



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

## **ÁREA ADMINISTRATIVA**

TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

**Diseño de un modelo de gestión administrativo para la unidad productiva Atuntaqui Cuy de la asociación productora y comercializadora agrícola del cantón Antonio Ante (APROCAA), Provincia de Imbabura.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Posso Yépez, Fred

DIRECTOR: Mgrt. Richard Eduardo Ruiz Ordóñez

CENTRO UNIVERSITARIO IBARRA

2016

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Richard Eduardo Ruíz Ordóñez

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente Trabajo de Titulación, denominado “**Diseño de un modelo de gestión para la unidad productiva Atuntaqui Cuy de la asociación productora y comercializadora agrícola del cantón Antonio Ante (APROCAA), Provincia de Imbabura**”, realizado por Posso Yépez Fred, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Junio 2016

f) \_\_\_\_\_

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Posso Yépez Fred**, declaro ser autor del presente Trabajo de Titulación: **Diseño de un modelo de gestión para la unidad productiva Atuntaqui Cuy de la asociación productora y comercializadora agrícola del cantón Antonio Ante (APROCAA), Provincia de Imbabura**, de la Titulación Magíster en Gestión y Desarrollo Social, siendo el Magister Richard Eduardo Ruíz Ordóñez director del presente trabajo; eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f) \_\_\_\_\_

Autor           **Posso Yépez Fred**

Cédula           **1001501590**

## **DEDICATORIA**

Con emoción infinita dedico este trabajo a mi familia entera; a mi madre María Luisa, mi hijo Camilo José, mis hermanos Miguel, Rosario, Galo y Oscar, de manera especial a la memoria de mi padre, quién no puede estar presente de manera física en el logro de mis éxitos, sin embargo es el ánimo de mi vida.

A mi sobrina Alanís que me ha enseñado a ver las vicisitudes de la vida de manera propositiva y sobre todo a comprender que los logros materiales no se comparan con la unión de una familia y que la perseverancia lo puede todo.

FRED POSSO

## **AGRADECIMIENTO**

De manera especial a los socios de la organización de productoras y comercializadoras de Antonio Ante APROCAA y a la unidad económica ATUNTAQUI CUY, quienes han apoyado de manera activa en la realización de este proyecto que promueve establecer un modelo de gestión basado en las economías a escala de la economía popular y solidaria que busca acortar la brecha de pobreza y que permitirá combatir de manera inclusiva y participativa la injusta repartición de la riqueza con un principio incluyente y socialmente justo.

Agradezco a los directivos de la organización quienes han sabido adaptarse a un nuevo modelo económico reconocido por el estado en el que prima la solidaridad y el trabajo en equipo y han accedido a un sistema que les permitirá generar condiciones adecuadas en sus procesos organizativos y por ende mejorar el acceso a mercados y oportunidades de trabajo.

EL AUTOR

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	ii
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO SITUACIONAL .....	4
1.1. Antecedentes.....	5
1.2. Objetivos.....	5
1.2.1. Objetivo general.....	5
1.2.2. Objetivos específicos .....	6
1.3. Variables .....	6
1.4. Indicadores.....	6
1.5. Matriz diagnóstica.....	8
1.6. Mecánica operativa .....	9
1.6.1. Población o universo.....	9
1.6.2. Cálculo de la muestra .....	10
1.7. MATRIZ FODA .....	12
1.7.1. Factores internos.....	12
1.7.2. Factores externos.....	13
1.8. Determinación del problema diagnóstico .....	14
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	17
2.1. Administración .....	18
2.1.1. Definición .....	18
2.1.2. Objetivos de la administración.....	18
2.1.3. Importancia de la administración .....	19
2.1.4. Características de la administración.....	20
2.1.5. Clasificación de la administración.....	21

2.1.6. El Proceso administrativo.....	22
<b>2.2 Gestión.....</b>	<b>27</b>
2.2.1 Definición .....	27
2.2.2 Importancia de la gestión .....	28
<b>2.3 Gestión empresarial.....</b>	<b>28</b>
2.3.1. Definición .....	28
2.3.2. Importancia de la gestión empresarial .....	29
2.3.3. Funciones de la gestión empresarial.....	30
2.3.4. Herramientas para la gestión empresarial.....	30
2.3.5. Características de la gestión empresarial .....	31
2.3.6. Clases de gestión empresarial según sus diferentes técnicas .....	32
<b>CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1 Instrumentos de investigación.....</b>	<b>35</b>
3.1.1. Técnicas.....	35
<b>3.2. Métodos de investigación.....</b>	<b>36</b>
3.2.1. Método inductivo.....	36
3.2.2. Método deductivo .....	36
3.2.3. Método analítico.....	37
3.2.4. Método sintético.....	37
<b>3.3 Análisis de encuestas.....</b>	<b>38</b>
<b>3.4 Análisis de entrevistas .....</b>	<b>48</b>
<b>CAPÍTULO IV: MODELO DE GESTIÓN UNIDAD PRODUCTIVA ATUNTAQUI CUY .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1. Introducción .....</b>	<b>50</b>
<b>4.2. Ubicación sectorial – localización .....</b>	<b>52</b>
4.2.1 Macro Localización.....	52
4.2.2 Micro localización .....	53
<b>4.3. El Producto .....</b>	<b>53</b>
4.3.1. Generalidades del producto.....	53
4.3.2. Características del producto .....	54
4.3.3. Ciclo de reproducción – crianza de cuyes.....	56
4.3.4. Planificación de la crianza de cuyes.....	57
<b>4.4. Estructura organizacional .....</b>	<b>59</b>
4.4.1. Organigrama estructural.....	59

4.4.2.	Organigrama de posición de personal .....	60
4.4.3.	Manual de funciones .....	62
<b>4.5.</b>	<b>Plan estratégico .....</b>	<b>69</b>
4.5.1.	Misión .....	69
4.5.2.	Visión .....	69
4.5.3.	Objetivos de la unidad productiva “ATUNTAQUI CUY” .....	69
4.5.4.	Valores corporativos .....	70
4.5.5.	Estrategias corporativas .....	70
4.5.6.	Plan de acción .....	71
<b>4.6.</b>	<b>Diagrama de Procesos.....</b>	<b>83</b>
<b>4.7.</b>	<b>Manual de procedimientos .....</b>	<b>87</b>
<b>4.8.</b>	<b>Canal de distribución.....</b>	<b>92</b>
<b>4.9.</b>	<b>Logotipo propuesto .....</b>	<b>92</b>
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>94</b>
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>95</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>96</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>97</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores .....	7
Tabla 2. Matriz diagnóstica .....	8
Tabla 3. Población unidad productiva Atuntaqui Cuy .....	9
Tabla 4. Detalle de talento humano unidad productiva Atuntaqui Cuy .....	9
Tabla 5. Detalle socias por sector unidad productiva Atuntaqui Cuy .....	10
Tabla 6. Tamaño de muestra .....	12
Tabla 7. Características físicas del cuy .....	54
Tabla 8. Características de su cuerpo.....	55
Tabla 9. Características fisicoquímicas .....	55
Tabla 10. Locales de expendio de cuy en Imbabura por cantones.....	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Elementos del proceso administrativo .....	22
Figura 2. Interrelación de los elementos del proceso administrativo .....	23
Figura 3. Disponibilidad de Modelos de gestión .....	38
Figura 4. Bases para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades .....	39
Figura 5. Organización Estructural.....	40
Figura 6. Disponibilidad del plan estratégico .....	41
Figura 7. Conocimientos sobre FODA.....	42
Figura 8. Encargada de tomar decisiones .....	43
Figura 9. Logros con los modelos de gestión .....	44
Figura 10. Beneficios de los modelos de Gestión .....	45
Figura 11. Grado de Importancia de los modelos de gestión .....	46
Figura 12. Disponibilidad para poner en marcha el modelo de gestión .....	47
Figura 13. Emprendimientos de APROOCAA.....	51
Figura 14. Mapa de la provincia de Imbabura .....	52
Figura 15. Mapa del cantón Antonio Ante .....	52
Figura 16. Micro localización Unidad productiva Atuntaqui Cuy .....	53
Figura 17. Ciclo productivo .....	56
Figura 18. Explicación del ciclo productivo.....	56
Figura 19. Planificación de la crianza de cuyes.....	57

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente tema investigativo se lo realizó con el objetivo principal de entregar a la empresa ATUNTAQUI CUY un documento que le sirva de herramienta administrativa en la planificación, organización, dirección y control de las actividades, además que le permita orientar las acciones, tareas y operaciones, así como lograr los objetivos empresariales, a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo. En el cantón Antonio Ante, existen varios lugares en donde se comercializan cuyes, por ello un grupo de mujeres Antañas siente el interés y la necesidad de integrarse y asociarse, con el propósito de conformar una unidad productiva que se dedique a la producción y comercialización del cuy e impulsar el asociativismo comunitario, de ahí nace ATUNTAQUI CUY. El modelo de gestión ayudará a esta unidad productiva a concretar todos los objetivos trazados, además constituirá un instrumento fundamental para lograr una adecuada combinación y uso de los recursos humanos, materiales y financieros. El éxito empresarial depende de muchos factores, sin embargo cada organización puede crear su propio modelo de gestión en base a sus habilidades empresariales y disponibilidad de recursos.

**Palabras claves:** administración, gestión, unidad productiva, planificación estratégica.

## **ABSTRACT**

This research topic is done with the main objective of giving to the company ATUNTAQUICUY a document which serves as a tool for planning, organizing, directing and controlling the activities, besides enabling it to guide actions, tasks and operations, achieve business objectives through compliance and optimal implementation of the administrative process. In Antonio Ante Canton, there is a great demand for this product, so a group of women from Antonio Ante feel the interest and the need to integrate and associate for the purpose of forming a production unit engaged in the production and marketing of guinea pig and boost associative community, hence born Atuntaqui guinea pig. The management model helps this productive unit to realize all the goals, it would also constitute an essential tool to achieve an appropriate mix and use of human, material and financial resources. Business success depends on many factors, but each organization can create its own model of management based on their entrepreneurial skills and availability of resources.

**Keywords:** Administration - management - production unit - strategic planning.

## INTRODUCCIÓN

El presente tema de investigación titulado: “diseño de un modelo de gestión para la unidad productiva Atuntaqui Cuy de la asociación productora y comercializadora agrícola del cantón Antonio Ante (Aprocaa), provincia de Imbabura.”, en cuanto a su contenido, está estructurado por cuatro capítulos cada uno con sus respectivos temas y sub temas.

- En el capítulo I: Se muestra el diagnóstico situacional, este detalla los antecedentes, objetivos, variables, indicadores y la matriz de relación, continúa con la mecánica operativa, la que determina población y cálculo de muestra, la matriz FODA y finaliza con las conclusiones del diagnóstico.
- En el capítulo II: Este capítulo hace referencia al contenido del Marco Teórico, mismo que se realizó mediante información recopilada de varias fuentes de información como libros, folletos e Internet y se lo desarrollo con términos de fácil entendimiento y comprensión.
- El capítulo III: Hace referencia a la metodología de la investigación, y muestra el diseño de los instrumentos de investigación utilizados en el desarrollo de este tema, entre las técnicas utilizadas se puede mencionar a la entrevista, la encuesta y la observación directa, mientras que los métodos aplicados fueron el inductivo, deductivo, analítico y sintético, además se presenta el análisis de los resultados.
- En el capítulo VI: Detalla el desarrollo de la propuesta, este inicia con la ubicación sectorial: macro y microlocalización, la descripción del producto y sus características, la organización estructural y manual de funciones, el plan estratégico que contiene la base filosófica, misión, visión y estrategias corporativas, además describe la cadena de valores, los diagramas de procesos y manual de procedimientos.

Se finaliza con la elaboración de las conclusiones y sus respectivas recomendaciones, misma que hacen referencia a los resultados obtenidos en la investigación realizada de cada uno de los capítulos anteriormente desarrollados.

## **CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

## **1.1. Antecedentes**

EL cantón Antonio Ante de la provincia de Imbabura, al encontrarse en el callejón Andino tiene una base cultural de consumo y crianza de animales andinos como el cuy, elemento que forma parte de una cosmovisión de los pueblos indígenas y ahora mestizos del Ecuador.

En algunas provincias del Ecuador y especialmente en este cantón existe un alto consumo de dicho producto, por ello en Antonio Ante se encuentra una gran cantidad de restaurantes que se dedican a la preparación y comercialización de este animal.

En base al constante crecimiento y demanda de este producto, un grupo de mujeres Antañas siente el interés y la necesidad de integrarse y asociarse, con el propósito de conformar una unidad productiva y comercializadora de cuyes como parte integrante de la ASOCIACIÓN PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA AGRÍCOLA DEL CANTÓN ANTONIO ANTE “APROCAA”.

Es así que nace la unidad productiva “ATUNTAQUI CUY”, misma que está integrada por 93 socias que forma parte del proyecto, 81% son mujeres y 19% hombres. Su gran objetivo es impulsar el asociativismo comunitario, con el propósito de obtener los volúmenes necesarios de cuyes para satisfacer la demanda del mercado, y de esta manera contribuir significativamente a mejorar los niveles de ocupación y la calidad de vida de los productores y habitantes de las comunidades de la provincia de Imbabura.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Diseñar un Modelo de Gestión administrativo para la unidad productiva ATUNTAQUI CUY, mismo que permita orientar las acciones, tareas, operaciones y actividades de esta unidad

productiva, así como el logro de los objetivos empresariales, a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico que permita conocer cuál es la situación actual de la Unidad Productiva ATUNTAQUI CUY, en cuanto a su gestión empresarial.
- Elaborar un modelo de gestión que permita a la unidad productiva ATUNTAQUI CUY, optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y eficiente.
- Diseñar la estructura organizacional y funcional de la Unidad Productiva ATUNTAQUI CUY, misma que permita determinar el grado de jerarquía, funciones y responsabilidades de su talento humano.
- Diseñar un plan estratégico que permita a la unidad productiva ATUNTAQUI CUY, planear qué acciones se deben realizar y como realizarlas, así como lograr una buena toma de decisiones en el presente para hacer realidad el futuro de esta empresa de producción y comercialización de cuyes.

### **1.3. Variables**

En cuanto a las variables diagnósticas a ser analizadas se puede mencionar las siguientes:

- |                |                                   |
|----------------|-----------------------------------|
| Variable N. 1: | Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY” |
| Variable N. 2: | Modelo de Gestión                 |
| Variable n. 3: | Estructura Organizacional         |
| Variable n. 4: | Planeación Estratégica            |

### **1.4. Indicadores**

El análisis de las variables anteriormente mencionadas lo realizaremos describiendo detalladamente cada uno de los indicadores que permiten la evaluación de las mismas.



**Tabla 1****Indicadores**

<b>N.</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADORES</b>
1	Unidad Productiva "ATUNTAQUI CUY"	<ul style="list-style-type: none"><li>- Constitución Legal</li><li>- Talento Humano</li><li>- Infraestructura</li><li>- Recursos Materiales, financieros y tecnológicos</li></ul>
2	Modelo de Gestión	<ul style="list-style-type: none"><li>- Planificación</li><li>- Organización</li><li>- Dirección</li><li>- Control</li></ul>
3	Estructura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"><li>- Niveles de Jerarquía</li><li>- Organigrama estructural</li><li>- Organigrama de posición de personal</li><li>- Manual de Funciones</li></ul>
4	Plan Estratégico	<ul style="list-style-type: none"><li>- Misión</li><li>- Visión</li><li>- Valores corporativos</li><li>- Principios</li><li>- Estrategias corporativas</li></ul>

Elaborado por: Fred Posso Yépez

## 1.5. Matriz diagnóstica

Tabla 2

Matriz diagnóstica

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTE DE INFORMACIÓN
Realizar un diagnóstico que permita conocer cuál es la situación actual de la Unidad Productiva ATUNTAQUI CUY, en cuanto a su gestión empresarial.	Unidad Productiva "ATUNTAQUI CUY"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constitución Legal</li> <li>- Talento Humano</li> <li>- Infraestructura</li> <li>- Recursos Materiales, financieros y tecnológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas</li> <li>- Entrevista</li> <li>- Ficha de Observación</li> </ul>	- Talento Humano Unidad Productiva "ATUNTAQUI CUY"
Elaborar un modelo de gestión que permita a la unidad productiva ATUNTAQUI CUY, optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y eficiente.	Modelo de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación</li> <li>- Organización</li> <li>- Dirección</li> <li>- Control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas</li> <li>- Entrevista</li> <li>- Ficha de Observación</li> </ul>	- Talento Humano Unidad Productiva "ATUNTAQUI CUY"
Diseñar la estructura organizacional y funcional de la Unidad Productiva ATUNTAQUI CUY, misma que permita determinar el grado de jerarquía, funciones y responsabilidades de su talento humano.	Organización Estructural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveles de Jerarquía</li> <li>- Organigrama estructural</li> <li>- Organigrama de posición de personal</li> <li>- Manual de Funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas</li> <li>- Entrevista</li> <li>- Ficha de Observación</li> </ul>	- Talento Humano Unidad Productiva "ATUNTAQUI CUY"
Desarrollar un plan estratégico que permita a la unidad productiva ATUNTAQUI CUY, planear qué acciones se deben realizar y como realizarlas, así como lograr una buena toma de decisiones en el presente para hacer realidad el futuro de esta empresa de producción y comercialización de cuyes.	Planeación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Misión</li> <li>- Visión</li> <li>- Valores corporativos</li> <li>- Principios</li> <li>- Estrategias corporativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas</li> <li>- Entrevista</li> <li>- Ficha de Observación</li> </ul>	- Talento Humano Unidad Productiva "ATUNTAQUI CUY"

Elaborado por: Fred Posso Yépez

## 1.6. Mecánica operativa

### 1.6.1. Población o universo

Según (Tamayo, M, 2007, pág. 114): "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación"

En cuanto a la determinación de la población para esta investigación, se considera como base la información entregada por la socia – administradora de la unidad productiva "ATUNTAQUI CUY" del cantón Antonio Ante. Datos que muestran que existe un Número de 163 socias, de las cuales el 81% corresponde a mujeres y el 19% son hombres.

**Tabla 3**

**Población unidad productiva Atuntaqui cuy**

DETALLE	NÚMERO
Socias	163
Talento Humano	<u>3</u>
Total Población	166

Fuente: Unidad productiva ATUNTAQUI  
CUY Elaborado por: El Autor

**Tabla 4**

**Detalle talento humano unidad productiva Atuntaqui cuy**

DETALLE	NÚMERO
Contador	1
Técnico Agropecuario	1
Promotor	<u>1</u>
Total Talento Humano	3

Fuente: Unidad productiva ATUNTAQUI CUY  
Elaborado por: El Autor

**Tabla 5**

**Detalle socias por sector unidad productiva Atuntaqui cuy**

DETALLE	NÚMERO
Santa Bertha	2
San Alfonso	5
La merced	2
San miguel	3
El Salado	4
Santa Rosa	4
San Agustín	2
Chamanal	1
Agualongo	6
La esperanza	10
El Cerotal	6
Pucará	10
JatunRumi	4
Pilascacho	15
Santa Isabel	7
Santa Bernardita	19
Carmelo Alto	4
Carmelo Bajo	13
Los Óvalos	7
Natabuela	16
Chaltura	13
Atuntaqui	3
Tierra Blanca	1
El Rancho	3
Santiago de Monjas	2
Imbaya	1
Total Socias	163

Fuente: Unidad productiva ATUNTAQUI CUY  
Elaborado por: El Autor

**1.6.2. Cálculo de la muestra**

(Tamayo, M, 2007, pág. 38), define que: “La muestra es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”.

Es importante señalar que para el cálculo de la muestra se considera la población referente al número de socias, a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta, mientras que a la

población del talento humano se la realizó la técnica de la entrevista, por ello la muestra se determina en base a las 163 socias, mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * V * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * V}$$

**Simbología:**

- n = tamaño de la muestra
- N = Tamaño de la población
- Z = Coeficiente de corrección de error (1.96)
- V = Constante de varianza poblacional (0.5\*0.5) = 0.25
- E = error máximo admisible 0.05

**Datos:**

- n = tamaño de la muestra
- N = Tamaño de la población 163
- Z = Coeficiente de corrección de error 1.96
- V = Constante de varianza poblacional 0.5\*0.5 = 0.25
- E = error máximo admisible 0.05

Remplazando la Fórmula Muestra

$$n = \frac{Z^2 * V * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * V}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,25 * 163}{0,05^2 * (163 - 1) + 1,96^2 * 0,25}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,25 * 163}{(0,0025 * 162) + 0,9604}$$

$$n = \frac{156,54}{1,3654}$$

$$n = 114 \text{ encuestas}$$

**Tabla 6**  
**Tamaño de la muestra**

DETALLE	NÚMERO	MUESTRA
Número de socios	163	114
TOTAL	163	114

Fuente: Cálculos matemáticos  
Elaborado por: El autor

Por lo tanto, la muestra para la presente investigación es: 114 encuestas

## **1.7. MATRIZ FODA**

### **1.7.1. Factores internos**

#### **1.7.1.1. Fortalezas**

- Cuentas con pies de crías mejoradas
- Tiene experiencia en la crianza de cuyes
- Disponibilidad de infraestructura y fuentes de forraje para la alimentación de los cuyes
- Producto de calidad y de gran aceptación en el mercado
- Ubicación estratégica de la unidad productiva
- Implementan actividades socialmente responsables con la comunidad y medio ambiente
- Promoción de la asociatividad a través de la implementación de proyectos productivos
- Generación de actividades productivas
- Buena imagen como organización, ya que tiene garantizado el acceso de su producción en el mercado
- Tiene una amplia vinculación con los restaurantes del cantón y sus alrededores.

- Talento humano comprometido con la unidad de producción y dispuesto a generar cambios
- Talento humano capacitado en atención al cliente, comprometido con el grupo meta
- Socios capacitados, con compromiso y voluntad de cambio
- Número de socios en constante crecimiento

#### **1.7.1.2 Debilidades**

- Escasa producción de cuyes
- Falta de fortalecimiento organizativo
- Falta de redición de cuentas
- Ausencia de un plan sostenido de capacitación, asistencia técnica
- El nivel de productividad no permitiría cubrir las metas planteadas en el proyecto
- Manejo no adecuado de procesos e instrumentos utilizados para controlar los recursos
- Exclusión financiera relevante, socias sin acceso al crédito
- Ausencia de un sistema contable
- La ausencia de manuales descriptivos de los procesos operativos y administrativos
- La ausencia de esquemas de control interno estructurados.
- No se ha establecido ningún tipo de plan estratégico
- Ausencia de normas, y procedimientos para la aplicación de modelos y herramientas administrativas.
- Débil fortalecimiento organizativo, ya que no existe un organigrama
- Falta de motivación, fidelidad de los asociados, e incentivos que faciliten un mayor compromiso y participación.

#### **1.7.2. Factores externos**

##### **1.7.2.1. Oportunidades**

- Ingreso en el mercado con una demanda en crecimiento

- Apoyo de los gobiernos seccionales
- Cuentan con un mercado seguro para ofertar su producto
- Oportunidad de crear un restaurante propio de la unidad productiva ATUNTAQUI CUY, donde se comercialice su producto.
- Alta posibilidad de exportar el producto.
- Apertura de nuevos mercados
- Incremento en el interés de promocionar el consumo de cuy.
- Capacidad para producir balanceados
- Ocupar el mercado de producción familiar

#### **1.7.2.2. Amenazas**

- Retiro de la infraestructura por parte del municipio
- Enfermedades de cuyes
- No existe una manera técnica de establecer el precio
- Índices de mortalidad indefinidos
- Clima cambiante o inestable
- Inestabilidad económica del país
- Poder negociador de los clientes

#### **1.8. Determinación del problema diagnóstico**

Una vez realizada la evaluación y análisis de la Matriz FODA, se logra determinar que existen algunos problemas que se presentan al interior de la Unidad productiva ATUNTAQUI CUY del cantón Antonio Ante, por la ausencia de un modelo de gestión, dichos inconvenientes se detallan en las siguientes debilidades:

- Escasa producción de cuyes
- Falta de fortalecimiento organizativo
- Falta de redición de cuentas
- Ausencia de un plan sostenido de capacitación, asistencia técnica
- El nivel de productividad no permitiría cubrir las metas planteadas en el proyecto



- Manejo no adecuado de procesos e instrumentos utilizados para controlar los recursos
- Exclusión financiera relevante, socios sin acceso al crédito
- Ausencia de un sistema contable
- La ausencia de manuales descriptivos de los procesos operativos y administrativos
- La ausencia de esquemas de control interno estructurados
- No se ha establecido ningún tipo de plan estratégico
- Ausencia de normas, y procedimientos para la aplicación de modelos y herramientas administrativas.
- Débil fortalecimiento organizativo, ya que no existe un organigrama
- Falta de motivación, fidelidad de los asociados, e incentivos que faciliten un mayor compromiso y participación

Es importante señalar que aunque las debilidades antes mencionadas afecta el desarrollo empresarial de la Unidad de producción ATUNTAQUI CUY, esta cuenta con algunas fortalezas que le permiten hacer frente a estas dificultades, y son:

- Cuentas con pies de crías mejoradas
- Tiene experiencia en la crianza de cuyes
- Disponibilidad de infraestructura y fuentes de forraje para la alimentación de los cuyes
- Producto de calidad y de gran aceptación en el mercado
- Ubicación estratégica de la unidad productiva
- Implementan actividades socialmente responsables con la comunidad, y medio ambiente
- Promoción de la asociatividad a través de la implementación de proyectos productivos
- Generación de actividades productivas.
- Buena imagen como organización, ya que tiene garantizado el acceso de su producción en el mercado
- Tiene una amplia vinculación con los restaurantes del cantón y sus alrededores.
- Talento humano comprometido con la Unidad de producción y dispuesto a generar cambios
- Talento humano capacitado en atención al cliente, comprometido con el grupo meta

- Socios capacitados, con compromiso y voluntad de cambio
- Número de socios en constante crecimiento

Después del estudio realizado se logra determinar la necesidad de poner en marcha el desarrollo de la propuesta: “Diseño de un modelo de gestión para la unidad productiva Atuntaqui Cuy de la asociación productora y comercializadora agrícola del cantón Antonio Ante (Aprocaa), provincia de Imbabura.”, mismo que constituya una herramienta administrativa útil que permita a esta micro empresa productiva planificar, organizar, dirigir y controlar sus actividades empresariales, así como una buena toma de decisiones.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Administración**

### **2.1.1. Definición**

La administración es una parte esencial de cada organización sea esta pequeña o grande, ya que a través de los tiempos la administración ha sido considerada una de las actividades humanas más importantes. Según (Koontz, H ;Weihrich H,& Cannice, M, 2008), definen que: “La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.

Esta definición básica necesita ampliarse:

1. Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
3. También se aplica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear un superávit.
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que implica efectividad y eficiencia. (pág. 4)

(Robbins, S & Decenzo, D, 2002, págs. 5-6), nos indica que: “El término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencias y eficacia, a través de otras personas y junto a ellas”. La esencia de la administración es asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales de todos y cada uno de los integrantes que conforman una organización. El éxito o fracaso de la administración depende directamente de la eficiencia con la que se obtenga sus recursos y de la manera como se utilice a estos.

### **2.1.2. Objetivos de la administración**

La Administración es la encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social,

dependiendo de los fines perseguidos por la organización. Para (Chiavenato, I, 2004, pág. 8), los objetivos que persigue la administración son entre otros los siguientes:

1. Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de una organización.
2. Permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.
3. Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

La Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno, cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

### **2.1.3. Importancia de la administración**

Resulta innegable la gran trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre. La administración es importante ya que esta imparte efectividad a los esfuerzos humanos, ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas, se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante. Según (Robbins, S, 2010) , la importancia de la administración radica en que: es una parte esencial de cada organización sea esta pequeña o grande, ya que a través de los tiempos la administración ha sido considerada una de las actividades humanas más importantes.

La esencia de la administración es asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales de todos y cada uno de los integrantes que conforman una organización. Se crea una organización al coordinar a las personas para lograr ciertos objetivos, esto constituye un mecanismo social que tiene poder de lograr mucho más de los que se lograría cualquier persona aislada o individual. El éxito o fracaso de la administración depende directamente de la eficiencia con la que se obtenga sus recursos y de la manera como se utilice a estos. (pág. 8). A través de una buena administración, se hace uso eficiente de todos los recursos que una entidad utiliza, las fases del proceso administrativo son la clave esencial para el desarrollo, la eficiencia y eficacia en la organización.

#### 2.1.4. Características de la administración

La administración es el proceso de obtener los objetivos de una organización por medio de la labor coordinada de cinco funciones específicas, planeación, organización, consecución de personal, dirección y control. (Robbins, S, 2010, pág. 32), manifiesta que las características de la administración son:

- **Universalidad.** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección y control. Es una ciencia que se basa en técnicas viendo a futuro, coordinando cosas, personas y sistemas para lograr, por medio de la comparación y jerarquía un objetivo con eficacia y eficiencia.
- **Especificidad.** Es específica porque aunque vaya acompañado a otras funciones, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los demás. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica.
- **Unidad temporal.** En la administración aunque se distingan fases, etapas, elementos, el proceso administrativo es único y se da en todo momento de la vida de un organismo social.
- **Unidad jerárquica.** En cualquier organismo social, forman un solo cuerpo administrativo desde el gerente general hasta la persona que ocupe el último puesto.
- **Valor instrumental.** La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.
- **Amplitud de ejercicio.** Se aplica en todos los niveles de un organismo formal.

- **Interdisciplinariedad.** La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- **Flexibilidad.** Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

### 2.1.5. Clasificación de la administración

La administración pública es externa respecto al órgano Ejecutivo ya que con su aplicación no se satisfacen necesidades del órgano titular, sino de la población, además la administración pública es inmediata, porque el ejecutivo al practicarla, realiza de forma directa la prestación de un servicio público que de igual manera beneficia a la colectividad. La administración privada, regida por el lucro a obtener, sirve a una parte o sector de la sociedad. Según (Reyes, A, 2009, págs. 31-32), la administración se clasifica en:

- **Administración Pública.** La administración pública es aquella parte de la ciencia de la administración que concierne al gobierno, fundamentalmente al poder ejecutivo, que es el encargado de llevar a cabo las tareas gubernamentales.
- **Administración Privada.** La administración Privada concierne a las actividades de los particulares, y corresponde a personas naturales o jurídicas.

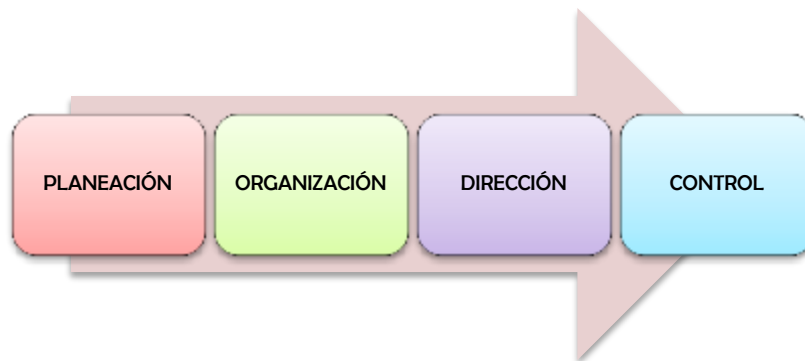
La administración pública es un conjunto de poderes, organización, personal y métodos que se ocupa de realizar la voluntad del Estado. La administración privada, por su parte, es un sistema que se preocupa de la organización, del personal y los métodos relacionados con la consecución de objetivos empresariales, y la obtención de márgenes adecuados de rentabilidad.

## 2.1.6. El Proceso administrativo

### 2.1.6.1. Definición

El proceso administrativo está compuesto de diversas etapas básicas, a través de las cuales se realiza la administración, es aplicable a todos los niveles organizacionales en cualquier tipo de organización. Para (Koontz, H ;Wehrich H,& Cannice, M, 2008), en cambio define que la planificación es:

El proceso o enfoque operacional a la teoría y ciencia de la administración reúne el conocimiento pertinente de la administración al relacionarlo con la tarea gerencial, lo que los gerentes hacen. Como otras ciencias operacionales, trata de integrar los conceptos, principios y técnicas que subyacen a la tarea de administrar. (pág. 25)



**Figura 1**

#### **Elementos del proceso administrativo**

Fuente: Reyes Ponce, Augusto. (2009)

Elaborado por: Fred Posso

Según (Chiavenato, 2007, pág. 132), la planificación es “El proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial”. Las etapas que comprende el proceso administrativo, son la base fundamental para el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de una organización, ya que estos elementos permiten que la administración pueda guiar a la empresa a la realización de los objetivos trazados.





**Figura 2**

**Interrelación de los elementos del proceso administrativo**

Fuente: Reyes Ponce, Augusto. (2009)

Elaborado por: Fred Posso

El proceso administrativo, es la administración en acción, o también el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan entre sí, formando un proceso integral.

**2.1.6.2. Elementos del proceso administrativo**

**2.1.6.2.1 Planificación**

La planeación es indispensable en toda organización, ya que sin ella éstas estarían a la deriva y no sabrían lo que pretenden lograr; la planeación es la que establece los objetivos, define políticas y estrategias así como también establece los medios para alcanzar los objetivos propuestos. Según (Rusenás, R, 2009, pág. 7), “La planificación consiste en

determinar los objetivos y sub objetivos y establecer cómo alcanzarlos o lograrlos, mediante el desarrollo de planes integrados y amplios”.

(Robbins, S & Decenzo, D, 2002, pág. 6), define que: planificar incluye definir metas, establecer estrategias, y elaborar planes para coordinar actividades.” Las etapas de la planeación son:

- Propósitos: Son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.
- Objetivos: Representa los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente.
- Estrategia: Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, las lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- Políticas: Son guías para orientar la acción; son criterios lineamientos y no se sancionan.
- Presupuestos: Es el plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresando en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.
- Pronósticos: Es prever las cosas que pudieran suceder.

La planeación es una forma concreta de la toma de decisiones que abarca el futuro específico que los gerentes quieren para su empresa u organización, a planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas.

#### **2.1.6.2.2 Organización**

La organización como etapa básica del proceso sirve para combinar los recursos humanos y materiales a fin de encontrar la manera más eficiente de ejecutar las actividades. (Rusenar, R, 2009), Manifiesta que:

Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue. (pág. 7)

Según ( Koontz, H ;Wehrich H,& Cannice, M, 2008, pág. 204) define que: "Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir" Entre las etapas de la organización se puede enumerar las siguientes:

- División del Trabajo: Separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.
- Jerarquización: Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.
- Departamentalización: Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades específicas, con base en su similitud.

La organización es importante porque permite trabajar con mayor eficiencia al tener claro los objetivos, deberes, procedimientos y los principios básicos que rigen el buen funcionamiento de los recursos.

### **2.1.6.2.3 Dirección**

La dirección está dada por la influencia del administrador en la realización de los planes, esta influye de una manera directa sobre las actividades de un individuo o grupo y en los esfuerzos que se realicen. Según (Koontz, H ;Wehrich H,& Cannice, M, 2008, pág. 412), manifiesta que la dirección es: "Motivar, guiar a las personas para que, utilizando los recursos asignados y la tecnología propia del subsistema, logren que los subsistemas puedan implementar la estrategia seleccionada para así poder obtener los objetivos y la misión de la organización".

Según (Rusenar, R, 2009, pág. 7), define que la dirección es: "Es dirigir y coordinar, es dar las directrices para lograr los rendimientos predeterminados". Entre las etapas de la Dirección se encuentran las siguientes:

- Toma de Decisiones: Es la elección del curso de acción entre varias alternativas.

- Integración: Con ella el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes
- Motivación: Por medio de ella se logra la ejecución de trabajos tendiente a la obtención de objetivos.
- Comunicación: Proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.
- Supervisión: Checar que las cosas se estén dando de una manera correcta.

La organización es importante porque permite trabajar con mayor eficiencia al tener claro los objetivos, deberes, procedimientos y los principios básicos que rigen el buen funcionamiento de los recursos.

#### **2.1.6.2.4 Control**

Es necesario realizar el seguimiento y evaluación de actividades realizadas durante el proceso y al final de éste, por ello el control juega un papel importante, ya que permite medir si los resultados obtenidos, están de acuerdo con lo planeado. Para (Koontz, H ;Weihrich H,& Cannice, M, 2008, pág. 528), “El control es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizando y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado.”

(Rusenias, R, 2009), manifiesta que:

Controlar es unir el cumplimiento de las normas con la responsabilidad del individuo, fijando puntos estratégicos donde vigilar sus cumplimientos o rendimientos en forma esporádica y concentrarse en los desvíos y explicaciones lo predeterminado, para evaluarlos en cuanto a magnitud e importancia y en última instancia, realizar una acción que tienda a corregir esas irregularidades.(pág. 7). Las etapas del Control son las siguientes:

- Establecimiento de estándares: Representan el estado de ejecución deseado, de hecho nos es más que los objetivos definidos de la organización.

- Medición de resultados: Es medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.
- Corrección: La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones con relación a los estándares.
- Retroalimentación: Mediante ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.
- Control: Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia.

El control es la medición del desempeño a fin de verificar si se han logrado los objetivos propuestos en la planeación, con el propósito de aplicar medidas correctivas; en caso que no se estén logrando los objetivos.

## **2.2 Gestión**

### **2.2.1 Definición**

La gestión es el proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los administradores deben llevar a cabo, a fin de lograr los objetivos buscados. Para (Ivacevich, J, 2010, pág. 12), manifiesta que: “Gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona trabajando sola no podría alcanzar”.

Según (Pacheco, J, 2011, pág. 13) define que: “La gestión es el proceso mediante el cual, se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos, para finalmente orientar la

acción hacia la mejora permanente de los resultados”. La gestión se realiza mediante la coordinación de actividades enfocadas a la búsqueda de la excelencia, para el logro de los objetivos que persigue la organización.

### **2.2.2 Importancia de la gestión**

La gestión se encarga de ejecutar todas aquellas órdenes planificadas por la administración, además trata de realizar las diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. (Rubi, P, 2010), considera que:

La gestión es importante para dirigir las acciones que constituyen la puesta en marcha de las políticas generales de la empresa, la gestión está orientada a tomar decisiones para alcanzar los objetivos marcados con eficiencia lo cual permite hacer el mejor uso de los recursos, y eficacia porque permite el logro de los objetivos esperados. (pág. 5)

La gestión es la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

## **2.3 Gestión empresarial**

### **2.3.1. Definición**

Cuando decimos gestión empresarial hacemos referencia al proceso de administración de una empresa, que engloba las tareas de planificación, dirección, organización, así como también evaluación o control del desarrollo empresarial. (Rubi, P, 2010, pág. 7), conceptualiza que: “La Gestión empresarial es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo”.

Para (Levitt, T, 2009), considera que: La gestión empresarial en términos administrativos se refiere a lo siguiente:

- a. La excelente planeación estratégica, que contempla la visión a futuro a alcanzar por la empresa a corto, mediano y largo plazo.
- b. La acertada toma de decisiones
- c. La apropiada combinación de recursos humanos,
- d. La correcta combinación de mecanismos, herramientas administrativas y tecnológicas en cada uno de los procesos productivos y administrativos realizados dentro de la empresa.
- e. El buen manejo de los recursos financieros a corto y largo plazo. (pág. 10)

La gestión empresarial, busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios.

### **2.3.2. Importancia de la gestión empresarial**

(Pacheco, J, 2011), manifiesta que la gestión empresarial:

Es importante ya que se considera una técnica gerencial que con su aplicación puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte permite a la organización analizar los procesos utilizados, de tal manera que si existe algún inconveniente puede mejorarse o corregirse, además con la aplicación de esta técnica se puede lograr que la organización crezca como empresa y llegue a ser líder en su mercado. (pág. 15).

### 2.3.3. Funciones de la gestión empresarial

La gestión, no es solo dar órdenes y arreglar superficialmente los problemas que existan dentro de cualquier organización, si no eliminar los problemas, arreglar los malentendidos, y administrar los recursos de una manera eficaz y eficiente. Según (Rubi, P, 2010), la gestión empresarial se basa principalmente en cuatro funciones:

- **Planificación:** se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos.
- **Organización:** donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto.
- **Dirección:** implica un elevado nivel de comunicación de los administradores hacia los empleados, para crear un ambiente adecuado de trabajo, para aumentar la eficiencia del trabajo.
- **Control:** este podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal.  
(pág. 9)

Una de las funciones de la gestión es permitir al empresario dueño de la empresa gozar de más y mejores beneficios, que a su vez se traducen en mejores sueldos para los trabajadores, más y mejores empleos dentro de la empresa y una satisfacción mayor del cliente.

### 2.3.4. Herramientas para la gestión empresarial

Existen cuatro funciones fundamentales que la administración de la empresa deberá cumplir sí o sí para lograr una gestión eficiente que produzca buenos resultados y permita cuantificar el progreso. (Laborda, L; Zyani,E, 2004) , manifiesta la gestión empresarial, para su desarrollo se basa en cuatro herramientas principales que son:



- **Plan de negocios:** Un plan de negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas. El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma.
  
- **Estructura del negocio:** La estructura de negocios se refiere directamente a las responsabilidades que le corresponden a cada persona dentro de una empresa y los tipos y estructuras de negocios que se establecen regularmente, tales como: propiedad individual, sociedades, limitada y corporaciones.
  
- **Contabilidad:** El uso de la contabilidad dentro de la gestión es muy importante, es por eso que el gestor, deberá tener altos conocimientos de contabilidad, para poder llevar a cabo sus funciones como gestor.
  
- **Lista de comprobación:** Esta herramienta elaborada en forma de cuestionario es una guía, que sirve para ayudarle a preparar un plan de negocios completo y para determinar si sus ideas se pueden realizar, y así convertir sus sueños en realidades. (pág. 28)

La gestión empresarial no busca sólo hacer las cosas mejor, sino hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o dan el mejor resultado de la gestión.

### **2.3.5. Características de la gestión empresarial**

La Gestión empresarial es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa, el objetivo fundamental de la gestión es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo. (Ivacevich, J, 2010, pág. 15), considera que las principales características que se dan en la gestión se pueden citar las siguientes:

- **Liderazgo.** La persona encargada de una gerencia deberá poseer don de mando para poder dirigir a los subalternos en la forma más eficiente y eficaz, en la realización de sus actividades con el fin de lograr sus objetivos.
- **Objetividad.** El gerente debe tener un amplio panorama y además varias opciones que le ayuden a formularse un criterio idóneo en la solución de problemáticas que este enfrentará.
- **Continuidad.** Debe presentar en la gestión seguimiento en aquellas ideas que convelen acciones de medio y largo plazo, para que estas cumplan con el objetivo trazado en un determinado periodo.
- **Toma decisiones.** Esta se presenta en la función de las labores cotidianas de los gerentes y son las más delicadas para cualquier empresa. Define en cada una de las decisiones el camino de la organización en el mercado.

La gestión empresarial es solo un medio que ayuda a la empresa a concretar todos los objetivos trazados, además, es la herramienta fundamental para lograr una adecuada combinación y uso de los recursos que posee la empresa.

### **2.3.6. Clases de gestión empresarial según sus diferentes técnicas**

La gestión empresarial, constituye una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades. Según (Ivacevich, J, 2010, pág. 17), la gestión empresarial según sus diferentes técnicas se clasifica de la siguiente manera:

- **Análisis estratégico.** Diagnosticar el escenario identificar los escenarios político, económico y social internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.
- **Gestión organizacional o proceso administrativo.** Planificar la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias

para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.

- **Gestión de la tecnología de información.** Aplicar los sistemas de información y comunicación intra y extra empresa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.
- **Gestión financiera.** Obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.
- **Gestión de recursos humanos.** Buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.
- **Gestión de operaciones y logística de abastecimiento y distribución.** Suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información, entre otros. En productos finales debidamente distribuidos.
- **Gestión ambiental.** Contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente.

El éxito de una gestión empresarial dependerá de muchos factores, sin embargo el empresario puede crear su propio modelo de gestión en base a sus habilidades empresariales y disponibilidad de recursos.

### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Instrumentos de investigación**

#### **3.1.1. Técnicas**

Entre las técnicas utilizadas en el desarrollo de este tema investigativos, se puede citar las siguientes:

##### **3.1.1.1. Entrevistas.**

Para (Acevedo,T y López, A, 2006), conceptualiza que la entrevista es:

Una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo, es un experimento controlado, ya que se trata de una forma estructurada de interacción que es artificial y planificada, dirigida a objetivos concretos, y que busca la objetividad y el control. (pág. 10)

La aplicación de la técnica de la entrevista se la realizo al talento humano con que cuenta la unidad Productiva ATUNTAQUI CUY (contador, técnico agropecuario, promotor), la información recopilada en este cuestionario sirvió de base para la realización de este tema investigativo. (ANEXO N. 1)

##### **3.1.1.2. Encuestas**

(Trespacios, J; Vásquez, R y Bello, L, 2005), considera que:

Las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo. (pág. 96)

Como un medio para obtener información necesaria y relevante sobre este tema de investigación, fue necesario realizar la técnica de la encuesta, dicho cuestionario de preguntas abiertas y se aplicó a las socias de la Unidad productiva “ATUNTAQUI CUY” del cantón Antonio Ante. (ANEXO N. 2)

### **3.1.1.3. Observación directa**

(Gutierrez, A, 2005, pág. 47), define que: “La observación directa, consiste en la inspección y estudio por medio de los sentidos de las características más sobresalientes del hecho o fenómeno por investigar. Mediante esta modalidad se logra la captación de la realidad natural, social y económica”.

Se visitó la infraestructura donde funciona la unidad productiva ATUNTAQUI CUY del cantón Antonio Ante, dicha inspección permitió conocer y visualizar cuál es la situación actual de esta microempresa, además mediante la utilización de fichas de observación se pudo tomar nota de aspectos y factores importantes sobre la propuesta. (ANEXO N. 3)

## **3.2. Métodos de investigación**

### **3.2.1. Método inductivo**

(Romero, A, 2005), afirma que: “El método inductivo es un proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada”.

El método inductivo permitió determinar el problema de investigación, las causas, aspectos y factores que lo ocasionan. Además facilitó la determinación de los impactos y el establecimiento de las conclusiones y recomendaciones.

### **3.2.2. Método deductivo**

Según (Calvopiña , A, 2002), considera que:

El método deductivo es un proceso contrario al inductivo, se presentan conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales de las cuales se extraen conclusiones o consecuencias en las cuales se aplican o examinan casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas.

Se utilizó este método para definir y decidir cuál es el Modelo de Gestión más adecuado que debe diseñarse para la unidad productiva “ATUNTAQUI CUY”.

### **3.2.3. Método analítico**

Para (Hernández, F, 2003), define que: “El análisis inicio su proceso de conocimiento por la identificación de cada uno de los aportes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa efecto entre los elementos que componen sus objeto de investigación”.

La utilización del método analítico, permitió la realización del diagnóstico situacional, mediante este análisis se pudo conocer la situación actual de la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”, mediante la determinación de variables, indicadores, matriz FODA y cruce estratégico.

### **3.2.4. Método sintético**

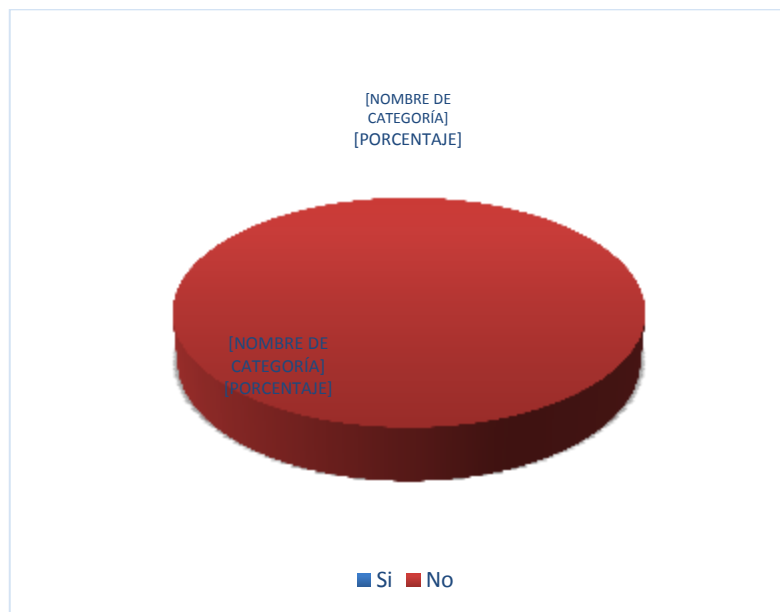
(Calvopiña , A, 2002), manifiesta que: “Síntesis es aquel mediante el cual se constituye un todo uniendo sus partes que estaban separadas, facilitando la comprensión cabal del problema que se analiza”

Este método se utilizó en el momento de realizar la síntesis de toda la información recopilada referente al tema, en base a documentos, Internet, fuentes bibliográficas, libros y revistas que constituyeron los temas y subtemas del marco teórico.

### 3.3 Análisis de encuestas

#### 3.3.1 Encuesta dirigida a: los socios de la unidad productiva “ATUNTAQUI CUY”

*¿Conoce usted si la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”, actualmente dispone de algún modelo de gestión que le permita realizar la planificación, organización, dirección y control de sus actividades?*



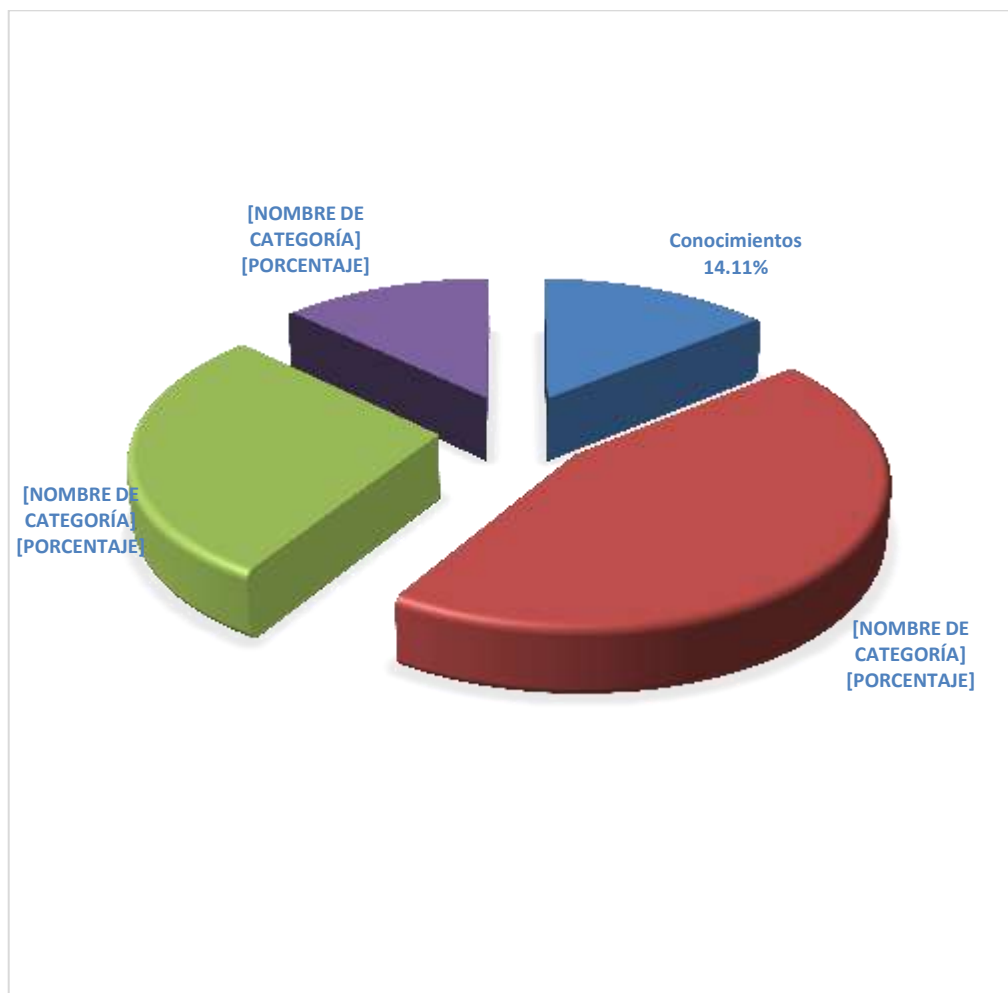
**Figura 3. Disponibilidad de Modelos de Gestión**

Fuente: Socias Unidad Productiva ATUNTAQUI CUY  
Elaborado por: Fred Posso

De los resultados obtenidos a los socios de la unidad productiva ATUNTAQUI CUY, se logra determinar que la totalidad de ellos coinciden en que no conocen sobre la existencia de un modelo de gestión que se utilice en esta microempresa para el desarrollo de las actividades.



**¿Usted como socio de la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”, en base a que planifica, organiza, dirige y controla sus actividades?**

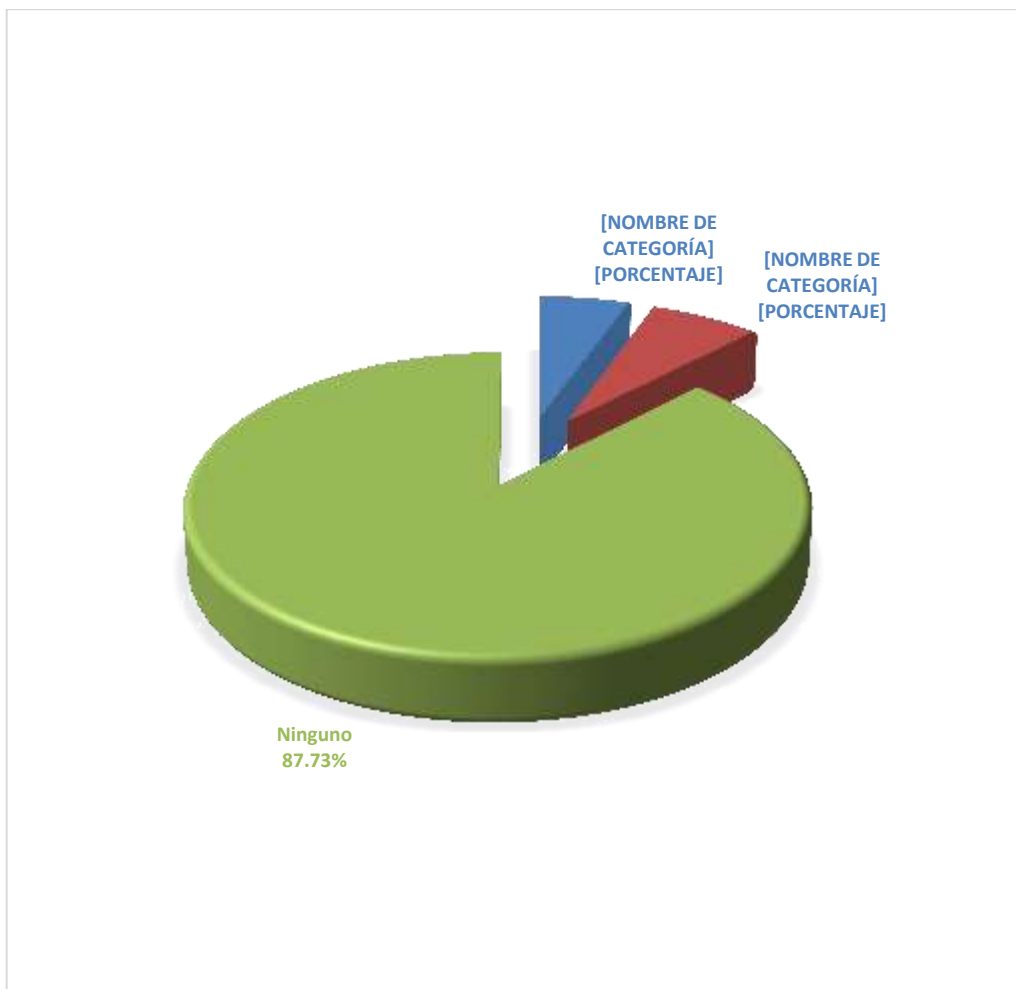


**Figura 4. Base para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades**

Fuente: Socias Unidad Productiva ATUNTAQUI CUY  
Elaborado por: Fred Posso

Una vez obtenidos los resultados, se puede concluir que un mayor porcentaje de los socios, consideran que la planificación, organización, dirección y control de sus actividades lo realizan en base a su Experiencia, mientras que un menor porcentaje coinciden en que ejecutan sus labores de acuerdo a su rutina.

**¿En cuánto a su estructura organizacional, la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”, cuenta con?**

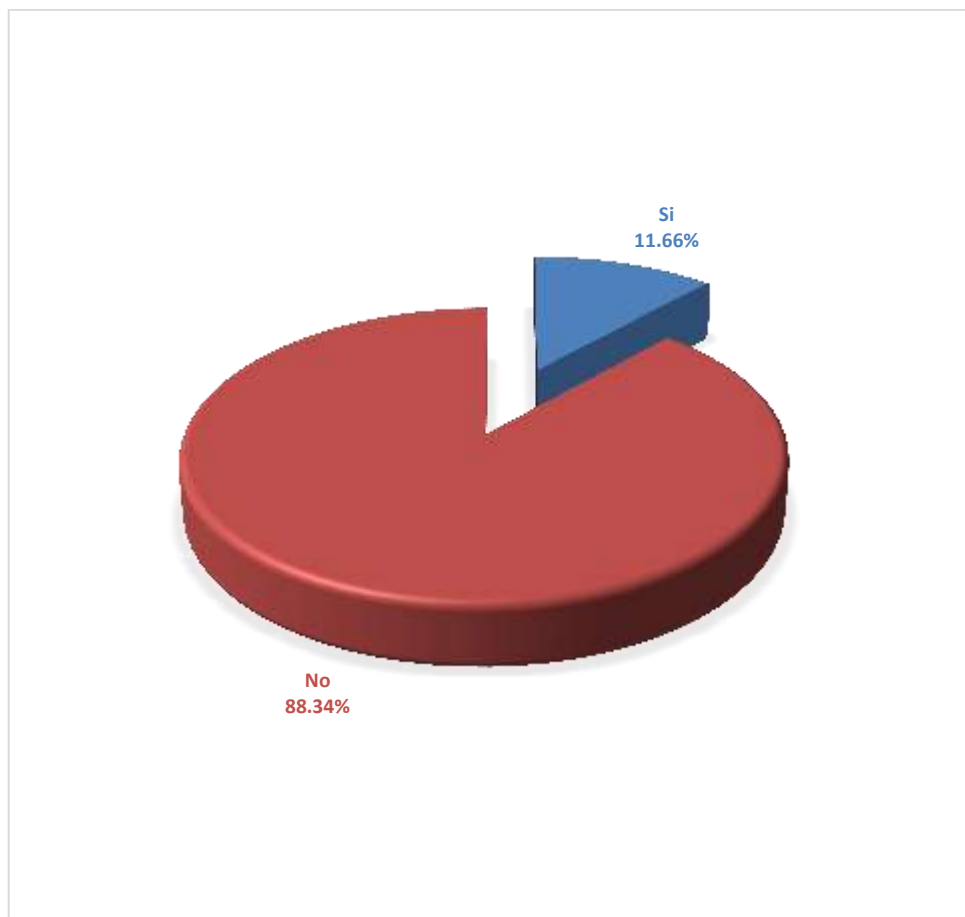


**Figura 5: Organización Estructural**

Fuente: Socias Unidad Productiva ATUNTAQUI CUY  
Elaborado por: Fred Posso

Del total de los socios, el mayor porcentaje de ellos concuerdan en que la unidad productiva “ATUNTAQUI CUY”, No cuenta con organización estructural debidamente establecida, en tanto que un menor porcentaje consideran que en cuanto a las funciones estas se las da de manera verbal a cada responsable.

***¿Usted conoce si la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”, dispone de un plan estratégico que contiene claramente definida su misión, visión, políticas y valores corporativos?***

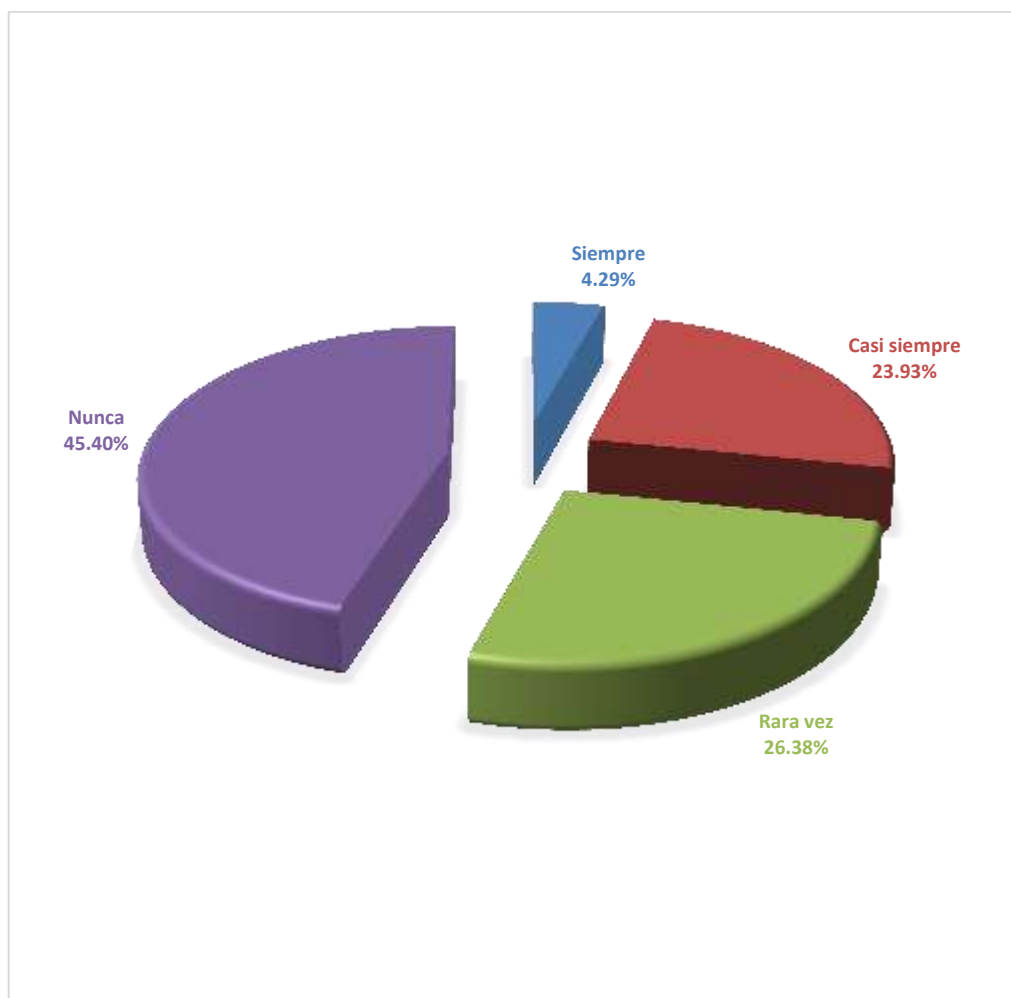


**Figura 6. Disponibilidad de Plan estratégico**

Fuente: Socias Unidad Productiva ATUNTAQUI CUY  
Elaborado por: Fred Posso

El total de los socios se logra determinar que el mayor porcentaje de ellos no conoce si la unidad productiva “ATUNTAQUI CUY”, dispone de un plan estratégico que contiene claramente definida su misión, visión, políticas y valores corporativos, en cambio un menor porcentaje coinciden que no existen un documento escrito que contenga esta información, sin embargo ellos si conocen sobre estos aspectos de manera verbal.

**¿Usted como socios de la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”, conoce cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan a esta microempresa?**

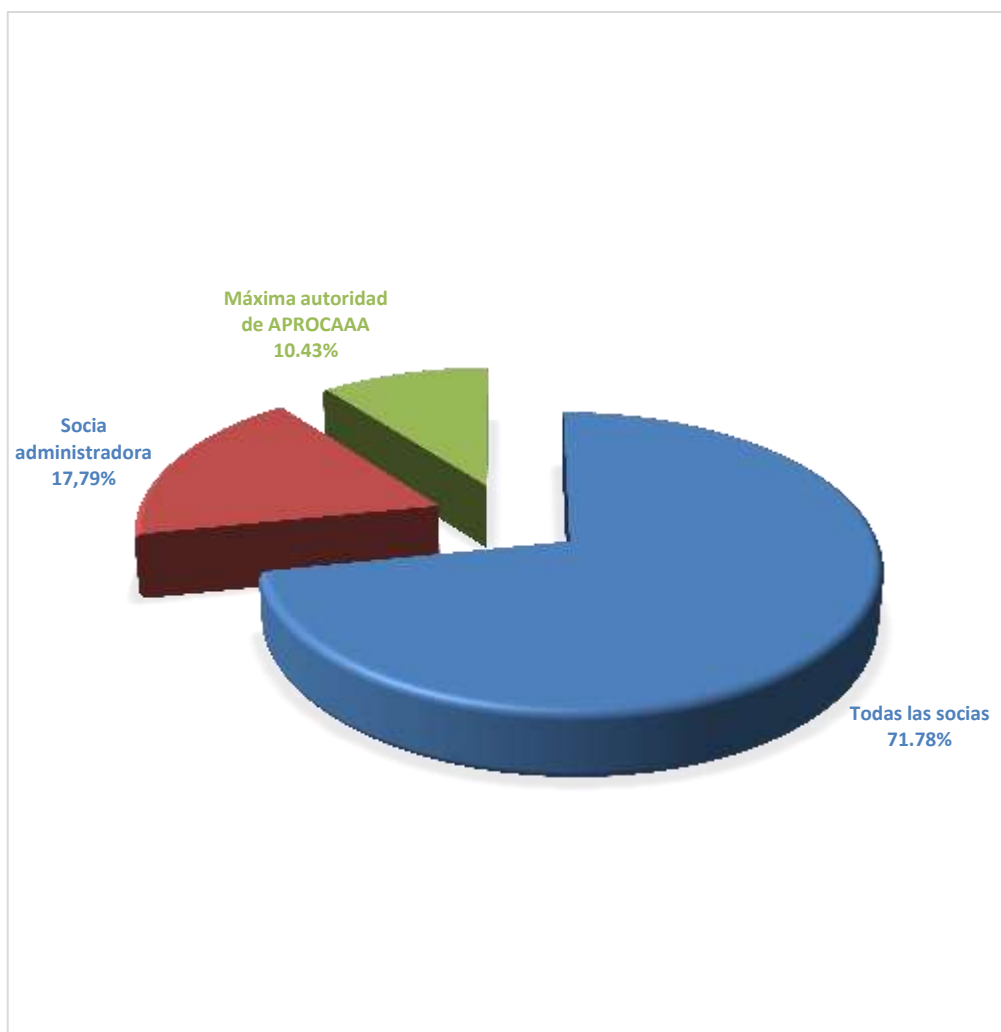


**Figura 7. Conocimiento sobre FODA**

Fuente: Socias Unidad Productiva ATUNTAQUI CUY  
Elaborado por: Fred Posso

En un porcentaje mayoritario de los socios de la unidad productiva “ATUNTAQUI CUY”, consideran que ellos nunca conocen cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan a esta microempresa, en tanto que un mínimo porcentaje concuerdan en que siempre analizan dichos aspectos.

**¿Al momento de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades así como tomar decisiones dentro de la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”, quien las realiza?**

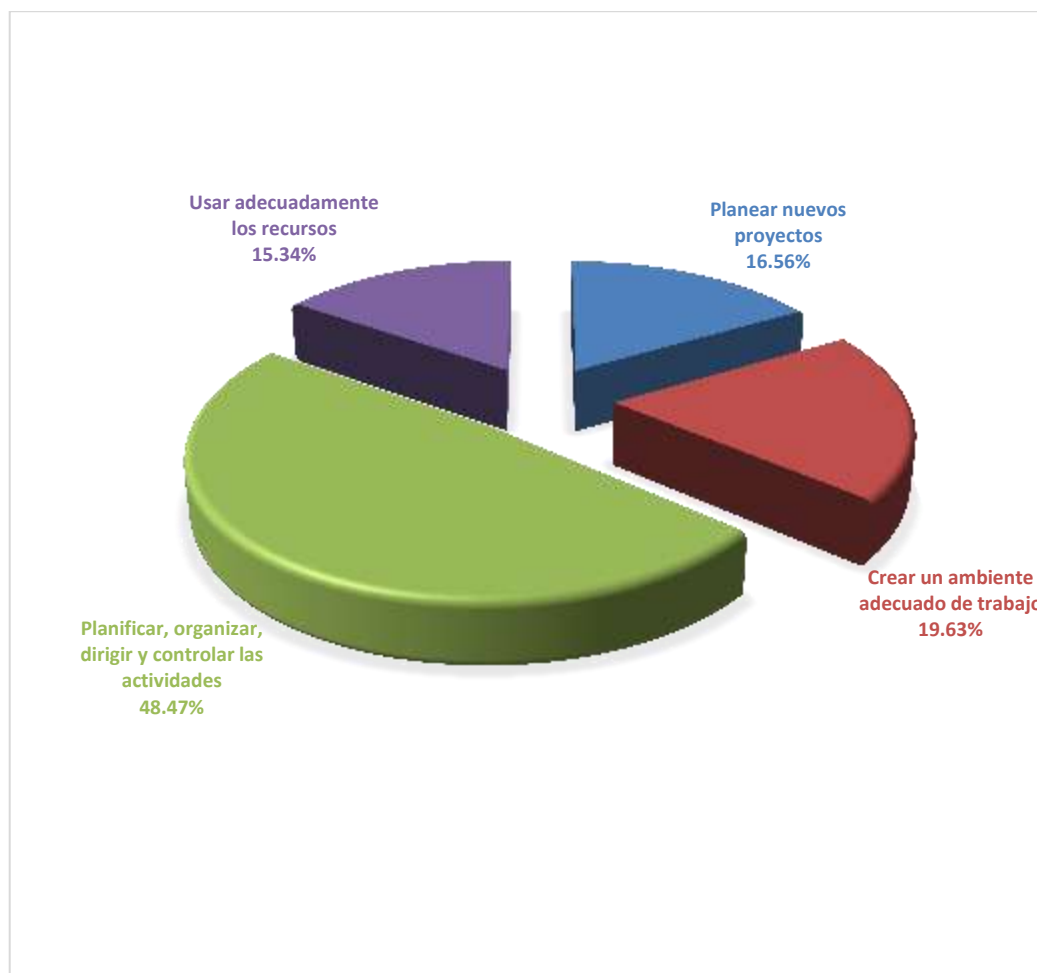


**Figura 8. Encargada de toma de decisiones**

Fuente: Socias Unidad Productiva ATUNTAQUI CUY  
Elaborado por: Fred Posso

Después de obtener los resultados, se logró determinar que el mayor porcentaje de los socios consideran que al momento de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades así como tomar decisiones dentro de la unidad productiva “ATUNTAQUI CUY”, quienes las realizan son los socios, mientras que un porcentaje inferior creen que estos aspectos los decide la máxima autoridad de APROCAAA.

**¿Cree usted que el diseño de un modelo de gestión para la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”, permitirá?:**

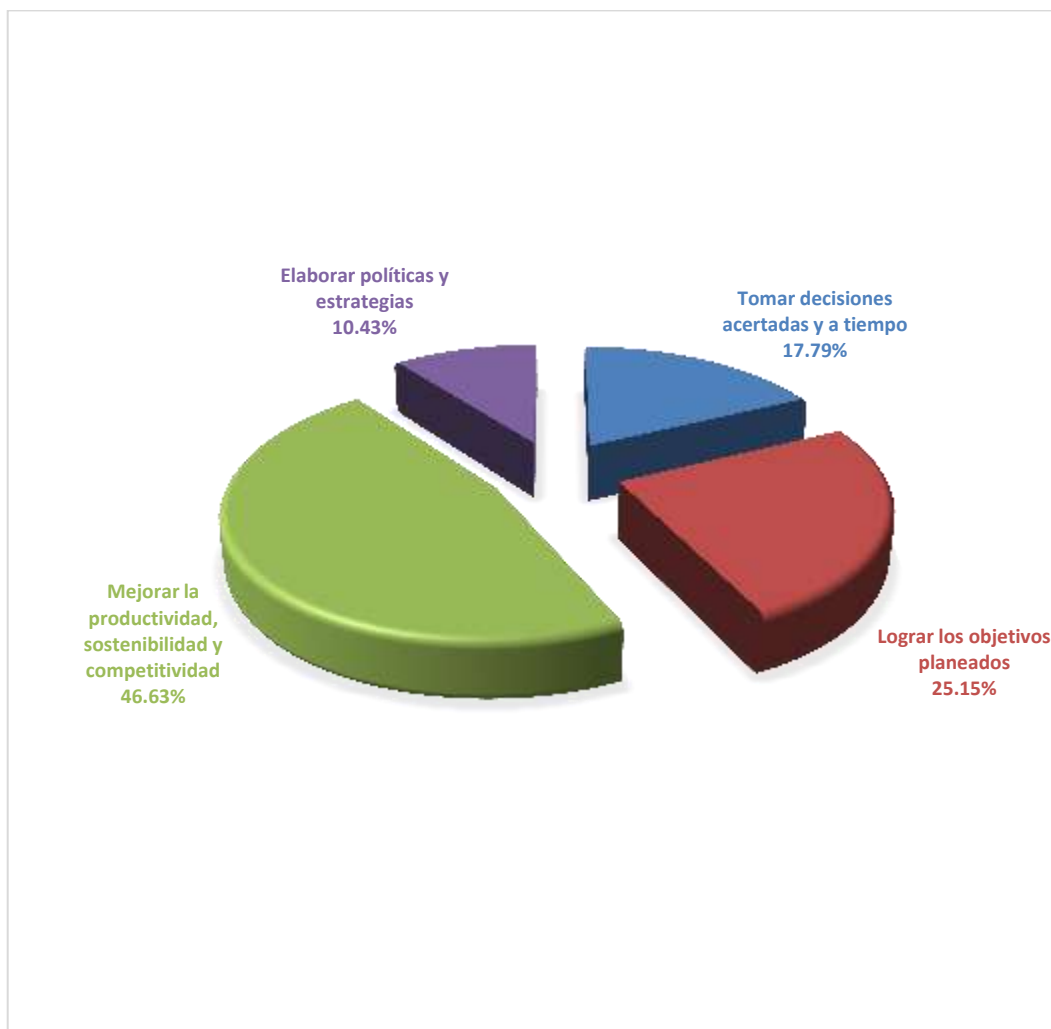


**Figura 9. Logros con el Modelo de Gestión**

Fuente: Socias Unidad Productiva ATUNTAQUI CUY  
Elaborado por: Fred Posso

Al obtener los resultados de los socios de ATUNTAQUI CUY, se logra determinar que un mayor porcentaje de ellos coinciden en que el diseño de un modelo de gestión para la unidad productiva permitirá planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades, mientras que un menor porcentaje creen que este ayudará a usar adecuadamente los recursos.

**¿Cuáles cree usted que serían los beneficios para la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY” al contar con un modelo de gestión?**

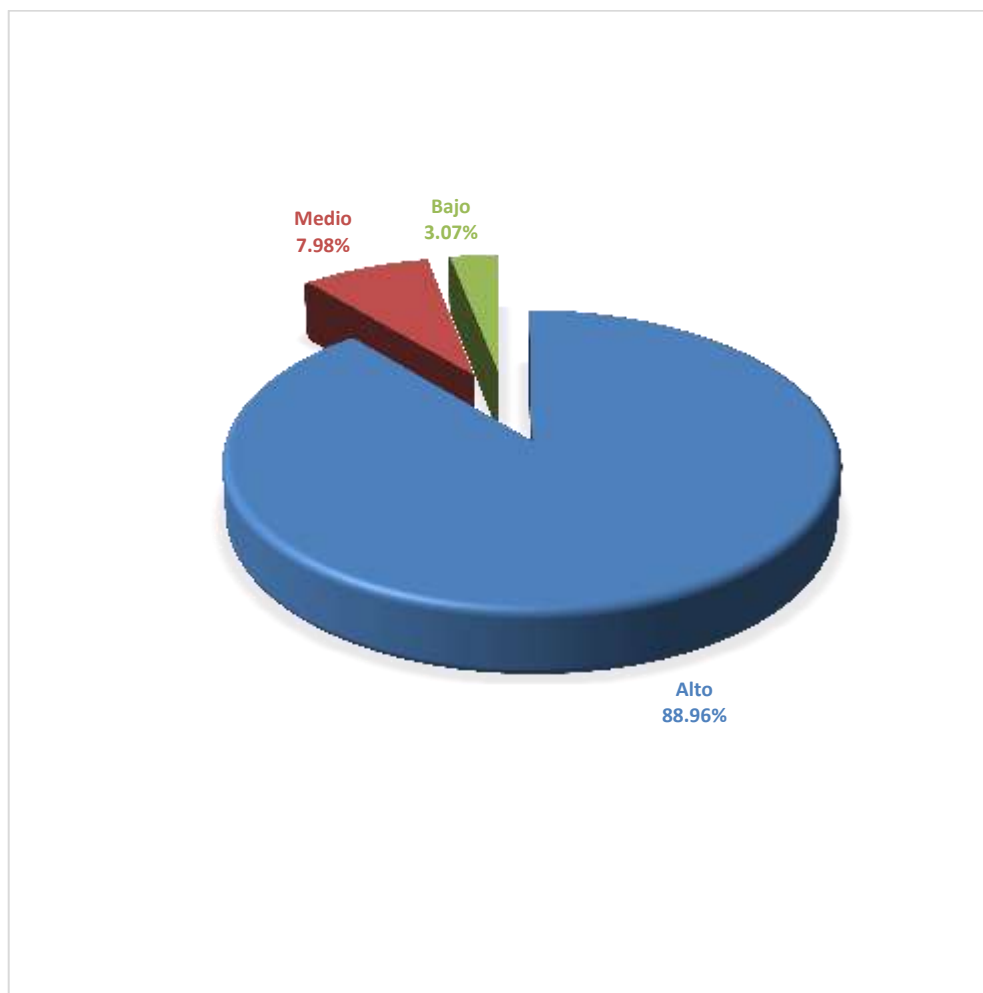


**Figura 10. Beneficios de Modelos de Gestión**

Fuente: Socias Unidad Productiva ATUNTAQUI CUY  
Elaborado por: Fred Posso

Según los resultados alcanzados, en la información obtenida de los socios de ATUNTAQUI CUY, se logra determinar que un porcentaje mayoritario, coinciden en que los beneficios para la unidad productiva al contar con un modelo de gestión sería mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, en tanto que un porcentaje menor cree que este facilitaría elaborar políticas y estrategias.

**¿En qué grado cree usted que es importante diseñar un Modelo de gestión para la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”?**



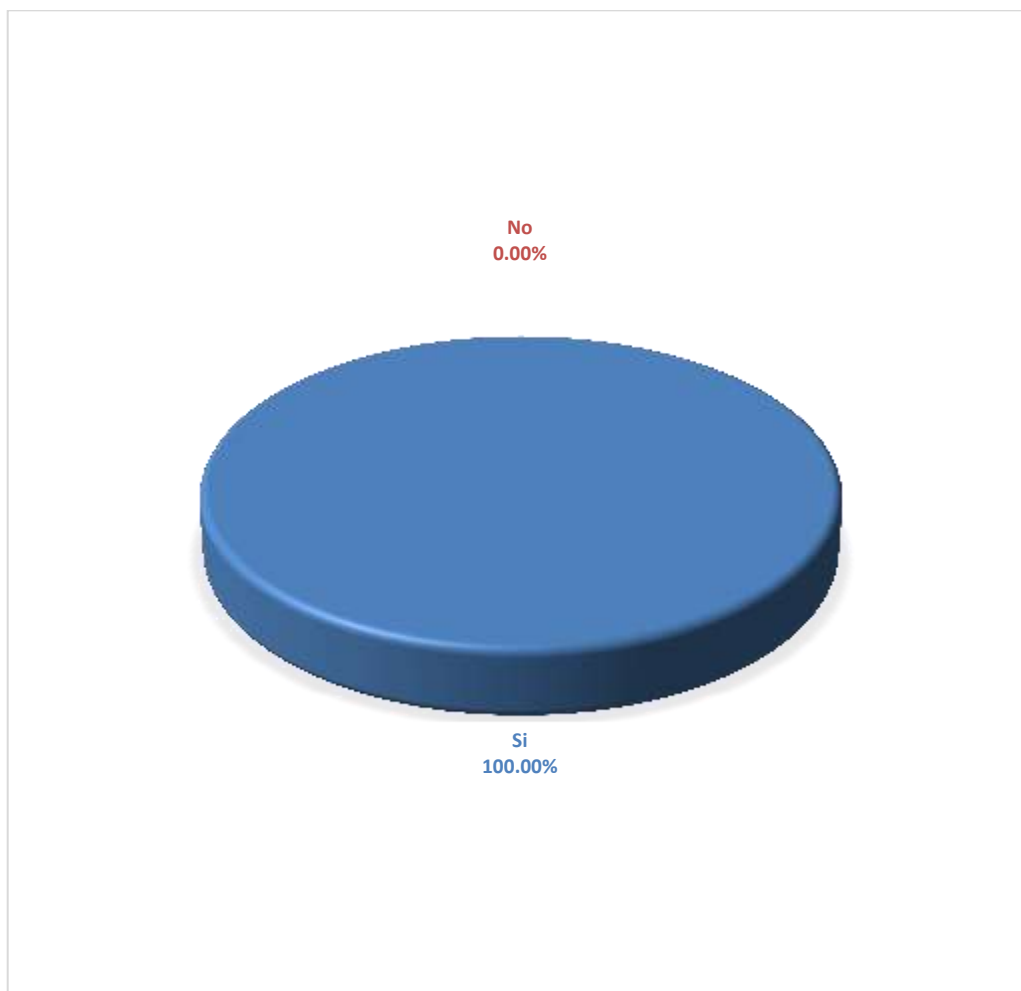
**Figura 11. Grado de importancia de Modelos de Gestión**

Fuente: Socias Unidad Productiva ATUNTAQUI CUY  
Elaborado por: Fred Posso

En el análisis y evaluación de los resultados, se determinó que la mayor parte de los socios cree que el grado de importancia de diseñar un modelo de gestión para la unidad productiva “ATUNTAQUI CUY” es Alto, ya que así se podrá planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades empresariales, mientras que una parte mínima concuerda en que el nivel de importancia de creación de dicho modelo es bajo.



***¿Usted cómo Socios de la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY” estaría dispuesto a poner en marcha el modelo de gestión diseñado?***



**Figura 12. Disponibilidad para poner en marcha el Modelo de Gestión**

Fuente: Socias Unidad Productiva ATUNTAQUI CUY  
Elaborado por: Fred Posso

Al realizar el análisis de los resultados se logra determinar que la totalidad de los socios de la unidad productiva ATUNTAQUI CUY, estaría dispuesto a poner en marcha el modelo de gestión diseñado, ya que este les serviría de base para tomar decisiones acertadas, así como mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad dentro de este mercado.

### **3.4 Análisis de entrevistas**

Las entrevistas fueron realizadas a todo el personal administrativo-financiero de la unidad productiva al estar compuesto únicamente por tres personas (contador, técnico y administrador). Como resultado se determina que esta unidad productiva no dispone de ningún modelo de gestión, por lo que las actividades se realizan de manera empírica, de acuerdo al criterio de cada uno, además manifiestan que la planificación, organización, dirección y control de las actividades se realizan en base a su criterio profesional, experiencia laboral, rutina diaria, conocimientos y costumbre. En cuanto a la ejecución de actividades referentes a la planificación, organización, dirección y control, así como la toma de decisiones, son realizadas por cada uno de los miembros integrantes de cada área de la unidad, mientras que las decisiones las toman la junta de socias.

Por otro lado en lo referente al diseño de un modelo de gestión para esta unidad productiva, todos coinciden en que este sería de un alto grado de ayuda en todos los sentidos, ya que cada uno sabría cómo hacer, en que tiempo hacer y que recursos utilizar al momento de ejecutar el trabajo, además expresan que ellos estarían dispuestos a utilizar este modelo, ya que sería una guía al momento de realizar las actividades y desarrollar las tareas, así como también poner en marcha los parámetros que contenga el modelo de gestión diseñado para esta unidad productiva.

## **CAPÍTULO IV: MODELO DE GESTIÓN UNIDAD PRODUCTIVA ATUNTAQUI CUY**

#### 4.1. Introducción

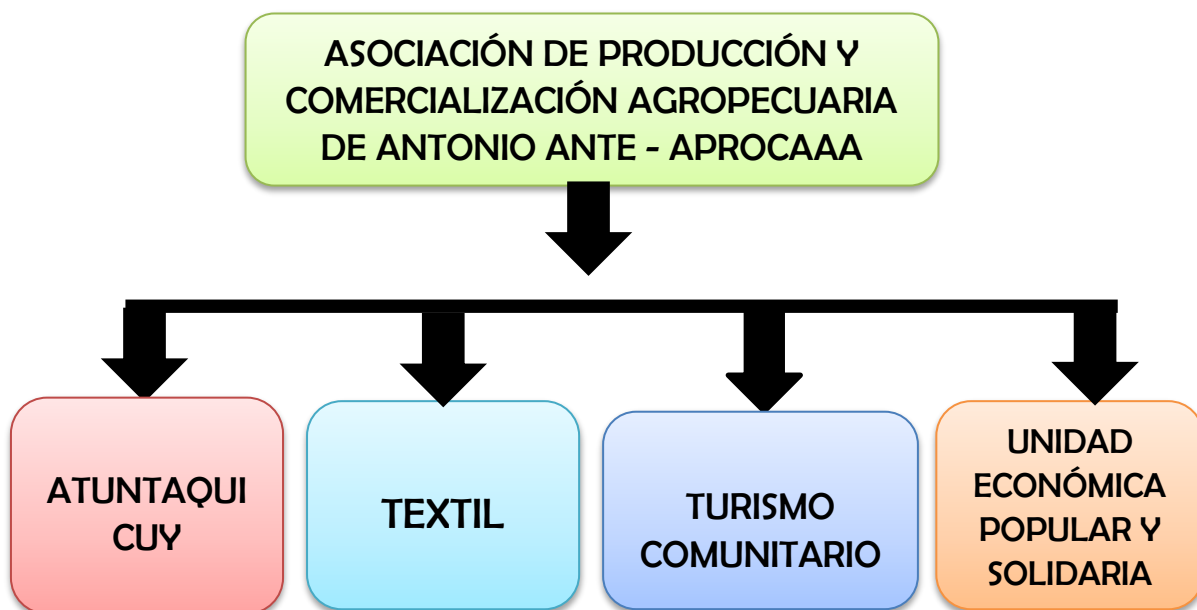
En Ecuador, el gobierno del presidente Rafael Correa, ha impulsado la ley orgánica de Economía popular y solidaria, que constituye una forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

Al ser una propuesta que se traduce en el diseño de un modelo de gestión para un grupo de mujeres de una unidad económica, agrupación que nace para dar respuesta a una necesidad de mejorar sus condiciones y calidad de vida y una vez que han sido reconocidas por el Estado como un grupo social que responde a la economía popular y solidaria, ya que la constitución de la república del Ecuador en relación a los objetivos de desarrollo propone:

1. Mejorar la calidad y esperanza de vida, y aumentar las capacidades y potencialidades de la población en el marco de los principios y derechos que establece la constitución.
2. Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.

En el art. 283 de la constitución determina: “El sistema económico social y solidario” que propende a una relación dinámica y equilibrada en la sociedad, estado y mercado en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integra por las formas de organización pública, privada y mixta, popular y solidaria. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Es por ello que en el cantón Antonio Ante, nace la iniciativa de crear la Asociación de producción y comercialización agropecuaria de Antonio Ante (APROCAAA), misma que se constituye como entidad de servicio, con calidad al cliente en la producción, e industrialización y comercialización de productos agropecuarios, así como en la crianza de animales menores. Su objetivo es agrupar en su seno a hombres y mujeres que se dediquen única y exclusivamente al cultivo y producción así como la comercialización de productos agropecuarios, observando el cumplimiento de normas técnicas y fundamentalmente la conservación del medio ambiente. Desarrolla actividades de turismo comunitario, programas y proyectos propios de los objetivos para los que fue creada la organización. Propendiendo a la superación social, económica y cultural de todos sus asociados, a través de la capacitación, dotación de obras de infraestructura fomentando el espíritu de esfuerzo propio y la ayuda mutua. APROCAAA cuenta con cuatro emprendimientos como son: la unidad productiva “ATUNTAQUI CUY”; la unidad económica popular y solidaria; el turismo comunitario y la unidad textil, los mismos que se encuentran en pleno funcionamiento, como una entidad de servicio.



**Figura 13. Emprendimientos de la asociación de producción y comercialización agropecuaria de Antonio Ante (APROCAAA)**

Fuente: Unidad Productiva ATUNTAQUI CUY  
 Elaborado por: Fred Posso

La unidad productiva “ATUNTAQUI CUY”, está integrada por 163 socias, quienes en forma individual o asociativa, realizan la crianza, producción y comercialización de cuyes.

## 4.2. Ubicación sectorial – localización

### 4.2.1 Macro Localización

La Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”, está situada en el cantón Antonio Ante de la provincia de Imbabura.

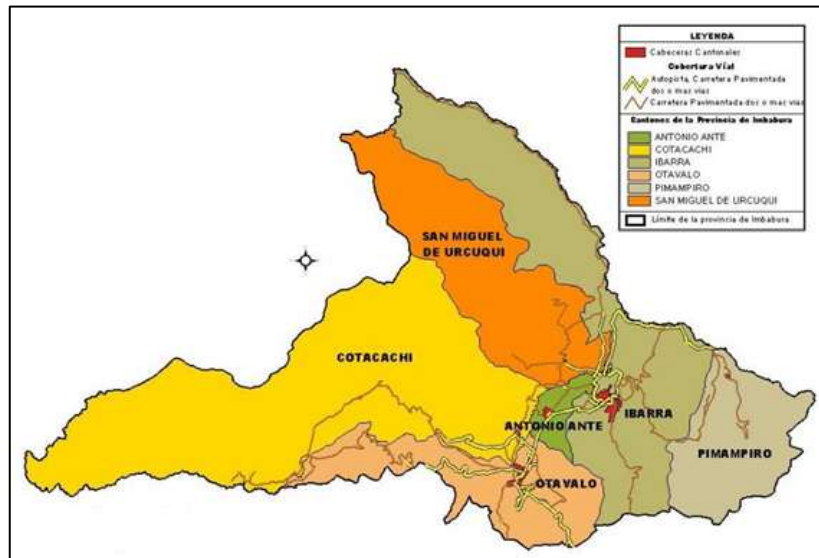


Figura 14. Mapa de la provincia de Imbabura

Fuente: Dirección de planificación Gobierno Provincial de Imbabura - GPI

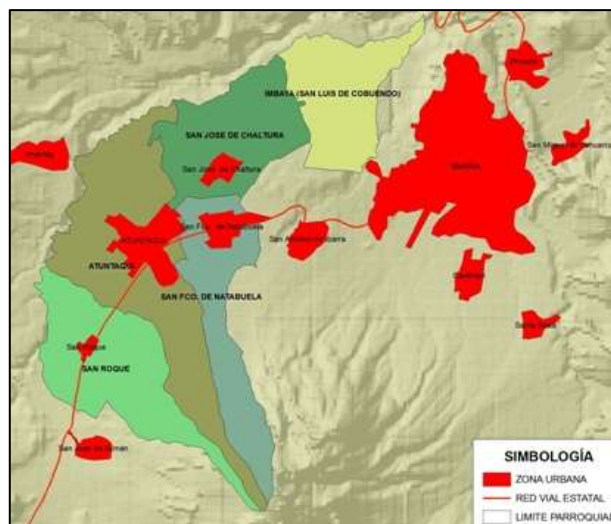


Figura 15. Mapa del cantón Antonio Ante

Fuente: INEC - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2013

## 4.2.2 Micro localización

La unidad productiva ATUNTAQUI CUY, está ubicada en la parroquia urbana Andrade Marín en la sede del camal municipal, calles German Martínez y Flores Vásquez esquina.



**Figura 16. Micro localización unidad productiva ATUNTAQUI CUY**

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado – Antonio Ante, 2013

## 4.3. El Producto

### 4.3.1. Generalidades del producto

El cuy (*Cavia porcellus*), es una especie originaria de la zona Andina del Perú, Ecuador, Colombia y Bolivia, es un producto alimenticio con alto valor nutritivo y bajo costo de producción, que contribuye a la seguridad alimentaria de la población rural de escasos recursos, se cría fundamentalmente con el objeto de aprovechar su carne. Si bien no se desarrolla la cría en gran escala, la población andina conserva pequeños núcleos de animales para el autoconsumo, debido a su gran potencial como productor.

El cuy es un animal muy precoz, ya que inicia su actividad reproductiva a los tres meses, además es prolífico, llegando a tener en un año hasta 12 crías, (2 a 6 crías por parto). Con un manejo técnico adecuado, cumpliendo con todas las normas de Bioseguridad y una

alimentación mixta a base de forraje (alfalfa, rey grass, pasto azul, cebada tierna, trébol blanco, etc.) más concentrado, se llega a comercializar a los animales a los tres meses de edad. El cuy reviste, en los hogares rurales, un significado simbólico asociado a la familia y a la condición femenina. Es signo de comida, y es el reforzador de las relaciones sociales, del prestigio y de las virtudes medicinales. Con la conquista del imperio incaico, se introdujeron especies animales que desplazaron a las nativas, como la llama y la alpaca; sin embargo, la producción de cuyes se mantuvo. En los países andinos existe una población más o menos estable de 36 millones de animales, la distribución de la población de cuyes en el Ecuador es amplia.

#### 4.3.2. Características del producto

El cuy es un animal con mucha productividad óptima para la crianza en cualquier clima, el consumo es de origen milenario por las cualidades proteínicas de su carne que contienen minerales, hierro y vitaminas. Es importante considerar que un recurso adicional en la crianza de cuyes al pastoreo es una producción de excreta, la composición química varía de acuerdo a la alimentación que reciban y de acuerdo a la digestión del insumo ingerido, este subproducto es utilizado como abono orgánico para el terreno donde se encuentre la producción.

**Tabla 7. Características físicas del cuy**

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	
Nombre	Cuy
Descripción Física	Los cuyes son animales de aspecto general rechoncho, su cola es muy corta (de tan solo un par de vertebras), su cuerpo es largo con relación a sus patas que son también cortas. La cabeza es ancha y las orejas son pequeñas y arrugadas. Un cuy adulto mide entre 20 y 25 cm. Un peso entre 0,5 kg y 1.5 kg. Óptimo para la venta

Fuente: Palomino R. "Crianza y Comercialización de Cuyes"



**Tabla 8. Características de su cuerpo**

<b>DESCRIPCIÓN DE LAS PARTES DE SU CUERPO</b>	
<b>Cabeza</b>	Tiene forma cónica, y es muy grande en relación de su cuerpo, es de longitud variable de acuerdo al tipo de animal. Las orejas son de diferentes tamaños y caídas, los ojos son grandes, redondos vivaces de color negro o rojo. El hocico es cónico con fosas nasales pequeñas., el labio superior es partido, mientras que el labio inferior es entero, sus incisivos alargados con curvatura hacia adentro, crecen continuamente, no tiene caninos y los malares son amplios.
<b>Cuello</b>	Grueso, musculosos y bien insertado al cuerpo, el animal aparenta tener la cabeza apegada al cuerpo. Está formado por 7 vértebras cervicales con el atlas y el axis bien desarrollados.
<b>Cuerpo</b>	Es de forma cilíndrica alargada, está formado por 13 vertebras dorsales, que sujetan un par de costillas articulándose con el esternón las tres últimas son flotantes.
<b>Extremidades</b>	En general cortas, siendo los medios anteriores más cortos que los posteriores, terminan en dedos provistos de uñas cortas en los anteriores y grandes y gruesas en las posteriores

Fuente: Falcón patricia. Manual técnico para criar cuyes y conejos

**Tabla 9. Características Físicoquímicas**

<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b>		
<b>Nombre</b>	Cuy	
<b>Características Físicoquímicas</b>	Orden:	Rodentia
	Suborden:	Hystricomorpha
	Familia:	Caviidae
	Género:	Cavia
	Especie:	Cavia apereaarereaEexleben
		Cavia apereaarereaLichtentein
		Cavia cutleti King
<b>Composición promedio</b>		Cavia porcellusLinnaeus
		Cavia cobaya
	Humedad	72.67%
	Proteína	22,00%
	Grasa	7,80%

Fuente: Palomino R."Crianza v Comercialización de Cuves"

### 4.3.3. Ciclo de reproducción – crianza de cuyes

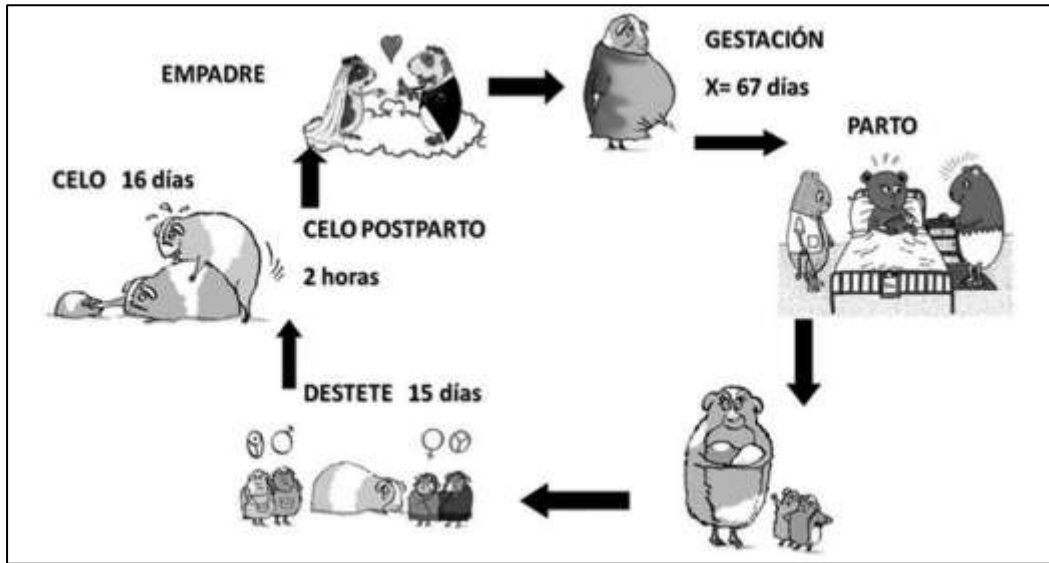


Figura 17. Ciclo Reproductivo

Fuente: Palomino R. "Crianza y Comercialización de Cuyes", 2010

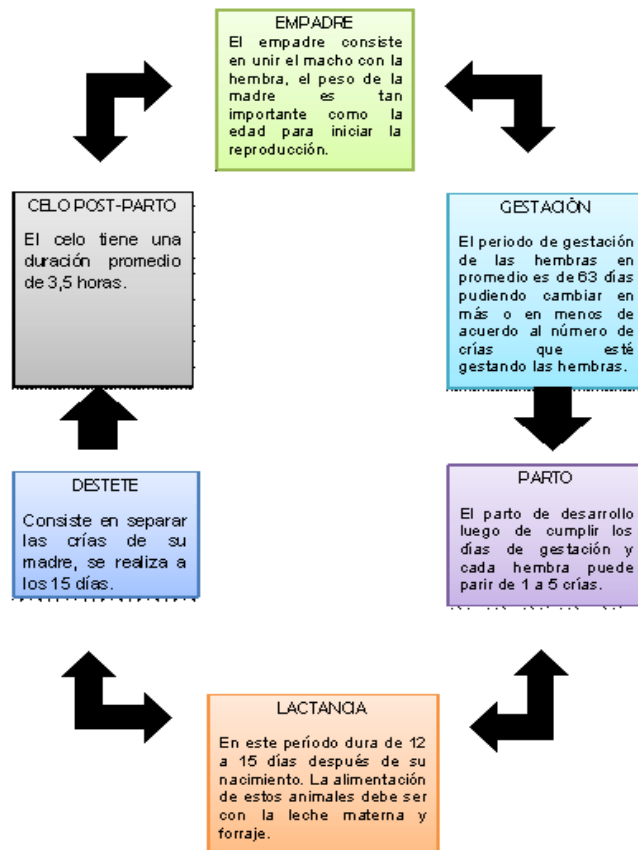
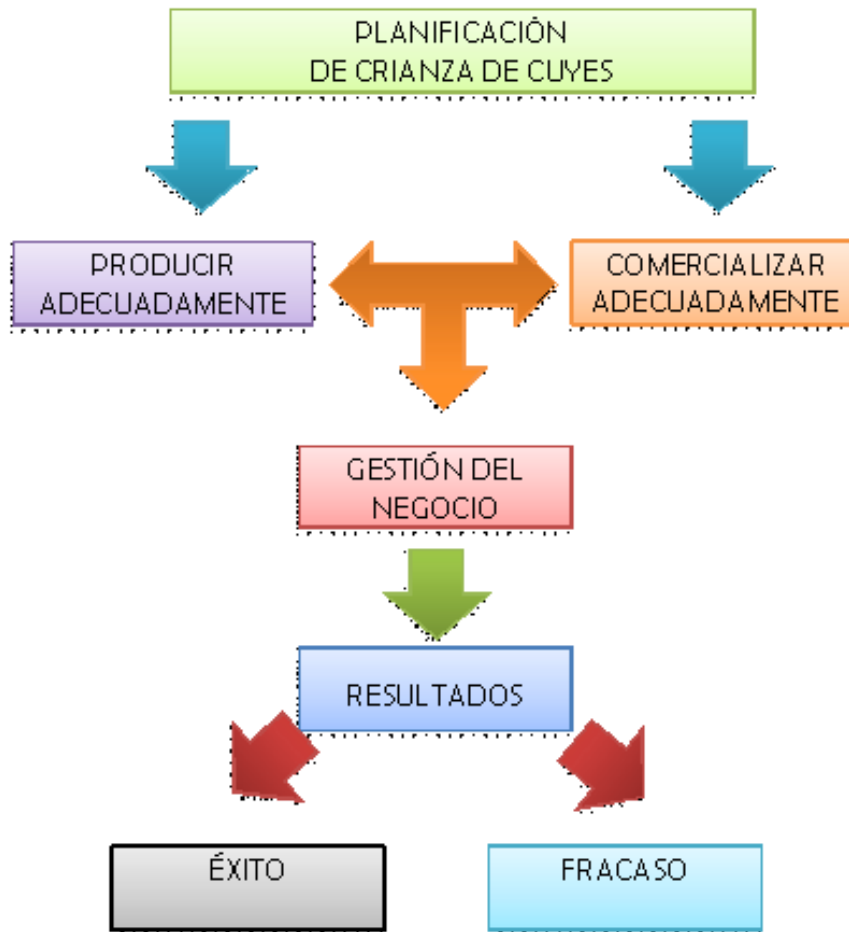


Figura 18. Explicación del ciclo reproductivo

Fuente: Palomino R. "Crianza y Comercialización de Cuyes". 2010

#### 4.3.4. Planificación de la crianza de cuyes



**Figura 19. Planificación de la crianza de cuyes**

Fuente: Palomino R. "Crianza y Comercialización de Cuyes", 2010

#### 4.3.5. Consumo de la carne de cuy en Imbabura

La forma más importante del consumo del cuy en la provincia de Imbabura es el cuy frito o el cuy asado. Existe todavía un fuerte consumo tradicional de este producto en fiestas familiares o de la comunidad, sobretodo en el sector indígena. Imbabura al ser una provincia turística, cuenta con diversos locales donde se comercializa este plato típico.

**Tabla 10. Locales de expendio de cuy en Imbabura por cantones**

CANTÓN	SECTOR	RESTAURANTE
Ibarra	– Caranqui – Mirador	– La Alborada – Paradero el Mirador
Otavalo	– Quichinche	– La casa del cuy
Cotacachi	– Quiroga – San francisco – San Francisco – El sagrario	– El señor Cuy – El Asadero – Cuyes de la Casa – Restaurante la Tola
Antonio Ante	– San Roque – Natabuela – Natabuela – Natabuela – Chaltura – Chaltura – Chaltura	– Paradero Campo Verde – Cuyes el Serranito – Asadero Natabuela – Cuyes la Tulpa – La Choza – El Chozón – La Hornilla

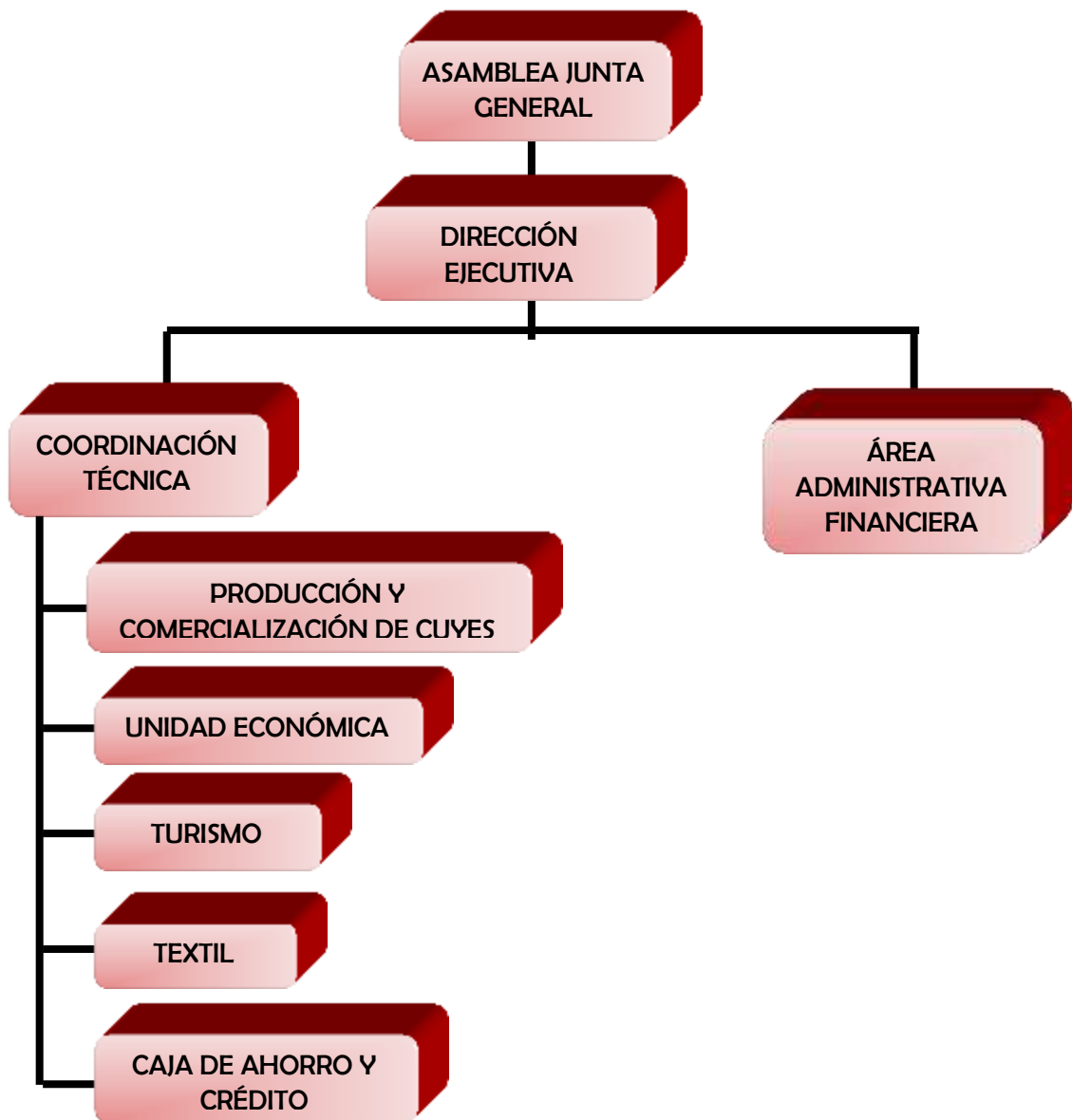
Fuente: Asociación de Producción y Comercialización Agropecuaria de Antonio Ante (APROCAAA)  
Elaborado por: El Autor

#### 4.4. Estructura organizacional

##### 4.4.1. Organigrama estructural



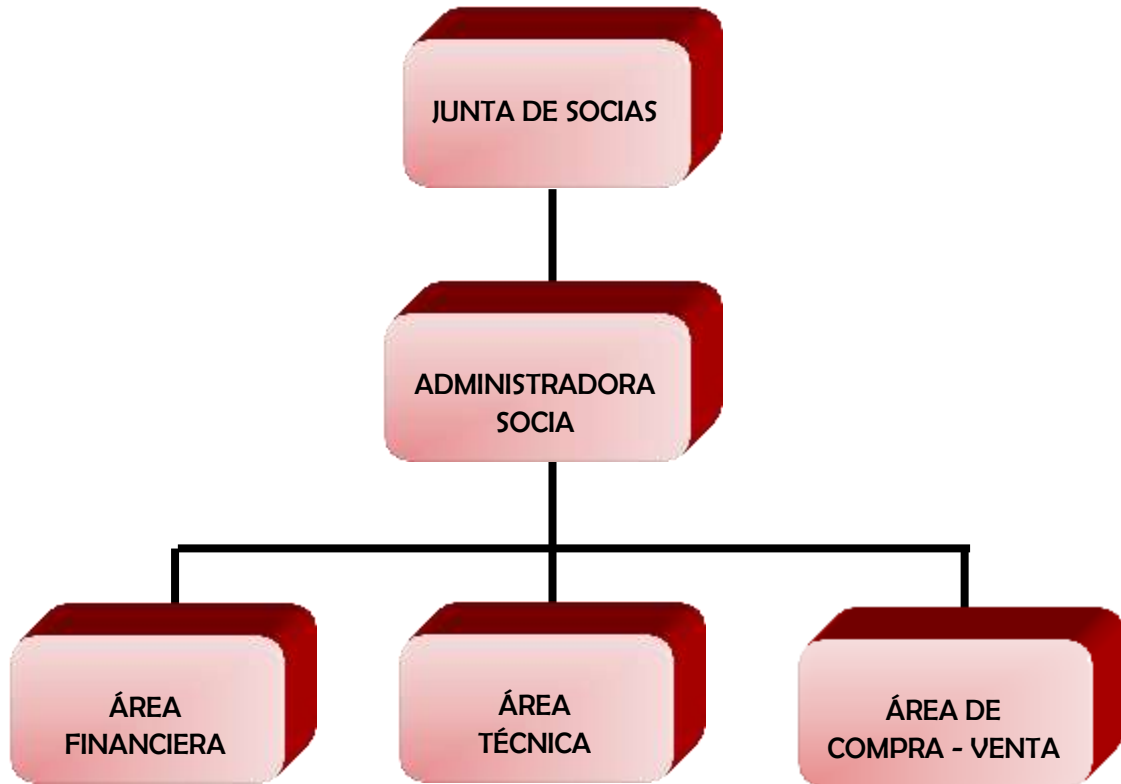
#### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA DE ANTONIO ANTE (APROCAAA)



Fuente: Asociación de Producción y Comercialización Agropecuaria de Antonio Ante (APROCAAA)  
Elaborado Por: El Autor



## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL UNIDAD PRODUCTIVA ATUNTAQUI CUY – PROPUESTO



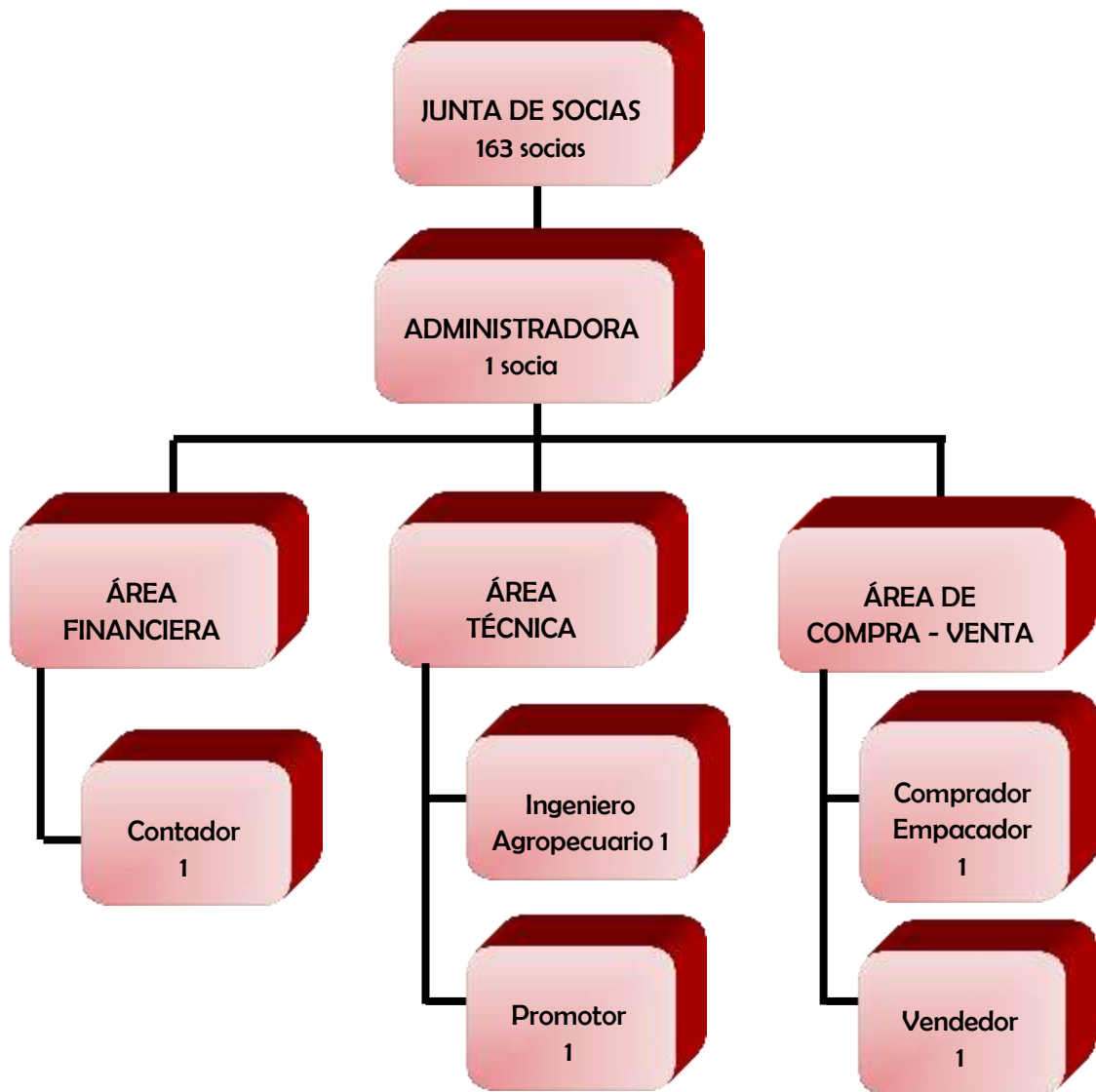
Fuente: Asociación de Producción y Comercialización Agropecuaria de Antonio Ante (APROCAAA)  
Elaborado por: El Autor

### 4.4.2. Organigrama de posición de personal

Es importante señalar que actualmente esta unidad productiva, cuenta con únicamente con un contador, un ingeniero agropecuario y un promotor, por lo que no existe una delimitación de funciones y responsabilidades, el organigrama que a continuación se presenta, describe el talento humano que se necesita para lograr el buen funcionamiento de "ATUNTAQUI CUY", además se añade el manual de funciones mismo que describe la responsabilidad del cargo, funciones y requisitos necesarios que debe cumplir cada puesto.




## ORGANIGRAMA DE POSICIÓN DE PERSONAL - PROPUESTO UNIDAD PRODUCTIVA ATUNTAQUI CUY



Fuente: Asociación de Producción y Comercialización Agropecuaria de Antonio Ante (APROCAAA)  
Elaborado por: El Autor

#### 4.4.3. Manual de funciones

	<b>MANUAL DE FUNCIONES UNIDAD PRODUCTIVA “ATUNTAQUI CUY”</b>
<b>ÁREA:</b>	<b>DIRECTIVA</b>
<b>CARGO:</b>	<b>SOCIAS</b>
<b>RESPONSABILIDAD DEL CARGO:</b>	
<p>Son la máxima autoridad de la unidad productiva, está integrada por todos los asociados. Las socias son las encargadas del proceso de crianza de cuyes, así como de la entrega del producto a la unidad productiva ATUNTAQUI CUY.</p>	
<b>FUNCIONES:</b>	
<p>Entre las funciones que deben cumplir las socias de la unidad productiva ATUNTAQUI CUY tenemos:</p>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Entregar los cuyes a la unidad productiva en buenas condiciones</li><li>2. Plantear necesidades</li><li>3. Atender a Técnico para llenar formularios</li><li>4. Asistir puntualmente a reuniones</li><li>5. Elegir el Directorio</li><li>6. Presentar propuestas y proyectos de financiamiento</li><li>7. Asistir puntualmente a los talleres de capacitación</li><li>8. Desarrollar planes de negocio</li><li>9. Aplicar conocimientos adquiridos en su vida personal y en los negocios</li></ol>	





## MANUAL DE FUNCIONES UNIDAD PRODUCTIVA “ATUNTAQUI CUY”

**ÁREA:** ADMINISTRATIVA  
**CARGO:** ADMINISTRADORA

### RESPONSABILIDAD DEL CARGO:

Es la autoridad ejecutiva y administrativa de la unidad productiva, es nombrada por las socias y tiene la atribución de ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial. Es la encargada de llevar el control, seguimiento, evaluación y coordinación de la unidad productiva a fin de contribuir al buen funcionamiento de la misma.

### FUNCIONES:

1. Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de la unidad productiva
2. Analizar y sugerir mejoras en el comportamiento y evolución de la actividad económica de la unidad productiva ATUNTAQUI CUY
3. Mantener relaciones con los otros emprendimientos de APROCAAA, y fuera de ella a fin de coordinar acciones que beneficien a la comunidad.
4. Realizar otras funciones o actividades que por su naturaleza corresponda a la administración
5. Coordinar, revisar y aprobar la elaboración de informes que deben ser presentados a las socias
6. Efectuar evaluaciones periódicas sobre la evolución económica y financiera de la unidad con las demás áreas.
7. Suscribir los convenios, actos y contratos propios de las Unidad productiva.
8. Precautelar la marcha económica y financiera de la unidad productiva
9. Proporcionar a los socios información económica y financiera cuando sea requerida

### REQUISITOS MÍNIMOS:

- Título universitario en Administración de Empresas o Afines
- Sólidos conocimientos en administración de empresas.
- Conocimientos de computación Microsoft Word, Excel, Visio
- Conocimiento de Relaciones Humanas



## MANUAL DE FUNCIONES UNIDAD PRODUCTIVA “ATUNTAQUI CUY”

**ÁREA:** FINANCIERA

**CARGO:** CONTADOR

**RESPONSABILIDAD DEL CARGO:** Es el encargado de tomar decisiones financieras necesarias para el desarrollo de las actividades de la unidad productiva, mediante la emisión, análisis e interpretación de la información financiera.

### **FUNCIONES:**

Entre las funciones que debe cumplir el contador de la unidad productiva ATUNTAQUI CUY tenemos:

1. Responder directamente por el manejo adecuado de toda la información financiera de la unidad productiva.
2. Realizar la apertura de libros de contabilidad.
3. Establecer un sistema contable
4. Registrar los movimientos financieros de la unidad productiva
5. Presentar a tiempo los respectivos estados financieros para la toma de decisión.
6. Elaborar, analizar, interpretar y certificar los estados financieros de la unidad productiva
7. Elaborar los roles de pago
8. Elaborar la presentación de los documentos contables en general.
9. Controlar todos los documentos contables que se originan de las transacciones diarias de la unidad productiva
10. Elaborar las declaraciones de Renta y Complementarios para presentar los respectivos informes tributarios.
11. Especificar las normas contables a seguir en la unidad productiva
12. Generar informes sobre la situación financiera y económica

### **REQUISITOS MÍNIMOS:**

- Licenciatura en Contaduría o carreras afines, C.P.A.
- Experiencia mínima de 3 años
- Conocimientos de computación y programas contables



## MANUAL DE FUNCIONES UNIDAD PRODUCTIVA “ATUNTAQUI CUY”

**ÁREA:** TÉCNICA  
**CARGO:** INGENIERO AGROPECUARIO

### RESPONSABILIDAD DEL CARGO:

Realizar el control y asistencia médica de los animales que ingresan a la unidad productiva, con la finalidad de entregar al cliente producto saludable y apto para el consumo.

### FUNCIONES:

Entre las funciones que debe cumplir el Ingeniero agropecuario de la unidad productiva ATUNTAQUI CUY, tenemos:

1. Recibir las crías de cuyes en pie en los galpones
2. Realizar un control y asistencia médica de los cuyes que ingresan al galpón de la unidad productiva.
3. Coordinar y ejecutar estudios sobre investigación y experimentación
4. Realizar estudios sobre mejoras e incremento de calidad de producción.
5. Prestar asistencia técnica a los socios de la unidad productiva,
6. Participar en campañas sanitarias para el control de plagas y enfermedades
7. Divulgar programas y proyectos de desarrollo de la producción de cuyes.
8. Realizar actividades de mejoramiento genético
9. Supervisar constantemente al promotor
10. Otras funciones afines a su cargo que le asigne el Jefe Inmediato.

### REQUISITOS MÍNIMOS:

- Título de Ingeniero Agropecuario
- Conocimientos en crianza de cuyes o afines
- Experiencia en labores técnicas de la especialidad.



## MANUAL DE FUNCIONES UNIDAD PRODUCTIVA “ATUNTAQUI CUY”

**ÁREA:** TÉCNICA  
**CARGO:** PROMOTOR

### RESPONSABILIDAD DEL CARGO:

Es el responsable del reclutamiento e inserción de nuevas socias, así como la formación de nuevos grupos proveedores de la producción, acompañando periódicamente a sus asociados de acuerdo a la planificación establecida.

### FUNCIONES:

Entre las funciones que debe cumplir el promotor de la unidad productiva ATUNTAQUI CUY tenemos:

1. Mantener un registro de los miembros que integran ATUNTAQUI CUY
2. Preparar visitas a las comunidades
3. Realizar el diagnóstico de cada zona de producción a fin de establecer las condiciones
4. Realiza el acompañamiento y asesoramiento productivo a las comunidades
5. Definir zonas a visitar
6. Aprobar informes y cronogramas de visitas.
7. Realizar programas de capacitación en manejo y crianza de cuyes
8. Llevar y entregar hojas de registro de asistencia de los socios
9. Organizar reuniones con líderes e interesados
10. Promover buenas relaciones con las líderes de la comunidad
11. Realizar reuniones informativas semanales de integración
12. Procesar información y presentar informe

### REQUISITOS MÍNIMOS:

- Conocimientos sobre proceso de crianza de cuyes
- Chofer profesional
- Compromiso para trabajar con comunidades especialmente rurales.
- Capacidad de liderazgo con motivación en el manejo de la gente.



## MANUAL DE FUNCIONES UNIDAD PRODUCTIVA “ATUNTAQUI CUY”

**ÁREA:** COMPRA - VENTA  
**CARGO:** COMPRADOR - EMPACADOR

### **NATURALEZA DEL CARGO:**

Será responsable de entregar los cuyes debidamente empacados, una vez realizados el control de calidad, al vendedor quien será el encargado de entregar el producto al cliente.

### **FUNCIONES:**

Entre las funciones que debe cumplir el encargado del área de empacado de la Unidad productiva ATUNTAQUI CUY, tenemos:

1. Realizar las adquisiciones de crías en pie de los cuyes
2. Registrar las adquisiciones de las crías en pie en los kárdex
3. Colocar las crías en los corrales con celdas clasificándolas por tamaño, edad y peso
4. Empacar de 6 a 10 crías en las jaulas metálicas para transportarlas hasta donde el cliente.
5. Controlar que las jaulas metálicas se encuentren en buen estado antes de ser usadas.
6. Entregar el producto debidamente empacado al vendedor para luego ser comercializado

### **REQUISITOS MÍNIMOS:**

- Bachiller
- Tener adiestramiento en empacado de productos



## MANUAL DE FUNCIONES UNIDAD PRODUCTIVA “ATUNTAQUI CUY”

**ÁREA:** COMPRA - VENTA

**CARGO:** VENDEDOR

### RESPONSABILIDAD DEL CARGO:

Es la persona encargada de la entrega del producto a los clientes (restaurantes), así como del manejo del vehículo para cumplir la ruta de entrega, debe tener cuidado y precaución durante la movilización.

### FUNCIONES:

Entre las funciones que deberá cumplir el vendedor de la unidad productiva ATUNTAQUI CUY, se puede mencionar las siguientes:

1. Promover las ventas de cuyes en nuevos mercados
2. Manejar un listado de las cantidades del producto y su dirección por cada cliente.
3. Tener un control de las necesidades del consumidor.
4. Distribuir el producto en el momento necesario, a tiempo y en las condiciones establecidas por el cliente.
5. Proporcionar la atención adecuada a los clientes con un servicio amable, oportuno y honesto.
6. Verifica la existencia del producto para la confirmación de pedidos.
7. Llevar un perfecto control de los pedidos y entrega de los mismos.
8. Supervisar la atención a los clientes para que estos queden satisfechos con el producto y el servicio.
9. Supervisar las rutas de ventas en toda la zona.
10. Informar el recorrido diario que se realiza.
11. Dar mantenimiento al vehículo
12. Informar semanalmente al departamento financiero los resultados de las operaciones realizadas.

### REQUISITOS MÍNIMOS:

- Bachiller
- Chofer profesional
- Experiencia: Tres años mínimos en ventas
- Tener adiestramiento en ventas, Relaciones Humanas.

## **4.5. Plan estratégico**

### **4.5.1. Misión**

La Unidad productiva “ATUNTAQUI CUY”, tiene como misión producir y comercializar cuyes, aplicando estrictas normas de bioseguridad, con alto grado nutricional para el consumo y comercialización en el mercado local, garantizar al cliente con un producto sano y de buena calidad, así como propiciar el incremento en el consumo de carne de cuy y la productividad agropecuaria.

### **4.5.2. Visión**

Ser una unidad competitiva y líder en la producción y comercialización de cuyes, hacer del consumo de la carne de cuy una costumbre alimenticia en el país. Su visión es entregar producto con los más altos estándares de calidad, ganar la confiabilidad de nuevos consumidores, y lograr el acceso del producto en el mercado nacional, así como la exportación a nuevos mercados.

### **4.5.3. Objetivos de la unidad productiva “ATUNTAQUI CUY”**

- Ofrecer un producto alimenticio de calidad
- Satisfacer las necesidades de los consumidores
- Optimizar recurso
- Cumplimiento las normas legales, de higiene y seguridad alimenticia
- Alcanzar el éxito en forma competitiva.
- Incrementar la producción de cuyes, de acuerdo con las exigencias del mercado y con una buena conversión alimenticia
- Fomentar la gastronomía en base a la carne del cuy
- Investigar nuevas alternativas de nutrición y alimentación del cuy
- Disminuir el tiempo de producción del cuy e incrementar su volumen
- Implantar y mantener una buena calidad de gestión.

#### 4.5.4. Valores corporativos

Entre los valores corporativos de la Unidad productiva ATUNTAQUI CUY, se puede mencionar los siguientes:

1. Cooperación
2. Solidaridad
3. Unión y Trabajo

#### 4.5.5. Estrategias corporativas

N.	ESTRATEGIAS
1	Realizar capacitaciones a socios sobre temáticas de asociatividad, comercialización, mercadeo, organización, liderazgo, crianza de cuyes, nutrición y alimentación, normas de higiene y salubridad, limpieza y desinfección de las instalaciones, manejo de residuos y asistencia técnica.
2	Buscar alianzas comerciales con nuevos socios productores de los otros cantones de la provincia de Imbabura que se dedique a la crianza de cuyes y mejorar los acuerdos con los socios actuales, con la finalidad de abastecer el gran nivel de demanda existente en este mercado.
3	Supervisar cuales son los nutrientes y alimentos que están utilizando los socios en la crianza de cuyes, inspeccionar como realizan la limpieza y desinfección de las instalaciones y verificar si están cumpliendo con las normas de higiene y sanidad.
4	Entregar a los clientes (restaurantes) un producto con los más altos estándares de calidad y aptos para el consumo humano, permitirá a la unidad productiva ATUNTAQUI CUY consolidar la buena imagen empresarial que actualmente tiene en el mercado de producción y comercialización de cuyes en pie.
5	Realizar acuerdos con restaurantes que existen en el resto de las provincias del Ecuador, con la finalidad de entregar cuyes en pie para la venta como plato típico y exclusivo, creando nuevas líneas de comercialización y la oportunidad de contar con nuevos clientes.
6	Realizar acuerdos con restaurantes que existen en el resto de las provincias del Ecuador, con la finalidad de entregar cuyes en pie para la venta como plato típico y exclusivo, creando nuevas líneas de comercialización y la oportunidad de contar con nuevos clientes.



#### 4.5.6. Plan de acción

### ACCIÓN N. 1

#### 1. DATOS INFORMATIVOS

1.2.	Tema:	“Capacitación A Socios”
1.1.	Área De Influencia:	Técnica

#### 2. OBJETIVO

Adiestrar a los socios de la unidad productiva ATUNTAQUI CUY en nuevas y modernas técnicas de producción y crianza de cuyes, logrando así obtener productos con los más altos estándares de calidad.

#### 3. ESTRATEGIA

Realizar capacitaciones a socios sobre temáticas de asociatividad, comercialización, mercadeo, organización, liderazgo, crianza de cuyes, nutrición y alimentación, normas de higiene y salubridad, limpieza y desinfección de las instalaciones, manejo de residuos y asistencia técnica.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

La capacitación es clave para la sobrevivencia y desarrollo de las empresas, además constituye un factor importante ya que permite contar con personas competitivas y eficientes, por ello capacitar a los socios de la unidad productiva ATUNTAQUI CUY, en temas relacionados a la crianza de cuyes permitirá disponer de productos de calidad que cumplan todas las normas de higiene y salubridad y estén apto para el consumo humano, así como incrementar la productividad y aumentar la rentabilidad

## 5. GESTIÓN

ACTIVIDADES	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
<p>Diseñar el plan de capacitación para las socias.</p> <p>Incentivar a los socios a que realicen la capacitación.</p> <p>Concientizar a los socios lo importante de recibir estas capacitaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taller, seminario o curso de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación a Socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingeniero Agropecuario</li> <li>- Promotor</li> </ul>	500,00
<p>Ejecución de los programas de capacitación a los socios de la unidad productiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartelera</li> <li>- Videos</li> <li>- Presentaciones en power point</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación Directa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingeniero Agropecuario</li> <li>- Promotor</li> </ul>	2.000,00
<p>Realizar la evaluación, control y seguimiento de los cursos de capacitación</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes</li> <li>- Evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingeniero Agropecuario</li> </ul>	200,00
<p>Clausura del taller, seminario o curso de capacitación y entrega de certificados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificado de asistencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socia Administradora</li> <li>- Ingeniero agropecuario</li> </ul>	500,00
			TOTAL	3.200,00

## ACCIÓN N. 2

### 1. DATOS INFORMATIVOS:

1.2. Tema:	“Incrementar El Nivel De Oferta”
1.2. Área De Influencia:	Compra - Venta

### 2. OBJETIVO

Incrementar el nivel de oferta de los cuyes en pie mediante la realización de alianzas comerciales entre la unidad productiva ATUNTAQUI CUY y los actuales socios productores, además atraer nuevos socios que se dedique a esta actividad productiva y se encuentren en el resto de cantones de la provincia de Imbabura.

### 3. ESTRATEGIA

Buscar alianzas comerciales con nuevos socios productores de los otros cantones de la provincia de Imbabura que se dedique a la crianza de cuyes y mejorar los acuerdos con los socios actuales, con la finalidad de abastecer el gran nivel de demanda existente en este mercado.

### 4. JUSTIFICACIÓN

Las alianzas estratégicas son una poderosa herramienta de marketing para los negocios, se trata de un acuerdo entre empresas, en el cual unen sus fuerzas para conseguir un objetivo estratégico común. Actualmente existe una gran demanda de cuyes en la provincia de Imbabura, que muchas veces no logra ser satisfecha por la falta de este producto en la unidad productiva ATUNTAQUI CUY, por ello realizar alianzas con nuevos socios productores que se dedican a la crianza de cuyes y mejorar las alianzas actuales, permitirá abastecer este mercado insatisfecho.

## 5. GESTIÓN

ACTIVIDADES	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Consultar en qué lugares existen criaderos de cuyes para darles a conocer sobre el emprendimiento de la unidad productiva ATUNTAQUI CUY	- Nombre del dueño - Lugar del criadero	- Investigación	- Vendedor	500,00
Desarrollar alianzas estratégicas con nuevos socios productores	- Ingreso a la unidad productiva como socio	- Formulario de ingreso	- Junta de Socias	500,00
Visitas a pequeños y medianos productores pecuarios del Cantón.	- Número de visitas	- Listado de productores	- Técnico agropecuario	500,00
Recopilación y adquisición de cuyes en pie de los criaderos de los socios a tiempo para abastecer la demanda del mercado en temporadas altas de consumo del producto.	- Registro de recolección de animales menores	- Registro de Kárdex - Conteo físico	- Comprador Empacador - Socios	10.000,00
Comunicar al socio con anticipación la cantidad y fecha en que necesita los cuyes en pie.	- Cronograma de requisiciones del cliente.	- Comunicación socio	- Socia administradora	50,00
			TOTAL	11.550,00

## ACCIÓN N. 3

### 1. DATOS INFORMATIVOS:

1.1.	Tema:	"Calidad De Los Productos"
1.2.	Área De Influencia:	Directiva - Socias

### 2. OBJETIVO

Entregar a los clientes - restaurantes un productos con altos estándares de calidad que cumpla con todas las normas de higiene y salubridad, y estén aptos para el consumo humano, logrando así la satisfacción del cliente v su lealtad.

### 3. ESTRATEGIA

Supervisar cuales son los nutrientes y alimentos que están utilizando los socios en la crianza de cuyes, inspeccionar como realizan la limpieza y desinfección de las instalaciones y verificar si están cumpliendo con las normas de higiene y sanidad.

### 4. JUSTIFICACIÓN

La calidad de un producto es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades, entregar a los clientes (restaurantes) un producto de calidad permitirá a la unidad productiva ATUNTAQUI CUY, tener un alto grado de aceptación de sus cuyes en pie, mantener el prestigio y la buena imagen y alcanzar una ventaja competitiva en el mercado.

## 5. GESTIÓN

ACTIVIDADES	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Controles permanentes a productos que utiliza el socio para la crianza de cuyes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutrientes</li> <li>- Alimentos</li> <li>- Fungicidas</li> <li>- Pesticidas</li> <li>- Medicinas</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de control</li> <li>- Fechas de caducidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socio</li> <li>- Ingeniero agropecuario</li> </ul>	1.000,00
Supervisar las instalaciones de los criaderos de cuyes los socios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Galpones de cuyes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación Directa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingeniero agropecuario</li> <li>- Promotor</li> </ul>	300,00
Verificar si el socio cumple con normas de higiene y salubridad en la crianza de cuyes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Galpones de cuyes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificados del ministerio de salud</li> <li>- Permisos Municipio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socio</li> </ul>	100,00
Controlar que los cuyes que ingresan a a la unidad productiva están en condiciones óptimas para el consumo humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuyes adquiridos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro kárdex</li> <li>- Chequeo o inspección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingeniero agropecuario promotor</li> </ul>	200,00
			TOTAL	1.600,00

## ACCIÓN N. 4

### 1. DATOS INFORMATIVOS:

- |      |                     |                       |
|------|---------------------|-----------------------|
| 1.1. | Tema:               | “Imagen Empresarial ” |
| 1.2. | Área De Influencia: | Socia Administradora  |

### 2. OBJETIVO

Conservar en el tiempo la buena imagen empresarial que actualmente tiene la unidad productiva ATUNTAQUI CUY.

### 3. ESTRATEGIA

Entregar a los clientes (restaurantes) un producto con los más altos estándares de calidad y aptos para el consumo humano, permitirá a la unidad productiva ATUNTAQUI CUY consolidar la buena imagen empresarial que actualmente tiene en el mercado de producción y comercialización de cuyes en pie.

### 4. JUSTIFICACIÓN

Una buena imagen empresarial es uno de los principales pilares para que un negocio se mantenga en el tiempo, por ello entregar un producto de calidad, centrado en satisfacer las necesidades de los clientes, es sinónimo de buena imagen. Siendo la unidad productiva ATUNTAQUI CUY una empresa que se dedica a la producción y comercialización de cuyes en pie, su objetivo principal es entregar a los clientes (restaurantes) un producto en excelentes condiciones y aptos para el consumo humano, realizando para ello constante supervisión y control al proceso de crianza de cuyes

## 5. GESTIÓN

ACTIVIDADES	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Supervisar y controlar el proceso productivo de la crianza de cuyes.	- Constatación visual	- Criaderos de cuyes socios	- Ingeniero agropecuario - Socio	300,00
Controlar que las instalaciones de los criaderos de cuyes de los socios y de la unidad productiva estén desinfectadas y limpias.	- Instalaciones o galpones - Aseo - Manejo de residuos	- Limpieza - Desinfección - Orden	- Socios - Promotor	300,00
Mantener el vehículo que transporta las jaulas de los cuyes en pie limpio y aseado.	- Vehículo	- Limpieza - Desinfección	- Vendedor	800,00
Capacitar al vendedor en cursos de relaciones humanas y trato a clientes	- Taller de capacitación	- Informes - Evaluación	- Vendedor	300,00
Verificar que los productos antes de ser entregados al cliente se encuentren en buenas condiciones.	- Chequeo de los cuyes en pie	- Observación directa al animal	- Ingeniero agropecuario	200,00
			TOTAL	.900,00



## ACCIÓN N. 5

### 1. DATOS INFORMATIVOS:

1.1.	Tema:	"Incremento De Ventas"
1.2.	Área De Influencia:	Compra – Venta

### 2. OBJETIVO

Incrementar el nivel de ventas mediante la realización de alianzas comerciales entre la unidad productiva ATUNTAQUI CUY y los restaurantes de las provincias del Ecuador propiciando así el consumo de la carne de cuy en el país.

### 3. ESTRATEGIA

Realizar acuerdos con restaurantes que existen en el resto de las provincias del Ecuador, con la finalidad de entregar cuyes en pie para la venta como plato típico y exclusivo, creando nuevas líneas de comercialización y la oportunidad de contar con nuevos clientes.

### 4. JUSTIFICACIÓN

En los restaurantes del cantón Antonio Ante provincia de Imbabura el consumo de la carne de cuy es de gran demanda, incentivar a su degustación como plato típico y exclusivo en los restaurantes del resto de las provincias del Ecuador fomentaría la gastronomía de este producto. La unidad productiva ATUNTAQUI CUY, ofertaría su producto (cuyes en pie) en dichos restaurantes logrando así nuevos mercados, incrementar los ingresos por ventas, rentabilidad y sostenibilidad financiera y económica.

## 5. GESTIÓN

ACTIVIDADES	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Visitas personales a cada uno de los restaurantes de los cantones de la provincia de Imbabura para ofertar el producto que la unidad productiva ATUNTAQUI CUY ofrece.	- Citas personales	- Observación Directa - Entrevista	- Socia Administradora	300,00
Entregar información sobre el producto (cuyes en pie) y costos debidamente detallados.	- Información detallada, clasificada y ordenada	- Folletos de producto y costos	- Socia Administradora	400,00
Realizar contratos escritos en los que se señalen las condiciones y especificaciones debidamente detalladas y en absoluta aceptación por las partes.	- Acuerdos - Documentos	- Contratos escritos	- Socia Administradora	200,00
			TOTAL	900,00

## ACCIÓN N. 6

### 1. DATOS INFORMATIVOS:

1.1.	Tema:	“Publicidad”
1.2.	Área De Influencia:	Compras – Ventas

### 2. OBJETIVO

Informar o dar a conocer en el mercado el producto que oferta la unidad productiva ATUNTAQUI CUY.

### 3. ESTRATEGIA

Realizar campañas publicitarias que comuniquen el producto que oferta la unidad productiva ATUNTAQUI CUY del cantón Antonio Ante, logrando así alcanzar un posicionamiento definido en la mente de los consumidores, consolidar a la empresa en el mercado, aumentar los niveles de preferencia del producto y capturar nuevos clientes.


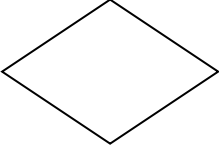

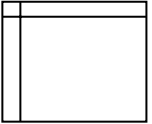
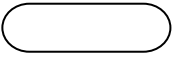
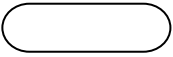
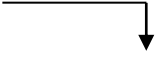
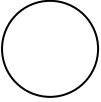
### 4. JUSTIFICACIÓN

La publicidad juega un rol importante en una organización, ya que esta ayuda a generar ingresos y ganancias al producir la estimulación de las ventas. La publicidad es una pieza primordial de comunicación y permite conseguir renombre. La radio, la televisión, los periódicos y el internet son medios de gran consumo. Es necesario que la unidad productiva ATUNTAQUI CUY, invierta en una buena publicidad ya que esto le permitirá atraer nuevos clientes, mantener los clientes actuales, dar a conocer su producto en el mercado.

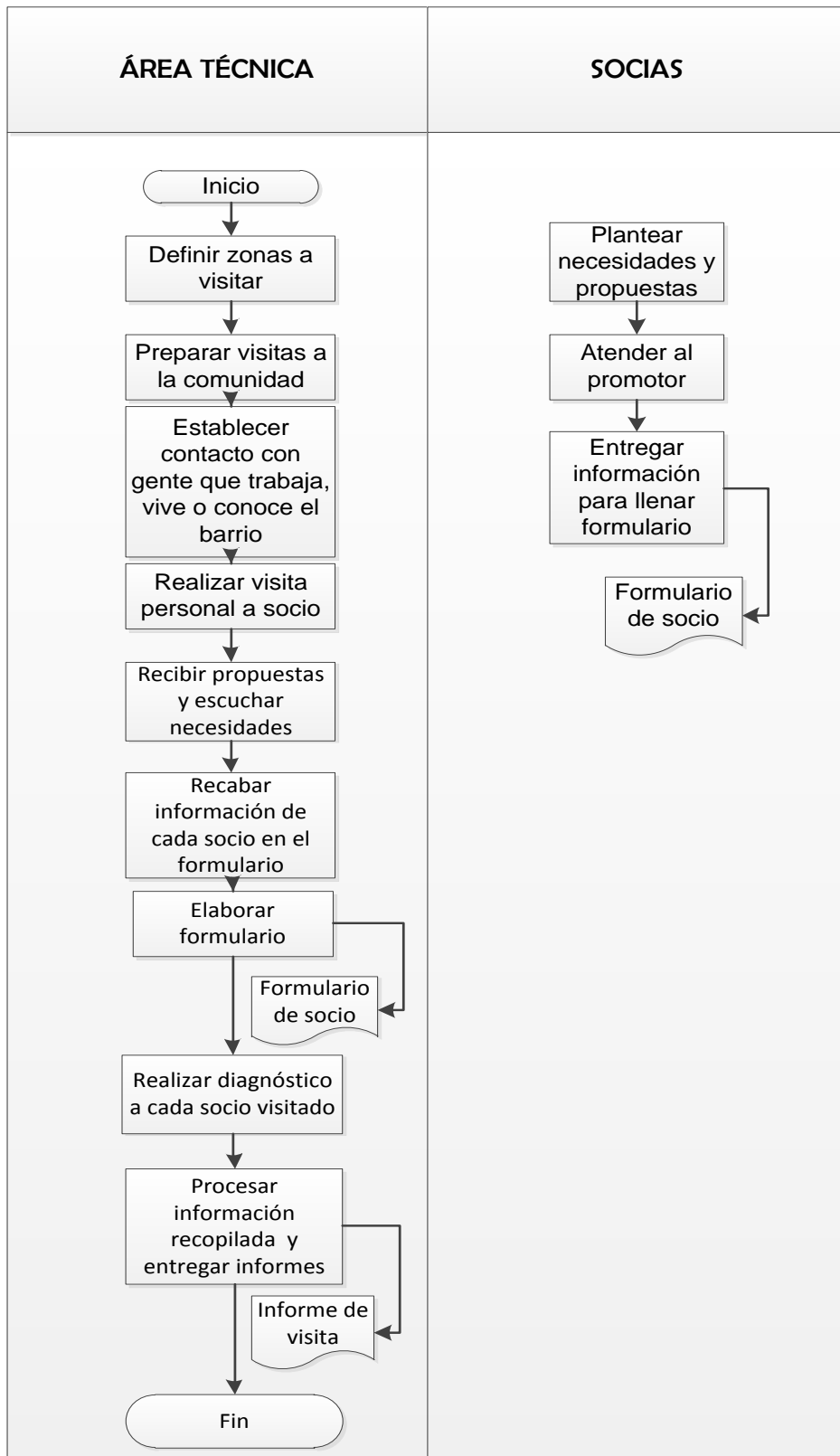
## 5. GESTIÓN

ACTIVIDADES	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Participar en redes sociales y demás páginas web.	- Información visual	- Facebook - Twitter - Youtube	- Socio Administradora	600,00
Realizar la creación y lanzamiento de logotipo de la unidad productiva al mercado, con el cual será identificada por los clientes.	- Medios de comunicación	- Internet - Radio - Televisión - Prensa escrita	- Junta de socios	400,00
Pautar en emisoras, canales locales y nacionales.	- Prensa escrita - Prensa oral	- Anuncios en radio - Anuncio en televisión - Anuncio de Diarios - Tarjetas de presentación	- Socio Administradora	900,00
Repartir volantes con información del producto en ferias, conciertos, programas culturales.	- Información escrita	- Folletos, trípticos	- Contratación Terceras personas	200,00
			TOTAL	2.100,00

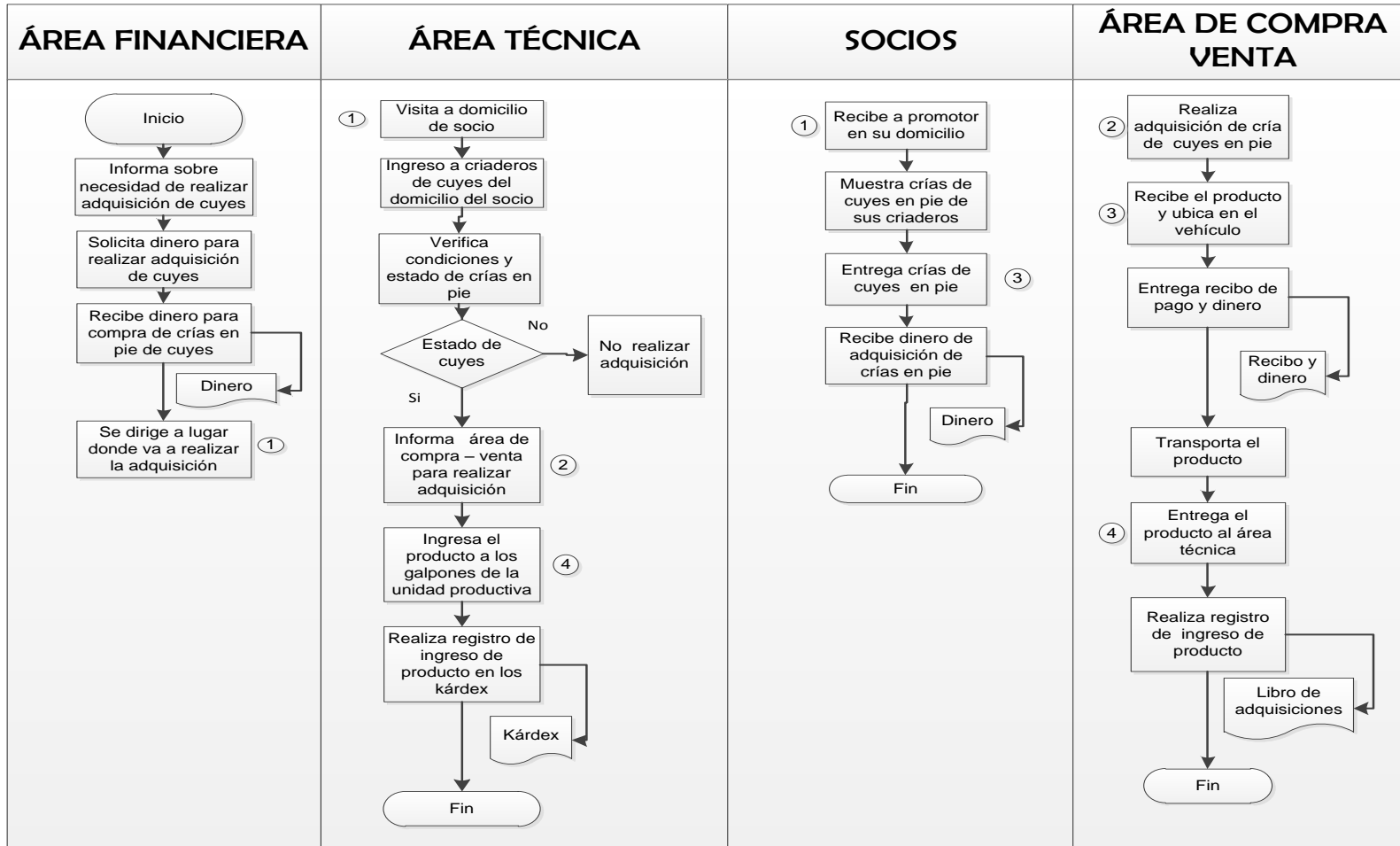
#### 4.6. Diagrama de Procesos

SIMBOLOGÍA		
SÍMBOLO		SIGNIFICADO
	PROCESO	Tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso. Tiene muchas entradas pero una sola salida
	DECISIÓN	Se indica puntos en que se toman decisiones: si o no, abierto o cerrado.
	DOCUMENTO	Se utiliza para hacer referencia a la generación o consulta de un documento específico en un punto del proceso
	ALMACENAMIENTO INTERNO	Indica el proceso de almacenamiento o archivo de documentos físicos o magnéticos
	INICIO TERMINACIÓN	Representa inicio y fin de un programa, una parada o interrupción programada que sea necesaria realizar en un programa.
	CONECTORES	Indican el sentido de la ejecución de las operaciones
	REFERENCIA DE PAGINA	Sirve para enlazar dos partes cualquiera de un diagrama a través de un conector en la salida y otro en la entrada. Se refiere a la conexión en la misma página del diagrama.
		

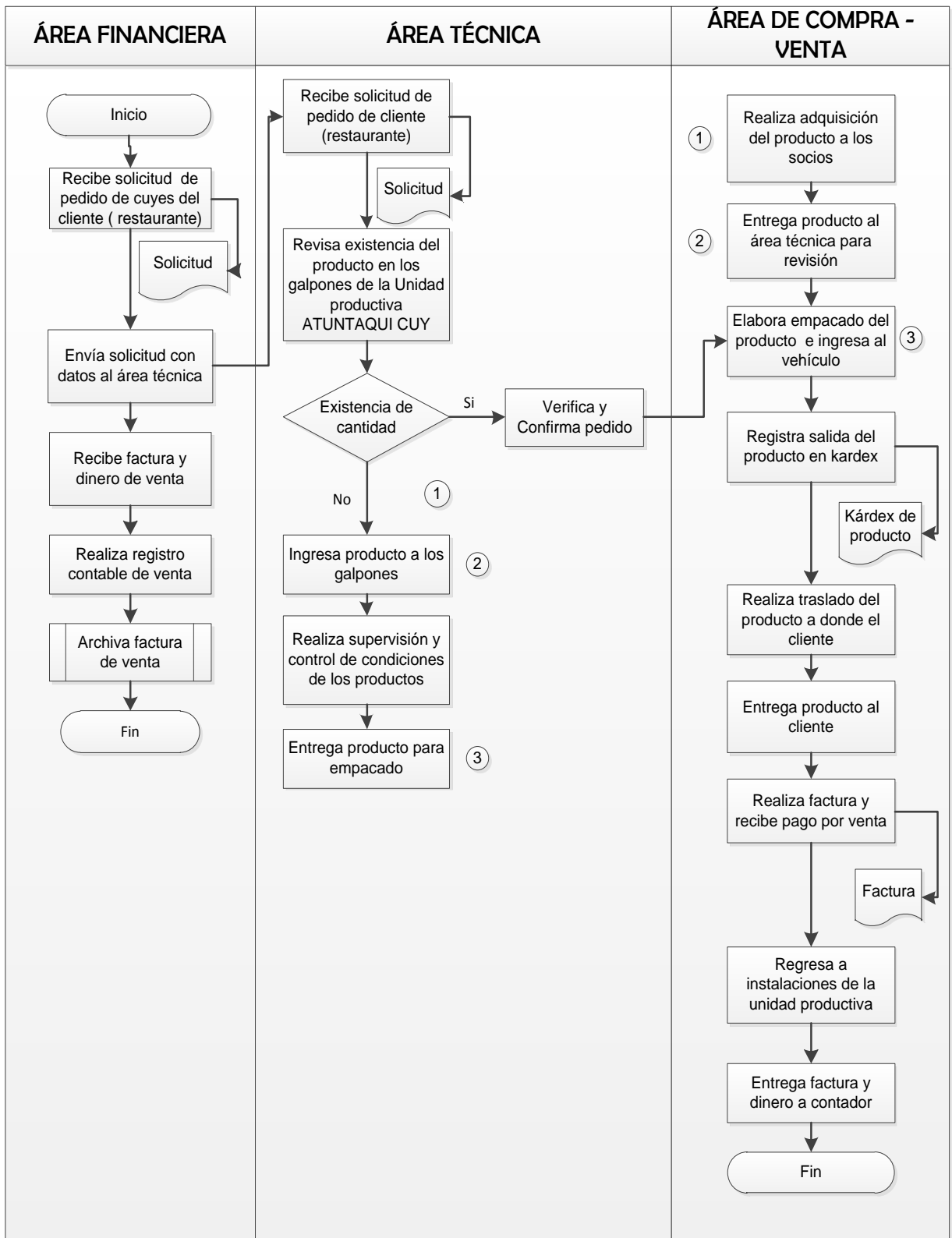
**DIAGRAMA DE PROCESOS**  
**VISITA A LA COMUNIDAD Y REALIZACIÓN DEL DIAGNOSTICO**



## DIAGRAMA DE PROCESOS ADQUISICIÓN DE CUYES




**DIAGRAMA DE PROCESOS  
VENTA DE CUYES**





#### 4.7. Manual de procedimientos

		
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS UNIDAD PRODUCTIVA “ATUNTAQUI CUY”</b>		
<b>VISITA A LA COMUNIDAD Y REALIZACIÓN DEL DIAGNOSTICO</b>		
N.	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Se define zona o el sector a visitar	Promotor
2	Preparar visita a la comunidad	Promotor
3	Establecer contacto con personas que trabaje, vivan o conozcan el barrio, sector o zona que se va a visitar.	Promotor
4	Realizar visita personal a la vivienda del socio actual	Promotor
5	El socio recibe al promotor de la unidad productiva y plantea necesidades y establece propuestas que cree necesarias.	El socio
6	Ingresa a la vivienda del socio, y procede a recibir y escuchar las necesidades y propuestas.	Promotor
7	Solicita información sobre cada socio en el formulario	Promotor
8	Entrega la información solicitada por el promotor	El socio
9	Llena formulario y realiza diagnostico a cada socio visitado	Promotor
	Procesa información recopilada y entrega informes	Promotor



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS UNIDAD PRODUCTIVA “ATUNTAQUI CUY”

### ADQUISICIÓN DE CUYES

N.	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Manifiesta necesidad de realizar la adquisición de crías de cuyes en pie	Promotor
2	Solicita se le asigne el dinero para realizar la adquisición de crías de cuyes en pie a los socios.	Promotor
3	Entrega dinero al promotor para que realice la adquisición de cuyes	Contador
4	Realiza la visita al domicilio del socio a quien se le va adquirir las crías de cuyes en pie	Promotor
5	Recibe al promotor en su domicilio	Socio
6	Ingresa a criadero de cuyes del domicilio del socio	Promotor
7	Muestra crías de cuyes en pie de su criadero	Socio
8	Realiza la supervisión y el control del estado de crías de cuyes de los criaderos del socio, si no están en condiciones se informa al comprador- empacador del área de compras y ventas para que deshaga la compra. Caso contrario si el producto cumple con los estándares se sigue con el proceso:	Promotor
9	Realiza la adquisición de cuyes en pie	Comprador -empacador
10	Recibe el producto y le ubica en el vehículo para realizar el transporte del mismo.	Comprador -empacador



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS UNIDAD PRODUCTIVA “ATUNTAQUI CUY”

### ADQUISICIÓN DE CUYES

N.	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
11	Entrega el dinero de pago efectuado por la adquisición de cuyes en pie al socio	Comprador-empacador
12	Recibe el dinero entregado por el promotor	Socio
13	Transporta el producto hasta la unidad productiva ATUNTAQUI CUY.	Comprador-empacador
14	Entrega el producto adquirido al área	Comprador-empacador
15	técnica	Comprador-empacador
16	Realiza registro de ingreso en el registro de adquisiciones y la entrega de producto al área técnica	Ingeniero agropecuario
17	Ingresas las crías de los cuyes en pie a los galpones de la unidad productiva ATUNTAQUI CUY	Promotor
	Registro ingreso de producto en kárdex	Ingeniero agropecuario Promotor



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS UNIDAD PRODUCTIVA “ATUNTAQUI CUY”

### VENTA DE CUYES

N.	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Se recibe la solicitud de pedido de cuyes por parte del cliente (restaurantes)	Contador
2	Se envía la solicitud con los datos de pedido al área técnica	Contador
3	Recibe solicitud de pedido de clientes (restaurantes),	Promotor
4	Revisa existencia de producto en los galpones de la unidad productiva, para cumplir con la solicitud del cliente.	Promotor
5	<p>Cuando no existe la cantidad de producto solicitada por el cliente se procede de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar la adquisición del mismo a los socios de la unidad productiva</li> <li>- Realiza el ingreso de los productos a los galpones de la unidad productiva</li> <li>- Realiza supervisión y control de los productos ingresados para verificar las condiciones en que se encuentran.</li> </ul> <p>Y se continúa con el proceso, de similar manera que cuando si existe el producto en los galpones así:</p>	<p>Promotor</p> <p>Promotor</p> <p>Ingeniero agropecuario</p> <p>Ingeniero agropecuario</p>

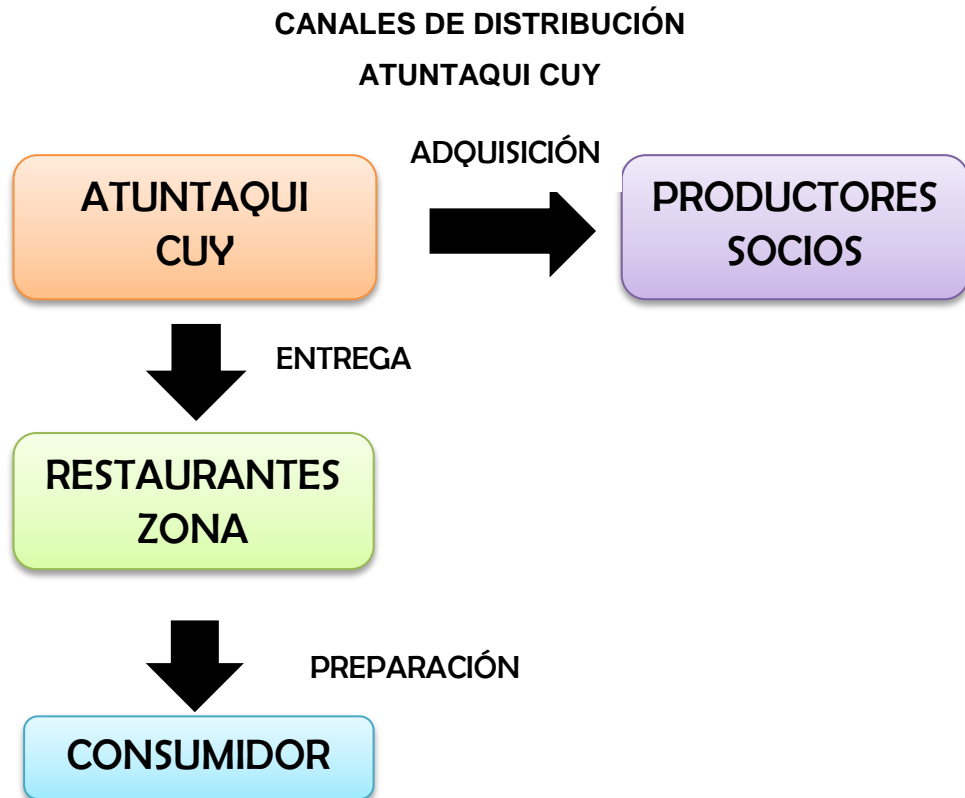


## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS UNIDAD PRODUCTIVA "ATUNTAQUI CUY"

### VENTA DE CUYES

N.	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
6	Si existe la cantidad de producto solicitada por el cliente se procede a empacar e ingresar al vehículo para la entrega.	Empacador
7	Se realiza registro de salida del producto en el kárdex	Vendedor
8	Regresa a las instalaciones de la unidad productiva y entrega factura y dinero de la venta efectuada	Vendedor
9	Recibe factura y dinero de la venta del producto efectuada al cliente	Contador
10	Realiza los registros contables necesarios Archiva documentos	Contador

#### 4.8. Canal de distribución



#### 4.9. Logotipo propuesto

La marca de la Unidad productiva ATUNTAQUI CUY, se diseñó de acuerdo a las siguientes características:

##### ELEMENTOS DEL LOGO



- a. **Isotipo.-** es la estilización de un cuy bayo que es el principal producto de la empresa.
- b. **Logotipo.-** es la representación de nombre de la empresa en un tipo de letra legible
- c. **Razón Social.-** corresponde al nombre de la empresa, que es PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL CUY.
- d. **Marca conjunta.-** es una marca tipo sello, a un color.



- e. **Cromática.-** son los colores con sus respectivos códigos utilizados en los elementos, se ha utilizado el color rojo que es el que representa al Cantón Antonio Ante y en donde funciona la empresa.

C = 0

M = 100

Y = 100

K = 0

- f. **Tipografía :** MAIANDRA

## CONCLUSIONES

1. Una vez concluido el tema investigativo, se logra determinar que actualmente la unidad productiva ATUNTAQUI CUY, no cuenta con un Modelo de Gestión que sirva de herramienta base en la planificación, organización, dirección y control de las labores, tareas y actividades a realizarse, y además facilite tomar decisiones orientadas a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente.
2. La unidad productiva ATUNTAQUI CUY, no dispone de un organización estructural técnicamente elaborada, que muestre detalladamente las funciones, responsabilidad del cargo, número de talento humano necesario para cada área, requisitos indispensables para el desempeño, así como el grado de autoridad que deben asumir tanto los socios, como el talento humano que labora en esta empresa de producción y comercialización de cuyes.
3. Poco planificación de las actividades que realiza el talento humano de la unidad productiva ATUNTAQUI CUY, del cantón Antonio Ante, ya que no cuenta con un Manual de procedimientos, así como diagrama de procesos que muestren detalladamente cada uno de los procesos y procedimientos a seguir antes, durante y después de realizar las actividades de producción y comercialización de cuyes.
4. Los socios y el talento humano, de la unidad productiva ATUNTAQUI CUY, tiene poco conocimiento sobre cuál es la misión, visión, objetivos a corto y largo plazo, valores, metas, políticas y estrategias que persigue esta empresa de producción y comercialización de cuyes, ya que no dispone de un plan estratégico que contenga el detalle de esta información.



## RECOMENDACIONES

1. Es necesario que antes de la ejecución de alguna labor o tarea, los socios y el talento humano de la unidad productiva ATUNTAQUI CUY, planifiquen y organicen su tiempo y recursos, ya que esto permita llevar a cabo el desarrollo de sus actividades de manera correcta, así como la minimizar costos y gastos, el modelo de gestión diseñado además ayudará a contar con información dinámica, objetiva y oportuna, así como realizar una acertada dirección y un correcto control.
2. Una vez elaborado técnicamente el organigrama estructural, de posición de personal y el manual de funciones para la Unidad productiva ATUNTAQUI CUY, es indispensable que este sea de conocimiento absoluto de los socios y el talento humano que forma parte de esta empresa de producción y comercialización de cuyes, ya que de esta manera podrán conocer y asumir su grado de autoridad y responsabilidad dentro de dicha empresa.
3. Es indispensable que la unidad productiva ATUNTAQUI CUY, del cantón Antonio Ante, disponga de un manual de procedimientos y cadena de valores de cada uno de los procesos a ser realizados en las actividades de producción y comercialización de cuyes, mediante la utilización de cronogramas de actividades que delimite claramente la tarea y el tiempo máximo para ejecutarla, además dar a conocer con anticipación a cada miembro involucrado en su desarrollo.
4. Se recomienda dar a conocer a cada uno de los socios y talento humano que integra la unidad productiva ATUNTAQUI CUY, cuál es la misión, visión, objetivos y valores de esta empresa de producción y comercialización de cuyes, mediante la entrega de un documento por escrito que contenga detalladamente el plan estratégico elaborado y propuesto para esta organización.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Acevedo, I y Lopez, A.F. (2006). *El proceso de la entrevista. Conceptos y modelos*. México: Editorial LIMUSA.
2. Arellano, Rolando. (2006). *Marketing Enfoque America latina*. México: Editorial Mc Graw Hill.
3. Calderón, Luis. (2007). *Modelos en diseño de Investigación* (Segundo Edición ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
4. Calvopiña Molina, Augusto. (2002). *Metodología del Trabajo Científico*. Quito, Ecuador: Editorial FOCET.
5. Chiavenato, I. (2007). *Proceso Administrativo* (Tercera Edición ed.). Bogota, Colombia: Mc Graw Hill.
6. Chiavenato, Idalberto. (2004). *Introducción a la Teoría general de la administración*(7ma edición ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
7. Gudiño, Emma. (2008). *Contabilidad*(Segunda Edición ed.). Bogota, Colombia: Mc Graw Hill.
8. Gutiérrez, Abraham. (2005). *Curso de Técnicas de Investigación* (Primera edición ed.). Quito, Ecuador: Editorial Didáctica.
9. Hernández, Fernando. (2003). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
10. Ivacevich, John. (2010). *Gestión de calidad y competitividad*.
11. Jaramillo, José Carlos. (2004). *Dirección Estratégica*(Segunda edición ed.). México, México: Editorial Mc Graw Hill de Management.
12. Koontz,H Wehrich H,& Cannice M. (2008). *Administración: Una perspectiva global*(Décima tercera edición ed.). Mc Graw Hill.
13. Laborda Castillo, Leopoldo; Zuani, Elio Rafael. (2004). *Fundamentos de la Gestión Empresarial teoría y práctica un enfoque sistémico* (Primera edición ed.). Argentina: Valleta Editorial.

14. Levitt, Theodore. (2009). *Reflexiones en torno a la gestión empresarial*(Primera Edición ed.). España: Editorial Díaz.
15. Martinez, Ever y otros. (2000). *Propuesta Plan Estratégico*. Editorial UNIVO.
16. Pacheco Juan Carlos, C, Gilberto, HC, Carlos. (2011). *Indicadores Integrales de gestión* (Segunda edición ed.). Mc Graw Hill.
17. Paredez Trejo, Yaneth Bertha. (2007). *Diseño de un sistema de planeación estratégica*.
18. Posso, Miguel. (2002). *Diseño y Evaluación de Proyectos* (Primera edición ed.). Loja, Ecuador: Editorial UTPL.
19. Reyes Ponce, Augusto. (2009). *Administración de empresas*. Teoría y práctica (Primera edición ed.). México: Editorial Limusa.
20. Robbins, S & Decenzo D. (2002). *Fundamentos de la administración. Conceptos esesnciales y aplicaciones*(Tercera edición ed.). México: Editorial Prentice Hall.
21. Robbins, Stephenp. (2010). *Administración y práctica* (Tercera edición ed.). México: Editorial Prentice Hall.
22. Romero Casanova, Antonio. (2005). *Metodología de la Investigación* (Décima primera edición ed.). Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
23. Rubio Dominguez, Pedro. (2010). *Introducción a la gestión empresarial* (Edición electrónica ed.). España: Editorial EUMED.
24. Rusenias, R. (2009). *Manual de control interno*. Buenos Aires, Argentina: Macchi.
25. Sarmiento, R. (2007). *Contabilidad General*(Cuarta Edición ed.). Quito, Pichincha, Ecuador: PUBLINGRAF.
26. Steiner, George. (2004). *Planecaión Estratégica*. México D.F.: Esitorial Continental S.A.
27. Tamayo y Tamayo, Mario. (2007). *El proceso de la Investigación Científica*. México: Editorial LIMUSA.
28. Taylor, James. (2005). *Pensamiento estratégico para la empresa de éxito* (Primera edición ed.). Editorial Hamilton.

29. Trespacios, Juan; VASQUEZ, Rodolfo y BELLO Laurentino. (2005). *Investigación de Mercados*. México: Editorial Mc Graw Hill.
30. Zapata Sanchez, P. (2002). *Contabilidad General*. Colombia: Mc Graw Hill.

# **ANEXOS**

**ANEXO N. 1**  
**FORMATO DE ENTREVISTA**



**Universidad Técnica Particular de Loja**  
**Escuela de Administración de Empresas**



**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL DESARROLLO SOCIAL**

ENTREVISTA DIRIGIDA: A TALENTO HUMANO DE UNIDAD PRODUCTIVA ATUNTAQUI CUY

OBJETIVO: Esta entrevista, tiene como único objetivo recopilar información para realizar un “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA UNIDAD PRODUCTIVA ATUNTAQUI CUY DE LA ASOCIACIÓN PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA AGRÍCOLA DEL CANTÓN ANTONIO ANTE (APROCAAA).

NOMBRE: -----

CARGO: -----

1. ¿Conoce usted si la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”, actualmente dispone de algún modelo de gestión que le permita realizar la planificación, organización, dirección y control de sus actividades?

-----  
-----  
-----

2. ¿Usted como parte integrante del talento humano de la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”, en base a que planificar, organizar, dirigir y controlar sus actividades?

-----  
-----

3. ¿Al momento de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades así como tomar decisiones dentro de la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”, quien las realiza?

-----  
-----

4. ¿En qué grado cree usted que es importante diseñar un Modelo de gestión para la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”?

-----  
-----

5. ¿Usted cómo parte integrante del talento humano de la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY” estaría dispuesto a poner en marcha el modelo de gestión diseñado?

-----  
-----

**ANEXO N. 2**  
**FORMATO DE ENCUESTA**



**Universidad Técnica Particular de Loja**  
**Escuela de Administración de Empresas**



**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL DESARROLLO SOCIAL**

ENCUESTA DIRIGIDA A: LOS SOCIOS DE LA UNIDAD PRODUCTIVA “ATUNTAQUI CUY”

OBJETIVO: Esta encuesta es anónima, tiene como único objetivo recopilar información para realizar el “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA UNIDAD PRODUCTIVA ATUNTAQUI CUY DE LA ASOCIACIÓN PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA AGRÍCOLA DEL CANTÓN ANTONIO ANTE (APROCAA), PROVINCIA DE IMBABURA.”

Los datos recopilados serán de absoluta reserva para el presente estudio, conteste con toda sinceridad.

Para ello:

- Lea detenidamente la pregunta antes de contestarla
- Elija una sola opción por cada pregunta.
- Marque con una (x) en el paréntesis según corresponda su respuesta.

CUESTIONARIO:

1. ¿Conoce usted si la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”, actualmente dispone de algún modelo de gestión que le permita realizar la planificación, organización, dirección y control de sus actividades?

Si ( )

No ( )

2. ¿Usted como socio de la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”, en base a que planificar, organizar, dirigir y controlar sus actividades?



- |               |        |
|---------------|--------|
| Conocimientos | (    ) |
| Experiencia   | (    ) |
| Costumbre     | (    ) |
| Rutina        | (    ) |
3. ¿En cuánto a su estructura organizacional, la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”, cuenta con?:
- |                         |        |
|-------------------------|--------|
| Organigrama estructural | (    ) |
| Manual de funciones     | (    ) |
| Ninguna                 | (    ) |
4. ¿Usted conoce si la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”, dispone de un plan estratégico que contiene claramente definida su misión, visión, políticas y valores corporativos?
- |                    |        |
|--------------------|--------|
| Totalmente         | (    ) |
| Parcialmente       | (    ) |
| Definitivamente No | (    ) |
5. ¿Usted como socios de la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”, conoce cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan a esta microempresa?
- |              |        |
|--------------|--------|
| Siempre      | (    ) |
| Casi siempre | (    ) |
| Rara vez     | (    ) |
| Nunca        | (    ) |
6. ¿Al momento de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades así como tomar decisiones dentro de la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”, quien las realiza?
- |                              |        |
|------------------------------|--------|
| Todas las socias             | (    ) |
| Socia – Administradora       | (    ) |
| Máxima autoridad de APROCAAA | (    ) |
7. ¿Cree usted que el diseño de un modelo de gestión para la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”, permitirá?:
- |                          |        |
|--------------------------|--------|
| Planear nuevos proyectos | (    ) |
|--------------------------|--------|

- |   |        |
|---|--------|
| Crear un ambiente adecuado de trabajo   | (    ) |
| Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades  | (    ) |
| Usar adecuadamente los recursos   | (    ) |
| 8.    ¿Cuáles cree usted que serían lo beneficios para la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY” al contar con un modelo de gestión?     |        |
| Tomar decisiones acertadas y a tiempo   | (    ) |
| Lograr los objetivos planeados  | (    ) |
| Mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad   | (    ) |
| Elaborar políticas y estrategias  | (    ) |
| 9.    ¿En qué grado cree usted que es importante diseñar un Modelo de gestión para la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”?            |        |
| Alto  | (    ) |
| Mediano   | (    ) |
| Bajo  | (    ) |
| 10.   ¿Usted cómo Socios de la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY” estaría dispuesto a poner en marcha el modelo de gestión diseñado? |        |
| Si  | (    ) |
| No  | (    ) |

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ANEXO N. 3**  
**FICHA DE OBSERVACIÓN**

F I C H A  O B S E R V A C I Ó N	Lugar: Antonio Ante	Título: Modelo de Gestión	FICHA N. 1
	Sector: Atuntaqui	Fuente: Observación	
	Una vez visitado las instalaciones de la unidad productiva ATUNTAQUI CUY, se logra determinar que:		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta con infraestructura física adecuada</li> <li>2. No dispone de un plan estratégico</li> <li>3. En cuanto a la estructura organizacional, no cuenta con un organigrama estructural debidamente elaborado, así como un manual de funciones que detalle claramente las funciones, responsabilidades que debe desempeñar tanto el talento humano como los socios integrantes</li> <li>4. No tiene conocimiento sobre cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que puede afectar a esta unidad productiva</li> <li>5. En cuanto al talento humano solo dispone de un contador, un ingeniero agropecuario y un promotor, haciendo falta un empacador- comprador y un vendedor.</li> <li>6. Ausencia de diagramas de procesos que muestren como realizar cada una de las actividades</li> <li>7. Carencia de un Manual de procedimientos que describa el proceso, cómo y quién debe realizarlo.</li> <li>8. Cuentan con producto de calidad</li> <li>9. Existe gran demanda de este producto en el mercado</li> <li>10. Sus clientes son los restaurantes del mismo cantón</li> </ol>			
Investigador: Fred Posso			
Empresa: Unidad Productiva ATUNTAQUI CUY			

**ANEXO N. 4**  
**ENTREVISTAS**

**Entrevista dirigida a: Talento humano que labora en la unidad productiva “ATUNTAQUI CUY”**

***Entrevista N. 1***

1. ¿Conoce usted si la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”, actualmente dispone de algún modelo de gestión que le permita realizar la planificación, organización, dirección y control de sus actividades?

No, la verdad es esta empresa no dispone de ningún modelo de gestión, por los que las actividades se realiza de acuerdo al criterio de cada uno.

2. ¿Usted como parte integrante del talento humano de la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”, en base a que planificar, organizar, dirigir y controlar sus actividades?

Yo, como contador de esta empresa realizo la planificación, organización, dirección y control de las actividades en base a mi criterio profesional y experiencia laboral.

3. ¿Al momento de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades así como tomar decisiones dentro de la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”, quien las realiza?

Las actividades las realiza cada uno de los integrantes de la unidad, mientras que las decisiones las toman las socias.

4. ¿En qué grado cree usted que es importante diseñar un Modelo de gestión para la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”?

Creo yo que diseñar un modelo de gestión para esta unidad productiva, sería un alto grado de ayuda en todos los sentidos, ya que así cada uno sabríamos como hacer, en que tiempo hacer y que recursos utilizar.

5. ¿Usted cómo parte integrante del talento humano de la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY” estaría dispuesto a poner en marcha el modelo de gestión diseñado?

Por supuesto, que estaría dispuesta a utilizar este modelo, ya que para mí sería una guía al momento de realizar las actividades.

## ***Entrevista N. 2***

1. ¿Conoce usted si la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”, actualmente dispone de algún modelo de gestión que le permita realizar la planificación, organización, dirección y control de sus actividades?

Sinceramente, no conozco de ningún modelo de gestión que se utilice dentro de la unidad productiva.

2. ¿Usted como parte integrante del talento humano de la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”, en base a que planificar, organizar, dirigir y controlar sus actividades?

Para planificar, organizar, dirigir y controlar mis actividades laborales, considero mis conocimientos, rutina diaria y experiencia a lo largo de mi vida profesional.

3. ¿Al momento de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades así como tomar decisiones dentro de la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”, quien las realiza?

Cada uno de los miembros de cada área es el encargado de saber que actividades debe realizar diariamente, y las decisiones las toman la junta de socias.

4. ¿En qué grado cree usted que es importante diseñar un Modelo de gestión para la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”?

Creo que es importante que se diseñe un modelo de gestión para esta unidad productiva, que involucre a todas las áreas, ya que la misma está creciendo paulatinamente y necesita contar con una guía para el desarrollo de sus actividades empresariales.

5. ¿Usted cómo parte integrante del talento humano de la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY” estaría dispuesto a poner en marcha el modelo de gestión diseñado?

Si, y lo haría con mucho gusto, ya que así cada uno de los integrantes de esta unidad productiva tendríamos claro cómo debemos desempeñarnos en el desarrollo de nuestras tareas.

### **Entrevista N. 3**

1. ¿Conoce usted si la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”, actualmente dispone de algún modelo de gestión que le permita realizar la planificación, organización, dirección y control de sus actividades?

En realidad no he sabido que en esta unidad productiva exista algún modelo de gestión.

2. ¿Usted como parte integrante del talento humano de la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”, en base a que planificar, organizar, dirigir y controlar sus actividades?

Cuando debo planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que voy a realizar, las ejecuto en base a conocimientos, rutina, experiencia y costumbre.

3. ¿Al momento de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades así como tomar decisiones dentro de la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”, quien las realiza?

Las actividades que se van a realizar las debe planificar, organizar, dirigir y controlar cada uno, y cualquier decisión las toman las socias.

4. ¿En qué grado cree usted que es importante diseñar un Modelo de gestión para la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY”?

Considero que diseñar un Modelo de gestión para la Unidad Productiva, tendría un alto grado de importancia, ya este nos permitiría contar con una herramienta que sirva de base para el desarrollo de las actividades.

5. ¿Usted cómo parte integrante del talento humano de la Unidad Productiva “ATUNTAQUI CUY” estaría dispuesto a poner en marcha el modelo de gestión diseñado?

Yo si estaría dispuesto a poner en marcha los parámetros que contenga el modelo de gestión diseñado para esta unidad productiva.