

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“FORMALIZACIÓN DE PROCESOS PARA LA MEJORA DE LA
GESTIÓN DE UNA PEQUEÑA EMPRESA PRODUCTORA DE
CUYES DEL DISTRITO DE TUMAN AÑO 2015”

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,

AUTOR: Bach Eslava Nataly, Alarcón Rojas

Chiclayo, 25 de noviembre 2015

**“FORMALIZACIÓN DE PROCESOS PARA LA MEJORA DE LA
GESTIÓN DE UNA PEQUEÑA EMPRESA PRODUCTORA DE
CUYES DEL DISTRITO DE TUMAN AÑO 2015”**

POR:

Bach. Esłava Nataly, Alarcón Rojas

**Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Lic. Eduardo Arturo Zarate
Presidente de Jurado

Mgtr. Rocío Elizabeth Saavedra Yorente
Secretaria de Jurado

Mgtr. Diógenes Jesús Díaz Ríos
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2015

Dedicatoria

A Dios por darme la oportunidad de vivir para cumplir con mis objetivos planteados.

A mis padres Elena Rojas Barboza y José Guido Alarcón García por enseñarme y guiarme por el camino del bien, brindándome cada día amor y los medios necesarios para ser una mejor persona.

Agradecimiento

Agradezco al Mgtr. Diógenes Jesús Díaz Ríos, por incentivar-me, apoyarme y encaminarme con sus conocimientos en cada asesoría, además de su paciencia, tiempo y como resultado está presente tesis.

Al señor Britaldo Gonzales dueño de la Microempresa Inmaculada Concepción por brindarme las facilidades y la información necesaria para culminar la presente investigación.

RESUMEN

Las microempresas suelen utilizar mano de obra familiar, recursos locales, escasa rotación de capital y una fuerza de trabajo no calificada basada en conocimientos fuera del sector académico, a pesar del tiempo que ya vienen funcionando, muchas de ellas no llegan a administrar de una manera correcta su negocio, puesto que no cuentan con las herramientas ni metodologías adecuadas que le ayuden a tener eficiencia, orden y control en los diferentes procesos necesarios para llevar a cabo el funcionamiento de la misma, sin embargo, operan con un relativo éxito.

Tal es el caso de la microempresa Inmaculada Concepción, dedicada a la producción y venta de cuyes de raza "Perú" y "Andina". Dicha microempresa se encuentra realizando la mayoría de sus actividades empíricamente y pocas de ellas se basan en un manejo tecnificado; además no cuenta con procesos formales establecidos dentro de la organización, generando muchas dificultades, pues según refiere el propietario no hay un conocimiento sobre cómo se debe desarrollar la producción y las medidas de control necesarias, enfocándose prioritariamente en las ventas y en obtener mayores utilidades, más que en contemplar la importancia de establecer adecuadamente el desarrollo de los procesos .

Es por eso que para el presente trabajo de investigación nos formulamos la interrogante al siguiente problema ¿Cómo formalizar los procesos para la mejora de la gestión en la microempresa productora de cuyes Inmaculada Concepción? Para dar solución al problema se trabajó bajo un modelo Operativo para una Microempresa que fue desarrollada por el Mgtr. Díaz, (2015) en las asesorías para esta investigación, dicho modelo permite obtener una visión sistémica e integral de cada uno de los procesos que debe tener una pequeña empresa familiar (PEF).

Para la obtención de la información, se elaboró y aplicó entrevistas al propietario de la microempresa en estudio y se visitó repetidamente la unidad productiva, permitiendo así conocer el desarrollando de las actividades en la microempresa "Inmaculada Concepción" y sistematizarlas en diagramas de flujo. Como principales resultados se obtuvo, que el proceso operativo que tiene la microempresa no está 100% tecnificado, impidiendo obtener cuyes de calidad, mejor producción, menos porcentaje de mortalidad, etc. Esta situación pone en desventaja competitiva a la microempresa, ya que su producto pierde valor, además se identificó que no cuenta con un programa de marketing que le ayude a ser reconocida por el mercado.

En base a esta información, se procedió a realizar la propuesta para la mejora de gestión de dicha microempresa, mediante la estructuración y formalización de los Procesos de planeación, abastecimiento, operación y venta.

ABSTRACT

Micro enterprises often use family labor, local resources, low capital turnover and unskilled workforce based on knowledge outside the academic sector, despite the time that are already working, many of them fail to manage in a way correct your business, since it does not have the appropriate tools or methodologies to help you get efficiency, order and control in the different processes necessary to carry out the operation of it, however, they operate with some success.

Such is the case of microenterprises Immaculate Conception, dedicated to the production and sale of guinea pigs in Peru and Andean race. This micro is conducting most of their activities and few are empirically based on a modernized management, also has no established formal processes within the organization, creating many difficulties, as reported by the owner as there is no knowledge about how to develop production and control measures, focusing more on sales and earn higher profits, but not to contemplate the importance of properly establishing development processes.

That's why for this research question to ask ourselves the following problem How to formalize processes for improved management in the production of micro Immaculate Conception guinea pigs? To solve the problem we worked under an operational model for a small business that was developed by the MGTR. Diaz (2015) for advice on this research, the model allows for a systemic and comprehensive for each of the processes that must have a small family business (PEF) vision.

To obtain the information, it was developed and applied interviews to the owner of the microenterprise study and repeatedly visited the production unit, allowing to know the activities developed in microenterprise "Immaculate Conception" and systematize in flowcharts. The main results were obtained, the operating process that microenterprise is not 100% tech,

preventing guinea pigs get quality, better production, less mortality rate, etc. This situation calls into microenterprise competitive disadvantage because their product loses value also identified that does not have a marketing program to help you be recognized by the market.

Based on this information, we proceeded to make the proposal to improve management of such microenterprises, by structuring and formalizing the process of planning, procurement, operation and sale.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO II: Marco Teórico	15
2.1. Antecedentes.	15
2.2. Bases teóricas.....	18
2.3. Definición de términos básicos.....	25
CAPÍTULO III: MATERIALES Y MÉTODOS	26
3.1 Tipo y diseño de investigación.	26
3.2 Área y línea de investigación	26
3.2.1 Área: Dirección estratégica.....	26
3.2.2 Línea: Gestión Empresarial.....	26
3.3 Población, muestra y muestreo.....	26
3.4. Operarización de variables	27
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	28
3.6. Técnicas de procesamiento de datos.....	28
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	29
4.1. Proceso de planificación.....	31
4.2. Proceso de abastecimiento.	33
4.3. Proceso de operación.....	35
4.4. Proceso de venta.....	40
CAPITULO V: DISCUSIÓN	42
CAPITULO VI: PROPUESTA	49
6.1. Proceso de planificación.....	49
6.2 Proceso de abastecimiento.	52
6.2.1 Requerimientos Nutritivos:	54
6.2.2 Sistemas de alimentación.	55
6.3 Proceso de operación.....	56
6.3.1 Descripción del diagrama de flujo propuesto.....	58
6.3.2 Bioseguridad de la infraestructura propuesta:.....	60
6.3.3. Propuesta para el control de sanidad.	62

6.3.4. Propuesta de controles y registros para la producción.	64
6.3.5. Propuesta de personal.	67
6.4: Proceso de venta:.....	68
CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
ANEXOS	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 2.1: Factores para el éxito de la adopción del enfoque de gestión por procesos.....	20
Tabla N° 3.1: Operarización de variables	27
Tabla N° 4.1: Estrategias utilizadas en la microempresa “Inmaculada Concepción”	31
Tabla N° 4.2: Cantidad de alimento por jaba de 8 cuyes.....	32
Tabla N° 4.3: Costos de materia prima.....	35
Tabla N° 4.4: Estructura poblacional de los cuyes de la microempresa “Inmaculada Concepción”	38
Tabla N° 4.5: Tasa de natalidad y mortalidad de la microempresa “Inmaculada Concepción”	38
Tabla N° 4.6: Costos y precio de venta por cuy de la microempresa Inmaculada Concepción.....	40
Tabla N° 5.1 Ración de alimento brindado a los cuyes de la Microempresa “Inmaculada Concepción”	46
Tabla N° 5.2 Ración de alimento en un sistema mixto.....	46
Tabla N° 6.2: Necesidades nutricionales del cuy	54
Tabla N° 6.3: Necesidades nutritivas diarias según etapa de producción.	54
Tabla N° 6.4: Ración de alimento en un sistema mixto.....	56
Tabla N° 6.5: Características óptimas para empadre.....	58
Tabla N° 6.6: Identificación de gazapos por camada	64
Tabla N° 6.7: Formato de Inventario de Animales.....	65
Tabla N° 6.8: Formato de nacimiento:.....	65
Tabla N° 6.9: Formato de mortalidades:.....	66
Tabla N° 6.10: Registro de Tratamiento Sanitario	66
Tabla N° 6.11: Registro de Ventas	67
Tabla N° 6.12: Costo de la propuesta de Galpón y jabas.	72

Tabla N° 6.13: Costo de formalización de la microempresa.	72
Tabla N° 6.14: Costo de la propuesta de personal.	72
Tabla N° 6.15: Costo de la propuesta del Programa de Marketing.	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 2.1: Modelo sistémico de la pequeña empresa familiar.....	24
Figura N° 2.2: Modelo operativo para una microempresa.....	24
Figura N° 4.1: Secuencia de actividades que contempla la Microempresa “Inmaculada Concepción”	29
Figura N° 4.2: Diagrama de flujo de las actividades que realiza la microempresa “Inmaculada Concepción”.	30
Figura N° 4.3: Proceso de abastecimiento de la Microempresa “Inmaculada Concepción”	34
Figura N° 4.4: Proceso de operación de la Microempresa Inmaculada Concepción.	37
Figura N° 4.5: Distribución actual de las áreas de la microempresa “Inmaculada Concepción”	39
Figura N° 4.6: Proceso de operación de la Microempresa Inmaculada Concepción.	41
Figura N° 6.1: Organigrama propuesto para la microempresa Inmaculada Concepción.	51
Figura N° 6.2: Proceso de abastecimiento propuesto para la microempresa Inmaculada Concepción.....	53
Figura N° 6.2: Proceso de operación propuesto para la Microempresa “Inmaculada Concepción”	57
Figura N° 6.4: Distribución de Galpón con posa.....	62
Figura N° 6.5: Poza metálica propuesta para la microempresa “Inmaculada Concepción.”.....	62
Figura N° 6.6: Logo propuesto para la microempresa “Inmaculada Concepción”.....	70
Figura N° 6.7: Banner propuesto para la microempresa “Inmaculada Concepción.”.....	71
Figura N° 6.8: Tarjeta personal propuesta para la microempresa “Inmaculada Concepción.”.....	71

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Muchas de las microempresas suelen utilizar mano de obra familiar no calificada y recursos locales y los conocimientos de los propietarios son adquiridos fuera del sector académico, producto de un aprendizaje empírico, lo que repercute en una escasa rotación de capital, inadecuada administración de los negocios y el truncamiento del desarrollo de la microempresa.

No obstante, en la actualidad han surgido diferentes filosofías y estrategias para mejorar la eficiencia y la competitividad de los negocios, una de éstas filosofías son los procesos, que se basan en que las diferentes actividades que se desarrollen en una empresa se lleven a cabo de forma ordenada y coherente, permitiendo obtener excelentes mejoras, como reducción de costos de producción, aumento de la competitividad, optimización de los recursos, calidad del servicio, rapidez y un óptimo control (José, F. 1998).

La microempresa productora de cuyes, informalmente denominada “Inmaculada Concepción”, ubicada en el distrito de Tután, viene funcionando desde el años 2011, sin ningún tipo de procesos formales definidos, lo que genera al propietario muchas dificultades, pues según refiere, no hay un conocimiento técnico sobre cómo se debe desarrollar la producción y las medidas de control necesarias a tener en cuenta para posicionarse como una empresa reconocida y con diversas oportunidades de mercado.

Entonces ¿Cómo formalizar los procesos para la mejora de la gestión en la microempresa productora de cuyes Inmaculada Concepción? Para resolver esta interrogante, se propuso la implementación de un “Modelo operativo para una microempresa” elaborado por el Mgtr. Diógenes Días Ríos, el cual establece el correcto desarrollo que debe tener cada proceso en una Microempresa.

Esto, permitió mejorar la gestión de la microempresa antes mencionada, para que se proyecte como una empresa competitiva, mejorando la calidad en su producto, obteniendo progreso, desarrollo y a la vez generando más puestos de trabajo que permita el mejoramiento socioeconómico de la comunidad, región y país.

Por lo cual, nuestro objetivo general fue estructurar y formalizar los Procesos en la Microempresa productora de cuyes “Inmaculada Concepción”, así como diseñar el Procesos de planeación, abastecimiento, operación y venta de la misma.

CAPÍTULO II: Marco Teórico

2.1. Antecedentes.

Los años recientes se han caracterizado por un entorno lleno de incertidumbre y ambigüedad, que ha llevado a las empresas a la adopción de estrategias de cambio y a la implementación de herramientas administrativas que les permitan mejorar su gestión (López, 2012).

Como respuesta a esta necesidad surge la estrategia de la adopción de un enfoque de procesos o la gestión por procesos, que busca que las organizaciones tengan estructuras con mayor capacidad de adaptación al entorno cambiante, mayor flexibilidad, más capacidad de aprender, de crear valor y con mayor orientación al logro de los objetivos. La gestión de procesos es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas (López, 2012).

Cerrón (2006), define un proceso como el conjunto de recursos y actividades que se interrelacionan para transformar elementos de entrada en elementos de salida, los recursos pueden incluir personal, equipos, infraestructura, métodos, entre otros. Esta definición es coherente con lo que señalan Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor (2002) ya que también definen a un proceso como una sucesión de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto.

Los procesos constituyen la vía principal para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización (Zaratiegui, 1999), es por ello que Arce (2012) menciona que todo proceso debe tener un objetivo (razón de ser) el cual es la base para poder evaluarlo, ya que el control de un proceso implica comparar lo programado con lo realizado.

No se puede obviar en el desarrollo de cada proceso el papel de los trabajadores pues son éstos los ejecutantes de las tareas y de ellos dependen, en gran medida la ejecución eficiente de los mismos. De manera que se requiere la participación de las personas (Paneque, 2002) y la satisfacción del cliente interno (González, 2002 & Ponjuán, et al., 2005).

Por otro lado, la metodología de Aplicación del Sistema de Gestión por Procesos es diseñada para el Mejoramiento de los procesos, por ello debe ser aplicado a toda la empresa que utilice esta metodología, ya que todo el procedimiento que realiza una empresa necesita de un proceso (Ibarra, 2014).

Es por ello que recomienda que una organización debe realizar una adecuada gestión, se debe en primer lugar conocer minuciosamente las actividades para poderlas mejorar y optimizarlas, como todos sabemos que lo que no se mide no se puede mejorar se debe cuantificar y medir todos los procesos para poder realizar un seguimiento y hacer planes de mejoramiento, para que estos sean pertinentes con los objetivos de la organización, también recomienda que la gerencia debe utilizar el Manual de Proceso como herramienta para establecer una estructura más formal de manera que se logre una respuesta efectiva a las nuevas exigencias del mercado (Ibarra, 2014).

Pero no todas las organizaciones utilizan o tienen el conocimiento de esta herramienta tan importante “Gestión de procesos” existiendo hoy en día muchas microempresas que realizan sus actividades sin ningún tipo de procesos formales a seguir , menciona (Nuño, 2012) que el fracaso de las PYME es abrumadora en cualquier país, el perfil es muy similar y sus características son la informalidad, la alta ruralidad, ser el principal empleador de la nación con enorme aporte al PIB nacional, al igual que sus problemáticas, retos, peligros y factores de éxito.

Entonces a partir de esto se acoge a las estadísticas estandarizadas de la CEPAL (Comisión Económica Para América Latina y el Caribe, organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas) que nos refieren que durante el primer año mueren aproximadamente el 50% de las PYME, durante el segundo año otro 25% y antes del quinto año se muere otro 15%, sólo sobreviviendo y madurando como pequeña empresa el 10% de la población inicial. Estas cifras nos confirman que el principal problema lo tenemos durante el nacimiento de las pequeñas empresas hasta su primer aniversario y esto se debe a que tienen problemas en la falta de procesos a seguir, formalización, planeación, gestión y control.

Montenegro y Piedra (2011) mencionan que por lo general las microempresas productoras de cuyes realizan sus actividades en forma tradicional (sistema familiar), es decir no tienen un claro manejo de los procesos productivos, administrativos y esto redundando en problemas tales como la alta mortalidad, baja calidad del producto, repercutiendo en su rentabilidad y sobre todo impide que lleguen a sus objetivos propuestos.

También Castillo (2009) indica que la mayoría de empresas dedicadas a la crianza de cuyes se encuentran en la informalidad y sus procesos son domésticos, es decir la crianza rural que se hereda de generación en generación, a esto se suma la falta de procesos sanitarios que no son tratados oportunamente por falta de recursos.

Es así que, Espinoza et. al. (2008) Propone una crianza tecnificada de cuyes, mediante la cual se logra una mayor productividad, mejor calidad del producto, disminución del índice de mortalidad, apertura de mayores oportunidades de mercado, obteniendo así una gran ventaja sobre la competencia, haciendo el producto mucho más asequible, aumentando la demanda por parte de los consumidores y agrandando las barreras de entrada a nuevas granjas.

2.2. Bases teóricas

En principio la gestión por procesos era considerada sólo un enfoque o herramienta supeditada o enmarcada dentro de otros sistemas de gestión, sin embargo, actualmente su relevancia y carácter generalizador hacen que poco a poco adquiera personalidad propia (Hernández, 2010).

La gestión por procesos es la base para entender la organización como un sistema, constituye la vía principal para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, para mejorar el aporte de valor y en consecuencia lograr la satisfacción del cliente (Trischler, 1998).

Diversos autores coinciden en definir a la gestión por procesos como el conjunto de actuaciones, actividades interrelacionadas, decisiones y tareas que requieren ciertos insumos e implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados que satisfagan plenamente los requerimientos del cliente y las metas de la organización, a la vez que se consideran el punto de concreción de los indicadores diseñados para el control (Zaratiegui, 1999)

Los procesos poseen dos características relevantes que justifican la necesidad de estudiarlos, éstas son:

- ✓ La variabilidad. Cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en las distintas actividades realizadas que a su vez, generan variabilidad en los resultados del mismo. “Nunca dos outputs son iguales”.
- ✓ La repetitividad. Los procesos se crean para producir un resultado e intentar repetir ese resultado una u otra vez. Esta característica permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo. “A más repeticiones más experiencia”.

Precisamente la gestión de procesos busca reducir la variabilidad que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y trata de eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades y al consumo inapropiado de recursos, además de ello la gestión de procesos se centra en el análisis del diseño de los procesos, el reordenamiento de los flujos, el incremento de la capacidad y la optimización, el cambio de maneras de ejecutar las actividades, la búsqueda permanente de soluciones y las mejores prácticas (Hernández, 2010).

La mejora de procesos es uno de los elementos más significativos y ampliamente abordados en esta temática, pues la Gestión por Procesos constituye una herramienta recurrentemente utilizada en los últimos tiempos para alcanzar la mejora continua en la organización (Medina, et al., 2010).

La mejora continua puede contribuir a disminuir las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, así como lograr mediante la mejora gradual de los procesos un aumento de la productividad (Harrington, 1993). Esta mejora gradual se vale de métodos como sistema ABC, análisis de valor, ingeniería de la información, reducción del tiempo del ciclo o innovación del proceso empresarial (Trischler, 1998), los cuales representan algunas de las vías para incrementar la eficacia, la eficiencia y la flexibilidad.

Los factores necesarios para el éxito de la adopción del enfoque de gestión por procesos se presenta en el siguiente cuadro (López, 2012).

Tabla N° 2.1: Factores para el éxito de la adopción del enfoque de gestión por procesos.

La estrategia	La adopción de un enfoque de gestión por procesos debe ser parte de las estrategias de la alta gerencia y debe de ser una decisión del negocio de manera integral.
La cultura	Para implementar la gestión por procesos en una organización, debe haber un cambio cultural que incluya la identificación de principios y valores que deben estar presentes en cada una de las personas de la empresa
La estructura organizacional	La adopción de la gestión por procesos transforma radicalmente la estructura organizacional en cuanto a la responsabilidad y autoridad de las personas. La división de trabajo, la coordinación y control de actividades, inclusive afecta las jerarquías ya que busca cambiar el modelo burocrático y vertical a un modelo de creación de valor.
La creación de valor	En la gestión por procesos está centrado el valor agregado por ello se debe diseñar un sistema de creación de valor que se pueda medir con indicadores de eficiencia y eficacia.
Los procesos críticos	La gestión por procesos implica también identificar los procesos que son críticos para el negocio y que afectan al cliente y a las partes interesadas

Fuente: López. (2012)

Por otro lado Beltrán, et.al. (2002) mencionan que el diseño de procesos es una metodología de trabajo, es decir una guía paso a paso, concatenada y lógica de actividades que debe de seguir cada empresa y son:

El primer paso es conocer el modelo de negocio, para comprender las diferentes interrelaciones que la organización mantiene con sus agentes, tanto internos como externos, una técnica sencilla y efectiva es plasmar a la organización en el centro de una hoja y desde allí establecer relaciones hacia los diferentes agentes que participan en la operación de la compañía y paralelamente las relaciones entre éstos, este "mapeo inicial" facilita la comprensión de la naturaleza del negocio y del modelo de operaciones.

El segundo paso es inventariar y jerarquizar los procesos En la cadena de valor de cualquier compañía, pues no todos los procesos son clave, o todos resultan determinantes para el "core business" sólo algunos hacen verdadero sentido en el corazón de la organización, los demás son anexos que operan como variables dependientes de aquellos principales.

El tercer paso es relevar las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo que operan los procesos clave, de esta forma, obtendremos una primera aproximación al proceso definitivo y fundamentalmente podremos detectar los posibles espacios del proceso proclives a generar oportunidades de mejora.

El cuarto paso es analizar oportunidades de mejora, un buen relevamiento (profundo y sincero) realizado en el paso anterior es la clave para detectar posibles mejoras en un proceso, el trabajo en equipo y las sugerencias de mejoras son generalmente mucho más valiosos cuando emergen del propio equipo responsable del proceso. Nadie conoce mejor un proceso que aquel que lo realiza día a día, en este punto es fundamental registrar todas las

mejoras que surjan del equipo de trabajo, es recomendable en esta fase utilizar la técnica de Focus Group para analizar y debatir con el equipo las mejoras a implementar.

El quinto paso consiste en incorporar las mejoras validadas que buscarán tener como resultado final los nuevos procesos rediseñados que generan el mayor impacto en el "core business" de la organización. En definitiva, optimizar procesos no es necesariamente una tarea complicada ni muy demandante en tiempo. Sólo se necesita un método de trabajo, compromiso por parte del management y técnicas de trabajo en equipo.

José, (1998), señala también que los pasos a considerar para diseñar los procesos en una empresa son: Definir la misión del proceso; Nombrar al propietario; Realizar un diagrama de flujo e identificar los requerimientos del proceso en cuanto a recursos humanos, sistemas de información, tecnología, equipamiento y proveedores, establecer diferentes niveles jerárquicos tanto que midan la eficacia y eficiencia del proceso como las que midan el rendimiento de los puestos de trabajo clave del proceso.

Una vez que se ha diseñado el proceso debemos saber cómo se implanta, Lluís, (2009) menciona que la implantación de procesos consiste en la subdivisión o descomposición de un proceso en sus operaciones, componentes y en sus movimientos concomitantes, de modo que cada operación y cada manipulación de material puedan estudiarse aisladamente y averiguar su necesidad y su eficacia en el proceso. También señala que para tener un mejor aprovechamiento al implantar los procesos hay que tener en cuenta los siguientes factores.

Adaptación al proceso a implantar, calidad, coste y tiempo de ejecución requerida, grado de saturación de su utilización actual y por último la experiencia acumulada acerca de las técnicas de producción utilizadas en las instalaciones existentes.

No obstante, una vez que la dirección haya aprobado la puesta en marcha de un proceso, suele ser conveniente llevar a cabo pruebas piloto que permitan encontrar y eliminar las deficiencias que el nuevo proceso puede contener, recomendando identificar las potenciales barreras con que podemos encontrarnos a la hora de implantar el nuevo proceso, como no disponer de las habilidades requeridas para el éxito del nuevo proceso, falta una visión compartida sobre las implicaciones de un nuevo proceso y en muchos casos el insuficiente compromiso por parte de la dirección (Koontz & Weihrich 1998).

Sin embargo y pese a las bondades de la aplicación de los procesos en una empresa, no existe una metodología adecuada y estandarizada para todas las pequeñas empresas o microempresas, por lo que la teoría administrativa clásica se ha visto limitada para poder atender las necesidades de modelos y metodologías adecuadas a estas condiciones que permitan deducir un sistema de gestión para la pequeña empresa, pero la Teoría General de Sistemas (TGS), provee una base conceptual para resolver problemas que buscan integrar diferentes perspectivas y disciplinas científicas, necesarias para la explicación de la complejidad existente en la pequeña empresa familiar (PEF) (Díaz, 2015).

A esto se suma, la existencia de poca bibliografía a cerca de la Teoría de Sistemas, siendo de forma específica para las pequeñas empresas, por lo que se ha dado un abordaje exploratorio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003) para poder obtener datos que permitan esbozar una propuesta de sistema de gestión para pequeñas empresas familiares.

Sin embargo, mediante varios intentos y mediante metodologías a través de entrevistas semiestructuradas a los conductores de pequeñas empresas familiares (pequeños empresarios), se plantea un modelo de gestión sistémico para este tipo de empresas fig. N° 2.1, que no se sienten atendidas por los desarrollos teóricos clásicos de la gestión y la administración. (Díaz, 2015).

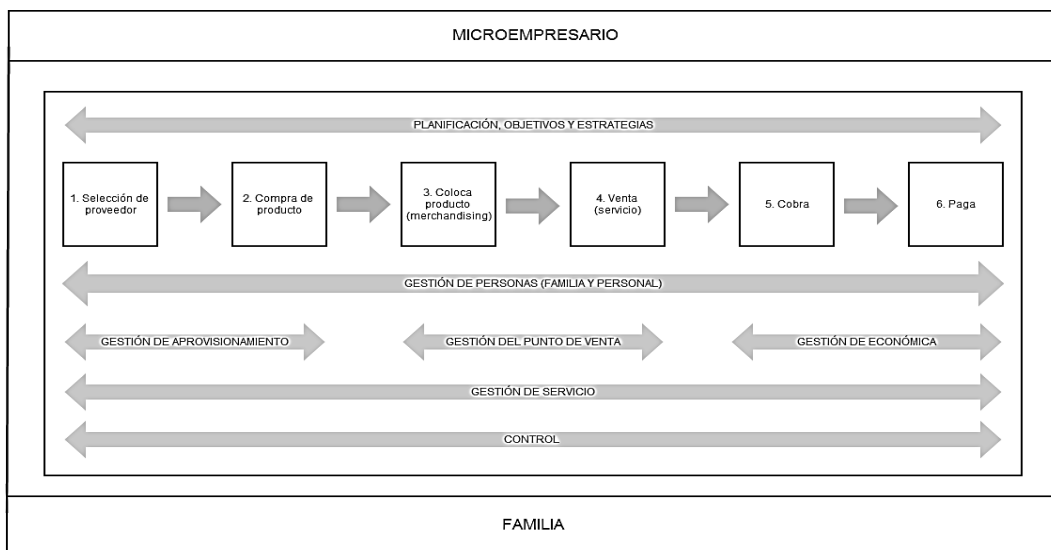


Figura N° 2.1: Modelo sistémico de la pequeña empresa familiar
 Fuente: Díaz, (2015)

En la figura N° 2.2: Se muestra el modelo operativo para una microempresa, dicho modelo esta adecuado para la microempresa en estudio.

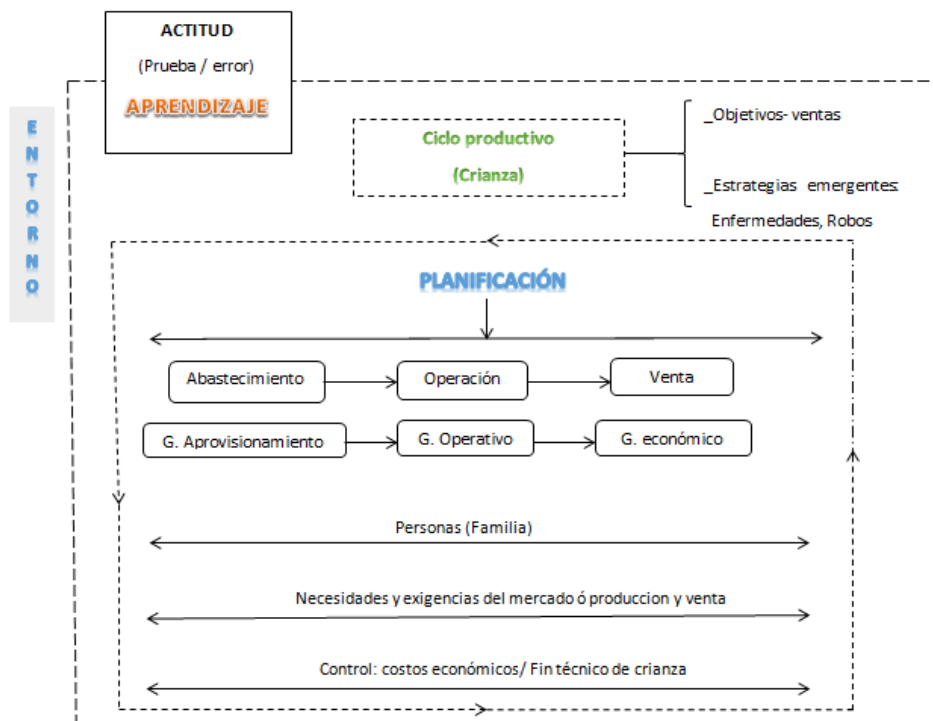


Figura N° 2.2: Modelo operativo para una microempresa.

Fuente: Díaz, (2015)

2.3. Definición de términos básicos

✓ Proceso.

Es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común, transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes, es una totalidad que cumple un objetivo completo, útil a la organización ayudando a cumplir los objetivos de la empresa.

✓ Formalización.

Formalización es la técnica organizacional de prescribir como, cuando, con qué elementos, quien y en cuanto tiempo debe realizar las tareas. Las normas, instructivos y procedimientos diseñados para manejar las contingencias afrontadas por la organización son parte de la llamada formalización.

✓ Control.

El control es una etapa primordial en una organización, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

✓ Orden.

El orden exige un conocimiento exacto de las actividades, necesidades y de los recursos de la empresa, significa seguir ordenadamente todas las funciones de las actividades desarrolladas en una organización.

CAPÍTULO III: MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Tipo y diseño de investigación.

El presente trabajo de investigación es un estudio realizado para la mejora de gestión en la Microempresa Productora de cuy “Inmaculada Concepción”. La Investigación es de tipo descriptiva en la cual se detallaran los pasos que se deben seguir para formalizar los procesos mediante un conjunto de métodos, técnicas o procedimientos para recopilar, organizar, presentar y analizar datos con el fin de detallarlos o de realizar interpretaciones y generalizaciones válidas.

3.2 Área y línea de investigación

Considerando que la presente investigación es un estudio de caso y teniendo en cuenta el nivel de conocimiento sobre las actividades que se realizan en la microempresa “Inmaculada Concepción”, se ha considerado el propietario como el ente dador de la información, pues fue sometido a diferentes entrevistas que nos permitió obtener los datos necesarios para realizar el diagnóstico actual de la empresa en estudio.

3.2.1 Área: Dirección estratégica.

3.2.2 Línea: Gestión Empresarial.

3.3 Población, muestra y muestreo

La población de este proyecto de investigación estuvo conformada por el total de trabajadores que labora en la microempresa productora de cuy “Inmaculada Concepción” del distrito de Tumán, conformada por:

El propietario, el señor Britaldo Gonzales, quien realiza la mayoría de las funciones dentro de la microempresa.

Sus dos hijos que apoyan en el área de producción y ventas.

Su esposa que se encarga de sacrificar a los cuyes para su respectiva venta.

3.4. Operarización de variables

Tabla N° 3.1: Operarización de variables

VARIABLES GENERALES	VARIABLES ESPECÍFICAS	DIMENSIONES	INDICADORES
Proceso de panificación	Formalización de una microempresa	Aspectos legales	Formalización de la empresa
		Planificación	Misión Visión Valores Organigrama Objetivos estrategias
Proceso de abastecimiento	Mejoramiento en la alimentación de los cuyes	Requerimientos Nutritivos	Seguridad en la alimentación (diagrama de flujo) Tipos de alimentación Ración de alimento para cada estadio de los cuyes.
Proceso operativo	Manejo tecnificado	Gastos Ventas Utilidad	Propuesta del proceso operativo (Diagrama de flujo) Bioseguridad de la infraestructura. Propuesta para el control de sanidad. Propuesta de controles y registros para la producción. Propuesta de personal para la microempresa en estudio.

Fuente: Elaboración propia.

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

El proceso de obtención de la información de las actividades realizadas en la empresa productora de cuy “Inmaculada Concepción”, se realizó a través del uso de herramientas cualitativa acudiendo a las siguientes fuentes:

✓ La fuente primaria:

Se utilizó guías de entrevista aplicadas al propietario de la microempresa, el Sr. Britaldo González y un levantamiento fotográfico de las instalaciones de la microempresa.

✓ Fuentes secundarias:

También se recurrió a la recolección de datos de los diferentes libros, revistas, artículos científicos y páginas de internet, información que nos permitió realizar el diagnóstico de la microempresa y establecer el modelo operativo, y así encaminarla en un proceso de mejora continua.

3.6. Técnicas de procesamiento de datos.

La información obtenida a partir de las entrevistas, acompañadas del fotográfico de las instalaciones de la microempresa productora de cuy “Inmaculada Concepción”, fue procesada y sistematizada en diagramas de flujo, permitiendo identificar los pasos y actividades seguidas para la obtención del producto (cuy vivo y cuy “pelado” y “condimentado”).

Por otro lado la información bibliográfica revisada, sumada a los aportes del Mgtr Diógenes Díaz se procedió a elaborar una propuesta de modelo operativo aplicable para la microempresa “Inmaculada Concepción”, el mismo que contempla los procesos de: Planificación, Abastecimientos, Operación y Venta.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

La empresa “Inmaculada Concepción”, realiza sus actividades de producción y comercialización de cuyes, en base a conocimientos obtenidos empíricamente, aunque con el pasar de los años ha ido adaptando algunas medidas tecnificadas, no obstante en el diagnóstico realizado no se han identificado procesos formalizados que sirvan de guía para estandarizar dichas actividades; la información recopilada fue sistematizada en diagramas de flujo (Fig. 4.1, 4.2).

Es así que, en base al Modelo Operativo para una Microempresa (Díaz, 2015), se han identificado los procesos de Planificación, Abastecimiento, Operación y Venta, reconociendo las actividades que contempla cada proceso actualmente (Fig. 4.3, 4.4 y 4.5).

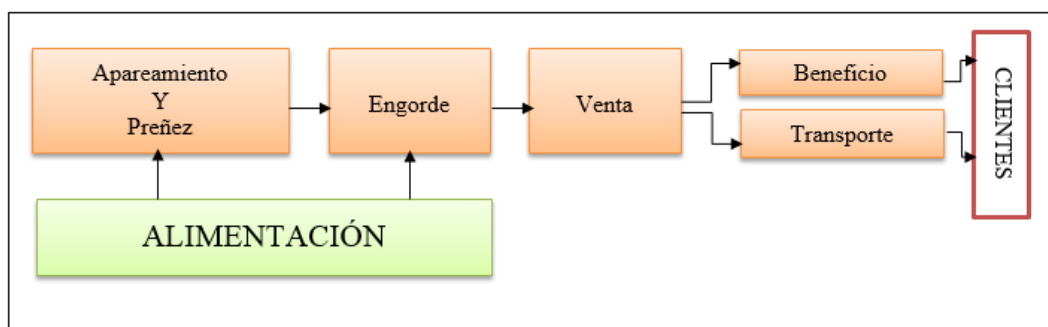


Figura N 4.1: Secuencia de actividades que contempla la Microempresa “Inmaculada Concepción”

Fuente: Diagnóstico de la Microempresa “Inmaculada Concepción”

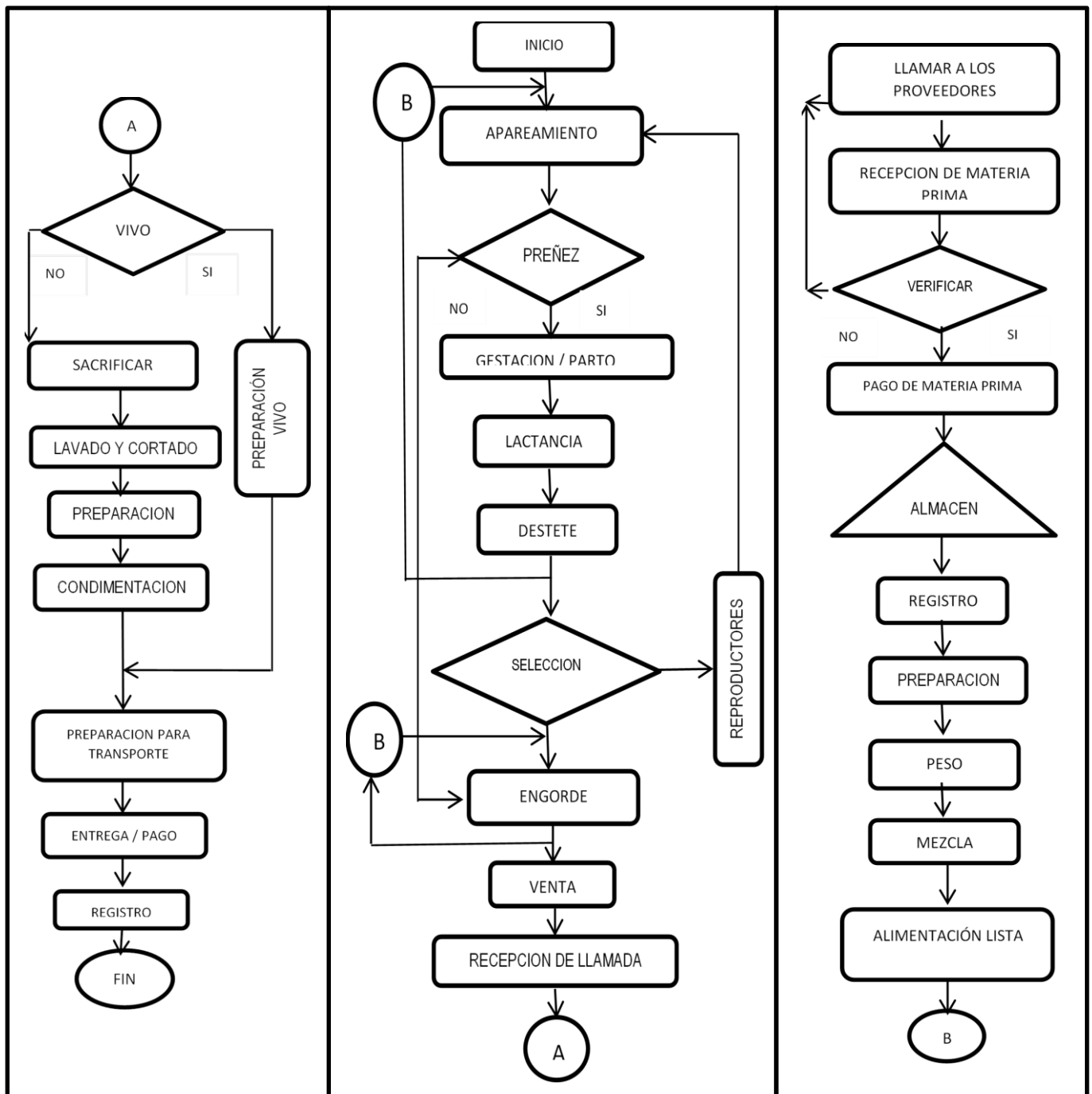


Figura N° 4.2: Diagrama de flujo de las actividades que realiza la microempresa “Inmaculada Concepción”.

Fuente: Diagnóstico de la microempresa “Inmaculada Concepción”

4.1. Proceso de planificación.

De las entrevistas realizadas al Sr. Britaldo González, propietario de la microempresa "Inmaculada Concepción" se ha podido identificar una carencia evidente de planificación, ya que no tiene establecida la misión ni la visión, teniendo sólo como objetivo principal incremento de sus ventas para que su negocio familiar crezca; sin embargo, se aplican una serie de estrategias orientadas al cuidado de los cuyes, cuidado sanitario, alimentación y seguridad de las instalaciones de la microempresa.

Tabla N° 4.1: Estrategias utilizadas en la microempresa "Inmaculada Concepción".

ESTRATEGIA	
Manejo de la crianza del cuy	<p>La mayoría del cuidado está basado en conocimientos empíricos, sin embargo la necesidad de mejorar y crecer le han orientado a buscar nuevos conocimientos, recibiendo la orientación (mínima) para un manejo tecnificado.</p> <p>Referente al cuidado sanitario, el Sr. Britaldo González, refiere que "el cura y cuida mejor a sus cuyes que un veterinario", por lo que esta actividad es realizada en un 100% por su persona.</p> <p>Así mismo, el entrevistado indica que todos los días observa el estado de sus cuyes uno por uno, para poder diagnosticar el estado en el que se encuentran y poder manejar de una manera adecuada el control de enfermedades.</p> <p>Aseo del galpón 1 vez a la semana.</p> <p>Uso de bandejas de cal para la limpieza de los pies en la entrada del galpón.</p>

ESTRATEGIA	
Alimentación	La alimentación que reciben los cuyes, está basada en panca, agua y concentrado (Tabla 4.2); éste último es elaborado mezclando diversos ingredientes como: torta de soya, maíz, trigo, harina de pescado, polvo de complejo B y sal, la preparación es realizada por el mismo propietario, pues refiere que cuando adquiría éste era adquirido ya preparado no tenía los resultados esperados en cuando al crecimiento y engorde.
Seguridad	Vigilancia permanente: Turno noche: Sr. Britaldo González Turno día: Su esposa y sus hijos
	Construcción del cerco perimétrico de las instalaciones de la microempresa, aunque por razones económicas éste no está terminado en su totalidad, por lo que se requiere de una vigilancia permanente.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 4.2: Cantidad de alimento por jaba de 8 cuyes.

Cavia porcellus "Cuy"	Panca		Concentrado	Agua
	M	N	T	M
Nacidos	2 kg	2 kg	300 g	½ litro
Madres	2kg	2 kg	200 g	½ litro
Preñadas	2 kg	2kg	200 g	½ litro
Reproductores	2 kg	2kg	200 g	½ litro
Engorde	2Kg	2kg	400 g	½ litro

Legenda: M – mañana, T – tarde, N – noche

Fuente: Elaboración propia

4.2. Proceso de abastecimiento.

El proceso de abastecimiento consiste en la adquisición de los insumos necesarios para garantizar el buen manejo y alimentación de los cuyes. Esta actividad es realizada mediante llamadas telefónicas a los proveedores conocidos, para solicitar la materia prima necesaria, ésta actividad se realiza dos veces al mes, es decir, cada 15 días, luego el entrevistado y sus familiares hacen una verificación del estado en el que reciben el pedido, si está conforme se procede a efectuarse el pago correspondiente. Una vez adquirida la materia prima, se procede a la preparación del concentrado que consiste en el pesaje, mezcla y almacenamiento posterior (Fig. 4.3).

Es preciso señalar que en relación a la adquisición de la panca, por ser un producto marchitable en poco tiempo, se adquiere de manera interdiaria, por lo que se establece un “contrato de compra” con el proveedor quien viene y hace el despacho respectivo.

Así mismo, según los datos obtenidos en las entrevistas, en la Tabla 4.3 se muestra los costos aproximados de la materia prima (insumos de concentrado y panca)

PROCESO	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	S/.
<pre> graph TD A[LLAMAR A LOS PROVEEDORES] --> B[RECEPCION DE MATERIA PRIMA] B --> C{VERIFICAR} C -- SI --> D[PAGO DE MATERIA PRIMA] C -- NO --> A D --> E[/ALMACEN/] E --> F[REGISTRO] F --> G[PREPARACION] G --> H[PESO] H --> I[MEZCLA] I --> J[ALIMENTACIÓN LISTA] </pre>	El pedido para la adquisición de la materia prima, ingredientes para concentrado, se realiza dos veces al mes; pero la adquisición de la panca de maíz se hace interdiario.	2min	0.10
	Pasando una hora de solicitar el pedido se recibe la MP.	5min	0.26
	Si lo solicitado está conforme, se procede a realizar el pago correspondiente, caso contrario el pedido se devuelve al proveedor.	5min	0.26
	Se procede a la cancelación de MP.	3min	0.15
	Se almacena la MP solicitada.	10min	0.52
	Se registra en un cuaderno todo lo invertido en MP.	5min	0.26
	Luego se tiene que preparar el alimento, para ello debe de disponer de todo lo necesario.	3min	0.15
	Se pesa las cantidades necesarias.	15min	0.78
	Se mezcla la MP pesada.	5min	0.26
	Concentrado preparado.	00	00

Figura N° 4.3: Proceso de abastecimiento de la Microempresa “Inmaculada Concepción”.

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 4.3: Costos de materia prima.

Materia Prima	Mensual	Costo Unitario	Costo Mensual
Panca (Tn)	14 toneladas	180	2520
Cereales (Kg)	1500kg	1.20	1800
TOTAL		3.00	4320

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Proceso de operación.

Los inicios de la microempresa Inmaculada Concepción estuvieron basados en la crianza y producción de cuyes “criollos”, experimentado una pérdida considerable ya que esta raza no se adapta con facilidad a una crianza a gran escala. Es por ello, que se adquirió cuyes reproductores de raza “andina” y raza “Perú”, en las cuales está basada la producción actual.

La parte operacional consiste en la generación de un producto que cubra los requerimientos del mercado, para ello sigue una secuencia de pasos, que inicia con el apareamiento de individuos reproductivamente maduros que cumplan un peso de 700g hembras y 900g machos; para ello se colocan 8 hembras con 1 macho en una jaba para que se ejerza la fecundación, luego de 21 días se verifica el estado de las hembras pues si no quedaron “preñadas” serán dispuestas en la zona de engorde para su posterior venta, caso contrario continúan su gestación por un periodo de 63 días aproximadamente.

Cabe señalar que según la experiencia del propietario las gestantes están acompañadas de un macho hasta el parto, 12 días después coloca al macho para asegurar el apareamiento después del parto.

Una vez que las crías han nacido pasan un tiempo promedio de 12 días de lactancia, luego se realiza el destete dejándolo un tiempo promedio de 12 días

más, para luego seleccionar a los reproductores (machos y hembras) que tengan el mayor tamaño y peso a comparación de los demás, los no seleccionados son destinados para venta que pasarían al área de engorde, finalmente se reciben los pedidos de los clientes y se distribuye (Fig. 4.4).

Así mismo, en las Tablas 4.4 y 4.5 se muestran la estructura poblacional de los cuyes y la tasa de natalidad y mortalidad respectivamente, que presenta la microempresa “Inmaculada Concepción”, cabe señalar que estos datos son aproximados, ya que la empresa en estudio no realiza ningún tipo de control ni registro de natalidad, mortalidad, etc.

PROCESO	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> APAREAMIENTO[APAREAMIENTO] APAREAMIENTO --> PRENEZ{PRENEZ} PRENEZ -- NO --> APAREAMIENTO PRENEZ -- SI --> GESTACION[GESTACION / PARTO] GESTACION --> LACTANCIA[LACTANCIA] LACTANCIA --> DESTETE[DESTETE] DESTETE --> SELECCION{SELECCION} SELECCION --> REPRODUCTORES[REPRODUCTORES] SELECCION --> ENGORDE[ENGORDE] ENGORDE --> VENTA[VENTA] VENTA --> RECEPCION[RECEPCION DE LLAMADA] </pre>	<p>Unir al macho con la hembra para su reproducción, el número de cuyes hembras con un macho depende del tamaño de casillero.</p> <p>Verificación de preñez de los cuyes. Cuyes que no quedan preñadas pasan a engorde.</p> <p>Tiempo de gestación del cuy hasta su parición.</p> <p>Alimentación que brinda la madre a sus crías, depende del crecimiento que va teniendo el cuy.</p> <p>Separar a las crías de su madre, el tiempo depende del crecimiento que ha tenido el cuy.</p> <p>Seleccionar a los cuyes que tengan un mayor peso y tamaño para ser reproductores, y los no seleccionados son destinados para la venta pasándolo al área de engorde.</p> <p>Alimentar a los cuyes seleccionados para luego ser vendidos</p> <p>Cuyes listos para ser vendidos.</p> <p>El señor Britaldo recibe llamadas de sus clientes para solicitar su pedidos</p>	<p>62 a 65 Días</p> <p>21 Días</p> <p>62 a 65 Días</p> <p>10 a 15 Días</p> <p>10 a 15 Días</p> <p>1 Día</p> <p>80 Días</p> <p>105 Días</p> <p>5 min</p>

Figura N° 4.4: Proceso de operación de la Microempresa Inmaculada Concepción. Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 4.4: Estructura poblacional de los cuyes de la microempresa “Inmaculada Concepción”

ESTADIO	CANTIDAD
Crías	870
Gazapos	870
Reproductores Hembra	290
Reproductores Macho	50
Engorde	700
Beneficio	700
TOTAL	3,480

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 4.5: Tasa de natalidad y mortalidad de la microempresa “Inmaculada Concepción”

PARÁMETRO	%
Tasa de Natalidad (mensual)	25
Tasa de Mortalidad (mensual)	5
Tasa de Mortalidad de Gazapos (mensual)	14

Fuente: Elaboración propia

Las instalaciones de la empresa en estudio, se ubican frente del domicilio de la familia del propietario, quienes a su vez se dedican a la crianza de gallinas, para lo cual tienen un gallinero ubicado en la zona contigua de los galpones, manteniendo un punto de contaminación y transmisión de enfermedades, pues las gallinas ingresan libremente a los galpones; a esto se suma un deficiente manejo de los residuos sólidos que son dispuestos indistintamente en la zona del patio. En el plano de distribución de área, se muestra a su vez las

zonas de peligro alto, medio y bajo, según el nivel de incidencia en los galpones (Fig. 4.5).

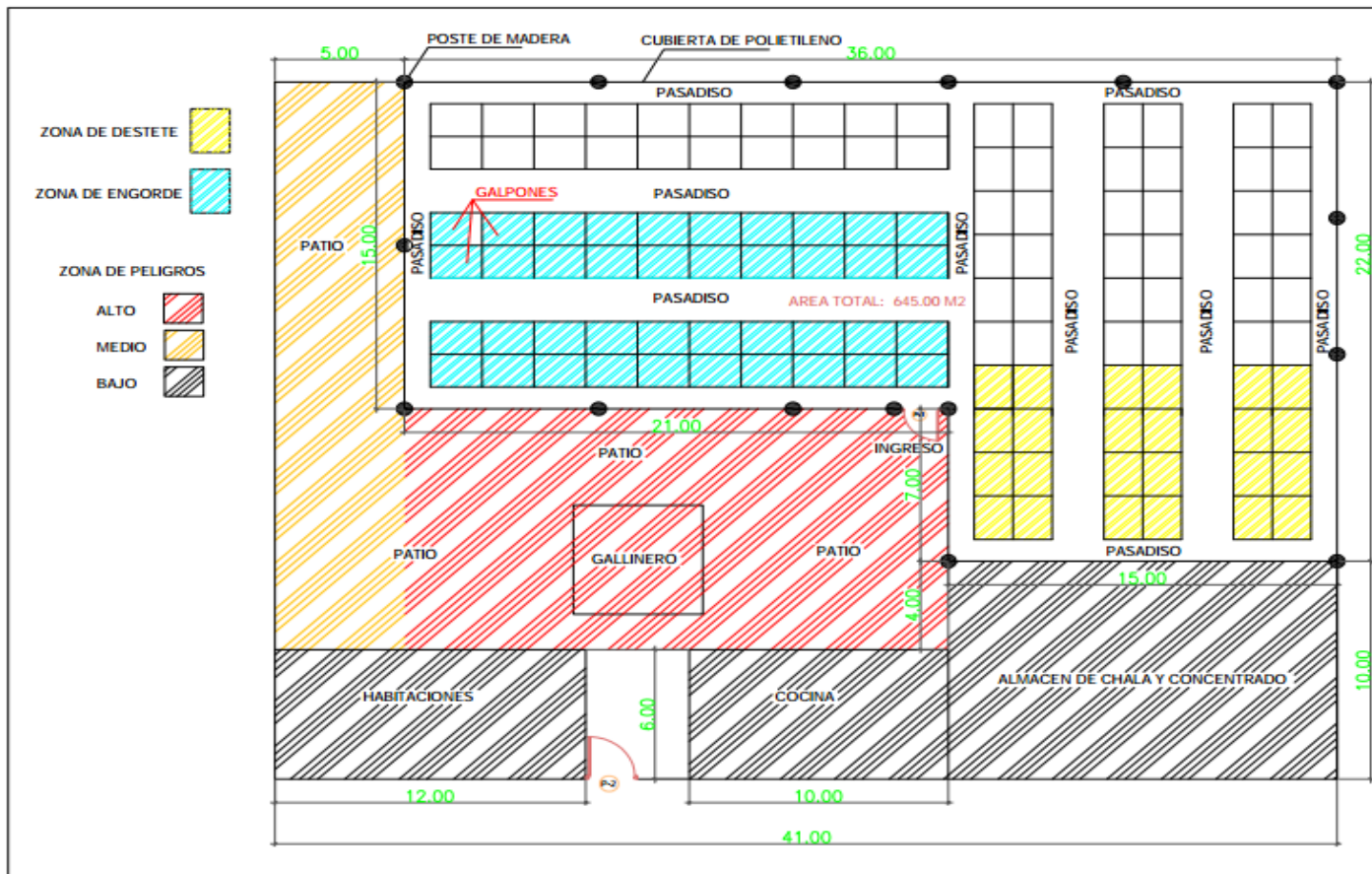


Figura N° 4.5: Distribución actual de las áreas de la microempresa “Inmaculada Concepción”

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Proceso de venta.

Respecto al proceso de venta que realiza la microempresa en estudio, inicia con el pedido del cliente, ya sea como cuy vivo o “pelado y condimentado”, si lo quiere vivo se procederá a colocarlos en unas pequeñas jabas de plástico para su distribución final. Caso contrario, se procede a realizar el corte, lavado y condimentación, posteriormente se empaca en baldes apropiados y se hace la distribución respectiva (Fig.4.7). Cabe mencionar que todos los pedidos y ventas son anotados en una libreta de apuntes, que servirá posteriormente para el control respectivo.

Tabla N° 4.6: Costos y precio de venta por cuy de la microempresa Inmaculada Concepción.

Costos.		Costo por cuy	Precio de venta
Materia prima (mensual)	4,320		
Mano de obra (mensual)	vivo	1,090.5	8 s/. 20
	sacrificado	1,123.2	8.2 s/. 22

Fuente: Entrevista al propietario de la microempresa Inmaculada Concepción.

Los resultados de la entrevista refieren que la microempresa “Inmaculada Concepción” no cuenta con un programa de marketing que proporcione un mayor reconocimiento en el mercado.

PROCESO	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	S/.	
<pre> graph TD A((A)) --> VIVO{VIVO} VIVO -- NO --> SACRIFICAR[SACRIFICAR] VIVO -- SI --> PREPARACION_VIVO[PREPARACION VIVO] SACRIFICAR --> CORTADO_Y_LAVADO[CORTADO Y LAVADO] PREPARACION_VIVO --> PREPARACION_PARA_TRANSPORTE[PREPARACION PARA TRANSPORTE] CORTADO_Y_LAVADO --> PREPARACION[PREPARACION] PREPARACION --> CONDIMENTACION[CONDIMENTACION] CONDIMENTACION --> PREPARACION_PARA_TRANSPORTE PREPARACION_PARA_TRANSPORTE --> ENTREGA_PAGO[ENTREGA / PAGO] ENTREGA_PAGO --> REGISTRO[REGISTRO] </pre>	El cliente solicita su pedido y detalla cómo lo quiere, vivo o sacrificado.	2min	0.10	
	Alistar el pedido tal y como lo quiera el cliente.	vivo	5min	0.26
		sacrificad o	1min	0.05
	Cortar y lavar al cuy sacrificado.	5min	0.26	
	Alistar todo lo necesario para condimentación del cuy.	10min	0.52	
	Condimentar al cuy para ser entregado.	10 min	0.52	
	Preparación de empaque para ser entregado y ser transportado.	15min	0.78	
	Se entrega lo solicitado al cliente y se hace el arreglo ya sea a crédito o al contado.	5min	0.26	
	Luego el señor Britaldo registra sus ventas en un cuaderno	5 min	0.26	

Figura N° 4.6: Proceso de venta de la Microempresa Inmaculada Concepción.

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO V: DISCUSIÓN

La mejora de gestión constituye una herramienta recurrentemente utilizada en los últimos tiempos para alcanzar la mejora continua en la organización, una de estas herramientas son los procesos que hoy en día gana cada vez más prestigio, ya que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos, obteniendo grandes resultados que satisfagan plenamente los requerimientos del cliente y las metas de la organización. (Hernández, Medina & Nogueira, 2009)

La implementación de procesos se puede dar en distintos ámbitos, desde una empresa dedicada al servicio de salud, Muñoz (2006) hasta una empresa dedicada a la producción de alimentos, Hernández (2010) y los beneficios se manifiestan en el incremento del nivel de satisfacción de los pacientes, y en el incremento de la producción de alimentos de calidad según los requerimientos que solicita el mercado

Pese a la versatilidad de la metodología de uso de procesos en distintos ámbitos, aun no se ha establecido un enfoque adecuado que sea capaz de aportar soluciones definitivas al entendimiento y problemática a nivel de microempresas, es así que, Díaz (2015) ante éste vacío de aplicación y basado en la Teoría General de Sistemas (TGS), aporta sugerencias que provee una base conceptual para resolver problemas que buscan integrar diferentes perspectivas y disciplinas científicas necesarias para la explicación de la complejidad existente en las microempresas.

Es así que, plantea un modelo operativo para microempresas, donde muestra que una pequeña empresa debería comprender los procesos de planificación, abastecimiento, operación y venta. Por ello, en la presente investigación se ha tomado como base este modelo para hacer un diagnóstico de la situación actual de la empresa, y a la vez proponer la

formalización de procesos antes mencionado, que permita la mejora continua de la microempresa productora de cuy “Inmaculada Concepción”.

Robbins y Coulter (2005), señalan que el proceso de planificación consiste en definir objetivos, y establecer la visión y misión, pues de esta forma se puede integrar y coordinar el trabajo de la organización. Además manifiestan que un objetivo, es definido como el resultado que se quiere alcanzar a través de acciones, guía la organización y el progreso de una empresa, pero dichos objetivos deben ser trascendentes y consistentes.

Para el caso particular de la microempresa en estudio, las entrevistas realizadas al propietario Britaldo Gonzales, evidencian la carencia de un objetivo trascendental, truncando la superación de las restricciones que existen en un determinado ámbito. A esto se suma, la debilidad de la misión y visión, pues de lo referido por el entrevistado se ha identificado que la misión es incrementar sus ventas para así alcanzar su visión que es crecer, esto se traduce en vender para crecer, pero no manifiesta cuáles sería los cambios e innovaciones que implementaría para orientarse en éste camino de progreso.

Por otro lado, también se identificó que el propietario utiliza estrategias que él mismo ha descubierto de acuerdo al aprendizaje adquirido con el paso del tiempo de funcionamiento de su microempresa. Estas estrategias están aplicadas principalmente en el manejo de la crianza, alimentación y seguridad, dichas estrategias han permitido que la microempresa en estudio tenga una buena producción pero no lo suficiente para alcanzar el crecimiento anhelado ni la obtención de un buen manejo de la empresa.

Guerra, (2009) menciona que una empresa que se dedica a la crianza y venta de cuyes debe realizar las diferentes actividades basadas completamente en una crianza tecnificada, que consiste en una serie de

pasos que permitirán una adecuada crianza de los animales, con una obtención de un producto de mayor calidad (más gordos, más crías por parto) y mayor control de enfermedades, que redundarán en el crecimiento de la microempresa.

Referente al cuidado sanitario, Espíritu & Herrera (2012) mencionan que el cuidado sanitario de los cuyes debe ser dirigido por un especialista con conocimientos actualizados y experiencia. En la microempresa “Inmaculada concepción”, esta función es asumida completamente por el propietario, señalando que no requiere de un veterinario preparado, pues es suficiente con sus conocimientos.

Pese a ello, su microempresa experimenta un índice de mortalidad del 5%, siendo mayor en el estadio de “gazapos” alcanzando un índice de mortalidad mensual del 14%, sin embargo menciona la Asociación De Reproductores Agropecuarios, Artesanos y Conservacionistas del Medio Ambiente Pueblo Nuevo Señor de la Humildad - Uyurpampa” (PROCOMPITE, 2012) que el índice mínimo de mortalidad en Gazapos es del 5%.

El proceso de abastecimiento, consistente en la adquisición de los insumos necesarios para garantizar el buen manejo y alimentación de los cuyes, se lleva a cabo de forma sistemática, teniendo proveedores ya reconocidos y de confianza del dueño de la microempresa. Los insumos adquiridos para la alimentación de los cuyes son: panca de choclo, agua, torta de soya, maíz, trigo, harina de pescado, polvo de complejo B y sal, los cuales son pesados y mezclados por el mismo propietario, quien con sus conocimientos empíricos busca satisfacer la necesidades alimenticia de sus “cuyes”.

Empero, según el Ministerio Agricultura y la Dirección Regional Agraria – Junín, sugieren que la persona que prepare el concentrado para los “cuyes”

tiene que buscar asesoramiento para obtener un concentrado rico en proteínas, así mismo, Montes (2012) menciona que el concentrado debe estar compuesta por proteínas que se encuentran en la torta de soya, pasta de algodón, gluten de maíz, maíz de grano, polvillo de arroz, subproducto de trigo, melaza, harina de heno de alfalfa, panza de maíz molido, muchos de los cuales no aparecen en la receta utilizada por el Sr. Britaldo González.

Además, en base a la Tabla N° 4.2, que muestra la cantidad de alimento por jaba de 8 cuyes en la empresa "Inmaculada Concepción", se ha calculado la ración de forraje o panca, concentrado y agua; evidenciándose que el consumo de panca diario de los diferentes estadios es de aproximadamente 500 g, valor que supero en casi un 50% a lo recomendado en una crianza tecnificada.

Pues según señala Montes (2012) que la ración debería contener como máximo 200 g en estadio reproductivo y 250 en recría. Pero, no ocurre lo mismo con la ración de concentrado, pues se ha identificado una drástica deficiencia, ya que los cuyes en el estadio de reproducción reciben sólo 37.5 g, siendo lo recomendado como mínimo 50 g; sin embargo en la fase de recría hay un exceso de aproximadamente 20 g de concentrado, pues en esta fase los cuyes deberían recibir como máximo 30 g y no 50 g como ocurre en éste caso.

Referente a la cantidad de agua, los "cuyes" reciben sólo 50 ml, siendo lo recomendado 100 ml y 80 ml para los estadios de reproducción y recría respectivamente (Tabla N° 5.1 y 5.2) (Montes, 2012).

Esta situación, puede conllevar a una serie de complicaciones, por ejemplo Montes (2012) señala cuando los cuyes en estadio de reproducción reciben más alimento de lo recomendado, produciría que los cuyes experimenten

un engrase y tengan problemas en el parto; mientras que el déficit de alimento repercutiría en lento crecimiento y bajo peso de los individuos.

Tabla N° 5.1 Ración de alimento brindado a los cuyes de la Microempresa “Inmaculada Concepción”.

Categoría	Concentrado	Panca	Agua
Reproducción: Gestación- Lactación	37.5 g	500 g	60 ml
Recría: Inicio – Crecimiento - Engorde	50 g	500 g	60 ml

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 5.2 Ración de alimento en un sistema mixto.

CATEGORÍA	CONCENTRADO	FORRAJE	AGUA
<i>Reproducción: Gestación – Lactación</i>	<i>50 - 60 grs / día</i>	<i>200 – 250 grs</i>	<i>100 ml / día</i>
<i>Recría : Inicio - Crecimiento- Engorde</i>	<i>10 - 30 grs /día</i>	<i>150 – 200 grs</i>	<i>80 ml / día</i>

Fuente: Montes (2012)

Pero estas complicaciones presentadas en la microempresa “Inmaculada Concepción” se pueden revertir si se apuesta por un manejo tecnificado; pues el Instituto Nacional De Investigación Agraria (INIA, 1994) menciona que criar “cuyes” técnicamente trae grandes beneficios como alta productividad, más crías por parto, baja mortalidad, mediante el establecimiento de programas efectivos en el manejo de producción,

usando registros de producción, programa de mejoramiento genético, instalaciones y equipos adecuados para el buen desarrollo de los cuyes, etc.

Para ello es necesario ordenar la crianza separando a los animales por clases y seguir correctamente las indicaciones que nos dice el manejo tecnificado en las fases que sigue la crianza del “cuy” que vienen hacer: empadre, gestación o preñez, parto, empadre después del parto, lactación, destete, recría, selección, selección de cuyes para consumo y para reproductores, seguridad, alimentación y sanidad. Cabe señalar que dichas fases también son contempladas en la microempresa “Inmaculada Concepción” aunque sin considerar las indicaciones que nos brinda un manejo tecnificado, es por ello que para tener un excelente rendimiento en el proceso de operación se propone un proceso operativo basado en un manejo tecnificado.

Gracias a la utilización del manejo tecnificado se puede aumentar las ventas de cuyes mejorados y de calidad, repercutiendo también en el reconocimiento por parte del mercado; sin embargo, la “Asociación De Reproductores Agropecuarios, Artesanos y Conservacionistas del Medio Ambiente Pueblo Nuevo Señor de la Humildad - Uyurpampa” (PROCOMPITE, 2012) sustenta que el reconocimiento requiere además de un programa de marketing y de participación en diferentes ferias que se dan en nuestro ámbito regional y nacional.

Para el caso de la microempresa en estudio, en el proceso de venta se ha identificado que no se cuenta con ningún programa de marketing que le ayude a ofertar su producto y a ser reconocida, mas sólo espera que los contados clientes que tiene llamen y pregunten si ya tiene la producción lista; además de ello la Microempresa “Inmaculada Concepción” no participa en ningún tipo de ferias o eventos relacionados donde pueda obtener conocimientos actualizados, compartir experiencias y ofertar su

producción, siendo ésta una debilidad que se puede mejorar mediante un programa de marketing e integración en la sociedad productiva de “cuyes”.

CAPITULO VI: PROPUESTA

Con fines de lograr el crecimiento y reconocimiento de la microempresa familiar productora y comercializadora de cuy “Inmaculada Concepción”, se propone una gestión eficiente mediante la estandarización de los procesos identificados: planificación, abastecimiento, operación y venta.

Cabe señalar que en cada proceso se ha realizado un diagnóstico para identificar las fortalezas y las debilidades de la microempresa, en base al cual se propone una serie de estrategias innovadoras que permitan alcanzar el tan anhelado objetivo del propietario, el sr. Britaldo González.

6.1. Proceso de planificación.

a. Formalización de la microempresa “Inmaculada Concepción”.

La formalización de una microempresa implica obtener muchos beneficios entre los cuales destacan la posibilidad de hacer contratos cuantiosos con empresas formales, acceder al sistema financiero, exportar o participar en una cadena de producción, tranquilidad por encontrarse dentro del marco legal y contar con comprobantes de pago; en este sentido, se propone los pasos a seguir para conseguir la formalización de la microempresa en estudio.

- ✓ Propone ser una persona jurídica.
- ✓ Según las características de la microempresa y el nombre que desea llamar el propietario a su empresa, la razón social sería “Inmaculada Concepción” E.I.R.L.
- ✓ Procederá a elaborar y legalizar la minuta.
- ✓ Proceder posteriormente a tramitar la elaboración de la escritura pública ante un notario público y a continuación presentarla ante las oficinas registrales de la SUNARP para su inscripción en el registro de personas jurídicas.
- ✓ Autorización de impresión de comprobantes de pago, para lo cual se le propone el régimen especial del impuesto a la renta (RER).

- ✓ Inscripción en el registro único de contribuyentes (RUC) - SUNAT. Este número ayuda a la identificación de la empresa.
- ✓ Autorización del libro de planillas ante el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- ✓ Legalización de libros contables ante notario.

Por otro lado, los resultados obtenidos demuestran que actualmente la microempresa cuenta con un objetivo no trascendente, siendo este objetivo no consistente que hace que la microempresa en estudio no logre crecer como lo desea, para ello se le está proponiendo un objetivo trascendental, acompañado de una visión, misión que le ayuden a la microempresa en estudio a caminar rumbo al éxito.

b. Visión.

Para el año 2020 convertirse en la primera granja productora y comercializadora de cuyes de la región de Lambayeque, logrando la máxima eficiencia en la producción y manejo de cuy para obtener elevados niveles de calidad.

c. Misión.

Producimos y comercializamos cuyes aplicando estrictas normas de bioseguridad, para garantizar a nuestros clientes un producto saludable y de buena calidad.

d. Valores

Los valores con los cuales se identificara la empresa son:

Honestidad

Responsabilidad

Creatividad

Respeto

Puntualidad

e. Objetivos de la microempresa “Inmaculada Concepción”.

Objetivos Estratégicos.

- ✓ Obtención de un buen producto.
- ✓ Mayor mercado.
- ✓ Controlar el negocio.

Objetivos operativos a un año.

- ✓ Mejorar en un 100% la calidad del cuy con una manejo tecnificado.
- ✓ Reducir en un 5% el porcentaje de mortalidad en el estadio de Gazapos.
- ✓ Vender un 80% cuyes de calidad con asistencia técnica a los principales mercados y restaurantes de la ciudad de Chiclayo.
- ✓ Hacer que el 50% de la población Chiclayana reconozca la Microempresa Inmaculada Concepción.

f. Organigrama propuesto

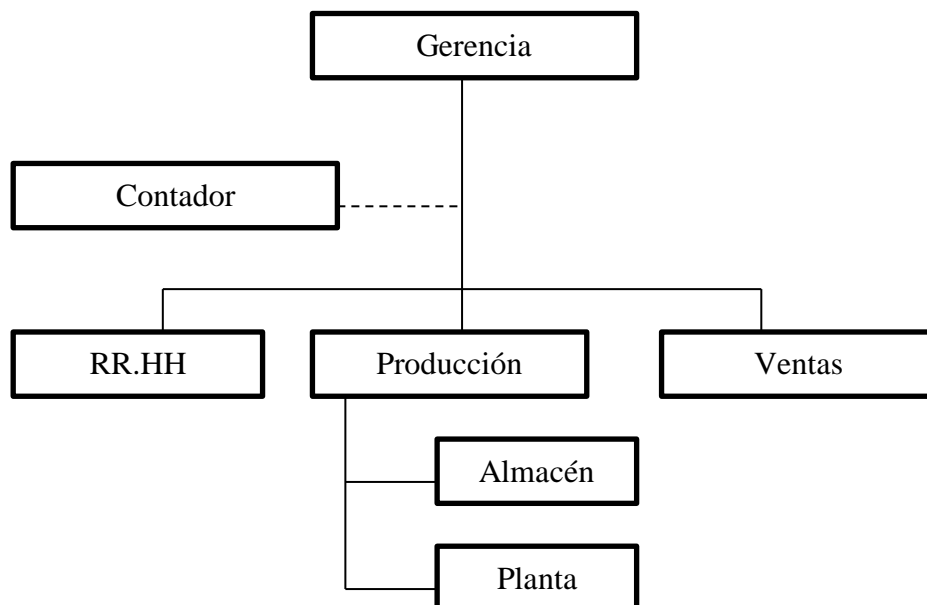


Figura N° 6.1 Organigrama propuesto para la microempresa Inmaculada Concepción.

Fuente: Elaboración propia.

6.2 Proceso de abastecimiento.

El diagnóstico realizado a la empresa “Inmaculada Concepción” reveló que es el propietario quien prepara el concentrado que se le da a los cuyes, sin embargo es preciso realizar unos cambios para que no descuide ningún requerimiento nutricional de esta especie. Para ello es necesario la capacitación de personas especializadas en preparación de concentrado para que de esta manera ayuden al propietario Britaldo González a realizar un concentrado rico en proteínas y calorías, para la buena alimentación del cuy, estos especialistas puede encontrarlos en el Instituto Nacional De Investigación Agraria Chiclayo (INIA).

A continuación en la Figura N° 6.2 se muestra el proceso de abastecimiento que debe de seguir la microempresa en estudio, además de los diferentes requerimientos nutritivos, tipos de alimentos, raciones exactas que se le puede brindar a los cuyes de acuerdo a la etapa en la que se encuentre.



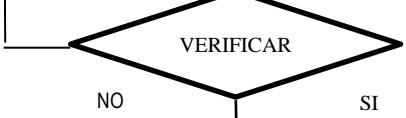
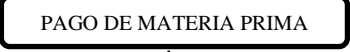



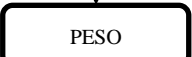
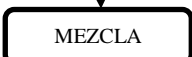

PROCESO	DESCRIPCIÓN
	Solicitar el pedido para la adquisición de la materia prima. Realizada por el veterinario.
	Pasando una hora de solicitar el pedido se recibe la MP.
	Lo solicitado está conforme, se procede a realizar el pago correspondiente, caso contrario el pedido se devuelve al proveedor.
	Se procede a la cancelación de MP. Hecha por el propietario
	El personal almacena la MP solicitada.
	Se registra en el formato de inventarios propuesto.
	La alimentación será preparada por el veterinario de la microempresa, para ello debe de disponer de todo lo necesario.
	Se pesa las cantidades necesarias.
	Se mezcla la MP pesada.
	Concentrado preparado.

Figura N° 6.2 Proceso de abastecimiento propuesto para la microempresa Inmaculada Concepción.

Fuente: Elaboración propia.

6.2.1 Requerimientos Nutritivos:

Tabla N°6.2: Necesidades nutricionales del cuy

NUTRIENTE	UNIDAD	ETAPAS		
		Gestación	Lactación	Engorde
Proteínas		17 a 18	18 a 19	18 a 19
Energía digestible	Kilocaloría / kg	2500 a 2800	3000 a 2800	3000 a 3100
fibra	%	8 a 17	8 a 17	10
Calcio	%	1,4	1,4	0,8 a 0,7
fosforo	%	0,8	0,8	0,4 a 0,7
Vitamina C	Miligramo / kg	200	200	200

Fuente: Montes, (2012)

Tabla N° 6.3: Necesidades nutritivas diarias según etapa de producción.

NECESIDAD DE:	UNIDAD	ETAPAS				
		Gestación	Lactación	Engorde		
				Destetados	45-60 días	60 a 90 días
Proteínas	Gramos x día	10	12	4	6,3	8
Energía digestible	kilocalorías x día	156	180	60	98	126
Vitamina C	Miligramo x día	20	20	10	10	20
Agua	Mililitro x día	100	150	50	80	150

Fuente: Montes, (2012)

Fuentes alimenticias: Dichos nutrientes se encuentran en, Proteínas, vitamina c: Torta de soya, pasta de algodón, gluten de maíz, heno de alfalfa, pasto fresco como las leguminosas, alfalfa, chala heno, trébol.

Energía: Maíz grano, polvillo de arroz, subpro- ducto de trigo, melaza, pasto fresco gramíneas.

Fibra cruda: subproducto de trigo, harina de heno de alfalfa, panza de maíz molido, torta de soya, pasta de algodón, gluten de maíz, maíz de grano, polvillo de arroz, melaza, harina de pescado, etc.

6.2.2 Sistemas de alimentación.

Velasco et, al. (2010) menciona que existen tres tipos de alimentos pero dentro de ellas recomienda solo 1.

a. Alimentación con forraje.

Consiste en el empleo de forraje como única fuente de alimento, la cual debe ser combinada con heno de alfalfa, pasto fresco como las leguminosas, alfalfa, panca de choclo, trébol.

b. Alimentación en base ha concentrado.

Consiste en brindar solo a los cuyes concentrado que está hecho en base a la mezcla de proteínas que se encuentran en la (torta de soya, pasta de algodón, gluten de maíz, maíz de grano, polvillo de arroz, subpro- ducto de trigo, melaza, harina de heno de alfalfa y pescado, panza de maíz molido, etc.)

c. Alimentación mixta.

La alimentación mixta viene a ser la más recomendada, ya que contiene los nutrientes completos que necesitan los cuyes para desarrollar su potencial productivo, incremento de fertilidad, tamaño de camada, sobrevivencia y un gran peso de las crías al nacer.

La microempresa “Inmaculada Concepción” si realiza este tipo de alimentación, pero no realiza las mezclas adecuadas tanto de forraje como de concentrado, ni brinda las raciones apropiadas por etapa del cuy, es por ello que se propone continuar con este tipo de alimentación (alimentación mixta). Fig. N°6.4

Tabla 6.4: Ración de alimento en un sistema mixto

CATEGORÍA	CONCENTRADO	FORRAJE	AGUA
<i>Reproducción: Gestación – Lactación</i>	<i>50 - 60 grs / día</i>	<i>200 – 250 grs</i>	<i>100 ml / día</i>
<i>Recría : Inicio - Crecimiento- Engorde</i>	<i>10 - 30 grs /día</i>	<i>150 – 200 grs</i>	<i>80 ml / día</i>

Fuente: Montes, T. (2012)

6.3 Proceso de operación.

A continuación se propone un diagrama de flujo que debe de seguir la microempresa en estudio, basado en un manejo tecnificado, con lo que logrará tener un adecuado manejo.

PROCESO	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
<pre> graph TD EMPADRE[EMPADRE] --> PRENEZ{PRENEZ} PRENEZ -- SI --> GESTACION[GESTACION / PARTO] GESTACION --> CELO[CELO POST PARTO] CELO --> LACTANCIA[LACTANCIA] LACTANCIA --> DESTETE[DESTETE /SEXAJE] DESTETE --> RECRIA[RECRIA] RECRIA --> SELECCION{SELECCION} SELECCION --> REPRODUCTORES_BOX[REPRODUCTORES] REPRODUCTORES_BOX --> EMPADRE SELECCION --> ENGORDE[ENGORDE] ENGORDE --> VENTA[VENTA] PRENEZ -- NO --> ENGORDE </pre>	Agrupar a 1 macho con 7 hembras para su reproducción, para ello las hembras debe tener un peso 750g y machos 1000g.	62 a 65 Días
	Verificación de preñez de las cuyes. Las que no quedan preñadas pasan a engorde.	30 Días
	Tiempo de gestación del cuy hasta su parición.	66 Días
	Celo post parto, el macho debe aparear a la cuy dos horas después del parto asegurando la fertilidad.	3 horas
	Alimentación que brinda la madre a sus crías.	14 Días
	Separar a las crías de su madre, el tiempo depende del crecimiento que ha tenido el cuy.	14 Días
	Se les considera así a los cuyes desde el destete hasta los 60 días de edad.	60 Días
	Saleccionar a los mejores animales como los futuros padres, considerando las características productivas como padres, tipos de cuy, velocidad de crecimiento.	1 Día
	Alimentar a los cuyes seleccionados para luego ser vendidos.	30 Días
	Cuyes listos para ser vendidos.	119 Días

Figura N° 6.2: Proceso de operación propuesto para la Microempresa “Inmaculada Concepción”.

Fuente: Montes (2012)

6.3.1 Descripción del diagrama de flujo propuesto.

Empadre: consiste en agrupar al macho con la hembra, se propone agrupar 1 macho con 7 hembras, pero para ello deben tener las siguientes características, Tabla N° 6.5.

Tabla N° 6.5: Características óptimas para empadre.

SEXO	Edad	Peso	Condiciones Externas
Hembra	80-100 días Promedio 90 días	550 a 750 gramos	<ul style="list-style-type: none"> • Buen estado de carnes. • Sanos
Macho	90-120 días Promedio 105 días	850 a 1000 gramos	

Fuente: Montes, T. (2012)

Gestación: la gestación o preñez dura aproximadamente 66 días, en ese tiempo, las crías se desarrollan dentro del vientre materno y la cantidad de crías (tamaño de camada) depende del tipo y tamaño de los reproductores, se recomienda que una cuya realice 4 partos al año para luego pasar a su respectiva venta. Esta etapa es la más delicada, para ello se propone tener en cuenta lo siguiente: (Montes, 2012).

Deben estar en permanente estado de tranquilidad.

No se debe realizar manejos adicionales que no sean importantes, especialmente en la última etapa de gestación, como traslados, limpiezas profundas, etc.

Ofrecer alimento adecuado en cantidad, calidad y oportunidad.

Evitar excesos de alimento, para que no se engrasen y no tengan problemas en el parto.

- ✓ Celo post parto: Se propone utilizar este celo post parto, dándose dos horas después del parto, es de corta duración pero tiene una mayor probabilidad de preñez. (Velasco, et al 2010)
- ✓ Lactancia: las crías inician su lactancia al poco tiempo de nacidas, las cuyes solo tienen dos pezones, por tanto un buen número de crías es de 2 a 4 crías por parto, posibilitando cuyes de buen tamaño (Velasco, et al 2010).
- ✓ Destete y sexaje: Consiste en separar las crías de las madres, la cuy madre solo tiene buena leche hasta los 14 días después del parto, por ello se recomienda destetar a los 14 días de edad y separadas por sexo, formando grupos de 10 a 15 hembras en una poza y de la misma manera con los machos (Velasco, et al 2010).
- ✓ Recría: Se considera así a los cuyes desde el destete hasta los 60 días de edad, se les agrupa de manera separada a los machos de las hembras, en esta etapa llegan a pesar 350 a 750 gramos (Velasco, et al 2010).
- ✓ Selección: Comienza con la identificación y evaluación de los cuyes padres, continua con el nacimiento, destete, desarrollo en la etapa de recría, peso de los cuyes al nacer debe ser de 50 a 100gr y en el destete de 200 a 300 gr, de esta manera se seleccionara a los mejores animales (Velasco, et al 2010).
- ✓ Manejo en la etapa de engorde: Se plantea en esta etapa en lo posible uniformidad de pesos. Con una buena alimentación compuesta de forraje y alimento balanceado se logra obtener cuyes con pesos ideales para el consumo (1000 gramos) a los 119 días. Aquí es cuando

la curva de convertibilidad alimenticia alcanza su máximo valor. (Municipalidad provincial de la convención de Ecuador 2012).

6.3.2 Bioseguridad de la infraestructura propuesta:

✓ Galpón:

Se propone diseñar un galpón adecuado, que brinde comodidad a los cuyes y que garantice una apropiada temperatura y ventilación, la ubicación del galpón tiene que ser de acuerdo a la puesta y salida del sol, lugar seco y en pendiente para evitar aniegos, buena ventilación, ya que de esta forma se puede evitar y prevenir enfermedades.

Se recomienda mantener a los cuyes en un ambiente cuya temperatura sea de 18 a 24 grados, que le permita vivir sin estar expuesta ni al frío ni al calor excesivo, así podrá utilizar el alimento que ingiere no solo para producir o perder calor, si no para mantener un funcionamiento normal de su organismo y poder producir eficientemente. Para ello, se tiene que hacer un diseño del tipo de galpón a construir, según la ubicación respectiva, considerando una vez más que las altas temperaturas afectan la fertilidad en los cuyes machos, provoca la muerte en tan solo 20 minutos, etc. (Sánchez & Tamay 2006).

El material que se propone para construir el galpón, es de adobe y quincha, este material no implica mayores costos y genera comodidad, seguridad en la producción. Además, el galpón debe estar provisto de pozas empadre o maternidad, pozas de recría y posas para la reproducción.

Este tipo de instalaciones nos permiten separar a los animales por edad, sexo y clase lo que no se hace en el sistema tradicional. (Sánchez & Tamay 2006).

Figura N° 6.4: Distribución de Galpón con posa.

Fuente: Guerra, (2009).

✓ Propuesta de pozas.

Las pozas son espacios que albergan los cuyes según sus categorías y cantidades, se propone utilizar pozas metálicas de dos pisos, con medidas de 0.7 metro de ancho por 1.25 metros de largo por 1.35 metros de altura, cada poza contará con 7 cuyes hembras por 01 cuye macho y las pozas de recría y engorde de 12 a 15 cuyes destetados y sexados por poza. Figura N° 6.5



Figura N° 6.5: Poza metálica propuesta para la microempresa “Inmaculada Concepción.”

Fuente: Municipalidad provincial de la convención de Ecuador, (2012).

6.3.3. Propuesta para el control de sanidad.

Se propone que el manejo de limpieza se realice cada día y el control de sanidad de la misma manera, pero a cargo de un veterinario experto en manejo tecnificado de crianza de cuyes, de esta forma se garantiza la producción libre de enfermedades, además se evitara elevados porcentajes de mortalidad. (Velasco, et. al. 2010).

Se propone que la microempresa “Inmaculada Concepción”, tenga en cuenta las siguientes precauciones sanitarias (Municipalidad provincial de la convención de Ecuador, 2012).

- ✓ Usar productos específicos para cada enfermedad con un adecuado asesoramiento profesional.
- ✓ Evitar el uso de productos veterinarios con fecha vencida.
- ✓ El galpón debe estar cerrado.
- ✓ Evitar condiciones de estrés.
- ✓ En la puerta de entrada deben colocarse un pediluvio (bandeja con cal, kreso u otro desinfectante).
- ✓ Control de ratas, ratones, moscas y otros animales en las instalaciones y depósitos de los alimentos.
- ✓ Tener en observación (cuarentena) a los animales provenientes de otros lugares, mínimo por 15 días.
- ✓ Se debe realizar un control diario del estado general de los animales.
- ✓ Limpiar y desinfectar periódicamente las instalaciones, pozas, jaulas; comederos, bebedores, con una solución de kreso u otros desinfectantes comerciales.
- ✓ Protección: de corrientes de aire y humedad colocando ventanas, mallas, etc.
- ✓ Contar con un botiquín veterinario, con medicamentos básicos.
- ✓ Evitar los tratamientos prolongados, pues hacen resistencia (recomendable entre 2 a 5 días como máximo).
- ✓ Aplicar medidas de bioseguridad (usar guantes, manejo adecuado de los desechos, etc.).
- ✓ Manejo de registros sanitarios.
- ✓ Contar con calendario sanitario anual, con la finalidad de tener presente la época, para prevenir la prevalencia de enfermedades.

- ✓ Debemos tener un lugar específico para eliminar las excretas, para evitar la proliferación de moscas, éstas transmiten muchas enfermedades. Infestación causada por larvas de moscas.
- ✓ Aislar y realizar tratamientos sanitarios a los animales enfermos para que no contagien a los demás.
- ✓ Los cuyes muertos deben ser retirados en bolsas plásticas para luego ser enterrados en fosas profundas, colocando capas de cal o ceniza.
- ✓ Eliminar otros tipos de crianzas, dedicarse solo a la crianza del cuy, para evitar el contagio de enfermedades.

6.3.4. Propuesta de controles y registros para la producción.

A continuación se propone como debe ser registrada la producción y además se detalla diferentes registros con su respectivo formato ser utilizados por el señor Britaldo González, para obtener un control y orden que esta necesita, facilitando el manejo de alimentación, reproducción y sanidad del centro productivo.

Cada cría debe ser registrada e identificada con su respectiva madre por medio de manchas con pinturas de colores, que también indicará el tamaño de camada a la que pertenece.

Tabla N° 6.6: Identificación de gazapos por camada

Crías	Madre
1 cría = mancha en la nuca	El mismo color de pintura y región usada en la cría.
2 cría = mancha en la cruz	
3 cría = mancha en el lomo	
4 cría = mancha en el anca	

Fuente: Velasco et, al. (2010)

Por otro lado, se debe tener un registro de inventario de animales, para lo cual se debe registrar diariamente la cantidad de animales por pozas,

número de machos (padrillos), número de hembras (madres), número de crías (gazapos), número de recrias (hembras y machos), etc.

Tabla N°6.7: Formato de Inventario de Animales

Nro. Jaula	Reproductores			Recria 1		Recria 2	
	Macho	Hembra	Gazapo	Macho	Hembra	Macho	Hembra
01	1	5	4				
02				15			
03							10

Fuente: Velasco et, al. (2010)

Así mismo es indispensable el registro de nacimientos, lo cual se hará anotando la cantidad de nacimientos ocurridos diariamente, para determinar el porcentaje de natalidad y fertilidad de las madres.

Tabla N° 6.8: Formato de nacimiento:

Nro: Jaula									total
	01	02	03	04	05	06	07	...	
01			+4						4
02				+3	+2				5
03							+5		5

Fuente: Velasco et, al. (2010)

También se debe considerar el Registro de Mortalidades: Registrar todas las muertes de gazapos, recrias así como de reproductores, para poder determinar el porcentaje de mortalidad.

Tabla N°6.9: Formato de mortalidades:

Nro Jaula									Total
	01	02	03	04	05	06	07	
01	-1						-1		-2
02		-2		-1					-3
03						-1			-2

Fuente: Velasco et, al. (2010)

El registro de tratamiento sanitario, también es indispensable, para ello se debe registrar a los animales enfermos, así como su tratamiento con el medicamento respectivo.

Tabla 6.10: Registro de Tratamiento Sanitario

Fecha	Jaula	Diagnostico	Tratamiento	Observaciones
20- Oct	15	Aparentemente Neumonía	4 gotas de Enrofloxacina	Aislamiento
27- Oct	15	Micosis	Aplicación de Yodo	Aislamiento

Fuente: Velasco et, al. (2010)

Llevar el registro de ventas, mediante la anotación del número de animales destinados para carne deben registrarse, para determinar los ingresos diarios, semanales, mensuales y anuales.

Tabla N° 6.11: Registro de Ventas

Fecha	Cantidad	Precio (S/)	Venta total (S/)	¿A quién?
10-Nov	15	S/.16.00	S/. 240.00	Huaraz
15-Dic	12	S/.16.50	S/. 198.00	Juan Suárez

Fuente: Velasco et, al. (2010)

6.3.5. Propuesta de personal.

Los cuyes deben ser manejados por personas entrenadas para este fin, que lleve con eficiencia el manejo sanitario que es de mucha importancia en esta crianza, además que lleve el control de los registros de producción con el fin de detectar los animales improductivos, es así que a continuación se propone el personal indicado que debe de tener la microempresa Inmaculada Concepción.

- ✓ Contador: 1 contador externo, sus principales funciones serán.
 - ◆ Llevar la contabilidad en forma transparente y actualizada.
 - ◆ Tener la documentación necesaria para el pago de los impuestos
- ✓ Veterinario: se le propone 1 veterinario y realizara las siguientes funciones.

- ◆ Aplicar estrictos controles sanitarios para el cuidado de los cuyes.
 - ◆ Controlar la adecuada alimentación de los cuyes.
 - ◆ Elaborar un plan mensual de requerimientos necesarios para la alimentación y el cuidado veterinario de los cuyes.
 - ◆ Llevar los registros de nacimiento, mortalidad y recría de los cuyes.
- ✓ Obrero: Se propone 1 obrero y sus principales tareas son:
- ✓ Encargarse de la limpieza y alimentación diaria de los cuyes.
 - ✓ Cumplir con las instrucciones que da el veterinario acerca del manejo de los animales.
 - ✓ Informar inmediatamente a sus superiores cuando hay indicios de algún problema de cualquier índole.
 - ✓ Utilizar todos los implementos necesarios para el correcto cuidado de los animales a fin de disminuir los riesgos de contagio de enfermedades que se puedan presentar.
 - ✓ Mantener un control de las condiciones óptimas de la infraestructura del galpón con la finalidad de prevenir el ingreso de roedores o cualquier otro tipo de animal que pueda ocasionar daños.
 - ✓ No permitir el ingreso a personas sin que cuenten los implementos necesarios para la manipulación de los cuyes.
- ✓ Vigilante: se propone un vigilante turno noche.

6.4: Proceso de venta:

En éste proceso, se le propone a la microempresa Inmaculada Concepción un programa de marketing que le proporcione un mayor reconocimiento en el mercado, siendo sus principales clientes los restaurantes del sector a y

b dedicados a vender platos hechos a base del cuy, este programa de marketing está basado en las 4p y se detalla a continuación.

✓ Producto.

La microempresa Inmaculada Concepción E.I.R.L se dedica a la venta de:

Cuyes vivos

Cuyes sacrificados.

Cuyes para cría mejorados

✓ Precio.

Se propone el precio de venta de acuerdo al precio de mercado.

Cuyes vivos..... s/. 22

Cuyes sacrificados..... s/.22.5

Cuyes para cría mejorados..... S/.50

✓ Plaza.

La microempresa “Inmaculada Concepción”, se encuentra ubicada en el distrito de Tumbán, calle San Francisco S/N, es una zona de mucha tranquilidad, adecuada para la crianza de los cuyes.

✓ Promoción:

Se propone a la microempresa Inmaculada Concepción formar parte de las diferentes ferias y congresos que se dan en el Departamento de Lambayeque, para que de esta manera logre que su empresa sea reconocida por la población de Lambayeque y por otros departamentos, las ferias y congresos a las que puede participar son las siguientes:

- ◆ Feria Regional Gastronómica del Cuy que se da todos los años el 28 de noviembre.
- ◆ Feria gastronómica Sabe a Perú, se realiza el 21 y 22 de mayo de cada año. Busca promocionar los potajes más

exquisitos de Lambayeque – así como el trabajo de los chefs, productores y agricultores de la región.

- ◆ El II Congreso Nacional del Cuy, con sede en Chiclayo (región Lambayeque). Este evento se realizará el 27, 28 y 29 de mayo en el auditorio de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

A continuación se le propone a la microempresa “Inmaculada Concepción” utilizar los siguientes medios de comunicación, que le ayuden a su reconocimiento, facilitándole así una amplitud de mercado. Para ello se ha elaborado una propuesta del logo para difundir en los medios de comunicación; (Figura N° 6.6) así mismo, se ha elaborado un banner de identificación de la microempresa. (Figura N° 6.7) y un prediseño de una tarjeta de presentación. (Figura N° 6.8)



Figura N° 6.6: Logo propuesto para la microempresa “Inmaculada Concepción.”

Fuente: Elaboración propia.



Figura N° 6.7: Banner propuesto para la microempresa “Inmaculada Concepción.”

Fuente: Elaboración propia



Figura N° 6.8: Tarjeta personal propuesta para la microempresa “Inmaculada Concepción.”

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, se propone el diseño y publicación de una página web, ya que hoy en día el internet se ha convertido en un medio indispensable para la difusión de productos, cabe mencionar que el uso de esta página será realizada por el hijo del propietario.

Tabla N°6.12: Costo de la propuesta de Galpón y Jabas.

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Galpón	m ²	500 m ²	70	35,000
Jabas	Unidad	435	33	14,355
Total				49,355

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°6.13: Costo de formalización de la microempresa.

Ítems	Precio
Constitución Legal de la empresa	2,000
Total	2,000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°6.14: Costo de la propuesta de personal.

Sueldos de los Trabajadores de la Empresa Inmaculada Concepción.		
Cargo	Cantidad	Sueldo Mensual
Contador Externo	1	80
Veterinario	1	1200
Vigilancia	1	750
Limpieza	1	750
Total	4	2,780

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°6.15: Costo de la propuesta del Programa de Marketing.

Medios	Pauta	Tiempo	Valor unitario	Total s/.
Banner	1 Banner	Todo el año	120	120
Tarjetas personales	1 millar	6 meses	75	450
Internet	Facebook	12 meses	0	0
TOTAL				570

Fuente: Elaboración propia

El costo total de la propuesta para la microempresa Inmaculada Concepción E.I.R.L es de 54,135 nuevos soles.

CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La microempresa “Inmaculada Concepción” viene realizando sus actividades sin seguir ningún proceso formal establecido en sus diferentes áreas, además la mayoría de las actividades están basadas en conocimientos empíricos, sin embargo la necesidad de mejorar y crecer por parte del propietario, le han orientado a buscar nuevos conocimientos recibiendo hoy en día una orientación minina para un manejo tecnificado en su producción.

Con la intención de buscar la mejora de gestión en la microempresa Inmaculada Concepción, según el Modelo Operativo para una microempresa desarrollado por Díaz (2015) se ha logrado identificar los procesos que deben ser estandarizados y diseñados, siendo estos planificación, abastecimiento, operación y venta.

En el proceso de planificación se ha propuesto la formalización de la microempresa, plateo de un objetivo trascendente, misión, visión acompañada de un organigrama que debería seguir el propietario para que de esta manera se encuentre organizada y pueda dar respuesta rápida a problemas que se presenten en la organización, así mismo se ha propuesto estrategias que permitirá fortalecer las actividades de la microempresa en estudio.

Respecto al proceso de abastecimiento no se ha realizado cambios más que proponer una modificación en el alimento y las raciones necesarias que se debe de dar al cuy en el estadio que se encuentre, lo que permitirá una mejor producción y mejor posicionamiento en el mercado.

El proceso operativo que actualmente tiene la microempresa en estudio no cuenta con un proceso 100% tecnificado impidiendo obtener cuyes de calidad, mejor producción, menos porcentaje de mortalidad, etc. Esta situación pone en desventaja competitiva a la microempresa porque su producto pierde valor, en ese sentido se propone que el

proceso operativo se desarrolle bajo un manejo tecnificado en la crianza de los cuyes para así obtener alta productividad, más crías por parto, baja mortalidad, etc.

También se encuentran debilidades en lo que respecta a infraestructura y manejo sanitario por lo que se propone un modelo de galpones especialmente para cuyes y jivas de mayor capacidad y ventilación para realizar una correcta crianza tecnificada acompañada de un programa de registro de inventarios que permitirá llevar un control poblacional de los animales.

En el proceso de venta se ha edificado una carencia de reconocimiento por parte del mercado hacia la microempresa Inmaculada Concepción, es por ello que se propone una innovación constante sustancial de un programa de marketing, el cual consiste en hacer publicidad a través de diferentes medios de comunicación propuestos para la microempresa como, logo, banner, tarjetas personales y página web.

Se recomienda a la microempresa Inmaculada Concepción, llevar a cabo sus actividades siguiendo el modelo operativo para una microempresa, el cual está desarrollado en esta investigación.

Llevar a cabo el desarrollo de los procesos propuestos con la ayuda de un manejo tecnificado, para que de esta forma se pueda obtener una producción de calidad y lograr la satisfacción de los clientes.

Cumplir con el programa de marketing propuesto ya que con el reconocimiento por parte de la población lambayecano, la empresa puede lograr el crecimiento anhelado y el incremento de las ventas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arce, E. (2012). Una Mirada Holística a Los Procesos, Escuela de Ingeniería, La Serena – Chile.
- Asociación de productores agropecuarios, artesanos y conservacionistas del medio ambiente pueblo nuevo señor de la humildad PROCOMPITE” (2012). Mejoramiento de la crianza de cuyes en el centro poblado de Uyurpampa, distrito de Incahuasi, provincia de Ferreñafe.
- Beltrán, J. Carmona, M. Carrasco, R. Rivas, M. & Tejedor, F. (2002). Guía para una Gestión basada en Procesos. Instituto Andaluz de Tecnología, Andalucía.
- Cerrón, J. (2006). Sistema de Gestión de la Calidad Basado en Procesos, (2da edición) Fondo Trujillo: CMPSA.
- Castillo, G. (2012). Producción de cuyes en los cantones de la provincia de Chimborazo para su comercialización y exportación a los países España e Italia. Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- Comisión Económica Para América Latina Y El Caribe (CEPAL). (2006). pg 91 a 93.
- Díaz, D. (2015), Conceptualización de un modelo de gestión sistémico para pequeñas empresas familiares, Perú.
- Espinoza, J. furushio, E. & Rodríguez, A. (2008). Propuesta de un Plan de negocio para una empresa dedicada a la crianza tecnificada de cuyes ubicada en Ñaña y su comercialización al mercado local. Universidad peruana de ciencias aplicadas:
- Recuperado de file:///C:/Users/Ely/Downloads/JEspinoza109%20(2).pdf
- Espíritu, R & Herrera, E. (2012), Crianza de cuy manejo tecnificado (Pg 60). Lima:
- Guerra, C. (2009). Manual técnico de crianza de cuyes, Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social Norte - CEDEPAS Norte Filial Cajamarca.
- Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación científica (2da ed.) México: McGrawHill.
- Hernández, A. Medina, A. & Nogueira, D. (2009). Procedimiento de Gestión por procesos en instalaciones hospitalarias. Caso Cuba. *Negotia - Revista de Investigación de Negocios*, 5(19), 3-22.
- Hernández, A. (2010). Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Matanzas, Cuba.

- Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santa Fé de Bogotá: Mc-Graw-Hill.
- González, M. (2002). *El enfoque de procesos*. Recuperado de <http://www.uh.cu/centros/ceec/Enfoque de procesos>.
- Ibarra, R. (2014). *Diseño de un sistema de gestión por procesos para las áreas de producción y comercialización de la fábrica de carnes y embutidos del rancho de la ciudad de Ibarra*. Universidad técnica del norte, Ecuador.
- José, F. (1998). *Gestión por procesos* (cuarta ed.) España: Schirmer
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global* (11 ed). México, Mcgraw-hill.
- Lluís, C. (2009), *Diseño Avanzado de Procesos y Plantas de Producción* (2da ed.) Barcelona: Bresca
- López, C. (2012). *Guía para la planificación de la calidad con orientación en la gestión por procesos*. (2nd ed.) Colombia:
- Montenegro, C. & Piedra, R. (2011). *Proyecto de prefactividad para creación de una empresa productora y comercializadora de cuyes, administrado por proceso*. Escuela Politecnica Nacional: Recuperado de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/2681>.
- Montes, T. (2012). *Asistencia técnica dirigida en crianza tecnificada de cuyes*. (pg. 32) Cajamarca.
- Municipalidad provincial de la convención de ecuador (2012). "mejoramiento de la competitividad de la cadena productiva de la producción de cuyes en 20 sectores de la cuenca Vilcanota del distrito de santa Ana de la provincia de la convención - cusco"
- Medina, A. Nogueira, D. Hernández, A. & Viteri, R. (2010). *Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua*, (3), 3-11. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360433598002.pdf>
- Ministerio Agricultura y la Dirección Regional Agraria –Junín,
- Muñoz, J. (2006). *Estandarización de los procesos de producción de los productos elaborados para los puntos de venta de Yogen Früz*, universidad de la Salle Bogotá D.C.
- Nuño, L. (2012). *Administración de pequeñas empresas* (1er ed.). Estado de México: Pearson educación
- Paneque, P. (2002). *Gestión por Procesos en el sistema sanitario público de Andalucía*. HuercaI-Overa. Recuperado de:

http://www.medynet.com/usuarios/jraguilar/gestion_procesos.pdf

Ponjuán, D. Villar, C. & León, M. (2005). Principios y métodos para el mejoramiento organizacional. La Habana: Félix Varela.

Instituto Nacional de Investigación Agraria. (1994) Crianza de cuyes (pg 24), Perú.

Trischler, E. (1998). Mejora del valor añadido en los procesos (2da ed.) Barcelona: Schirmer

Robbins, S. & Coulter, M. (2005). Administración (8° ed.) Mexico: Pearson education.

Sánchez, R. & Tamay, I. (2006). "Incubación de una microempresa dedicada a la crianza y explotación de cuyes para el consumo interno del Cantón Biblian y su exportación hacia el mercado de los emigrantes Ecuatorianos de la Ciudad de New York", Cuenca Ecuador.

Velasco,E. Talabera,L. Vega, J. Ibanez, Q. Cerna, F. Llanes, P. Sanchez, L. (2010). Guía de producción de cuyes. (1er ed.) Biblioteca Nacional del Perú.

Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos (2da ed): Nueva York Economía Industrial.

ANEXOS

ANEXO N° 01



UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENTREVISTA APLICADA AL DUEÑO DE LA MICROEMPRESA PRODUCTORA Y
COMERCIALIZADORA DE CUY INMACULADA CONCEPCION.

Fecha de aplicación:

OBJETIVO: Obtener información cualitativa de la Microempresa productora de cuy,
sobre sus procesos de planificación, abastecimiento, operación y venta.

FECHA:

NOMBRE:

EMPRESA:

TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO:

Proceso de Planificación

¿Cuánto produce?

¿Cuánto más quiere vender?

¿Cómo le gustaría vender su producto?

¿A quién le gustaría vender su producto?

¿Qué es lo que quiere para su empresa a futuro?

¿Por qué se le mueren sus cuyes? se contagiaron si es así que hace para solucionarlo.

Proceso de abastecimiento:

¿Qué es lo que le hace decidir para elegir a un proveedor, será el precio, la marca, calidad, tiempo?

¿Cuánto tiempo demora en esa compra?

¿Usted registra sus compras, quien lo realiza?

¿Cambia de proveedor constantemente sí o no porque?

¿Dónde compra?

¿Qué cantidad compra?

¿Cada cuánto tiempo compra?

¿Usted ha tenido dificultades con su proveedor si lo ha tenido como lo ha solucionado?

Proceso de operación:

¿Qué tipo de raza de cuy utiliza para su producción?

¿Cuál es la edad iniciada donde tanto machos como hembras están listos para la reproducción, y si están listos que es lo que hace?

¿Usted ubica a los cuyes ya sea por edad, sexo, lactantes, gestantes, reproductores, engorde?

¿Usted cuenta con alguna estrategia para tener un mejor cuidado, mejor crianza y una mayor seguridad que se necesita para la crianza de los cuyes?

¿En qué tiempo tiene listo un cuy para la venta?

¿Quién trabaja con usted, asigna a cada uno funciones específicas?

¿Qué ventajas y desventajas tienen al tener como parte de su equipo de trabajo a su familia?

¿Usted sabía de crianza de cuyes cuando inicio?

¿Qué hizo para que usted tenga tantos cuyes?

¿Lleva un registro de número de cuyes que nacen, mueren, paren, gestantes, engorde, reproductores?

¿Aplica alguna estrategia para mejorar sus ventas?

¿En qué cree que se fijan más sus clientes al comprar los cuyes?

¿Qué le piden sus clientes de los cuyes?

¿Qué hace usted para darle lo que piden?

¿En qué etapa del proceso productivo se le genera mayor mortalidad?

¿Si tuviese un empleado cuanto le pagaría?

¿Cuántas horas al día trabaja con sus cuyes?

Proceso de venta:

¿Cuánto vende?

¿Cómo vende?

¿En qué fechas vende?

¿Toda su producción está comprometida?

¿De qué manera lleva un control de sus ingresos y egresos?

¿Cómo calcula el costo por cuy?

ANEXO N°2



Figura N° 7.1:

Fuente: Diagnóstico de la Microempresa Inmaculada Concepción.



Figura N° 7.2:

Fuente: Diagnóstico de Procesos de la Microempresa Inmaculada



Figura N° 7.3:

Fuente: Diagnóstico de Procesos de la Microempresa Inmaculada Concepción.



Figura N° 7.4:

Fuente: Diagnóstico de la Microempresa Inmaculada Concepción.



Figura N° 7.5:

Fuente: Diagnostico de la Microempresa Inmaculada Concepción.



Figura N° 7.6:

Fuente: Diagnóstico de la Microempresa Inmaculada Concepción.



Figura N° 7.7:

Fuente: Diagnóstico de la Microempresa Inmaculada Concepción.

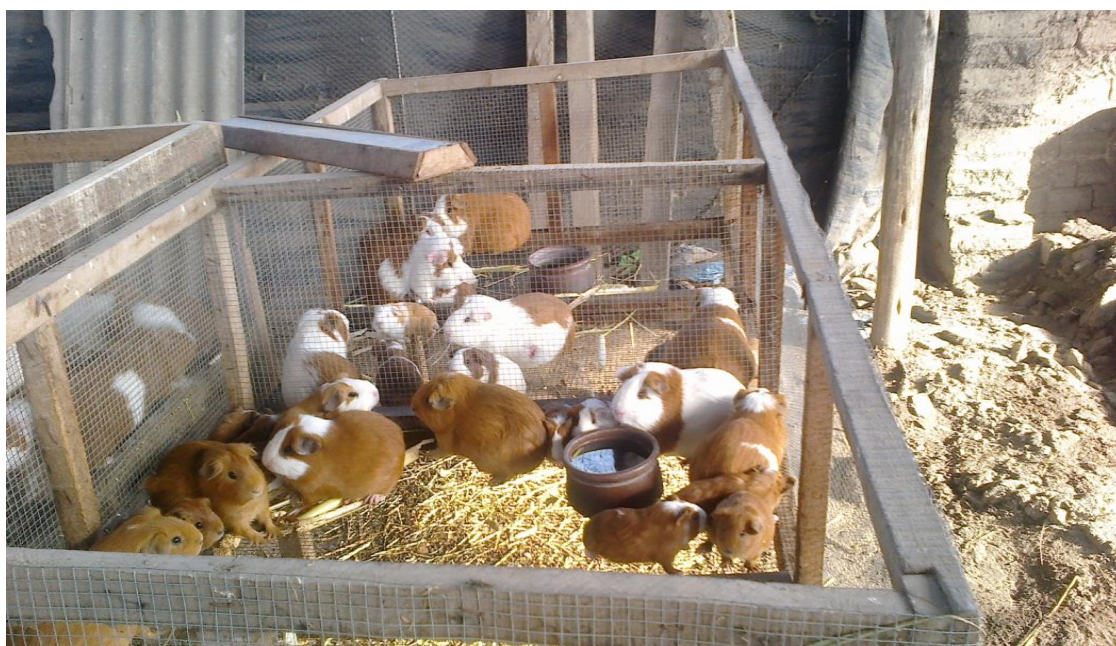


Figura N° 7.6:

Fuente: Diagnóstico de la Microempresa Inmaculada Concepción.