



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

Ingenieros de Empresas

TEMA:

Reingeniería de proceso de producción para la asociación de productores de semillas y alimentos nutricionales andinos MushukYuyay en la provincia de Cañar.

AUTORES

Jaime RusbelAlulema Guamán
José Miguel Espinoza Cazho

Riobamba - Ecuador
2012

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certifico que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Fausto Homero Andino Merino
Director de Tesis

Ing. Geovanny Javier Alarcón Parra
Miembro del Tribunal

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Las opiniones expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de los autores.

Alulema Guamán Jaime Rusbel

Espinoza Cazho José Miguel

DEDICATORIA

Dedico a mis padres, pilares fundamentales en mi vida, por darme ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera profesional. A mi esposa Manuelita, mis hijos Gladys y Diego, quienes han velado por durante este arduo camino profesional. A mis hermanos, por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

Espinoza Cazho José Miguel

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto. A mi amor eterno Rosa Elena y mi hijo Sury, por siempre estar a mi lado brindándome todo su inmenso amor, entrega, dedicación y sobre todo tenerme mucha comprensión y paciencia durante estos años de mi vida y quien ha sido una pieza clave en mi desarrollo profesional, mil gracias porque siempre estas a mi lado sin condiciones. A mis queridos padres, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, por su ejemplo de perseverancia y constancia, por sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor incondicional. A mis hermanas, por su constante amor inexplicable para mi superación personal. A mis abuelitos, Rafael, Delfina y Tránsito, por ser fuente de motivación y por dejarme la herencia más importante: la familia y la educación. Y cómo olvidar a mi gran camarada José Miguel Espinoza, por el tiempo dedicado a este trabajo.

Alulema Guamán Jaime Rusbel

AGRADECIMIENTO

En primer lugar damos infinitamente gracias a Dios, por habernos dado fuerza y valor para culminar esta etapa de nuestra vida. Agradecemos incomparablemente a nuestros padres, por todo el apoyo brindado en nuestra carrera profesional, Agradecemos también al Ing. Fausto Andino por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis; a Ing. Geovanny Alarcón por su apoyo ofrecido en este trabajo; a la Asociación MushukYuyay por permitir y brindar información en este último trabajo, para la culminación de nuestra carrera; a esta noble Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por abrir las puertas para formarnos como profesionales.

Espinoza Cazho José Miguel

Alulema Guamán Jaime Rusbel

ÍNDICE DE CONTENIDO

Tema	pág.
Portada.....	I
Certificación del tribunal.....	II
Certificado de autoria.....	III
Agradecimiento.....	IV
Dedicatoria.....	V
Índice de contenido.....	VI
Índice de tablas.....	XV
Índice de fotos.....	XVII
Índice de figuras.....	XVIII
Capítulo I	20
Introducción	20
1. Antecedentes y generalidades de apro - sanamy.....	20
1.1. Descripción de la asociación.....	20
1.1.1. Antecedentes históricos.....	21
1.1.2. Características generales y ubicación.	24
1.1.3. Información general de la asociación.....	25
1.1.4. Organigrama estructural actual.....	28
1.1.5. Fundamentos teóricos.	29
1.1.5.2. Procesos.....	30
1.1.5.3. Procesos ¿qué se va a rediseñar?	31
1.1.5.4. Reingeniería.....	32
1.1.5.4.1. Tipos de reingeniería.	33
1.1.5.4.2. Reingeniería de procesos.	34

1.1.5.4.3. Sistemas de reingeniería de procesos.....	35
1.1.5.4.4. Principios de la reingeniería de procesos.	36
1.1.5.4.5. El éxito de aplicar reingeniería de procesos.	47
Capítulo II	40
2. Diagnóstico de la situación actual de la apro - sanamy.	40
2.1. Razón social.	42
2.1.1. Tipo de empresa.....	42
2.1.2. Productos y servicios que oferta.....	43
2.1.2.1. Procesamiento de gramíneas.	43
2.1.2.2. Servicio de molino.....	45
2.1.2.3. Servicios de la cooperativa de ahorro y crédito.	46
2.1.3. Ubicación.	47
2.1.3.3. Ubicación geográfica de la APRO-SANAMY.	49
2.1.3.4. Datos geográficos del Cantón Cañar.	50
2.2. Objetivos.....	50
2.3. Misión.....	50
2.4. Visión.	50
2.5. Principios y valores.	51
2.6. Aplicación de auditorías.....	52
2.6.1. Plan de trabajo de las auditorías.....	52
2.6.2.- Auditoría financiera.	54
2.6.2.1. Introducción.	54
2.6.2.3. Objetivos.	55

2.6.2.4. Obtención de la evidencia.....	56
2.6.2.5. Carta a gerencia.	56
2.6.2.6. Estados financieros analizados.....	58
2.6.2.6.5. Conclusiones.	70
2.6.2.6.6. Recomendaciones.	70
2.6.3. Auditoría administrativa.....	71
2.6.3.1. Introducción.	71
2.6.3.3. Propósitos y fines.....	72
2.6.3.4. Objetivo.....	72
2.6.3.5. Mapa conceptual del objetivo primordial.....	73
2.6.3.6. Áreas donde se realiza el examen	74
2.6.3.7. Obtención de la evidencia.....	75
2.6.3.8. Carta a gerencia.	76
2.6.3.9. Áreas de examen de la auditoría administrativa.	77
2.6.3.10. Administrativos.....	77
2.6.3.10.1. Reglamento interno.....	77
2.6.3.10.1.1. Estatutos APRO - SANAMY.....	77
2.6.3.10.2. Planificación estratégica	94
2.6.3.10.3. Estructura organica de la APRO-SANAMY.....	103
2.6.3.11.- Producción.....	105
2.6.3.11.1. Manuales de funciones.	105
2.6.3.11.2. Manuales de procedimiento.....	113
2.6.3.11.3. Informe de auditoría administrativa.....	114
2.6.3.11.4. Conclusiones.	114

2.6.3.11.5. Recomendaciones.	115
2.6.4. Auditoría tecnológica.....	116
2.6.4.1. Objetivos.	116
2.6.4.1.3. Carta a gerencia.	118
2.6.4.1.4. Documentos a solicitar.....	119
2.6.4.1.5. Listado de verificación de administración física.	119
2.6.4.1.6. Equipo de cómputo.	120
2.6.4.1.9. Informe de auditoría tecnológica.....	125
2.6.4.1.10. Conclusión.	125
2.6.4.1.11. Recomendación.	125
2.6.5. Auditoría medioambiental.	126
2.6.5.1. Introducción	126
2.6.5.2. Definición	127
2.6.5.3. Objetivos.....	127
2.6.5.3. Impacto ambiental.....	128
2.6.5.4. Informe de auditoría ambiental.....	129
2.6.5.6. Conclusión	135
2.6.5.7. Recomendaciones	135
2.6.6. Auditoría tributaria.....	136
2.6.6.1. Objetivos.	136
2.6.6.2. Carta a gerencia.	137
2.6.6.5. Información tributaria.	139
2.6.6.7. Conclusiones.	140
2.6.6.8. Recomendaciones.....	140

Capítulo III.....	141
3. Aplicación de la reingeniería.....	141
3.1. Reingeniería de APRO – SANAMY.	141
3.1.1. Introducción.	141
3.1.2. objetivos.....	141
3.1.3. Reingeniería de procesos aplicada a la “APRO- SANAMY”.	142
3.1.4. Etapa I identificación de proyectos posibles	143
3.1.5. Etapa II conducir el análisis inicial de impacto	144
3.1.5.2. Cuadro de impacto y costos de los proyectos.....	146
3.1.5.3. Relación costo / beneficio.....	147
3.1.5.4. Elementos no entregados.	147
3.1.5.5. Creación del plan de marketing.	147
3.1.5.6. Manual de procedimientos de producción y distribución de planta.....	148
3.1.5.7. Organigrama funcional y personal.	148
3.1.5.8. Plan estratégico	149
3.1.6. Etapa III seleccionar el esfuerzo y definir el alcance.	149
3.1.6.5. Elementos entregados	156
3.1.7. Etapa IV analizar la información básica del negocio	157
3.1.7.4. Proceso del plan de marketing.....	159
3.1.7.5.1. Creación de un plan de marketing.	160
3.1.8. Etapa V definir nuevos procesos alternativos.	160
3.1.9. Etapa VI evaluar el impacto de los costos y los benef.	162
3.1.9.2. Organigrama propuesto.	164

3.1.10. Etapa VII seleccionar la mejor alternativa	166
3.1.10.1. Notificación de la decisión.....	166
3.1.11. Etapa VIII implementar la alternativa seleccionada	167
3.2. Plan de marketing.....	167
Introducción	167
3.2.1 Objetivo del presente manual	168
3.2.2. La importancia del plan de marketing.....	168
3.2.3. Definiciones y conceptos	169
3.2.4. Las Variables de Marketing.....	170
3.2.4.1. Producto.....	171
3.2.4.2. Precio.....	171
3.2.4.3. Distribución	171
3.2.4.4. Promoción.....	172
3.2.5. Para que sirve un plan de marketing	172
3.2.6. Etapas del plan de marketing.....	173
3.2.6.1. Diagnóstico de la situación análisis foda.....	174
3.2.6.2. Establecimiento de objetivos.....	176
3.2.6.3. Definición de la estrategia.....	178
3.2.6.4. Plan de acción.....	178
3.2.6.4.1. Eventos socialización a los agricultores.....	179
3.2.6.4.2. Reconocimientos a los mejores agricultores.....	183
3.2.6.4.3. Publicidad.....	186
3.2.6.4.3.1. Medios.....	187
3.2.6.4.3.1.1. Radios.....	187

3.2.6.4.3.2. Gigantografías.....	189
3.2.6.4.3.3. Afiches.....	189
3.2.6.4.4. Promoción.....	192
3.2.6.4.5. Marketing directo.....	193
3.2.7. Segmentación del mercado.....	195
3.2.8. Estudio de diferentes factores que interviene en la compra del producto.....	197
3.2.8.1. Consumidor.....	197
3.2.8.2. Demanda de productos.....	197
3.2.8.3. Producto.....	198
3.2.8.4. Precio.....	198
3.2.8.4.1. Políticas de precios.....	200
3.2.8.4.2. Determinación de precio.....	200
3.2.8.5. Distribución.....	200
3.2.8.6. Competencia.....	202
3.2.8.6.1. Principales competidores.....	203
3.2.8.6.2. Participación de la competencia en el mercado.....	204
3.2.9. Control del plan.....	207
3.3. Etapa IX guía básica del posicionamiento.....	208
Introducción.....	208
3.3.1. El posicionamiento.....	208
3.3.2. Objetivos.....	209
3.3.4. Estudio de posición (encuestas, observación).....	209
3.3.5. Cuadro comparativo.....	211
3.3.6. Guía básica de posicionamiento.....	212

3.3.7. Tabular los datos .	213
3.3.8. Conclusiones.	224
3.3.9. Posicionamiento interno.	225
3.4. Manual de procedimientos del centro de acopio.	232
3.4.1. Cadena productiva sector agrícola.	232
3.4.1.1. Esquema de la cadena productiva.	232
3.4.1.2. Organigrama inter funcional de la prod.	233
3.5. Distribución de planta.	275
3.5.1. Distribución de planta por áreas.	275
3.5.2. Criterios de distribución de planta	276
3.6. Planificación estrategica del centro de procesamiento	278
Introducción	278
3.6.1. Misión.	279
3.6.2. Visión	279
3.6.3. Flujograma de la APRO-SANAMY	280
3.6.4. Flujograma general	281
3.6.5. Descripción de las funciones	282
3.6.6. Planificación estrategica	284
3.6.6.1. Diagnóstico interno	285
3.6.6.2. Diagnostico externo	286
3.6.6.3. Análisis del medio externo	288
3.6.6.4. Implicados.	289
3.6.6.5. Arbol de problema.	290
3.6.6.6. Factores de éxito	291

3.6.6.7. Nudos críticos	292
3.6.6.8. Planteamiento del problema	293
3.6.6.9 Objetivo estratégico	293
3.6.6.10. Objetivos operativos.....	293
3.6.6.11. Metas	298
3.6.6.12. Conclusión	303
3.6.6.13. Recomendación	303
Capitulo IV.	304
4. Conclusiones y recomendaciones de la tesis.	304
4.1. Conclusiones.	304
4.2. Recomendaciones.	305
Resumen.	306
Abstract.....	307
Bibliografía.....	308
Anexos.....	309

ÍNDICE DE TABLAS

Nº	Título	Página
1	Plan de trabajo de la auditoría	52
2	Estado de resultado posta	58
3	Balance general posta	61
4	Estados de resultado del centro de procesamiento	64
5	Balance general del centro de proces.	67
6	Directorio actual de la APRO-SANAMY	104
7	Personal de la APRO-SANAMY	112
8	Documentos informáticos	119
9	Verificación física	119
10	Equipos de computo la APRO-SANAMY	120
11	Equipos y herramientas	121
12	Maquinarias	122
13	Nivel de contaminación	128
14	Plan monitoreo CFN	130
15	Documentos a solicitar de auditoría tributaria	138
16	Listado de documentos de verificación.	139
17	Beneficio-costos	146
18	Costo de plan marketing.	163
19	Proyecciones para el 2013.	177
20	Estrategias del plan de acción.	179
21	Presupuesto del evento	183

22	Presupuesto de capacitación.....	186
23	Propuesta cuña radial.....	188
24	Proforma radio ingapirca.....	188
25	Proforma graficas del austro.....	192
26	Comunidades para mark directo	194
27	Demanda mensual	198
28	Precio de productos.....	199
29	APRO-SANAMY frente a la competencia.....	205
30	Cuadro comparativo de la competencia	211
31	Guia basica de posicionamiento.....	212
32	Análisis del posicionamiento interno	226
33	Posicionamiento interno.....	227
34	Diagrama del proceso de producción del producto “harina de haba”.....	236
35	Diagrama del proceso de producción de producto “arroz de cebada”.	240
36	Diagrama del proceso de producción de producto “machica.....	244
37	Diagrama del proceso de producción de producto “harina de quinua”.....	248
38	Diagrama del proceso de producción de producto “quinua”.....	252
39	Diagrama del proceso de producción de producto “amaranto”.	256
40	Diagrama del proceso de producción de producto “harina de tawka”.	259
41	Diagrama del proceso de producción de producto “harina de arveja”.....	263
42	Diagrama del proceso de producción de producto “morocho”.	267
43	Diagrama del proceso de producción de producto “chochos”.....	271
44	Metas planteadas.....	298

ÍNDICE DE FOTOS

Nº	Título	Página
1	Tostadora Manual.....	45
2	Molino Eléctrico.....	45
3	Cooperativa Mushuk Yuyay y APRO-SANAMY.....	46
4	Colaboradores de la APRO-SANAMY.....	104
5	Talento Humano de la APRO-SANAMY.....	113
6	Presidente de la APRO-SANAMY.....	116
7	Maquinaria de la APRO-SANAMY.....	123
8	Actividades de contacto con la naturaleza.....	126
9	Propiedades de la APRO-SANAMY.....	128
10	Haway - cosecha	161
11	Minga.....	181
12	Marketing directo.....	195
13	Competidores de la APRO-SANAMY	203
14	Alli Mikuna en el mercado del Cañar.....	206

ÍNDICE DE FIGURAS

Nº	Título	Página
1	Área de influencias de la APRO-SANAMY.	27
2	Organigrama estructural actual.	28
3	Macro ubicación.	48
4	Micro ubicación.	48
5	APRO-SANAMY en la comunidad de San Rafael.	49
6	Mapa conceptual del objetivo primordial.	73
7	Área donde se realiza el examen.	74
8	Organigrama estructural.	103
9	Alcance ameba del plan de marketing.	151
10	Alcance ameba del manual de procedimientos	153
11	Alcance ameba del plan estratégico	155
12	Proceso del plan de marketing	159
13	Organigrama propuesto.	165
14	VARIABLES del marketing	170
15	Etapas de marketing.	174
16	Certificado de capacitación	185
17	Gigantografías	189
18	Afiches, tripticos, hoja volante y tarjetas.	190
19	Cadena productiva	232
20	Recorrido de proceso de producción de harina de haba.	239
21	Recorrido de proceso de producción de arroz de cebada.	243
22	Recorrido de proceso de producción machica.	247
23	Recorrido de proceso de producción harina de quinua.	251

24	Recorrido de proceso de producción de quinua.....	255
25	Recorrido de proceso de producción amaranto	258
26	Recorrido de proceso de producción de harina de tawka	262
27	Recorrido de proceso de producción de harina de arveja.....	266
28	Recorrido de proceso de producción de morocho.	270
29	Recorrido de proceso de producción de chochos	274
30	Distribución de planta por áreas.	276
31	Flujograma.	281
32	Pasos de la planificación estratégica.	285
33	Análisis externo.....	288
34	Implicados.....	289
35	Árbol de problemas.....	290



CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE APRO - SANAMY.

El pueblo Cañarí se ha caracterizado, desde tiempos muy remotos como una región enteramente agrícola y cultural, esto hace que en la actualidad cuente con una población eminentemente indígena-campesina, los que a través de los siglos ha sostenido toda una visión cósmica propia.

El Pachakamak (Dios supremo de las culturas de AbyaYala), Pachamama (madre naturaleza), Inti (fuerza y energía generadora de la vida), seres supremos que iluminaron el pensamiento filosófico de los cañaris, “Chapaera, Cañar Duma, Cañar Kapak, Písar Kapak, Chica Kapak y otros, célebres gobernantes que hicieron la historia de esta manera de las guakamayay, serpientes, y de tótems, de estos pueblos valientes y aguerridos de Hatun Cañar”.

Tomando como base lo antes mencionado la Asociación de Productores Artesanales de Semillas “MushukYuyay”-Pensamiento-Nuevo, se organiza como una entidad de derecho privado sin fines de lucro, con duración indefinida y número de socios ilimitada; esta organización indígena conformado por productores y productoras innovadores y profesionales de diversas disciplinas, fue creada y aprobado mediante acuerdo ministerial N° 069 del Ministerio de Industria, Comercio Integración y Pesca-MICIP, reformado por Ministerio de Integración y Competitividad del Ecuador con fecha 7 de marzo de 1994.

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA ASOCIACIÓN.

El Fondo Ecuatoriano PopulorumProgressio (FEPP) es una fundación privada con finalidad social, sin fines de lucro y ecuménica, auspiciada por la Conferencia Episcopal Ecuatoriana.

Bajo esta óptica el FEPP regional Cuenca y con financiamiento de la Fundación



CODESPA de España, se encuentra desarrollando un proyecto denominado “Fortalecimiento de las relaciones institucionales comerciales y financieras entre la ciudad de Madrid y la provincia del Azuay y Cañar en Ecuador-Fase II”, las organizaciones beneficiarias en este caso son Empresas Asociativas Campesinas y Estructuras Financieras locales, siendo una de las elegidas la ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE SEMILLA Y ALIMENTOS NUTRICIONALES ANDINOS “MUSHUK YUYAY”.

Para el efecto se ha procedido a contratar los servicios de consultoría para la elaboración del Plan de Negocios de la empresa comunitaria, la misma que tiene como uno de los componentes principales, el desarrollo del presente “Diagnóstico Institucional”, de manera que se pueda conocer el estado situacional y definir su potencialidad.

El diagnóstico en referencia consta de un proceso de identificación y análisis, realizado con un enfoque participativo con los actores, en donde se pudo identificar los principales problemas, que servirán de base para el planteamiento las diferentes estrategias que se expondrán en el correspondiente Plan de Negocios.

1.1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

Se pone en consideración el siguiente histograma de la Asociación MushukYuyay.

- En el año 1987, Visita Cochabamba Bolivia, experiencia sobre Producción Artesanal de Semilla de papa en finca de pequeños productores, esta experiencia sirvió de base para organizar productores en el campo de la producción de semillas en la región sur del Ecuador.
- En 1992-1993 capacitación a los productores y productoras en la producción de semillas de tubérculos cereales y leguminosas.
- Para 1994 se constituye como la Asociación de Productores Artesanal de Semillas MushukYuyay- APROASEMY, actualmente Asociación de



Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyayAPRO-SANAMY.

- En el año 1996 a través del resultado de la producción de la semilla y por la necesidad de incrementar la producción se crea la caja de ahorro y crédito.
- En 1997 Visita Cochabamba Bolivia, experiencia sobre Producción Artesanal de Semilla-PAS de papa en finca de pequeños productores.
- En los años 1997-1998 se constituye tres grupos de semilleritos en áreas representativas Ingapirca, El Tambo y Zhud.
- En 1999-2000 con la dolarización de nuestra moneda sucre el negocio de semilla se debilita, ya que en el mercado local y regional con el mercado globalizado los precios de los productos fueron inestables; en esta época nuestro capital humano local formado también inician su salida a EE UU, España e Italia. En este mismo periodo de crisis la caja de ahorro y crédito se transforma en el pilar fundamental de la asociación.
- Participación en el curso sobre Agricultura Campesina Ecológicamente Apropriada en los Andes organizados por la InWenten Quito Ecuador y Colombia.
- En lo que se refiere 2003-2004 el equipo de promotores y técnicos realizamos un estudio de mercado de los granos secos, donde determinamos que nuestro esfuerzo en su gran porcentaje es aprovechado por el intermediario.
- Para el año 2003-2004 participaciones en el curso denominado Planificación Participativa en el Fomento de la Autoayuda y Gestión Local, realizado en Alemania en dos ocasiones, organizado por la InWent.
- En los años 2004-2005 se presenta una propuesta a Fondo Ágil para ensayar el acopio, procesamiento y comercialización de granos secos.
- Para el 2005 la Caja de Ahorro y Crédito se transforma en Cooperativa de Ahorro y Crédito MushukYuyay-CACMY Ltda.
- En 2007, se gestiona el registro sanitario y marca para machica, arroz de cebada, harina de haba, arveja, harina tawka (mezcla de harina)
- En lo que va en el 2007-2008, se crea cajas de ahorro en Ingapirca, Zhud, Suscal, en este mismo año se inicia con los cultivos de granos andinos



como: quinua, chocho, amaranto y/o kichwa y frijol.

- Para el 2008, se incorpora a las actividades de la asociación la crianza de cuy y tomando en cuenta que este animal juega un papel importante dentro de la economía de nuestras familias cañaris no solo porque genera ingresos sino porque aporta abono orgánico y medicinal.
- También en el mismo año 2008 participación en el Taller presencial sobre Conceptualización de la Economía Sostenible, realizado en Riobamba-Ecuador, organizado por RADES-InWent.
- Lo que se refiere al año 2009-2010 producción de granos andinos toma importancia en el espacio territorial Cañarís, de esta manera se involucran varias asociaciones y comunidades para fomentar la producción. De esta manera a través de la alianza interinstitucional y con la incorporación de capital humano local formado se proyecta a fortalecer y trabajar con visión agroecológica, empresarial y finanzas populares que a continuación se detalla; tomando en cuenta la diversidad agroecológica de cada zona de nuestro espacio territorial Cañari.

Alianza institucional que ha tenido esta Asociación en orden de importancia a continuación:

- FEPP, administración empresarial
- INIAP, Investigación y producción de semilla de calidad
- GADIG-MUNICIPIO, Fortalecimiento organizacional y comercialización
- Gobierno Provincial de Cañar-GPC, Asistencia Técnica y seguimiento
- CURIA DIOCESANA DE AZOGUES, apoyo en el fortalecimiento espiritual y gestión de propuestas.
- MAGAP, Transferencia de tecnología en riego y seguimiento.
- MIES-IEPS, Promoción y capacitación de los productos procesados.
- Unión Provincial de Comunas y Cooperativas Cañaris - UPCCC, Fortalecimiento organizacional.
- TUCAYTA, Fortalecimiento Organizacional.
- Comunidad Andina de Naciones-CAN, apoyo en la producción de Frijol y



quinua.

- Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe – Cañar - DPEIBC. Promoción de alimentos nutritivos en los centros educativos comunitarios e investigación en la Chakra.
- Experiencia del Capital Humano de la Asociación.
- El personal de que viene actuando, gestionando y proponiendo son anivel académico, tecnólogos, nivel medio y productores innovadores: con experiencia en: desarrollo regional intercultural, transferencia de tecnología agropecuaria, promoción social, economía campesina, organización y administración empresarial y finanzas populares.
- Han recibido capacitación a nivel local, regional, nacional e internacional en: Bolivia, Colombia, Perú, Panamá, México, Italia y Alemania, en coordinación y alianza con el FEPP, INIAP, ICI de Panamá, InWent de Alemania, actualmente GIZ.

1.1.2. CARACTERÍSTICAS GENERALES Y UBICACIÓN.

La Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales AndinosMushukYuyay, que en español significa “Nuevo Pensamiento”, se encuentra ubicada en la comunidad San Rafael, parroquia Cañar, cantón Cañar, Provincia del Cañar, a una hora de la ciudad de Cuenca.

Se dedica a la producción de harinas para consumo humano y balanceado para consumo animal, así como empaquetamiento de granos secos, que son su principal actividad, además tiene dos fincas; la primera con una extensión de 1,8 hectáreas que se encuentra ubicada en la zona denominada Mangakusana, destinada primordialmente a la producción de hortalizas y cuyes; la segunda finca tiene una extensión de 4,5 hectáreas, se encuentra ubicada en La Posta y está destinada a la producción de hortalizas, tomate de árbol, maíz, amaranto, etc., crianza de cuyes, huertos de moras, uvillas entre otros.

Además en esta propiedad cuenta con una infraestructura adecuada para la



realización de eventos tales como; Talleres, reuniones, pasantías, transmisión de conocimientos, etc.

La organización se encuentra reconocida legalmente por el ex Ministerio de Comercio, Integración y Pesca, razón por la cual en estos momentos han sido notificados por la entidad correspondiente en este caso por el MIPRO, que en el plazo de 3 meses se tiene que reformar los estatutos, de manera que se justifique la aprobación de la directiva que debe asumir el nuevo periodo dentro del ámbito de acción en el que se desarrollan.

La organización actualmente está conformada por 14 socios, los mismos que gozan de todos los derechos y deberes establecidos en el estatuto correspondiente.

1.1.3. INFORMACIÓN GENERAL DE LA ASOCIACIÓN.

La APRO - SANAMY es una organización de derecho privado sin fines de lucro, con duración indefinida y número de socios ilimitada; esta agrupación está conformado por productores y productoras y profesionales indígenas de diversa disciplina, fue creada y aprobado mediante acuerdo ministerial N° 069 del Ministerio de Industria, Comercio Integración y Pesca del Ecuador con fecha 7 de marzo de 1994. Reformado el 15 de noviembre del 2007 por Ministerio de Industria y Competitividad - MIC.

ACTIVIDADES.

Las principales actividades son; el procesamiento de harinas de granos andinos, así como empaçado de granos andinos y alimentos balanceados, para lo cual cuenta con una planta y oficinas de administración que comparten con la Cooperativa de Ahorro y crédito con la cual tienen un convenio. Además complementan estas actividades con la producción de hortalizas, crianza de cuyes, huertos frutales como la mora y la uvilla, producción de tomate de árbol, en



las dos fincas de su propiedad.

Su área de incidencia alcanza un total de 21 comunidades de la provincia del Cañar, que se encuentran distribuidas en los cantones de Cañar, El Tambo y Suscal.

Además de ellos realizan actividades productivas como:

- Producción, acopio, transformación y comercialización de granos secos y cuy con visión empresarial.
- Producción de compost y biol.
- Producción de papas nativas.
- Producción de alimentos a base de quinua, chocho y amaranto.
- Producción de dulce de amaranto, helados de chocho, amaranto y quinua.

PLANES.

Planes de Estudios para las comunidades en los siguientes temas:

- Estudio arquitectónico para construir un nuevo centro de procesamiento de granos secos.
- Formación de Jóvenes Chacareros - Emprendedores.
- Empresa familiar MishkiMikuna - Alimento Agradable, Difusión de las experiencias a través de la radio local.
- Investigación y producción en la Chakra con Niños y niñas de los Centros Educativos comunitarios.
- Gestión de una radio local para difundir de acuerdo a nuestra cosmovisión cañarí y de acuerdo a la situación actual.
- Creación de un centro de interaprendizaje para jóvenes para fortalecer la producción en la Chakra y/o unidad productiva y la cultura de ahorro y crédito.
- En 2013, reestructuración de la Asociación de Productores Artesanales de

Semillas MushukYuyay–APROASEMY a Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutritivos Andinos MushukYuyay –APRO-SANAMY.

FIGURA Nº 001
ÁREA DE INFLUENCIA DE LA APRO-SANAMY

**ÁREA DE INFLUENCIAS DE LA ASOCIACIÓN
“MUSHUKYUYAY” APRO-SANAMY EN LA PROVINCIA DE
CAÑAR**



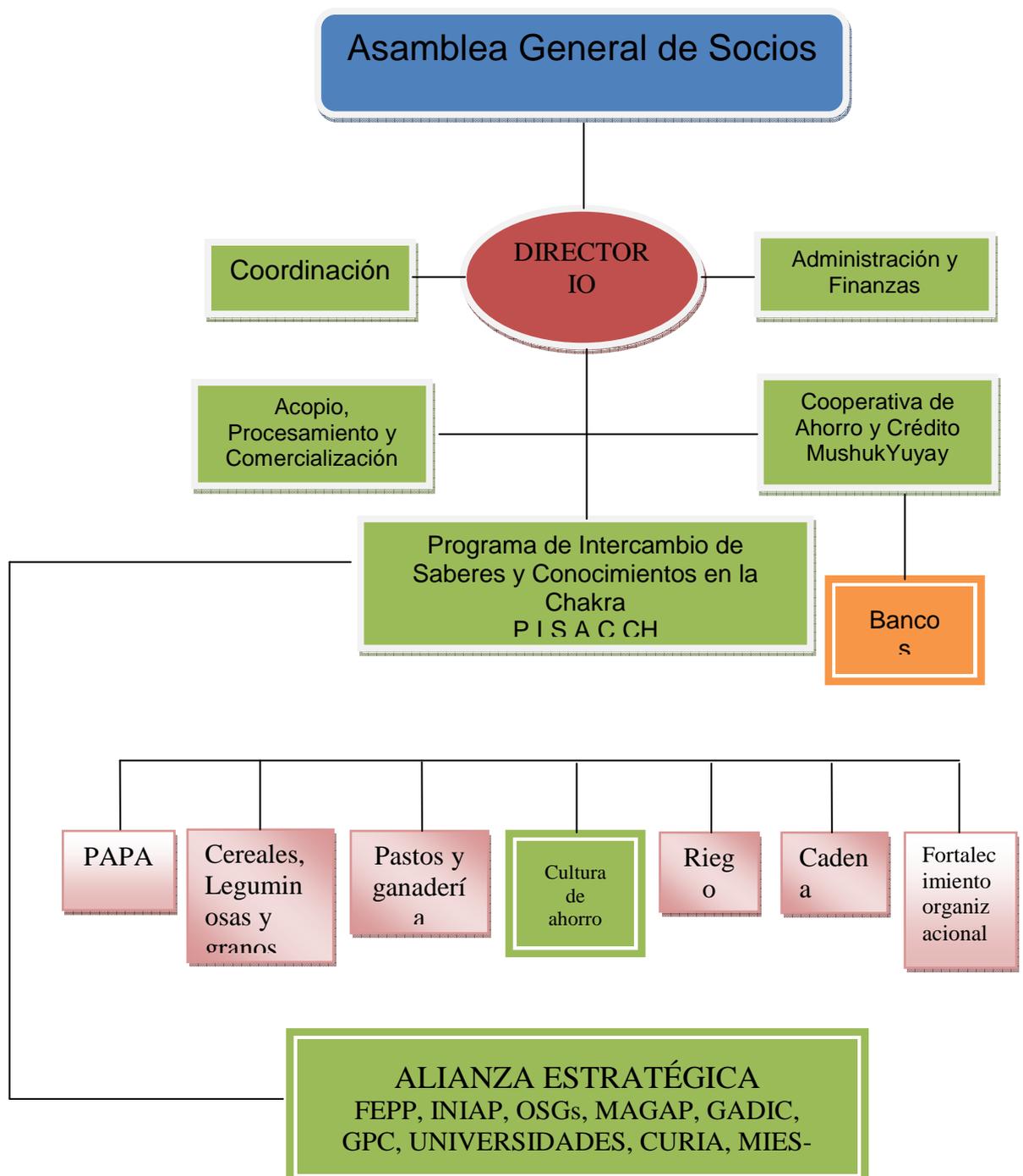
Leyenda

-  Puntos de Ubicación de las Comunidades que están lineadas con la APRO -SANAMY.



1.1.4. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE SEMILLAS Y ALIMENTOS NUTRICIONALES ANDINOS MUSHUK YUYAY.

FIGURA N° 002
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL



Fuente: Base de Datos Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay.



1.1.5. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.

1.1.5.1. REINGENIERÍA DE PROCESOS.

Estamos entrando en el nuevo siglo, con compañías que funcionaron en el XX con diseños administrativos del siglo XIX. Necesitamos algo enteramente distinto.

Ante un nuevo contexto, surgen nuevas modalidades administrativas, entre ellas está la reingeniería, fundamentada en la premisa de que no son los productos, sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito a la larga. Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos. Lo que tienen que hacer las compañías es organizarse en torno al proceso.¹

Las operaciones fragmentadas situadas en departamentos especializados, hacen que nadie esté en situación de darse cuenta de un cambio significativo, o si se da cuenta, no puede hacer nada al respecto, porque sale de su radio de acción, de su jurisdicción o de su responsabilidad. Esto es consecuencia de un concepto equivocado de administración organizacional.

Un proceso de negocios es un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos para crear un producto de valor para el cliente. Reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente.

Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. Entonces la compañía se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias. Propiamente hablando: "reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".

¹ JONSON. MACHUGH. PENDLEBURY. WHEELER. Reingeniería de Procesos de Negocios. Cap. 01 Pág.8.



1.1.5.2. PROCESOS.

“Un proceso es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos” es decir, no es más que el encadenamiento ordenado de actividades, estructurado con un objetivo específico”.²

Un proceso tiene un inicio y un final, requiere de materia prima, información, materiales y más recursos. Consume recursos mediante su ejecución, está sujeto a normas y reglas específicas y genera productos para satisfacer a un cliente (interno o externo).

Los procesos se pueden modelar, medir en costos, tiempo y calidad.

El desarrollo de un nuevo producto o servicio, la administración de órdenes o pedidos, levantar el procedimiento de un servicio, son ejemplos típicos de un proceso.

En una organización existen procesos de variado alcance, mientras unos son pequeños y se pueden ejecutar dentro de una sola función o departamento, otros pueden recorrer más de un área funcional e inclusive fusionarse con procesos de organizaciones externas.

Los procesos se componen de tres tipos principales de actividades:

- “Los que agregan Valor.- Son aquellas actividades importantes para el cliente.
- Actividades de Traspaso.- Son las que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras que son principalmente funcionales.

Para obtener un máximo rendimiento sobre nuestra inversión en reingeniería, es tan lógico como prudente empezar por concentrarnos en los procesos más importantes de la corporación.

²JONSON, MACHUGH, PENDLEBURY, WHEELER. Reingeniería de Procesos de Negocios. Cáp. 01 Pág.8.



1.1.5.3.PROCESOS ¿QUÉ SE VA A REDISEÑAR?

Recordemos que son los procesos, y no la organización, los sujetos a reingeniería. Es una parte difícil dado que normalmente podemos identificar todos los departamentos de compras y sus procedimientos; pero pocas veces hablamos de un proceso de compras que involucra a varios departamentos y que por definición debería tener un solo encargo.³

Para seleccionar un proceso a rediseñar podemos considerar los siguientes aspectos:

PROCESOS QUEBRANTADOS.- Tienen dificultades en tener un producto final. Formas de identificarlos son:

- ❖ Extenso intercambio de información, redundancia de datos, tecleo repetido. Es causado por la fragmentación arbitraria de un proceso natural. El flujo de información debe reducirse a productos terminados, y no reprocesarse la información en cada unidad a partir de la información recibida.
- ❖ Inventarios, reservas y otros activos. Existen debido a incertidumbres en los procesos internos y externos; estas reservas no solo suelen ser de materiales, también son de personal o recursos financieros.
- ❖ Alta relación de comprobación y control con valor agregado. Fragmentación. Existen procesos internos que no dan valor agregado al producto, pero sí afectan su costo y calidad final.
- ❖ Repetición de trabajo. Retroinformación inadecuada a lo largo de las cadenas. A menudo el problema se corrige al final del proceso regresando el producto al inicio sin indicar incluso cual fue el problema encontrado y cuando se detectó.
- ❖ Complejidad, excepciones y casos especiales, acumulación a una base sencilla. A un proceso sencillo inicial le creamos excepciones y casos especiales a medida que surgen otros problemas en reingeniería es necesario rescatar el proceso inicial y crear otro proceso para cada caso especial que surja.

³DANIEL MORRIS, Reingeniería. Como Aplicar con Éxito en los negocios. Cap. 06 Pág. 11



PROCESOS IMPORTANTES.- Son los que causan impacto directo a los clientes, y es el segundo en importancia al seleccionar procesos de reingeniería.

En este caso es necesario estar en contacto con los clientes de cada proceso para identificar sus necesidades, aunque estos no conocen la forma, pero sí le dan importancia a algunas características resultantes de procedimientos como son precio, entregas oportunas, características del producto, etc., mismas que nos pueden dar una idea de qué parte del proceso se está hablando.

PROCESOS FACTIBLES.- Otro concepto es el de factibilidad y se basa en el radio de influencia en cuanto a la cantidad de unidades organizaciones que intervienen en él; mientras más sean, mayor será el radio de influencia. Es posible un beneficio mayor cuando se rediseña un proceso de gran alcance, pero sus probabilidades de éxito son menores.

1.1.5.4. REINGENIERÍA.

“La reingeniería es un enfoque para planear y controlar el cambio. La reingeniería de negocios significa rediseñar los procesos de negocios y luego implementarlos. Si se ha determinado con anticipación el reposicionamiento, la reingeniería tendrá preparado el conjunto de sus metas y su ambiente. “La reingeniería funciona mejor cuando se limita a un paso o grupo de pasos”.⁴

“Las normas de ingeniería se aplican a los proyectos de reingeniería. Se realizan por fases: análisis, diseño, comprobación y comparación de las alternativas de diseño, selección e implementación. Como tal, la aplicación de la reingeniería ha captado la atención de los gerentes, dada la habilidad de este enfoque para hacer a las empresas más competitivas y, además, porque puede brindar una nueva medida de orden para los negocios en general.

⁴DANIEL MORRIS, JOEL BRANDON.Reingeniería.Como aplicarlo con éxito en los negocios. Cáp. 06 Pág.12.



1.1.5.4.1. TIPOS DE REINGENIERÍA.

La reingeniería cuenta con tres tipos, los cuales son:

“Un esfuerzo de reingeniería de procesos puede ser motivado para conducir al mismo a una increíble reducción de costos de los procesos no esenciales, más allá de lo que se puede lograr con los esfuerzos tradicionales de reducción de costos”.⁵

Lograr la paridad dentro de los procesos del producto principal del negocio, pretender llegar a ser, con el esfuerzo de reingeniería, el “mejor de su clase”, al mismo tiempo que se logra la paridad competitiva con los que en el pasado establecieron las normas y pusieron las reglas.

Es importante que la administración tome en consideración cada uno de estos objetivos cuando determine la dirección de un trabajo de reingeniería de procesos, por varias razones:

- ✓ No todas las compañías dieron con oportunidades de punto de innovación radical en sus operaciones, aunque trataron de encontrarlo. Incluso, una cosa es encontrarlos y otra, muy diferente, lograrla.
- ✓ No todas las empresas encuentran apropiado dedicar tiempo, esfuerzo y costos para lograr un punto de innovación radical.
- ✓ Casi siempre existen oportunidades de reducir costos con el mejoramiento de los procesos no esenciales; y, en general, hay grandes oportunidades de incrementar la competitividad aprovechando los procesos esenciales de negocios.

En todos los casos, sin embargo, el objetivo de la tarea de reingeniería es simplificar el proceso a tal grado que el proceso rediseñado pueda ser mapeado mediante una técnica simple de mapeo basado en actividades. Si para descubrir el proceso rediseñado se requiere una técnica de mapeo compleja, entonces la reingeniería no ha tenido éxito.

⁵DANIEL MORRIS, JOEL BRANDON. Reingeniería. Como aplicarlo con éxito en los negocios. Cáp. 06 Pág. 18.



1.1.5.4.2. REINGENIERÍA DE PROCESOS.

La reingeniería de procesos es un rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización; es decir, es una actividad que analiza el funcionamiento y el valor de los procesos existentes en el negocio que hace cambios radicales para mejorar espectacularmente sus resultados, a juicio del cliente.

⁶“Hammer y Champy” definen a la RP como “la reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez”. Tal definición apela a cuatro conceptos básicos o esenciales:

1. Se trata de una reconcepción fundamental. Esta idea se refiere al hecho de que se deben responder preguntas como:

- ¿por qué hacemos lo que hacemos? y,
- ¿por qué lo hacemos como lo hacemos? Se trata de algo que va a los fundamentos de los procesos de trabajo.

2. La Reingeniería de Procesos es radical. Es decir, la “RP” busca llegar a la raíz de las cosas; no trata solamente de mejorar los procesos, sino ante todo, de proceder a «reinventarlos».

3. Es dramática. Los cambios que propone la RP son de tal forma significativa e impactante que son definitivos, no graduales ni parciales. Los cambios y mejoras son gigantescos.

4. La Reingeniería de Procesos se refiere a los «procesos». En efecto, los procesos son el eje de la reingeniería, y los entiende como “el conjunto de actividades que toma una entrada de información y crea una salida de valor para el cliente”.

⁶HAMMER MICHAEL, CHAMPY JAMES, autores del libro “Reingeniería” (1994).



La Reingeniería de Procesos no es una reestructuración, sino una «reinvención» de la empresa; tampoco es una reorganización, sino un cambio radical, un “volver a hacer”.

La reingeniería de procesos es una propuesta para administrar empresas bajo condiciones de ambiente dinámico, altamente competitivo y globalizado. Las empresas que no sean capaces de adaptarse de forma radical y definitiva a las nuevas condiciones del entorno, difícilmente no podrán competir, sino simplemente “sobrevivir”.

En este sentido, los viejos paradigmas basados en estructuras sustentadas en los principios tradicionales de la organización, como la división del trabajo, la jerarquía, la centralización, entre otros, sólo conducen a esquemas de burocratización caracterizados por la entropía, el desgaste y la ineficiencia en la búsqueda de competitividad.

Si la alta dirección de una empresa pretende re posicionarse al negocio, la Reingeniería de Procesos constituye una buena alternativa.

1.1.5.4.3. SISTEMAS DE REINGENIERÍA DE PROCESOS.

Antes de comprender el funcionamiento del sistema de la reingeniería, es necesario comprender lo que ésta no es:

- Reestructuración, redimensionamiento.
- Reorganización
- Mejoramiento de la calidad
- Eliminación de la burocracia
- Mejoramiento
- Automatización
- Redimensionamiento



La Reingeniería, como se ha visto en los puntos anteriores, busca avances decisivos, no tratar de mejorar los procesos existentes; sino descartándolos por completo y cambiándolos por otros enteramente nuevos.

La reingeniería de procesos simplifica, igualmente, un enfoque de gestión de cambio muy diferente del que necesitan los programas de calidad, cuyo objetivo es hacer lo que ya se está haciendo, pero hacerlo bien; no así la reingeniería que es un nuevo comienzo.

1.1.5.4.4. PRINCIPIOS DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS.

- ❖ Organizarse en torno a los resultados, no en torno a las tareas. Se debe tratar de facilitar la depuración de problemas de procesos, lo cual resulta difícil, ya que no existe una única persona que tenga la responsabilidad o el control de un cierto resultado.
- ❖ Hay que incorporar el trabajo de procesamiento de información al trabajo real que produce información pura. Se debe tratar de localizar la mayor parte del procesamiento de información en el lugar donde la organización produce los datos elementales.
- ❖ Hay que ubicar los recursos geográficamente dispersos como si estuviesen centralizados. Es posible situar grupos geográficamente dispersos en una misma oficina virtual gracias a las comunicaciones basadas en computadoras.
- ❖ Hay que enlazar las actividades paralelas en lugar de integrar sus resultados. Es esencial diseñar un proceso que exija una continua comunicación y coordinación entre diferentes grupos de personal que realizan tareas en paralelo.
- ❖ Hay que poner el punto de decisión en el lugar en el que se efectúa el trabajo, y hay que incorporar el control al proceso; esto sugiere una estructura organizativa más plana y con menos factorización.
- ❖ Hay que capturar los datos una sola vez, en el lugar donde se producen. Los datos deberían estar almacenados para no tener que volver a introducirlos.



1.1.5.4.5. EL ÉXITO DE APLICAR REINGENIERÍA DE PROCESOS.

Existen siete condiciones que deben formar parte del proceso de reingeniería para que llegue a feliz término:

“Metodología sistemática para la reingeniería. La reingeniería es demasiado importante y compleja como para anotarla al respaldo de un sobre. Debe utilizarse siempre un enfoque totalmente sistemático para rediseñar los procesos de negocios. Además, esta metodología siempre debe comenzar con la elaboración de diagramas detallados del actual proceso de negocios.

“Administración coordinada del cambio. Las operaciones de negocios deben responder a los cambios iniciados por cuatro fuerzas: competencia, regulación, tecnología y mejoras internas. Para una mejor reacción ante el cambio, una operación debe ser flexible y estar diseñada para modificaciones sobre la marcha. La reingeniería representa una respuesta sistemática al cambio y si se aplica de manera apropiada, se convierte en una metodología de cambio, un enfoque estándar para modificar operaciones”.

“La necesidad de coordinar todos los factores involucrados en el cambio corporativo es de vital importancia. El enfoque más eficaz consiste en ubicar la labor de reingeniería y todas las otras actividades de cambio en un marco general de administración”.

“Continuar el cambio. La reingeniería de los procesos de negocios se encuentra, casi siempre, con dos problemas muy difíciles. El primero resulta del tamaño mismo de los proyectos: tienden a ser muy grandes. La gerencia se siente intimidada, con justificación ante los proyectos de reingeniería que parecen arriesgar el destino de la compañía. Además, algunos proyectos requieren un lapso muy largo de tiempo que no permite oportunamente apreciar sus efectos ni solucionar los problemas más inmediatos. La segunda dificultad, que parece inherente a la reingeniería, está relacionada con el breve tiempo durante el cual



las mejoras proporcionarán una ventaja competitiva”.

“Para ambos problemas existe una solución. La reingeniería puede desarrollarse sobre una base continua. En lugar de tratar de implementar un proyecto de gran envergadura que reestructuró toda la corporación, puede iniciarse una serie de proyectos más pequeños que alteren la empresa paulatinamente. Este enfoque no sólo reduce el riesgo y la demora en percibir las utilidades sino que permite a la compañía mantenerse de manera continua y simultánea con su competencia, las disposiciones gubernamentales y el ambiente cambiante de los negocios.

“La reingeniería continuada permite que el programa de calidad de la compañía y el proceso de reingeniería se integren completa y eficazmente, hecho que refleja otra ventaja de este enfoque. La reingeniería continuada para mejorar la calidad es, en efecto, la implementación de los conceptos de calidad de W. Edwards Deming”.

“Si se implementa de manera apropiada, una metodología de reingeniería puede mejorar en gran medida la eficacia de los esfuerzos de calidad, al ayudar a controlar los procesos de trabajo total y además, a planear y evaluar el impacto de las mejoras”.

“Análisis del impacto. Dado que los procesos cruzan líneas organizacionales, un enfoque de reingeniería debe proveer la habilidad para analizar el impacto que los cambios de cualquier proceso tendrán en todas las unidades organizacionales. Además, resulta trascendental contar con la capacidad para prever el impacto de cualquier cambio en todos los procesos asociados de la empresa considerada en su totalidad, ya que normalmente los procesos interactúan entre sí. Para hacerlo, es necesario comprender todas las relaciones entre organización, operación, funciones de negocios, planeación, políticas, recursos humanos y apoyo de los servicios de información. Con base en estas relaciones, cualquier cambio puede seguir a través de sus asociaciones para determinar el impacto potencial total de una acción propuesta”.



⁷⁴“Modelos y simulación. Para el esfuerzo de reingeniería resulta fundamental la capacidad de simulación de los cambios que se proponen, pues este recurso permite el ensayo y la comparación de cualquier número de diseños alternativos. Esta capacidad se basa en la aplicación de los modelos de procesos de negocios y de algún método que pueda evaluar los costos y utilidades de cada diseño sugerido. De hecho, un sistema de modelo computarizado es una manera más fácil para simular estas alternativas”.

“Aun cuando parece arriesgado implementarla reingeniería de procesos sin tratar de simular los resultados, ya se ha intentado hacerlo. En estos casos, el negocio mismo se convierte en el banco de prueba para el nuevo proceso, contando únicamente con la oportunidad de rectificar alguna parte del diseño que no se encontró satisfactoria”.

“Continuar el uso de los diseños. Los diseños trazados para los nuevos procesos de negocios no deben utilizarse solamente durante la implementación de los mismos, para luego descartarlos, ni archivarse en un estante para que acumulen polvo y se vuelvan obsoletos. Los costos del proceso de reingeniería son demasiado altos y los diseños demasiado valiosos”.

“Los diseños y los modelos de reingeniería se utilizan obviamente para respaldar los esfuerzos futuros en este campo. Si se implementa una iniciativa de calidad total, la compañía necesitará cambiar sus procesos sobre una base común cuando las mejoras se implanten. Como medida de control, estas actividades deben desarrollarse siguiendo los métodos de reingeniería y toda la documentación debe actualizarse”.

“Una segunda y menos obvia aplicación de los diseños es el apoyo a las operaciones diarias de negocios, pues ellos contienen información que puede ser útil en la toma de decisiones operacionales habituales, en el entrenamiento y en el control del desempeño laboral.

⁷DANIEL MORRIS, JOEL BRANDON. Reingeniería. Como aplicarlo con éxito en los negocios. Cap. 06 Pág. 12, 13, 14, 15.



Asociación de los parámetros de administración corporativa. Para comenzar el proceso de reingeniería, el equipo del proyecto requiere acceso rápido a toda la información relacionada con los procesos de negocios en que se va a trabajar, a los planes de la compañía, los sistemas de información utilizados, los organigramas, la declaración de la misión de la empresa y la descripción de funciones, al igual que muchos otros detalles de la administración de la empresa y la organización laboral. Tan importante como los datos para el proyecto, es la relación entre estos aspectos. El enfoque de reingeniería, por lo tanto, debe tener la capacidad para reunir y combinar esta información administrativa.”

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA APRO - SANAMY.

⁸En la región sur del Ecuador y específicamente en los cantón Cañar, la supervivencia, la resistencia y la perduración de las comunidades indígenas y campesinas depende de la agricultura, ganadería, artesanía, pequeños negocios, trabajo fuera de finca, la solidaridad y las relaciones sociales; esta forma de vida en estos últimos 10 años con la política neoliberal y el cambio climático se siente y se observa el deterioro de los elementos (suelo, agua, plantas, semillas) de la madre naturaleza, por ello la reducción de la economía local, el incremento de precios y el descasamiento de alimentos de alto valor nutritivo, el consumo de alimentos de baja calidad, al igual cada vez menos los ingresos, la baja relación social, etc.

Alimentos y la relación social, no solamente pensando en el incremento de la producción, costo/beneficio, sino entender la economía campesina en forma integral, valorar la sabiduría y la tecnología local de producción ¿porqué? después de 50 años de “desarrollo” la agricultura campesina y la agricultura de pequeña escala aún perdura, a pesar que muchos desarrollos científicos todavía consideran el conocimiento local como una curiosidad inocente y equivocada. Como estrategia se orienta a contribuir y participar en el mejoramiento de los

⁸Equipo de Reingeniería, Investigación del Campo



sistemas de producción sostenible para garantizar la seguridad alimentaria, la relación social y la preservación del medio ambiente.

Para conseguir consideramos fundamental la reactivación y la diversificación de la producción mediante prácticas agroecológicas tomando muy en cuenta la diversidad en cada una de los territorios.

Para reactivar y diversificar la chakra y/o el sistema se impulsará la producción de tubérculos, cereales, leguminosas y granos andinos por su alto valor nutritivo, también permite el consumo familiar e el excedente al mercado y la crianza de cuy, este pequeño animal juega un papel primordial, primero el abono orgánico, segundo para el consumo, venta y como medicinal para diagnosticar las enfermedades a los seres humanos.

Manejar tecnologías apropiadas de producción, post – cosecha y transformación y el comercio justo; para el cual se promoverá la producción de variedades nativas caso de la papa, abonos orgánicos y biofertilizantes, manejo integrado de plagas enfermedades, uso de productos de etiqueta verde y biológicos y manejo de calidad de semillas.

Hoy en día se habla mucho de los cambios importantes que las organizaciones deben estar acordes con los requerimientos del entorno en el que se desenvuelven, por tal razón, la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay dentro de su visión, apunta no sólo a un liderazgo en el mercado local, sino también a otro dentro del mercado regional.

Ante la necesidad de conseguir estecrecimiento, la Asociación se ha propuesto optimizar los procesos que se manejan dentro del área de Procesamiento. En este capítulo se analizará los diferentes procesos que se realizan actualmente en la producción de harinas para consumo humano, producción de balanceados para especie mayores y menores, servicios de molino eléctrico,teniendo a la



investigación como una gran herramienta para lograrlo.

Para el proceso de recolección de datos se hizo un seguimiento de las actividades que realizan en la producción de harinas para consumo humano, producción de balanceados para especies mayores y menores, servicio de molino eléctrico, con el fin de obtener un resultado verdadero del comportamiento de los procesos de ventas y contabilidad.

El análisis se realizará para determinar los procesos críticos que tienen que ser cambiados con la finalidad de obtener un mejor flujo de actividades, al igual que un mejoramiento trascendental en rendimiento.

2.1. RAZÓN SOCIAL.

La Razón Social de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay es la siembra, producción y transformación de materia prima en productos procesados de granos y frutas propias del sector.

2.1.1. TIPO DE EMPRESA.

Corresponde a la siguiente clasificación.

Tipo: Asociación

Capital: Propio

Nº de Asociados: 14

Rama de Actividad: Siembra – Cosecha de gramíneas, producción de harinas para consumo humano, producción de balanceados para especies mayores y menores, servicio de molino eléctrico y Servicios de Economía Solidaria Popular.

2.1.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFERTA ACTUALMENTE APRO-SANAMY.

2.1.2.1. PROCESAMIENTO DE GRAMÍNEAS.

2.1.2.1.1. HARINA DE HABA.



Descripción.-Aporta con fibra, en minerales como el calcio, cobre, hierro, magnesio, manganeso, fósforo, potasio, selenio, zinc, ácido patoténico, vitamina B3; Ayuda a la producción de hemoglobina y al transporte de hierro por su contenido en cobre, Aporta con fósforo, interviene en la transmisión del código genético.

Presentación: Fundas de 500 gr. y quintal.

2.1.2.1.2. ARROZ DE CEBADA.



Descripción.-Aporta con carbohidratos, proteínas, vitamina B1, ácido patoténico, hierro, manganeso, minerales, selenio y zinc. Refuerza los huesos y articulaciones. Favorece la fertilidad y cicatrización. Protege el cuerpo de efectos tóxicos por metales pesados.

Presentación: Fundas de 500 gr. y quintal.

2.1.2.1.3. MACHICA.



Descripción.- Es un producto tradicional de la región andina ecuatoriana, elaborada a base de cebada 100% seleccionada. Cuentan las leyendas que este ha sido el alimento que consumían las culturas ancestrales de nuestro país, porque esconde una de las más poderosas

fuentes de nutrición. Aporta con carbohidratos, vitaminas A,C,D,E, calcio, hierro, proteínas y fibras.

Presentación: Fundas de 500 gr. y quintal.

2.1.2.1.4. QUINUA.



Descripción.-La Quinoa Posee cualidades superiores a los cereales y gramíneas. Se caracteriza más que por la cantidad, por la calidad de sus proteínas dada por los aminoácidos esenciales que constituye como: la isoleucina, leucina, lisina, metionina, fenilalamina, treonina, triftofano, y valina. Es una de las principales fuentes de proteínas.

Presentación: Fundas de 500 gr. y quintal.

2.1.2.1.5.- AMARANTO.



Descripción.-La semilla tiene un alto contenido de proteínas, vitaminas y minerales que nos ayudan a crecer sanos y fuertes. Es por ello un alimento muy interesante para los niños.

Presentación: Fundas de 250 gr. y quintal.

2.1.2.1.6. HARINA TAWKA.



Descripción.-Es una mezcla de harina de haba, arveja, quinua y trigo. Aporta con carbohidratos y proteínas. Es un producto innovado por APRO-SANAMY.

Presentación: Fundas de 500 gr. y quintal.

2.1.2.1.7.- HARINA DE ARVEJA.



Descripción.-Contiene fibra dietética, vitamina B3, Acido pantoténico, calcio, hierro, selenio, zinc; ideal para la función digestiva, Protege y preserva la vista, previene las cataratas de los ojos, disminuye las reacciones alérgicas.

Presentación: Fundas de 500 gr. y quintal.

2.1.2.1.8.- MOROCHO.



Descripción.-Gránulos de morocho finamente partidos, especiales para coladas y ese delicioso secreto de empanadas. Mejora el apetito, Es útil para los síntomas de debilidad, aporta con calcio para la formación de los huesos.

Presentación: Fundas de 500 gr. y quintal.

2.1.2.2. SERVICIO DE MOLINO.

La Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay, brinda servicio de molido de granos (trituration de granos) para lo cual cuenta con maquinarias necesarias para esta actividad tales como: Tostador a Gas y Molino Eléctrico para este servicio.

FOTO N° 01
TOSTADORA MANUAL



FOTO N° 02

MOLINO ELÉCTRICO

¹⁰Archivos de la APRO-SANAMY.



2.1.2.3. SERVICIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK YUYAY Ltda.

FOTO N° 03

COOPERATIVA MUSHUK YUYAY Y APRO-SANAMY





Inicio de Actividades:Año 1996 como una caja de ahorro y crédito.

Cooperativa de ahorro y crédito: Año 2005

Nº de Accionistas:14 Accionistas cada uno con su acción y voto.

Nº de Socios:2.800

Nº de Productos:3.

Ahorro a la Vista.- Están las Libretas de Ahorro, Inversiones a Plazo Fijo, Aporte de Socios, Apertura de Cuenta con \$1,00.

Créditos.- Crédito de Consumo, Crédito de Vivienda, créditos agrícolas y ganaderas que va desde montos desde \$USD 100,00 hasta \$ USD 15.000,00 por socio.

Inversiones.-Desde \$100,00 con las tasas de mercado las más altas.

Nº de Servicios: Pago del Bono Solidario, Giros Internacionales (Money Gram), Capacitación Empresarial.

2.1.3. UBICACIÓN.

Se subdivide en tres factores los cuales son los siguientes.

2.1.3.1. MACRO UBICACIÓN.

La selección previa de una macro localización permitirá a través de un análisis preliminar reducir el número de soluciones posibles, descartar los sectores geográficos que no correspondan a las condiciones requeridas viables para el estudio de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay.

En esta localización está:

¹¹Archivos de la APRO-SANAMY

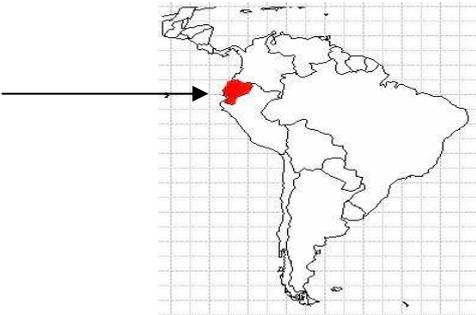
FIGURA Nº 03
MACRO UBICACION

UBICACIÓN CONTINENTAL: Continente Americano / Sudamérica

PAÍS: Ecuador.

REGIÓN: Sierra.

Ubicación Continental:
Continente Americano –
América del Sur.
País Identificado “Ecuador”



2.1.3.2. MICRO UBICACIÓN.

¹²En este tipo de localización se detalla en forma continua los aspectos geográficos de la ubicación de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay.

FIGURA Nº 004
MICRO UBICACIÓN



Punto geográfico del lugar de operaciones de Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay.

CANTÓN: Cañar

CABECERA CANTONAL: Cañar

SECTOR: Rural¹² Fuente: mapa Google.

PARROQUIA: Central.

DIRECCIÓN: (Sector Vía a Cuenca)

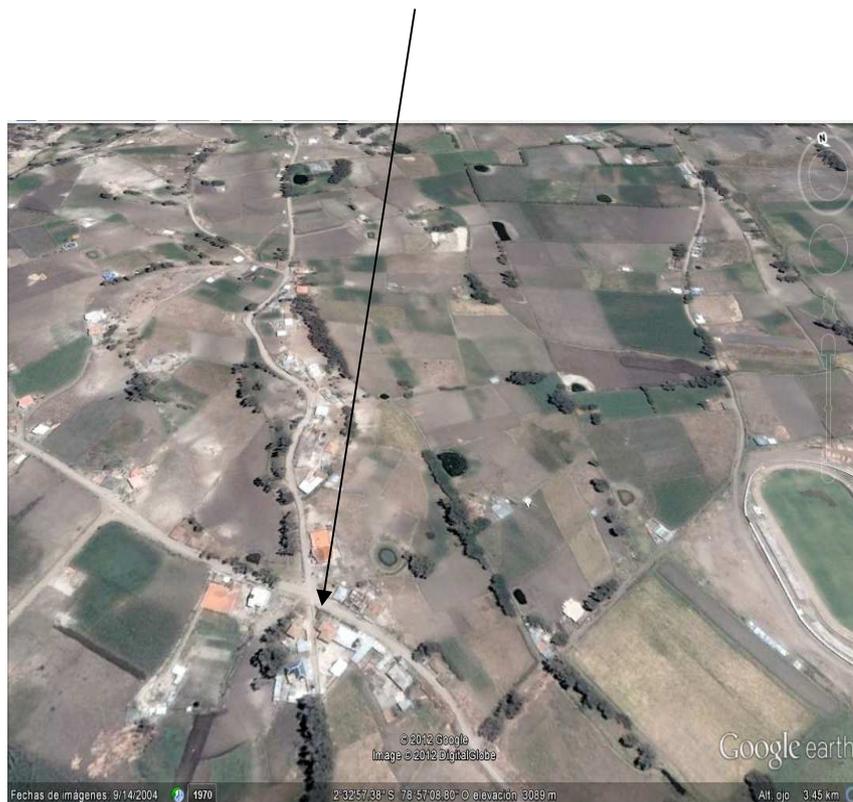
Teléfono: 027574 854

e – mail: aso_mushukYuyay@hotmail.com

Representante: Ramón Pichizaca Acero

2.1.3.3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA APRO-SANAMY.

FIGURA Nº 005
13“ APRO-SANAMY” EN LA COMUNIDAD SAN RAFAEL



La Asociación de Productores Artesanales de Semillas MushukYuyay, que en español significa “Nuevo Pensamiento”, se encuentra ubicada en la Región Sierra del Ecuador en la provincia del Cañar, Cantón Cañar de la parroquia de Cañar en la comunidad San Rafael.



2.1.3.4. DATOS GEOGRÁFICOS DEL CANTÓN CAÑAR.

Foto de la comunidad y sitio exacto donde está ubicada la APRO-SANAMY
Obtenida de Google Earth

Latitud: 1° 41' S

Longitud: 79° 02' O

Título: División Administrativa de Segundo Orden

2.2.OBJETIVOS

- Participar en el proceso de la producción de la chakra y/o unidad productiva con enfoque agro ecológico y empresarial con el afán de mejorar la economía, la seguridad alimentaria de las familias.
- Implementar una granja demostrativa de interaprendizaje para recuperar, conservar y difundir la tecnología de producción ancestral y el conocimiento científico acorde a la realidad de nuestra cultura.
- Emprender empresas familiares, asociativas y comunitarias enfocados a respetar el medio ambiente y hacia una economía solidaria.

2.3. MISIÓN.

Somos un grupo de comunidades del cantón Cañar enfocados a establecer los mecanismos requeridos para el fortalecimiento organizacional con la difusión de políticas creadas de forma colectiva desde las bases, para dar respuestas a corto y mediano plazo a las necesidades de los aspectos como agrarias, económicas, tecnológicas y administrativas de los pueblos y comunidades conjuntas a estas Asociación, con el objeto de fortalecer las herencias culturales propias del pueblo Cañari.

2.4. VISIÓN.

Ser una Asociación que contribuya permanentemente al desarrollo social, económico y cultural de las comunidades del Cantón Cañar asociadas a este proyecto, facilitando la generación de políticas, planes y programas en la



gestión comunal indígena, priorizando la eficiencia, efectividad, transparencia, optimización de recursos y la solidaridad entre los miembros de esta Asociación cultivando y compaginando los valores y costumbres ancestralesCañarisa la época moderna.

2.5.PRINCIPIOS Y VALORES.

2.5.1. PRINCIPIOS.

- Participar en el proceso de la producción de la chakra y/o unidad productiva con enfoque agro ecológico y empresarial con el afán de mejorar la economía, la seguridad alimentaria de las familias.
- Implementar una granja demostrativa de interaprendizaje para recuperar, conservar y difundir la tecnología de producción ancestral y el conocimiento científico acorde a la realidad de nuestra cultura.
- Emprender empresas familiares, asociativas y comunitarias enfocadas a respetar el medio ambiente enfocadas hacia una economía solidaria.

2.5.2.VALORES.

- **Tandanakuy.** “Organizados”.- Cada uno de los miembros de las diferentes comunidades asociadas a este proyecto implementarán el Modelo General de Organización Comunal en cada una de sus comunidades.
- **Karanakuy** “Compartir”.- Los aspectos generales de las diferentes experiencias positivas de cada uno de los programas comunales aplicados a las diferentes comunidades de este proyecto.
- **Apanakuy.** “Amistad con todos”.- Se refiere a que cada miembro de estas comunidades asociadas tiene voz y voto en la toma de decisiones de los proyectos, planes y programas que se apliquen a las comunidades de esta Asociación.



- **Yanapanakuy.** “Solidarios”.- Las comunidades implementaran mecanismos de ayuda social, familiar y económica a las diferentes personas.

2.6. APLICACIÓN DE AUDITORÍAS.

El Capítulo II está compuesto por los siguientes Ítems:

- ❖ Auditoría Financiera.
- ❖ Auditoria Administrativa.
- ❖ Auditoria Tecnológica.
- ❖ Auditoría Tributaria.
- ❖ Auditoría Ambiental.

2.6.1.¹⁴ PLAN DE TRABAJO DE LAS AUDITORIAS.

TABLA Nº 01
PLAN DE TRABAJO DE LA ADITORIA

PROGRAMA DE AUDITORIA			
INSTITUCIÓN	APRO – SANAMY.	Fecha:	2012/07/08
		Hoja	Nº 001
FASE	ACTIVIDAD	Horas Estimadas	Encargados
I	VISITA PRELIMINAR. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Solicitud de Manuales y Documentación. ➤ Elaboración de los Cuestionarios. ➤ Recopilación de la Información Organizacional: Estructura Orgánica, Recursos Humanos, Presupuestos. 	8 Horas	



II	<p>DESARROLLO DE LA AUDITORIA.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicación del Cuestionario al Personal de la APRO – SANAMY. ➤ Entrevistas a líderes y usuarios más relevantes de la dirección. ➤ Análisis de las claves de acceso, control, seguridad, confiabilidad y respaldos. ➤ Evaluación de la estructura orgánica, departamentos, puestos, funciones, autoridad y responsabilidad. ➤ Evaluación de los Recursos Humanos y de la situación Presupuestal y Financiera: desempeño, capacitación, condiciones de trabajo, recursos en materiales y financieros mobiliario y equipos. ➤ Evaluación de los sistemas: relevamiento de Hardware y Software, evaluación del diseño lógico y del desarrollo del sistema. ➤ Evaluación del Proceso de Datos y de los Equipos de Cómputo. 	32 Horas	
III	<p>REVISIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisión de los papeles de trabajo ➤ Determinación del Diagnóstico e Implicados ➤ Elaboración de la Carta a Gerencia. 	16 HORAS	
IV	<p>INFORME</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboración y presentación del Informe. 	4 HORAS	



2.6.2. AUDITORÍA FINANCIERA.

Se estructura de la siguiente manera la Auditoría Financiera en la ASOCIACIÓN MUSHUK YUYAY en:

- Introducción.
- Auditoría Financiera.
- Objetivos.
- Estados Financieros.
- Análisis.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.

2.6.2.1. INTRODUCCIÓN.

El alcance de una auditoría en una empresa se limita en su mayor parte a la situación financiera y a los resultados de operación mercantil. La auditoría estuvo relacionada con la contabilidad de la cual se llegó a creer que formaba parte. El propósito primordial era la revisión, la cual se encomendaba a auditores ajenos a la empresa para saber la situación financiera y detectar las posibles estafas o errores.

Al pasar de los tiempos las empresas crecieron y la administración se hizo complicada por lo que era importante una evidencia y control interno, debido a que los funcionarios tuvieron extensas delegación de mando y responsabilidad.

Con el desarrollo de las empresas aparecen una serie de problemas, retos a la capacidad de quienes dirigen grandes empresas por lo que se vio en la necesidad de afrontar conflictos que requerían que se tomen decisiones inmediatas y oportunas.



2.6.2.2. ¿QUE ESAUDITORÍA FINANCIERA?

¹⁵La Auditoría puede definirse como «un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso».

Por otra parte la Auditoría Constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización.

2.6.2.3.OBJETIVOS.

2.6.2.3.1.OBJETIVOS GENERALES.

- ❖ Dar a conocer un sin número de alternativas en el momento que se aplique una Auditoria Financiera con su respectivo Planteamiento, Identificación de las falencias, un seguimiento óptimo de las Soluciones y alternativas más viables en la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay en el cantón Cañar.

2.6.2.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ❖ Cerciorarse del grado de cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos vigentes además de las Conclusiones y Recomendaciones que en el Informe constará del presente trabajo.
- ❖ Comprobar el grado de confiabilidad de la información que produzca la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay en el cantón Cañar.

¹⁵ Reingeniería de Procesos del Ing. Ernesto Bonilla.



- ❖ Promover la Eficiencia Operacional en la Asociación, especialmente en el área de Producción.

2.6.2.4. OBTENCIÓN DE LA EVIDENCIA.

Las evidencias se obtienen de las cuentas que se examinan, los registros auxiliares, los documentos de soporte de las operaciones, las declaraciones de empleados y directivos, los sistemas internos de información y transmisión de instrucciones.

2.6.2.5. CARTA A GERENCIA.

Se pone en consideración el siguiente modelo que se realizó una Carta a Gerencia de APRO – SANAMY, con el fin de obtener la información necesaria para el análisis respectivo, con las evidencias y registros encontrados en este departamento con previo informe.



Riobamba 23 de Febrero del 2012

Econ.

Rumiñahui PichizacaMayencela

JEFE DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE APRO – SANAMY.

Presente.-

De nuestras consideraciones:

Conforme a lo dispuesto para el análisis del estado financiero con corte al 31 de diciembre del 2011 vamos a realizar la auditoria pertinente del Centro de Procesamiento de la Asociación MushukYuyay, y por lo cual emitiremos nuestra opinión.

Solicitamos que se brinde la colaboración necesaria en la presente Auditoria y que facilite toda la documentación pertinente para la realización por la cual será necesario para la revisión y evaluación.

Atentamente,

EQUIPO DE REINGENIERÍA

.....

Miguel Espinoza

.....

Jaime Alulema



2.6.2.6. ESTADOS FINANCIEROS ANALIZADOS.

2.6.2.6.1. ESTADO DE RESULTADOS DE POSTA.

¹⁶Se pone en consideración un estado financiero del año 2011 debido a que realizan cada trimestre los demás estados financieros están esperando el visto bueno de la Asamblea de la Asociación.

TABLA N° 02
ESTADO DE RESULTADO POSTA

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES ARTESALES "MUSHUC YUYAY"
ESTADO DE RESULTADOS DE POSTA
Del 1º de Enero del 2011 Al 31 de Marzo del 2011.

Código	VENTAS	VALOR		TOTAL
4.1.02.01	Venta de Hortalizas	1.595,16		
4.1.02.02	Ventas de papa	0,00		
4.1.02.03	Venta de Legumbres	0,00		
4.1.02.04	Ventas de Hierba	0,00		
4.1.02.05	Venta de cuyes	1.717,60		
4.2.01	Otros ingresos	2.309,18		
4.2.02	Intereses ganados	40,59	5.662,53	5.662,53
	COSTO DE VENTAS			
	Inventario inicial	1.500,00	1.500,00	
	Costo de Producción			
	Materia Prima			
	Compra de insumos para			
5.1.02.01	hortalizas	220,04		
5.1.02.02	Compra de insumos para papas	0,00		
	Compra de insumos para			
5.1.02.03	legumbres	7,50		

¹⁶ Archivos de la área de Contabilidad de la APRO-SANAMY.



5.1.02.04	compra de insumos para hierba	0,00		
5.1.02.05	compra de insumos para cuyes	85,00		
5.1.02.06	compra de insumos para borregos	0,00		
5.1.02.07	compra de insumos para pollos	0,00		
5.1.02.08	compra de insumos para abonos	600,00		
5.1.02.12	Producción		912,54	
	Disponible		2.412,54	
1	Mano de obra			
	Costos de fabricación			
5.3.01	Depreciación Casa	0,00		
5.3.02	Depreciación Sistema de Riego	226,23		
5.3.03	Depreciación Galpón	114,77		
5.3.04	Depreciación Herramientas	42,06		
	Depreciación Muebles enseres y			
5.3.05	equipo	0,00		
	Amortización de gastos de			
5.3.06	constitución	0,00		
	Inventario final		1.950,00	462,54
	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			5.199,99
	Gastos en ventas			
	Depreciación de casa	436,50		
	Depreciación de Sistema de Riego	226,23		
	Depreciación de herramientas	42,06		
	Depreciación de Galpón	114,77		
5.4.01	Bonificaciones Guardia	600,00		
5.4.02	Bonificación jornales	1.765,00		
5.4.05	Mantenimiento y reparación	0,00		
5.4.06	Combustible	0,00		
5.4.08	Alquiler de vehículo	16,00		
	Viáticos	0,00	3.200,56	



	Gastos Administrativos y otros gastos			
5.5.				
5.5.01.	Bonificaciones Administración	0,00		
5.5.02.	Servicios Básicos	32,82		
5.5.04.	Gastos Generales	741,01		
5.5.05.	Otros Gastos		773,83	3.974,39
	UTILIDAD NETA EN OPERACIONES			1.225,60
5.6.	Gastos Financieros			370,00
5.6.01	Intereses	370,00		
	RESULTADO DEL EJERCICIO			855,60

ANALISIS.

En la Actividad de Posta, pudimos ver las siguientes observaciones:

- La elaboración de los Estados Financieros realizan trimestralmente.
- Podemos indicar que los rubros de mayor incidencia es la Venta de Cuyes con un valor trimestral de \$1.717,60 luego está el rubro de Venta de Hortalizas con un valor \$1.595,16. Otra cuenta para poner énfasis es "Bonificación Jornal" con un valor trimestral de \$1.765,00 un valor que se debe tener registro con firmas de responsabilidad en los desembolsos correspondiente a las actividades propias de este rubro.
- Los valores de los subtotales no resaltan visualmente.

2.6.2.6.1.1.CONTROL INTERNO DEL EFECTIVO.

El efectivo es el dinero que mantiene toda la Asociación en su cuenta de caja o en forma de depósito en el Banco Nacional de Fomento del Cañar. Valores en moneda curso legal o su equivalente contenido por:



- o Efectivo en caja
- o Cuenta bancaria
- o Todo aquello disponible para pagos sin restricción (Con recibos debidamente numerados)

2.6.2.6.2.ESTADO DE BALANCE GENERAL POSTA.

Se pone en consideración el Balance General con fecha de corte del 31 de Junio del año 2011.¹⁷

TABLA Nº 03 BALANCE GENERALPOSTA

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE SEMILLAS Y ALIMENTOS
NUTRICIONALES ANDINOS "MUSHUK YUYAY"
BALANCE GENERAL DE POSTA
Al 31 de Junio del 2011

	ACTIVO	PARCIA L	TOTAL
	Disponible		9.338,77
1.1.01	Caja	0,00	
1.1.03	Bancos	5.800,00	
1.1.04	CoacMushukYuyay	268,32	
1.1.05.	cuentas por cobrar	1.320,45	
1.1.07.	Inventarios	1.950,00	
1.2	FIJO		
1.2.01	Edificios	30.000,00	
1.2.05	Herramientas	1.143,05	
1.2.06	Galpón para cuyes	7.887,81	
1.2.07.	Madera	0,00	
1.2.09.	Sistema de Riego	9.049,01	
1.2.10	Depreciación acumulada Edificios	-1.291,49	

¹⁷ Archivos de la área de Contabilidad de la APRO-SANAMY.



1.2.11.	Depreciación acumulada Sistema de Riego	-587,23	
1.2.12.	Depreciación acumulada Equipos de computación	0,00	
1.2.13.	Depreciación acumulada Herramientas	-150,65	
1.2.14	Depreciación acumulada galpón	-136,35	
1.2.15	Terrenos	373.300,00	419.214,15
	TOTAL DE ACTIVO		428.552,92
	PASIVO		
	PASIVO		
	CORTO PLAZO		
2.1.02	Cuentas por pagar	8.428,00	
2.1.06	Documentos por pagar		
	TOTAL PASIVO		8.428,00
	PATRIMONIO		
3,1,02	Capital	6.591,29	
3,3,03	Donaciones	430.914,48	
	Aporte de socios	2.700,00	
	Utilidades de ejercicios anteriores	-1.875,31	
3,4,01	Perdida de ejercicio	-19.061,14	
3,4,03	Resultado de ejercicio	855,60	420.124,92
	Total de Pasivo y Patrimonio		428.552,92
			0,00
	ADMINISTRADOR		DEPARTAMENTO FINANCIERO

	RESPONSABLE		APOYO EXTERNO

ANALISIS.



En la Actividad de Posta, pudimos determinar las siguientes observaciones:

- La elaboración de los Estados Financieros realizan periódicamente (trimestral y semestralmente).
- Mayor control con la cuenta de Activo “Bancos” ya que se registra un leve registro para la Conciliación Bancaria para el cuadro Bancario.
- La cuenta de Activo de Cuentas por Cobrar se debe poner plazos de cobro para que esta cuenta no tenga incrementos a futuro.
- En la cuenta de Patrimonio existe un rubro de “Donaciones” con un valor de \$430.914,48 se deberá desglosar las actividades de desembolso y un registro minucioso para la presentación a los Organismos que facilitan dichas cantidades.
- Otro aspecto fundamental que existe las Cuentas de Patrimonio “Utilidades de Ejercicios Anteriores” con un valor semestral de -\$1.875,31, se debe a que los objetivos, metas, visión, misión y sistemas de control internos no están funcionando debidamente, no existe un sentido de pertenencia con todos los miembros, demasiadas responsabilidades para una sola persona.
- En otra cuenta de Patrimonio es “Pérdida de Ejercicio” con un valor negativo de -\$19.061,14, se recomienda a la Asamblea General de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay, realizar reuniones extraordinarias para identificar oportunamente responsabilidades, optar conjuntamente una solución viable con los términos técnicos para el correcto manejo de dinero y el enfoque general de los objetivos establecidos para no tener en plazos contables más pérdidas sino ganancias para todos los miembros que están asociados en este proyecto comunitario.

2.6.2.6.2.1.CONTROL INTERNO DEL EFECTIVO.

El efectivo es el dinero que mantiene toda la Asociación en su cuenta de caja o en forma de depósito en el Banco Nacional de Fomento del Cañar. En la cual existe una Cuenta de Coac. MushukYuyay y tiene un valor semestral de \$268,32 nos



indica que no existe planes de captaciones para los socios activos y lo socios a futuro para esta cuenta.

2.6.2.6.3. ESTADO DE ESTADO DE RESULTADOS DEL CENTRO DE PROCESAMIENTO.

¹⁸Se pone en consideración el Estado de Resultados con fecha de corte del 31 de Diciembre del año 2011.

TABLA N° 04
ESTADO DE RESULTADO CENTRO DE PROCESAMIENTO

ASOCIACION MUSHUK YUYAY		
"CENTRO DE PROCESAMIENTO"		
ESTADO DE RESULTADOS		
de 1^{ro} de enero al 31 diciembre 2011		
41.0	INGRESOS OPERACIONALES	
41.01	VENTAS	
41.01.01	Venta de Harina de Haba	1.107,60
41.01.02	Venta de harina de arveja	794,55
41.01.03	Venta de harina Tawka	180,70
41.01.04	Venta de aharina de quinua	1.744,58
41.01.05	Venta de harina de trigo	241,50
41.01.06	Venta de trigo	182,70
41.01.07	Venta de harinademaiz	312,00
41.01.08	Venta de funda de haba	38,20
41.01.09	Venta de pinol	180,60
41.01.10	Venta de machica	2.420,88
41.01.11	Venta de jora de chicha	1,00
41.01.12	Venta de arroz de cebada	2.628,25
41.01.13	Venta de morocho	480,70
41.01.14	Venta de quinua	2.382,54
41.01.15	Venta de maíz duro	90,15
41.01.16	Venta de chocho	378,60

¹⁸ Archivos de la área de Contabilidad de la APRO-SANAMY.



41.01.17	Venta de semillas	436,00	
41.01.18	Venta de amaranto	843,20	
41.01.19	Venta de frejol	474,05	
41.01.20	Venta de balanceado de cuy	1.145,30	
41.01.21	Venta de balanceado de cerdo	0,00	
41.04	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		16.063,10
51.01	COSTO DE VENTAS		
51.02.01	Inventario inicial insumos agrícolas	10.903,18	
51.02	COMPRAS		
5.1.02.02	Compra de Producto	20.419,45	
5.1.02.03	Compra de semilla	0,00	
5.1.02.04	Compra de Maiz	0,00	
5.1.02.05	Compra de quinua	0,00	
5.1.02.06	compra de arveja	0,00	
5.1.02.07	Compra insumos para borrego	0,00	
5.1.02.08	Compra insumos para pollo	0,00	
5.1.02.09	Compra insumos para abono	0,00	
5.1.02.10	compra de servicios	0,00	
51.03	COMPRAS NETAS	20.419,45	
51.04	MERCADERIA DISPONIBLE VENTA	31.322,63	
5.1.02.12	Inventario final	20.251,75	
51.01	COSTO DE VENTAS	11.070,88	11.070,88
51.04	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		S/. 4.992,22
52.0	GASTOS OPERACIONALES		
52.01	Gastos de Administración	5.435,62	
52.01.01	Depreciación maquinaria	1.696,69	
52.01.02	Depreciación de equipos de computación	344,54	
52.01.03	Depreciación muebles y enseres	26,13	
52.01.04	Depreciación de herramientas menores	3,46	
52.01.05	Depreciación de galpón	0,00	
52.01.06	Depreciación Civiles y otros	403,05	
52.01.07	Sueldos	0,00	
52.01.08	Compra de servicios	0,00	
52.01.09	Gastos administrativos	2.804,39	



52.01.10	Servicios Básicos	157,35	
53.0	Gastos en ventas		
53.01.01	Bonificación administración	0,00	
53.01.02	bonificación jornales	0,00	
53.01.03	Gastos publicidad	0,00	
53.01.04	Alquiler de vehículo	0,00	
53.01.05	Mantenimiento y reparación	0,00	
53.01.06	Combustible	0,00	
53.01.07	Viáticos	0,00	
53.01	Total de gastos operacionales	0,00	
54.0	UTILIDAD NETA EN OPERACIONES		S/. -443,40
54.01.01	Gastos financieros		
54.01.02	otros ingresos	237,12	
54.01.03	Servicio de molida	1.391,55	1.628,67
54.01.04	Intereses	1.660,00	1.660,00
55.0	UTILIDAD DE EJERCICIO		S/. -474,73

ANALISIS.

Presentamos las siguientes observaciones:

- La elaboración de los Estados Financieros realizan periódicamente (trimestral, semestralmente y anualmente).
- Se puede observar que los rubros de los determinados productos tienen un comportamiento aceptable en un período anual con ventas que de mayor volumen es de Arroz de Cebada y la venta de Máchica.
- El volumen de ventas que no ha tenido ningún movimiento tan solo una venta de \$1,00 al año.
- El valor de Compras tienen un valor anual de \$20.419,45 valor que supera fácilmente el valor de ventas anuales.
- Existe una cuenta en Utilidad Neta de Operaciones el valor de \$1.660,00 que corresponde a la cuenta de Intereses en la cual falta el detalle correspondiente.
- Existe una Utilidad Negativa de \$-474,73 un valor sumamente preocupante



ya que todas las actividades productivas realizadas durante todo el año no se puede ni siquiera superar el rubro de compras.

2.6.2.6.3.1.CONTROL INTERNO DEL EFECTIVO.

Hace falta un análisis de los Reportes de Venta de cada producto para de esta manera tener un sistema de venta frente a la producción de los productos. De esta manera se podrá llegar a una estrategia tanto de producción como de ventas de los productos estrellas como los productos huesos que posee actualmente la Asociación.

No existe un Plan de Marketing Estratégico para todos los productos y servicios que posee la Asociación para de esta manera identificar y solucionar los problemas existentes y brindar un respuesta tanto técnica y viable para rendir réditos a cada uno de los asociados.

2.6.2.6.4.¹⁹BALANCE GENERAL DEL CETRO DE PROCESAMIENTO.

Tabla N° 05
BALANCE GENERAL DEL CENTRO DE PROCES.

ASOCIACION DE PRODUCTORES DE SEMILLA ARTESANALES MUSHUK YUYAY			
CENTRO DE PROCESAMIENTO DE GRANOS ANDINOS			
BALANCE CENERAL			
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011			
1.0	A C T I V O		
1.1	ACTIVO CORRIENTE		31.539,43
1.1.01	Caja	140,87	
1.1.02	Caja chica	0,00	
1.1.03	Bancos "CoopmushukYuyay"	351,31	
1.1.04	Cuentas por cobrar "Clientes"	6.415,90	
1.1.05	Anticipo a proveedores	4.379,60	
1.1.06	Documentos por cobrar	0,00	
1.1.07	Iva pagado	0,00	

¹⁹ Archivos de la área de Contabilidad de la APRO-SANAMY..



Reingeniería de Proceso de Producción de la Asociación de Productores de Semillas
y Alimentos Nutricionales Andinos "MushukYuyay"



1.1.08	Retención en la fuente IR anticipado	0,00	
1.1.09	crédito tributario retenciones iva	0,00	
1.1.10	Inventarios	20.251,75	
1.2	FIJO		
1.2.01	Edificios	0,00	17.239,39
1.2.02	Cajón de Vehículos	0,00	
1.2.03	Galpón y lavador de frutas	0,00	
1.2.04	Maquinaria	18.852,15	
1.2.05	Equipos de computación	1.330,00	
1.2.06	Muebles y enseres	290,35	
1.2.07	Herramientas	38,43	
1.2.08	Civiles	1.992,00	
1.2.09	Materiales eléctricos	50,00	
1.2.10	Materiales de protección	181,21	
1.2.11	Depreciación acumulada maquinaria	-4.079,54	
1.2.12	Depreciación acumulada de equipos de computación	-926,84	
1.2.13	Depreciación acumulada muebles y enseres	-26,15	
1.2.14	Depreciación acumulada de herramientas menores	-64,54	
1.2.15	Depreciación acumulada de civiles	-100,04	
1.2.16	Depreciación acumulada vehículo	-297,64	
TOTAL DE ACTIVO			S/. 48.778,82
2.0	PASIVO		
2.1	PASIVO CORRIENTE	28.002,80	
2.1.02	Cuentas por pagar		
2,1,04	Cacmy	20.797,00	
2,1,05	Chuichum	3.400,00	
2,1,06	Cuentas por pagar	3.805,80	
2.1.06	Finca la posta	0,00	
TOTAL DE PASIVO			28.002,80
3.0	PATRIMONIO		
3.1.01	Capital	20.557,57	
3.3.03	Donaciones	19.110,75	
3.1.02	Utilidades de ejercicios anteriores	-18.417,57	
3.3.04	Resultado del ejercicio	-474,73	
TOTAL DE PATRIMONIO			20.776,02
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO			S/. 48.778,82



.....
Sr. Antonio Guamán G.
PRESIDENTE

.....
Sr. Pascual Pichazaca Q
SECRETARIO/A

Econ. Rumiñahui Pichazaca M

Elab: DEPARTAMENTO FINANCIERO DE MUSHUK YUYAY

ANALISIS.

Presentamos las siguientes observaciones:

- La elaboración de los Estados Financieros realizan periódicamente (trimestral, semestralmente y anualmente).
- Mayor control con la cuenta de Activo "Cuentas por Cobrar" con un valor anual de \$6.415,90 ya que se registra un leve de los clientes que mantienen obligaciones monetarias pendientes con esta Asociación ya que no se lleva un continuo control de esta cuenta se irá incrementando paulatinamente.
- En la cuenta de Pasivos existe unos rubros de Cacmy. Con un valor de \$20.797,00, un valor sumamente alto en la cual hace falta más el detalle y las garantías tanto de la Asociación y el alcance que conlleva esta cuenta para la Asociación.
- En la cuenta de Patrimonio existe un rubro de "Donaciones" con un valor de \$19.110,75 en las cuales hace mayor control en el desglose de este monto frente a las actividades relacionadas con este rubro que posee esta Asociación, ya que se deberá presentar un registro minucioso para la presentación a los Organismos de facilitan dichas cantidades.
- En la misma cuenta de Patrimonio existe un valor negativo en la cuenta de "Utilidades de Ejercicios Anteriores" de -\$18.417,57 valor que viene arrastrando desde el año 2007.



- En otra cuenta de Patrimonio es “Resultado del Ejercicio” con un valor negativo de -\$474,73 se recomienda a la Asamblea General de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay, realizar reuniones extraordinarias para identificar oportunamente responsabilidades, optar conjuntamente una solución viable con los términos técnicos para el correcto manejo de dinero y el enfoque general de los objetivos establecidos para no tener en plazos contables más pérdidas sino ganancias para todos los miembros que están asociados en este proyecto comunitario.

2.6.2.6.5. CONCLUSIONES.

- Hacemos énfasis en la importancia de la Auditoría como herramienta gerencial para la toma de decisiones y para poder verificar los puntos débiles de las organizaciones con el fin de tomar medidas y precauciones a tiempo.
- Un trabajo es reconocido cuando es un trabajo de calidad, para que la Auditoría sea considerada por el administrador como actividad indispensable es necesario que los informes de los auditores sean Útiles, relevantes y confiables. Concluimos que los conceptos adoptados por la Auditoría son de especial importancia para una correcta determinación de la organización de la Asociación.
- El manejo del Control Interno de las Organizaciones es una parte prioritaria para que se eviten los errores y fraudes, un correcto manejo de este punto influye para que una Auditoría posterior anote o no salvedades y demás.

2.6.2.6.6. RECOMENDACIONES.

- ❖ Recomendamos a la Asamblea General de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay, realizar una modificación al Estatuto para solicitar informes semanales, mensuales del personal que están con las actividades de posta, centro de procesamiento



y promotores para identificar el comportamiento del mercado y los cambios propios para crear una base de datos y de esta manera identificar y cuantificar el mercado frente a los productos y servicios que posee esta Asociación.

- ❖ A la Asamblea General de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay, se recomienda crear Canales de Comunicación en todas las unidades de producción, mediante programas de socialización, para tener un personal con un sentido de pertenencia y con el compromiso de llegar a los objetivos y metas que posee esta Asociación.
- ❖ Identificar las enfermedades profesionales que pueden suscitarse en las actividades de los productos y servicios del personal administrativo y operativo que posee esta Asociación.

2.6.3. AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

²⁰La Auditoría Administrativa se estructura de la siguiente manera en la APRO-SANAMY con los siguientes ítems:

- Introducción.
- Auditoria Administrativa.
- Propósitos y Fines.
- Objetivos.
- Mapa Conceptual del Objetivo Primordial de Auditoria Administrativa.
- Áreas donde se realiza El Examen y La Presentación del Informe.
- Informe.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.

2.6.3.1. INTRODUCCIÓN.

La Auditoria Administrativa es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de la entidad, en relación a sus

²⁰ Reingeniería de Procesos de Ing. Ernesto Bonilla.



objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia, en uso de sus recursos disponibles, establecer los valores éticos de la organización.

2.6.3.2. ¿QUE ES AUDITORÍA ADMINISTRATIVA?

La Auditoria Administrativa se ocupa de la calidad de la administración, se define como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control medios de operación y empleo que genere a los recursos humanos y materiales.

La Auditoria Administrativa es un instrumento definido para la continua evaluación de los métodos y el desempeño en todas las áreas de la empresa. También puede ser una función específica, un departamento, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad.

2.6.3.3. PROPÓSITOS Y FINES.

En la Auditoria Administrativa se realizan estudios para determinar las deficiencias causantes de dificultades sean actuales o en potencia las irregularidades, embotellamientos, descuidos, errores, desperdicios, perdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración y fricciones entre ejecutivos o una falta general de conocimiento.

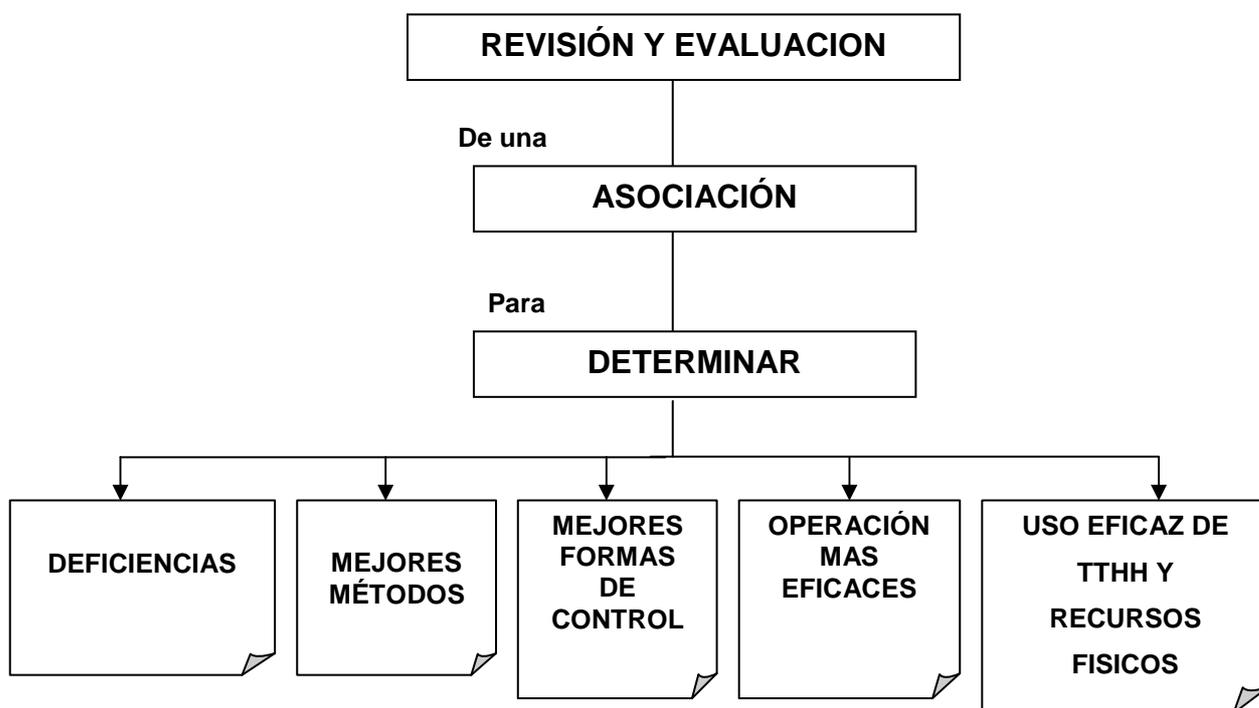
2.6.3.4. OBJETIVO.

El objetivo primordial de la Auditoria administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa examinadas apuntara sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz.

Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas.

2.6.3.5. MAPA CONCEPTUAL DEL OBJETIVO PRIMORDIAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

FIGURA Nº 06
MAPA CONCEPTUAL DEL OBJETIVO PRIMORDIAL



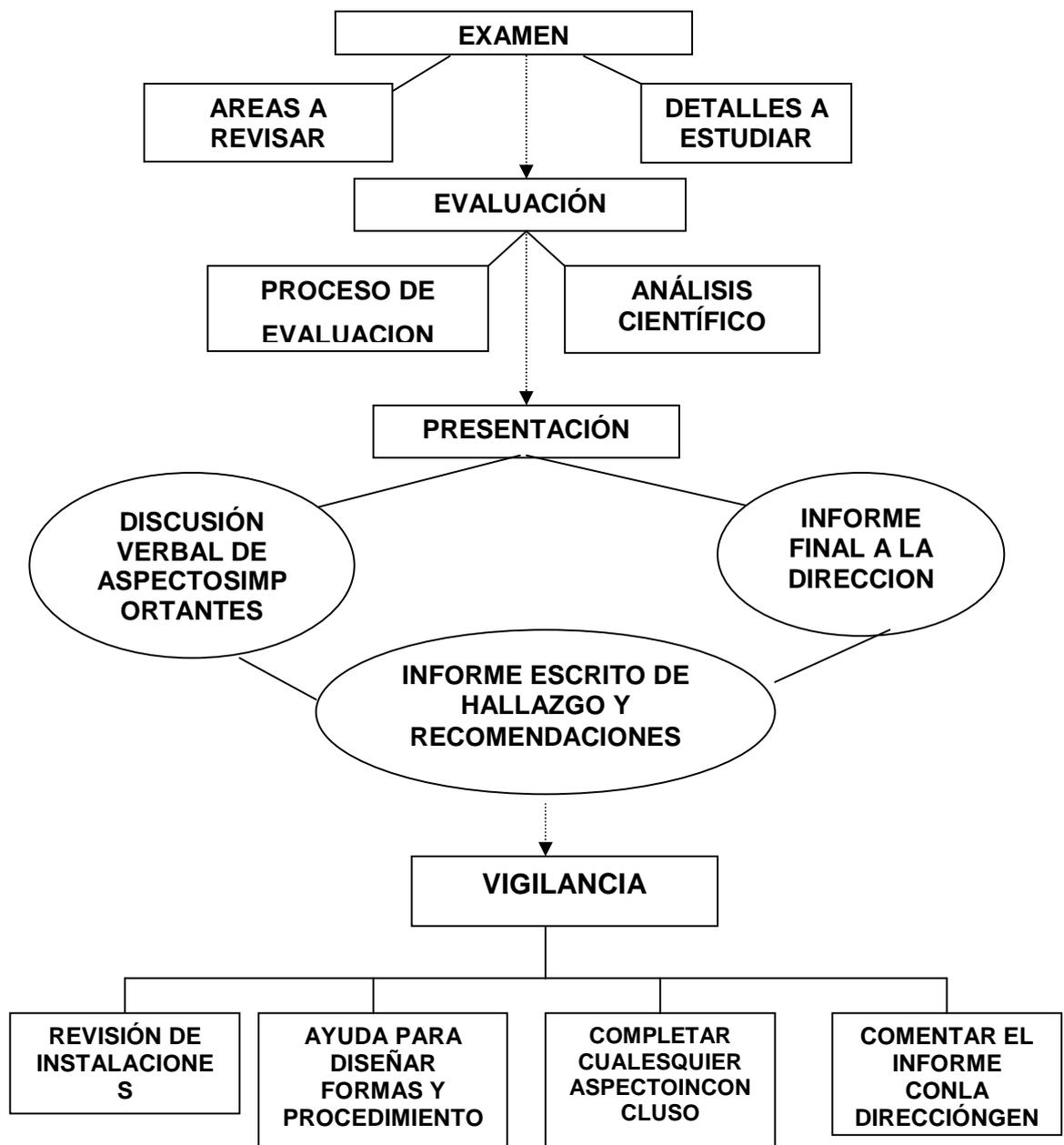
A continuación detallamos las razones por las cuales desarrollamos la Auditoría Administrativa dentro de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay.

- ❖ Planes y Objetivos.
- ❖ Estructura Orgánica.
- ❖ Políticas y Prácticas.
- ❖ Sistemas y Procedimientos.
- ❖ Métodos de Control.
- ❖ Formas de Operación.



2.6.3.6. ²¹ÁREAS DONDE SE REALIZA EL EXAMEN Y LA PRESENTACIÓN DEL INFORME.

FIGURA Nº 07
ÁREAS DONDE SE REALIZA EL EXAMEN



²¹ Reingeniería de Procesos de Ing. Ernesto Bonilla.



*Reingeniería de Proceso de Producción de la Asociación de Productores de Semillas
y Alimentos Nutricionales Andinos "MushukYuyay"*



2.6.3.7. OBTENCION DE LA EVIDENCIA

La obtención de la evidencia se realiza mediante la elaboración de cuestionamiento con los directivos y la aplicación de la encuesta dirigida a cada departamento y sus responsables de la asociación, para de esta manera identificar con mayor certeza la realidad de la Asociación.

Para evitar la pérdida de tiempo y esfuerzos, es necesario preparar adecuadamente la auditoría administrativa, como se haría con una auditoría financiera. Nuestro equipo de Trabajo tuvo la suerte de tener Entrevistas con el Presidente el Sr. Ramón Pichizaca, el Vicepresidente el Sr. José Luis Pichizaca, Tesorero el Sr. Manuel Guaman y el Coordinador el Sr. Nicolás Pichizaca en el transcurso de la elaboración de la Reingeniería. Se realizó preguntas directas con objeto de conseguir la información deseada.



*Reingeniería de Proceso de Producción de la Asociación de Productores de Semillas
y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyay”*



2.6.3.8. CARTA A GERENCIA.

Riobamba 23 de Febrero del 2012

Sr.

Ramón Pichizaca

PRESIDENTE DE APRO – SANAMY.

Presente

De nuestras consideraciones:

Conforme a lo dispuesto para la Auditoría Externa con corte al 31 de diciembre del 2011 vamos a auditar su gestión del Centro de Procesamiento MushukYuyay, y por lo cual emitiremos nuestra opinión.

Solicitamos que se brinde la colaboración necesaria en la presente Auditoria y que facilite toda la documentación pertinente para la realización por la cual será necesario para la revisión y evaluación.

Atentamente,

EQUIPO DE REINGENIERÍA

.....
Miguel Espinoza

.....
Jaime Alulema



2.6.3.9. ²²ÁREAS DE EXAMEN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Administrativos	{	Reglamento Interno Planificación Estratégica Estructura orgánica
Producción	{	Manuales de funciones Manuales de Procedimiento Distribución en Planta
Marketing	{	Plan de Marketing Posicionamiento
Comercialización	{	Plan de Ventas

2.6.3.10. ADMINISTRATIVOS

2.6.3.10.1. REGLAMENTO INTERNO.

2.6.3.10.1.1. ESTATUTOS APRO - SANAMY.

LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE SEMILLAS Y ALIMENTOS NUTRICIONALES ANDINOS “MUSHUK – YUYAY” CONSIDERANDO

²³Que es necesario un reglamento interno de la APRO - SANAMY, para posibilitar su mejor organización, facilitar su mejor desarrollo y fortalecimiento. La Directiva en ejercicio de sus atribuciones legales, expide el siguiente reglamento Interno de trabajo de la Asociación de Productores Artesanales de Semillas “Mushuk – Yuyay”.

²² Equipo de Reingeniería de Procesos de la APRO-SANAMY.

²³ Documentos de la institución “Archivos de la APROSA-NAMY”.



TÍTULO I CONSTITUCIÓN, FINES Y OBJETIVOS

Art. 1.- La Asociación "Mushuk – Yuyay", está conformado por los habitantes de la área de influencia de la organización TUCAYTA y otras Asociaciones con fines de misma índole.

Art. 2.- La Asociación se constituye como una organización de derecho privado de las reguladas por el título XXIX, libro primero del Código Civil, sin fines de lucros y la duración indefinida, regido por las leyes de la constitución de la República.

Sus fines y objetivos sociales y de servicio se relacionan con la formación de una comunidad crítica, constructiva y prepositiva, siendo actores activos de un desarrollo comunitarios.

Los fines de la Asociación son:

- a) Propender el progreso y mejoramiento del sector rural y Urbano marginal, fomentando su adelanto material, de acuerdo a las exigencias del medio actual y de la época.
- b) Auspiciar la formación de centros sociales, agrícolas, financieros y otros que constituyen a fomentar y mantener las buenas relaciones entre el elemento humano.
- c) Solicitar a las Organizaciones Estatales, Municipales y/o particulares, la intervención necesaria para la solución de problemas que se presentan o para pedir su colaboración en la conservación de cualquiera de los fines previstos en este estatuto.
- d) Mantener relaciones de confraternidad con organizaciones similares.
- e) Propender y fomentar el bienestar social y económico de sus miembros, mediante la utilización de medios económicos a su alcance y del esfuerzo mancomunado de sus integrantes.



*Reingeniería de Proceso de Producción de la Asociación de Productores de Semillas
y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyay”*



- f) Fomentar la cooperación y ayuda entre todos los moradores a fin de solucionar conjuntamente cualquier problema de la colectividad a la que representan, que ponga en peligro la salud y vida de los asociados y el bienestar de los mismos.
- g) Lograr el bienestar de la persona y su participación en el quehacer comunitario.

TÍTULO II GOBIERNO Y ORGANIZACIÓN

Art. 3.- Sus organizaciones de gobierno, autoridades son las siguientes:

- a) Directorio
- b) Asamblea General

CAPÍTULO I DIRECTORIO

Art. 4.- Es el organismo de programación, seguimiento y evaluación, regirá los destinos de la Asociación, sean estos administrativos o de representación general.

Art. 5.- El Directorio estará conformado por:

- a) Presidente
- b) Vicepresidente
- c) Secretario/a
- d) Tesorero/a
- e) Tres Vocales Principales
- f) Tres Vocales Suplentes
- g) Síndico / Administrador



*Reingeniería de Proceso de Producción de la Asociación de Productores de Semillas
y Alimentos Nutricionales Andinos "MushukYuyay"*



Art. 6.- El Directorio será elegido por la Asamblea General por votación secreta y por escrito, con un periodo de propaganda electoral iniciada quince días antes de las elecciones.

Art. 7.- Las elecciones se realizarán la segunda semana del mes de Diciembre de cada año.

Art. 8.- El Directorio durará dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos en un 50% de cada uno de sus miembros por un periodo igual.

Art. 9.- La Convocatoria para la reunión de la Directiva se la hará con 48 horas de anticipación, y por medio del Presidente y/o Secretario/a.

Art. 10.- El Directorio se reunirá ordinariamente cada mes y extraordinariamente una vez a la semana, cuando sea necesario, por convocatoria del presidente o a solicitud de las dos terceras partes de sus miembros.

Art. 11.- La reunión se dará con la presencia de la mitad más uno de sus miembros.

Art. 12.- Se sancionará a los miembros de la directiva con multas por las siguientes faltas:

- a) Por el atraso a la reunión contabilizado después de 15 minutos de iniciada la reunión se realizará el cobro por parte del Tesorero la cantidad de \$USD 2,00.
- b) Por faltas a la reunión sin justificación alguna realizará el cobro por parte del Tesorero la cantidad de \$USD 2,00.

Art. 13.- Si unos de los miembros de la Directiva por tres veces seguidas a las convocatorias sin justificación acertada por el resto de miembros del Directorio se considerarán desierto este puesto.



Art. 14.- A la falta de uno de los miembros del Directorio, se notificará inmediatamente de este particular a la Asamblea, para que se proceda a realizar la asignación respectiva, a fin de ocupar este cargo.

Art. 15.- Son obligaciones del Directorio:

- a) Además de los que están en los estatutos de creación de la Asociación.
- b) Elaborar, un plan anual de trabajo, para apoyar el de sarroso de cada una de las unidades de apoyo a la Asociación.
- c) Difundir dentro de la localidad sobre el trabajo comunitario desarrollado.
- d) Gestionar con instituciones y organizaciones, gubernamentales y no gubernamentales los recursos necesarios para el desarrollo de acciones encaminadas al bienestar del área de influencia.
- e) Priorizar los asuntos de formación y fortalecimiento todas las familias que pertenecen a la Asociación.

CAPÍTULO II EL PRESIDENTE

Art. 16.- Es la máxima autoridad y representante de la Asociación.

Art. 17.- A más de las atribuciones y obligaciones que le confieren el estatuto de creación, de la asociación, ejercerá las siguientes funciones:

- a) Cumplir y hacer cumplir la ley, el estatuto, y el presente Reglamento Interno y las resoluciones de la Asamblea General.
- b) Observar razonadamente el desenvolvimiento de las actividades al interior de la Asociación y todos sus miembros.
- c) Someter a aprobación en la Asamblea General de las propuestas y proyectos que presenten los socios y el Directorio.
- d) Recabar la participación de los miembros de la Asociación y demás personas para la organización de actividades de formación personal y grupal.



*Reingeniería de Proceso de Producción de la Asociación de Productores de Semillas
y Alimentos Nutricionales Andinos "MushukYuyay"*



- e) Conceder la licencia a los miembros del Directorio, previo presentación de la correspondiente justificación, presentada con 48 horas de anticipación.
- f) Tramitar todas las solicitudes frente a los Organismos correspondientes.
- g) Celebrar todos los contratos de personal necesarios para el normal desenvolvimiento de las actividades de la asociación.
- h) Atender conjuntamente con la secretaria toda correspondencia de la Asociación.
- i)

CAPÍTULO III EL VICEPRESIDENTE

Art. 18.- Es la segunda autoridad y el responsable de funcionamiento administrativo de la Asociación.

Art. 19.-A más de las atribuciones y obligaciones que le confiere el estatuto de creación de la asociación, ejercerá las siguientes funciones:

- a) Supervisar conjuntamente con la secretaria de asistencia de los miembros del Directorio y miembros de la Asociación a las reuniones de trabajo, e informar al presidente en caso de la falta de uno de los miembros.
- b) Organizar la distribución de actividades conjuntamente con los responsables en cada una de las unidades de la asociación (Empresa Asociativa, microcréditos y formación).
- c) Presentar semestral y anualmente un informe por escrito de las actividades en conjunto con el directorio.
- d)

CAPÍTULO IV EL TESORERO

Art. 20.- Será la persona encargada de custodiar el dinero de la Asociación.



Art. 21.- A más de las atribuciones y obligaciones que le confieren el estatuto de creación de la asociación, ejercerá las siguientes funciones:

- a) Realizar un inventario de todos los bienes muebles y fondos de la Asociación.
- b) Contabilizar en un diario de ingresos todas las multas por objeto de faltas y atrasos de los miembros de la Asociación y del Directorio.
- c) Realizar los pagos del personal contratado por la Asociación, promotores y otros, que se encuentran desempeñando funciones y unidades de la asociación (Empresa Asociativa, Microcréditos y formación).

CAPÍTULO V EL SECRETARIO/A

Art. 22.-El Secretaria/o será encargado del eficiente funcionamiento del conjunto de actividades administrativas de la Asociación.

Art. 23.- A más de las atribuciones y obligaciones que la confieren el estatuto de creación de la asociación, ejercerá las siguientes funciones:

- a) Asistir al presidente o vicepresidente en los trámites administrativos respectivos.
- b) Elaborar y mantener actualizado un archivo especial para cada uno de las unidades.
- c) Ser bodeguero y por lo tanto responsable directo de la custodia de equipo y materiales de las unidades, (Empresa Asociativa, Salud, Micro Crédito y Educación).
- d) Actualizar las listas de los miembros cada seis meses con los nuevos ingresos y los que se retiran.
- e) Será el o la encargado/a de emitir Carnet de Identificación para los socios y de controlar de un buen uso del mismo.
- f) Realizará el control pertinente de la asistencia a reuniones y mingas, además de notificar por escrito a los socios que sean sancionados por la Asamblea.



CAPÍTULO VI

LOS VOCALES PRINCIPALES Y SUPLENTES

Art. 24.- Son los encargados de apoyar en el directorio, para la ejecución de las actividades, con voz y voto frente a las decisiones administrativas, de planificación, evaluación, seguimiento y propuesta para la Asociación.

Art. 25.- A más de las atribuciones y obligaciones que la confieren el estatuto de creación de la asociación, ejercerá las siguientes funciones:

- a) Desempeñar dentro de las comisiones de disciplina, prensa - propaganda, organización y asuntos sociales.
- b) A falta del Secretario/a o Tesorero/a serán ellos los que apoyen para desarrollo normal de las reuniones.

CAPÍTULO VII

EL SÍNDICO

Art. 26.- Será el Asesor de la Asociación, se encargará de apoyar en los asuntos legales judiciales y extrajudiciales.

Art. 27.- A más de las atribuciones y obligaciones que le confieren el estatuto de creación de la asociación, ejercerá las siguientes funciones:

- a) Patrocinar a la asociación en todos los actos legales.
- b) Emitir su opinión acerca de las consultas que le formulen en la Asamblea y el Directorio.
- c) Redactar los actos y contratos que celebre la Asociación, para el desenvolvimiento de las actividades de las unidades de la Asociación.
- d) Capacitar a los miembros de la Asociación sobre temas de incumbencia legal.



CAPÍTULO VIII

ASAMBLEA GENERAL

Art. 28.- Es el máximo organismo del gobierno de la Asociación, se constituye con la mitad más uno de sus miembros.

Art. 29.- La Asamblea General se reunirá ordinariamente en forma semestral siendo junio y diciembre de cada año.

Art.30.- La Asamblea General podrá reunirse extraordinariamente, por convocatoria del presidente y solicitud del Directorio, o por la convocatoria realizada por las dos terceras partes de sus miembros. En estas secciones se tratara únicamente los asuntos específicos para los que fueron convocados.

Art. 31.- La Asamblea General se evaluará a la directiva cada año, en el mes de diciembre optando por modificaciones si así lo amerite.

Art. 32.- A más de las atribuciones señaladas la Asamblea tiene las siguientes facultades:

- a) Decidir sobre las propuestas que presenten los socios y el Directorio para el adelanto de Asociación, las resoluciones se tomaran por mayoría de votos.
- b) Designar candidatos para la elección de un nuevo Directorio.
- c) Reformar los estatutos por medio de dos sesiones realizadas en días distintos y con el voto de las dos terceras partes de sus miembros. El estatuto de creación de la asociación será formado partir del segundo año de existencia de la Asociación.
- d) Conocer de la renuncia e ingreso de los socios.
- e) Resolver los conflictos que se presenten en la asociación y que estén afectando para el normal desenvolvimiento de las actividades.
- f) Expulsar y rehabilitar a los miembros de la Asociación.



*Reingeniería de Proceso de Producción de la Asociación de Productores de Semillas
y Alimentos Nutricionales Andinos "MushukYuyay"*



- g) Resolver la disolución y liquidación de la Asociación por medio de voto simple y contando con el 75 % de sus miembros.
- h) Facultar al presidente y el tesorero/a la cancelación de contratos y relativos a la adquisición de bienes muebles e inmuebles.
- i) Fijar cuotas ordinarias.
- j) Elaborar conjuntamente el Reglamento Interno.
- k) Evaluar las actividades planificadas de la asociación e de la directiva.
- l) Aprobar el reglamento interno.
- m) Durante los dos primeros años, se seccionará ordinariamente el último viernes de cada trimestre. (marzo, junio, septiembre y diciembre).

TÍTULO III

UNIDADES DE APOYO

Art. 33.- Serán consideradas unidades apoyo los espacios en los que la asociación acoge para el cumplimiento de sus fines y objetivos.

Art. 34.-Las unidades de apoyo serán en las áreas de: Producción agrícola, micro-créditos, formación, procesamiento y comercialización.

Art. 35.- Serán consideradas unidades de apoyo productivas los espacios que generen recursos económicos dentro de la Asociación para el cumplimiento de sus fines y objetivos.

Art. 36.- Las unidades productivas serán: los micros créditos y la empresa asociativa.

Art. 37.-Cada una de las unidades contara con un promotor/a comunitarias de apoyo, los mismos que tendrán que cumplir los siguientes requisitos:



*Reingeniería de Proceso de Producción de la Asociación de Productores de Semillas
y Alimentos Nutricionales Andinos "MushukYuyay"*



- a) **Grado de Escolaridad.-** Un aspecto positivo deseable es que el promotor/a haya terminado, por lo menos la escuela o colegio y sepa leer y escribir correctamente.
- b) **Edad.-** Por la dinámica del trabajo. El promotor/a generalmente debe ser joven; es decir tener una edad entre los 18 años a 60 años.
- c) **Aceptación de la Comunidad.-** Una condición necesaria para ser promotor/a comunitario es que goce de la aceptación y confianza de la comunidad, lo cual facilitara el desarrollo de las funciones asignadas.
- d) **Actitud.-** El Promotor/a por su parte debe mostrar interés, voluntad y una actitud manifiesta para realizar su trabajo y actividades divulgativas y otras acciones en beneficio de la comunidad.
- e) **Mentalidad Progresista.-** Como se trata de promocionar el uso de nuevas técnicas de calidad en las áreas respectivas, el promotor debe ser una persona activa, dinámica y progresista.
- f) **Lugar de Residencia.-** El lugar donde vive el promotor/a debe ser uno de los sectores de influencia del proyecto, esto facilitaría la movilización, la comunicación y su relación la comunidad, también para ofertar o demandar servicios en relación con la comunidad.

Art. 38.- La selección de los Promotores/as puede llevarse a cabo a través de los siguientes mecanismos:

- a) Recepción en secretaria de datos de todos los candidatos a promotores/as que se presenten.
- b) Presentación de los candidatos/as que reúnen los requisitos anotados por parte de los Directivos o comisión de selección.
- c) Selección de promotor/a comunitaria en reunión de Asamblea General, y con la aprobación de la mayoría de sus miembros.
- d) Pasar por una prueba de seis meses.



*Reingeniería de Proceso de Producción de la Asociación de Productores de Semillas
y Alimentos Nutricionales Andinos "MushukYuyay"*



Art. 39.- Los Promotores dentro de cada unidad debe desempeñar roles y funciones concretas, de acuerdo a las necesidades.

Art. 40.- Los Promotores se cumplirán con las siguientes funciones:

- a) Apoyar en la detección de casos, que requieran una atención inmediata, entre ellas los siguientes.
- b) Verificación mediante un análisis de acuerdo a la demanda y oferta del mercado, ósea por medio de una segmentación.
- c) Coordinación de actividades con dirigentes de la Asociación y con líderes comunitarios.
- d) Realizar visitas familiares, constante y en base a una guía previamente elaborada; para transmitir y recolectar informaciones.
- e) Realizar reuniones semanales de planificación, informes mensuales de avances de las actividades; informes trimestrales de evaluación y otros que requieran; así como llevar registros.
- f) Asistir, ejecutar y dar seguimiento a las diferentes actividades extracurriculares y vacacionales (Programa la Aventura de la Vida).
- g) Asistir, participar y ejecutar; todas y cada una de las capacitaciones que realicen; con la finalidad de que reciban una capacitación constante y así puedan en el futuro, asumir con responsabilidad, la ejecución de sus funciones.
- h) Asistir, participar en las reuniones mensuales y extraordinario que organiza la asociación, con la finalidad de mantenerlos informados del desarrollo de sus actividades y coordinar acciones conjuntas, que permite fortalecer sus respectivas áreas.
- i) Permanecer vigilantes y atentos ante cualquier acontecimiento, que ocurra en cada uno de los sectores, con la finalidad de actuar inmediata y oportunamente.
- j) Cumplir con los reglamentos, normas y más disposiciones impartidas por los directivos de la Asociación.



*Reingeniería de Proceso de Producción de la Asociación de Productores de Semillas
y Alimentos Nutricionales Andinos "MushukYuyay"*



Art. 42.- El Promotor de micro créditos cumplirá con las siguientes funciones:

- a) Difusión del crédito en la comunidad, especialmente en el área de influencia.
- b) Apoyar en llenar en la solicitud del crédito a los socios que así lo requieran.
- c) Realizar el plan de inversión, previa visita al socio solicitante.
- d) Notificar a las reuniones de comité de micro crédito a los miembros de la unidad.
- e) Dar el seguimiento a la inversión del Micro Crédito.

Art. 43.- Al Promotor que desempeñe en la empresa productiva se le denominará promotor productivo.

Art. 44.- El Promotor productivo cumplirá con las siguientes funciones:

- a) Participar conjuntamente con el técnico del componente de la transferencia de tecnología en la ejecución de eventos de difusión y capacitación tecnológica que se programe en la comunidad.
- b) Prestar servicios de asistencia técnica productiva al resto de la comunidad en aquellas actividades y con los procesamientos que de común acuerdo se establezca entre el técnico y la comunidad en general.
- c) Ejecutar las tareas de asistencia técnica en producción que hayan sido acordadas y programadas entre los técnicos y la comunidad; (por ejemplo calidad de semillas, eficiencia administrativa, calidad del valor agregado). De acuerdo con el "paquete tecnológico" que se quiere transferir.
- d) Ayudar a promocionar dentro de su comunidad, los eventos de transferencia tecnológica y de capacitación campesina que se programen realizar, particularmente la ejecución de módulos de capacitación campesina.
- e) Colaborar en la identificación de los posibles sitios y empresas productivas para el montaje de procesos demostrativos y ajuste de tecnología en general en la pertinencia de realizar otras acciones de transferencia de tecnología



tales como giras de observación, días de campo, demostraciones de resultados, visitas a fabricas similares etc., o procesos productivos similares.

- f) Apoyo a los técnicos en la ejecución de los eventos periódicos de la transferencia de tecnología y en el seguimiento de acciones que implican continuidad en el tiempo.

Art. 45.-Los Promotores de la asociación trabajaran con tiempo parcial y de acuerdo a la rentabilidad de sus rubros.

CAPÍTULO I

UNIDAD DE PROCESAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN

Art. 46.-El personal destinado a la Unidad de Procesamiento necesitará tener los siguientes requisitos mínimo bachiller en cualquier especialidad, experiencia en el manejo y cuidado de la maquinaria mínimo 1 año.

Art. 47.-El personal de procesamiento verificará las diferentes órdenes de producción.

Art. 48.-El personal de procesamiento estará a cargo del cuidado y protección de los equipos a su disposición, cualquier novedad sea en capacidad, desempeño de la maquinaria notificará de forma oportuna al Gerente o persona encargada de la Gerencia de la Asociación.

Art. 49.-Informará de los períodos de mantenimiento de la maquinaria a su disposición, en lo que se refiere a repuestos o accesorios.

Art. 50.-Se trabajará conjuntamente con gerencia o la persona encargada de la Asociación para mantener programas de seguridad industrial, para evitar



enfermedades profesionales y optimizando la capacidad de la maquinaria a su disposición.

CAPÍTULO II

UNIDAD DE FORMACIÓN.

Art. 51.-Sensibilizar a la población sobre el derecho que los niños/as tienen sobre la educación básica y la creatividad propia de la edad, mediante una beca en base a un convenio tripartito entre (Mushuk – Yuyay, entidad externa y el estudiante).

Art. 52.- Apoyar al Personal Docente en un apoyo interinstitucional a través de la unidad educativa Bilingüe en la área de influencia.

CAPÍTULO III

UNIDAD DE MICROCRÉDITOS

Art. 54.- Esta unidad apoyara a los socios/as con la entrega de micro créditos que llevara a cabo sus iniciativas productivas y las alternativas planteadas desde afuera, pudiendo ser estos destinados en forma integral.

Art. 55.- Será un espacio para la capacitación de los miembros en el manejo del dinero en micro inversiones, contabilidad básica, administración básica etc.

Art. 56.-Para el normal desarrollo y funcionamiento de esta unidad, se deberá remitir estrictamente al reglamento del fondo para micro créditos vigentes.

Art. 57.- Esta unidad contara con un comité de micro crédito conformado por un delegado de cada rubro o área, un promotor y un coordinador administrativo.



*Reingeniería de Proceso de Producción de la Asociación de Productores de Semillas
y Alimentos Nutricionales Andinos "MushukYuyay"*



Art. 58.- El coordinador administrativo será contratado temporalmente por la asociación para que realice su trabajo al interior de la unidad, y será un profesional capacitado y con experiencia en el área.

Art. 59.- Esta unidad maneja los fondos que genere de forma particular, los mismos que serán administrados por el coordinador administrativo, con el apoyo de la tesorero/a de la Asociación.

Art. 60.- Se informará en Asamblea General en forma bimestral el desarrollo del manejo del Micro Créditos.

CAPÍTULO IV

UNIDAD DE LA EMPRESA ASOCIATIVA

Art. 61.- Esta unidad al igual que la de crédito será la que proporcione los recursos financieros para el desenvolvimiento de las actividades productivas.

Art.62.-La Empresa Asociativa será un espacio de aprendizaje, capacitación y cambios tecnológicos para los miembros de la Asociación.

Art.63.-Para el normal desarrollo y funcionamiento de esta unidad se deberá remitir estrictamente al manual de procedimientos que tiene al interior, en donde se desglosa el funcionamiento y el requerimiento de personal.



TÍTULO IV

ESTIMULOS Y SANCIONES

CAPÍTULO I

ESTÍMULOS

Art. 64.- Anualmente, cada Marzo fecha en la que se conmemora el día de la legalización de la asociación, se realizará un acto de reconocimiento a los socios más antiguos que hayan cumplido con todas las actividades planificadas y estén puntuales en las cuotas y demás requisitos solicitados por la Asociación.

Art. 65.- Se instituyen el certificado de reconocimiento al mérito laborar para el socio que se haya distinguido en el cumplimiento de sus funciones, realizando aportes para el mejoramiento administrativo y físico de las unidades de apoyo, demostrando cualidades de servicio eficiente y compañerismo en su quehacer.

CAPÍTULO II

SANCIONES

Art. 66.- Para la aplicación de sanciones por incumplimiento de los socios, se aplicarán las dispuestas en el Capítulo 4: de las sanciones disciplinarias del estatuto de creación de la Asociación.

Art. 67.- Para las sanciones en lo relativo a las multas de los socios, se tomará en consideraciones las siguientes condiciones;

- a) Se multará el atraso a la asamblea general extraordinaria después de 15 minutos de haber iniciado la reunión con la cantidad de un dólar.
- b) Se multará por la inasistencia a la Asamblea General sin justificación a la directiva con por lo menos 24 horas de anticipación y en caso de emergencia notificadas en ese momento en la asamblea, con la cantidad de cinco dólares.



Art. 68.- En el caso de incumplimiento de responsabilidades y funciones a los promotores se le llamara la atención por escrito desde la directiva de la Asociación, más un descuento o sanción en su rol de pago.

Art. 69.- En el caso de incumplimiento de responsabilidades y funciones del personal contratado se le llamara la atención por escrito y ante la Asamblea General además de un descuento en su rol de pago.

CAPÍTULO III DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Art. 70.- El presente Reglamento podrá ser reformado en cualquier momento, siempre y cuando la asamblea general en pleno la apruebe en un mínimo de dos sesiones, y será presentado a la autoridad competente para su aprobación.

Art. 71.- El presente Reglamento estará en vigencia a partir de su aprobación y autorización conforme con la autoridad competente.

2.6.3.10.2.PLANIFICACION ESTRATEGICA

²⁴En cuanto a la planificación estratégica de la APRO-SANAMY cuentan únicamente con el análisis FODA y una estructura orgánica, la misma que detallamos a continuación:

ANÁLISIS FODA.

La matriz con las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades de la asociación de Productores Artesanales de Semillas MushucYuyay-APROASEMY del pueblo cañarí kichwa de la región sur del Ecuador.

²⁴ Documentos de la institución “Archivos de la APROSA-NAMY”.



	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Nuestra organización local constituido legalmente y ubicada en una zona estratégica. - Equipo de trabajo bilingüe (kichwa-español) con experiencia en desarrollo económico social local - Los que conformamos el equipo de la ITSACCH somos Cañaris y de diferentes pisos ecológicos y conocedores en parte nuestra realidad. - Capital humano local con experiencia en intercambio y transferencia de saberes y conocimiento en la chakra-ITSACCH - Practicamos las finanzas populares (una cooperativa y bancos locales en zonas representativas) - Contamos con fincas demostrativas de interaprendizaje - Contamos con infraestructura para la administración - Aún practicamos los principios de solidaridad, reciprocidad y complementariedad - Estamos recuperando y difundiendo la sabiduría ancestral cañari en el campo de la agricultura y alimentación - Centro de acopio y procesamiento con marca, normas de calidad y buenas prácticas de manufactura. - Buena relación con las bases y líderes de la organizaciones a nivel local y regional - Nuevo centro de acopio y procesamiento en proceso de estudio 	<ul style="list-style-type: none"> - Escasos recursos económicos para mantener el capital humano local con experiencia - Escasos recursos para investigación, intercambio y transferencia de saberes y conocimiento en la chakra. - Escasos recursos económicos y/o capital de operación para fortalecer la cadena de valor (materia prima y maquinarias) - Aún los productos ALLI MIKUNA del centro de procesamiento no se posiciona en el mercado local y regional - Aún no contamos con buen estudio de mercado - Escasa acción en el campo de fortalecimiento organizacional - Escasa difusión de experiencias a través de medios de comunicación y boletines divulgativos - Bajo nivel de conocimiento de la estructura, las funciones y las relaciones de nuestro capital natural, social y humano - Centro de acopio y procesamiento reducido y con maquinarias de baja capacidad



Reingeniería de Proceso de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyay”



		<ul style="list-style-type: none"> - Aún mantenemos el pensamiento economicista y mercantil - Consumimos alimentos de baja calidad - Aún no concebimos los atributos de la semillas - Aún no valoramos los derechos y la protección de los elementos de la naturaleza
	Oportunidades	Amenazas
<p>Análisis Externo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Productores organizados en forma asociativa y comunitaria - Constitución 2008 garantiza el derechos del buen vivir agua, alimentación y ambiente sano - Instituciones de investigación y desarrollo local, regional, nacional e internacional valoran y se involucran en la iniciativa local la Asociación MushucYuyay - Aún en nuestro territorio perdura la agro-biodiversidad local - Gobierno provincial responsable de la producción agropecuaria - Mercado local y regional requiere productos con normas de calidad - Consumidores de la ciudad interesados por consumir productos propios de alto valor nutricional - Ley de economía popular solidaria a favor de los pequeños productores/as - La ley de soberanía alimentaria permite la agro transformación - Instituciones de sociedad civil interesados en involucrar y apoyar el proceso productivo y comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> - Emigración de la gente joven hacia el exterior - Tiempo inestable y cambiante - Escasos recursos para mantener el capital humano local responsable del programa ITSACCH - Comerciantes se apropian del mercado local y regional - Políticas del Estado inestable - El avance de la frontera agrícola - El consumismo - División y competencia de las organizaciones indígenas y campesinas a nivel provincial, regional y nacional - Aún las instituciones del Estado y ONG,s manejan propuestas en forma vertical y paternalistas - Migración campo ciudad



*Reingeniería de Proceso de Producción de la Asociación de Productores de Semillas
y Alimentos Nutricionales Andinos "MushukYuyay"*



		<ul style="list-style-type: none">- Constitución de Cooperativas de Ahorro y crédito y competencia
--	--	--



	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>ACCIONES FO</p> <p>¿Cómo aprovechar las oportunidades externas haciendo uso efectivo de las fortalezas de mi entidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> -Intercambio y transferencia de saberes y conocimiento en la chakra con enfoque de CADENA DE VALOR para los productores organizados en forma asociativa y comunitaria - Coordinar con instituciones del Estado, sociedad civil y universidades para fortalecer el programa ITSACCH -Aliar con Instituto de Economía Popular Solidaria-IEPS para fortalecer y constituir las finanzas populares y/o banco local en zonas representativas. -A través del programa ITSACCH, fomentar la ley de soberanía alimentaria y Economía Popular Solidaria para promover la recuperación de la agrobiodiversidad local cañarí y los principios de solidaridad, reciprocidad y complementariedad. -Coordinar con los consejos de gobierno de las organizaciones para planificar un plan de capacitación en el campo de fortalecimiento organizacional en vínculo con la chakra <p>A través del gobierno local, provincial e instituciones de sociedad civil realizar un estudio de mercado para posicionar los productos ALLI MIKUNA a precio justo</p> <ul style="list-style-type: none"> -Coordinar con gobierno provincial, instituciones de sociedad civil y organismos internacionales para gestionar e implementar el nuevo centro de acopio y procesamiento 	<p>ACCIONES DO</p> <p>¿Cómo aprovechar las oportunidades externas mejorando mis debilidades actuales?</p> <ul style="list-style-type: none"> -A través de la ITSACCH planificar con los productores e instituciones involucrados en el Plan Nacional de Buen vivir para elaborar una propuesta tomando en cuenta el espacio territorial del Hatun Cañar -Coordinar con las instituciones del Estado, Sociedad Civil y Universidades para elaborar un estudio participativo y confiable de mercado -Coordinar y planificar con los líderes de las organizaciones de primer, segundo y tercer grado para elaborar módulos de capacitación en el campo de fortalecimiento organizacional -Gestionar ante Estado, instituciones internacionales y universidades becas a nivel de posgrado para formar a los técnicos involucrados en la ITSACCH, en el campo de Desarrollo Económico Social Local. -Coordinar con las instituciones encargados en la



<p>-Aliar con programas sólidos de centros de investigación y Universidades para investigar, transferir y difundir la agricultura y alimentación ancestral cañari</p>	<p>ley de economía popular solidaria y soberanía alimentaria para elaborar y gestionar una propuesta para la construcción del nuevo centro de acopio, procesamiento y comercialización.</p> <p>-Coordinar con los líderes de las organizaciones indígenas y campesinas para realizar un proyecto integral tomando en cuenta los capitales: natural, humano, económico, institucional y social.</p>
<p style="text-align: center;">ACCIONES FA</p> <p>¿Cómo contrarrestar las amenazas haciendo uso efectivo de las fortalezas de mi entidad?</p> <p>-Sensibilizar a los/as a los productores/as y juventud (hombres y mujeres) con visión empresarial, finanzas populares y fortalecimiento organizacional</p> <p>-Coordinar con los centros educativos a nivel primario y secundario para sensibilizar los elementos de la madre naturaleza, especialmente en la conservación y manejo de madre tierra y agua, también la generación de autoempleo</p> <p>-Coordinar con el gobierno local, regional y movimientos de economía social solidaria para crear un mercado para productores/as e impulsar las ferias agroecológicas y populares.</p> <p>-Mantener reuniones periódicas con los líderes de las organizaciones indígenas y campesinas para dialogar la situación del manejo territorial de cada organización y la política organizativa.</p> <p>-Coordinar con el gobierno local para difundir las normas del ordenamiento</p>	<p style="text-align: center;">ACCIONES DA</p> <p>¿Cómo evitar las amenazas mejorando mis debilidades actuales?</p> <p>-Coordinar con los líderes de las comunidades para sensibilizar a la juventud las ventajas y desventajas de la emigración</p> <p>-Organizar y coordinar la producción y comercialización con productores y las autoridades de los municipios de región para gestionar un sitio para la venta</p> <p>- Organizarnos entre los actores de desarrollo y proponer propuestas para hacer cumplir el Plan Nacional Para el Buen Vivir</p> <p>-Difusión de la importancia de los granos, tubérculos y raíces andinas de alto valor nutritivo a través de la radio local y TV</p>



Reingeniería de Proceso de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyay”



<p>territorial, esto permitirá regular el avance de la frontera agrícola</p> <ul style="list-style-type: none">-Elaborar productos propios y nutricionales de la región y difundir en las comunidades y centros educativos comunitarios para bajar el nivel de desnutrición.-Coordinar con las instituciones de desarrollo local para evitar réplica de acciones y donaciones que desarticulan la estructura de las organizaciones.-Exigir y dar seguimiento al gobierno local, regional y nacional para que cumpla las acciones del Plan Nacional Para el de Buen vivir. <p>Coordinar con las instituciones responsables de la Economía Popular Solidaria para elaborar propuestas participativas enfocados a pequeños negocios, de esta manera evitar la migración campo ciudad.</p> <ul style="list-style-type: none">-Coordinar con las instituciones que velan en el campo de finanzas populares (cooperativas) para analizar la situación actual y proyecciones de esta manera evitar riesgos de las Cooperativas de ahorro y crédito.	<ul style="list-style-type: none">-Reuniones de acercamiento entre los líderes de las organizaciones para dialogar y proponer un desarrollo participativo en forma integral.-Coordinar con los actores de desarrollo para definir que toda propuesta productiva se transforme en fondo semilla la creación de banco local y/o finanzas populares-Concienciar en las comunidades a los miembros a través de la metodología de aprender y enseñar haciendo pequeños negocios autosostenibles-Realizar encuentros de intercambio de experiencia entre las cooperativas de ahorro y crédito para proyectar hacia la sostenibilidad.
--	--



Factores Críticos de Éxito para su comunidad o su organización. Recuerde que aquí debe incluir aquellos que resultan de la combinación FORTALEZAS - OPORTUNIDADES, y aquellos que aparecen de manera repetida en la matriz:

FACTORES CRITICOS DEL EXITO
Intercambio y transferencia de saberes y conocimiento en la chakra con enfoque de CADENA DE VALOR para los productores organizados en forma asociativa y comunitaria.
A través del programa ITSACCH, fomentar la soberanía alimentaria y Economía Popular Solidaria para promover la recuperación de la agro-biodiversidad local cañarí y los principios de solidaridad, reciprocidad y complementariedad.
A través de la alianza institucional con gobierno local, provincial, instituciones de sociedad civil y organizaciones indígenas realizar un estudio de mercado para posicionar los productos ALLI MIKUNA a precio justo.
Coordinar con gobierno provincial, instituciones de sociedad civil y organismos internacionales para gestionar e implementar el nuevo centro de acopio y procesamiento.
Coordinar con los consejos de gobierno de las organizaciones para planificar un plan de capacitación en el campo de fortalecimiento organizacional en vínculo con la chakra.

De los Factores Críticos de Éxito, ¿cuáles podrían convertirse en proyectos viables y desarrollables en el mediano plazo y por qué?

POSIBLES PROYECTOS ESTRATEGICOS



Fortalecimiento del programa de Intercambio y transferencia de saberes y conocimiento en la chakra con enfoque de CADENA DE VALOR, para garantizar la soberanía alimentaria y la economía comunitaria solidaria en el contexto del pueblo cañarí kichwa del Ecuador.

¿Por qué?, Primero desde nuestra cosmovisión cañarí la agricultura es la base fundamental de la vida comunitaria; razón por la cual desde 2008 hemos iniciado y queremos fortalecer y extender a otras áreas poco atendidas donde los productos de alto valor nutritivo como frijol, arveja, yuca, camote, papachina, quinua, amaranto, chocho, tubérculos andinos y animales menores (cuy, aves) que hace 10 a 15 años fue sustento de las familias están en vías de extinción

Dinamización de la economía cañari tomando como base la chakra y el ser humano runa, para organizar el movimiento y el uso del dinero en su propio espacio territorial cañarí.

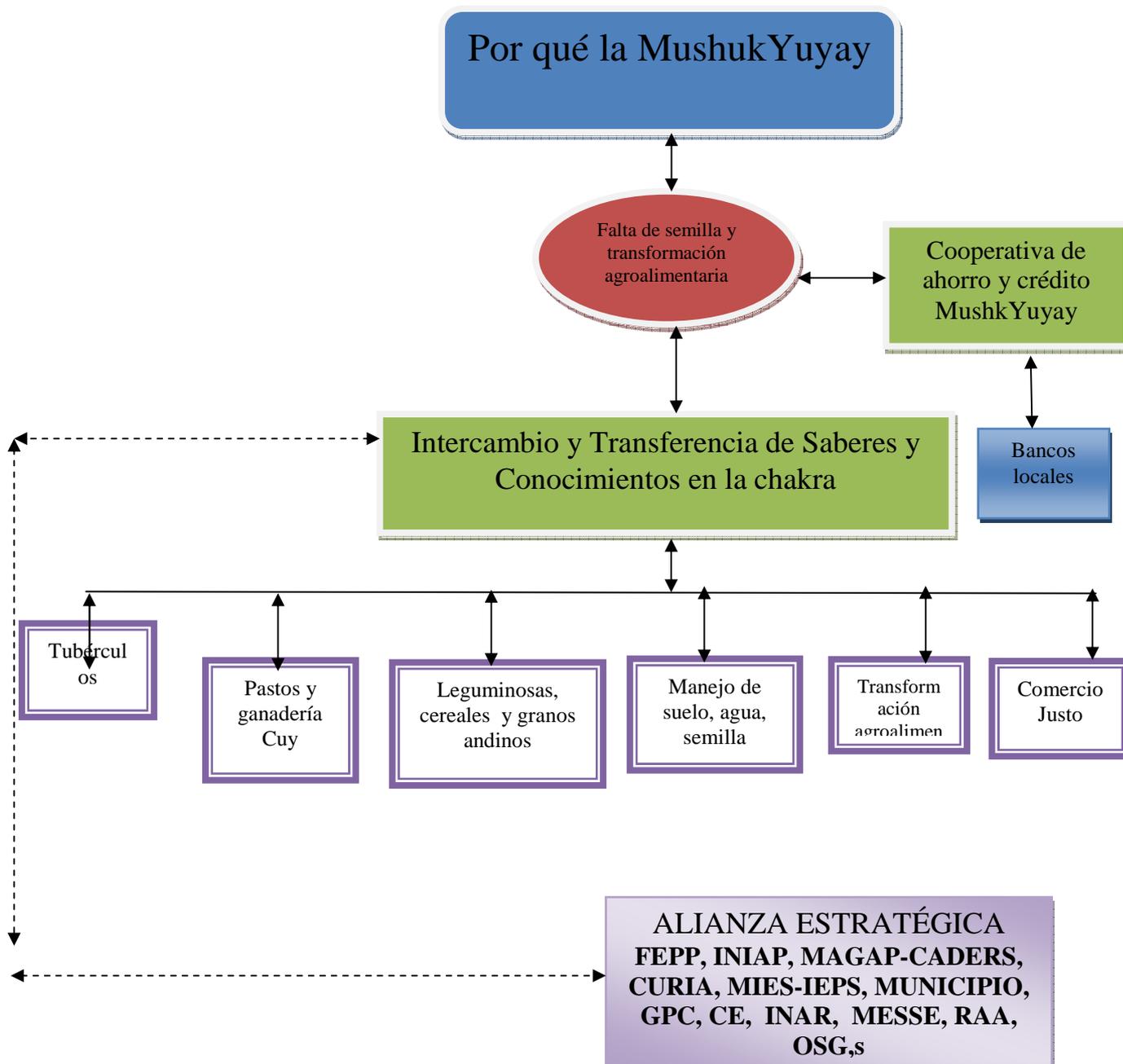
¿Por qué?, en 1993-1994 iniciamos la producción de semillas, con el resultados en 1996 creamos la caja de ahorro y crédito, en 1999-2000 con la dolarización el negocio de semillas se debilitó, pero la caja de ahorro y crédito se transformó en el pilar fundamental de la organización; en 2005 se constituye legalmente como Cooperativa, esta experiencia venimos replicando en parroquias, por el momento tenemos 4 cajas de ahorro y crédito y hasta el final de este año posiblemente uno más; de esta deseamos fortalecer y crear en zonas bien representativas

Implementación de una escuela de *chakarerokuna*-emprendedores con jóvenes (hombres y mujeres) para asegurar y garantizar la sostenibilidad de la economía y la relación armónica del ayllu cañarí.

¿por qué?, Al igual venimos practicando con 25 jóvenes hombres y mujeres iniciamos a través de la prueba de conocimiento ¿de dónde viene el agua?, luego manejo de riego, posteriormente producción de hortalizas, cuy y últimamente con artesanía, esta experiencia queremos madurar ya que en nuestro centros educativos aún la educación no toma en cuenta la economía local rural

2.6.3.10.3.²⁶ ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA APRO-SANAMY

FIGURA Nº 08
ESTRUCTURA ORGÁNICA



²⁶ Documentos de la institución "Archivos de la APROSA-NAMY".

FOTO N° 04
COLABORADORES DE LA APRO-SANAMY



A continuación se detalla los nombres y cargos de la directiva.

DIRECTORIO Y/O MIEMBROS

TABLA N° 06
DIRECTORIO ACTUAL DE LA APRO-SANAMY

NOMBRE Y APELLIDO	C.I	CARGO
Pichazaca Acero S Ramón	03-0084788-6	Presidente
PichazacaPichazaca José	03-0049537-1	Vicepresidente
Guamán Mainato Manuel	03-0130284-0	Tesorero
Lazo Zaruma María Rosa	03-0193125-9	Secretario



2.6.3.11. PRODUCCION.

2.6.3.11.1.MANUALES DE FUNCIONES.

La APRO – SANAMY.Posee documentado las funciones y responsabilidades que tiene cada uno de los departamentos.

ADMINISTRADOR.

²⁷**Responsabilidades.** El “Administrador” es un soñador que embriaga a la organización con su sueño, le hace desear alcanzarlo, los motiva para poner en funcionamiento los procesos y los anima en el esfuerzo cotidiano. Para ello el “administrador” debe compartir sus pensamientos y permitir enriquecer los mismos mediante la participación de sus colaboradores.

Funciones.

- El Administrador es el encargado de Representar, Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar, Negociar y Liderar la Asociación MushukYuyay.
- Representación.- Esta función tiene que ver con la definición pura de la autoridad formal. El “administrador” en todo momento está representando a la organización.
- Planificar.- Establecer los objetivos organizacionales, metas parámetros, políticas y hoja de ruta por la cual la empresa se rige, es decir deberá crear el mapa por el cual desea que la empresa siga. Además 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.
- Organizar.- definir de qué manera la empresa se armara y enfrentará los proyectos en la cual esta participa, de misma manera establece quienes son

²⁷ Archivos de la APRO-SANAMY.



- los responsables y quien posee la autoridad para llevar a cabo los proyectos o actividades.
- Dirigir.- Relacionar los objetivos empresariales con los objetivos del personal, de manera de lograr conseguir motivación y gran participación de los empleados de la empresa.
- Controlar.- Verificar que los parámetros fijados se estén cumpliendo, así como corregir las desviaciones del plan.
- Negociador.- Una gran parte del tiempo disponible del "administrador" estará comprometido con la "negociación". es él la persona que puede disponer de los recursos de la organización el peso de la negociación siempre pasará por sus hombros.
- Liderazgo.- El administrador es el responsable directo del logro de los objetivos que la organización se ha planteado. Para ello se le brinda de los recursos necesarios, entre los cuales (constituyéndose en el más importante) se lo responsabiliza por la conducción de un grupo de hombres.
- En lo referente a los gastos ocasionales, todo el personal tiene la obligación de realizar los gastos de manera personal y que no superen los 50,00 Uds., a su vez este valor será rembolsado con la debida justificación y sus respectivos comprobantes. Mayores a los \$ 50,00 deberán solicitar al departamento financiero con 24 horas de anticipación.

COORDINADOR.

Responsabilidades. Coordinar y supervisar los programas y proyectos que se establezcan en la Asociación MushukYuyay.

Funciones

- Promover previo análisis, los proyectos en áreas prioritarias para el desarrollo de la Organización, Región y del País.



- Velar que los proyectos no impliquen diversificación excesiva y multiplicación innecesaria de esfuerzos.
- Emitir opinión ante la Asamblea General sobre los proyectos, así como sobre la organización y funcionamiento de los ya establecidos.
- Fomentar la colaboración de organismos públicos y privados para el desarrollo y ejecución de proyectos.
- Coordinar junto con el personal técnico de Asociación en los proyectos comunes relacionados con las investigaciones y transferencia de tecnológica.
- Gestionar y agilizar la capacitación técnica al personal de APRO - SANAMY.
- Elaborar proyectos encaminados al desarrollo organizativo y social de la Región.
- Gestionar diferentes proyectos en las instituciones públicas, privadas o en las ONGS.
- Preparar los informes técnicos que debe producir conforme a las disposiciones del Reglamento de la Asociación MushukYuyay, como también los que le sean solicitados por la Asamblea General u otros instituciones.
- Preparar el informe anual sobre las actividades realizadas del Asociación MushukYuyay.
- Supervisar todos los procesos administrativos y técnicos ejecutados por los responsables de cada una de las áreas de trabajo.
- Conocer y firmar toda la correspondencia del APRO - SANAMY y remitirla a las instancias respectivas.
- Mantener una relación y comunicación fluida con las diferentes organizaciones u otras instituciones nacionales e internacionales.
- Realizar cualquier otra tarea afín.
- En lo referente a los gastos ocasionales, todo el personal tiene la obligación de realizar los gastos de manera personal y que no superen los 50,00 Uds., a su vez este valor será reembolsado con la debida justificación



y sus respectivos comprobantes. Mayores a los \$ 50,00 deberán solicitar al departamento financiero con 24 horas de anticipación.

DEPARTAMENTO FINANCIERO.

Responsabilidad. Ejecutar y proyectar la situación económica y financiera de cada uno de los proyectos.

Funciones.

- Llevar el control diario de ingresos y gastos de diferentes proyectos.
- Realizar el informe económico de los diferentes proyectos de acuerdo a los reglamentos o políticas establecidos por cada institución.
- Revisar periódicamente diferentes cuentas de ahorro y cuentas corrientes de cada uno de los proyectos y sus respectivas consolidaciones bancarias.
- Dinamizar y agilizar oportunamente con la movilización y viáticos al personal con la debida justificación de los mismos.
- Realizar la cancelación de las facturas de los diferentes proveedores cada 15 día, el mismo que serán depositado en la cuentas de ahorro en CACMY Ltda.
- En caso de no poseer una cuenta de ahorros, el proveedor será obligado a que apertura una cuenta, el mismo que será indispensable para la cancelación de dichas facturas.
- Efectuar el inventario de bienes y enseres de asociación de MUSHUK YUYAY.
- Elaborar y analizar los costos y costeo de centro de procesamiento y sus respectivas fincas.
- Realizar transacciones contables en caso de que se amerite.
- Formalizar y ejecutar las políticas de ventas y cobranzas.
- Realizar índices financieros.



- Efectuar plan de negocios y estudios de mercado para nuevos proyectos de la institución.

TESORERIA.

Responsabilidad.- Coordinar con el departamento de Recursos Humanos cada primera semana de cada mes para la cancelación de remuneraciones de los empleados.

Funciones.

- Elaborar el presupuesto anual en base al plan anual de actividades.
- Velar y custodiar los activos de la institución.
- Revisar las transacciones de la cuenta de tesorería.
- Realizar cuadros diarios en caso de que se requiere.
- Garantizar que los activos estén asegurados.
- Realizar y ejecutar las leyes tributarias. (declaración, retención, etc.)

EQUIPO TECNICO DE LA ORGANIZACIÓN.

TECNICO UNO.

Responsabilidad.- Gestionar y planificar grupos de trabajo.

Funciones.

- Instruir y brindar el asesoramiento técnico a cada uno los productores.
- Sistematizar con el coordinador y departamento financiero para la adquisición de insumos y materiales de trabajo.
- Dar seguimiento de los proyectos.
- Proclamar a los grupos mediante talleres, seminarios u otros.
- Evaluación de los resultados.



- Mantener un vínculo directo en cadena productiva, producción, cosecha y acopio de productos.
- Realizar y presentar informes de actividades desarrolladas en cada uno de grupos de trabajo.
- Informar sobre los servicios que ofrece la Asociación y la cooperativa MushukYuyay.
- Para gastos previstos o no previstos, solicitar al departamento financiero con veinte cuatros horas de anticipación montos mayores a \$ 50,00
- Montos menores a \$50,00 el personal de APRO- SANAMY. realizara gastos de forma personal, y este valor será reembolsado con su debido justificación y sus respectivos comprobantes.

PROMOTOR.

Responsabilidades.- Planificar y coordinar con el técnico para las actividades a desarrollar con diferentes grupos de trabajo.

Funciones.

- Motivación de grupos de trabajo.
- Dar seguimiento a las diferentes actividades realizadas en los diferentes grupos de trabajo.
- Encargar de parte logística en talleres y seminarios a realizar.
- Mantener una relación con diferentes organizaciones, para el ingreso de nuevos socios en la asociación como en la cooperativa.
- Para gastos previstos o no previstos, solicitar al departamento financiero con veinte cuatros horas de anticipación.
- Montos menores a \$30,00 el personal de APRO – SANAMY. realizara gastos de forma personal, y este valor será devuelto con su debido justificación y sus respectivos comprobantes.



DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.

OPERARIOS.

Responsabilidades.-Transformación de la materia prima en productos terminados.

Funciones.

- ✓ Manejo de las diferentes Máquinas.
- ✓ Mantenimiento de Máquinas.
- ✓ Registro e materiales recibidos.

OBREROS.

Funciones.

- ✓ Ayuda a los operarios en el proceso de producción
- ✓ Empaca los productos
- ✓ Reemplaza a un operario en caso de falta.
- ✓ Limpieza de fábrica y herramientas

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN.

Responsabilidades.-Distribución y venta de los productos.

Funciones.

- Informar los Pedidos
- Presentar los Informes económicos de Venta
- Realizar Cobros.



NÓMINA DE LOS COLABORADORES DE LA APRO-SANAMY

TABLA Nº 07
PERSONAL DE LA APRO-SANAMY

Nº	Nombres	Años de Trabajo	Cargo que Ocupa
1	Ramón Pichizaca	18	Administrador
2	Nicolás Pichizaca	18	Coordinador Externo
3	José Luis Pichizaca	10	Dep. Asistencia Tecn.
4	Antonio Guamán	8	Promotor
5	Tobías Falcón	9	Jefe de producción
6	Manuel Guamán	18	Guarda almacén
7	Jaime Alulema	1	Comercialización
8	Marcos Morocho	2	Auxiliar producción
9	José Duchi	14	Responsable finca
10	Rumiñahui Pichizaca	1.6	Dep. Financiero
11	Rosa Lazo	7	Contadora
12	Pascual Pichizaca	8	Dep. Talento Humano

ELEMENTO HUMANO.

FOTO N° 05

TALENTO HUMANO DE LA APRO- SANAMY



2.6.3.11.2.MANUALES DE PROCEDIMIENTO.

²⁸La APRO – SANAMY. Durante su existencia no ha establecido el manual de procedimientos, por esta razón en el departamento de producción las actividades se realizan de forma empírica.

Debido a esto se refleja la debilidad porque no conocen los pasos técnicamente que debe seguir para el procesamiento de cada uno de los productos que produce la APRO-SANAMY.

El Presidente es el encargado de la vigilancia de que se desarrollen las actividades cotidianas dentro del centro de procesamiento. En algunos de los procesos existe la duplicidad de tareas lo cual refleja la pérdida de tiempo y costo para la organización.

²⁸ Diagnóstico Realizado por Equipo de Reingeniería



Por lo cual se plantea necesario una Guía Básica de manuales de procedimientos para que cada colaborado conozca paso a paso los procesos que debe desempeñar.

2.6.3.11.3. INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Una vez realizada la Auditoria administrativa hemos detectado los siguientes inconvenientes:

- ✓ No existe una buena distribución de plantas en las unidades de Posta y Procesamiento.
- ✓ Falta un Sistema de Seguridad en todas las instalaciones de la Asociación.
- ✓ Falta un Departamento Comercial (unidad de marketing y agente vendedor)
- ✓ Hay duplicidad de funciones.
- ✓ No existe una Planificación Estratégica en las dos unidades de Posta y Procesamiento de granos.
- No cuenta con un manual de procedimiento para la ejecución de cada una de las actividades.
- No existe un adecuado procedimiento de comunicación externa con los grupos de interés.
- No cuenta con un plan de marketing detallado.
- Falta de liderazgo.
- La organización no cuenta con documentación o registros de relativos al sistema de mejora continua.

2.6.3.11.4. CONCLUSIONES.

Dentro de la ejecución de la Auditoria Administrativa podemos mencionar y concluir en la Asociación no existe áreas de marketing y en el resto de informaciones se lo ha realizado sin ningún tipo de inconveniente con la



colaboración de cada uno de los colaboradores tanto administrativos y operarios de la Asociación MushukYuyay.

También cuentan con documentos, estudios realizados a través de técnicos de instituciones aliadas a la APRO-SANAMY, las mismas que en un 80% de estudios no se acoplan a la realidad de la Asociación.

Se cuenta con un organigrama que presenta una concepción de carácter horizontal que no ha sido asumida adecuadamente como estructura organizativa por la MUSHUK YUYAY.

2.6.3.11.5. RECOMENDACIONES.

Una vez detectado los inconvenientes, planteamos las siguientes recomendaciones:

- ☉ El equipo de Auditoría Administrativa recomienda que es indispensable un mejoramiento de las unidades de Posta y unidad de procesamiento de granos para un buen desempeño de las actividades.
- ☉ Para un correcto desempeño dentro de la Asociación se aconseja elaborar una Capacitación a los colaboradores para que estos puedan tener un buen funcionamiento de las maquinarias para evitar desperdicios altos en forma actualizada y ahorrar tiempo y minimizar sus costos.
- ☉ Se debe elaborar una Planificación Estratégica para el mejor desarrollo de la organización.
- ☉ Incrementar un sistema de seguridad dentro del área producción para que los colaboradores se sientan seguros al elaborar sus actividades, pero realizarla con empresas tercerizadoras para que no exista una obligación directa de la organización.
- ☉ Para una buena acogida se debe implementar un departamento comercial (marketing y agente vendedor) para que exista un mayor conocimiento de la Asociación.

- ☉ Ejecutar de manera urgencia un plan de marketing para lograr ventajas competitivas.

2.6.4.AUDITORIA TECNOLÓGICA.

Tiene como finalidad conocer cómo se encuentra la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay, con que tipo de tecnología tiene hasta el momento la área tecnología unidad de cómputo y comparar si esta área tiene el equipo tecnológico necesario para su desarrollo eficiente de las actividades:

FOTO Nº 06 PRESIDENTE DE LA APRO- SANAMY



2.6.4.1.OBJETIVOS.

2.6.4.1.1.OBJETIVO GENERAL.

- Revisar y evaluar los sistemas, procedimientos informáticos y maquinarias; de la APRO – SANAMY, la utilización, eficiencia y seguridad, de la organización que participan en el procesamiento de la información, a fin de que por medio



del señalamiento de cursos alternativos se logre una utilización más eficiente y segura de la información que servirá para una adecuada toma de decisiones.

2.6.4.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Evaluar el diseño y prueba de los sistemas del área de Informática.
- Determinar la veracidad de la información del área de Informática.
- Evaluar los procedimientos de control de equipos y maquinarias del centro de acopio y transformación, y analizar su estandarización y evaluar el cumplimiento de los mismos.
- Evaluar la forma como se administra los dispositivos de almacenamiento básico de Área de Informática.
- Evaluar el control que se tiene sobre el mantenimiento y las fallas de las PCs.



2.6.4.1.3. CARTA A GERENCIA.

Riobamba 21 de Junio del 2012

Sr.

Ramón Pichizaca A.

PRESIDENTE DE LA “APRO – SANAMY.”

Presente

De nuestras consideraciones:

Conforme a lo dispuesto para la Auditoria Externa con corte al 31 de diciembre del 2011 vamos a Auditar el área tecnológica de la APRO - SANAMY, y por lo cual emitiremos nuestra debida opinión.

Solicitamos que se brinde la colaboración necesaria en la presente Auditoria y que facilite toda la documentación pertinente para la realización por la cual será necesario para la revisión y evaluación.

Atentamente,

EQUIPO DE REINGENIERÍA

.....
Miguel Espinoza

.....
Jaime Alulema



2.6.4.1.4. DOCUMENTOS A SOLICITAR.

TABLA Nº 08
DOCUMENTOS INFORMÁTICOS

DOCUMENTO	Elaborado	No Elaborado	No Aplica	No Realiza
Políticas, estándares, Normas de procedimiento.		X	X	X
Plan de Sistemas.		X	X	X
Planes de Seguridad y Continuidad.		X	X	X
Manuales de Sistemas.		X	X	X
Registro.		X	X	X
Respaldos Trimestrales, Semestrales y Anuales.		X	X	X

2.6.4.1.5. LISTADO DE VERIFICACIÓN DE ADMINISTRACIÓN FÍSICA.

Tabla Nº 09
VERIFICACIÓN FÍSICA

Nº	PREGUNTA	SI	NO	N/A
1	¿Se han adoptado medidas de seguridad en el departamento de sistemas de información?		X	
2	¿Existe una persona responsable de la Seguridad?		X	
3	¿Se ha dividido la responsabilidad para tener un mejor control de la Seguridad?		X	
4	¿Existe personal de vigilancia en la APRO - SANAMY?		X	
5	¿Existe una clara definición de funciones entre los puestos claves?		X	



6	¿Se controla el trabajo fuera de horario?		X	
7	¿Se registra las acciones de los operadores para evitar que realicen algunas pruebas que puedan dañar los sistemas?		X	
8	¿Existen vigilancia en el departamento de cómputo las 24 horas?		X	
9	¿Se permite el acceso a los archivos y programas a los programadores, analistas y operadores?		X	
10	¿Se ha instruido a estas personas sobre qué medidas tomar en caso de que alguien pretenda entrar sin autorización?		X	

2.6.4.1.6. EQUIPO DE CÓMPUTO.

²⁹La “APRO – SANAMY”. Posee actualmente 5 computadoras equipadas que se detalla a continuación:

TABLA Nº 10
EQUIPOS DE CÓMPUTO DE LA ARPO-SANAMY

Nº	EQUIPO	DEPARTAMENTO	ESTADO
1	Portátil HP	Coordinación	Bueno
1	Portátil HP	Asistencia Técnica	Bueno
1	Computador HACER	Comercialización	Bueno
1	Computador LG	Financiero	Bueno
1	Portátil HACER	Producción	Bueno
1	Cámara	Asistencia Técnica	Bueno
1	Retroproyector	Coordinación	Bueno



2.6.4.1.6.1. SOFTWARE.

Existencia de Software sin Licencia en:



- Sistema Operativo Windows XP, 7 Premium.
- Paquete de Microsoft Office 2007-2010.
- Nero Burning.
- Antivirus Avira Versión 12.02, Avast 14.05 sin licencia ni clave y sin actualización.

2.6.4.1.7. EQUIPOS Y HERRAMIENTAS DE CENTRO DE PROCESAMIENTO.

³⁰A continuación se detallan los equipos y herramientas existentes de la APRO-SANAMY:

TABLA Nº 11
EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Nº	EQUIPO	DEPARTAMENTO	ESTADO
1	GPS	Asistencia Técnica	Bueno
1	Medidor de Humedad	Centro de Acopio	Bueno
2	Balanzasqq	Producción	Bueno
2	Balanzas gr.	Producción	Bueno

³⁰ Diagnóstico Realizado por Equipo de Reingeniería



Los equipos y herramientas detallados anteriormente se deberían priorizar en la regulación y certificación de las instituciones encargadas.

2.6.4.1.8. MAQUINARIAS.

TABLA Nº 12
MAQUINAS

Se detalla a continuación las maquinarias con las que cuenta la APRO-SANAMY:

Nº	DETALLE	MODELO	ESTADO
1	Tostadora eléctrica	ASEA-1,8 UAA	Funcionando
1	Tostadora Manual		Funcionando
1	Molino de Piedra arthurfried	WEG-10 HP	Funcionando
1	Molino de Piedra Cuenca	SIEMENS-15 HP	Funcionando
1	Molino de Piedra Motor 7.5 HP	KOHL-7,5 HP	Funcionando
1	Molino Manual	LENTEX-1,8 POS	Funcionando
1	Tamisador eléctrica	SIEMENS-0,75 HP	Funcionando
1	Ventilador eléctrica	Monofasico	Funcionando
1	Mezcladora 10qq/hora	WEG-7,5 HP	Funcionando
1	Molino de Martillo Motor	SIEMENS-10 HP	Funcionando
1	Trilladora		Funcionando

FOTO N° 07
MAQUINARIAS DE LA APRO- SANAMY



Mezcladora



Molino para Harinas



Molino para Balanceado



Tostadora de Haba



Seleccionadora



Trilladora



Tostadora Manual



Tostadora Eléctrica



En cuanto a las maquinarias del Centro de Acopio y Transformación de la APRO-SANAMY, hemos observado que existe una inadecuada distribución de planta, por lo que el proceso de elaboración de productos no tiene una secuencia lógica.

2.6.4.1.9. INFORME DE AUDITORÍA TECNOLÓGICA.

Luego de realizar la Auditoria Tecnológica, como equipo de reingeniería, presentamos lo siguiente:

Hallazgos

- No existe un calendario de mantenimiento
- Inadecuada distribución de planta de Procesamiento.
- Falta de ventilación en el área de producción.
- No poseen registro de información para las Unidades.
- No poseen respaldos de toda la información de APRO – SANAMY.
- Inexistencia de una página web de la APRO-SANAMY.
- Falta de Planes y Programas Informáticos.
- No existen programas de capacitación y actualización al personal.
- Personal Técnico Calificado insuficiente en el área de cómputo.

2.6.4.1.10. CONCLUSIONES.

- Como resultado de la Auditoria podemos manifestar que hemos cumplido con evaluar cada uno de los objetivos contenidos en el programa de Auditoria.
- El área de cómputo presenta deficiencias en la actualización de programas.

2.6.4.1.11. RECOMENDACIONES.

- Implementar un calendario de actualización de programas y respaldo de documentos de los equipos de cómputo de APRO – SANAMY.



- Implementar un sistema de control de inventarios de máquinas, equipos, herramientas, productos, y ventas para el centro de procesamiento de la APRO – SANAMY.
- Adecuada distribución de la planta de procesamiento.
- Implantar equipos de ventilación en el centro de procesamiento.

2.6.5. AUDITORÍA MEDIOAMBIENTAL.

FOTO N° 08

ACTIVIDADES DE CONTACTO CON LA NATURALEZA



2.6.5.1. INTRODUCCION

³¹El origen de las Auditorías ambientales se sitúa en Estados Unidos a finales de la década de 1970; surgió como consecuencia del aumento en número y complejidad de la normativa medioambiental, así como de las sanciones económicas impuestas debido a su incumplimiento. La Unión Europea introdujo las Auditorías medioambientales (AMAS) hacia 1984 y, en marzo de 2001, estableció un sistema de gestión ambiental, de carácter voluntario, que se regula mediante el Reglamento 761/2001/CEE, conocido como EMAS (EcoManagement and AuditScheme).

³¹ Libro de Sistema de Gestión de Calidad Ing. Marcelo Villalba



Este sistema comunitario permite evaluar y mejorar el comportamiento medioambiental en las empresas y asegurar el cumplimiento de todos los requisitos normativos ambientales. De este modo, se logra una evaluación sistemática, objetiva y periódica del rendimiento de dichos sistemas de gestión ambiental, y se logra un flujo de información al público acerca del comportamiento en materia de medio ambiente de cada empresa u organización registrada en dicho sistema.

Por último, los procedimientos para llevar a cabo las Auditorías ambientales se encuentran normalizados, en el ámbito internacional por la ISO, en la Unión Europea por el Reglamento 761/2001/CEE, y en España por la Norma UNE 77-802 por la que se establecen las Reglas Generales para Auditorías Ambientales y por la norma UNE 77-801 sobre Sistemas de Gestión Ambiental.

2.6.5.2. DEFINICION

Auditoría medioambiental, también llamada ecoauditoría, proceso de revisión o evaluación periódica y sistemática de aquellas acciones realizadas por las empresas que pueden producir impacto sobre el medio ambiente.

2.6.5.3. OBJETIVOS

- a. Conocer la empresa de su situación y de los efectos que tiene la actividad que desarrolla sobre el medio ambiente;
- b. Identificar las soluciones técnicas y económicamente viables que permitan la adecuación a la normativa vigente;
- c. Establecer las medidas correctoras pertinentes;
- d. Evitar sanciones penales y aumentar la rentabilidad económico-financiera.

2.6.5.3. IMPACTO AMBIENTAL.

FOTO N° 09
PROPIEDADES DE LA APRO – SANAMY



Impacto ambiental, término que define el efecto que produce una determinada acción humana sobre el medio ambiente. Los efectos pueden ser positivos o negativos y se pueden clasificar en: efectos sociales, efectos económicos, efectos tecnológico-culturales y efectos ecológicos.

Dentro de los impactos sociales se suele poner como ejemplo el efecto del ruido generado por el tráfico en una autopista. El ruido causa un impacto negativo sobre la calidad de vida o sobre el confort de las personas que habitan junto a la infraestructura en cuestión.

TABLA N° 13
NIVEL DE CONTAMINACIÓN

N°	AREA	ESPACIO	NIVEL DE CONTAMINACION	OBSERVACION
1	Producción	Aire, suelo,	Alto	Escarificación y ventilación, genera polvo.



1	Producción	Auditiva	Alto	Ruido del motor de las maquinarias.
1	Cultivos	Aire, suelo, cultivos	Alto	Utilización de fungicidas, insecticidas, en los cultivos.

Estas son las áreas de contaminación que reflejan en la APRO-SANAMY, en cuanto al área de cultivos la Asociación, cuenta con la producción de biol, y la producción de humos, con la finalidad de reducir la contaminación del suelo y el resto de cultivos, para garantizar productos orgánicos de calidad y cooperar en el sistema de la seguridad alimentaria y el sumak allí kawsay.

2.6.5.4. INFORME DE AUDITORIA AMBIENTAL.

En cuanto a la Auditoría Ambiental se identificó los siguientes hallazgos:

- ❖ No existencia de tachos de basuras que especifiquen el tipo de desperdicio que genera la unidad de Posta y Procesamiento y su debida clasificación en papel, vidrio y plástico.
- ❖ Índice de ruido que genera el Centro de Procesamiento es poco elevada.

Además de ello se presenta unos Planes Ambientales para todas las actividades de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyay”.



2.6.5.5. PLAN DE MONITOREO PERMANENTE Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN DE IMPACTOS.

TABLA Nº 14
PLAN DE MONITOREO

Componente Ambiental Potencialmente Impactado	Acción de Mitigación	Responsabilidad	Parámetros de Monitoreo	Verificación de la Mitigación
Usos de la tierra	Garantizar que se hayan cumplido todos los procedimientos legales necesarios con respecto a ocupación de tierras, propiedad o derechos de uso de la tierra	Presidente de la APRO-SANAMY, Coordinador de la finca La Posta	Crear y mantener un registro de utilización de tierras que indique la propiedad y las acciones del proyecto	Durante la construcción y operación
	Los accesos para el uso de los recursos del área, tales como suministro de agua, tendrán un ancho máximo de no más de 2cm (por lo general). Si fuera posible, se deberá utilizar tuberías flexibles u cifras medidas	Presidente de la APRO-SANAMY, Coordinador de la finca La Posta	Inspecciones regulares de los sitios de construcción.	Durante la construcción y operación



Recursos bióticos(flora y fauna)	No se extraerá grava en las áreas forestadas para evitar la infiltración de vegetación.	Presidente de la APRO-SANAMY, Coordinador de la finca La Posta	Ausencia de vegetación, zonas de extracción.	Durante la construcción
Manejo de desechos y fluentes	Se construirán rellenos sanitarios fuera de las facilidades para la eliminación de materiales, tales como escombros de construcción y desechos no peligrosos, de acuerdo a las normas nacionales vigentes.	Presidente de la APRO-SANAMY, Coordinador de Posta	Inspecciones regulares y registros del manipuleo de desechos en archivo.	Durante la construcción y operación.
Tratamiento de Aceite.	Usar bandejas para el goteo de	Presidente de la APRO-SANAMY, Coordinador de Unidad de Procesamiento y Finca la Posta	Las inspecciones revelarán la adopción de medidas preventivas	Durante la construcción y operación



	<p>aceite donde exista la posibilidad de fuga, incluyendo, entre otros:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Motores de generadores eléctricos;2. Áreas de mantenimiento, incluidas áreas de desmontaje de equipos en ubicaciones remotas;3. Lugares de transferencia de combustible y reabastecimiento;4. Bombas de agua;5. Área de válvulas y cualquier otra área con potencial de fuga			
--	---	--	--	--



Ruido y vibración	Incluir técnicas de reducción de ruido	Presidente de la APRO-SANAMY, Coordinador de Unidad de Procesamiento	Monitoreo regular del ruido	Durante la construcción y operación
	En la medida de lo posible, mantener las operaciones y los patios de fabricación ruidosos lejos de los límites de la instalación.	Presidente de la APRO-SANAMY, Coordinador de Unidad de Procesamiento	Monitoreo regular del ruido	Durante la construcción y operación
Emisiones de Aire	Queda estrictamente prohibido el acceso al bosque o a las comunidades por el personal del proyecto, con excepción de las inspecciones que se autoricen fuera del campamento.	Presidente de la APRO-SANAMY, Coordinador de Unidad de Procesamiento	Adopción de política y medidas para cumplimiento. Registros de capacitación en archivo	Durante la construcción y operación



Iluminación	La iluminación incluirá dispositivos direccionales ubicados de tal manera que iluminen hacia abajo, de modo que no se ilumine indebidamente fuera del emplazamiento.	Presidente de la APRO-SANAMY, Coordinador de Unidad de Procesamiento	Las inspecciones revelaran la existencia de dispositivos y diseños de la iluminación que cumplen con las pautas	Durante la construcción y operación
Acceso, Seguridad e iluminación, integridad de las operaciones	Levantar un cerco de seguridad alrededor de los campamentos e instalaciones del proyecto para controlar el acceso.	Presidente de la APRO-SANAMY, Coordinador de Unidad de Procesamiento	Las inspecciones revelaran la existencia de instalaciones convenientemente utilizadas	Durante la construcción y operación



	Informar y tomar una acción inmediata respecto a cualquier daño que se ocasionen al cerco o con relación a ingreso en las áreas de trabajo por personas no autorizadas.	Presidente de la APRO-SANAMY, Coordinador de Unidad de Procesamiento	Inspección regular por parte del personal de seguridad. Registros sobre incidentes archivados	Durante la construcción y operación
--	---	--	---	-------------------------------------

³¹Fuente: Plan de Monitoreo CFN.

2.6.5.6. CONCLUSIÓN.

- ❖ Al realizar la Auditoría Ambiental concluimos que no existe mayor dificultad, por el tipo de empresa como tal.

2.6.5.7.RECOMENDACIONES.

- ❖ Bajar los niveles de ruido existentes en la unidad de procesamiento.
- ❖ Dotar de tachos de basuras para una adecuada clasificación del desperdicio que genera la unidad de procesamiento como de posta, además de implementar en las oficinas de la Coac. MushukYuyay.
- ❖ Capacitar al personal humano que labora en la institución sobre como clasificar los desperdicios para no generar mucha contaminación en el medio ambiente.
- ❖ Implantación de plantas naturales en las entradas principales para la generación de ambiente natural en la unidad de procesamiento y en la unidad de posta, se recomienda plantas nativas de la zona, o plantas que puedan soportar los cambios de temperatura propias de dicha zona.

³¹ Plan de Monitoreo Fuente CFN.



2.6.6. AUDITORIA TRIBUTARIA.

Este tipo de Auditoría tiene la finalidad de conocer cómo se encuentra la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay, con sus obligaciones y derechos tributarios para su desarrollo normal de sus actividades:

2.6.6.1. OBJETIVOS.

2.6.6.1.1.OBJETIVO GENERAL.

- Revisar y Evaluar los pagos correspondientes en el calendario tributario correspondiente al mes de declaración de la obligación tributaria, para identificar las causas o problemas que generó dicha actividad.

2.6.6.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Determinar la veracidad de la información del área de Tributación.



2.6.6.2. CARTA A GERENCIA.

Riobamba 11 de Junio del 2012

Ing.

Rosa Lazo Zaruma

CONTADORA DE "APRO – SANAMY."

Presente

De nuestras consideraciones:

Conforme a lo dispuesto para la Auditoría Interna con corte al 12 de Mayo del 2012 vamos a Auditar los procedimientos Tributarios de APRO - SANAMY, y por lo cual emitiremos nuestra debida opinión.

Solicitamos que se brinde la colaboración necesaria en la presente Auditoria y que facilite toda la documentación pertinente para la realización por la cual será necesario para la revisión y evaluación.

Atentamente,

EQUIPO DE REINGENIERÍA

.....
Miguel Espinoza

.....
Jaime Alulema



2.6.6.3. DOCUMENTOS A SOLICITAR.

TABLA Nº 15
DOCUMENTOS A SOLICITAR AUDITORÍA

DOCUMENTO	Elaborado	No Elaborado	No Aplica	No Realiza
Políticas, estándares, Normas de procedimiento en Obligaciones Tributarias		X	X	X
Plan de Clasificación de Documentación para Registro de Tributación.	X			
Planes de Seguridad		X	X	X
Manuales de Procesos Tributarios.		X	X	X
Registro	X			
Respaldos Trimestrales, Semestrales y Anuales.		X	X	X

Para la evaluación de los sistemas tanto en operación como en desarrollo se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- Recopilación y análisis de los procedimientos administrativos para llevar el control tributario correspondiente.
- Análisis de seguridad, confidencial y respaldos.
- Análisis y Evaluación de la información recopilada
- Elaboración del Informe.



2.6.6.4. LISTADO DE VERIFICACIÓN.

TABLA Nº 16
LISTADO DE DOCUMENTOS DE VERIFICACIÓN

Nº	PREGUNTA	SI	NO	N/A
1	¿Se han adoptado medidas de seguridad para el Usuario y Contraseña del R.U.C.?	X		
2	¿Existe una persona responsable para las Declaraciones Tributarias correspondientes?	X		
3	¿Existe una clara definición de funciones entre los puestos claves para la Elaboración de Obligaciones Tributarias?	X		
4	¿Se registra las acciones del operador para evitar que realice alguna prueba que puedan dañar el software del SRI. DIMM Formularios y DIMM Anexos?		X	
5	¿Se permite el acceso a los archivos e información tributaria a terceras personas?		X	
6	¿Sus declaraciones son mensuales y al día?	X		
7	¿A tenido alguna dificultad para realizar las declaraciones?		X	

2.6.6.5. INFORMACIÓN TRIBUTARIA.

La “APRO – SANAMY”. Ha realizado sus obligaciones tributarias desde 2006 – 07 – 16. En donde se puede apreciar que realiza el pago a los siguientes impuestos:

- ❖ Impuesto al Valor Agregado en forma Mensual.
- ❖ Retención en la Fuente.
- ❖ Renta de Sociedades.

En los cuales estos impuestos poseen un valor constante debido a las diferentes actividades que posee APRO – SANAMY. (Ver anexos)



2.6.6.6. INFORME DE AUDITORÍA TRIBUTARIA.

Al desarrollar la auditoria tributaria de la Asociación no se ha identificado dificultades, tan solo en el cumplimiento de las fechas de declaración existe atrasos con respecto al calendario tributario.

2.6.6.7. CONCLUSIONES.

- Como resultado de la Auditoria podemos manifestar que hemos cumplido con evaluar cada uno de los objetivos contenidos en el programa de Auditoria.

2.6.6.8. RECOMENDACIONES.

- Implementar un Sistema de Respaldos de la información tributaria que se sube al Internet en el DIMM Formularios como DIMM.
- Verificar la Información Tributaria mediante el Software que posee el Servicio de Rentas Internas www.sri.gob.ec.
- Identificar los procedimientos y las fechas de declaración y las fechas de vencimiento de las obligaciones tributarias.



CAPÍTULO III

3. APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA.

3.1. REINGENIERÍA DE APRO – SANAMY.

3.1.1. INTRODUCCION.

Para realizar la aplicación de la reingeniería primero se debe identificar el problema existente en la Asociación, luego dar una solución mediante un análisis la toma de decisiones, en si la reingeniería es realizar los cambios necesarios en cualquiera de sus funciones administrativas.

La reingeniería es volver a realizar un conjunto de actividades ya existentes, tomando estas como referencia para volver a reconstruir procesos y actividades para el beneficio y desarrollo de la Asociación.

Reingeniería de Procesos es realizar algunas mejoras una vez identificando los problemas, en si la reingeniería es una herramienta gerencial moderna, orientada al mejoramiento de los procesos ya que su adecuada aplicación seguida de innovación y mejoramientos continuos nos permitirá lograr los objetivos planteados.

3.1.2. OBJETIVOS.

3.1.2.1. OBJETIVO GENERAL.

- Aplicar un proyecto de Reingeniería de Procesos de Producción para la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay en la provincia de Cañar, aplicando las diferentes técnicas y procedimientos para lograr beneficios sustanciales en el rendimiento, calidad de los productos que oferta actualmente, enfocando a la eficacia en la atención de los clientes y en la disminución de costos de esta manera maximizando un valor agregado.



3.1.2.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Permitir un reposicionamiento de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay en el cantón Cañar.
- Elaborar un diagnóstico de la situación actual del proceso de producción de los diferentes productos y servicios que oferta actualmente la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay.
- Presentar alternativa de solución para los problemas del proceso productivo encontrados en el diagnóstico.
- Determinar la capacidad real de producción en las unidades productivas que posee esta Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay.
- Elaborar formatos técnicos para el control y desarrollo de las unidades productivas que posee esta Asociación.
- Integrar un proceso de producción de la Chakra y/o unidad productiva con enfoque agro ecológico, empresarial, cultura de ahorro y crédito con el afán de mejorar la economía, la soberanía y la seguridad alimentaria de las familias.
- Implementar procesos de inter aprendizaje en un área determinada por esta Asociación para recuperar, conservar y difundir la tecnología de producción “Cañari” y el conocimiento científico acorde a la realidad de las diferentes comunidades que pertenecen a esta Asociación.

3.1.3. REINGENIERÍA DE PROCESOS APLICADA A LA “APRO- SANAMY”.

La aplicación de la reingeniería en Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales MushukYuyay“APRO- SANAMY” se establecerá mediante la aplicación de todas las etapas para, así lograr que este proyecto sea eficaz y que sirva de guía a la Asociación.

³³Etapas en seguir para la realización del proyecto.

³³ Libro de Reingeniería de Procesos Ing. Ernesto Bonilla Octavo semestre.
Pasos que se usa en esta Reingeniería de Procesos.



1. Identificar los proyectos posibles
2. Conducir el análisis inicial del impacto
3. Seleccionar el esfuerzo y definir el alcance
4. Analizar la información básica del negocio y del proceso de trabajo.
5. Definir las alternativas, simular nuevos procesos de trabajo y nuevos flujos de trabajo.
6. Evaluar el impacto potencial de los costos y beneficios de cada alternativa.
7. Seleccionar la mejor alternativa
8. Implementar la alternativa seleccionada
9. Actualizar la información y los modelos de la guía básica de posicionamiento.

3.1.4. ETAPA I

³⁴IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS POSIBLES.

Lista de Proyectos Tentativos.

1. Distribución de planta optima acorde al área disponible.
2. Un adecuado Plan de Marketing.
3. Manuales de Procedimientos de procesos de Producción, Ventas, distribución, facturación de harinas y compra de Materia prima, debidamente documentados.
4. Implantación de una unidad contable que se encargué únicamente a la contabilidad de la unidad de procesamiento
5. Capacitar a los empleados en lo que tiene que ver con el áreas de Ventas y Atención al Cliente.
6. Modificará la estructura orgánica.
7. Modificar e implementar Reglamentos Internos para la Asociación en general, en la Unidad de Posta y Unidad de Procesamiento.

³⁴ Diagnóstico realizado en el segundo Capítulo de Reingeniería. Problemas más relevantes que afecta a la APRO-SANAMY.



8. Implementación de un plan estratégico.
9. Implementación de un Sistema de Seguridad en todas las instalaciones de la Asociación.
10. Implementar un sistema de control de inventarios de maquinas, equipos, herramientas, productos, y ventas para el centro de procesamiento de la APRO – SANAMY.
11. Implementar un Sistema de Respaldos de la información tributaria que se sube al Internet en el DIMM Formularios como DIMM
12. Implementación de una página web para la “APRO-SANAMY”.

Esta lista corresponde a los proyectos posibles que estarán sujetos a la aplicación de Reingeniería.

La base fundamental de estos proyectos en la que pueda ser su implantación se basa fundamentalmente en los óptimos cambios y créditos financieros que originaran estos proyectos.

3.1.5. ETAPA II

CONducir EL ANALISIS INICIAL DE IMPACTO

En esta etapa debemos analizar el impacto que puedan ocasionar los proyectos posibles propuestos en la etapa uno, este análisis no será muy detallado.

Para conducir el análisis inicial de impacto el equipo de Reingeniería ha analizado los posibles proyectos, y mediante una matriz de impacto se determinaran los que más afectan a la operación y a los procesos para lo cual se muestra el siguiente cuadro:



3.1.5.1.³⁵ PROYECTOS Y SIMBOLOGIA.

- P1.** Distribución de planta optima acorde al área disponible.
- P2.** Un adecuado Plan de Marketing.
- P3.** No existe Manuales de procedimientos para producción, venta, distribución del producto, debidamente documentados.
- P4.** Implantación de una unidad contable que se encargué únicamente a la contabilidad de la unidad de Procesamiento.
- P5.** Capacitar a los empleados en lo que tiene que ver con ventas y atención al cliente.
- P6.** Modificar la estructura orgánica.
- P7.** Modificar e implementar Reglamentos Internos para la Asociación en general, en la Unidad de Posta y Unidad de Procesamiento.
- P8.** Implementación de un Plan Estratégico.
- P9.** Implementación de un Sistema de Seguridad en todas las instalaciones de la Asociación.
- P10.** Implementar un sistema de control de inventarios de maquinas, equipos, herramientas, productos, y ventas para el centro de procesamiento de la APRO – SANAMY.
- P11.** Implementar un Sistema de Respaldos de la información tributaria que se sube al Internet en el DIMM Formularios como DIMM
- P12.** Implementación de una página web para la "APRO-SANAMY".

³⁵ Elaborado por Equipo de Reingeniería
Detalla los Problemas más relevantes ser resuelto.



3.1.5.2. CUADRO DE IMPACTO Y COSTOS DE LOS PROYECTOS.

TABLA N° 017
BENEFICIO COSTO

I M P A C T O	ALTA	P3, P6	P2	P1,P10,P12
	MEDIA	P8	P4, P5,P9	P7
	BAJA	P11		
		BAJA	MEDIA	ALTA
		C O S T O S		

ELABORADO POR: Equipo de Reingeniería.

Después de analizar todos los posibles proyectos, en la matriz de impacto se selecciona los siguientes como alternativa de cambio para la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay APRO –SANAMY. En sus respectivas revisión y análisis de los costos y beneficios que se generaran en base a la transformación de cambio y la comprensión de la gerencia de la magnitud del esfuerzo del departamento involucrado.



3.1.5.3.RELACIÓN COSTO / BENEFICIO.

- **COSTO.**

Es importante mencionar que la selección de los proyectos posibles no les significará costos a la APRO - SANAMY en la selección y elaboración del Plan de Marketing debido a que el equipo multidisciplinario de Reingeniería está conformado por dos estudiantes de la ESPOCH.de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela de Ingeniería en Administración de Empresas, quienes realizan el trabajo con el fin de incrementar sus conocimientos prácticos.

- **BENEFICIO**

El beneficio que conseguirá la APRO – SANAMY.Essumamente atractivo ya que logrará posicionarse en la mente de los clientes, consiguiendo de esta manera incrementar su producción, ventas y competitividad dentro de su mercado local y regional.

3.1.5.4.³⁶ELEMENTOS NO ENTREGADOS.

- ❖ No posee un adecuado Plan de Marketing.
- ❖ No existe Manuales de procedimientos de producción, distribución del producto, debidamente documentados.
- ❖ No existencia de organigrama funcional y personal.
- ❖ Adicionamiento de un Plan estratégico

3.1.5.5.CREACIÓN DEL PLAN DE MARKETING.

Este proyecto tiene como fin establecer un plan de marketing dar a conocer a través de distintos medio tales como: afiches, publicidad radial, prensa, hojas volantes y participar en eventos culturales los productos y servicios que presta la APRO- SANAMY.

³⁶ Elaborado por Equipo de Reingeniería
Detalla el proyecto que se debe realizarse.



El Plan de Marketing logrará que la unidad de Posta y Procesamiento, se dé a conocer sus productos y servicios que este ofrece y la calidad que tienen debido a que el desarrollo de la actividad se fundamenta en la producción de harinas, que el cliente tiene una gran variedad para su elección.

IMPACTO. La creación de un Plan de Marketing permitirá a la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay APRO - SANAMY, determinar cuáles serán los medios a utilizar para que el producto que ofrece la Asociación pueda posicionarse en la mente del consumidor, así también se podrá establecer las estrategias que puedan cumplir con este objetivo.

3.1.5.6. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PLANTA.

Este proyecto de manual de procedimiento es aquel instrumento que permite identificar la ruta o el camino para hacer la entrega de un producto o servicio que ofrece la Asociación y abarca a todo los procedimientos que se sigue para hacer la entrega de los productos y o servicio.

IMPACTO.- Permitirá el desenvolvimiento normal y ordenado de todas las actividades que se lleven a cabo dentro de la APRO-SANAMY.

3.1.5.7. ORGANIGRAMA FUNCIONAL Y PERSONAL.

El proyecto de elaboración de un organigrama funcional y personal para la APRO-SANAMY es muy importante ya que a través de estos organigramas el talento humano de la Asociación se identificara con mayor visibilidad cuales son las funciones y responsabilidades que deben cumplir cada uno en su determinado entorno.

IMPACTO. El proyecto de elaboración de un organigrama funcional y personal, permitirá que la APRO-SANAMY se desenvuelva eficientemente en el



Departamento de Talento Humano, con la existencia de un orden jerárquico de cada función y responsabilidad.

3.1.5.8. PLAN ESTRATEGICO

Una planificación estratégica desarrolla una de las herramientas que proporciona un modelo para llevar a la APRO-SANAMY a una organización, a través del proceso de la planificación estratégica incluyendo los antecedentes necesarios para dirigir el proceso y así definir el marco estratégico del proyecto, que es el que da a las actividades coherencia y dirección

IMPACTO. La planificación permite tomar decisiones anticipadas antes de la ocurrencia, en la APRO-SANAMY procesan y analizan la información interna y externa con el fin de evaluar la situación presente.

3.1.5.9. REVISIÓN DE LAS ÁREAS AFECTADAS.

- ❖ Alta Gerencia.
- ❖ Departamento de Producción.
- ❖ Departamento Comercial.

En la revisión de las áreas se deberá tomar en cuenta los planes, programas y procedimientos de cada una de las unidades que se utilizarán para la implantación de la reingeniería.

3.1.6. ETAPA III.

SELECCIONAR EL ESFUERZO Y DEFINIR EL ALCANCE.

³⁷La selección de los proyectos de reingeniería se basa en los beneficios, el análisis del impacto inicial ayudara a cuantificar algunos factores. La evaluación y selección de los esfuerzos de reingeniería debe controlarse y ajustarse de manera constante.

³⁷ Elaborado por Equipo de Reingeniería
Las áreas o departamento que se ve afectado por cada posible Proyecto.



Las áreas involucradas en el alcance y esfuerzo de Reingeniería lo estableceremos, en el alcance ameba que se graficará en el organigrama.

Con este esfuerzo y alcance de reingeniería definiremos que departamento o que proceso necesitara un cambio o una mejora.

En la organización se basa la realización del alcance a las unidades a las cuales se desarrollara el cambio radical de las acciones operarias para consigo obtener una utilidad eficiente en el desempeño de la organización.

La significación de potencial de aceptación del proyecto propuesto e implantado en marcha se da por la fundamentación adecuada al cuadro de decisión al de la organización, con lo que se practicara con la nueva obtención de clientes y a su vez aumentar la cartera de clientes que tiene la unidad de procesamiento de la APRO – SANAMY.

3.1.6.1. PLAN DE MARKETING

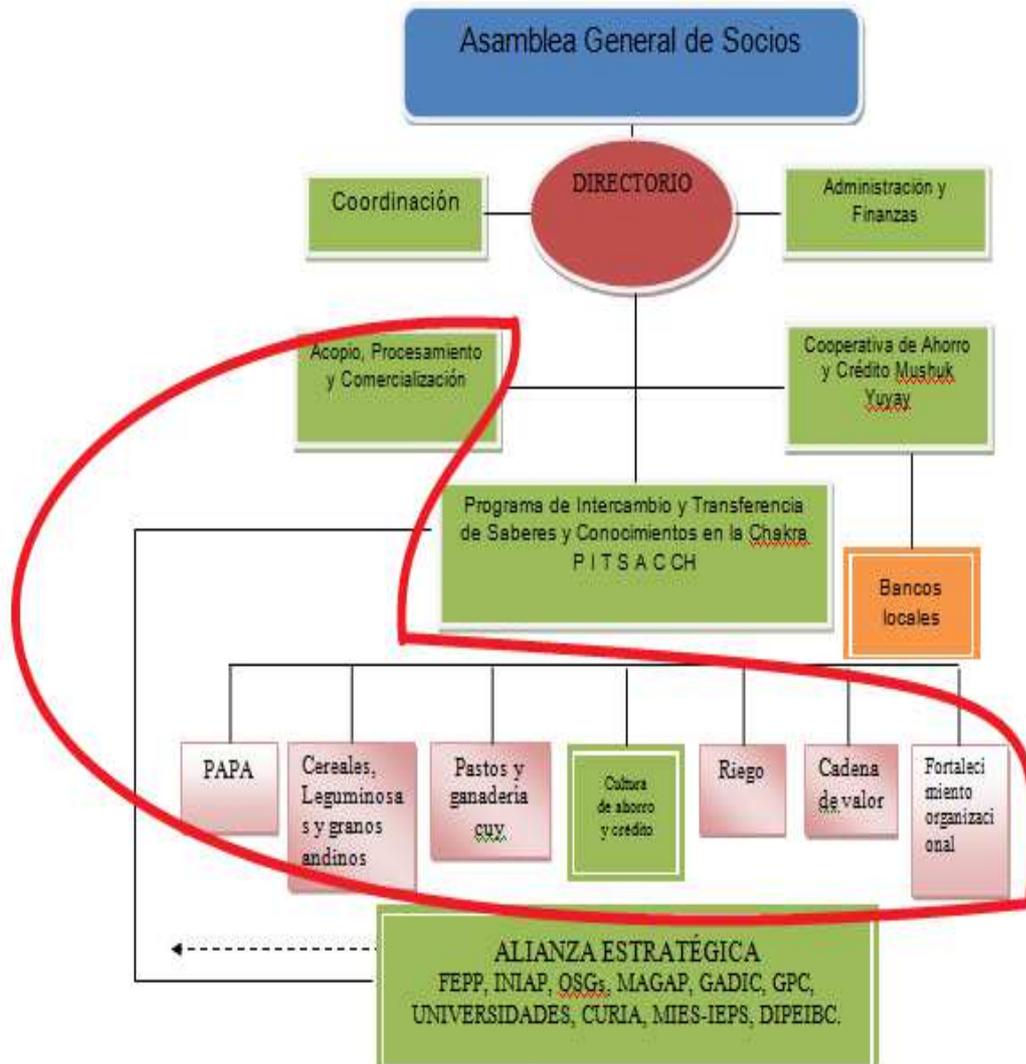
El objetivo de este proyecto es mejorar la forma de publicidad de la Asociación. Para lograr incorporar más agricultores que afanen con la siembra de productos andinos y ampliar nuestro mercado y demostrar mediante la publicidad los productos que ofrece. Así lograr permanecer firme en el mercado.

3.1.6.1.1. ALCANCE AMEBA.

El alcance ameba se desarrollará en el departamento de producción y comercialización propuesto por el equipo de reingeniería y basado en su facilidad de implantación en la cual generara rápidamente los objetivos deseados.

3.1.6.1.2. ALCANCE AMEBA DEL PLAN DE MARKETING.

FIGURA Nº 09
ALCANCE AMEBA DEL PLAN DE MARKETING.





Reingeniería de Procesos de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyay”



3.1.6.2.MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE PRODUCCION.

Podemos describir este proyecto está conformado por varios procesos como, producción, distribución, facturación, compra de la materia prima. Será aquel instrumento que permite identificar el camino para hacer la entrega de un producto o servicio que ofrece la Asociación.

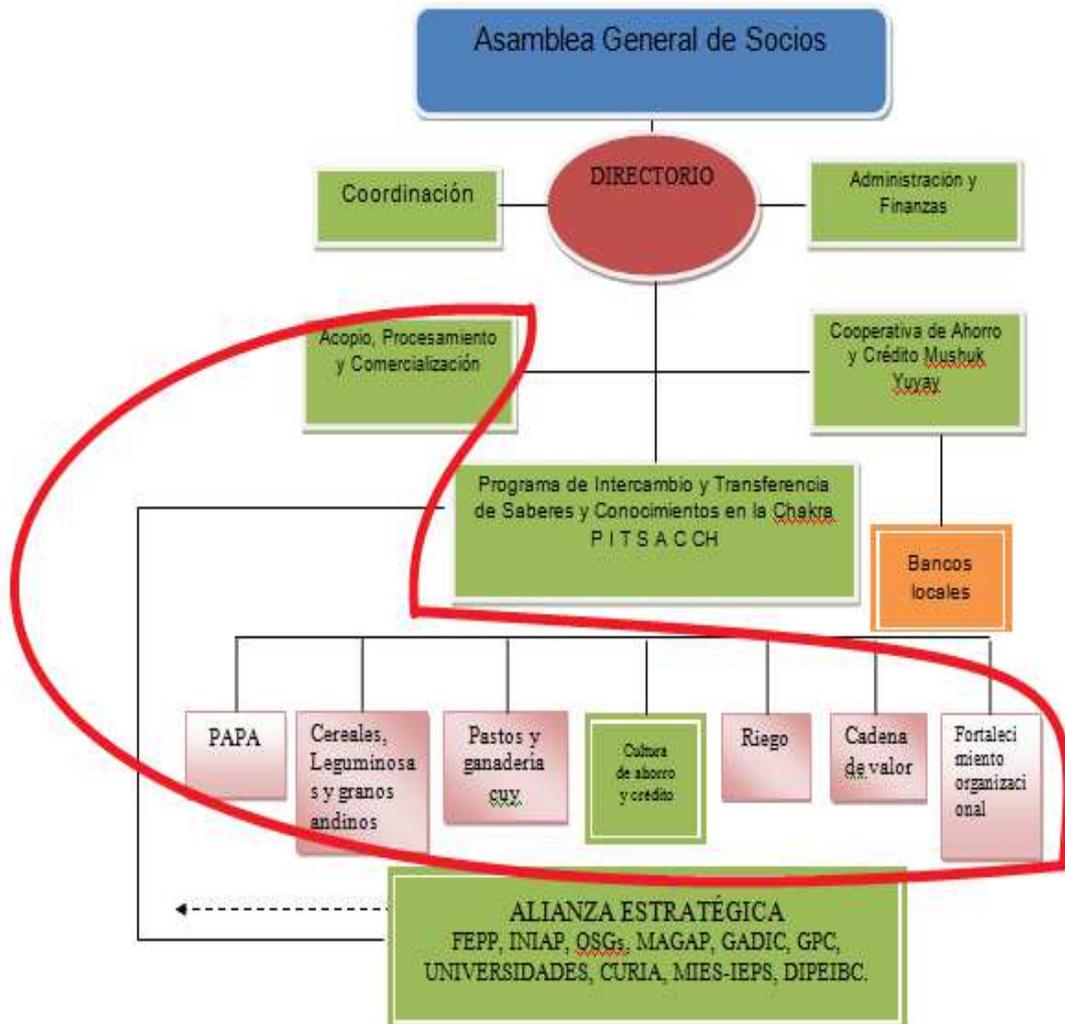
3.1.6.2.1.ALCANCE AMEBA

Este proyecto tendrá un alcance ameba en el Área de Administración, Producción y Comercialización ya que ello se depende estas actividades.



3.1.6.2.2. ALCANCE AMEBA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTO.

FIGURA N° 10
ALCANCE AMEBA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTO





Reingeniería de Procesos de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyay”



3.1.6.3.PLAN ESTRATEGICO

Planificación estratégica es plantear objetivos a lo largo plazo y evitar las futuras amenazas. El objetivo principal de este proyecto es permitir tomar las decisiones mediante una base, y seguir firme hacia el logro de los objetivos propuesto aprovechando al máximo todos los recursos necesarios. Y mantener la calidad de trabajo para producir productos de calidad.

3.1.6.3.1.ALCANCE AMEBA.

Por ello se habla que el alcance ameba en la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay APRO – SANAMY. Se ve involucrado todas las unidades administrativas que integran la estructura orgánica de la Asociación.



3.1.6.3.2. ALCANCE AMEBA DE PLAN ESTRATEGICO.

FIGURA N° 11
ALCANCE AMEBA DE PLAN ESTRATÉGICO



3.1.6.4. REPRESENTACIÓN DE LA TÉCNICA DE LA AMEBA.

El esfuerzo de reingeniería como en la gráfica involucra al departamento de producción y comercialización y por lo tanto a toda la Asociación. Debido que el mayor problema que se presenta es la falta de socialización a los agricultores, para que siembren productos andinos y que esta sirva como Materia Prima para la APRO-SANAMY, ya que en la actualidad no es suficiente la producción para cubrir el mercado total. Por eso el mayor impacto y necesita de urgencia un plan de



Reingeniería de Procesos de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyay”



Marketing.

Es por consiguiente el estudio adecuado basado en la evaluación de cada uno de los proyectos propuestos por el equipo de reingeniería en la cual se deberá tener muy en cuenta los siguientes aspectos:

La normatividad administrativa y planificación estratégica. Involucra a toda la empresa y los recursos con que cuenta la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay “APRO – SANAMY”. En lo que se menciona de la gerencia y los encargados de cada una de las unidades implicadas en el proceso de Proyectos de Reingeniería.

La capacitación y Manuales de procedimiento. Es un proyecto de posible ejecución pero que por no ser de suma urgencia solo afecta al departamento de producción y comercialización, es importante la capacitación pero el personal que labora tiene experiencia en ventas o se desenvuelve muy bien con el cliente.

3.1.6.5.ELEMENTOS ENTREGADOS.

³⁸En la evaluación realizada a los proyectos que afectan a la APRO-SANAMY, los que han sido tomados en cuenta son:

PROYECTOS:

- Diseño de un Plan de Marketing para lograr las ventajas competitivas.
- Elaboración de un manual de procedimiento mejorar la producción.
- Desarrollo de la planificación estratégica para futuro.
- Mejorar la estructura orgánica.
- Un plano de distribución de planta adecuado para mejorar los tiempos.

³⁸ Elaborado por Equipo de Reingeniería
Posibles proyectos a desarrollarse fuente de las Etapas I, II, Proyecto.



3.1.7. ETAPA IV.

ANALIZAR LA INFORMACIÓN BÁSICA DEL NEGOCIO Y DEL PROCESO DE TRABAJO.

3.1.7.1.PROBLEMAS.

VENTAS. Este problema se manifiesta por cuanto existen temporadas en las que se efectúan mayores y menores ventas basados por los periodos de ingreso, no existe un personal destinado a la vitrina (para brindar un servicio de calidad y ofertar los demás servicios y productos que posee actualmente la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay “APRO – SANAMY”).

PROPAGANDA Y PUBLICIDAD. Esta actividad se realiza en forma inapropiada pues al realizar hojas volantes no se puede llegar muy lejos en cuanto a publicidad.

Una mejor presentación de la volante para conocimiento de calidad de servicio que ofrece la unidad de posta y procesamiento de APRO – SANAMY.

- Inexistencia de un plan de marketing para socializar e incorporar más agricultores para que laboren con la APRO-SANAMY.
- Limitado agricultores que colaboran con la APRO-SANAMY.
- Materia Prima insuficiente.
- Búsqueda de nuevos mercados para obtener Materia Prima.
- Pérdida de costumbre en la siembra de Granos Andinos.



Reingeniería de Procesos de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyay”



- Actualmente la gran mayoría de las personas se dedican a la ganadería.
- La Migración causa el abandono de tierras y la falta de mano de obra.

3.1.7.2.POLÍTICAS.

- Establecimiento de un sistema de marketing, que facilite una oportuna promoción, publicidad y socialización a los agricultores.
- Ampliación en busca de nuevos proveedores.Así de esta manera posibilite una mayor cobertura y crecimiento en el mercado objetivo.
- Capacitación a los agricultores, demostrando logran importancia que posee los granos andinos en la salud y alimentación.
- Implementación de comunicación interna y externa.

3.1.7.3. INVOLUCRADOS.

- Coordinador
- Departamento de Comercialización y Marketing
- Departamento de Producción.



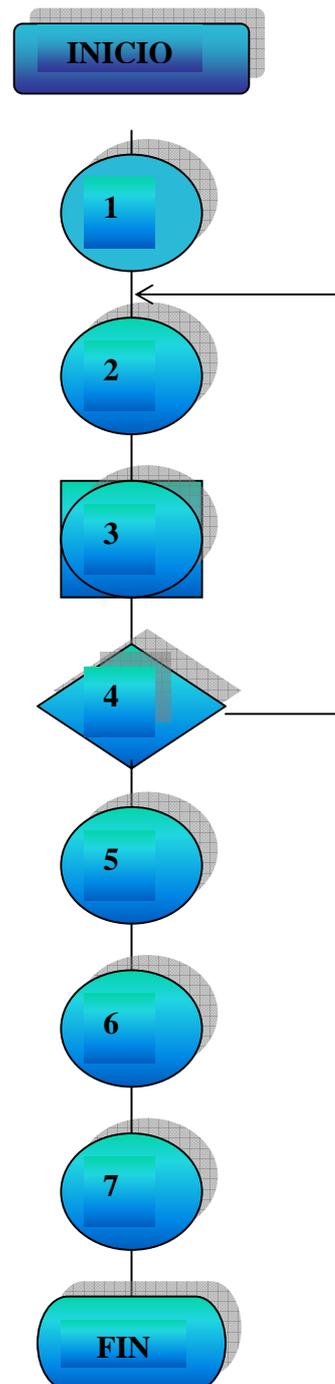
3.1.7.4. PROCESO DEL PLAN DE MARKETING

FIGURA Nº 012
PROCESO DEL PLAN DE MARKETING

³⁹Inicio del proceso

1. Presentación de la Propuesta plan de Marketing
2. Análisis de Plan de Marketing
3. Aprobación del Plan De Marketing
4. Decisión **NO**
5. Asignar de presupuesto
6. Negociación
7. Ejecución
8. Fin

Si



³⁹ Libro Administración de la Producción Ing. Fausto Andino
Octavo Semestre



3.1.7.5. ELEMENTOS ENTREGADOS.

En esta etapa entregamos un análisis detallado del proyecto seleccionados que se van a aplicar en la reingeniería.

3.1.7.5.1. CREACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING.

Proyecto número dos. Desarrollo de un Plan de Marketing basado en la información facilitada por los trabajadores y colaboradores de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay “APRO – SANAMY”.

Lo cual se fundamentara en el adecuado desempeño de cada una de las Actividades a generarse en los departamentos afectados para el cambio de mejora a través del compromiso de cada uno de los colaboradores de estas unidades y el trabajo adecuado de comunicación con la gerencia.

3.1.8. ETAPA V.

DEFINIR NUEVOS PROCESOS ALTERNATIVOS: SIMULAR NUEVOS FLUJOS DE TRABAJO Y NUEVOS PROCESOS DE TRABAJO.

Al analizar la información de la etapa anterior, hemos propuesto nuevos flujos de trabajo como en el proceso de venta y realizar publicidad y promoción de los productos que oferta actualmente APRO – SANAMY. En la unidad de posta y procesamiento.

Para que mejore la actividad de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay “APRO – SANAMY” en las unidades de Posta y Procesamiento, el grupo conformado por dos



personas llegando a un análisis de la información hemos propuesto realizar lo siguiente:

3.1.8.1.PLAN DE MARKETING

PROGRAMA:SERVICIOS se denomina servicio porque el plan de marketing es para llegar a los clientes y a los nuevos agricultores.

PROYECTO: PLAN DE MARKETING.

SUBPROYECTOS:

1. Crear espacios como eventos culturales específicamente de la agricultura, como el SUMAK TARPUY, ALLY TARPUY, PARKUY, PUKUCHYK, CHACARERO ETC. En las comunidad de áreas TUCAITA, UCOIT, UNOIS.

FOTO N° 10
JAWAY COSECHA





2. Reconocimiento a los mejores agricultores de las comunidades de áreas TUCAYTA, UCOIT, UNOIS.
3. Publicidad a través de medios de comunicación.
4. Posicionamiento de la APRO-SANAMY. Para conocer la competencias a nivel de la provincia y tomar decisiones.
5. Planificación estratégica. Para orientar a la organización de los futuros que se dan en la actualidad, en base a ello proyectar y tomar decisiones.

3.1.8.2.ELEMENTOS ENTREGADOS.

⁴⁰En esta etapa entregamos un análisis detallado de los Subproyectos seleccionados que se van a aplicar reingeniería.

1. Creación de eventos.
2. Publicidad.
3. Reconocimiento a los agricultores.
4. Posicionamiento.
5. Planificación estratégica
6. manual de procedimientos.
7. Propuesta de un nuevo organigrama.

3.1.9.ETAPA VI.

EVALUAR EL IMPACTO DE LOS COSTOS Y LOS BENEFICIOS POTENCIALES DE LA ALTERNATIVA.

El impacto de cada alternativa determinara el Costo y Beneficio que puedan brindar cada una de las mismas, de tal manera que al realizar un análisis correspondiente de cada una, escogeremos que alternativa tenga un costo accesible y que brinde un beneficio que determine el éxito de la APRO-SANAMY.

⁴⁰ Realizado por Equipo de Reingeniería, Subproyectos.



El equipo de cambio obtenido como resultado el entendimiento acerca del mejor esfuerzo a aplicar, donde se analizan el Costo-Beneficio de la alternativa planteada para finalmente identificar el nivel de impacto.

3.1.9.1.1. COSTO.

TABLA N° 018
COSTO DEL PLAN DE MARKETING

VARIABLES	ESTRATEGIAS	COSTO TOTAL
Plan de Marketing "Estudio"	Socios	4000,00
Proyecto - Eventos de Siembra	Agricultores	2000,00
Afiches	Posicionamiento	200,00
Gigantografias	Posicionamiento	1500,00
Hojas volantes	Publicidad	250
Publicidad radial	Publicidad	500
TOTAL DE PRESUPUESTO		8450,00

⁴¹ Presupuesto para el plan de marketing.

ELABORADO POR: Equipo de Reingeniería

3.1.9.1.2. BENEFICIO.

La aplicación del Plan de Marketing representa un beneficio significativo para la “APRO – SANAMY” este le permitirá obtener un posicionamiento apropiado en relación con la competencia en el mercado, y su grado de participación será mayor que la actual.

⁴¹ Realizado por Equipo de Reingeniería, fuente etapa I, II, III, IV.



Cabe recalcar que la implantación de este Plan de Marketing para Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay “APRO – SANAMY” se verá reflejado en la Utilidad creciente de más Agricultores.

3.1.9.2. ORGANIGRAMA PROPUESTO.

⁴²Mediante el diagnóstico se comprobó que no dispone de un organigrama estructural completo.

Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay funcione de acuerdo a las nuevas propuestas se tendrá que diseñar un organigrama donde se grafiquen los puestos que se implementaron para un mejor desarrollo de las actividades y tareas; se debe diseñar de tal modo que se especifiquen los niveles y líneas jerárquicas y la coordinación que existirá entre las áreas existentes.

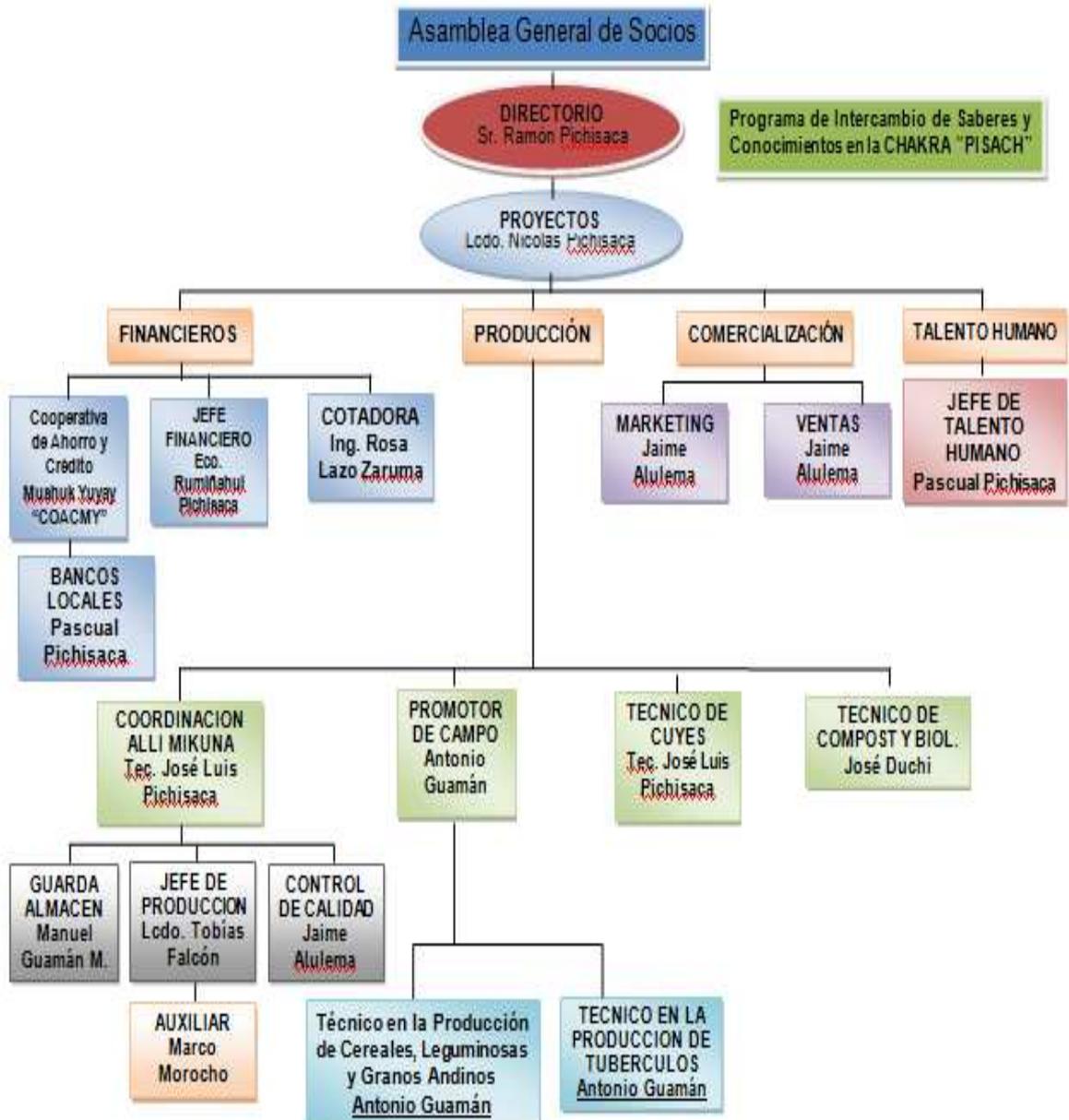
Cabe recalcar que el diseño de un organigrama estructural con niveles jerárquicos no se basa en la autoridad y poder por parte del nivel más alto, la comunicación ante todo deberá prevalecer para una mejor toma de las decisiones evitando de ese modo un ambiente de desconfianza y prepotencia por parte de los miembros de la Asociación.

El diseño del organigrama estructural tiene como objetivo principal mejorar la relación entre los miembros de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay.

⁴² Realizado por Equipo de Reingeniería.



FIGURA Nº 13
ORGANIGRAMA PROPUESTO





3.1.10. ETAPA VII

SELECCIONAR LA MEJOR ALTERNATIVA.

La selección de la mejor alternativa, después del debido análisis realizado, el equipo reingeniería decide realizar el Plan de Marketing.

- ◆ Está relacionada con beneficios y costos.
- ◆ Este es el beneficio más grande.

El beneficio que se obtendrá al aplicar un Plan de marketing serán los siguientes:

- ❖ Contar con suficiente Materia Prima para el Centro de Procesamiento y de esta manera aprovechar la gran oportunidad de Instituciones públicas en el ámbito exportador, nichos de mercado, compras públicas etc. a través de Ministerios encargados de cada actividad.
- ❖ Ser líderes reconocidos en la Provincia de Cañar como una Asociación destacada en la producción agrícola.
- ❖ Ser los mejores en ofertar productos de calidad de la línea de harinas y brindar servicios, en la ciudad de Cañar.
- ❖ Plantear las mejores estrategias de Comercialización y Venta.

3.1.10.1. NOTIFICACIÓN DE LA DECISIÓN.

La decisión de implantar el Plan de Marketing propuesto es tomada por el Coordinador de la APRO – SANAMY. La misma que tiene a su cargo el buen desenvolvimiento de la misma, el equipo de Reingeniería será el encargado de entregar la presente alternativa para que analice la relación costo beneficio.



3.1.11. ETAPA VIII

IMPLEMENTAR LA ALTERNATIVA SELECCIONADA.

- ✓ Plan de Marketing.
- ✓ Posicionamiento
- ✓ Manuales de procedimiento
- ✓ Planificación estratégica
- ✓ Distribución de la planta

3.2. PLAN DE MARKETING

INTRODUCCIÓN.

El objeto de toda empresa es el de producir con una tasa de rentabilidad Suficiente y que su producto resulte adecuado a las necesidades de sus clientes en lo referente a clase, cantidad, calidad y precio.

Una vez transformado el mercado, el proceso se invierte y el cliente se encuentra en primera línea, ya que, en lugar de determinar la producción e investigar las posibles salidas para la misma, ahora primero se procede a analizar a la clientela y a examinar sus necesidades, con el fin de orientar el producto a sus características y a sus actitudes.

El Marketing en sí, es el resultado del fenómeno de la abundancia, el mismo que ha dado lugar a que exista un gran número de alternativas de elección tanto en productos como en marcas, calidades y precios.

⁴³El Marketing es más una actitud nueva que un principio, abarca un conjunto de técnicas, métodos y procedimientos que permiten expresar necesidades existentes o

⁴³ Manuales Prácticos de la PYME.
Como Elaborar un Plan de Marketing.



Reingeniería de Procesos de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyay”



en potencia en términos de producción y de comercialización.

En este sentido, El Marketing puede definirse como: “Un conjunto de reflexiones, acciones y decisiones orientadas en función de los deseos y de las necesidades de productores y consumidores, que permitan establecer niveles de producción aceptables con probabilidades de venta en periodos y en mercados determinados. Así proporcionando a la Asociación la rentabilidad necesaria sobre sus capitales invertidos y el trabajo realizado”.

El concepto de Marketing debe ser adaptado de acuerdo a las condiciones del mercado y de la empresa, en este sentido la función de Marketing tiene por objeto establecer los límites dentro de los que la empresa debe actuar, la forma, el contenido y la intención de sus investigaciones, de manera que estas se orienten dentro del concepto de Marketing adoptado, los sectores de aplicación de estos estudios son tan amplios que es conveniente que cada empresa defina su acción de acuerdo a sus necesidades, estructura y tamaño.

3.2.1.OBJETIVOS DEL PRESENTE MANUAL.

Generar las mejoras en la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay “APRO – SANAMY” en lo que se refiere a, publicidad, promoción y ventas, por lo que se propone establecer un Plan de Marketing para incrementar más asociados agricultores y por ende obtener más producción y lograr posicionar la marca allí mikuna en el mercado local.

3.2.2. LA IMPORTANCIA DEL PLAN DE MARKETING.

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión para la APRO-SANAMY que quiera ser competitiva en el mercado debe utilizar.



En el marketing, como en cualquier actividad gerencial, la planificación constituye un factor clave para minimizar riesgos y evitar el desperdicio de recursos y esfuerzos. En este sentido, el plan de marketing se torna imprescindible, ya que proporciona una visión clara de los objetivos que se quieren alcanzar y, a la vez, informa de la situación en la que se encuentra la empresa y el entorno en el que se enmarca.

⁴⁴El Plan de Marketing es el documento que rige toda la política englobando bajo su política distintas estrategias respecto a las variables estudiadas.

No es el propósito de este documento, analizar el comportamiento Individual del agricultor o vendedor ni descubrir sus motivaciones en estudiar las técnicas para persuadir al agricultor y cliente con respecto a los niveles de siembra de los productos andinos.

El acceso de más a esta actividad da lugar a diversas barreras entre las cuales se destacan el uso de marcas, el capital requerido para la operación y los canales de distribución. Sin embargo, a pesar que existen dichas barreras.

Los mercados de clientes, tanto en la ciudad de Cañar como en el resto del País, presentan posibilidades de crecimiento rápido, debido que existe más poder adquisitivo de las personas por lo cual las ventas sean aumentadas.

3.2.3. DEFINICIONES Y CONCEPTOS

El marketing ha sido definido por la American Marketing Association como “el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales”.

El marketing, por lo tanto, está interesado en estudiar los procesos de intercambio

⁴⁴Manuales Prácticos de la PYME.
Como Elaborar un Plan de Marketing.



entre las partes implicadas (consumidores y empresas) y en facilitar los medios adecuados para que éstos se produzcan.

3.2.4. LAS VARIABLES DEL MARKETING

FIGURA Nº 014
VARIABLES DE MARKETING



⁴⁵Para diseñar estrategias de marketing se, dispone de unos instrumentos básicos, que ha de combinar adecuadamente, con el fin de conseguir los objetivos deseados. Estos instrumentos del marketing pueden resumirse en las cuatro variables controlables del sistema comercial (las denominadas “4P”):

Producto

Precio

Distribución/ logística

Venta personal, marketing directo, publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas.

⁴⁵Manuales Prácticos de la PYME.
Como Elaborar un Plan de Marketing.



3.2.4.1. EL PRODUCTO

⁴⁶Las harinas como producto estrella, que se ofrece al mercado y a través del cual el consumidor satisface sus necesidades. Por lo tanto el problema más grande que se presenta en la APRO-SANAMY es la falta de la materia prima para incremento de la producción. Por lo cual en el estudio del producto se deberá tomar en cuenta lo siguiente.

- a) Cartera de productos.
- b) Diferenciación del producto.
- c) Marcas, modelos, envases.
- d) Desarrollo de servicios relacionados.
- e) Ciclo de vida del producto.
- f) Modificación y eliminación de los productos actuales.
- g) Planificación de nuevos productos.

3.2.4.2. EL PRECIO

Dentro de la APRO-SANAMY. Un precio poco alto e insignificante, muchas veces, de calidad; y un precio bajo, de lo contrario. Esta variable tiene una gran influencia sobre los ingresos y beneficios de la APRO-SANAMY.

- a) Costes, márgenes y descuentos.
- b) Fijación de precios a un solo producto.
- c) Fijación de precios a una línea de productos.

3.2.4.3. LA DISTRIBUCIÓN

La distribución tiene como misión de entregar el producto a los clientes o intermediario en sus puestos de venta. En mercado central de Cañar, Mercado sur y Supermercados y tiendas intermediarias.

⁴⁶Investigación Realizada por el Equipo de Reingeniería.



El sistema de distribución que manejan en la APRO-SANAMY es:

- a) Distribución directa / marketing directo.
- b) Logística o distribución física.

3.2.4.4. LA PROMOCIÓN.

⁴⁷Esta es la parte más importante dentro de la APRO-SANAMY. No podríamos hablar de promoción de un producto, sino también promoción a ganar más socios agricultores para que siembren productos andinos y tener suficiente Materia prima.

- Relaciones públicas
- Publicidad
- Promoción
- Propaganda
- Venta personal
- Marketing directo

3.2.5. PARA QUÉ SIRVE UN PLAN DE MARKETING?

El plan de marketing es una herramienta fundamental para la APRO-SANAMY ya que para ser competitiva en el mercado. Como ya hemos explicado con anterioridad, por medio de este plan se fijan las actuaciones necesarias para alcanzar los objetivos marcados.

No se debe cometer el error de considerarlo de forma aislada, sino que debe estar coordinado y ser coherente con la planificación estratégica de la empresa, ya que sólo así se le dará respuesta a las necesidades que debe cubrir.

El plan de marketing no sólo proporciona una visión clara de los objetivos finales y de cómo alcanzarlos. La recopilación y elaboración de los datos necesarios para su realización permiten calcular la duración de cada etapa, así como los recursos

⁴⁷ Investigación Realizada por el Equipo de Reingeniería.



económicos y humanos con los que se cuenta para su desarrollo.

Las principales utilidades de un plan de marketing son las siguientes:

- Toda actuación se basa en la situación actual tanto de la empresa como de su entorno, es decir, supone una profunda investigación sobre todos los aspectos de la organización y del mercado.
- Resulta de gran utilidad para la gestión de la actividad Agrícola y comercial, ya que el plan de marketing se articula como un documento guía.

3.2.6.ETAPAS DEL PLAN DE MARKETING.

Lo primero que debes tener en cuenta en un plan de marketing se distingue fundamentalmente dos partes:

- El marketing estratégico
- Marketing operativo.

A través del marketing estratégico se pretende definir la estrategia para la APRO-SANAMY. Para ello, es fundamental conocer los factores internos y externos que pueden determinar esta estrategia.

En la elaboración del plan de marketing se pueden diferenciar de modo más detallado una serie de pasos o etapas.⁴⁸El gráfico que se muestra a continuación recoge estas etapas, que serán explicadas con más detalle a lo largo del presente manual:

⁴⁸Manuales Prácticos de la PYME.
Como Elaborar un Plan de Marketing.



FIGURA Nº 015
ETAPAS DE MARKETING



3.2.6.1.⁴⁹DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.

ANALISIS FODA.

FORTALEZAS.

- ❖ Nuestros clientes conocen la calidad de los productos que oferta actualmente APRO – SANAMY.
- ❖ Apoyo mancomunado con la Cooperativa de Ahorro y Crédito MushukYuyay.
- ❖ Equipo de trabajo bilingüe (kichwa-español) con experiencia en desarrollo económico social local.
- ❖ Capital humano local con experiencia en intercambio de saberes y

⁴⁹Fuente entrevista personal, observación, realizado por: Equipo de Reingeniería



Reingeniería de Procesos de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyay”



conocimiento en la chakra, concedores de diferentes pisos ecológicos de la Provincia de Cañar y que parte desde nuestra realidad.

- ❖ Centro de acopio y procesamiento con marca, normas de calidad y buenas prácticas de manufactura.
- ❖ Nuestra organización local constituido legalmente y ubicada en una zona estratégica.
- ❖ Cuenta con finca integral demostrativa de interaprendizaje.

OPORTUNIDADES.

- ❖ Oportunidad de ampliar el mercado ya que no existe mucha competencia con la ayuda del Municipio.
- ❖ Oportunidad de exportar productos con la ayuda del MIESS.
- ❖ Ayuda para la creación de una página web para ofertar productos.
- ❖ Oportunidad de ingresar al portal de compras públicas para ofertar productos.
- ❖ Alianza estratégica con Gobierno provincial de Cañar para equipamiento (maquinarias)
- ❖ Financiamiento proyectos nacional e internacional para el fortalecimiento asociativo.
- ❖ Aliado con las bases y líderes de las organizaciones a nivel local y regional.

DEBILIDADES.

- Escasa acción en el campo con los agricultores en la siembra de productos andinos y el fortalecimiento organizacional.
- Distribución de planta inapropiada.
- Aún los productos ALLI MIKUNA del centro de procesamiento no se posiciona en el mercado local y regional.
- Aún no contamos con buen estudio de mercado.
- Escasa difusión de a través de medios de comunicación y boletines.



Reingeniería de Procesos de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyay”



- Bajo nivel de conocimiento de la estructura, las funciones y las relaciones de nuestro capital natural, social y humano.
- Falta de Publicidad y Propaganda interna como externa.
- Falta de un sistema informático para el control de las actividades de Servicio.
- No existe Manuales de Procedimientos de Actividades de Comercio, Venta, Producción, Seguridad Laboral.

AMENAZAS.

- ❖ El clima ocasiona perdida a los agricultores.
- ❖ Vías de acceso a comunidades en mal estado.
- ❖ Existencia de plagas difícil de controlar.
- ❖ La competencia desleal que ofrecen productos de menor calidad y precios bajos.
- ❖ Actualización de requerimientos en lo que se refiere Certificados de Registro Sanitario de los productos que elabora y fabrica APRO – SANAMY.
- ❖ Alza de impuesto en que se refiere a las actividades productivas.

3.2.6.2.ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL.

- ❖ Generar las mejoras en Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay “APRO – SANAMY”. en lo que se refiere a socializar, publicidad y promoción, ventas, por lo que el grupo propone establecer un Plan de Marketing para incrementar más asociados agricultores y por ende obtener más producción logra posicionarse en el mercado.



OBJETIVO CUANTITATIVO.

TABLA Nº 19
PROYECCIONES PARA 2013

Descripción	2011		2012		2013	
	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
Agricultores	15	30%	25	50%	50	100%
Ventas	600.00	15%	2200.00	55%	4000.00	100%

⁵⁰Datos reales y proyecciones de Venta y agricultores Asociados

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Mejorar la atención al cliente, por medio de capacitaciones de buen trato al cliente y charlas de motivación, a los elementos que conforman el departamento Venta, Promotores, Atención al Cliente.
- Establecer estrategias que permitan identificar los clientes potenciales para convertirlos en reales.
- Identificar las falencias de la fuerza de ventas, para enmendar errores.
- Reestructuración de los Estatutos de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay para implementar un seguimiento a estos cambios y que el personal administrativo como los socios de esta Asociación puedan asimilar de la mejor manera.

⁵⁰Fuente Archivos de APRO-SANAMY
Proyecciones realizadas por: Equipo de Reingeniería



3.2.6.3.DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA.

1. ⁵¹Eventos culturales específicamente de la agricultura, como el SUMAK TARPUY, ALLI TARPUY, SUMAK PARKUY, PUKUCHIK, CHACARERO ETC. En las comunidad de áreas TUCAYTA, UCOIT, UNOIS.
2. Reconocimiento a los mejores agricultores de las comunidades de áreas TUCAYTA, UCOIT, UNOIS.
3. Establecer publicidad utilizando los medios de comunicación como radio, prensa. Gigantografías, hojas volates y entre los más accesibles.
4. Crear taller de conciencia (salud) en consumir productos procesados de granos andinos.

3.2.6.4.PLAN DE ACCIÓN.

Cada elemento de la estrategia de marketing debe ser concretado. Es la fase en la que se pasa de la estrategia a la práctica, en la que se traducen las estrategias en una planificación de actuaciones. Para ello debes seguir los siguientes pasos:

- 1º Asigna a un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados.
- 2º Establece plazos para su ejecución (calendario).
- 3º Asigna los recursos humanos, materiales y financieros apropiados.
- 4º Jerarquiza la dedicación que se debe prestar a cada plan en función de su urgencia e importancia.

⁵¹ Autores: Equipo de Reingeniería
Estrategias para el logro de los objetivos.



TABLA Nº 20
ESTRATEGIAS DEL PLAN DE ACCIÓN

ESTRATEGIAS	ACCIONES	PLAZO	RESPONSABLE
Eventos Socialización a los Agricultores.	Nuevos Agricultores	Enero 2013	Dep. Producción Dep. Comerc y Mak Coordinador de Proyec
Reconocimientos	Motivación a los Agricultores	Enero 2013	Dep. Producción Dep. Comerc y Mak Coordinador de Proyec
Publicidad	Posicionamiento	Enero 2013	Dep. Comerc y Mak
Taller la importancia del consumo de granos andinos.	Más Clientes	Enero 2013	Dep. Comerc y Mak Coordinador de Proyec

3.2.6.4.1.⁵²EVENTOS SOCIALIZACIÓN A LOS AGRICULTORES.

AREA:Cañar

LUGAR:Comunidades

FECHA: Enero 2013

HORA: 10: 00 horas

RESPONSABLE DEL EVENTO:Agr. Nicolás Pichazaca.

INSTRUCTOR DEL EVENTO: Nicolás Pichazaca

José Luis Pichazaca

⁵² Autores: Equipo de Reingeniería
Eventos de Socialización como Estrategias.



Reingeniería de Procesos de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyay”



INTRODUCCIÓN.

El proceso de capacitación y/o intercambio de conocimiento a los miembros beneficiarios del Proyecto es un eje fundamental en la metodología de los Sistemas de Producción Agropecuarios, por lo que dentro de este marco es importante dar a conocer a los productores/as de los Cantones Cañar, Tambo, Suscal y sus comunidades que le permitan optimizar sus recursos

En la actualidad la agricultura cada vez se ha reducido debido a muchos factores especialmente en la provincia de Cañar debido a migración etc. Los agricultores hoy en día no siembran Productos Andinos, por lo que dedican a Cultivar productos cereales. Sin embargo existe una gran oportunidad de Laborar con la Asociación de Productores de Semilla y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay.

OBJETIVO.

Crear espacios de motivación a los agricultores para que cultiven granos andinos y obtener como fuente de Materia Prima para el centro de Procesamiento.

SEGMENTACIÓN.

Geográfica:

Provincia: Cañar

Cantones: Cañar, Tambo, Suscal.

Demográfico:

Agricultores. Los agricultores de las comunidades que pertenecen a cantones de Cañar, tambo, Suscal.

Instituciones educativas. Que tengan especialidad de Agronomía



Reingeniería de Procesos de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyay”



METAS.

- Enero del 2013 iniciar con los eventos de socialización, en las Comunidades.
- Para el año 2013 contar con alianzas estrategias, líderes de la comunidades para lograr realizar los eventos de socialización.

Seguir socializando con los agricultores. En enero 2013 obtener seleccionado los posibles agricultores que pueden trabajar con la APRO-SANAMY.

FOTO N° 11 **MINGA**



TEMAS DE CAPACITACION.

- ✓ Manejo de suelo
- ✓ La importancia de granos andinos
- ✓ Uso de semilla de calidad.
- ✓ Manejo integrado de plagas y enfermedades



Reingeniería de Procesos de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyay”



MATERIALES PARA EL EVENTO.

- Computadora.
- Infocus.
- Papel periódico, marcadores.
- Material didáctico.
- Cámara fotográfica.

PROCEDIMIENTO.

- Organización y trabajo en grupo.
- Intercambio de experiencia de los grupos de trabajo.
- Charla técnica.
- Acuerdos y compromisos.
- Evaluación del evento.
- Entrega de certificados.

ORDEN DEL DIA.

09H30 - 09H45	Inauguración del Evento, Presidente del APRO-SANAMY.
09H45 - 10H00	Introducción, objetivos, expectativas del evento.
10H00 - 11H30	Organización de trabajo en grupos
11H30 -12H30	Plenaria presentación por grupo
12H30 – 13H30	Almuerzo
13H30 – 15H30	Charla técnicas sobre temas propuestos: importancia de granos andinos manejo de suelo, semilla de calidad, por Nicolás Pichazaca y José Luis Pichazaca.
15H30 – 16H30	Evaluación, conclusiones, recomendaciones y compromisos del evento.



PRESUPUESTO.

TABLA N° 21
PRESUPUESTO DE EVENTO

RUBRO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Alimentación	15	2,50	37,50
Local para evento	1	30,00	30,00
Transporte	1	30,00	30,00
Materiales		50,00	50,00
TOTAL			147,50

Elaborado por: Equipo de Reingeniería.

IMPACTO.

La respuesta esperada en el evento de socialización, es incorporar más agricultores/as innovadores que se orienten a cultivar cereales, leguminosas y granos andinos de esta manera asegurar y garantizar la materia prima para el centro de acopio y transformación

3.2.6.4.2. RECONOCIMIENTOS A LOS MEJORES AGRICULTORES.

INTRODUCCIÓN.

⁵³En la Zona de Intervención del Cantón Cañar y Suscal, los productores/as debido limitaciones en aspectos económicos, sociales, culturales y ecológicos, al momento no están en capacidad de competir y producir en forma óptima y alternativa dentro de sus unidades de explotación agropecuarias lo que les pone en desventaja frente a los demás productores/as de la Provincia, por lo que la capacitación es imperante y un medio eficaz para lograr despertar e incentivar al productor a ser más

⁵³ Autores: Equipo de Reingeniería
Reconocimiento a los agricultores.



Reingeniería de Procesos de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyay”



eficiente y competitivo, por lo que el Proyecto de Transferencia de Innovaciones Agropecuaria a Pequeños y Medianos Productores Organizados.

OBJETIVO.

Motivar al mejor agricultor demostrando una gran importancia ya que la agricultura puede ser el sustento de su familia, e incentivar con algunos dinamismos (semilla, herramientas, giras de observación etc.) a que se desarrolle más en su área.

SEGMENTACIÓN.

Geográfico.

Provincia: Cañar

Cantones: Cañar, Tambo, Suscal.

Demográfico:

Agricultores. Los agricultores de las comunidades que pertenecen a cantones de Cañar, Tambo, Suscal.

METAS.

Para el año 2013 los mejores agricultores que colaboran con la APRO-SANAMY sean reconocidos por su esfuerzo y su entrega, así motivar que sigan desarrollando en la Chacra.



MATERIALES.

Certificados.

FIGURA Nº 016 CERTIFICADO DE CAPACITACIÓN

	
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE SEMILLAS Y ALIMENTOS NUTRICIONALES ANDINOS MUSHUK YUYAY CONJUNTAMENTE CON EL PATRONATO DEL GADIC. MUNICIPAL DEL CAÑAR	
Confire el presente certificado a	
<u>JORGE PILAGUANO CAIZA PORTILLA</u>	
Por su participación en los Programas de Capacitación de: Atención al Cliente, Buenas Prácticas Empresariales, Emprendimiento, realizado en la ciudad de Cuenca , con una duración de 72 horas del 04 al 09 de Junio del 2012.	
Cuenca, 12 de Junio del 2012.	
<hr/> Sr. Ramón Pichizaca Presidente de la APRO - SENAMY	<hr/> Ing. Fernando Suárez Castillo

Elaborado por: Equipo de Reingeniería

PROCEDIMIENTO.

- Organizar con Agricultores
- Acuerdos y compromisos
- Evaluación del evento

ORDEN DEL DIA.

09H30 - 09H45	Inauguración del Evento. Presidente del APRO-SANAMY
09H45 - 10H00	Palabras de bienvenida. Coordinador.
10H00 - 11H30	Introducción, objetivos, expectativas del evento.
11H30 -12:30	Entrega de reconocimiento a los agricultores.



12H30 – 13:30 Almuerzo
13H30 – Fin del evento

PRESUPUESTO.

TABLA N° 22
PRESUPUESTO DE CAPACITACION

RUBRO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Alimentación	15	2,50	37,50
Local para evento	1	30,00	30,00
Reconocimiento	15	2,00	30,00
TOTAL			97,50

Elaborado por: Equipo de Reingeniería.

IMPACTO.

La respuesta esperada en el evento de socialización. Es motivar a nuevas personas en la Chacra, en lo importante que es en el intercambio de saberes en la chacra y que sigan con el espíritu de compromiso con la APRO-SANAMY.

3.2.6.4.3. PUBLICIDAD.

⁵⁴A pesar de ser una Asociación Comunitaria Indígena es muy poco conocida no ha considerado ninguna estrategia publicitaria. Esto determina su limitado posicionamiento en el mercado, puesto que hasta la actualidad no ha logrado comunicar y posicionar las ventajas competitivas y diferencias significativas de sus productos.

Una de las más importantes estrategias de venta es solidificar el concepto y la

⁵⁴Investigación Operativa Equipo de Reingeniería.



Reingeniería de Procesos de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyay”



imagen del nombre, con identidad y diferenciación suficientemente significativas, pero con respecto a esta Asociación cabe recalcar que si no se realiza publicidad en al menos un medio de comunicación masivo, será casi imposible que los pueblos Cañaris al menos lleguen a conocer su existencia.

3.2.6.4.3.1. MEDIOS.

El Plan de Publicidad, muestra la oportunidad que la empresa tiene de poder hacer llegar al mercado y al cliente, dando a conocer: los productos y servicios que brinda, a través de los más importantes medios de comunicación en la ciudad de Cañar.

- ❖ Cuña radial “ALLI MIKUNA” de la APRO-SANAMY en las emisoras de Radio la voz de Ingapirca AM y Radio cumbres FM.
- ❖ Medios indirectos (Lugares públicos, uniformes, envases, folletos) salones, ferias y catálogos.

3.2.6.4.3.1.1. RADIOS.

El proceso publicitario en la radio, se debe desarrollar en dos fases. La primera contendrá una información más institucional (misión de la APRO - SANAMY), y la segunda más informativa en cuanto a los productos y servicios que oferta.



TABLA N° 23
PROPUESTA CUÑA RADIAL

Hora	Cuñas
6:00	1 Cuñas
7:00	1 Cuñas
8:00	1 Cuñas
17:00	1 Cuñas
19:00	2 Cuñas

Elaborado por: Equipo de Reingeniería

TABLA N° 24
PROFORMA RADIO INGAPIRCA

Cantidad	Precio	Observación
5 cuñas	120	Masiva
7 cuñas	150.00	Masiva

Fuente: proforma mensual Radio Ingapirca

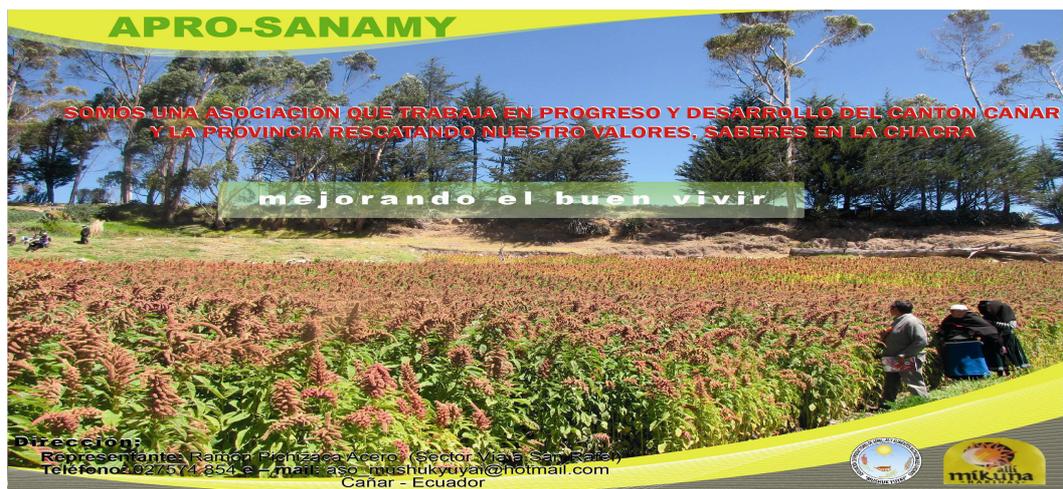
En la publicidad radial deberá ofrecer varios anuncios para no cansar al público. El equipo de Reingeniería desarrollo Publicidad radial, la misma que debe realizar una revisión general del spot antes de la publicidad radial.



3.2.6.4.3.2.GIGANTOGRAFIAS.

En las entradas a los cantones, Cañar y Tambo realizar una publicidad mediante gigantografías. Para lograr el reconocimiento de la APRO-SANAMY y la marca “allí mikuna”.

FIGURA Nº 17
GIGANTOGRAFÍA



Gigantografías elaborado por: Equipo de Reingeniería

3.2.6.4.3.3. AFICHES.

Es un marketing directos mediante hojas volates, trípticos, afiches. Invitando a la ciudadanía, y explicado de la APRO- SANAMY y de los productos. Los afiches en tamaño A3.



Reingeniería de Procesos de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyay”



FIGURA Nº 18
AFICHES, TRIPTICOS, HOJAS VOLANTES, TARJETAS



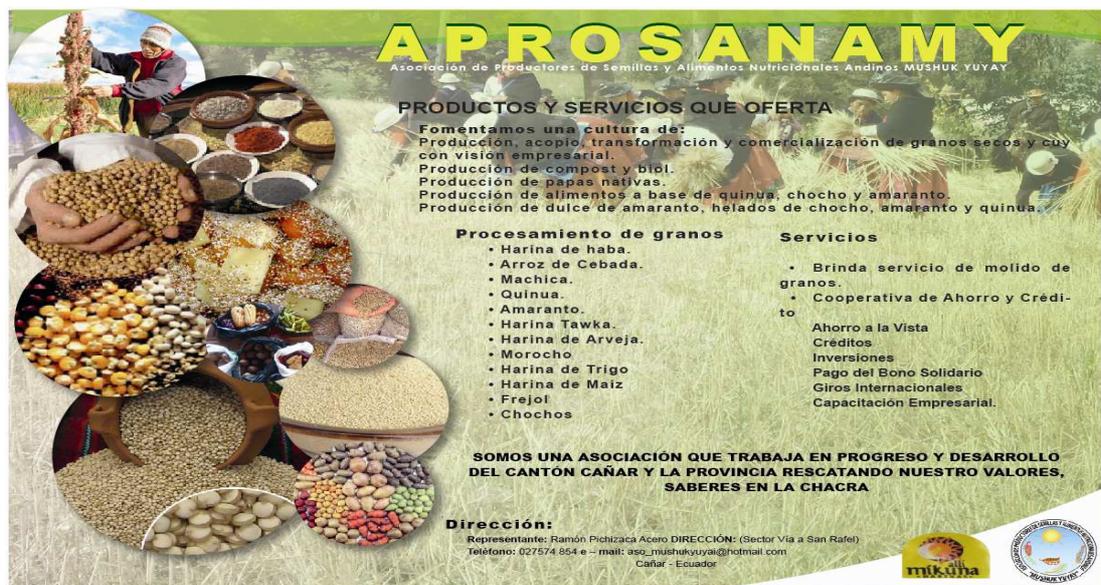
APROSEM Y - CAÑAR

MISIÓN

Somos un grupo de comunidades del cantón Cañar enfocados a establecer los mecanismos requeridos para el fortalecimiento organizacional con la difusión de políticas creadas de forma colectiva desde las bases, para dar respuestas a corto y mediano plazo a las necesidades de los aspectos como agrarias, económicas, tecnológicas y administrativas de los pueblos y comunidades conjuntas a esta Asociación, con el objeto de fortalecer las herencias culturales propias del pueblo Cañari.

VISIÓN

Ser una Asociación que contribuya permanentemente al desarrollo social, económico y cultural de las comunidades del Cantón Cañar asociadas a este proyecto, facilitando la generación de políticas, planes y programas en la gestión comunal indígena, priorizando la eficiencia, efectividad, transparencia, optimización de recursos y la solidaridad entre los miembros de esta Asociación cultivando y compaginando los valores y costumbres ancestrales Cañaris a la época moderna.



APROSANAMY
Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MUSHUK YUYAY

PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFERTA

Fomentamos una cultura de:
Producción, acopio, transformación y comercialización de granos secos y cuy con visión empresarial.
Producción de compost y biól.
Producción de papas nativas.
Producción de alimentos a base de quinua, chocho y amaranto.
Producción de dulce de amaranto, helados de chocho, amaranto y quinua.

Procesamiento de granos	Servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Harina de haba. • Arroz de Cebada. • Machica. • Quinua. • Amaranto. • Harina Tawka. • Harina de Arveja. • Morocho • Harina de Trigo • Harina de Maiz • Frejol • Chochos 	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda servicio de molido de granos. • Cooperativa de Ahorro y Crédito Ahorro a la Vista Créditos Inversiones Pago del Bono Solidario Giros Internacionales Capacitación Empresarial.

SOMOS UNA ASOCIACIÓN QUE TRABAJA EN PROGRESO Y DESARROLLO DEL CANTÓN CAÑAR Y LA PROVINCIA RESCATANDO NUESTROS VALORES, SABERES EN LA CHACRA

Dirección:
Representante: Ramón Pichizaca Acero DIRECCIÓN: (Sector Vía a San Rafael)
Teléfono: 027574 854 e – mail: aso_mushukyuyay@hotmail.com
Cañar - Ecuador




Afiches elaborado por: Equipo de Reingeniería.



Reingeniería de Procesos de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos "Mushuk Yuyay"



SERVICIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK YUYAY Ltda.

Inicio de Actividades: Año 1996 como una caja de ahorro y crédito.
Cooperativa de ahorro y crédito: Año 2005
N° de Accionistas: 14 Accionistas cada uno con su acción y voto.
N° de Socios: 2.800
N° de Productos: 3
Ahorro a la Vista: Están las Libretas de Ahorro, Inversiones a Plazo Fijo, Aporte de Socios, Apertura de Cuenta con \$1,00
Créditos: Crédito de Consumo, Crédito de Vivienda, créditos agrícolas y ganaderas que va desde montos desde \$USD 100,00 hasta \$ USD 15.000,00 por socio.
Inversiones: Desde \$100,00 con las tasas de mercado las más altas.
N° de Servicios: Pago del Bono Solidario, Giros Internacionales (Money Gram), Capacitación Empresarial.

Dirección:
PROVINCIA: Cañar
ZONA: Sur Occidental de la provincia.
CANTÓN: Cañar
CABECERA CANTONAL: Cañar
SECTOR: Rural
PARROQUIA: Central.
DIRECCIÓN: (Sector Vía a San Rafael)
Teléfono: 027574 854
e – mail: aso_mushukyuyai@hotmail.com
Representante: Ramón Pichizaca Acero







APROSANAMY
 Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos Mushuk Yuyay



Cede: Mushuk Yuyay

Impulsando el desarrollo

Objetivos

- Participar en el proceso de la producción de la chacra y/o unidad productiva con enfoque agro ecológico y empresarial con el afán de mejorar la economía, la seguridad alimentaria de las familias.
- Implementar una granja demostrativa de interaprendizaje para recuperar, conservar y difundir la tecnología de producción ancestral y el conocimiento científico acorde a la realidad de nuestra cultura.

MISIÓN

Somos un grupo de comunidades del cantón Cañar enfocados a establecer los mecanismos requeridos para el fortalecimiento organizacional con la difusión de políticas creadas de forma colectiva desde las bases, para dar respuestas a corto y mediano plazo a las necesidades de los aspectos como agrarias, económicas, tecnológicas y administrativas de los pueblos y comunidades conjuntas a estas Asociación, con el objeto de fortalecer las herencias culturales propias del pueblo Cañari.

VISIÓN

Ser una Asociación que contribuya permanentemente al desarrollo social, económico y cultural de las comunidades del Cantón Cañar asociadas a este proyecto, facilitando la generación de políticas, planes y programas en la gestión comunal indígena, priorizando la eficiencia, efectividad, transparencia, optimización de recursos y la solidaridad entre los miembros de esta Asociación cultivando y compaginando los valores y costumbres ancestrales Cañaris a la época moderna.

RAZÓN SOCIAL

La Razón Social de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos Mushuk Yuyay es la siembra, producción y transformación de materia prima en productos procesados de granos y frutas propias del sector.

TIPO DE EMPRESA

Tipo: Asociación
 Capital: Propio
 N° de Asociados: 14
 Rama de Actividad: Siembra – Cosecha de gramíneas, producción de harinas para consumo humano, producción de balanceados para especies mayores y menores, servicio de molino y Servicios de Economía Solidaria Popular.

PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFERTA

PROCESAMIENTO DE GRAMÍNEAS. HARINA DE HABA.
 Descripción.-Aporta con fibra, en minerales como el calcio, cobre, hierro, magnesio, manganeso, fósforo, potasio, selenio, zinc, ácido patoténico, vitamina B3. Ayuda a la producción de hemoglobina y al transporte de hierro por su contenido en cobre. Aporta con fósforo, interviene en la transmisión del código genético.
Presentación: Fundas de 500 gr. y quintal.

ARROZ DE CEBADA.
 Descripción.-Aporta con carbohidratos, proteínas, vitamina B1, ácido patoténico, hierro, manganeso, minerales, selenio y zinc. Refuerza los huesos y articulaciones. Favorece la fertilidad y cicatriza

ción. Protege el cuerpo de efectos tóxicos por metales pesados.
Presentación: Fundas de 500 gr. y quintal.

QUINUA
 Descripción.-La Quinoa Posee cualidades superiores a los cereales y gramíneas. Se caracteriza más que por la cantidad, por la calidad de sus proteínas dada por los aminoácidos esenciales que constituye como: la isoleucina, leucina, lisina, metionina, fenilalanina, treonina, triptofano, y valina. Es una de las principales fuentes de proteínas.
Presentación: Fundas de 500 gr. y quintal.

AMARANTO
 Descripción.-La semilla tiene un alto contenido de proteínas, vitaminas y minerales que nos ayudan a crecer sanos y fuertes. Es por ello un alimento muy interesante para los niños.
Presentación: Fundas de 250 gr. y quintal.
 MACHICA.
 HARINA TAWKA.
 HARINA DE ARVEJA.
 MOROCHO.

SERVICIO DE MOLINO
 La Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos Mushuk Yuyay, brinda servicio de molido de granos (Inturación de granos) para lo cual cuenta con maquinarias necesarias para esta actividad tales como:
 Tostador a Gas y Molino Eléctrico para este servicio.






Trípticos elaborados por: Equipo de Reingeniería.



Reingeniería de Procesos de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyay”



APROSANAMY
Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay

PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFERTA

Servicios

- Brinda servicio de molido de granos.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito

Procesamiento de granos

- Harina de haba.
- Arroz de Cebada.
- Machica.
- Quinua.
- Amaranto.
- Harina Tawka.
- Harina de Arveja.
- Morocho
- Harina de Trigo
- Harina de Maíz
- Frejol
- Chochos

Dirección:
Representante: Ramón Pichizaca Añez (Cedra'Vía a San Rafael)
Teléfono: 027574 854 - mail: aro_mushukyuyay@hotmail.com
cañar - Ecuador

APROSANAMY
Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay

Ramón Pichizaca A. Representante

Asistencia Técnica
Siembra - Cosecha de gramíneas, producción de harinas para consumo humano, producción de cuyes, balanceados para especies mayores y menores, servicio de molino eléctrico y Servicios de Economía Solidaria Popular

Tel: 027574 854

Dirección:
Comunidad San Rafael

Tarjetas de Presentación: Equipo de Reingeniería.

Hoja volante elaborada por: Equipo de Reingeniería.

TABLA N° 25
PROFORMAS GRAFICAS DEL AUSTRO

Cantidad	Precio
1 - 200	0.20
200 - 500	0.18
500 - 1500	0.15
1500 - 2000	0.14

Fuente: Proforma En la gráfica de Austro Cañar de Calle Espinoza

3.2.6.4.4. PROMOCIÓN

En lo que respecta a promoción, la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay, no maneja ninguna estrategia



Reingeniería de Procesos de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyay”



promocional, de manera que afecta directamente en el volumen de ventas, puesto que no hay una motivación directa que influya en el cliente a comprar los productos ni acercarse a los servicios que oferta actualmente la Asociación.

Es también importante, recalcar que en la Promoción influye directamente la Publicidad, sin embargo, la Asociación tampoco maneja esta estrategia. Además, se debe recordar que la mejor promoción es por recomendación. Por tanto, se dice que “Un cliente satisfecho lo recomendará con tres más, pero un cliente insatisfecho se lo contará al menos a nueve conocidos”. Por eso se planteó una publicidad directa que lo describimos en anterior capítulo.

3.2.6.4.5. SE UTILIZARÁ SERVICIOS DE MARKETING DIRECTO.

Hemos considerado que la Asociación no realiza el Marketing Directo. De hecho se necesita que dedique más tiempo a esta actividad que a cualquier otra, ya que con el Marketing Directo se obtiene candidatos en términos de necesidad o deseo, capacidad, elegibilidad y autoridad para comprar.

También, en la Asociación se debe establecer estándares para la búsqueda de nuevos clientes debido a varias razones. Si se quedan solos, APRO – SANAMY. No tendrá a quien vender, por lo tanto no es recomendable que pase demasiado tiempo con sus clientes actuales. Ya que si pierde un cliente o si desea crecer, no tendrá nóminas para sustituir a esos clientes.

Por lo tanto: El Marketing Directo es algo así como la fuente de la continuidad, siempre tendrá posibilidades de vender y de crecer. Esto se logra trabajando a través del tiempo, hace referencia un agente de Marketing, Coordinador de producción y Comercialización llegan a los posibles clientes, para demostrar el beneficio del producto.



Reingeniería de Procesos de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyay”



Se describe algunas de las comunidades pertenecientes a los Cantones de Cañar (Tucayta), Tambo (Ucoit) y Suscal (Unois). Cada una de estas comunidades esfialia a dichas organizaciones, por lo que es importante participar en el aspecto de marketing directo con la socialización en juntas, asambleas y reuniones mensuales de cada una de las comunidades y organizaciones.

TABLA N° 26
COMUNIDADES DONDE REALIZA MARK DIREC

TUKAYTA	UCOIT	UNOIS
Quilloac	Caguana pamba	Suscal Viejo
San Rafael	Cachi	Punguyacu
Zhizho	Sunicorral	Kullauku
Posta	Chichun	Pachon
Chaglaban	Tunaspamba	Samboloma
Zhayacrumi	Sarapamba	Dolorosa
Cuchucun	Coyoctor	Ciudadela

Elaborado: Equipo de Reingeniería.



FOTO N° 12
MARK DIRECTO EN ASAMBLEAS DE LAS COMUNIDADES



3.2.7. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.

⁵⁵Para la clasificación de segmentación de mercado, se tiene en cuenta los siguientes criterios:

La Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay APRO- SANAMY, tiene un mercado compuesto por compradores los cuales son diferentes entre sí, esto puede tener diferentes deseos para comprar el producto que satisfaga sus diferentes necesidades.

Entonces podemos indicar que la empresa tiene segmentado su mercado tomando en cuenta los siguientes criterios.

⁵⁵ Investigación Operativa Equipo de Reingeniería.



Reingeniería de Procesos de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyay”



3.2.7.1.CRITERIO GEOGRAFICO.

País: Ecuador

Provincia: Cañar

Cantones: Cantón Cañar, Tambo, Suscal, Azogues

3.2.7.2. CRITERIO DEMOGRAFICO.

Edad: año 1

Sexo: Masculino - Femenino

Tamaño: Familiar, instituciones

3.2.7.3.CRITERIO SOCIOECONÓMICO.

Nivel de Ingresos: X

Estatus Social: X

Actividad Profesional: X

Nivel de Estudios: X

Religión: X

Amas de casa y Padres de Familia, profesionales de nivel económico medio-bajo, medio - alto, que tienen distintas necesidades para adquirir este tipo de producto.



3.2.8. ESTUDIO DE LOS DIFERENTES FACTORES QUE INTERVIENE EN LA COMPRA DEL PRODUCTO.

3.2.8.1.CONSUMIDOR.

⁵⁴La motivación de los consumidores está dada directamente por la variable precios, de manera que se considera que quien compra los productos de la empresa son las personas que esperan un producto de calidad, que les ofrezca estilo de vida, expresión de su personalidad; éxito y posición social, sin importarle el precio.

3.2.8.2.DEMANDA.

La demanda obedece a la satisfacción de un gusto, status social, lo cual les orienta a adquirir productos con costos mucho más elevados, en este caso no dependen de cuestiones culturales, comerciales o climáticas, más bien depende de la cantidad de construcciones y remodelaciones que se realizan en los diferentes hogares, cuya demanda es irregular y no obedecen a ninguno de los factores antes descritos.

⁵⁶ Autores: Equipo de Reingeniería



3.2.8.2.1.DEMANDA MENSUAL DE LOS PRODUCTOS A NIVEL LOCAL

TABLA N° 27
DEMANADA MENSUAL

RODUCTO	QUINTALES
MACHICA	15
A. DE CEBADA	12
QUINUA	5
H. DE QUINUA	3
H. DE HABA	6
H. DE ARVEJA	5
AMARANTO	2
MOROCHO	5

Fuente: Archivos de la APRO-SANAMY

3.2.8.3.PRODUCTO.

Los productos que ofrece la APRO-SANAMY son varios, pero no varía en calidad. El producto tiene un sinnúmero de cualidades sea en tamaño, color, diseño, forma por lo que hace que el cliente obtenga un producto a su gusto y preferencia

3.2.8.4.PRECIO.

El precio en esta Asociación se relaciona directamente con la calidad de los productos, más de ello, la Asociación conoce bien los costos y establece razonables márgenes de ganancia; estipulando así, los niveles de precio que pueda ser competitivos.



El precio en esta Asociación es determinante, va dirigido especialmente a la clase, baja y media.

TABLA N° 28
PRECIO DE PRODUCTOS

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE SEMILLAS Y ALIMENTOS NUTRICIONALES ANDINOS MUSHUK YUYAY				
CENTRO DE ACOPIO, TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN				
PRECIO DE LOS PRODUCTOS “ALLI MIKUNA”				
Nº	DETALLE DE PRODUCTOS	PVM qq	PVM 500 gr	PVP
1	HARINA DE MAIZ	\$ 0,80	\$ 0,85	\$ 1,00
2	MOROCHO	\$ 0,80	\$ 0,85	\$ 1,00
4	HARINA DE HABA	\$ 0,80	\$ 0,85	\$ 1,00
6	MACHICA	\$ 0,80	\$ 0,85	\$ 1,00
7	ARROZ DE CEBADA	\$ 0,80	\$ 0,85	\$ 1,00
8	PINOL	\$ 0,80	\$ 0,85	\$ 1,00
9	HARINA DE TAWKA	\$ 1,20	\$ 1,30	\$ 1,50
10	TRIGO GRANEL	\$ 0,40	\$ 0,55	\$ 0,65
11	HARINA DE TRIGO	\$ 0,55	\$ 0,60	\$ 0,70
12	QUINUA GRANEL	\$ 1,20	\$ 1,25	\$ 1,50
13	HARINA DE QUINUA	\$ 1,25	\$ 1,30	\$ 1,50
14	FREJOL	\$ 0,80	\$ 0,90	\$ 1,00
15	ARVEJA	\$ 0,60	\$ 0,65	\$ 0,75
16	HARINA DE ARVEJA	\$ 0,80	\$ 0,85	\$ 1,00
17	CHOCHO SECO	\$ 1,75	\$ 1,80	\$ 2,00
18	CHOCHO FRESCO	\$ 0,80	\$ 0,85	\$ 1,00
19	AMARANTO	\$ 2,25	\$ 2,30	\$ 2,50
20	HARINA DE AMARANTO	\$ 2,30	\$ 2,35	\$ 2,50
TOTAL: 25 PRODUCTOS				
PVP: Precio de Venta al Público.				
PVS: Precio de Venta al Socio.				
PVM: Precio de Venta al Mayor.				

Fuente: Archivos de la APRO-SANAMY



3.2.8.4.1. POLÍTICAS DE PRECIOS.

La determinación del precio se lo debe establecer conjuntamente con la definición del portafolio de productos que ofrece la Asociación, basados siempre en el valor que su mercado está dispuesto a pagar y teniendo en cuenta el precio fijado por sus competidores.

Debido a que la gama de productos que ofrece la Asociación es de apreciable calidad se debe manejar la política de precios determinando zona, cliente, temporada.

Es decir, el precio en APRO-SANAMY se relaciona directamente con la calidad de los materiales utilizados en la elaboración de los productos. Así mismo, la calidad se refleja en el nivel de satisfacción que se le da al consumidor por lo cual está dispuesto a pagar un poco más por ella.

3.2.8.4.2. DETERMINACION DEL PRECIO.

La Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay debe adoptar los siguientes criterios:

- El costo que incurre para fabricar los productos
- El valor que le da el comprador al producto
- Fijar objetivos de utilidad en cada producto.

3.2.8.5. DISTRIBUCIÓN.

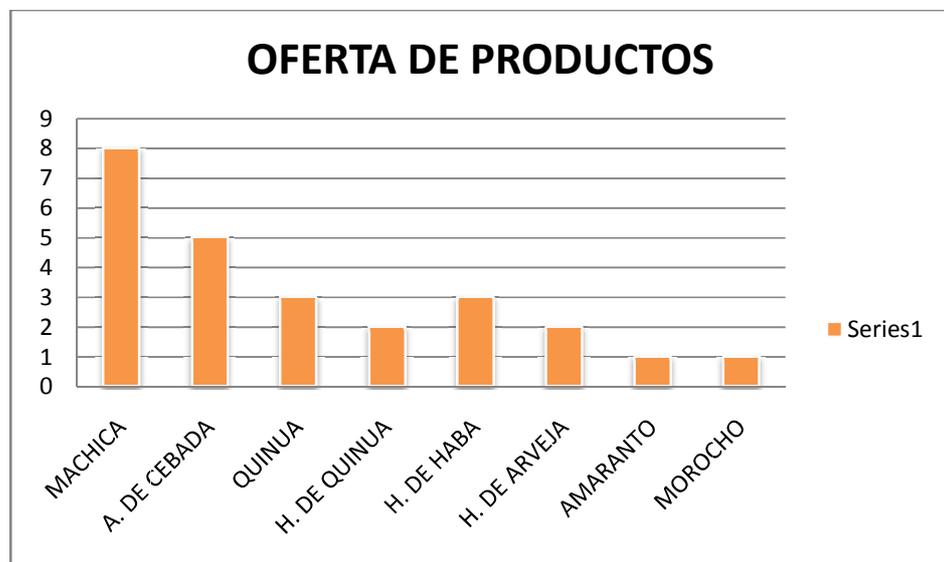
⁵⁷La APRO – SANAMY. No cuenta con una red de Distribución ni de intermediarios sino más bien son productores y distribuidores directos lo cual representa una gran ventaja, puesto que en la comercialización no sufre alteración de precios, ni se da la posibilidad de un mal servicio, pero cabe recalcar que esto también representa una

⁵⁷ Autores: Equipo de Reingeniería.



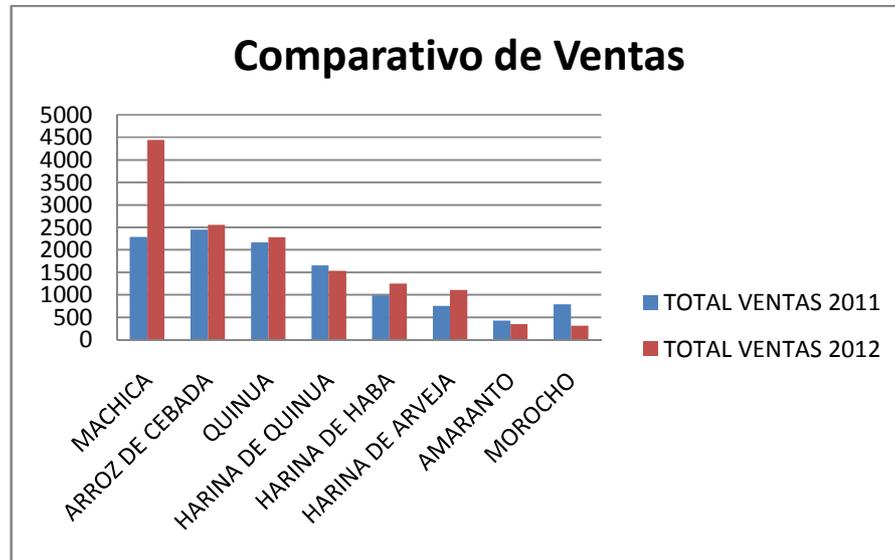
debilidad significativa, debido a que el producto no se exhibe ni se ofrece en distintos lugares haciendo de esta manera un producto poco conocido.

Por lo que una alternativa sólida para la APRO-SANAMY es que todas las acciones de marketing deben ir encaminadas a la fidelidad su activo más importante, los clientes. Sobre todo se debe estudiar el grado de confiabilidad de su mercado, los puntos fuertes y débiles.



Fuente: Archivos de la APRO-SANAMY

En el presente grafico se iluminan los principales productos ya que tiene una fuerte demanda, representados en quintales, no podemos ofertar mas solo en casos de pedidos anticipadas.



Fuente: Archivos de la APRO-SANAMY

Este grafico nos permite observar claramente el acenso de ventas de cada producto, vale recalcar que las ventas del año 2012 están tomadas de Enero hasta el mes de Julio, pero sin embargo el crecimiento es notable, el promedio de crecimiento en cada producto es de 6% mensual.

3.2.8.6. COMPETENCIA.

⁵⁸Los productos allí mikuna de la APRO-SANAMY compiten directamente con los artesanos locales (Provincia del cañar y el Tambo), los artesanos del norte y productos industrializados de igual manera provenientes de la zona norte del país.

Existen diferentes porcentajes de la participación de esta competencia de acuerdo a cada mercado y también marcas con un posicionamiento fuerte.

⁵⁸Investigacion Operativa Equipo de Reingeniería.



3.2.8.6.1. PRINCIPALES COMPETIDORES

FOTO N° 13 **COMPETIDORES DE LA APRO-SANAMY**

Artesanos locales (Provincia del Cañar)



Artesanos del norte





Productos Industrializados

Marca: Mas corona, Molinos la Pradera, Condimesa, Molinos Corona de oro.



3.2.8.6.2. PARTICIPACIÓN DE LA COMPETENCIA EN EL MERCADO

Es importante determinar la participación de la competencia y cuál es la más fuerte en el mercado ya que de esto dependerá las estrategias a seguir.

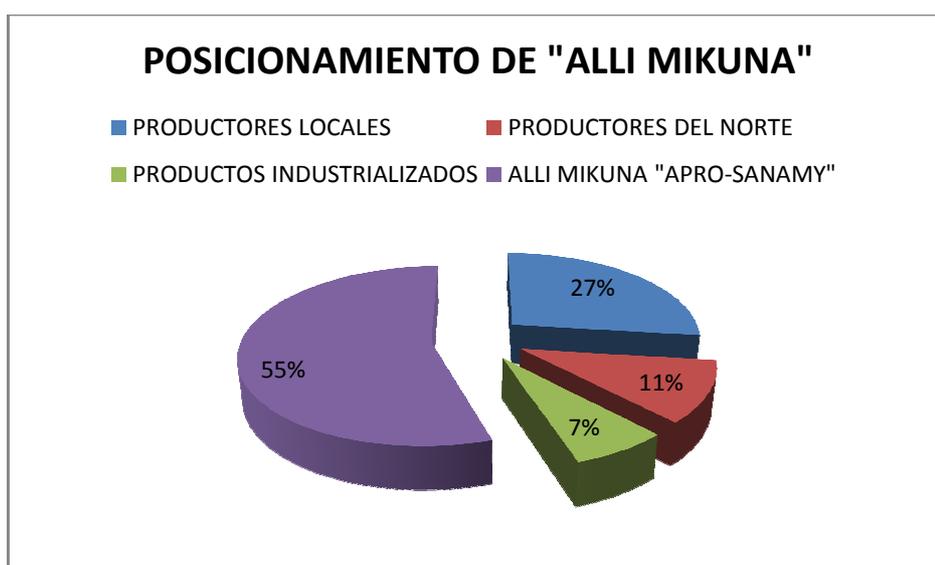
La participación de la competencia difiere en los tres mercados y se encuentra dada de la siguiente manera:



TABLA N° 29
APRO-SANAMY PRENTE A LA COMPETENCIA

PARTICIPACIÓN DE LA COMPETENCIA EN EL MERCADO DE CANTÓN CAÑAR Y TAMBO				
Productos	Artesanos locales (cañar-tambo)	Artesanos del norte	Productos industrializados	"APRO-SANAMY"
Machica	27%	11%	7%	55%
Arroz De Cebada	27%	11%	7%	55%
Quinoa Granel	27%	11%	7%	55%
Harina De Quinoa	27%	11%	7%	55%
Harina De Haba	27%	11%	7%	55%
Harina De Arveja	27%	11%	7%	55%

Fuente: Investigación Operativa Equipo de Reingeniería.



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: equipo de Reingeniería



"ALLI MIKUNA" FRENTE A LA COMPETENCIA A NIVEL LOCAL

El gráfico nos muestra que la empresa "Allí Mikuna" se identifica con un 55% del mercado local luego tenemos a la competencia más fuerte a los artesanos locales con un 27% y con la presencia también en el mercado de productos provenientes de las provincias del norte con un 11% a demás de la presencia de productos industrializados encontrándose con una participación del 7%.

La empresa "Allí Mikuna" se está posesionando en el mercado local, ya que últimamente los artesanos locales se convirtieron en nuestros clientes por las siguientes razones:

- Diversidad de productos que oferta la empresa allí mikuna
- Calidad de productos
- Productos con registros sanitarios.
- Estrategias de ventas y comercialización.
- Beneficios que brindan los productos allí mikuna, etc.

FOTO N° 14

ALLI MIKUNA DE APRO-SANAMY EN MERCADOS DE CANAR





Reingeniería de Procesos de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyay”



3.2.9. CONTROL DEL PLAN.

Es recomendable que realices controles periódicos (anuales o incluso semestrales), con el fin de prevenir posibles desviaciones de tu objetivo. De esta manera, y una vez conocidas las causas de dichas desviaciones, podrás adoptar las medidas correctoras oportunas anticipándote así a cualquier resultado negativo al finalizar el año.



3.3. ETAPA IX

GUÍA BÁSICA DEL POSICIONAMIENTO

INTRODUCCIÓN.

Comprender el comportamiento de los negocios es de vital importancia para poder aplicar el proceso de reingeniería; realizar un examen a la Asociación requiere un trabajo un poco complicado ya que se presentan complejidades acumuladas a lo largo de su evolución como negocio, como empresa la evolución de sus estructuras jerárquicas y la competencia global; pueden ser tratados minuciosamente para poder evolucionar aplicando el proceso de reingeniería. Tener un estudio técnico acerca del Posicionamiento de la Asociación será muy fundamental.

3.3.1. EL POSICIONAMIENTO.

⁵⁹ El Posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente de los consumidores internos y externos, por tales circunstancias es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de ese producto, servicio, idea, marca o hasta una persona con relación a la competencia.

La aplicación de varios métodos para la mejora de los negocios implica varios cambios, por esto, se denominan proyectos de cambio a los esfuerzos que se realicen para alcanzar dicha mejora. Cada método para mejorar puede llamarse, en consecuencia, metodología de cambio, como es el caso de la reingeniería. Los proyectos para desarrollar los sistemas de información también pueden considerarse de cambio, cuando modifiquen los negocios.

⁵⁹ Libro de Reingeniería de Procesos Ing. Ernesto Bonilla Octavo semestre.
Pasos que se usa en esta Reingeniería de Procesos.



Reingeniería de Procesos de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyay”



3.3.2. OBJETIVO GENERAL.

Conocer la posición de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay “APRO-SANAMY” frente a la competencia y determinar las estrategias que con lleven a obtener mejorar el nivel competitivo entre otras Empresas, Asociaciones o Grupos Comunitarios de la misma actividad económica.

3.3.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Competir con éxito y obtener ventajas competitivas por encima de la competencia.
- Recopilar datos de investigaciones de mercado, búsqueda de tecnología y observaciones del personal.
- Focalizar las amenazas existentes en el mercado, y aprovechar las oportunidades que se puedan presentar.
- Determinar los cambios de la Asociación para lograr ventaja competitiva.

3.3.4. ESTUDIO DE POSICIONAMIENTO (SE HACE USO DE LAS TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN - ENCUESTAS, OBSERVACIÓN)

En la mayoría de los negocios se han utilizado muchos métodos, mejorar implica cambiar; por tal razón, en los últimos años se ha llamado proyectos de cambio a los esfuerzos en este sentido.

En el concepto de administración del cambio en la empresa, se utiliza el enfoque del posicionamiento de la reingeniería dinámica en los negocios. Que abordan la implementación y aplicación del posicionamiento y se analizan en detalle las metas de cambio junto con la relación entre administración del cambio y administración de la calidad.



Reingeniería de Procesos de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyay”



Los proyectos para desarrollar los sistemas de información también pueden considerarse de cambio, cuando modificamos los negocios. Todos estos métodos se utilizan en esfuerzos especiales llamados proyectos, estudios intervenciones. En la mayor parte de los casos, el esfuerzo de cambio contiene otras actividades que se hallan incluidas en la metodología.



3.3.5. CUADRO COMPARATIVO DE ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE SEMILLAS Y ALIMENTOS NUTRICIONALES ANDINOS MUSHUK YUYAY EN LA SECCION DE POSTA Y PROCESAMIENTO CON LA COMPETENCIA- GUIA BASICA DE POSICIONAMIENTO.

TABLA N° 30
CUADRO COMPARATIVO DE LA COMPETENCIA

Nombre	Infraestructura			Marketing						Administración, Manuales, Planificación Estratégica		Seguridad Alarmas	
				Publicidad		Propaganda		Promoción					
	Exce lente	Bue na	Mala	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
APRO-SANAMY		X			X	X		X		X			X
ORGANIZACIONES CAMPESINAS			X		X		X		X		X		X
CHUYA MIKUNA		X			X		X	X			X		X
ARTESANOS LOCALES			X		X		X		X		X		X



3.3.6. ⁶⁰ GUÍA BÁSICA DE POSICIONAMIENTO.

TABLA N° 31
GUIA BASICA DE POSICIONAMIENTO

COMPETENCIA	SERVICIO CLIENTE			PRECIOS		FORMA PAGO		PROVEEDORES		TRABAJADORES	
	MB	B	M	ALTO	BAJO	CONT.	CRED.	LOCAL	NAC.	CALIFICADA	NO CALIF.
APRO-SANAMY		X		X		X	X	X	X	X	X
ORGANIZACIONES CAMPELINAS		X			X	X	X	X			X
CHUYA MIKUNA		X		X	X	X		X		X	X
ARTESANOS LOCALES			X		X	X		X			X

⁶⁰ Fuente: Investigación operativa de equipo de Reingeniería.

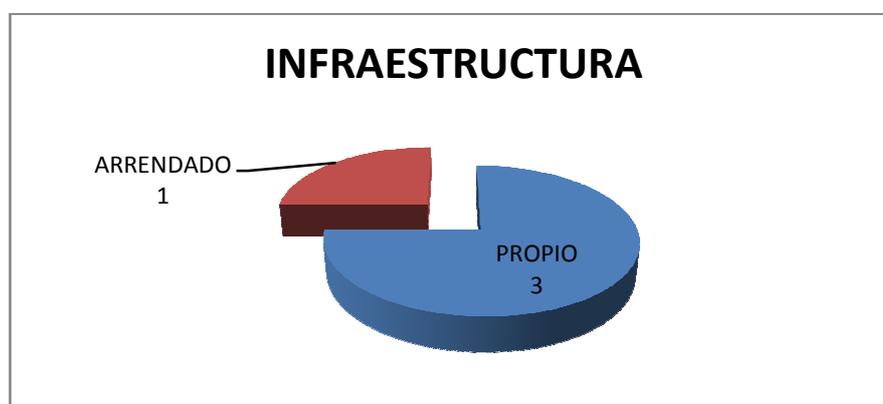


3.3.7. TABULAR LOS DATOS DE MANERA QUE SE PUEDA OBTENER LA GUÍA BÁSICA DE POSICIONAMIENTO.

¿El local donde funciona el negocio es propio o arrendado?

LOCAL	
Propio	3
Arrendado	1
Total	4

Gráfico:



FUENTE: Guía Básica del Posicionamiento.

ELABORACIÓN: Equipo de Reingeniería

Análisis: El 75% de la Competencia incluida “APRO – SANAMY” posee locales propios con esto obtendrán un costo ahorro significativo en los arriendos de los locales comerciales y el resto de la competencia tendrá que cumplir el valor de contrato con la debidas cláusulas sean estas en fondo como de forma y las garantías que se solicitan para celebrar un contrato de Arriendo.



¿Realiza algún tipo de publicidad?

Publicidad	
Publicidad	0
Propaganda	1
Promoción	2
Ninguna	1
TOTAL	4

Gráfico:



FUENTE: Guía Básica del Posicionamiento

ELABORACIÓN: Equipo de Reingeniería

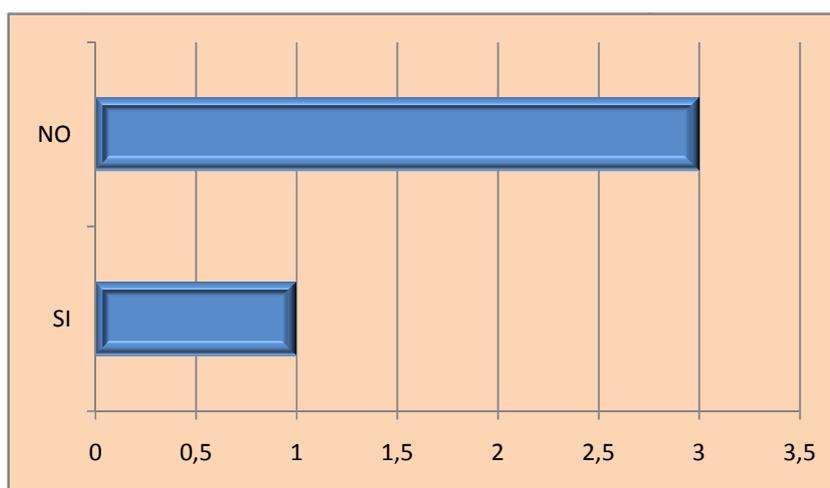
Análisis: La mayoría de las empresas que son parte de la Competencia de “APRO – SANAMY” realizan algún tipo de MARKETING,



Cuenta su empresa con una Planificación estratégica?

Planificación Estratégica	
Si	1
No	3
TOTAL	4

Gráfico:



FUENTE: Guía Básica del Posicionamiento

ELABORACIÓN: Equipo de Reingeniería.

Análisis: El 75% de la competencia no cuentan con una Planificación Estratégica, La “APRO – SANAMY” cuenta pero incompleto.



Cuenta su empresa con algún sistema de seguridad?

SISTEMA DE SEGURIDAD	
Si	0
No	4
TOTAL	4

Gráfico:



FUENTE: Guía Básica del Posicionamiento.

ELABORACIÓN: Equipo de Reingeniería

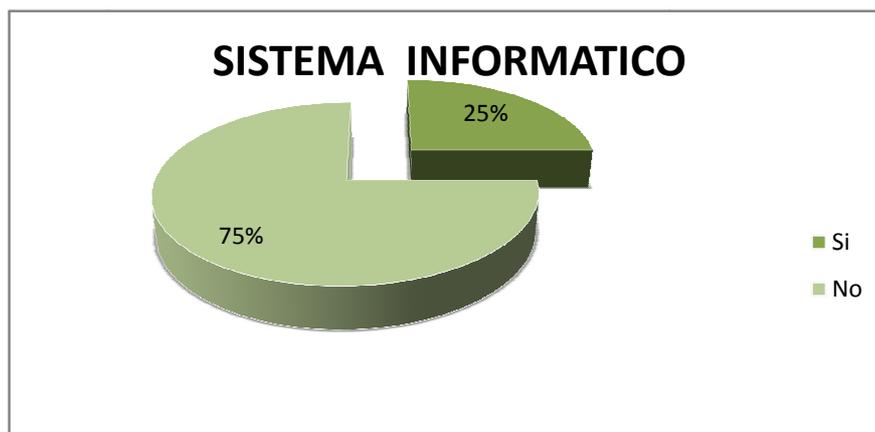
Análisis: Al observar el gráfico decimos que un 100% no posee seguridad.



¿Cuenta su empresa con sistema informáticos de algún tipo?

SISTEMAS INFORMATICOS	
Si	1
No	3
TOTAL	4

Gráfico:



FUENTE: Guía Básica del Posicionamiento.

ELABORACIÓN: Equipo de Reingeniería

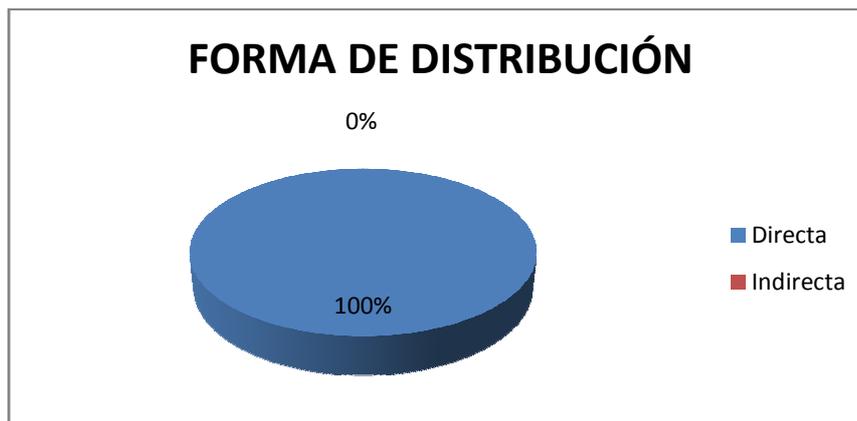
Análisis: Este grafico indica la situación actual de la Competencia en cuanto a llevar algún tipo de software “APRO SANAMY” si cuenta en la actualidad con un software no actualizado.



¿La forma de distribución del producto es directa, indirecta o ninguna?

FORMA DE ENTREGA DEL PRODUCTO	
Directa	4
Indirecta	0
TOTAL	4

Gráfico:



FUENTE: Guía Básica Del Posicionamiento

ELABORACIÓN: Equipo de Reingeniería.

Análisis: La mayoría de las Empresas poseen el tipo de distribución directa incluyendo “APRO - SANAMY”.



¿La atención que brinda la Empresa al cliente es Muy Buena, Buena o Mala?

ATENCIÓN AL CLIENTE	
MB	0
B	3
M	1
TOTAL	4

Gráfico:



FUENTE: Guía Básica del Posicionamiento

ELABORACIÓN: Equipo de Reingeniería

Análisis: La Mayoría de la Competencia considera que el trato al cliente es Bueno, incluyendo “APRO SANAMY”.



Los precios de comercialización en el mercado de los productos de consumo masivos son?

PRECIOS	
Altos	1
Bajos	3
TOTAL	4

Gráfico:



FUENTE: Guía Básica Del Posicionamiento

ELABORACIÓN: Equipo de Reingeniería.

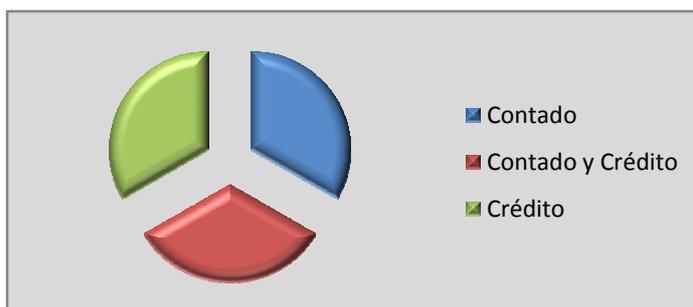
Análisis: El mercado de venta de productos procesados de gramíneas consta la competencia tienen precios bajos y “APRO - SANAMY” tiene precios altos.



Qué forma de pago posee?

FORMA DE PAGO	
Contado	2
Contado y crédito	2
Crédito	2

Gráfico:



FUENTE: Guía Básica Del Posicionamiento

ELABORACIÓN: Equipo de Reingeniería

Análisis: La mayoría de las empresas poseen una forma de pago al contado, pero un 25% incluyendo “APRO SANMY” utiliza solo una forma de pago a crédito y el resto consta de duplicidad de forma de pagos



Con que tipo de Proveedor cuenta su empresa?

NACIONAL	1
Local/ Nacional	3
Total	4

Gráfico:



FUENTE: Guía Básica del Posicionamiento

ELABORACIÓN: Equipo de Reingeniería

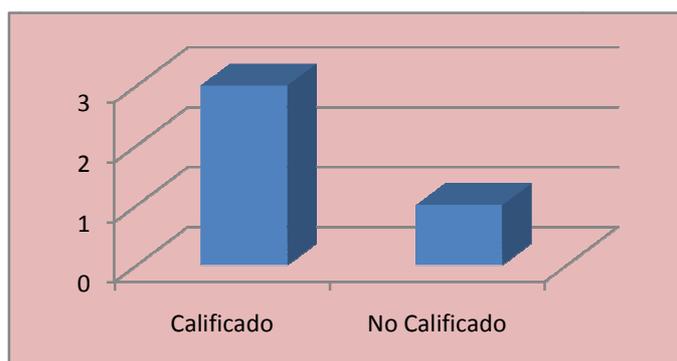
Análisis: La mayoría de la competencia posee proveedores locales. La “APRO - SANAMY”, cuenta con proveedores Nacionales siendo esta una fortaleza en cuanto a la calidad del producto.



Con que tipo de trabajadores labora su empresa?

TRABAJADORES	
Calificado	3
No calificado	1
TOTAL	4

Gráfico:



FUENTE: Guía Básica del Posicionamiento

ELABORACIÓN: Equipo de Reingeniería

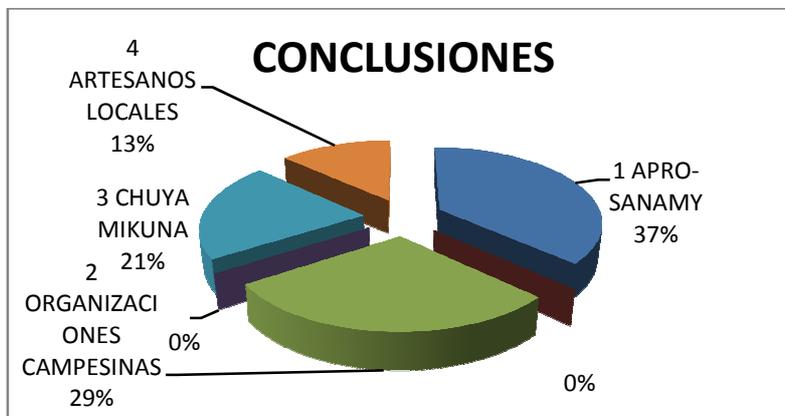
Análisis: Podemos indicar que en la competencia no posee mano calificada para sus actividades tanto comerciales y productivas un 75,00% mientras que el APRO-SANAMY posee mano calificada.



3.3.8. CONCLUSIONES.

Nº	Detalle	Valor
1	APRO-SANAMY	14
2	ORGANIZACIONES CAMPESINAS	11
3	CHUYA MIKUNA	8
4	ARTESANOS LOCALES	5

Gráfico:



FUENTE: Guía Básica del Posicionamiento.

ELABORACIÓN: Equipo de Reingeniería.

Análisis: Como podemos identificar en el gráfico la APRO-SENAMY tiene el puntaje más alto frente a la competencia y cabe recalcar esta organización está logrando el posicionamiento.



3.3.9. POSICIONAMIENTO INTERNO.

El posicionamiento es una especie de reingeniería de la marca, del producto o de la misma empresa y cuáles son los factores que intervienen que deberían ser analizados en la búsqueda de una ventaja competitiva para la Asociación:

- ❖ Donde estoy en este momento, y hacia donde quiero ir, o donde me gustaría estar.
- ❖ Debo reestructurar mi marca, o mi producto o inclusive mi empresa, para que sea más efectiva y esto significa re posicionarla.
- ❖ Revisar los procesos que he estado utilizando hasta ahora, y ver la manera más adecuada de corregirlos para que me permitan llegar a ese nuevo objetivo que he fijado.

Hay que tomar en cuenta que el posicionamiento exige que todos los aspectos tangibles de producto, plaza, precio y promoción apoyen la estrategia de posicionamiento que se escoja.



TABLA Nº 32
ANALISIS DEL POSICIONAMIENTO INTERNO

CARGO	Que hacer para mejorar			Conoce a la competencia		Cuál es el nivel de desperdicio		
	Imp. Plan de Mark.	Capacitación	Distribución de planta	SI	NO	ALTO	MEDIO	BAJO
Presidente		X		X				X
Coordinador	X			X				X
Contadora	X			X			X	
OPERADOR 1			X	X				X
OPERADOR 2			X		X		X	
OPERADOR 3	X			X				X

Fuente: Colaboradores de APRO – SANAMY.

Elaborado: Equipo de Reingeniería.



TABLA Nº 33
POSICIONAMIENTO INTERNO

CARGO	CONOCE LAS METAS Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA		SON TOMADAS EN CUENTA SUS SUGERENCIAS	
	NO	SI	NO	SI
GERENTE	X			X
CONTADORA	X			X
COORDINADOR		X		X
OPERADOR 1		X	X	
OPERADOR 2		X	X	
OPERADOR 3	X		X	

Fuente: Colaboradores de la Asociación APRO SANAMY

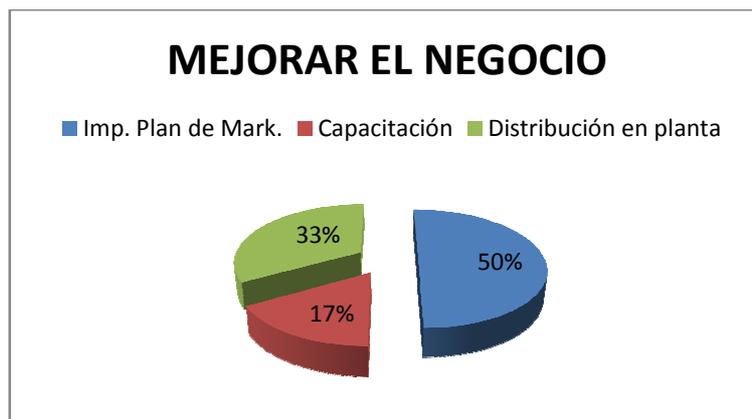
Elaborado: Equipo de Reingeniería.



1. ¿Qué hacer para mejorar el negocio?

Imp. Plan de Mark.	3
Capacitación	1
Distribución en planta	2

Gráfico:



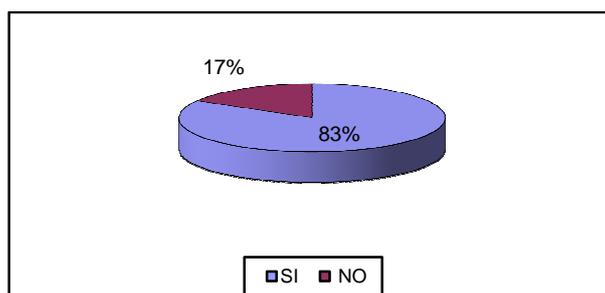
Análisis.- El 50% de los colaboradores de APRO - SANAMY optaría por la implementación del plan de Marketing.



2. ¿Conoce la competencia?

SI	NO
1	3

Gráfico:



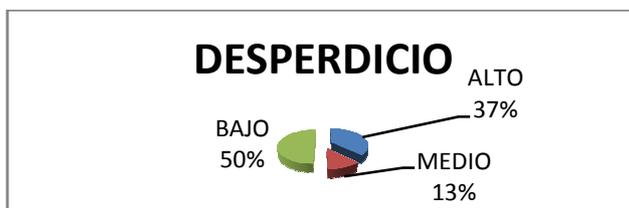
Análisis.- Entre los colaboradores de APRO - SANAMY el 83% de ellos conocen a la competencia lo cual haría que ellos puedan mejorar su desempeño dentro del negocio.

3. ¿Cuál es el nivel de desperdicio?

ALTO	3
MEDIO	1
BAJO	4



Gráfico:

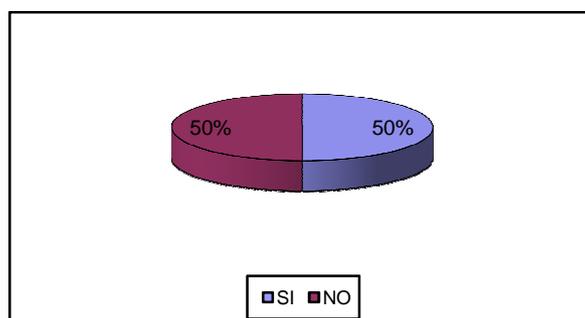


Análisis.-En nivel de desperdicios en la unidad de Posta y Procesamiento, lo cual representa un nivel bajo de desperdicios de la materia prima.

4. ¿Conoce las metas y objetivos de la empresa?

SI	NO
3	3

Gráfico:



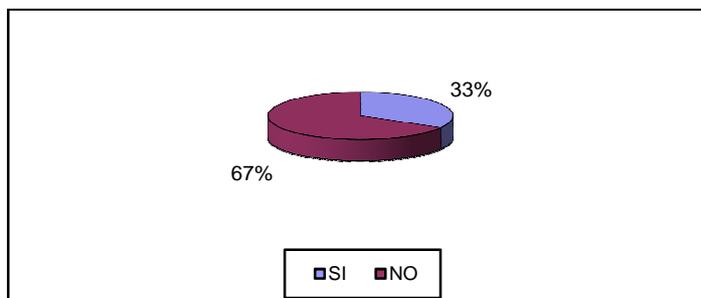
Análisis.- Tiene conocimiento de los objetivos y metas del negocio el 50% de los colaboradores el resto no tiene conocimiento



5. ¿Son tomadas en cuenta sus sugerencias?

SI	NO
2	4

Gráfico:



Análisis.- En un 50% no se toma en cuenta las opiniones de los colaboradores lo cual con lleva a que no exista una comunicación directa con los ejecutivos.

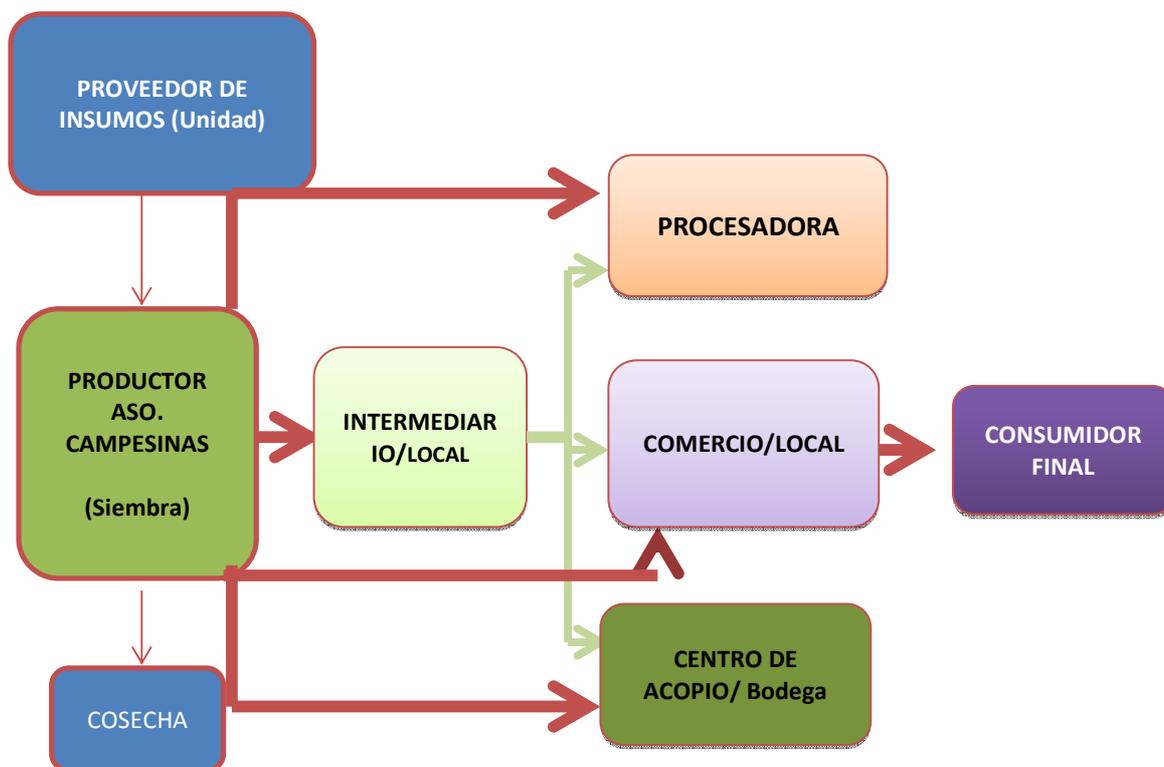


3.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL CENTRO DE ACOPIO, TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN “ALLÍ MIKUNA” DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE SEMILLAS Y ALIMENTOS NUTRICIONALES ANDINOS MUSHUK YUYAY “APRO-SANAMY”

3.4.1. CADENA PRODUCTIVA SECTOR AGRÍCOLA.

3.4.1.1.- ESQUEMA DE LA CADENA PRODUCTIVA.

FIGURA Nº 019
CADENA PRODUCTIVA



FUENTE: APRO -SANAMY

REALIZADO POR: Equipo de Reingeniería



3.4.1.2. ORGANIGRAMA INTER FUNCIONAL DE LA PRODUCCIÓN DE GRAMÍNEAS

GERENCIA

- Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de las Unidades de Posta y Procesamiento.
- Definir parámetros de funcionamiento.
- Ejecutar los planes.
- Proporcionar conocimientos técnicos.
- Sugerir alternativas de canales de distribución del producto.
- Dar información interna y externamente de las Unidades de Posta y Procesamiento.
- Representar oportunamente a APRO - SANAMY.
- Normalizar la política interna de la unidad de Posta y Procesamiento.
- Tomar decisiones.
- Aportar capital
- Manejar y resolver conflicto.

PRODUCCIÓN.

- ❖ Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de la sección de Posta y Procesamiento.
- ❖ Recibir la materia prima.



Reingeniería de Procesos de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyay”



- ❖ Establecer el proceso de producción.
- ❖ Procurar dar mantenimiento de la maquinaria.
- ❖ Mantener limpia las instalaciones de la planta.
- ❖ Resolver conflictos generales.
- ❖ Ser líder y dar ejemplo.
- ❖ Informar sobre decisiones
- ❖ Delegar responsabilidades.
- ❖ Investigar sobre nuevas técnicas de producción.
- ❖ Establecer nuevas líneas de producción.

CONTROL DE CALIDAD.

- Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades del área de control de calidad de productos terminados del centro de procesamiento.
- Recibir y controlar la materia prima, durante el proceso e inspección del producto final.
- Establecer el proceso de control de calidad que se establece bajo la gerencia de la calidad.
- Establecer relaciones laborales simultáneas con el Jefe de Producción y mantenimiento.
- Resolver conflictos generales.
- Ser líder y dar ejemplo.



Reingeniería de Procesos de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyay”



- Informar sobre decisiones.
- Delegar responsabilidades.
- Investigar sobre nuevas técnicas de Control de Calidad.
- Establecer nuevas líneas y estrategias de Control de Calidad.

ADMINISTRACIÓN.

- ◆ Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de la planta en general.
- ◆ Solicitar pedidos de materia prima.
- ◆ Elaborar documentos del giro de negocio,
- ◆ Llevar registro contable.
- ◆ Realizar rol de pagos.
- ◆ Realizar los pagos correspondientes de salario, deudas.
- ◆ Realizar los cobros a personas que adeudan a la Asociación.
- ◆ Elaborar Estados Financieros.
- ◆ Revisar y controlar ingresos y egresos diarios.
- ◆ Realizar compras y repuestos de la maquinaria, materiales, herramientas.
- ◆ Realizar compras de insumos, fundas, sacos, etiquetas necesarios para el proceso de fabricación de los productos.
- ◆ Gestionar la renovación de los registros sanitarios.



3.4.1.3.- DIAGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL PRODUCTO HARINA DE HABA.

TABLA Nº 34
DIAGRAMA DE PROCESO DE PRODUCCIÓN HARINA DE HABA

DIAGRAMA DE PROCESO PRODUCTO HARINA DE HABA								
Empresa: APRO – SANAMY		Operación: Producto Harina de Haba			Estudio No: 1			
Departamento: Procesamiento		Analistas: Miguel Espinoza, Jaime Alulema			Fecha: 2012 – 07 – 18			
Método: Propuesto								
Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLOS				Nº	Descripción del Proceso	
4	15	○	⇒	■	▽	D	1	Recepción de Materia Prima
2	10	○	⇒	■	▽	D	1	Selección de Grano
5	15	○	⇒	■	▽	D	1	Pesado
10	5	○	⇒	□	▽	D	1	Transporte a sección tostado
1	30	●	⇒	□	▽	D	1	Tostado
2	30	●	⇒	□	▽	D	1	Enfriado
5	40	●	⇒	□	▽	D	1	Descascarado
3	10	○	⇒	□	▽	D	1	Traslado a ventilación
1	30	●	⇒	□	▽	D	1	Ventilación
3	10	○	⇒	□	▽	D	1	Transporte a molino
2	20	●	⇒	□	▽	D	1	Molino
2	40	○	⇒	■	▽	D	1	Pesado
8	30	○	⇒	□	▽	D	1	Traslado a envasado
2	20	●	⇒	□	▽	D	1	Envasado
10	25	○	⇒	□	▽	D	1	Traslado a almacén
5	30	○	⇒	□	▽	D	1	Almacenamiento

FUENTE: APRO –SANAMY.

REALIZADO POR: Equipo de Reingeniería



3.4.1.3.1. RESUMEN PROPUESTO DE RESULTADOS DE LA HARINA DE HABA.

RESUMEN PROPUESTO DE RESULTADOS DE PRODUCTO HARINA DE HABA				
ACTIVIDAD	SIMBOLOS	CANTIDAD	TIEMPO Minutos	DISTANCIA Metros
Operación		5	140	12
Transporte		5	80	34
Demora		1	30	1
Inspección		4	80	13
Almacenaje		1	30	5
TOTAL	5	16	360	65

FUENTE: Administración de la Producción, Ing. Fausto Andino

REALIZADO POR: Equipo de Reingeniería.



3.4.1.3.2.- SECUENCIAS PRODUCTO HARINA DE HABA.

Clave	Actividad	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ	O
A	Recepción de M. P.																
B	Selección de Grano		X														
C	Pesado			X													
D	Transporte				X												
E	Tostado					X											
F	Enfriado						X										
G	Descascarado							X									
H	Traslado								X								
I	Ventilación									X							
J	Transporte										X						
K	Molino											X					
L	Pesado												X				
M	Traslado													X			
N	Envasado														X		
Ñ	Traslado															X	
O	Almacenamiento																X

REALIZADO POR: Equipo de Reingeniería.



3.1.13.2.3.-RECORRIDO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA HARINA DE HABA.

FIGURA Nº 20
RECORRIDO DE PRODUCCIÓN HARINA DE HABA





3.4.1.4. DIAGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE PRODUCTO “ARROZ DE CEBADA”

TABLA Nº 35
DIAGRAMA DE PROCESO DE PRODUCCIÓN ARROZ DE CEBADA

DIAGRAMA DE PROCESO DEL PRODUCTO ARROZ DE CEBADA								
Empresa: APRO – SANAMY		Operación: Producto Arroz de Cebada.			Estudio No: 2			
Departamento: Procesamiento		Analistas: Miguel Espinoza, Jaime Alulema			Fecha: 2012 – 07 - 18			
Método: Propuesto								
Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLOS				Nº	Descripción del Proceso	
4	15	○	⇒	■	▽	D	1	Recepción de Materia Prima
2	10	○	⇒	■	▽	D	1	Selección de Grano
5	20	○	⇒	■	▽	D	1	Pesado
10	5	○	⇒	□	▽	D	1	Transporte a tostado
1	50	●	⇒	□	▽	D	1	Tostado
5	80	●	⇒	□	▽	D	1	Descascarado
3	10	○	⇒	□	▽	D	1	Traslado a ventilación
1	40	●	⇒	□	▽	D	1	Ventilación
3	10	○	⇒	□	▽	D	1	Transporte a molino
2	20	○	⇒	■	▽	D	1	Molino
2	40	○	⇒	■	▽	D	1	Pesado
8	20	○	⇒	□	▽	D	1	Traslado a envasado
2	30	●	⇒	□	▽	D	1	Envasado
5	25	○	⇒	□	▽	D	1	Traslado a almacén
5	30	○	⇒	□	▽	D	1	Almacenamiento

FUENTE: APRO –SANAMY.

REALIZADO POR: Equipo de Reingeniería.



3.4.1.4.1.RESUMEN PROPUESTO DE RESULTADOS DE ARROZ DE CEBADA.

RESUMEN PROPUESTO DE RESULTADOS DE PRODUCTO				
ARROZ DE CEBADA				
ACTIVIDAD	SIMBOLOS	CANTIDAD	TIEMPO Minutos	DISTANCIA Metros
Operación		2	70	3
Transporte		5	70	29
Demora		2	130	6
Inspección		5	105	15
Almacenaje		1	30	5
TOTAL	5	15	405	58

FUENTE: APRO –SANAMY.

REALIZADO POR: Equipo de Reingeniería.



3.4.1.4.2. SECUENCIAS PRODUCTO ARROZ DE CEBADA.

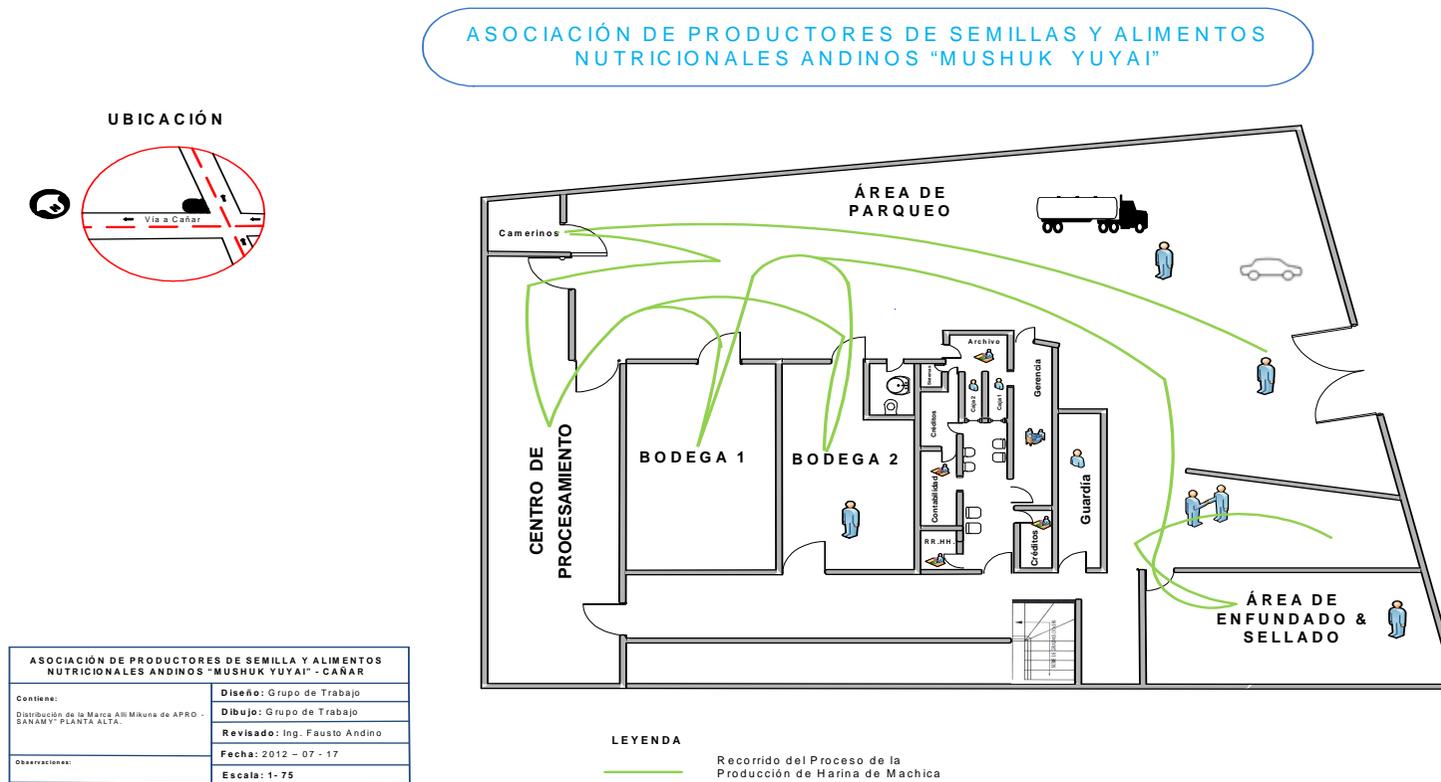
Clave	Actividad	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ
A	Recepción de M, P.															
B	Selección de Grano		X													
C	Pesado			X												
D	Transporte				X											
E	Tostado					X										
F	Descascarado						X									
G	Traslado							X								
H	Ventilación								X							
I	Transporte									X						
J	Molino										X					
K	Pesado											X				
L	Traslado												X			
M	Envasado													X		
N	Traslado														X	
Ñ	Almacenamiento															X

REALIZADO POR: Equipo de Reingeniería



3.4.1.4.3. RECORRIDO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE “ARROZ DE CEBADA”.

FIGURA Nº 21
RECORRIDO DE PRODUCCIÓN DE ARROZ DE CEBADA





3.4.1.5. DIAGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE PRODUCTO “MACHICA”

TABLA Nº 36
DIAGRAMA DE PROCESO DE PRODUCCIÓN DE MACHICA

DIAGRAMA DE PROCESO PRODUCTO D MACHICA								
Empresa: APRO – SANAMY			Operación: Producto Machica			Estudio No: 3		
Departamento: Procesamiento			Analistas: Miguel Espinoza, Jaime Alulema			Fecha: 2012 – 07 - 18		
Método: Propuesto								
Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLOS					Nº	Descripción del Proceso
4	15	○	⇒	■	▽	D	1	Recepción de Materia Prima
2	10	○	⇒	■	▽	D	1	Selección de Grano
5	10	○	⇒	□	▽	D	1	Transporte a tostado
10	60	●	⇒	□	▽	D	1	Tostado
3	20	○	⇒	□	▽	D	1	Transporte a enfriado
5	100	○	⇒	□	▽	●	1	Enfriado
3	40	●	⇒	□	▽	D	1	Descascarado
3	20	○	⇒	□	▽	D	1	Transporte a limpieza de grano
3	40	●	⇒	□	▽	D	1	Limpieza de Grano
2	10	○	⇒	□	▽	D	1	Traslado a molino
2	40	●	⇒	□	▽	D	1	Molino
8	30	○	⇒	■	▽	D	1	Pesado
2	20	○	⇒	□	▽	D	1	Traslado a envasado
5	25	●	⇒	□	▽	D	1	Envasado
5	15	○	⇒	□	▽	D	1	Traslado a almacén
5	30	○	⇒	□	▽	D	1	Almacenamiento

FUENTE: APRO –SANAMY.

REALIZADO POR: Equipo de Reingeniería.



3.4.1.5.1. RESUMEN PROPUESTO DE RESULTADOS DE LA MACHICA.

RESUMEN PROPUESTO DE RESULTADOS DE PRODUCTO MACHICA				
ACTIVIDAD	SIMBOLOS	CANTIDAD	TIEMPO Minutos	DISTANCIA Metros
Operación		2	65	7
Transporte		6	95	20
Demora		4	240	21
Inspección		3	55	14
Almacenaje		1	30	5
TOTAL	5	16	485	67

FUENTE: APRO –SANAMY.

REALIZADO POR: Equipo de Reingeniería.



3.4.1.5.2. TABLA DE SECUENCIAS PRODUCTO MACHICA.

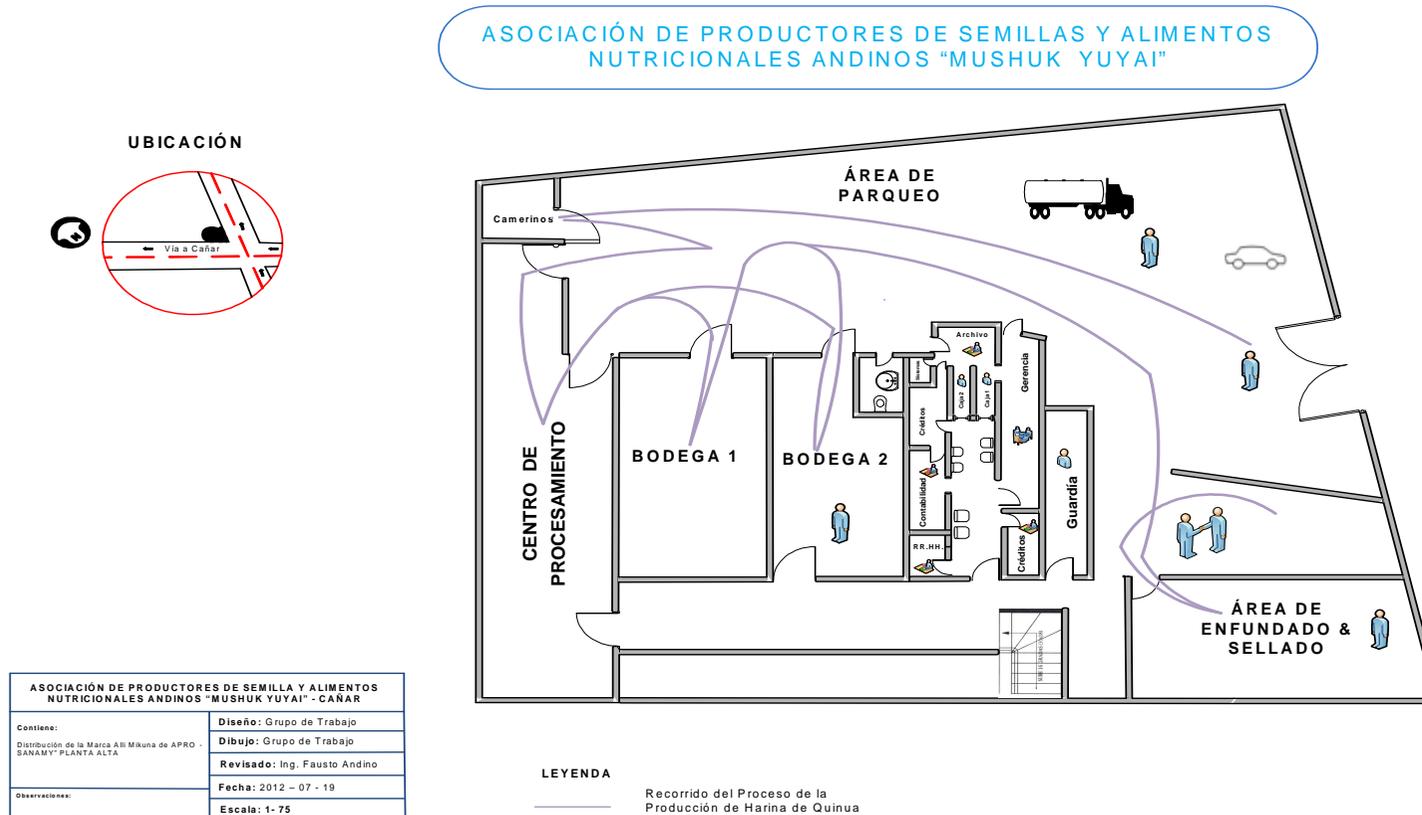
Clave	Actividad	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ	O
A	Recepción de M. P.																
B	Selección de Grano		X														
C	Transporte			X													
D	Tostado				X												
E	Transporte					X											
F	Enfriado						X										
G	Descascarado							X									
H	Transporte								X								
I	Limpieza de Grano									X							
J	Traslado										X						
K	Molino											X					
L	Pesado												X				
M	Traslado													X			
N	Envasado														X		
Ñ	Traslado															X	
O	Almacenamiento																X

REALIZADO POR: Equipo de Reingeniería.



3.4.1.5.3. RECORRIDO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE "MACHICA".

FIGURA Nº 22
RECORRIDO DE PROCESO PRODUCCIÓN DE MACHICA





3.4.1.6. DIAGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE PRODUCTO HARINA DE “QUINUA”

TABLA Nº 37

DIAGRAMA DE PROCESO DE HARINA DE QUINUA

DIAGRAMA DE PROCESO PRODUCTO HARINA DE QUINUA								
Empresa: APRO – SANAMY			Operación: Producto Harina de Quinoa		Estudio No: 4			
Departamento: Procesamiento			Analistas: Miguel Espinoza, Jaime Alulema		Fecha: 2012 – 07 – 18			
Método: Propuesto								
Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLOS				Nº	Descripción del Proceso	
4	15	○	⇨	■	▽	D	1	Recepción de Materia Prima
2	10	○	⇨	■	▽	D	1	Escarificado & Selección de Gra
5	10	○	➡	□	▽	D	1	Transporte a tostado
10	40	●	⇨	□	▽	D	1	Tostado
3	120	○	⇨	□	▽	◐	1	Enfriado
5	20	○	➡	□	▽	D	1	Traslado a pesado
3	30	○	⇨	■	▽	D	1	Pesado
3	15	○	➡	□	▽	D	1	Traslado a molino
3	40	●	⇨	□	▽	D	1	Molino
2	20	●	⇨	■	▽	D	1	Pesado
2	15	○	➡	□	▽	D	1	Traslado a envasado
8	30	●	⇨	□	▽	D	1	Envasado
2	20	○	➡	□	▽	D	1	Traslado a almacén
5	25	○	⇨	□	▽	D	1	Almacenamiento

FUENTE: APRO –SANAMY.

REALIZADO POR: Equipo de Reingeniería.



3.4.1.6.1. RESUMEN PROPUESTO DE RESULTADOS DE LA HARINA DE QUINUA.

RESUMEN PROPUESTO DE RESULTADOS DE PRODUCTO HARINA DE QUINUA				
ACTIVIDAD	SIMBOLOS	CANTIDAD	TIEMPO Minutos	DISTANCIA Metros
Operación		3	90	13
Transporte		5	80	17
Demora		2	160	13
Inspección		4	75	11
Almacenaje		1	25	5
TOTAL	5	15	430	59

FUENTE: APRO –SANAMY.

REALIZADO POR: Equipo de Reingeniería.



3.4.1.6.2. SECUENCIAS PRODUCTO HARINA DE QUINUA.

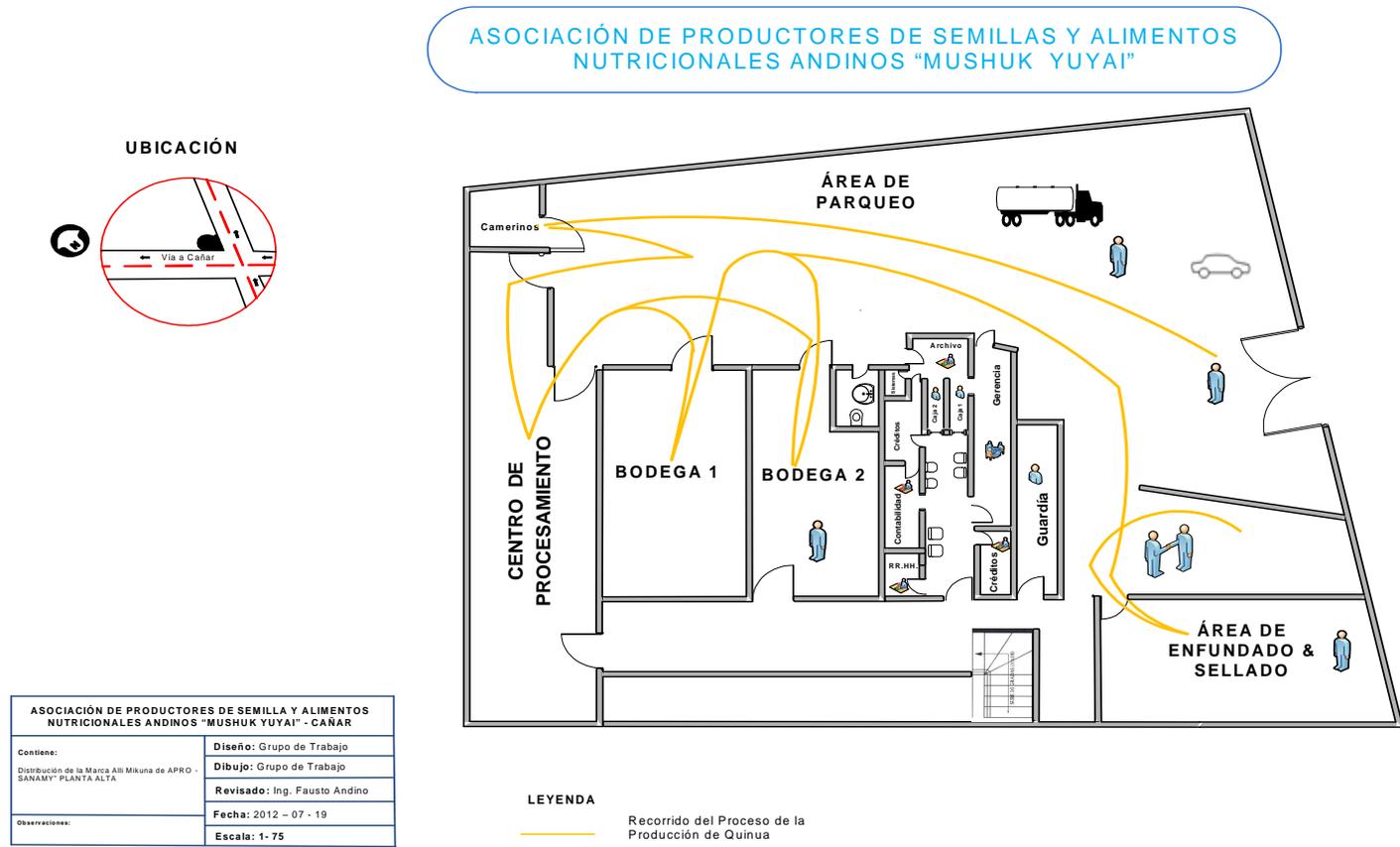
Clave	Actividad	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
A	Recepción de M P														
B	Escurificado & Selección de Grano	X													
C	Transporte			X											
D	Tostado				X										
E	Enfriado					X									
F	Traslado						X								
G	Pesado							X							
H	Traslado								X						
I	Molino									X					
J	Pesado										X				
K	Traslado											X			
L	Envasado												X		
M	Traslado													X	
N	Almacenamiento														X

REALIZADO POR: Equipo de Reingeniería.



3.4.1.6.3.- RECORRIDO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE “HARINA DE QUINUA”.

FIGURA Nº 23
RECORRIDO DE PROCESO PRODUCCIÓN DE HARINA DE QUINUA





3.4.1.7. DIAGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE PRODUCTO “QUINUA”

TABLA Nº 38

DIAGRAMA DE PROCESO DE PRODUCCIÓN DE QUINUA

DIAGRAMA DE PROCESO DE PRODUCTO QUINUA								
Empresa: APRO – SANAMY			Operación: Producto Quinoa				Estudio No: 5	
Departamento: Procesamiento			Analistas: Miguel Espinoza, Jaime Alulema				Fecha: 2012 – 07 – 18	
Método: Propuesto								
Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLOS					Nº	Descripción del Proceso
4	15	○	⇒	■	▽	D	1	Recepción de Materia Prima
2	10	○	⇒	■	▽	D	1	Pesado
5	10	○	⇒	□	▽	D	1	Trasporte a la escarificadora
10	40	○	⇒	■	▽	D	1	Escarificado
3	120	●	⇒	□	▽	D	1	Aventado
5	20	○	⇒	□	▽	D	1	Traslado a pesado
3	30	○	⇒	■	▽	D	1	Pesado
3	15	○	⇒	□	▽	D	1	Traslado a selección
3	40	○	⇒	■	▽	D	1	Selección
2	20	○	⇒	□	▽	D	1	Traslado a pesado
2	15	○	⇒	■	▽	D	1	Pesado
8	30	○	⇒	□	▽	D	1	Traslado a envase
2	20	●	⇒	□	▽	D	1	Envasado
2	20	○	⇒	□	▽	D	1	Traslado a almacén
5	25	○	⇒	□	▽	D	1	Almacenamiento

FUENTE: APRO –SANAMY.

REALIZADO POR: Equipo de Reingeniería.



3.4.1.7.1.- RESUMEN PROPUESTO DE RESULTADOS DE QUINUA.

RESUMEN PROPUESTO DE RESULTADOS DE PRODUCTO QUINUA				
ACTIVIDAD	SIMBOLOS	CANTIDAD	TIEMPO Minutos	DISTANCIA Metros
Operación		1	20	2
Transporte		6	115	25
Demora		-	-	-
Inspección		7	270	27
Almacenaje		1	25	5
TOTAL	5	15	430	59

FUENTE: APRO –SANAMY.

REALIZADO POR: Equipo de Reingeniería.



3.4.1.7.2. SECUENCIAS PRODUCTO QUINUA.

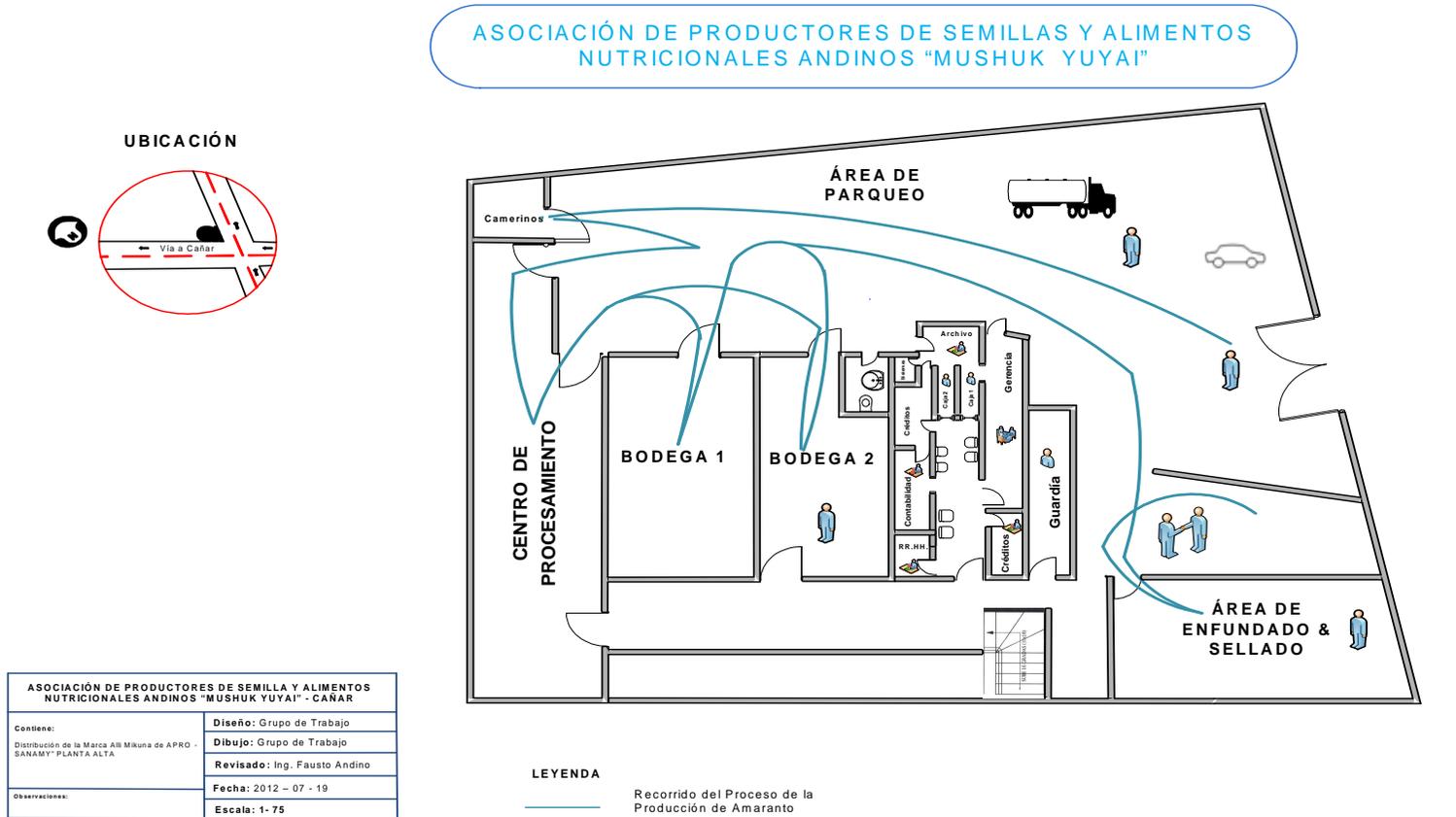
Clave	Actividad	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ
A	Recepción de M. P.															
B	Pesado		X													
C	Trasporte			X												
D	Escarificado				X											
E	Aventado					X										
F	Traslado						X									
G	Pesado							X								
H	Traslado								X							
I	Selección									X						
J	Traslado										X					
K	Pesado											X				
L	Traslado												X			
M	Envasado													X		
N	Traslado														X	
Ñ	Almacenamiento															X

REALIZADO POR: Equipo de Reingeniería.



3.4.1.7.3.- RECORRIDO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE "QUINUA".

FIGURA Nº 24
RECORRIDO DE PROCESO DE PRODUCCIÓN DE QUINUA





3.4.1.8.- DIAGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE PRODUCTO DE “AMARANTO”.

TABLA Nº 39

DIAGRAMA DE PROCESO DE PRODUCCIÓN AMARANTO

DIAGRAMA DE PROCESO DE PRODUCTO AMARANTO								
Empresa: APRO – SANAMY			Operación: Producto de Amaranto			Estudio No: 6		
Departamento: Procesamiento			Analistas: Miguel Espinoza, Jaime Alulema			Fecha: 2012 – 07 – 18		
Método: Propuesto								
Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLOS					Nº	Descripción del Proceso
4	15	○	⇒	■	▽	D	1	Recepción de Materia Prima
2	10	○	⇒	■	▽	D	1	Selección de Grano
5	10	○	⇒	□	▽	D	1	Transporte a pesado
10	60	○	⇒	■	▽	D	1	Pesado
3	20	○	⇒	□	▽	D	1	Traslado a envase
5	100	●	⇒	□	▽	D	1	Envasado
3	40	○	⇒	□	▽	D	1	Traslado
3	20	○	⇒	□	▽	D	1	Almacenamiento

FUENTE: APRO –SANAMY.

REALIZADO POR: Equipo de Reingeniería.



3.4.1.8.1.RESUMEN PROPUESTO DE RESULTADOS DE AMARANTO.

RESUMEN PROPUESTO DE RESULTADOS DE PRODUCTO AMARANTO				
ACTIVIDAD	SIMBOLOS	CANTIDAD	TIEMPO Minutos	DISTANCIA Metros
Operación		1	40	3
Transporte		3	50	11
Demora		-	-	-
Inspección		3	85	16
Almacenaje		1	20	3
TOTAL	5	8	195	33

FUENTE: APRO -SENAMY

REALIZADO POR: Equipo de Reingeniería.

3.4.18.2.SECUENCIAS PRODUCTO DE AMARANTO.

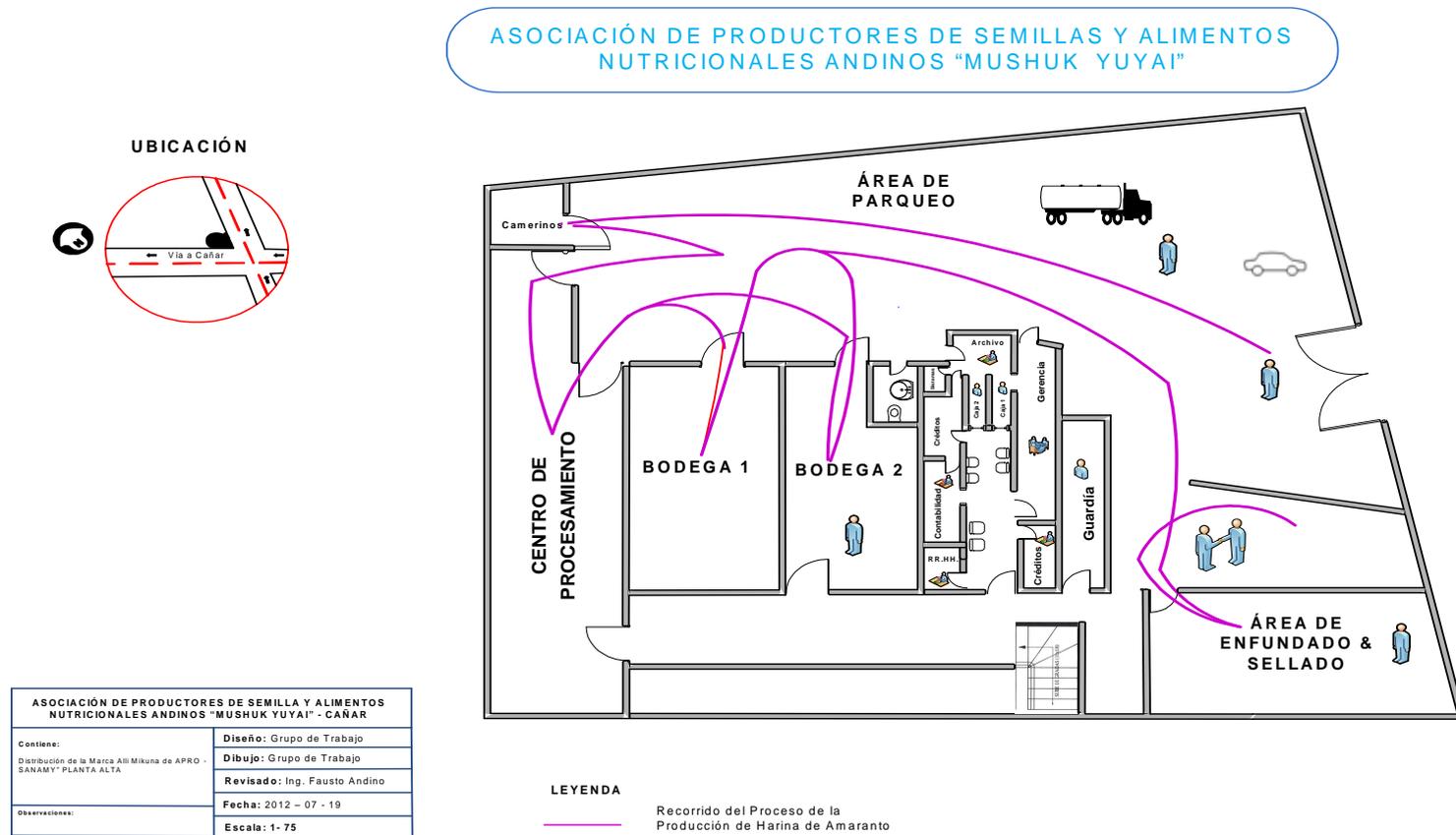
Clave	Actividad	A	B	C	D	E	F	G	H
A	Recepción de Materia Prima								
B	Selección de Grano		X						
C	Transporte			X					
D	Pesado				X				
E	Traslado					X			
F	Envasado						X		
G	Traslado							X	
H	Almacenamiento								X

REALIZADO POR: Equipo de Reingeniería



3.4.1.8.3. RECORRIDO EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE "AMARANTO"

FIGURA Nº 25
RRECORRIDO DE PROCESO DE PRODUCCIÓN DE AMARANTO





3.4.1.9. DIAGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE PRODUCTO HARINA DE TAWKA.

TABLA N° 40

DIAGRAMA DE PROCESO DE PRODUCCIÓN HARINA TAWKA

DIAGRAMA DE PROCESO PRODUCTO TAWKA									
Empresa: APRO – SANAMY			Operación: Producto Harina de Tawka				Estudio No: 8		
Departamento: Procesamiento			Analistas: Miguel Espinoza, Jaime Alulema				Fecha: 2012 – 07 – 18		
Método: Propuesto									
Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLOS					Nº	Descripción del Proceso	
4	15	○	⇒	■	▽	D	1	Recepción de Materia Prima	
2	10	○	⇒	■	▽	D	1	Selección de Granos	
5	10	○	⇒	□	▽	D	1	Transporte a pesado	
10	60	○	⇒	■	▽	D	1	Pesado	
3	20	○	⇒	□	▽	D	1	Traslado a la mezcla	
5	100	●	⇒	□	▽	D	1	Mesclar Ingredientes Secundarios	
3	40	○	⇒	□	▽	D	1	Traslado a pesado	
3	20	○	⇒	■	▽	D	1	Pesado	
3	40	○	⇒	□	▽	D	1	Traslado a envase	
2	10	●	⇒	□	▽	D	1	Envasado	
2	40	○	⇒	□	▽	D	1	Traslado a almacén	
8	30	○	⇒	□	▽	D	1	Almacenamiento	

FUENTE: APRO –SANAMY.

REALIZADO POR: Equipo de Reingeniería.



3.4.1.9.1. RESUMEN PROPUESTO DE RESULTADOS DE LA HARINA DE TAWKA.

RESUMEN PROPUESTO DE RESULTADOS DE PRODUCTO HARINA DE TAWKA				
ACTIVIDAD	SIMBOLOS	CANTIDAD	TIEMPO Minutos	DISTANCIA Metros
Operación		1	10	2
Transporte		5	150	16
Demora		-	-	-
Inspección		5	205	24
Almacenaje		1	30	8
TOTAL	5	12	395	50

FUENTE: APRO –SANAMY.

REALIZADO POR: Equipo de Reingeniería.



3.4.1.9.2. TABLA DE SECUENCIAS PRODUCTO HARINA DE TAWKA.

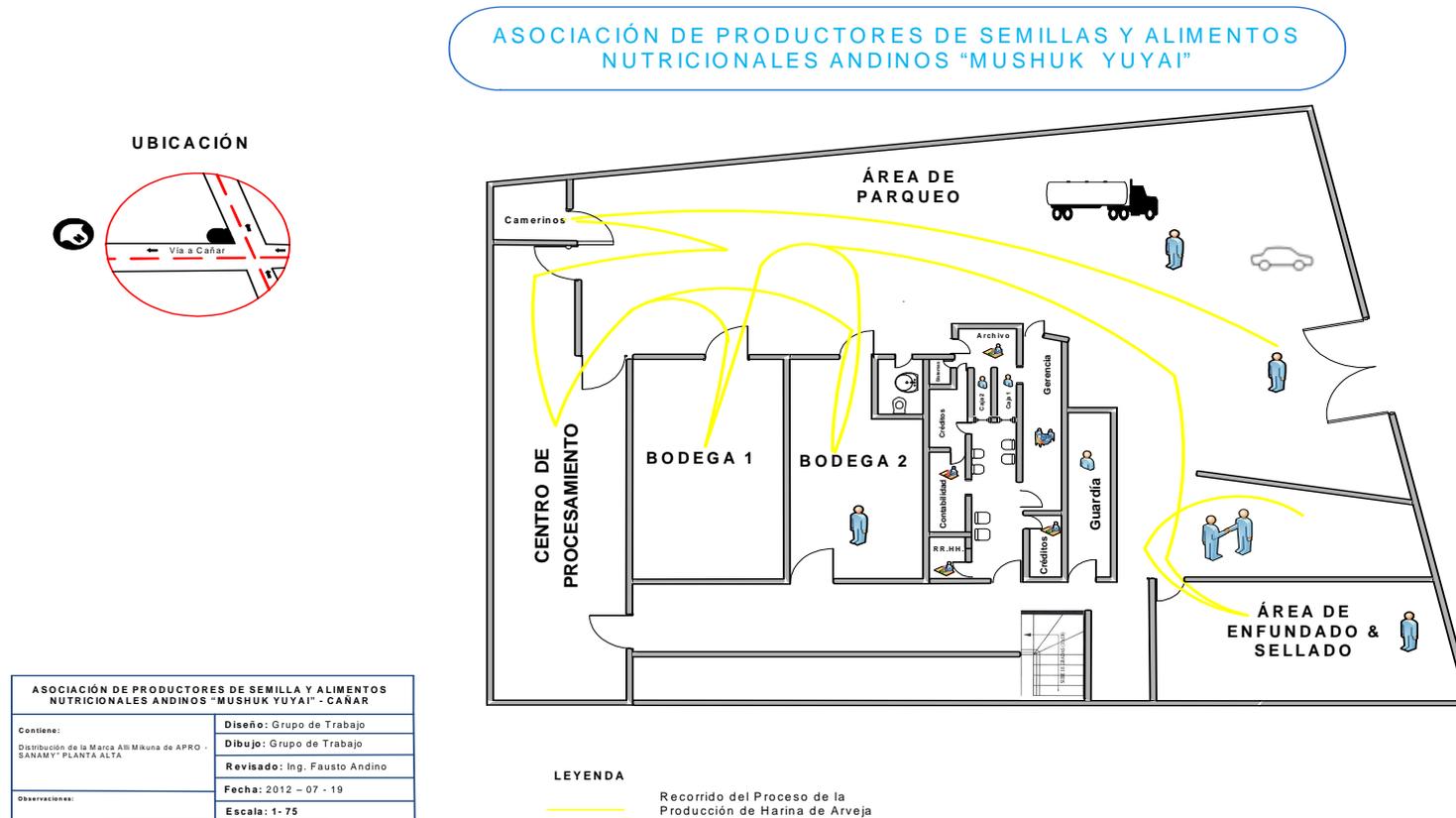
Clave	Actividad	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
A	Recepción de Materia Prima												
B	Selección de Granos		X										
C	Transporte			X									
D	Pesado				X								
E	Traslado					X							
F	Mesclar Ingredientes						X						
G	Traslado							X					
H	Pesado								X				
I	Traslado									X			
J	Envasado										X		
K	Traslado											X	
L	Almacenamiento												X

REALIZADO POR: Equipo de Reingeniería.



3.4.1.9.3. RECORRIDO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE HARINA DE TAWKA.

FIGURA Nº 26
RECORRIDO DE PRODUCCIÓN DE HARINA DE TAWKA





3.4.1.10. DIAGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE PRODUCTO HARINA DE ARVEJA.

TABLA Nº 41

DIAGRAMA DE PROCESO DE PRODUCCIÓN HARINA DE ARVEJA

DIAGRAMA DE PROCESO PRODUCTO HARINA DE ARVEJA								
Empresa: APRO – SANAMY		Operación: Producto Harina de Arveja			Estudio No: 9			
Departamento: Procesamiento		Analistas: Miguel Espinoza, Jaime Alulema			Fecha: 2012 – 07 – 18			
Método: Propuesto								
Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLOS				Nº	Descripción del Proceso	
4	15	○	⇒	■	▽	D	1	Recepción de Materia Prima
2	10	○	⇒	■	▽	D	1	Selección de Grano
5	10	○	⇒	□	▽	D	1	Transporte al tostado
10	60	●	⇒	□	▽	D	1	Calentamiento
3	20	○	⇒	□	▽	D	1	Traslado a enfriado
5	100	○	⇒	□	▽	●	1	Enfriado
3	40	○	⇒	□	▽	D	1	Traslado a molino
3	20	●	⇒	□	▽	D	1	Molido
3	40	○	⇒	□	▽	D	1	Traslado a pesado
2	10	○	⇒	■	▽	D	1	Pesado
2	40	○	⇒	□	▽	D	1	Traslado a envase
8	30	●	⇒	□	▽	D	1	Envasado
2	20	○	⇒	□	▽	D	1	Traslado a almacén
5	25	○	⇒	□	▽	D	1	Almacenamiento

FUENTE: APRO –SANAMY.

REALIZADO POR: Equipo de Reingeniería.



3.4.1.10.1. RESUMEN PROPUESTO DE RESULTADOS DE LA HARINA DE ARVEJA

RESUMEN PROPUESTO DE RESULTADOS DE PRODUCTO HARINA DE ARVEJA				
ACTIVIDAD	SIMBOLOS	CANTIDAD	TIEMPO Minutos	DISTANCIA Metros
Operación		1	30	8
Transporte		6	170	18
Demora		1	100	5
Inspección		5	115	21
Almacenaje		1	25	5
TOTAL	5	14	440	57

FUENTE: APRO –SANAMY.

REALIZADO POR: Equipo de Reingeniería.



3.4.1.10.2. TABLA DE SECUENCIAS PRODUCTO HARINA DE ARVEJA.

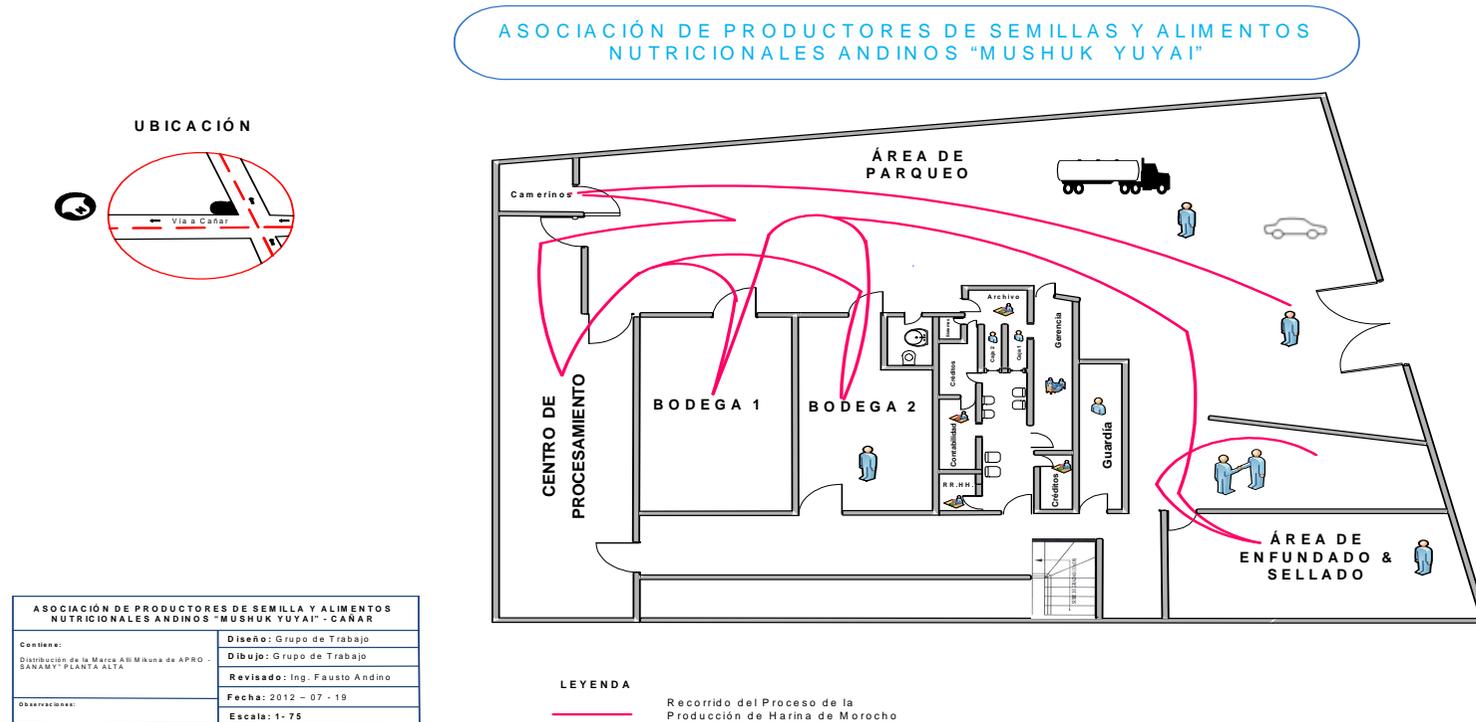
Clave	Actividad	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
A	Recepción de Materia Prima	X												
B	Selección de Grano		X											
C	Pesado			X										
D	Transporte				X									
E	Traslado					X								
F	Molido						X							
G	Traslado							X						
H	Cernida								X					
I	Pesado									X				
J	Traslado										X			
K	Envasado											X		
L	Traslado												X	
M	Almacenamiento													X

REALIZADO POR: Equipo de Reingeniería



3.4.1.10.3. RECORRIDO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE “HARINA DE ARVEJA”.

FIGURA Nº 27
RECORRIDO DE PRODUCCIÓN DE HARINA DE ARVEJA





3.4.1.11. DIAGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE PRODUCTO DE “MOROCHO”.

TABLA Nº 42

DIAGRAMA DE PROCESO DE PRODUCCIÓN MOROCHO

DIAGRAMA DE PROCESO DE PRODUCTO MOROCHO								
Empresa: APRO – SANAMY		Operación: Producto Morocho			Estudio No: 10			
Departamento: Procesamiento		Analistas: Miguel Espinoza, Jaime Alulema			Fecha: 2012 – 07 – 19			
Método: Propuesto								
Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLOS					Nº	Descripción del Proceso
4	15	○	⇒	■	▽	D	1	Recepción de Materia Prima
2	10	○	⇒	■	▽	D	1	Selección de Grano
5	10	○	⇒	■	▽	D	1	Pesado
10	20	○	➡	□	▽	D	1	Transporte a hidratación
3	80	●	⇒	□	▽	D	1	Hidratación
5	30	○	➡	□	▽	D	1	Traslado a molido
3	60	●	⇒	□	▽	D	1	Molido
3	20	○	➡	□	▽	D	1	Traslado a tamizado
3	120	●	⇒	□	▽	D	1	Tamizado
2	20	○	➡	□	▽	D	1	Traslado a ventilación
2	60	●	⇒	□	▽	D	1	Ventilación
8	180	●	⇒	□	▽	D	1	Secado
2	20	○	➡	□	▽	D	1	Traslado a pesado
5	40	○	⇒	■	▽	D	1	Pesado
5	20	○	➡	□	▽	D	1	Traslado a envase
5	30	●	⇒	□	▽	D	1	Envasado



10	30	○	➡	□	▽	D	1	Traslado a almacén
6	30	○	➡	□	▽	D	1	Almacenamiento

FUENTE: APRO –SANAMY.

REALIZADO POR: Equipo de Reingeniería

3.4.1.11.1. RESUMEN PROPUESTO DE RESULTADOS DE MOROCHO.

RESUMEN PROPUESTO DE RESULTADOS DE PRODUCTO MOROCHO				
ACTIVIDAD	SIMBOLOS	CANTIDAD	TIEMPO Minutos	DISTANCIA Metros
Operación	●	2	90	8
Transporte	➡	6	130	27
Demora	D	2	200	6
Inspección	■	6	315	26
Almacenaje	▽	1	30	6
TOTAL	5	17	765	73

FUENTE: APRO -SANAMY

REALIZADO POR: Equipo de Reingeniería.



3.4.1.11.2. TABLA DE SECUENCIAS PRODUCTO MOROCHO.

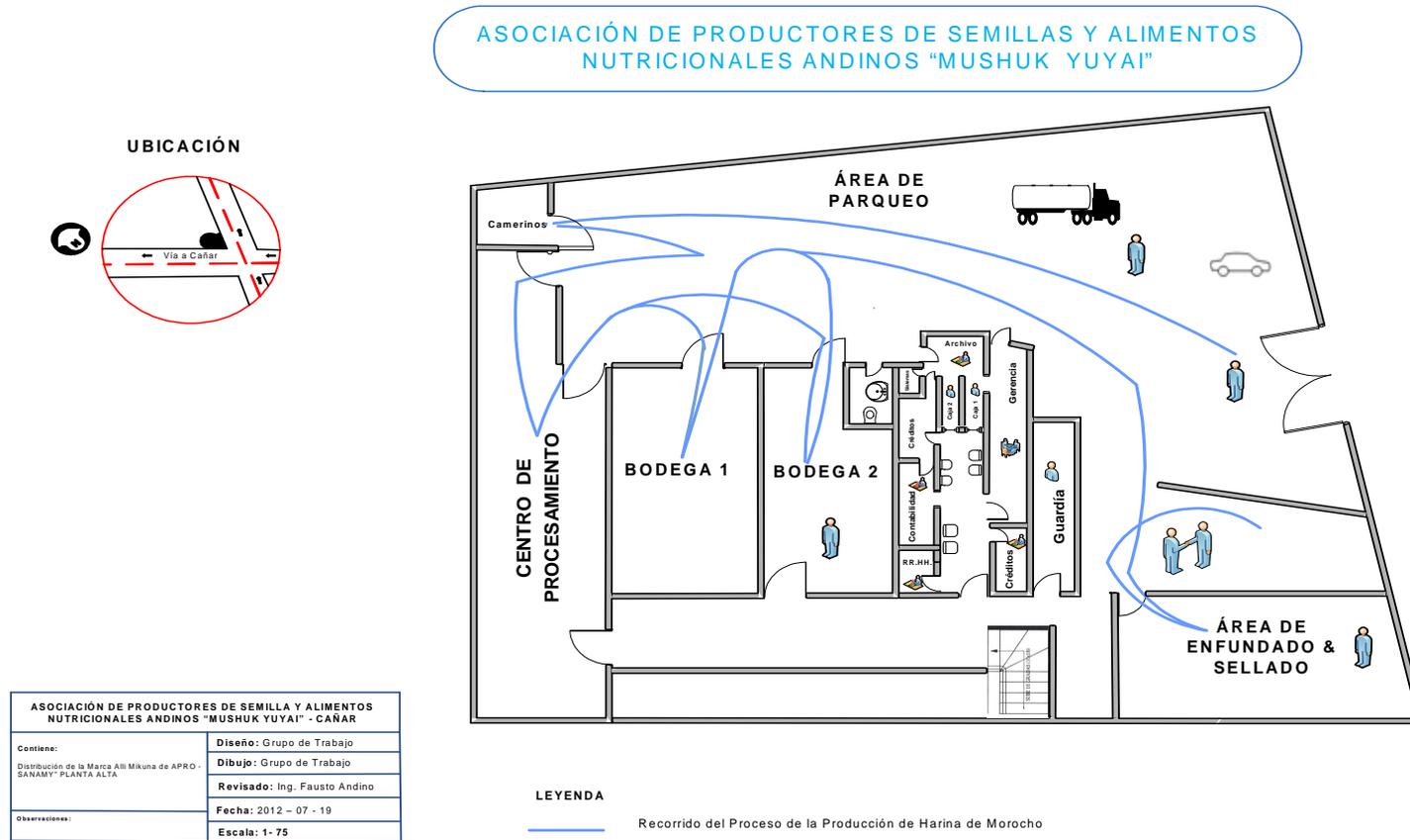
Clave	Actividad	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ	O	P	Q
A	Recepción de M. P.																		
B	Selección de Grano		X																
C	Pesado			X															
D	Transporte				X														
E	Hidratación					X													
F	Traslado						X												
G	Molido							X											
H	Traslado								X										
I	Tamizado									X									
J	Traslado										X								
K	Ventilación											X							
L	Secado												X						
M	Traslado													X					
N	Pesado														X				
Ñ	Traslado															X			
O	Envasado																X		
P	Traslado																	X	
Q	Almacenamiento																		X

REALIZADO POR: Equipo de Reingeniería



3.4.1.11.3. RECORRIDO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE "MOROCHO".

FIGURA Nº 28
RRECORRIDO DE PRODUCCIÓN DE MOROCHO





3.4.1.12. DIAGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE PRODUCTO DE “CHOCHOS”

TABLA Nº 43

DIAGRAMA DE PROCESO DE PRODUCCIÓN CHOCHOS

DIAGRAMA DE PROCESO DE PRODUCTO CHOCHO								
Empresa: APRO - SANAMY		Operación: Producto Chochos			Estudio No: 12			
Departamento: Procesamiento		Analistas: Miguel Espinoza, Jaime Alulema			Fecha: 2012 – 07 – 19			
Método: Propuesto								
Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLOS				Nº	Descripción del Proceso	
4	15	○	⇒	■	▽	D	1	Recepción de Materia Prima
2	10	○	⇒	■	▽	D	1	Pesado
10	20	○	⇒	□	▽	D	1	Transporte a selección
3	80	○	⇒	■	▽	D	1	Selección
5	30	○	⇒	□	▽	D	1	Traslado a pesado
3	60	○	⇒	■	▽	D	1	Pesado
3	20	○	⇒	□	▽	D	1	Traslado a envase
3	120	●	⇒	□	▽	D	1	Envasado
2	20	○	⇒	□	▽	D	1	Traslado a almacén
2	50	○	⇒	□	▽	D	1	Almacenamiento

FUENTE: APRO –SANAMY.

REALIZADO POR: Equipo de Reingeniería



3.4.1.12.1.RESUMEN PROPUESTO DE RESULTADOS DE CHOCHO.

RESUMEN PROPUESTO DE RESULTADOS DE PRODUCTO CHOCHO				
ACTIVIDAD	SIMBOLOS	CANTIDAD	TIEMPO Minutos	DISTANCIA Metros
Operación		-	-	-
Transporte		4	90	20
Demora		2	200	6
Inspección		3	85	9
Almacenaje		1	50	2
TOTAL	5	10	425	37

FUENTE: APRO -SANAMY

REALIZADO POR: Equipo de Reingeniería.



Reingeniería de Procesos de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyay”



3.4.1.12.2. TABLA DE SECUENCIAS PRODUCTO CHOCHO.

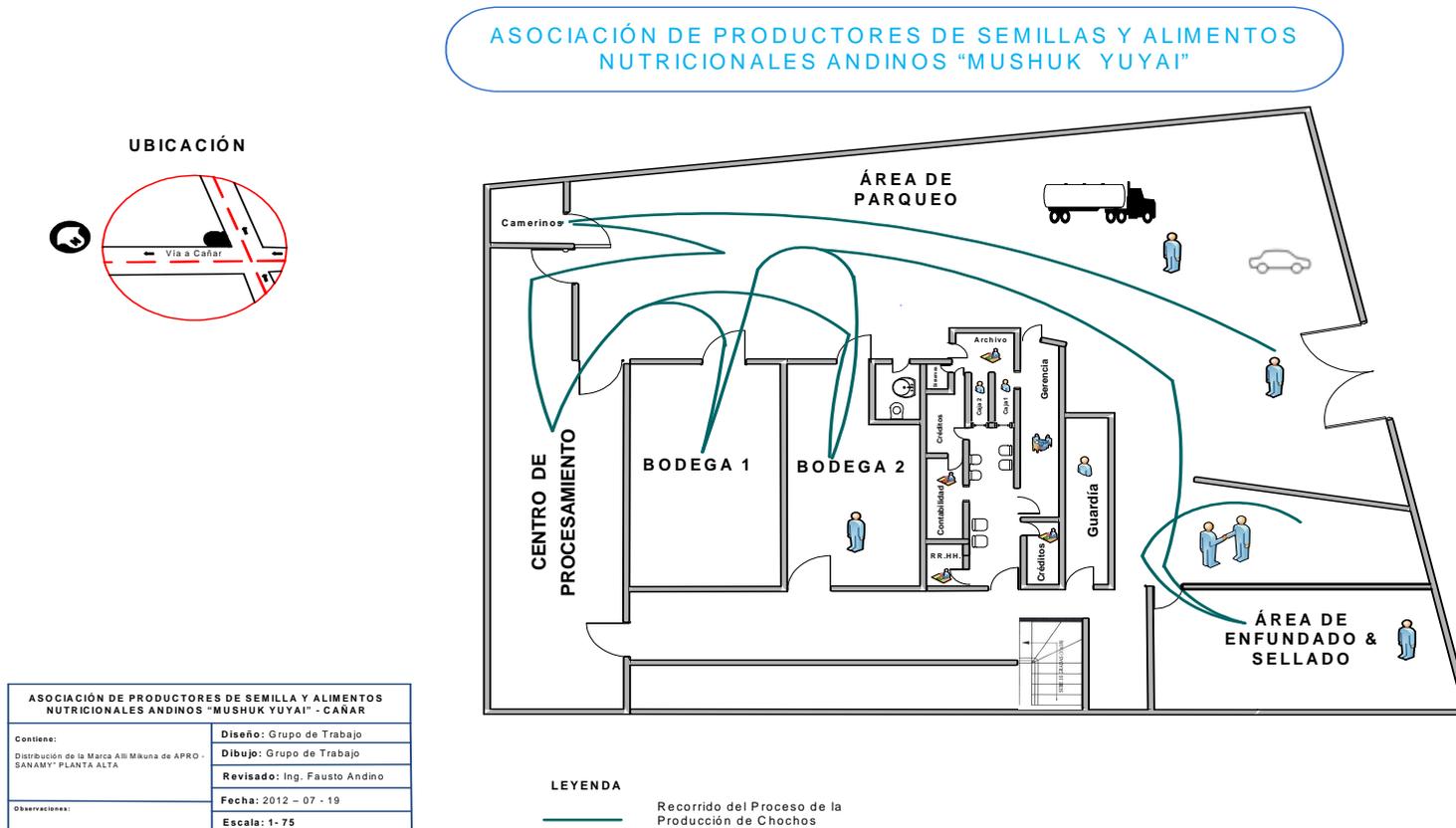
Clave	Actividad	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
A	Recepción de Materia Prima										
B	Pesado		X								
C	Transporte			X							
D	Selección				X						
E	Traslado					X					
F	Pesado						X				
G	Traslado							X			
H	Envasado								X		
I	Traslado									X	
J	Almacenamiento										X

REALIZADO POR: Equipo de Reingeniería



3.4.1.12.3. RECORRIDO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE “CHOCHOS”.

FIGURA Nº 29
RECORRIDO DE PRODUCCIÓN DE CHOCHOS





3.5. DISTRIBUCION DE PLANTA.

La distribución de planta es aquella donde esta ordenado todos las áreas específicas de un planta ya sea industrial o de otro giro por lo que es importante reconocer que la distribución de planta orienta al ahorro de recursos, esfuerzos y otras demandas ya que esta tiene distribuido todas sus áreas.

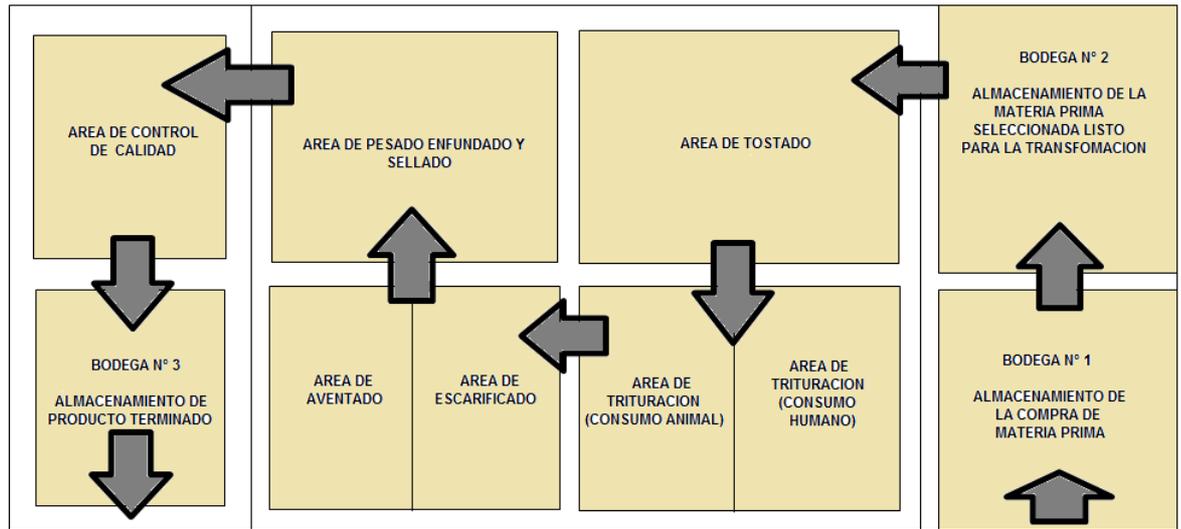
3.5.1. DISTRIBUCION DE PLANTA POR AREAS DE PRODUCCION PARA EL CENTRO DE PROCESAMIENTO.

Algunos de los síntomas que se han detectado en el centro de procesamiento ponen de manifiesto la necesidad de recurrir a la redistribución de una planta por estas razones:

- Congestión y deficiente utilización del espacio.
- Acumulación excesiva de materiales en proceso.
- Excesivas distancias a recorrer en el flujo de trabajo.
- Simultaneidad de cuellos de botella y ociosidad en centros de trabajo.
- Trabajadores cualificados realizando demasiadas operaciones poco complejas.
- Dificultad de control de las operaciones y del personal.

A través de estas realidades el equipo de reingeniería plantea una redistribución de planta, reflejando cada una de las áreas.

FIGURA Nº 30
DISTRIBUCIÓN DE PLANTA



Fuente: Administración de la Producción Ing. Fausto Andino

Realizado por: Equipo de reingeniería

3.5.2. CRITERIOS PARA LA DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA

- **Funcionalidad:** Que las cosas queden donde se puedan trabajar efectivamente.
- **Económico:** Ahorro en distancias recorridas y utilización plena del espacio.
- **Flujo:** Permitir que los procesos se den continuamente y sin tropiezos.
- **Comodidad:** Cree espacios suficientes para el bienestar de los trabajadores y el traslado de los materiales.
- **Iluminación:** No descuide este elemento dependiendo de la labor específica.
- **Aireación:** En procesos que demanden una corriente de aire, ya que comprometen el uso de gases o altas temperaturas etc.
- **Accesos libres:** Permita el tráfico sin tropiezos.



- **Flexibilidad:** Prevea cambios futuros en la producción que demanden un nuevo ordenamiento de la planta.
- **Seguridad:** La Seguridad en el movimiento y el trabajo de personas y materiales es una exigencia en cualquier diseño de distribución en planta.



3.6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA APRO-SANAMY.

INTRODUCCIÓN.

Plan Estratégico de la APRO-SANAMY, es un documento que marca la dirección de la organización durante los próximos 2 años, tiempo en el cual la empresa deberá alcanzar una serie de resultados enmarcados dentro de los requerimientos de los grupos de interés, así como alcanzar el Buen Vivir de todos los ecuatorianos.

Durante esta fase de la organización, el principal enfoque del equipo directivo es garantizar el crecimiento y el desarrollo sustentable y sostenible de la asociación, el cual se convertirá posteriormente de prestigio con productos y servicios de calidad en un horizonte de 2 años. Paralelamente a este fin.



3.6.1. MISIÓN

Fortalecer nuestros saberes en la chacra y brindar productos y servicios de nuestra localidad con perspectiva de economía solidaria, que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros socios siempre con valor agregado y con la mejor relación beneficio-costos, aplicando profesionalismo e innovación.

3.6.2. VISIÓN

Ser una Asociación líder logrando un amplio posicionamiento de cada uno de los emprendimientos que posee esta Asociación.



3.6.3. FLUJOGRAMA DE LA APRO-SANAMY

Productos:

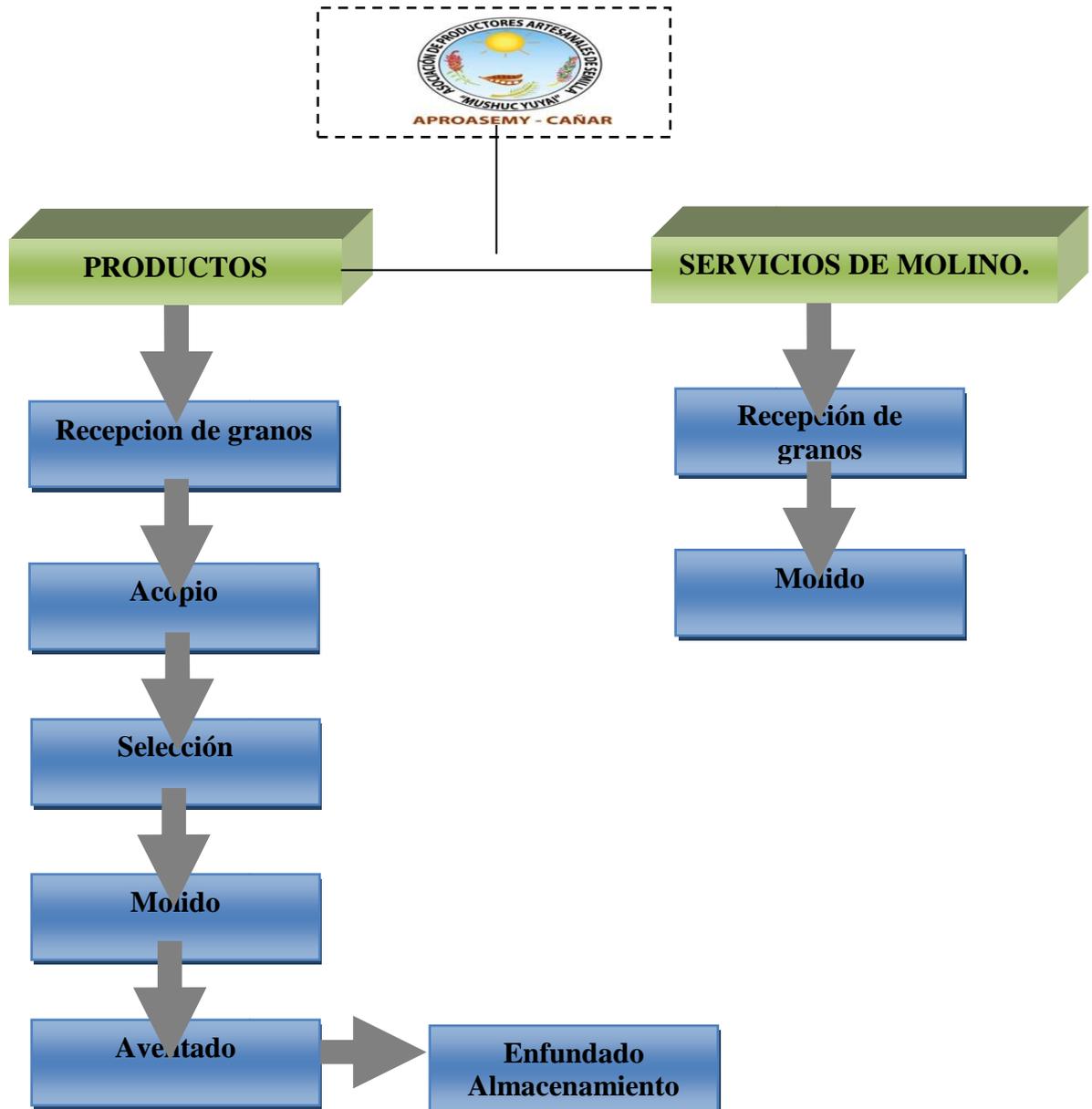
- Harina de haba.
- Arroz de Cebada.
- Machica.
- Quinoa.
- Amaranto.
- Harina Tawka.
- Harina de Arveja.
- Morocho
- Harina de Trigo
- Harina de Maíz
- Frejol
- Chochos

Servicios:

- Servicio de molino eléctrico.

3.6.4. FLUJOGRAMA GENERAL

FIGURA Nº 31
FLUJOGRAMA





3.6.5. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES.

NIVEL OPERATIVO.

Este es el nivel muy elemental para el desarrollo de la APRO-SANAMY ya que dentro de este nivel están ubicadas las personas idóneas con las que cuenta esta Cooperativa.

Encargado: Coordinador de Talento Humano.

Funciones y Responsabilidades:

- Compra de insumos.
- Compra de granos secos.
- Asistencia técnica a los agricultores.
- Actividades de Procesamiento de harinas.
- Atención al cliente.
- Cobro.
- Ventas de Productos.
- Distribución.
- Capacitación a los Agricultores.



NIVEL DE APOYO.

En este nivel se encuentra la Secretaria que sirve de nexo entre el Gerente general y los colaboradores. Para una mejor atención y un correcto funcionamiento de la misma.

Encargado: Secretaría.

Funciones y Responsabilidades:

- Atención al Cliente.
- Recepción y entrega de Documentos.
- Atención de llamadas telefónicas.
- Mantiene los registros.

NIVEL DIRECTIVO.

En este nivel se encarga de la formulación, ejecución y evaluación de proyectos de Inversión y proyectos de desarrollo en sus diversas áreas utilizando herramientas y metodologías basadas en la técnica y la experiencia.

Encargado: Gerente General.

Funciones y Responsabilidades:

- Administra la empresa.
- Control de inventarios
- Dirige el personal.
- Formulación de proyectos sociales, productivos.
- Motivación, etc.



Reingeniería de Procesos de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyai”



NIVEL EJECUTIVO.

En este nivel están los accionistas principales de la “APRO-SANAMY”, que siempre están velando por el progreso y adelanto institución, es la máxima autoridad.

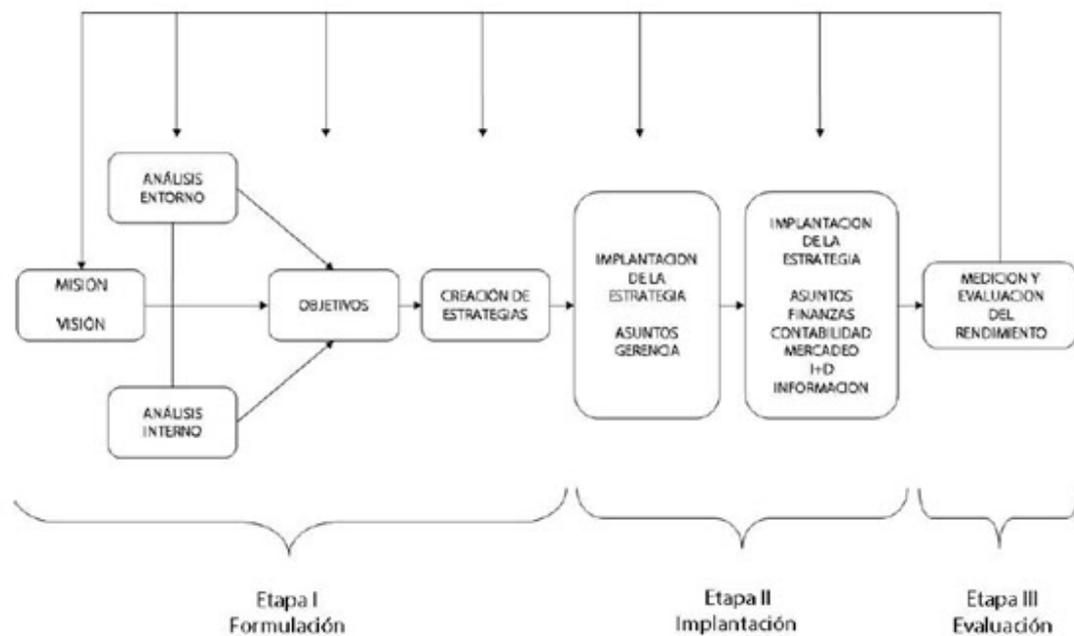
3.6.6. PLALNIFICACION ESTRATEGICA

La planificación Estratégica es una herramienta de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo.

FIGURA Nº 32
PASOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



3.6.6.1. DIAGNÓSTICO INTERNO.

FORTALEZAS.

- Cuenta con maquinarias, equipos y demás accesorios de tecnología.
- Contamos con infraestructura para la administración
- Centro de acopio y procesamiento con marca, normas de calidad y buenas prácticas de manufactura.
- Nivel Directivo cuenta con amplia experiencia en el campo Producción de harinas.
- Realiza el Reclutamiento del personal.



Reingeniería de Procesos de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyai”



- Capacitación constante al personal a través de cursos, seminarios en toda área.
- Existe una motivación a sus empleados.
- Cuenta con asesoramiento, y formulación de proyectos productivos.

DEBILIDADES.

- Aún no contamos con buen estudio de mercado.
- Aún los productos ALLI MIKUNA del centro de procesamiento no se posiciona en el mercado local y regional.
- No cuenta con un plan de marketing.
- La planificación estratégica incompleta y por lo tanto no está adaptado a la realidad.
- Tienen déficit.
- No cuentan con un manual de procedimientos.
- Distribución de plana inadecuada.

3.6.6.2. DIAGNOSTICO EXTERNO.

OPORTUNIDADES.

- Trabaja en convenios con entidades de sector Publio, ONGs.
- Apoyo por parte de Miess, Consejo Provincial, Municipio.
- Oportunidad de exportación con el Ministerio de Relaciones Exteriores.

- Equipo de reingeniería Elaborando plan de Marketing, Planificación estratégica, Manuales de procedimiento, Distribución de la planta, Posicionamiento en el mercado.



Reingeniería de Procesos de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyai”



- Alianzas estrategias con unidades educativas (Instituto Quilloac).
- Oportunidad de ingresar a Compras Públicas.

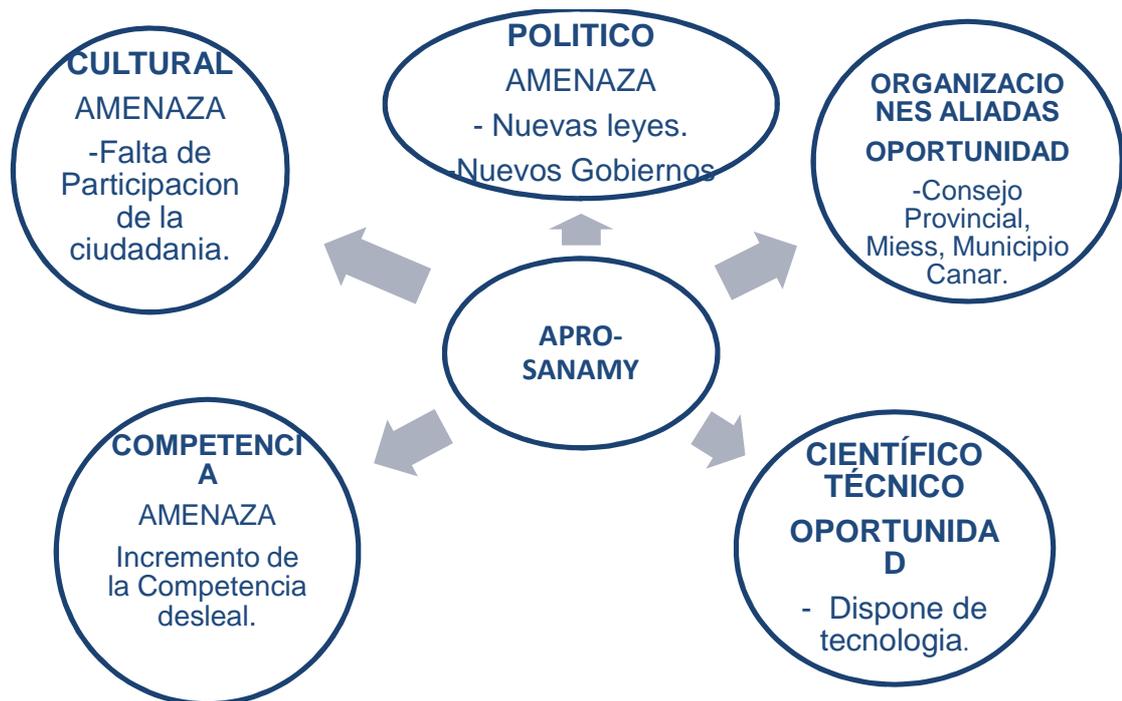
AMENAZA.

- Las nuevas leyes que están rigiendo en el país.
- Falta de participación de la ciudadanía.
- Problemas económicos de los países desarrollados.
- Cambio de Gobiernos, Locales, Provinciales, Nacionales.



3.6.6.3. ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO.

FIGURA Nº 33
ANALISIS EXTERNO

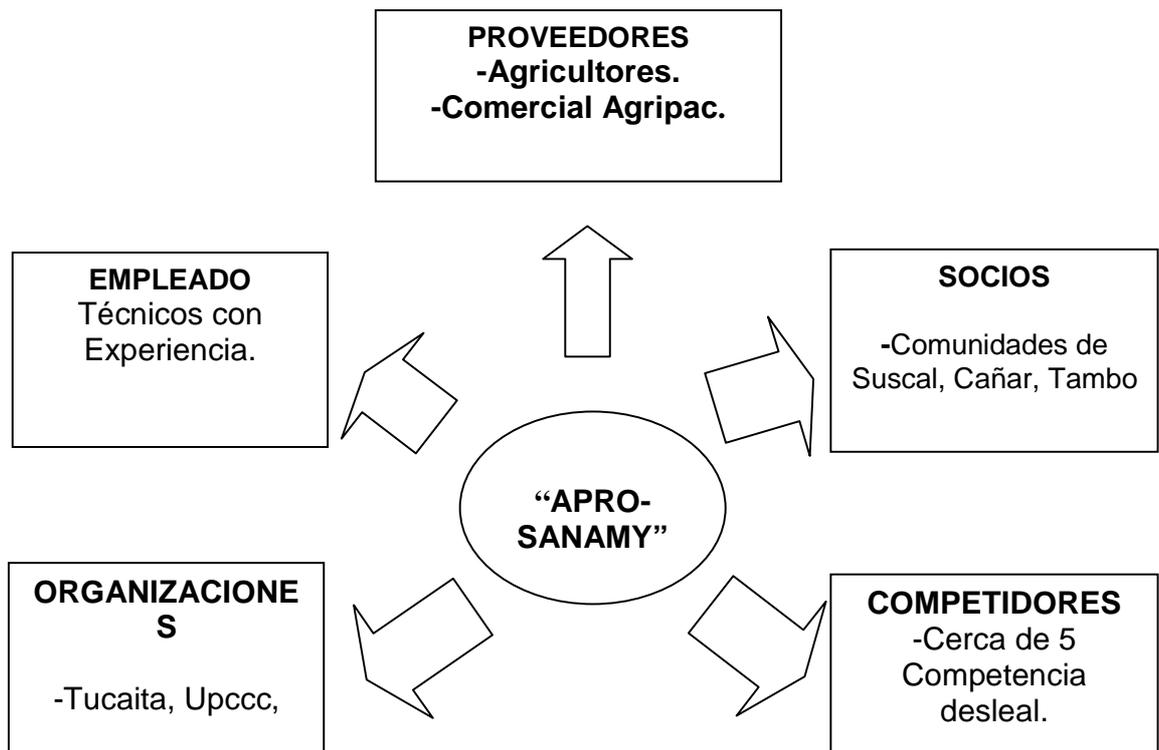


Realizado por: Equipo de Reingeniería



3.6.6.4. IMPLICADOS DE LA APRO-SANAMY

FIGURA N° 34
IMPLICADOS



Realizado por: Equipo de Reingeniería

Fuente: Planificación Estratégica Ing. Rodrigo García



3.6.6.5. ÁRBOL DE PROBLEMA.

FIGURA Nº 35
ÁRBOL DE PROBLEMAS



Realizado por: Equipo de Reingeniería

Fuente: Planificación Estratégica Ing. Rodrigo García



3.6.6.6. FACTORES DE ÉXITO.

Son las potencialidades surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades.

Fortalezas:

- Centro de acopio y procesamiento con marca, normas de calidad y buenas prácticas de manufactura.
- Cuenta con asesoramiento, y formulación de proyectos productivos.

Oportunidades:

- Oportunidad de exportación con el Ministerio de Relaciones Exteriores.
- Oportunidad de ingresar a Compras Públicas.

ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS FACTORES DE ÉXITO		
FACTORES	COMPORTAMIENTO ACTUAL	PRONÓSTICO QUE PASARÍA DENTRO DE DOS AÑO
➤ Oportunidad de ingresar a Compras Públicas.	No existe el Abastecimiento al mercado Local.	Crecimiento de la APRO-SANAMY, Fomenta el consumo de los granos andinos.
➤ Oportunidad de exportación con el Ministerio de Relaciones Exteriores	No se piensa en exportar primero abastecer el mercado local, Nuestra País logren consumir granos Andinos.	Crecimiento de la APRO-SANAMY. Nuestros Granos andinos en el mercado internacional.



3.6.6.7. NUDOS CRÍTICOS

Son las limitaciones determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Debilidades:

- Aún los productos ALLI MIKUNA del centro de procesamiento no se posiciona en el mercado local y regional.
- No cuenta con un plan de marketing.

Amenazas:

- Las nuevas leyes que están rigiendo en el país.
- Cambio de Gobiernos, Locales, Provinciales, Nacionales.

ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS NUDOS CRÍTICOS		
FACTORES	COMPORTAMIENTO ACTUAL	PRONOSTICO QUE PASARIA DENTRO DE DOS AÑO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ No cuenta con un plan de marketing. 	No cuenta con estrategias de para obtener más socios	Crecimiento en un 00%
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aún los productos ALLI MIKUNA del centro de procesamiento no se posicionan en el mercado local y regional. 	La mayoría de la Ciudadanía desconoce la Marca ALLI MIKUNA.	Posicionamiento de la marca y APRO-SANAMY.En el mercado.



3.6.6.8. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

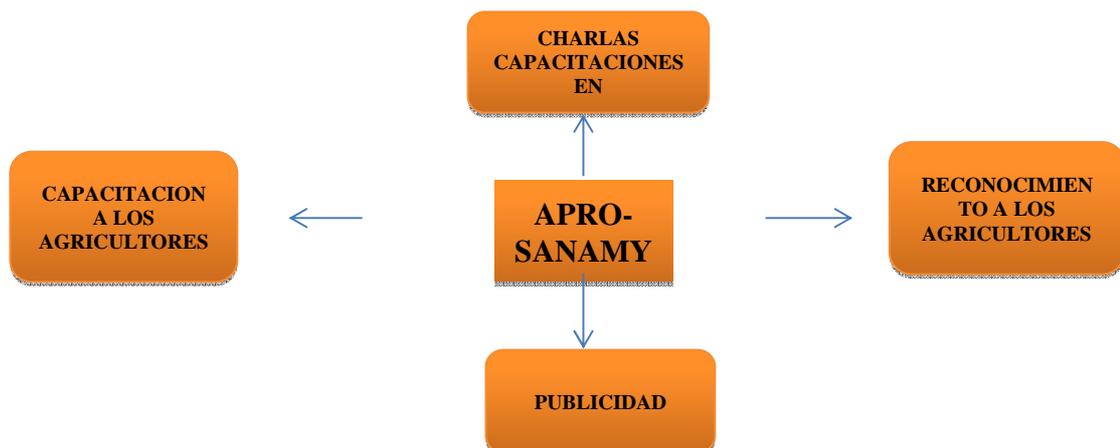
“APRO-SANAMY” baja participación en el mercado, donde podemos manifestar que en los últimos años en el Cantón y la Provincia de Cañar existe un incremento de la competencia desleal y algunas otras Asociaciones creadas recientes. Por ende esto constituye un alto riesgo y tomar medidas estrategias a un mercado cambiante.

3.6.6.9. OBJETIVO ESTRATÉGICO

Logra posicionarse en el mercado, diversificando nuevos productos y servicios mediante la investigación del mercado así identificando las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

3.6.6.10. OBJETIVOS OPERATIVOS

- Ejecutar los proyectos que está planteado en el Plan de Marketing. Eventos de Socialización en las Comunidades, Juntas Etc.

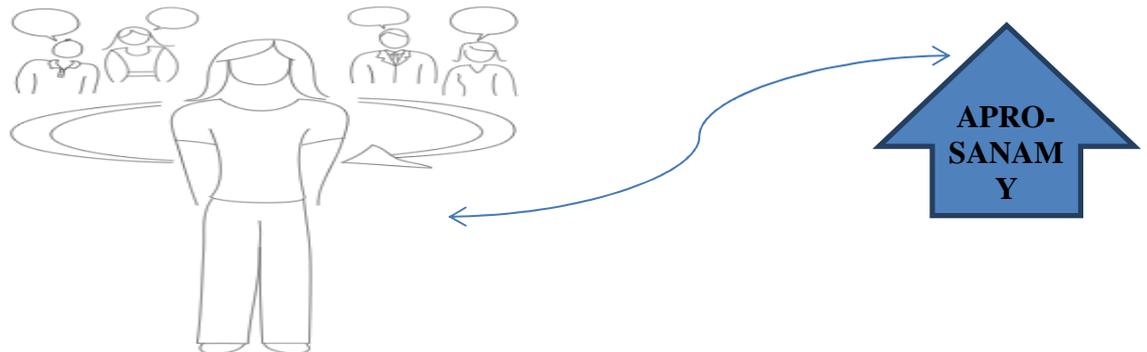




Reingeniería de Procesos de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyai”

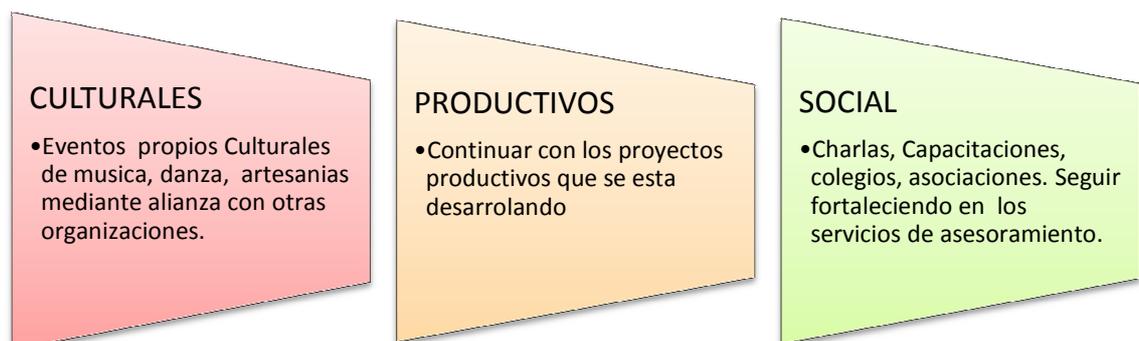


- Efectuar encuestas para conocer las preferencias o inquietudes.



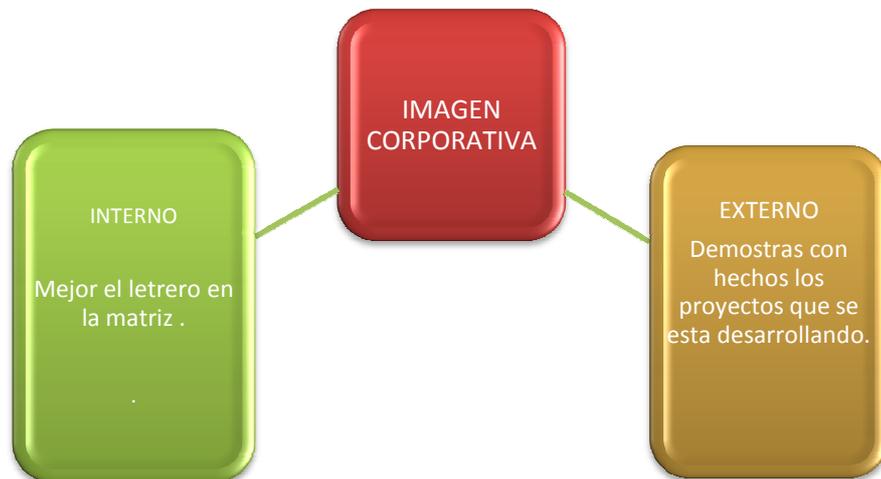
Hoy en día los socios y clientes son muy importantes, por lo cual debe existir una comunicación para identificar sus necesidades y preferencias.

- Utilizar nuevos proyectos innovadores frente a la competencia para posicionarse en el mercado.

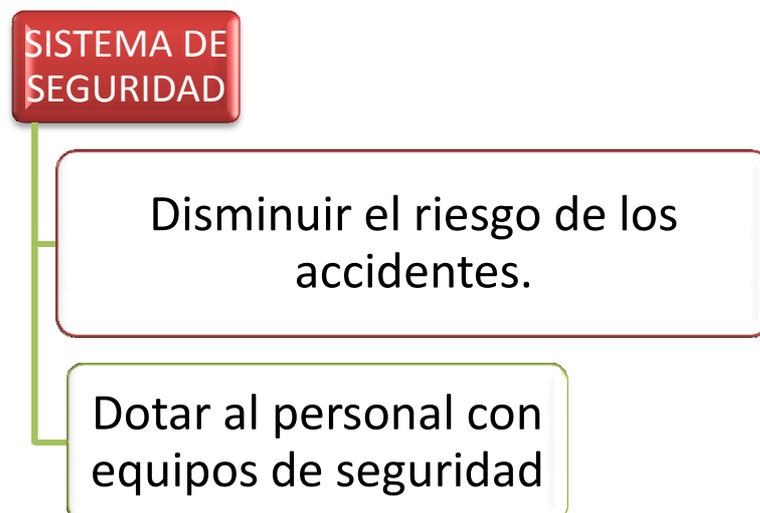




- Mejorar la imagen corporativa de Cooperativa.



- Implementación de Sistemas de Seguridad

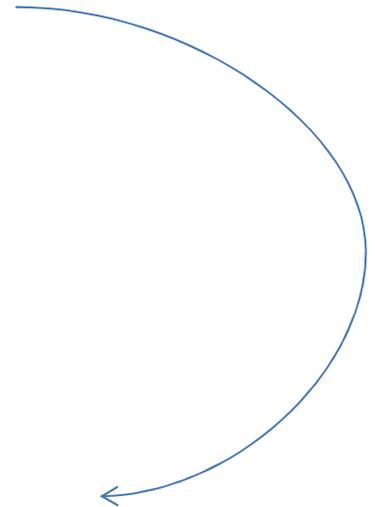




Reingeniería de Procesos de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyai”



- Aprovechar oportunidades de Cooperación Nacional e Internacional.



- Fortalecer las alianzas estratégicas con la que cuenta la APRO-SANAMY.

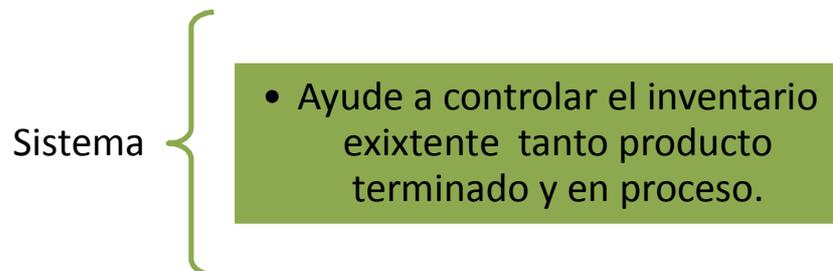




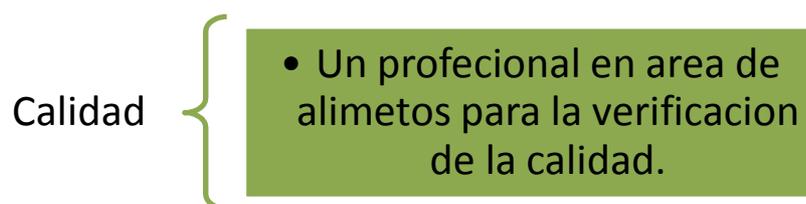
Reingeniería de Procesos de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyai”



- Implementar un sistema de control de inventarios.



- Implementar un departamento de control de calidad





3.6.6.11. METAS

PROGRAMA: Producción.

PROYECTO: Realizar nuevos sistemas para el centro de procesamiento.

SUB PROYECTO: Sistema para el manejo de inventarios.

TABLA Nº 44
METAS PLANTEADAS

Objetivos	Actividades Principales	TIEMPO		RECURSO HUMANO			Financiero		Ejecutable Responsable	Coordinador
		Inicio	Terminado	Humanos	Maquinaria, Equipo, Materiales	Económico	Propio	Tercero		
	Incrementar sistema de inventarios	Enero 2013		5	Sistema informático	\$ 1800	X		Personal de la Unidad de Procesamiento	Presidente de APRO – SANAMY.



Reingeniería de Procesos de Producción de la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyai”



PROGRAMA: marketing

PROYECTO: presentar la variedad de productos / servicios.

SUB PROYECTO: incremento de promoción y publicidad del producto.

Objetivos	Actividades Principales	TIEMPO		RECURSO HUMANO			Financiero		Ejecutable	Coordinador
		Inicio	Terminado	Humano	Maquinaria, Equipo, Materiales	Económico	Propio	Tercero	Responsable	
	Poner a disposición nuevos productos al mercado	Enero 2013		3	1	\$ 9000	X			Presidente de APRO – SANAMY.



PROGRAMA: recurso humano.

PROYECTO: Incrementar un nuevo sistema de seguridad.

SUB PROYECTO: Adecuación del sistema de seguridad.

Objetivos	Actividades Principales	TIEMPO		RECURSO HUMANO			Financiero		Ejecutable	Coordinador
		Inicio	Terminado	Humano	Maquinaria, Equipo, Materiales	Económico	Propio	Tercero	Responsable	
	Dotar a los trabajadores de equipo y seguridad personal	2013		3	* Protectores para las manos. *Protectores para los ojos. *Protectores para la respiración. * Mandiles para el trabajo	\$ 120 \$ 100 \$ 100 \$ 180	X X X X		Jefe de Área tanto de Posta de Procesamiento	Presidente de APRO – SANAMY.



PROGRAMA: Investigación y desarrollo.

PROYECTO: Obtener nuevas técnicas en la producción.

SUB PROYECTO: Reutilización de los residuos.

Objetivos	Actividades Principales	TIEMPO		RECURSO HUMANO			Financiero		Ejecutable	Coordinador
		Inicio	Terminado	Humano	Maquinaria, Equipo, Materiales	Económico	Propio	Tercero	Responsable	
	Reutilizar al producto que se encuentra en mal estado	2012-01-02	2012-12-20	5		\$ 150	X		Jefe de Área tanto de Posta de Procesamiento como	Presidente de APRO – SANAMY.

Realizado por: Equipo de Reingeniería

Fuente: Planificación Estratégica Ing. Rodrigo García



*Reingeniería de Proceso de Producción de la Asociación de Productores de Semillas
y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyay”*



3.6.6.12. CONCLUSION.

Al concluir este plan estratégico formulamos algunos objetivos estratégicos que serán útiles para cumplir a cabalidad la visión planteada, como equipo de Reingeniería dejamos en consideración a todo el personal técnico de la APRO-SANAMY este proyecto un aporte a esta institución de nuestra parte.

El plan estratégico es un proyecto final, donde a raíz de otros proyectos planteados este plan se podrá ejecutar.

3.6.6.13. RECOMENDACIÓN.

- Como equipo de Reingeniería recomendamos que se la ejecución de este plan si es posible en un 100%.
- Utilizar como una guía básica para el desarrollo de cada una de las actividades.



CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- Al concluir el presente trabajo identificamos los posibles proyectos las mismas que nacieron del diagnóstico y las auditorias aplicadas en las diferentes áreas de la Asociación, tales como: Un Plan de Marketing, Planificación estratégica, Posicionamiento y un Manual de Procedimientos.
- El presente trabajo se caracteriza por poseer estrategias de atracción y a través de ella motivar e incorporar a nuevas personas en la Chacra, y lo más importante que ayuda y fortalece en el intercambio de saberes en la chacra y que sigan con el espíritu de compromiso con la APRO-SANAMY.
- También concluimos que cada uno de los proyectos denominados anteriormente conforman un pilar fundamental, para cuando se aplique la Planificación Estratégica, éste nos permitirá tomar las decisiones anticipadamente y muestra el futuro de la APRO-SANAMY.



*Reingeniería de Proceso de Producción de la Asociación de Productores de Semillas
y Alimentos Nutricionales Andinos “MushukYuyay”*



4.2. RECOMENDACIONES

- Como equipo de reingeniería recomendamos, que cada uno de los proyectos sea puesto en marcha ya que estos proyectos conforman una herramienta básica para este tipo de organizaciones en vías de mejora.
- Al Talento Humano de la APRO-SANAMY, recomendamos que se acoplen a las estructuras orgánicas planteadas por el equipo de reingeniería, ya que esto les permitirá conocer y centrar cuáles son sus funciones y responsabilidades de los diferentes emprendimientos que posee esta organización.

RESUMEN.

La presente tesis es una reingeniería de proceso de producción para la asociación de productores de semillas y alimentos nutricionales andinos MushukYuyay en la provincia de Cañar, este documento permite viabilizar el rediseño en cada uno de los procesos de producción.

Se desarrolló el diagnóstico mediante auditoría financiera, administrativa, tecnológica, tributaria y ambiental. Se aplicó las diez etapas de la reingeniería determinando doce problemas, donde se evaluó el impacto de costos y beneficios potenciales de las alternativas y una serie de factores, para proceder a seleccionar los proyectos a desarrollarse. Propuestas definidas: Plan de Marketing, Manual de Procedimientos, Posicionamiento y Planificación Estratégica.

Plan de marketing será una herramienta fundamental para incorporar más socios, agricultores a la APRO-SANAMY ya que a través de la misma se fijan las actuaciones necesarias para alcanzar los objetivos trazados. Manual de procedimientos será un instrumento que permitirá identificar la ruta o el camino para hacer la entrega de un producto o servicio que ofrece la Asociación. El posicionamiento logrará introducir la marca de la entidad en la mente de los consumidores. Planificación estratégica permitirá una toma de decisiones bajo una previa análisis FODA planificación, organización, dirección y control de actividades para alcanzar la visión de la Asociación.

Los proyectos antes mencionados permitirá a la empresa, el desenvolvimiento normal y ordenado de todas las actividades, donde se encuentra reflejado las estrategias que con llevarán a mejorar el nivel competitivo en el mercado.

ABSTRACT.

This research work is about “Reengineering” the production process for the association of seed and nutritional food Andean MushukYuyay in Cañar province, this document allows feasible the redesign in each of the production processes.

Diagnosis was developed by financial audit, administrative, technological, tax and environmental. It applied the ten stages of reengineering, it was determined twelve problems, where evaluated the impact of potential costs and benefits of alternatives and a number of factors, to select the projects to develop. Defined Proposals: Marketing Plan, Procedures Manual, Positioning and Strategic Planning.

Marketing plan is an essential tool to bring more members, farmers in APRO-SANAMY and that through it fixes the measures necessary to achieve the objectives. Manual procedures will be an instrument to identify the route or the way to the delivery of a product or service offered by the Association. Strategic planning will allow for decision making under a previous SWOT analysis planning, management and control of activities to achieve the vision of the Association.

The projects mentioned above will allow the company, the normal and orderly development of all activities, which are reflected strategies, which will improve the level of competition in the market.

BIBLIOGRAFÍA.

- ✧ Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay. APRO-SANAMY, San Rafael Cañar Ecuador, archivos, reglamento interno, encuestas, entrevistas, 2000-2011.
- ✧ BONILLA TORRES, Ernesto, Texto Básico de Reingeniería de Procesos, Riobamba Epoch, 2009.
- ✧ VILLALBA, Marcelo, Texto Básico Sociología y Psicología Industrial, Riobamba Epoch, 2008.
- ✧ ALVARADO, Jorge Texto básico de Fundamentos de Marketing, Riobamba Epoch, 2008.
- ✧ GARCÍA, Rodrigo, Texto básico de Planificación Estratégica y Dirección Estratégica, Riobamba Epoch, 2009 - 2010.
- ✧ ANDINO, Fausto, Texto básico de Administración de Producción I y II, Riobamba Epoch, 2009 – 2010.
- ✧ VELOZ NAVARRETE, Fernando, Texto básico de auditoría administrativa, Riobamba Epoch, 2008.
- ✧ MORRIS BRANDON, Daniel, Joel, Reingeniería Como aplicarla con éxito en los negocios, Santa Fe de Bogotá Colombia, Edic. 1994. Edit. McGRAW – WILL INTERAMERICANA S.A.
- ✧ <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>
- ✧ <http://www.monografias.com/trabajos37/planeacion/planeacion.shtml>
- ✧ <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/planmktin.htm> (en línea)
- ✧ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/planmarketinga quapura.htm>(en línea)
- ✧ http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/2ElaborarPlanMarketing_C.pdf (en línea)
- ✧ <http://es.wikipedia.org/wiki/Posicionamiento>(en línea)

ANEXOS.

⁶¹RUC: 0390029179001

Razón Social: Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos
MushukYuyay

No. de Serie	Período fiscal	Impuesto	Valor a Pagar (campo 999)	Fecha de Declaración	Fecha de Vencimiento	Forma de Pago	Estado de Pago (Red Bancaria)
870620258770	5/2012	Impuesto al Valor Agregado (Mensual)	204,43	21/06/2012	22/06/2012	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870620255554	5/2012	Retenciones en la Fuente	162,72	21/06/2012	22/06/2012	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870621271908	4/2012	Retenciones en la Fuente	51,68	25/06/2012	22/05/2012	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870621270291	4/2012	Impuesto al Valor Agregado (Mensual)	4,84	25/06/2012	22/05/2012	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870597671871	3/2012	Impuesto al Valor Agregado (Mensual)	19,95	24/04/2012	23/04/2012	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870597660687	3/2012	Retenciones en la Fuente	4,73	24/04/2012	23/04/2012	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870597028330	2/2012	Impuesto al Valor Agregado (Mensual)	11,97	23/04/2012	22/03/2012	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870597026975	2/2012	Retenciones en la Fuente	2,72	23/04/2012	22/03/2012	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870570936300	1/2012	Retenciones en la Fuente	0	22/02/2012	22/02/2012	Declaración sin pago	N/A
870570941533	1/2012	Impuesto al Valor Agregado (Mensual)	0	22/02/2012	22/02/2012	Declaración sin pago	N/A
870613595325	2011	Renta Sociedades	0	06/06/2012	23/04/2012	Declaración sin pago	N/A
870561527617	12/2011	Impuesto al Valor Agregado (Mensual)	317,67	23/01/2012	23/01/2012	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870561525975	12/2011	Retenciones en la Fuente	113,28	23/01/2012	23/01/2012	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870550089463	11/2011	Impuesto al Valor Agregado (Mensual)	300,61	21/12/2011	22/12/2011	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870550094768	11/2011	Retenciones en la Fuente	133,42	21/12/2011	22/12/2011	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870539293791	10/2011	Retenciones en la Fuente	12,27	22/11/2011	22/11/2011	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870539299751	10/2011	Impuesto al Valor Agregado (Mensual)	32,23	22/11/2011	22/11/2011	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870528912731	9/2011	Retenciones en la Fuente	5,85	21/10/2011	24/10/2011	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870528908401	9/2011	Impuesto al Valor Agregado (Mensual)	21,06	21/10/2011	24/10/2011	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870519323115	8/2011	Retenciones en la Fuente	88,88	22/09/2011	22/09/2011	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870519324596	8/2011	Impuesto al Valor Agregado (Mensual)	278,66	22/09/2011	22/09/2011	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870508372726	7/2011	Retenciones en la Fuente	106,23	22/08/2011	22/08/2011	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870508380154	7/2011	Impuesto al Valor Agregado (Mensual)	236,82	22/08/2011	22/08/2011	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO

⁶¹ Declaraciones mensuales de APRO-SANAMY
Fuente página del SRI.

870498264642	6/2011	Impuesto al Valor Agregado (Mensual)	103,62	21/07/2011	22/07/2011	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870498260514	6/2011	Retenciones en la Fuente	45,11	21/07/2011	22/07/2011	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870487709045	5/2011	Retenciones en la Fuente	118,14	22/06/2011	22/06/2011	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870487726706	5/2011	Impuesto al Valor Agregado (Mensual)	339,57	22/06/2011	22/06/2011	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870477229591	4/2011	Impuesto al Valor Agregado (Mensual)	151,38	20/05/2011	23/05/2011	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870477228769	4/2011	Retenciones en la Fuente	80,78	20/05/2011	23/05/2011	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870467418046	3/2011	Retenciones en la Fuente	43,33	20/04/2011	25/04/2011	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870467421082	3/2011	Impuesto al Valor Agregado (Mensual)	87,25	20/04/2011	25/04/2011	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870454822675	2/2011	Impuesto al Valor Agregado (Mensual)	190,03	18/03/2011	22/03/2011	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870454820385	2/2011	Retenciones en la Fuente	101,41	18/03/2011	22/03/2011	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870446367113	1/2011	Impuesto al Valor Agregado (Mensual)	47,81	22/02/2011	22/02/2011	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870446362001	1/2011	Retenciones en la Fuente	18,28	22/02/2011	22/02/2011	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870476931458	2010	Renta Sociedades	0	19/05/2011	25/04/2011	Declaración sin pago	N/A
870436426599	12/2010	Retenciones en la Fuente	37,97	21/01/2011	24/01/2011	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870436427447	12/2010	Impuesto al Valor Agregado (Mensual)	66,92	21/01/2011	24/01/2011	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870427407468	11/2010	Retenciones en la Fuente	258,95	22/12/2010	22/12/2010	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870427408411	11/2010	Impuesto al Valor Agregado (Mensual)	278,86	22/12/2010	22/12/2010	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870417578388	10/2010	Impuesto al Valor Agregado (Mensual)	6,9	18/11/2010	22/11/2010	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870417576833	10/2010	Retenciones en la Fuente	1,17	18/11/2010	22/11/2010	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870409988451	9/2010	Impuesto al Valor Agregado (Mensual)	0	20/10/2010	22/10/2010	Declaración sin pago	N/A
870409987326	9/2010	Retenciones en la Fuente	75,93	20/10/2010	22/10/2010	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870401869636	8/2010	Impuesto al Valor Agregado (Mensual)	0	22/09/2010	22/09/2010	Declaración sin pago	N/A
870401867781	8/2010	Retenciones en la Fuente	38,25	22/09/2010	22/09/2010	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870392719191	7/2010	Retenciones en la Fuente	97,4	20/08/2010	23/08/2010	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870392720730	7/2010	Impuesto al Valor Agregado (Mensual)	3,23	20/08/2010	23/08/2010	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870381475550	6/2010	Impuesto al Valor Agregado (Mensual)	54,51	14/07/2010	22/07/2010	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870381473744	6/2010	Retenciones en la Fuente	93,33	14/07/2010	22/07/2010	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870375008136	5/2010	Retenciones en la Fuente	0	22/06/2010	22/06/2010	Declaración sin pago	N/A
870375009127	5/2010	Impuesto al Valor Agregado (Mensual)	0	22/06/2010	22/06/2010	Declaración sin pago	N/A
870366798314	4/2010	Retenciones en la Fuente	2,79	21/05/2010	25/05/2010	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870366804259	4/2010	Impuesto al Valor Agregado (Mensual)	12,6	21/05/2010	25/05/2010	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO

870358471693	3/2010	Impuesto al Valor Agregado (Mensual)	0	22/04/2010	22/04/2010	Declaración sin pago	N/A
870358475696	3/2010	Retenciones en la Fuente	2,45	22/04/2010	22/04/2010	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870348453214	2/2010	Impuesto al Valor Agregado (Mensual)	0	18/03/2010	22/03/2010	Declaración sin pago	N/A
870348451637	2/2010	Retenciones en la Fuente	0	18/03/2010	22/03/2010	Declaración sin pago	N/A
870343384572	1/2010	Formulario Múltiple de Pagos	6,55	04/03/2010	22/02/2010	Red bancaria	PAGO DEFINITIVO
870339785028	1/2010	Impuesto al Valor Agregado (Mensual)	0	19/02/2010	22/02/2010	Declaración sin pago	N/A
870339780786	1/2010	Retenciones en la Fuente	6,48	19/02/2010	22/02/2010	Red bancaria	NO PAGADO DEFINITIVO
870369149983	2009	Renta Sociedades	15,59	01/06/2010	22/04/2010	Red bancaria	NO PAGADO DEFINITIVO

ENCUESTA DE POSICIONAMIENTO.

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**

OBJETIVO: Búsqueda adecuada de información para determinar el posicionamiento de la APRO – SANAMY.

Nota: El presente trabajo es de uso exclusivo para la elaboración de la reingeniería que se elaborara para la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay.

1.- ¿Qué podemos hacer para mejorar y que áreas priorizaría?

.....
.....

Áreas que priorizaría: marque con una X

Adquisición de tecnología nueva.....

Compra de inmueble para el funcionamiento.....

Capacitación a los colaboradores.....

Certificación de norma ISO.....

Otras que sugiera.....

2.- ¿Cuáles son sus mejores inversiones y que departamento genera más utilidad a la “APRO - SANAMY”?

.....
.....

3.- ¿Cumple la rentabilidad deseada la unidad de posta y procesos?

SI.....

NO....

4.- ¿En qué periodos realiza conversaciones con los colaboradores que integran la unidad de posta y producción?

Diario....

Semanal....

Mensual....

Semestral....

Anual.....

Cuando la oportunidad se da es por.....

5.- ¿Cuál es su estrategia empresarial?

.....
.....

6.- ¿Qué cambios necesitamos en la forma como hacemos negocios en la unidad de Posta y Procesamiento?

.....
.....

7.- ¿Según Usted el nivel de desperdicio de materiales en la unidad de Procesamiento es por?

Alto....

Medio...

Bajo...

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERIA DE EMPRESAS

OBJETIVO: Búsqueda adecuada de información para determinar el posicionamiento.

Nota: El presente trabajo es de uso exclusivo para la elaboración de la reingeniería que está enfocada a la Asociación de Productores de Semillas y Alimentos Nutricionales Andinos MushukYuyay y se guardara absoluta reserva.

1.- ¿Conoce usted de empresas similares que elaboren productos relacionados a los que APRO - SANAMY realiza mencione sus nombres?

SI..... NO.....

- 1.....
- 3.....
- 2.....
- 4.....

2.- ¿Qué desearía que le otorgue la empresa para su mejor desempeño en el trabajo?

Marque con una X:

- Nuevas Maquinarias.....
- Cursos de Capacitación.....
- Que le brinden periodos de descanso.....

- Que su Jefe reconozca su trabajo.....
- Mejor Distribución en de la Unidad de Posta y Procesos.....

- Mas conversación directa con el Presidente.....
- Le gustaría que la empresa se interese más por su familia.....

3. ¿Es tomada en cuenta su opinión para el desarrollo de las actividades en la Asociación?

SI..... NO....

4. ¿Según usted el desperdicio en la unidad de Procesamiento existente es?

Alto....

Medio...

Bajo.....

5.- ¿Está de acuerdo con el nivel de responsabilidad que le otorga la Asociación?

SI..... NO....

6.- Dónde aprendió el funcionamiento de las Maquinaria que está en las unidades de Posta y Procesamiento de la APRO – SANAMY?

.....

7.- ¿Qué dolencias ha sufrido últimamente en su salud

Unidad de Posta

1.....

2.....

Unidad de Procesamiento

1.....

2.....