

**UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE  
MENDOZA DE AMAZONAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**



**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**INFORME DE TESIS**

**“LA ASOCIATIVIDAD DE LOS PRODUCTORES DE CARNE DE CUY EN LA  
PROVINCIA DE LUYA COMO ESTRATEGIA PARA LA EXPORTACIÓN”**

**Autores : ROSA ELIZABETH BRICEÑO ÁNGELES  
MAGALY RICARDINA MAS GASLAC**

**Asesor : MscM. YURI REINA MARÍN**

**CHACHAPOYAS – AMAZONAS – PERÚ**

**2017**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, y a todas las personas que me apoyaron y acompañaron en el camino.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios por permitirme vivir y disfrutar cada día, a nuestra familia por creer en nosotros y apoyarnos para cumplir con excelencia el desarrollo de esta tesis.

Agradezco y hago presente mi gran afecto hacia ustedes.

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO  
RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**

**Ph.D. Jorge Luis Maicelo Quintana  
RECTOR**

**Dr. Oscar Andrés Gamarra Torres  
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**Dra. María Nelly Lujan Espinoza  
VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN**

**Mg. Cirilo Lorenzo Rojas Mallqui  
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

## VISTO BUENO DEL ASESOR

Yo, MscM. Ing. Yuri Reina Marín, identificado con DNI N° 09671063, con domicilio en el Jr. Miraflores 224 Chachapoyas, docente Auxiliar nombrado a tiempo completo en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas de la Facultad de Ingeniería Zootecnista, Agronegocios y Biotecnología y Escuela Académico de Agronegocios dejo constancia de estar asesorando a los Bachilleres en Administración de Empresas; Rosa Elizabeth Briceño Ángeles y Magaly Ricardina Mas Gaslac, en su tesis titulado: **LA ASOCIATIVIDAD DE LOS PRODUCTORES DE CARNE DE CUY EN LA PROVINCIA DE LUYA COMO ESTRATEGIA PARA LA EXPORTACIÓN**, así mismo dejo constancia que he revisado el informe para su respectivo empastado.

Por lo indicado doy fe y visto bueno.

Chachapoyas, ..... de .....del 2017

.....  
MscM. Yuri Reina Marín

ASESOR

**LA PRESENTE TESIS HA SIDO APROBADO POR EL PRESENTE JURADO**

**Mg. Cirilo Lorenzo Rojas Mallqui**  
**Presidente**

**MSc. Juan Manuel Buendía Fernández**  
**Secretario**

**Ing. Segundo José Zamora Huamán**  
**Vocal**

## **DECLARACIÓN JURADA DE NO PLAGIO**

Yo, Rosa Elizabeth Briceño Ángeles identificado con DNI 71482075 y Magaly Ricardina Mas Gaslac, identificada con DNI 48078679, estudiantes de la escuela profesional de Profesional De Administración De Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Declaramos bajo juramento que:

1. Somos autoras de la tesis titulada:

### **ASOCIATIVIDAD DE LOS PRODUCTORES DE CARNE DE CUY EN LA PROVINCIA DE LUYA COMO ESTRATEGIA PARA LA EXPORTACIÓN**

La misma que presentamos para optar:

Título de Administrador de Empresas

2. La tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las cuentas consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificado, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto mediante la presente asumo toda responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre a obra y/o invención presentada. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNTRM en favor de terceros por motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo derivado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis. De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación. O que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones civiles y penales que de mi acción se deriven.

Chachapoyas, 12 Octubre del 2017

# ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS .....	iii
VISTO BUENO DEL ASESOR .....	iv
JURADO DE TESIS.....	v
DECLARACIÓN JURADA DE NO PLAGIO.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. OBJETIVOS.....	4
2.1    Objetivo general.....	4
2.2    Objetivos específicos.....	4
2.3    Formulación del problema .....	4
2.4    Justificación.....	4
III. MARCO TEÓRICO .....	6
3.1.    Antecedentes .....	6
3.1.1.    Antecedente internacional.....	6
3.1.2.    Antecedente Nacional.....	7
3.1.3.    Antecedente Local.....	7
3.2.    Bases teóricas.....	9
3.2.1.    Tipos de cuyes .....	9
3.2.2.    Reproducción y manejo.....	11
3.2.3.    Sistemas de crianza .....	14
3.2.4.    Consideraciones para la instalación de una granja de cuyes.....	19
3.2.5.    Definición de términos básicos. ....	21
IV. MATERIAL Y MÉTODOS .....	52
4.1.    Diseño de la investigación.....	52
4.2.    Población, muestra y muestreo .....	52
4.3.    Fuentes de Información. ....	52

4.4.	Método de recolección de datos .....	53
4.5.	Técnicas .....	53
4.6.	Instrumentos .....	53
4.7.	Procedimientos .....	53
V.	RESULTADOS .....	54
VI.	DISCUSIÓN .....	61
VII.	CONCLUSIONES .....	69
VIII.	RECOMENDACIONES .....	71
IX.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	72
X.	ANEXOS .....	76

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Contratos asociativos (consorcio).....	41
<b>Tabla 2.</b> Experiencias asociativas en el Perú.....	42
<b>Tabla 3.</b> Ración balanceada .....	47
<b>Tabla 4.</b> Consumo de alimento .....	48
<b>Tabla 5.</b> Requerimientos de nutrientes del cuy.....	49
<b>Tabla 6.</b> Consumo de alimento (proporción forraje: concentrado, 80:20) .....	49
<b>Tabla 7.</b> Costos de producción de cuyes Costos de producción de cuyes .....	49
<b>Tabla 8.</b> Costo de producción de un cuy destetado (14 días después de nacido) .....	50

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Tipos de cuy por pelaje. ....	10
<b>Figura 2.</b> Ciclo Productivo del cuy. ....	11
<b>Figura 3.</b> Ciclo productivo del cuy. ....	12
<b>Figura 4.</b> Formas de mejoramiento genético. ....	14
<b>Figura 5.</b> Características evaluables en la selección. ....	14
<b>Figura 6.</b> Crianza en pozas. ....	16
<b>Figura 7.</b> Vista interior del galpón con pozas. ....	16
<b>Figura 8.</b> Crianza en jaulas. ....	18
<b>Figura 9.</b> Cadena productiva. ....	23
<b>Figura 10.</b> Cadena productiva. ....	25
<b>Figura 11.</b> Factores que Influyen en los Costos de Transacción. ....	26
<b>Figura 12.</b> Relaciones horizontales versus relaciones verticales. Comparación de la organización de productores entre cadena tradicional y cadena de valor. ....	27
<b>Figura 13.</b> Elementos que Influyen en el Proceso para que los Pequeños Productores puedan acceder al mercado. ....	29
<b>Figura 14.</b> Formas asociativas en el Perú. ....	36
<b>Figura 15.</b> Actividades de apoyo asociativa. ....	38
<b>Figura 16.</b> Algunos objetivos de la asociatividad. ....	39
<b>Figura 17.</b> Ventajas que brinda la asociatividad. ....	40
<b>Figura 18.</b> Exportación de carne de cuy. ....	43
<b>Figura 19.</b> Análisis FODA de los productores de cuy. ....	46
<b>Figura 20.</b> Principales insumos, valores mínimos y máximos utilizados en la alimentación del cuy. ....	47
<b>Figura 21.</b> Pilares básicos de la crianza de cuyes. ....	48
<b>Figura 22.</b> Costo de producción de un cuy de 900 gramos a los 60 días de nacido. ....	51
<b>Figura 23.</b> Razones por la que se dedican a la crianza de cuyes. ....	54
<b>Figura 24.</b> Factores que consideran para una adecuada comercialización de carne de cuy. ....	54
<b>Figura 25.</b> Tiempo que se dedican a la crianza de cuy. ....	55
<b>Figura 26.</b> Componente que representa el mayor costo en la crianza de cuy. ....	56
<b>Figura 27.</b> Restricciones que tienen en la comercialización de carne de cuy. ....	56

<b>Figura 28.</b> Por qué cree Ud. Que las organizaciones existentes actualmente en la crianza de cuyes no han logrado mejores resultados económicos.....	57
<b>Figura 29.</b> Por qué cree Ud. Que no se ha desarrollado una marca regional para la carne de cuy.....	58
<b>Figura 30.</b> ¿Cómo califica Ud. los diferentes programas de gobierno en relación al apoyo para mejorar la crianza y comercialización de carne de cuy?.....	58
<b>Figura 31.</b> Producción de cuyes que tiene actualmente.....	59
<b>Figura 32.</b> Agentes que determinan los precios de la carne de cuy actualmente. ....	60

## RESUMEN

Es importante mencionar que el cuy es una especie prolífica, de ciclos reproductivos cortos y de fácil manejo, para aprovechar sus ventajas, se debe tener conocimientos básicos sobre su etapa reproductiva, con ello se mejora la fertilidad y la sobrevivencia de las crías, por otro lado es importante aprovechar el crecimiento de la demanda, debido al alto valor proteínico, su bajo contenido de grasa y su agradable sabor, la problemática existente es la alta informalidad en la crianza del cuy, la cual está vinculada a la intensa actividad doméstica de las familias rurales y marginadas. Esto ha propiciado una oferta poco diferenciada debido al escaso desarrollo de canales de distribución comercial. Ante esto se plantea la hipótesis de qué manera la asociatividad de los productores de carne de cuy en la provincia de Luya como estrategia para la exportación permitirá mejorar su rentabilidad y posicionamiento en el mercado. Los métodos utilizados fueron la revisión de documentos, archivos, entrevistas y encuestas. En relación a los factores para la crianza de cuyes destacan la frecuencia de consumo, valor nutritivo y el bajo costo de producción. En relación a la comercialización se destaca la calidad del producto, el precio y la presentación. En lo referente al costo el factor que representa el mayor costo de producción es el alimento, los costos operativos y los medicamentos. Los criadores de cuy deberán tecnificar la crianza de cuyes es decir mejorar la genética de sus animales, la forma de crianza y la alimentación para obtener mejores resultados. En relación a la competitividad estos deben ser capaces de producir un producto de calidad, lograr estandarizar la presentación de cuy a comercializar.

*Palabras clave: Asociatividad, productores de carne de cuy, cuy, estrategia, exportación.*

## ABSTRACT

It is important to mention that the guinea pig is a prolific species, with short reproductive cycles and easy management, to take advantage of its advantages, it must have basic knowledge about its reproductive stage, thus improving the fertility and survival of the offspring, on the other side, it is important to take advantage of the growth in demand, due to the high protein value, its low fat content and its pleasant taste. The existing problem is the high informality in the cuy's breeding, which is linked to the intense domestic activity of rural and marginalized families. This has led to a lack of differentiation due to the scarce development of commercial distribution channels. In view of this, it is hypothesized that the association of guinea pig producers in the province of Luya as an export strategy will improve their profitability and positioning in the market. The methods used were the review of documents, files, interviews and surveys. In relation to the factors for the raising of guinea pigs, the frequency of consumption, nutritional value and the low cost of production stand out. In relation to the commercialization stands out the quality of the product, the price and the presentation. In terms of cost, the factor that represents the highest cost of production is food, operating costs and medicines. The breeders of guinea pigs will have to technify the raising of guinea pigs that is to improve the genetics of their animals, the way of breeding and feeding to obtain better results. In relation to competitiveness, these should be able to produce a quality product, to achieve a standardized presentation of cuy to be marketed.

*Key words:* Associativity, meat producers of guinea pig, guinea pig, strategy, export.

## I. INTRODUCCIÓN

El cuy es una especie consumida tradicionalmente por el poblador andino y es base de su alimentación y economía doméstica. Por esta razón, numerosos investigadores han venido estudiando esta especie desde un punto de vista nutricional y productivo. Las conclusiones han sido siempre las mismas: la especie tiene grandes cualidades alimenticias y productivas. Así pues, la carne de cuy tiene altos estándares nutricionales, alta proteína y bajo contenido de grasa. Además, el cuy es un animal rústico, de ciclo de vida corto y facilidad de alimentación, por lo que puede ser criado a bajo costo. En la actualidad la crianza del cuy tiene dos sistemas de producción claramente diferenciados. El primero, llamado "Tradicional", se realiza a nivel familiar y rural, con un fin de autoconsumo y venta de excedente, con bajo nivel técnico y variable calidad del producto final. El segundo sistema, llamado "Tecnificado", se ha promovido en los últimos años. Esta forma de crianza pretende lograr un alto nivel tecnológico, estándares de calidad, producción a escala y un fin completamente comercial (Noriega, 2003).

El consumidor tradicional normalmente adquiere la carne de cuy en fechas especiales y la consume en el entorno familiar o con amistades cercanas. La adquiere en granjas, mercados mayoristas y minoristas, restaurantes y en fiestas tradicionales; tiene preferencia por platos típicos y, en algunos casos, se encarga personalmente del beneficio y la preparación misma de la carne de cuy (Chirinos, 2008).

Existen criterios técnicos que no se aplican en la crianza familiar y tradicional, lo cual ha llevado a que los productores obtengan animales con problemas de consanguinidad y mortalidad. La falta de conocimiento sobre alimentos con valor nutritivo para el cuy, la deficiencia en la cadena logística de suministros, la sanidad en los procesos y la carencia de innovación tecnológica no han permitido que la carne de cuy se expanda a mercados nacionales e internacionales (Chirinos, 2008)

En los países andinos existe una población estable de más o menos 35 millones de cuyes. En el Perú, país con la mayor población y consumo de cuyes, se registra

una producción anual de 16 500 toneladas de carne proveniente del beneficio de más de 65 millones de cuyes, producidos por una población más o menos estable de 22 millones de animales criados básicamente con sistemas de producción familiar. La distribución de la población de cuyes en el Perú y el Ecuador es amplia; se encuentra en la casi totalidad del territorio, mientras que en Colombia y Bolivia su distribución es regional y con poblaciones menores. Por su capacidad de adaptación a diversas condiciones climáticas, los cuyes pueden encontrarse desde la costa o el llano hasta alturas de 4 500 metros sobre el nivel del mar y en zonas tanto frías como cálidas (Zaldivar I. L., 1997).

En la región Amazonas, entre sus principales zonas productoras de cuy tenemos: Luya, Pomacochas, Molinopampa y Rodríguez de Mendoza, se encuentra poblaciones entre los 500 y 3000 cuyes (población permanente); la zona productiva de Luya concentra la mayor población de cuyes. La ubicación geográfica de las granjas y el enfoque de su negocio ha promovido distintos tipos de sistemas de crianza y de alimentación. (Sierra Norte, 2015).

La carne de cuy, está entrando a su máximo auge, dejando de ser un alimento netamente de la sierra se ha introducido en otros mercados de la costa y la selva generando un alza en su demanda. Visto esto nuevas familias han encontrado la oportunidad y el beneficio económico que puede generar la crianza de cuyes gracias a su corto ciclo reproductivo, adecuación a condiciones mínimas de crianza y su alimentación versátil, han decidido iniciar emprendimientos de crianza ya que es barato y no requiere de una atención completa para poblaciones pequeñas de cuyes. (Zaldivar, 2007).

Al no contar con asociaciones adecuadamente formadas en la región Amazonas, esta constituye una desventaja en relación al ponerse de acuerdo en relación a los costos de producción y posteriormente al precio de venta, otro inconveniente es la calidad del producto, no se uniformiza la producción y la forma de comercialización, tampoco se puede ofrecer mayores volúmenes de producción por encontrarse divididos.

Maldonado (2012) La asociatividad es un sistema de organización, estructurado sobre la base de la acción colectiva, que permite mejorar la competitividad de los pequeños productores para afrontar barreras de interés común como el acceso a

mercados especiales. El éxito de un proceso asociativo no depende solo de las motivaciones de quienes lo inician, sino de factores inherentes a la dinámica del colectivo. El interés por identificar los factores determinantes de la asociatividad recae en la oportunidad de poder gestionarlos para fortalecer a las organizaciones de pequeños productores. Asimismo, se identifican los impactos de la asociatividad a fin de reconocer su importancia para la gestión organizacional y los pequeños productores.

El modelo asociativo surge como uno de los mecanismos de cooperación que persigue la creación de valor a través de la solución de problemas comunes originados fundamentalmente, por falta de escala. Es decir, la insuficiencia del tamaño de las empresas hace muy difícil la incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos mercados y el acceso a la información, entre otros. La asociatividad permite, a través de la implementación de estrategias colectivas y de carácter voluntario, alcanzar niveles de competitividad similares a los de empresas de mayor envergadura. Esta forma de trabajo se caracteriza por: Independencia jurídica de los participantes y autonomía de cada una de las empresas

Con el objeto de aprovechar y potenciar las fortalezas de cada uno de los integrantes, el modelo asociativo posibilita desarrollar proyectos más eficientes, minimizando los riesgos individuales. Las empresas asociadas, generalmente, mediante la implementación de acciones conjuntas mejoran la competitividad e incrementan la producción a través de alianzas entre los distintos agentes que interactúan en el mercado incrementando las oportunidades de crecimiento individual y colectivo

## II. OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo general

Desarrollar una propuesta de asociatividad de los productores de carne de cuy de la provincia de Luya como estrategia para la exportación.

### 2.2 Objetivos específicos

- Analizar el entorno general de los criadores de cuy en la provincia de Luya.
- Dar a conocer experiencias exitosas de asociaciones de productores de cuyes como clusters.
- Proponer la reducción de costos de producción y mejorar la competitividad de las asociaciones de productores de carne de cuy de la provincia de Luya a través de la alimentación balanceada.

### 2.3 Formulación del problema

¿De qué manera la asociatividad de los productores de carne de cuy en la provincia de Luya como estrategia para la exportación permitirá mejorar su rentabilidad y posicionamiento en el mercado?

### 2.4 Justificación

• **Social:** Este proyecto contribuirá a la creación de más puestos de trabajo, a la formalización de las organizaciones, mejorando las condiciones de vida de los involucrados en esta actividad. Por otro lado también se beneficiaran en forma indirecta los proveedores, los intermediarios, los consumidores y las entidades públicas vinculadas a esta actividad.

• **Teórica:** A nivel local, regional, nacional e internacional existen tesis en relación a la crianza y comercialización del cuy, por lo que estas investigaciones constituyen referentes para el presente proyecto.

- **Ambiental:** El proyecto que se desea implementar tendrá un impacto positivo en el medio ambiente, debido a que los procesos productivos y comerciales que se desarrollaran tendrán un impacto mínimo en relación al medio ambiente.

- **Profesional:** El proyecto de investigación la asociatividad de los productores de carne de cuy en la provincia de Luya como estrategia para la exportación, se constituirá en un referente para el resto de las organizaciones dedicadas a esta actividad.

- **Metodológica:** La metodología a emplear ha sido validada por su empleo en otros trabajos similares, es por ello que se dará validez y confiabilidad a las técnicas, herramientas e instrumentos a utilizar, tales como las entrevistas, los cuestionarios, el Focus Group, las encuestas, los documentos técnicos normativos, los registros y los reportes, que servirán como modelos de gestión que se asemejen a la propuesta en estudio.

### III. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. Antecedentes

##### 3.1.1. Antecedente internacional

Freire Cepeda & Manosalvas Leiva (2010), realizaron la investigación denominada “Plan de comercio exterior y negociación internacional para la exportación de carne de cuy a la población ecuatoriana radicada en Madrid - España” en la cual concluyeron que es necesario aumentar la producción tecnificada de carne de cuy para ser más competitivos, así como brindar asesoramiento para que nuestros productores mejoren sus procesos, con el fin de que puedan llegar con su producto a mercados externos.

Además, el cuy al ser un animal muy versátil se le ha dado una imagen de animal exótico por lo que resulta atractivo para el mercado, el mismo que es de interés tecnificar su crianza e introducirlo en la gastronomía fina, así como diversificar mercados exportando a otros países.

Muñoz. C, & Narváez, C. (2015), realizaron la investigación denominada “Plan de exportación de carne de cuy en empaque al vacío producida en Pinampiro, provincia de Imbabura para la población ecuatoriana radicada en New York” indican la importancia que tiene la carne de cuy por ser rica en proteínas y pobre en grasa, lo cual es de beneficio nutricional para el consumidor y presentaron una alternativa de inversión para que las empresas que deseen incursionar en la exportación de carne de cuy en empaque al vacío a New York, mostrando cuan factible es esta actividad.

Estas características nutricionales hacen que el cuy tenga factibilidad para la producción y exportación para mercados nacionales e internacionales; como lo muestra Sotomayor, A. (2011). En su trabajo denominado “Factibilidad para la producción y exportación de carne de cuy (*cavia porcellus*) para mercados de Estados Unidos y España”

Investigación en la cual determinó una demanda de carne de cuy de 105.750,95 kilogramos anuales en Estados Unidos y en 188.860 kilogramos anuales en

España, el análisis financiero mostró una TIR de 22%, un VAN de \$9.574,75 y una relación beneficio/costo de 1.36 que demuestran la rentabilidad de su trabajo.

### **3.1.2. Antecedente Nacional**

Noriega, R. (2003), en su investigación denominada “Plan de introducción de la carne de cuy en Lima Metropolitana. Este trabajo se realizó en dos etapas: Un estudio de mercado completo que permitió caracterizar la situación actual de la oferta, demanda y comercialización de la carne de cuy, así como la percepción de la población sobre el producto y una propuesta empresarial eficiente en la producción y comercialización de la carne de cuy, que genere una alternativa de desarrollo social en sectores económicamente vulnerables.

Chirinos , Quezada & Otiniano (2008) realizaron la investigación que se denomina “Crianza y comercialización de cuy para el mercado limeño” trabajo en el cual recomienda evaluar la alternativa de la asociatividad con otros productores de carne de cuy de la zona, con miras a estandarizar los procesos productivos, alcanzar economías de escala y generar una oferta considerable que permita crecer y abastecer la creciente demanda en este sector.

Velásquez, C. (2013), en su investigación titulada “Incremento del volumen de venta de la carne de cuy (*cavia porcellus*) en el distrito de Ite debido al fortalecimiento de su cadena productiva” realizó el estudio de las relaciones entre el fortalecimiento de la cadena productiva del cuy y el incremento de ventas por parte de los involucrados en dicha cadena, para lo cual se hizo la siguiente proposición: existe una relación directa entre el incremento volumen de ventas de la carne de cuy y el fortalecimiento de su cadena productiva a través del uso herramientas técnico-productivas y estrategias de mercadotecnia en el distrito de Ite.

### **3.1.3. Antecedente Local**

Guelac (2015) realizó un plan de negocio para mejorar la crianza y la comercialización de cuy (*cavia porcellus*) en la asociación de matrimonios en apoyo a jóvenes estudiantes de la periferia del distrito de Luya 2015”, encontrando que la demanda actual de las seis ciudades (Luya, Bagua Grande, Bagua,

Chachapoyas, Jaén y Nueva Cajamarca) asciende a 322 799 cuyes / año y proyectó la demanda para el año 2024 a 362 499 cuyes / año, dicho cálculo se realizó teniendo la tasa de crecimiento promedio estas seis ciudades, además se usó como dato base el consumo per cápita de 0.75 Kg.

Determinó que la oferta actual asciende a 63 770 cuyes / año y que para el año 2024 ascenderá a 81 630.99 cuyes / año, dicho cálculo se realizó teniendo en cuenta la tasa de crecimiento regional (0.0025%), lo que muestra una brecha insatisfecha de 250 029 cuyes / año en el 2014 y de 280 868 cuyes / año para el año 2024.

Lucana, J. (2016) Tesis de pregrado. Universidad Nacional Toribio de Rodríguez de Mendoza de Amazonas. Amazonas. Perú. Realizó la investigación titulada “Evaluación económica, de la rentabilidad de la producción de cuyes en las cuatro principales zonas productoras de la región amazonas Luya, Pomacochas, Molinopampa y Mendoza” llegando a las siguientes conclusiones: La actividad de crianza de cuyes en las zonas de Mendoza, Pomacochas, Molinopampa y Luya son rentables económicamente. A pesar de que estas zonas, en su mayoría son muy diferentes geográficamente, lo que genera distintas condiciones para la crianza de cuyes, como suelos ácidos, falta de espacio, el clima, sistema de producción, la alimentación, entre otras. Estos últimos no han generado una gran varianza entre los resultados obtenidos de los indicadores de rentabilidad y su comparación por cada zona productora. Aunque la diferencias entre los resultados de rentabilidad entre zonas productoras sea mínima, según es el estudio la zona de Luya tiene la mayor rentabilidad en un promedio de Luya con una TIR de 25.30%, con un VAN de 13 188.92 nuevos soles y un beneficio costo de 1.99. Mientras la zona con menor rendimiento es la zona de Molinopampa con una VAN de 2 949.51 soles y un beneficio- costo de 1.38. Se puede decir que en base al estudio la zona menos rentable para la crianza de cuyes es Molinopampa, a problemas con el cultivo de alfalfa, teniendo que ser reemplazados por concentrados industriales, y esto eleva su costo de producción. Otras de las razones es la tecnificación de la crianza de cuyes, ya que los criadores no conocen la importancia de los sistemas de crianza y no toman a esta actividad económica con la importancia debida a que esta zona es también de producción lechera y ganadera, siendo vista la crianza de cuyes como actividad económica de segundo plano. La investigación apoyada en

otros estudios relacionados, muestran que la cantidad ofertada con la que cuentan actualmente estos criadores no abastece a la demanda total del mercado, creando una brecha insatisfecha; lo que constituye una oportunidad de negocio para quienes estén interesados en esta actividad pecuaria.

### **3.2. Bases teóricas**

#### **3.2.1. Tipos de cuyes**

Para el estudio de los tipos y variedades se les ha agrupado a los cuyes de acuerdo a su conformación, forma y longitud del pelaje. (Zaldivar I. L., 1997).

#### **Clasificación según la conformación:**

- **Tipo A.** Corresponde a cuyes «mejorados» que tienen una conformación enmarcada dentro de un paralelepípedo, clásico en las razas productoras de carne. La tendencia es producir animales que tengan una buena longitud, profundidad y ancho. Esto expresa el mayor grado de desarrollo muscular, fijado en una buena base ósea. Son de temperamento tranquilo, responden eficientemente a un buen manejo y tienen buena conversión alimenticia.
  
- **Tipo B.** Corresponde a los cuyes de forma angulosa, cuyo cuerpo tiene poca profundidad y desarrollo muscular escaso. La cabeza es triangular y alargada.  
  
Tienen mayor variabilidad en el tamaño de la oreja. Es muy nervioso, lo que hace dificultoso su manejo.

#### **Clasificación según el pelaje.**

- **Tipo 1.** Es de pelo corto, lacio y pegado al cuerpo, es el más difundido y caracteriza al cuy peruano productor de carne. Puede o no tener remolino en la frente. Se encuentran de colores simples claros, oscuros o combinados. Es el que tiene el mejor comportamiento como productor de carne.

- **Tipo 2.** Es de pelo corto, lacio, pero forma rosetas o remolinos a lo largo del cuerpo, es menos precoz. Está presente en poblaciones de cuyes criollos, existen de diversos colores. No es una población dominante, por lo general en cruzamiento con otros tipos se pierde fácilmente. Tiene buen comportamiento como productor de carne.
  
- **Tipo 3.** Es de pelo largo y lacio, presenta dos subtipos que corresponden al tipo I y 2 con pelo largo, así tenemos los cuyes del subtipo 3-1 presentan el pelo largo, lacio y pegado al cuerpo, pudiendo presentar un remolino en la frente. El subtipo 3-2 comprende a aquellos animales que presentan el pelo largo, lacio y en rosetas. Está poco difundido, pero bastante solicitado por la belleza que muestra. No es buen productor de carne, si bien utilizado como mascota.
  
- **Tipo 4.** Es de pelo ensortijado, característica que presenta sobre todo al nacimiento, ya que se va perdiendo a medida que el animal se desarrolla, tornándose en erizado. Este cambio es más prematuro cuando la humedad relativa es alta. Su forma de cabeza y cuerpo es redondeada, de tamaño medio. Tiene una buena implantación muscular y con grasa de infiltración, el sabor de su carne destaca a este tipo. La variabilidad de sus parámetros productivos y reproductivos le da un potencial como productor de carne. (Zaldivar I. L., 1997)

**Figura 1.** Tipos de cuy por pelaje.



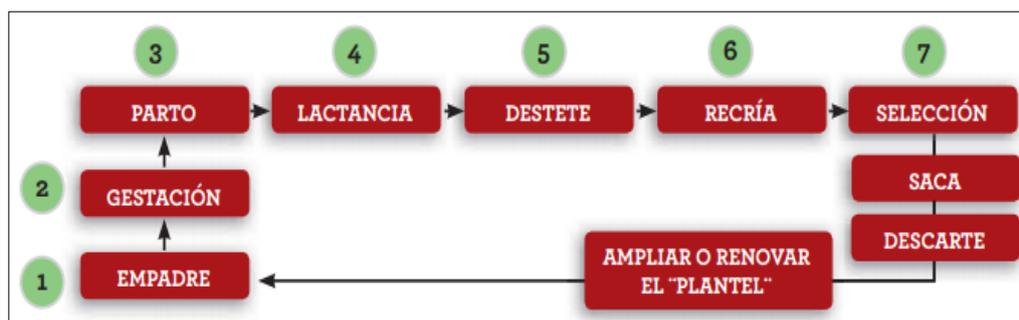
Fuente: Universidad Nacional Agraria la Molina

### 3.2.2. Reproducción y manejo

Son las diferentes actividades que se desarrollan en todo el proceso productivo de la crianza. (Bazán Blas, y otros, 2014)

Para una adecuada crianza, debemos conocer el ciclo productivo del cuy, el cual tiene las siguientes etapas:

**Figura 2.** Ciclo Productivo del cuy.



Fuente: Moreno Rojo, César. Manejo de animales menores: crianza de cuyes y conejos. Presentación PowerPoint.

#### 1) El empadre.

Consiste en juntar al mejor cuy macho con las hembras seleccionadas que están aptas para la reproducción. Las hembras deben entrar al empadre cuando alcanzan un peso aproximado de 800 a 1,000 gramos (2.5 a 3 meses de edad) y en el caso de los machos cuando alcanzan un peso vivo de 1,000 a 1,200 gramos (a partir de los 6 meses de edad). Un macho puede empadrar de 7 a 10 hembras. (Bazán Blas, y otros, 2014).

#### 2) La gestación.

La gestación dura aproximadamente 68 días, variando entre 58 a 72 días. La cantidad de crías por parto o “camada”, depende de la línea, tamaño y edad de la madre, en promedio son 3. Es recomendable que las madres tengan de 4 a 6 partos, luego pasan a descarte, para consumo o venta. (Bazán Blas, y otros, 2014).

**Figura 3.** Ciclo productivo del cuy.



Fuente: proalcu.

### 3) El parto.

Generalmente es en la noche y demora entre 10 y 30 minutos, con intervalos de 7 minutos entre cada cría. Cada madre puede parir de 1 a 5 crías, que nacen con pelos, ojos y oídos funcionando. La madre limpia, lame y da calor a sus crías, lo que favorece la circulación de la sangre de los recién nacidos. (Bazán Blas, y otros, 2014).

### 4) La lactancia.

Las crías lactan al poco tiempo de nacidas. Los cuyes lactantes, llamados gazapos, deben tomar la primera leche (calostro), lo que les permitirá tener resistencia frente a las enfermedades.

Las crías deben estar con su madre de 2 a 3 semanas, lactando la leche que es muy nutritiva. Con una buena alimentación, los gazapos pueden duplicar su peso, entre el nacimiento y el destete. Sin embargo, pueden ser afectados por el frío, la mala alimentación, la cantidad de leche de la madre, enfermedades, parásitos, etc., que nos les permite un buen desarrollo.

En la época de frío, las crías lactantes necesitan un ambiente protegido, con una temperatura no menor a los 12°C. (Bazán Blas, y otros, 2014)

## 5) El destete

Consiste en separar a las crías de la madre, agrupándolos por sexo y tamaño, se realiza entre las 2 y 3 semanas de edad. A los cuyes se les denomina gazapos desde el destete hasta que entran al empadre o se destinan al mercado. (Bazán Blas, y otros, 2014)

Podemos poner hasta 10 machos y 15 hembras en cada poza o jaula.

- Reconocimiento de sexo de los gazapos

Para reconocer el sexo del gazapo debemos cogerlo del cuello y ponerlo de espaldas, luego presionar ligeramente la zona de la ingle, de adelante hacia atrás. (Bazán Blas, y otros, 2014)

- Si es macho se observa la forma de “Y” con un puntito en el centro.
- Si es hembra, se observa la forma de una “Y” mayúscula.

## 6) La recría

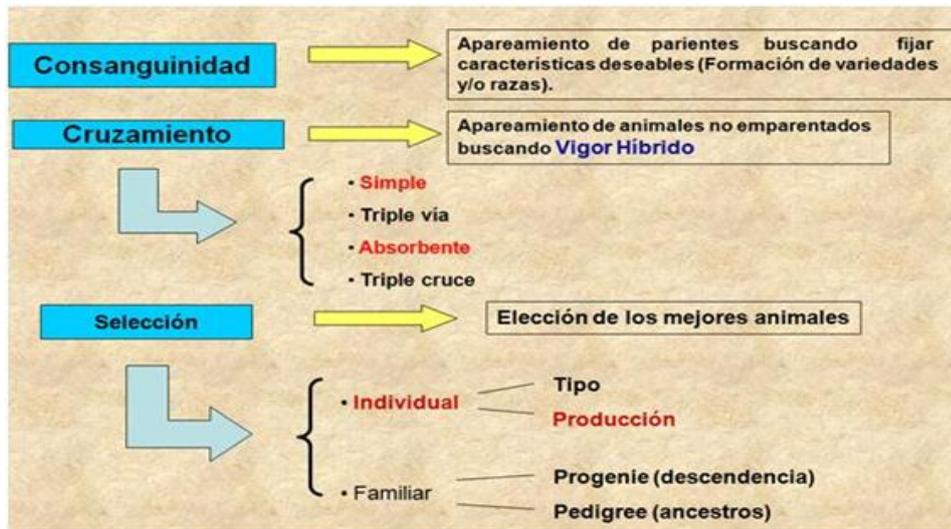
Es la etapa desde el destete hasta que se destinan al consumo familiar, renovación del plantel o al mercado, dura hasta dos meses y medio (75 días). A esa edad llegan a pesar entre 350 a 750 gramos, dependerá de cómo los hemos alimentado. (Bazán Blas, y otros, 2014).

## 7) La selección de cuyes

Consiste en escoger a las mejores hembras y machos, para que sirvan como reproductores, se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Características de rusticidad como resistencia al frío humedad y cambios bruscos de temperatura.
- Mejores características productivas (mejor peso y tamaño), rendimientos de descendencia y número de crías por parto.
- Otras características como temperamento, el tipo y color de pelaje, numero de dedos, etc.

**Figura 4.** Formas de mejoramiento genético.



Fuente: Asociación ALICE

**Figura 5.** Características evaluables en la selección.



Fuente: Asociación ALICE.

Los cuyes que no reúnen las características señaladas, se destinan para el consumo o la venta. (Bazán Blas, y otros, 2014).

### 3.2.3. Sistemas de crianza

Para la crianza de los cuyes se debe de construir galpones, donde se pueda implementar pozas y/o jaulas, las que servirán como la vivienda de los cuyes.

Un cuy produce mejor en temperaturas entre 15 a 18 °C, porque el excesivo frío o el excesivo calor, afecta su crecimiento y desarrollo. Temperaturas menores a 4°C y mayores a 35°C son críticas para la crianza de los cuyes.

Ubicar los galpones en un lugar seguro, con drenajes y sin huecos en los techos, para evitar humedad en temporada de lluvias, además deben ser calientes, ventilados, iluminados y limpios para prevenir las enfermedades. (Bazán Blas, y otros, 2014).

En zonas con temperaturas muy bajas, es necesaria la protección de los techos y paredes con materiales aislantes (cartón, esteras, paja).

Eventualmente podemos construir tragaluces para controlar la iluminación de los galpones y habrá que cubrirlos con cortinas durante las noches. El galpón debe construirse en el sentido contrario al viento, para que no entren corrientes de aire por las puertas y ventanas. También es importante que los rayos del sol recorran toda la construcción, calentándola durante el día para contrarrestar el frío en la noche, además ayudan a la desinfección natural del galpón.

Habilitar un depósito especial para almacenar los alimentos (Alfalfa, Heno, Mal alfalfa, Gramíneas, etc.) y para guardar los desinfectantes y medicamentos dentro del galpón.

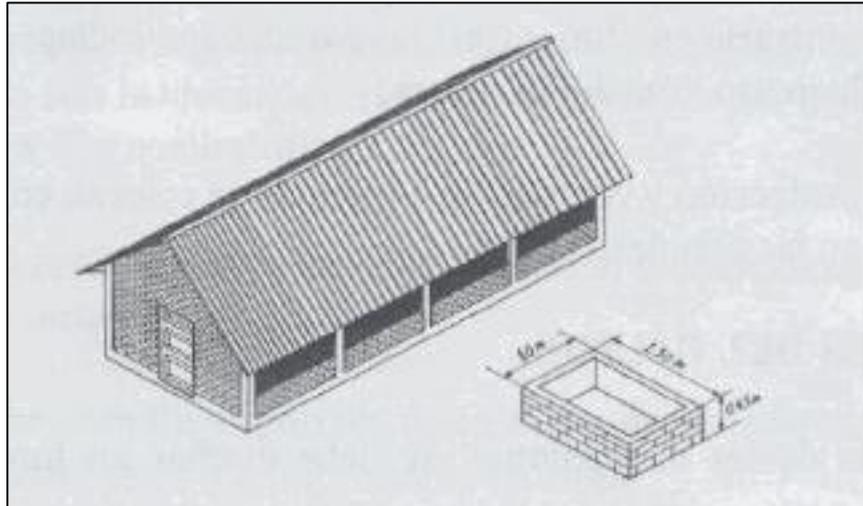
a) Crianza en pozas

Las pozas son corrales de un determinado tamaño, cuadradas o rectangulares, distribuidas de manera que se pueda aprovechar el máximo de espacio interior y así permitir la circulación de carretillas o personal. De esta manera se pueden disponer pozas para reproductores, para recría y para animales reserva. (Freire Cepeda & Manosalvas Leiva, 2010).

Para la crianza en pozas, se utiliza el siguiente modelo:

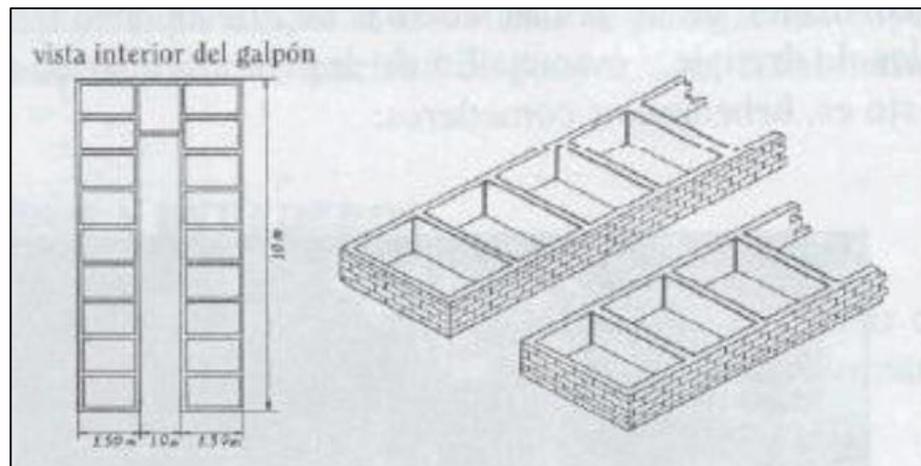
Este modelo se puede modificar de acuerdo a la disponibilidad de terreno y en número de animales que se desee criar.

**Figura 6.** Crianza en pozas.



Fuente: Freire Cepeda & Manosalvas Leiva, 2010.

**Figura 7.** Vista interior del galpón con pozas.



Fuente: Freire Cepeda & Manosalvas Leiva, 2010.

**Ventajas:**

- Facilita el manejo y control sanitario del plantel.
- Es de construcción fácil y permite el uso de diversos materiales.
- Evita la competencia de crías y adultos por el alimento porque no se crían juntos.
- Se pueden llevar registros que permiten detectar a los futuros productores.

- Permite separar a los animales por clase, sexo y edad.
- Hay menor mortalidad porque se evita el contagio de todos los animales.
- Facilita el manejo y control sanitario de los cuyes.
- Es de fácil construcción y permite el uso de materiales accesibles.
- Evita la competencia de crías y adultos por el alimento.
- Permite separar a los cuyes por tipo, sexo y edad.
- Hay menor mortalidad, porque evita el contagio de enfermedades.

#### b) Crianza en jaulas

Las instalaciones con jaulas requieren de una mano de obra calificada en la construcción de jaulas, ya que deben tener sistemas adicionales de drenaje y evacuación de desechos, sistemas de alimentación, esto es, bebederos y comederos.

Estas instalaciones generalmente cuadradas, se pueden construir con madera y mallas de metal, deben tener máximo 4 pisos con sistemas de drenaje y evacuación de desechos, bebederos y comederos. (Bazán Blas, y otros, 2014).

Las medidas que se proponen son las siguientes:

- 0.80 metros de ancho por 1.00 metros de largo por 0.40 metros de altura.
- Otra medida puede ser de 0.80 metros de ancho por 1.5 metros de largo por 0.40 metros de altura.

**Figura 8.** Crianza en jaulas.



Fuente: CARE

#### Ventajas:

- Mejor aprovechamiento del espacio en el galpón de crianza.
- Higiene y sanidad que se realiza con mayor eficiencia.
- Esta crianza se recomienda en zonas de elevada temperatura y humedad.

#### Desventajas:

- Costos elevados en cuanto a infraestructura.
- Requiere personal calificado en su diseño y construcción.
- Algunos criadores que emplean el sistema de pozas, construyen además jaulas
- para aumentar su capacidad de producción, combinando los dos sistemas.

### **3.2.4. Consideraciones para la instalación de una granja de cuyes.**

Para la instalación de una granja de cuyes debe hacerse un análisis previo del medio ambiente que rodea el área elegido. Considerar el clima, disponibilidad de forraje, cercanía al mercado, entre otros factores.

Cualquiera sea el nivel de producción, antes de instalar una granja deben tomarse en cuenta aspectos como clima, disponibilidad de recursos alimentarios y de mano de obra especializada, disponibilidad de reproductores de buena calidad, potencialidades del mercado y facilidades de acceso para la comercialización.

#### a) Clima

Uno de los factores naturales más importantes del medio ambiente que debe considerarse es el clima, ya que afecta al individuo tanto en forma directa como indirecta. Al animal debe mantenerse en un ambiente cuya temperatura le permita vivir sin estar expuesto ni al frío ni al calor excesivo. Así podrá utilizar el alimento que ingiere no sólo para producir o perder calor, sino para mantener un funcionamiento normal de su organismo y poder producir eficientemente. A este ambiente se le denomina «ambiente termoneutral». El clima determina los cultivos que se producen en una región como consecuencia de la temperatura, lluvia, viento, humedad, entre otros factores. De acuerdo al clima se tiene que diseñar el tipo de galpón a construirse y la ubicación del mismo.

Climas aparentes para la crianza de cuyes (Zaldivar L. C., 1994):

- Tropical +- los 12 meses del año a temperaturas de +20°C
- Subtropical ++ de 4 a 11 meses temperaturas de +20°C y de 1 a 8 meses entre 10 y 20°C
- Templado ++ los 12 meses entre 10 y 20 °C
- Fríos +- de 1 a 4 meses temperaturas entre 10 y 20°C y de 8 a 11 meses de -10°C
- Montañoso: Baja presión parcial de oxígeno, baja temperatura ambiental, baja humedad, baja polución y alta radiación.

b) Alimento disponible.

El forraje y los subproductos agrícolas son la base de la alimentación de los cuyes, por lo que es necesario considerar un área agrícola anexa a la crianza. El tamaño de la granja está en función de la disponibilidad de forraje y si existen insumos que permitan formular una ración balanceada. Si se tiene la posibilidad de suplementar a los animales, los suministros de forraje pueden ser menores y así manejar una mayor población de cuyes.

c) Mano de obra especializada

La necesidad de mano de obra dependerá del tipo y tamaño de la explotación que se desee desarrollar. Una explotación familiar-comercial o comercial de cuyes requiere de personal para el manejo de los animales y de los cultivos. Los cuyes deben ser manejados por una persona entrenada para este fin, que lleve con eficiencia los registros de la producción, con el fin de detectar a los animales improductivos. La eliminación de los animales improductivos del plantel permitirá tener buenos índices productivos.

d) Disponibilidad de reproductores

Para iniciar una crianza se deben adquirir reproductores en lugares de prestigio para garantizar la productividad de los genotipos. Un error en la elección inicial tarda en corregirse. El crecimiento de la granja puede ser paulatino, adquiriendo la tercera parte de la población de reproductoras y desarrollando

a partir de ellas la población. Conviene comenzar siempre con cuyes de recría para aprovechar toda su vida productiva. El plantel inicial debe estar conformado con hembras de 6 a 8 semanas de edad, o de 500 a 600 g de peso.

e) Facilidades de vías de acceso

El lugar donde debe instalarse la granja debe estar cerca de vías de acceso que permita el ingreso de insumos necesarios para la producción, la salida de los cuyes al mercado y el desplazamiento del personal. Considerar la ubicación de los servicios básicos, tales como las líneas de energía, agua y desagüe.

### **3.2.5. Definición de términos básicos.**

Los principales términos básicos utilizados en el presente proyecto son los siguientes:

#### **Manejo de cuyes**

Consiste en una serie de pasos que nos van a permitir una adecuada crianza de nuestros animales, de ésta manera obtendremos: animales más gordos, más crías por parto, menos enfermedades.

#### **Pozas**

Generalmente son de forma cuadrada y están asentadas directamente sobre la tierra (terrestre), pueden ser construidas con adobe, quincha, ladrillo, madera, barro. Se construirán de metro y medio de largo por un metro de ancho y medio metro de alto.

#### **Jaulas**

Generalmente son de forma cuadrada, pero están suspendidas por bases en sus extremos (aéreas), pueden ser construidas con madera sola o combinada con mallas de metal.

#### **Galpón**

El galpón o cuyero es el ambiente donde se construyen o colocan las pozas o jaulas para criar a los cuyes, esto nos permite tener mejor control sobre los animales.

#### **Sanidad**

Comprende prevenir y curar las diversas enfermedades que pueden sufrir nuestros animales. Las enfermedades del cuy pueden ser de tres tipos: enfermedades infecciosas, enfermedades parasitarias y enfermedades carenciales.

#### **Alimentación de cuyes**

Viene a ser el proceso de dar un adecuado alimento a nuestros cuyes, estos alimentos pueden ser: pasto verde (forraje), granos de cosecha (concentrados), y alimentos alternativos.

## **Gestión Estratégica**

“La gestión estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones de diferentes funcionalidades que permitirán a las organizaciones alcanzar sus objetivos. Es el proceso de especificar los objetivos de las organizaciones, desarrollando políticas y planes para alcanzar esos objetivos, y asignando recursos para implementar esas políticas y planes. La gestión estratégica, por tanto, combina las actividades de varias áreas funcionales de una organización para lograr objetivos organizacionales. Es el nivel más alto de actividad gerencial. (FRED R. DAVID, 1994)”

“Sin una estrategia una empresa es como un barco sin timón, dando vueltas en círculos. Es como una trampa, pues no tiene un sitio a donde ir (ROSS & KAMI, 2003)”

“Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de la configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los Stakeholders (JHONSON Y SCHOLE, 2001)”

“Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos (JAMES STONER, 1996)”

## **Ventaja Competitiva**

“Valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costos” (PORTER, 1985)

“Es un proceso, donde es importante la capacidad de innovar para obtener saltos tecnológicos, al tener la capacidad de innovar en aspectos tecnológicos y además anticipar las necesidades de los consumidores; se obtiene la capacidad de organización, infraestructura y un marco jurídico” (CEBREROS, 1993)

"cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir y además, estas características le permiten obtener un rendimiento superior a la otras empresas en su actuación competitiva" (GUERRAS Y NAVAS, 2007).

“Es el conjunto de características únicas de una empresa y sus productos, que el mercado percibe como dignas de atención y superiores a las de su competencia”.  
(VELASQUEZ, 2012)

### **Cadena Productiva**

La cadena productiva es un enfoque organizacional y de negocio que permite el desarrollo de estrategias comunes a los actores involucrados en la producción, transformación y comercialización de productos agropecuarios.

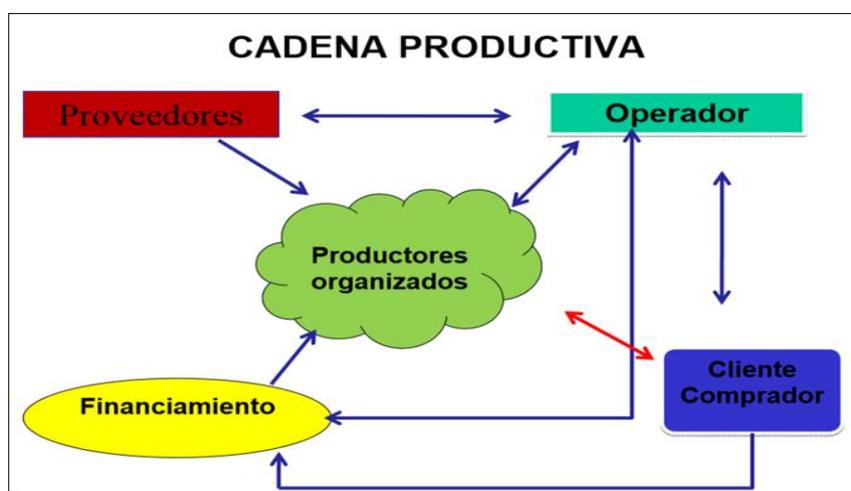
Es un conjunto de agentes económicos interrelacionados por el mercado desde la provisión de insumos, producción, transformación y comercialización hasta el consumidor final (Risi, 2005).

Conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, en la transformación y en el traslado hacia el mercado del mismo producto.

La cadena identificada permite localizar las empresas, las instituciones, las operaciones, las dimensiones y la capacidad de negociación, las tecnologías, las relaciones de producción y relaciones de poder en la determinación del precio.

Una cadena productiva es un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones, de producción, transformación, comercialización de un producto, en un entorno determinado (MINAG, 2010).

**Figura 9.** Cadena productiva.



Fuente: Elaboración propia

### **Participantes en la Cadena Productiva**

Los actores principales de la cadena productiva son: 1) los productores organizados, 2) los proveedores, 3) los operadores, 4) los clientes compradores, y 5) las entidades que financian.

### **Eficiencia de las Cadenas Productivas**

La eficiencia está referida a la relación existente entre los servicios entregados por las cadenas productivas y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido. La utilización adecuada de los recursos que dispone las cadenas productivas, va a ser factible disponer de medios, los que pueden ser utilizados para dotar de eficiencia a los servicios que prestan las cadenas productivas.

Koontz/O'Donnell (1999), señala que una institución es eficiente si facilita el logro de los objetivos y misión institucional con el mínimo de costos o consecuencias imprevistas. Así mismo indica que una eficiente gestión óptima está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la empresa; tal como lo establece la gestión empresarial moderna.

### **Cadena De Valor**

Las intervenciones de desarrollo que siguen el enfoque de cadenas de valor, son un 'modo de intervenir' o 'modo de analizar, planificar y elegir alternativas' para mejorar, las cadenas productivas ya existentes en las que participan personas de escasos recursos. Más concretamente, el valor añadido de trabajar bajo el enfoque de cadena de valor para la erradicación de la pobreza respecto a las tradicionales cadenas productivas se refiere a aspectos como los siguientes:

- Es una red estratégica de actores económicos (productores, procesadores, distribuidores, mayoristas, vendedores, etc.) quienes reconocen la necesidad mutua de trabajar juntos para identificar objetivos estratégicos, y pasan de una situación de independencia a estar dispuestos a compartir los riesgos y los beneficios que esto conlleva, e invertir tiempo, energía y recursos para realizar el trabajo articulado.

- La perspectiva del trabajo conjunto sigue la orientación de la demanda y no de la oferta; su propósito es responder más efectivamente a las necesidades del mercado a través de mejoras en la cooperación, comunicación, y coordinación.
- Requiere el compromiso de todos los participantes en el control de los factores que afectan a la calidad y consistencia del producto, inclusive la coordinación de la producción, procesamiento, distribución, y estrategias de marketing y promoción.
- Se comparte la información entre los diversos actores, ya que se busca el beneficio global. Dado que el trabajo conjunto se orienta por la demanda, las necesidades cambiantes del consumidor, la transparencia y la buena comunicación e información son factores esenciales para el funcionamiento de la cadena de valor. El flujo de información oportuna del consumidor a otros eslabones de la cadena, habilita que los cambios se puedan producir rápidamente para proteger o para incrementar la cuota de mercado. • Implica altos niveles de confianza entre las partes aliadas y ofrece un contexto de seguridad a la hora de negociar con otros miembros de la cadena. Ellos trabajan juntos en desarrollar objetivos y metas comunes. La confianza y la cooperación resultantes crean un ambiente en cuál los productos son de una calidad mayor y llegan al consumidor oportunamente y con un valor añadido.

**Figura 10.** Cadena productiva.

ASPECTO	CADENA PRODUCTIVA	CADENA DE VALOR
Estructura organizativa	Actores independientes	Actores interdependientes
Flujo de información	Escasa o ninguna	Amplia
Enfoque principal	Costo/precio	Valor/calidad
Estrategia	Productos básicos (commodities, etc.)	Productos diferenciados
Orientación	Liderado por la oferta	Liderado por la demanda
Filosofía	Auto-optimización	Optimización de la cadena

Fuente: Fundación CODESPA Edición CODESPA 2010.

## EMPRESAS ASOCIATIVAS COMO MODELO DE INTEGRACIÓN HORIZONTAL

Como cualquier actor económico, los pequeños productores se ven también afectados por los costes de transacción. De hecho, en algunos casos pueden ser tan altos que su participación en los mercados no es factible.

Desde el punto de vista de la empresa que necesita proveedores, los costes de transacción suponen un factor a tomar en consideración, dado que hacer negocios con pequeños productores es más costoso precisa y únicamente debido a los altos costes de transacción.

**Figura 11.** Factores que Influyen en los Costos de Transacción.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN	
DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES	DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LAS EMPRESAS COMPRADORAS
Dificultad para acceder a información	Gran número de productores desorganizados
Poder y capacidades de negociación limitado (tamaño, autoestima, formación, etc.)	Dificultad de establecer múltiples contratos y acuerdos
Conocimientos reducidos de nuevos mercados, productos y tecnologías	Costos de selección de los productores y control de la calidad de su producción
Distancia de los mercados, lo que incrementa los costes de transporte y comunicación, entre otros	Incertidumbre sobre el compromiso de los pequeños productores respecto al cumplimiento y entrega de la producción acordada
Riesgo de ser víctima del oportunismo de los intermediarios informales	Riesgo de que su producción comprometida caiga en manos de intermediarios ('coyotes')
Exigencias del sector privado comprador de sus productos, que requieren mayor coordinación y control	Limitaciones de ubicación, transporte y comunicación de los pequeños productores

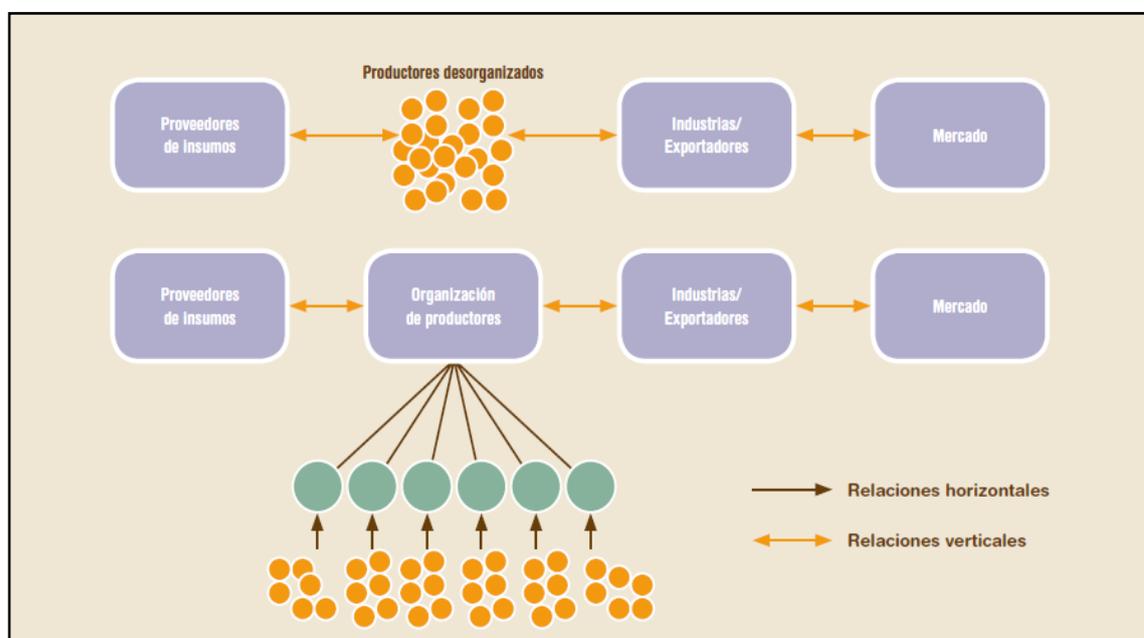
Fuente: Fundación CODESPA; basado en varias fuentes (2010).

Realizar transacciones siempre conlleva costes. Se trata de costes referentes a la información, negociación, monitoreo y coordinación de relaciones comerciales, entre los que se encuentran:

- Identificación de clientes, búsqueda información sobre calidades y precios de productos, comparación de diversas ofertas, estudios de mercado, etc.

- Negociación de condiciones de entrega de los productos o servicios con los clientes potenciales y la definición y firma de contratos, envío de muestras, etc.
- Costos de revisión y coordinación para garantizar que el resto de agentes cumple con lo estipulado, sobretodo en lo relacionado a la calidad. Asimismo, existen costes respecto a las posibles acciones correctivas a aplicar y, en caso de que la relación no funcione, costes por el cambio del socio comercial.

**Figura 12.** Relaciones horizontales versus relaciones verticales. Comparación de la organización de productores entre cadena tradicional y cadena de valor.



Fuente: Marco Vernooij, Fundación CODESPA (2010).

## LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS COMO PROPUESTA PARA LA ORGANIZACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES

Una empresa asociativa es una estructura de gobernanza que debe permitir vincular a un gran número de productores en base a un compromiso real con objetivos comunes, de tal manera que se satisfagan las expectativas individuales de cada socio. Éstas se forman un número indeterminado de pequeños productores, quienes se conforman como miembros, y tienen una estructura propia.

Así, la forma en cómo se estructura una empresa asociativa depende mucho del tipo de mercado al que se accede o prevé acceder, del tipo de producto y de los actores con los cuales se ha de relacionar comercialmente en el mercado. En este sentido, es de vital importancia para el éxito de la empresa asociativa que los costes de mantener la estructura de gobernanza no superen los beneficios globales. Quizás sea este el reto de mayor dimensión que tienen las empresas asociativas.

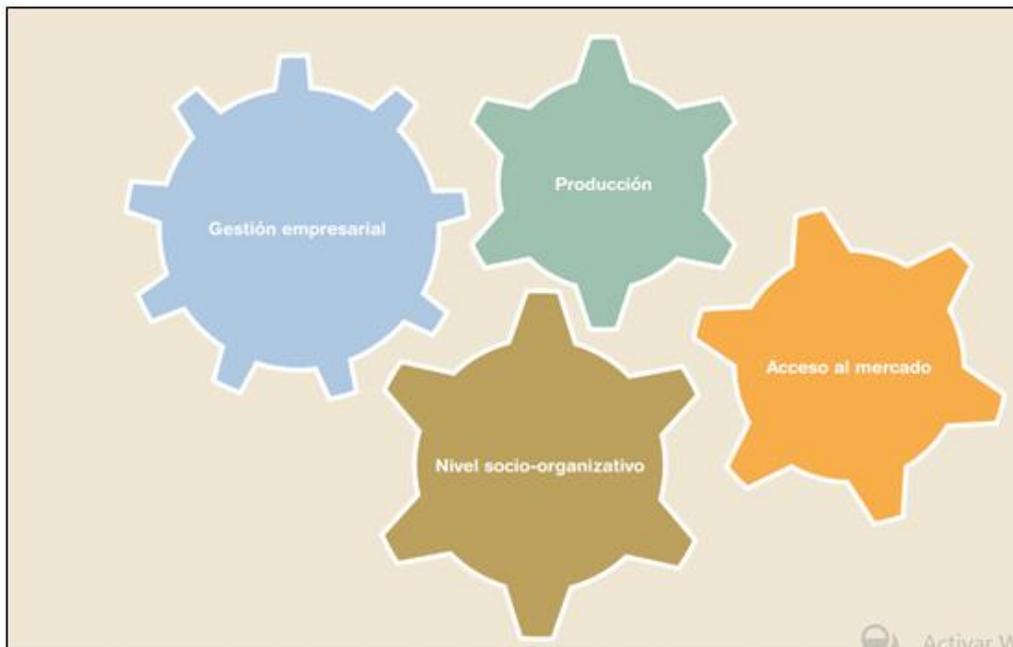
Para mitigar la incertidumbre con respecto al producto, reducir el riesgo de que los productores vendan su producto a intermediarios (o ‘coyotes’) bajo condiciones muy poco favorables y aumentar el compromiso real, cada empresa asociativa requiere un mínimo de mecanismos de control, incentivos y marcos legales. Se trataría de una mezcla de reglas basadas en componentes formales e informales que tienen relación con la elección de los socios, la planificación conjunta, el flujo de información, los mecanismos de supervisión y resolución de conflictos y la reglamentación interna.

El punto crítico reside en que una relación en la que hay diversos individuos implicados requiere de una recta gestión y reglas claras, además de transparencia. De esto depende en gran medida el éxito comercial.

Un problema vital de la organización y gestión económica de las empresas asociativas es conseguir la motivación de los pequeños productores para que formen parte de ésta y cumplan los compromisos y reglas. Los problemas de desmotivación aparecen porque los individuos tienen sus propios intereses personales y es complicado lograr una armonía con los intereses de otros.

Recordemos que la empresa asociativa es una estructura gobernanza para vincular a los pequeños productores entre sí. De esta forma, gran parte de los temas mencionados a continuación son mecanismos de coordinación y de vinculación del pequeño productor a la empresa asociativa.

**Figura 13.** Elementos que Influyen en el Proceso para que los Pequeños Productores puedan acceder al mercado.



Fuente: Marco Vernooij, Fundación CODESPA (2010).

### **A. La producción**

La base de cualquier organización de agricultores es la producción. Sobre este elemento se deben construir las empresas asociativas, ya que es el factor donde los pequeños agricultores pueden encontrar ventajas comparativas.

La selección de los productos que se van a trabajar se debe basar en las oportunidades productivas y de mercado, es decir, una combinación entre las capacidades de los productores y el potencial de la demanda. Así, en esta selección, el potencial de mercado debería ser el criterio principal, pero a su vez se tiene que tomar en consideración la rentabilidad para los pequeños productores, las condiciones de producción de una cierta región, las inversiones requeridas y la experiencia de los productores con los cultivos potenciales.

Lo cultivos que maneja la empresa asociativa para la comercialización deben cumplir los requisitos de calidad y cantidad que exigen los mercados. La empresa organizativa ayuda a sus socios en estandarizar la producción, planificar siembras y cosechas, y mejorar la calidad por medio de asistencia técnica. De este modo,

un gran valor que puede encontrar el pequeño productor para vincularse a la empresa asociativa es que ésta le ofrezca acceso a sistemas de asistencia técnica y servicios de apoyo a su microempresa rural, como son la provisión de créditos, insumos y capacitación. Asimismo, puede aportar el valor de que supone implementar infraestructura para el acopio, postcosecha y procesamiento adecuada.

## **B. Nivel socio-organizativo**

El segundo pilar de la empresa asociativa es su nivel socio-organizativo. Así, las acciones, mecanismos y herramientas que se implementan deben ayudar a la generación de un compromiso real y a incrementar el sentido de pertenencia por parte de los socios.

Este ámbito involucra muchos aspectos intangibles y habilidades por parte de los directivos y socios que se reflejan en las actitudes concretas que generan la sostenibilidad de la empresa asociativa.

Un factor que puede ayudar a la organización podría ser el establecer una distinción entre el equipo directivo y el equipo de gestión empresarial.

De esta forma, el equipo directivo sería el ente máximo de dirección de la empresa asociativa, y suele estar compuesto por un presidente, vicepresidente y vocales. Es conveniente que sean puestos elegibles y que tengan un periodo determinado. Igualmente, es recomendable que el directorio rinda cuentas a la asamblea general de socios, por lo menos dos veces al año. Un instrumento que puede acompañar a la dirección de la empresa asociativa y facilitar con ello su presencia en las comunidades es definir promotores regionales.

## **C. Capacidad empresarial**

La empresa asociativa busca lograr un modelo de negocio sostenible, entendiendo como ‘modelo de negocio’ la manera en cómo una empresa crea y captura valor dentro de una red de productores, proveedores competidores y consumidores (MIT Sloan 2007, en Volley 2008). En otras palabras, “lo que hace y cómo gana su dinero” la persona u organización.

El modelo de negocio se vincula con la estrategia (proceso de construcción del modelo) y la operación (implementación del modelo en estructuras, sistemas y procesos). En el ámbito de las cadenas de valor, se hace énfasis en atender con productos diferenciados a los mercados (crear una proposición de valor), al manejo de costes, y a la vinculación con otros actores en la cadena de valor para tener éxito. La herramienta para concretar el modelo es el plan de negocios.

La organización de productores únicamente tendrá sentido cuando ésta adquiere un enfoque comercial y empresarial sólido. Con la capacidad empresarial nos referimos a las habilidades, conocimientos y destrezas del equipo gestor de una empresa asociativa a la hora de diseñar y manejar estrategias, estructuras, procesos y herramientas de gestión empresarial.

#### **D. Acceso al mercado**

Una empresa asociativa exitosa debe lograr el acceso al mercado de forma sostenible. Está en su capacidad además ampliar su mercado y su base de clientes. Como se ha mencionado con anterioridad, el punto de partida sería encajar las capacidades de los productores con el potencial de la demanda.

Desde la producción organizada se debe elegir la mejor manera para vincularse al mercado. En este trayecto nunca se debe olvidar las oportunidades cerca de las zonas de influencia de la empresa asociativa, ya que podría haber posibilidades dentro de los esquemas tradicionales de comercialización.

Dependiendo del producto, se encuentran posibles compradores en agroindustria; mayoristas; supermercados; exportadores; importadores; entidades públicas; el intermediario y el consumidor final.

#### **Marco legal de la Asociatividad**

El desarrollo de las actividades empresariales es cada vez más dinámico en nuestro país y ese dinamismo requiere de mecanismos y figuras que permitan organizar las actividades en función de la conveniencia e intereses de los empresarios. Una de las figuras más utilizadas en los últimos años debido a su flexibilidad, es la de los contratos asociativos o de colaboración empresarial. El marco legal de los contratos de colaboración empresarial se encuentra regulados por los artículos

438° al 448° de la Ley N° 26887 - Ley General de Sociedades. Asimismo, son de aplicación las disposiciones generales en materia de obligaciones y contratos contenidas en el Libro VI y VII del Código Civil.

### **Asociatividad Empresarial**

Dado el actual contexto económico, nuestra pretensión es un intento por responder a los interrogantes que se hacen los ciudadanos, respecto al manejo de una empresa. ¿Qué hacer para enfrentar como empresa el fenómeno de la globalización? Las Pyme se han visto enfrentadas a un mercado abierto ante el Tratado de Libre Comercio (TLC), se ha generado en ellas inseguridad, temor y deseo de hallar soluciones para subsistir. Ante lo cual pensadores como Michael Porter y Klauss Esser, entre otros, proponen como solución empresas competitivas; es así, como en el mundo empresarial se han suscitado nuevos modelos de negocio y nuevas tendencias administrativas para lograr competitividad.

Dentro de la filosofía de los nuevos modelos de negocio se encuentra como eje central la “coopetencia” cuyo significado, cooperar con la competencia, refleja la necesidad imperiosa de trabajar en equipo, compartir objetivos empresariales, sumar esfuerzos para conseguir avances tecnológicos, recursos y calidad productiva. Por tanto, es urgente un cambio en la cultura empresarial de los ciudadanos, alejarnos de la individualidad y pensar en la asociatividad, como mecanismo para lograr desarrollo y progreso.

La Asociatividad según Ramón Rosales (1997), es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes. (Rosales, 1997).

Dentro de las principales características de la asociatividad Ghosh S. (1996) destaca:

1. “Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes” (p.40): cada empresa vinculada toma sus decisiones en forma independiente.
2. “Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales” (p.40): es aplicable a una amplia gama de posibilidades dentro de las actividades empresariales como el financiamiento, la inversión, y la operación en sí. Además no se dan restricciones de participación por tipo de actividad de las empresas vinculadas.
3. No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera: las características de la asociatividad le otorgan a este mecanismo de cooperación interempresas una alta flexibilidad de afiliación, operación y ámbito de acción que puede ser empleado tanto por empresas insertadas en redes verticales u horizontales, o incluso para aquéllas que no pertenezcan a ninguna red. (Guillen, 2007, p. 40)
4. “Es exclusiva para pequeñas y medianas empresas” (p.40): es un mecanismo de agregación de intereses orientado a las pymes, contrario a las grandes empresas que ejercen alianzas estratégicas con acuerdos específicos más no colectivos.

### **Asociatividad**

Surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas medianas y pequeñas que enfrentan un proceso de globalización de las economías nacionales. La globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura, al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo, lo cual abre oportunidades, pero, del mismo modo, amenaza las Pymes” que, como señala Rosales (1996), además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales, requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno (Cafferata, 2005, p. 347).

Dentro de los Nuevos Modelos de Negocios basados en la Asociatividad bajo el concepto de Cooperar con la competencia se encuentran:

### **Mini cadenas productivas**

Son el agregado de actividades desde la obtención de insumos, su transformación, comercialización y llegada al consumidor final; caracterizadas por un reducido número de productores, estas se presentan generalmente en el sector agrícola como cadenas agro alimentarias. (CODEL, s. f.)

### **Cadenas productivas**

Cumplen las mismas condiciones de las mini cadenas, pero, con la excepción de que el número de productores es más amplio dado el tipo de actividad. Se puede decir que es una forma de análisis subsectorial. Se constituyen en sectores agroindustriales desde la provisión de insumos y la unidad productiva hasta el mercadeo final, en esta se incluye organizaciones empresariales y servicios de apoyo conexos al sector. (CODEL, s. f.)

### **Keriettsu**

Según Schulz (1997), son las comunidades empresariales de los fabricantes y sus suministradores directos. Estos proveedores directos suministran exclusivamente a un único fabricante con el que generalmente se conectan tanto en capital y con frecuencia también en los aspectos corporativos con quién cooperar en todas las cuestiones de gestión. Son grandes grupos industriales, uno de los tres modelos de propiedad más utilizados en Japón.

### **Consortio**

Este modelo consiste en:

Acuerdo entre varias empresas cuyo objetivo principal es desarrollar una actividad económica que va a resultar en rendimientos para todas y cada una de ellas. Un caso muy común de consorcio se presenta en las grandes obras de construcción de infraestructura vial, en las cuales se asocian varias empresas (sin llegar a fusionarse)

que se especializan o tienen fortalezas en diferentes campos, unas en topografía, otras en geología, otras porque tienen la maquinaria pesada, otras debido a la calidad de sus ingenieros civiles, etc. [...]

Los consorcios suponen ventajas como: Aumentar y complementar la oferta de las empresas individuales, los costos y gastos son compartidos y por lo tanto más asequibles, además hacen más fácil la consecución de recursos financieros. (CEI, 2010, p. 5)

### **Clúster**

Aglomeración considerable de empresas de diversos sectores de la economía en un área geográfica delimitada, con un perfil de especialización determinado y con redes empresariales interconectadas con servicios de apoyo, este se debe basar fundamentalmente en la cooperación de cada uno de sus eslabones o partes. (CODEL, s. f.)

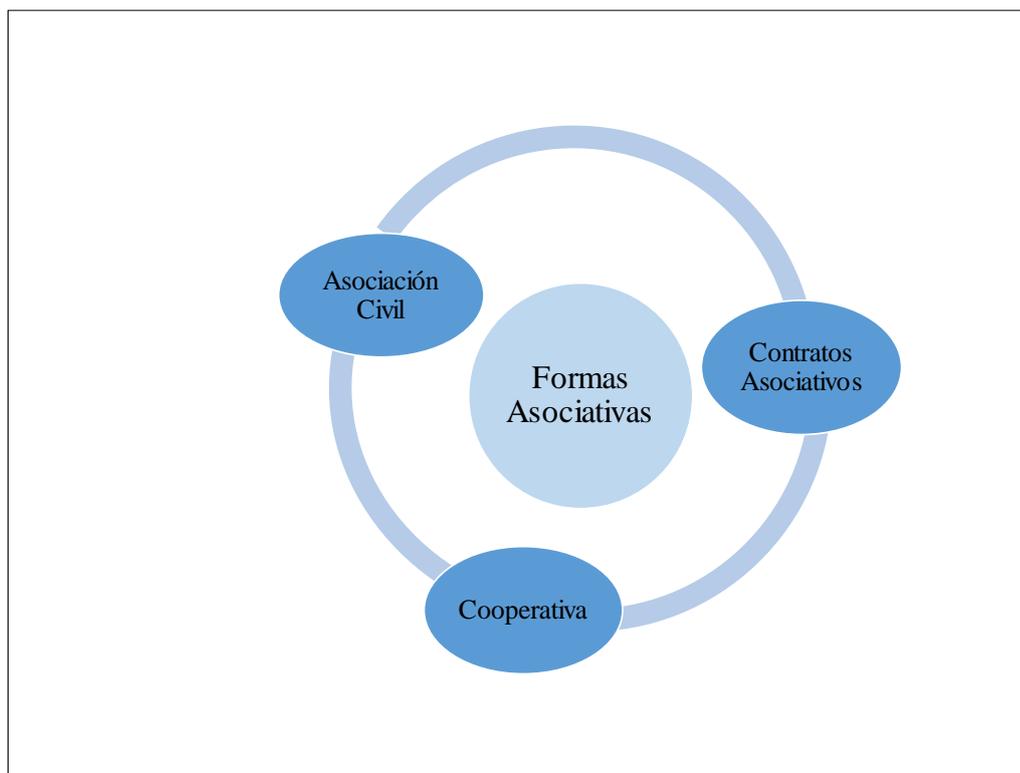
La definición formal dice que un clúster es una concentración de tipo geográfico de empresas e instituciones que interactúan en un campo particular. Incluyen entre otros proveedores especializados, servicios, infraestructuras de Apoyo. Generalmente los clústeres se extienden verticalmente en la cadena de valor y lateralmente hasta la tecnología, sectores relacionados etc., Muchos de ellos, Incluyen instituciones gubernamentales y de otro tipo, como las universidades, parques tecnológicos, y de servicios especializados de educación, información, reciclaje y apoyo técnico. (Arbonés, 2000, p.57)

### **Las formas asociativas más comunes en el Perú**

En el Perú, los modelos asociativos más comunes, utilizados en muchos sectores comerciales y no comerciales son:

- La asociación
- La cooperativa
- Los contratos asociativos

**Figura 14.** Formas asociativas en el Perú.



Fuente: Ministerio de la Producción.

### **Asociación**

Según el artículo 80° del Código Civil Peruano, la asociación es una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo. Donde la asamblea general es el órgano supremo de la asociación.

### **Cooperativa**

La cooperativa está formada por un grupo de personas naturales o jurídicas que buscan un beneficio común (económico, social o cultural). El objetivo de una cooperativa es promover el beneficio de sus socios por medio de la provisión de bienes y servicios.

La Ley General de Cooperativas reconoce dos modalidades de cooperativas:

- De usuarios
- De trabajadores

Una cooperativa de usuarios busca dar servicios a sus socios, mientras que una de trabajadores busca generarles empleo.

Las cooperativas pueden ser financiadas a través de recursos propios o de terceros.

En una cooperativa los recursos propios pueden provenir de dos fuentes:

- Capital social: Aportaciones obligatorias y voluntarias de los socios que pueden ser reembolsables en cualquier momento.
- Excedentes no distribuidas: fondos de reserva obligatorios y voluntarios con fines determinados.

### **Consorcio de Exportación**

Las pequeñas y medianas empresas suelen tener grandes dificultades para entrar en mercados extranjeros. Los consorcios de exportación pueden no solamente prestar asistencia a sus miembros para lograr una presencia de exportación, sino que además pueden implicar beneficios adicionales importantes (Guía N° 12 Asociatividad para el Comercio Exterior MINCETUR, 2013)

Al mejorar el acceso de la empresa a información relativa a mercados extranjeros y al orientarse hacia una mayor diversificación de las exportaciones, los consorcios de exportación pueden reducir de manera significativa el riesgo de exportación. Al mismo tiempo pueden ser:

- Mejorar su rentabilidad: La participación en un consorcio de exportación puede mejorar en gran medida los márgenes de utilidad de las empresas participantes mediante una diversidad de economías, la formulación de una estrategia de exportación y el logro de exportaciones estables.

- Ventajas de eficiencia: La cooperación entre empresas del tipo hallado en los consorcios permite superar los problemas derivados de su pequeña dimensión y explotar las economías de escala y de alcance.
- Acumulación de conocimientos: Al participar en un consorcio de exportación, los miembros pueden mejorar su conocimiento de la forma en que han de operar en los mercados extranjeros, la forma de mejorar sus operaciones comerciales en esferas no relacionadas con la exportación y la forma de participar en alianzas.

**Figura 15.** Actividades de apoyo asociativa.

<b>ACTIVIDADES DE APOYO DE LA CADENA DE VALOR QUE PUEDA REALIZARSE DE MANERA ASOCIATIVA</b>	
<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>	<b>EJEMPLOS DE ACTIVIDADES ASOCIATIVAS</b>
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	Compartir financiamiento, solicitar créditos
	Gestión administrativas
	Compartir asesoría tributaria, legal
<b>GESTIÓN DE RR.HH</b>	Actividades de capacitación y motivación personal
	Compartir consultoría RR.HH
<b>DESARROLLO DE TECNOLOGÍA</b>	Desarrollar en conjunto un nuevo producto
	Intercambiar experiencias y conocimientos
<b>ABASTECIMIENTO</b>	Realizar compras conjuntas de materia prima
	Compartir costos en departamentos de ventas
	Coordinar acuerdos de compra-venta insumos entre empresas asociados

Fuente: Guía asociatividad para el comercio exterior

## ALGUNOS OBJETIVOS DE LA ASOCIATIVIDAD

*Figura 16.* Algunos objetivos de la Asociatividad



Apertura de nuevos mercados para productos actuales	<b>Acceso a financiamiento:</b> Cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero sí logran ser cubiertas de manera grupal (proporcionalmente por cada uno de los participantes).	Mejora en los procesos productivos
Lanzamiento de nuevos productos al mercado		Aplicación de nuevas formas de administración
Intercambio de información comercial		Puesta en marcha de planeamiento estratégico
Investigación de mercados	<b>Ahorro por compras conjuntas</b>	Intercambio de información productiva o tecnológica
Alianzas comerciales		Capacitación conjunta
Consortios de exportación	<b>Inversión conjunta</b>	Generación de economías de escala
Inversión conjunta		Acceso a tecnologías de productos o procesos
Logística y distribución		Aumento del poder de negociación
Servicios post venta conjunta		Investigación y desarrollo

Fuente: Guía Asociatividad para el comercio exterior-MINCETUR 2013

**Figura17.** Ventajas que brinda la Asociatividad.

<b>1. VENTAJAS EMPRESARIALES Y COMPETITIVIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diversificación de demanda</li><li>• Mejor imagen empresarial</li><li>• Mayor poder de negociación con clientes y otros agentes</li><li>• Mejora la gestión de la cadena de valor</li><li>• Mejora el posicionamiento en los mercados</li><li>• Acceso a mercados de mayor envergadura</li><li>• Búsqueda de ventajas competitivas</li><li>• Aplicar nuevas formas de hacer negocios</li></ul>
<b>2. DISMINUIR COSTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• En diseño de productos</li><li>• Con proveedores</li><li>• En mano de obra</li><li>• En insumos</li><li>• Con clientes e intermediarios</li><li>• En tecnología</li><li>• Menos costos de producción</li><li>• Realización de compras asociativas</li></ul>
<b>3. CREAR MAYOR Y MEJOR OFERTA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crear volúmenes de oferta exportable</li><li>• Crear oferta para el mercado interno</li><li>• Incremento de la productividad</li><li>• Desarrollo de economías de escala</li><li>• Facilita los procesos de encadenamientos y alianzas productivas</li><li>• Certificaciones de calidad</li></ul>
<b>4. TENER ACCESO A MEJOR INFORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y CAPITAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beneficio derivados de la difusión de la información</li><li>• Nuevos conocimientos</li><li>• Mejora el acceso a tecnologías de productos o procesos</li><li>• Mejora la gestión del conocimiento técnico productivo y comercial</li><li>• Capacitación de recursos humanos</li><li>• Capacitación de recursos financieros</li><li>• Permite contar con mayor interlocución con el resto de los actores públicos y privados</li><li>• Acceso a nuevas fuentes y programas de apoyo</li><li>• Permite un intercambio de experiencias</li><li>• Modernización empresarial y reconversión industrial</li></ul>

Fuente: Guía Asociatividad para el comercio exterior-MINCETUR 2013

**Tabla 1.***Contratos asociativos (consorcio)*

<b>ASOCIACIÓN</b>	<b>COOPERATIVA</b>	<b>CONTRATOS ASOCIATIVOS (CONSORCIO)</b>
Se encuentra regulado en el “código civil”	Se encuentra regulado por una Ley especial denominado “ley General de Cooperativas”	Se encuentra regulado en la Ley 26887 denominado “Ley Generales de Sociedades”
Se constituye por Escritura Pública (EP) y se inscribe en RRPP.	Se constituye por escritura pública (EP) y se inscribe en RRPP.	Se celebra un Contrato y se eleva a la SUNAT.
No se requiere un capital mínimo para constituir la Asociación.	La Ley no establece capital mínimo para constituir una Cooperativa.	La Norma no establece el capital mínimo para formar un Consorcio.
Se requiere por lo menos 3 integrantes	Se requiere por lo menos 11 integrantes	Se requiere por lo menos 2 integrantes
A los integrantes se les denomina Asociados	A los integrantes se les denomina socios	A los integrantes se les denomina Consorciados o partícipes
La Tributación es Individual	La tributación conjunta e individual	La Tributación individual bastante sencilla
Las utilidades generales no podrán ser distribuidas directa o indirectamente entre los asociados	Permite a sus socios obtener insumos al costo y/o lograr el mejor precio posible por sus productos, es decir no genera ganancias a la Cooperativa	Las utilidades generadas serán distribuidas entre los integrantes del Consorcio. (la forma de distribución debe establecerse claramente en el contrato)
Duración ilimitada.	Duración ilimitada.	Para efectos tributarios el contrato de consorcio sin contabilidad independiente no debe superar los 3 años.

Fuente: Guía Asociatividad para el comercio exterior-MINCETUR 2013

**LOS TIPOS DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN**

Los dos principales tipos de consorcios que se pueden distinguir son los consorcios de promoción y los de ventas. En tanto los primeros se refieren a una alianza creada para explorar determinados mercados de exportación, compartiendo costos de promoción y logísticos, los segundos constituyen una entidad que canaliza las exportaciones de los miembros.

## 1. LOS CONSORCIOS DE PROMOCIÓN

Se limitan a promover los productos de sus miembros y a ayudarlos a tener acceso a los mercados extranjeros. Las empresas asociadas efectúan las ventas directamente.

## 2. LOS CONSORCIOS DE VENTA

Realizan actividades de promoción comercial y organizan la venta de los productos de las empresas participantes. Para velar por una imagen determinada, esos tipos de consorcios suelen controlar la calidad de los productos comercializados.

En los consorcios de venta, las empresas participantes delegan a los administradores del consorcio la autoridad para hacer negocios en su nombre.

Hay dos tipos de consorcio de venta:

### 2.1.- CONSORCIOS DE COMERCIO

Es decir, los que adquieren los productos de las empresas participantes con el fin de revenderlos.

### 2.2.- CONSORCIOS QUE ACTÚAN COMO AGENTES DE EXPORTACIÓN

En tanto en los primeros el consorcio negocia créditos y paga a las empresas participantes por sus productos, en los segundos las empresas participantes envían sus propios recibos y tratan de obtener el pago de sus clientes.

**Tabla 2.**

*Experiencias asociativas en el Perú.*

<b>EMPRESA</b>	<b>NEGOCIOS</b>	<b>LOCALIDAD</b>
Central Piurana de Cafetaleros (CEPICAFÉ)	Café / panela	Piura
Central de Cooperativas COCLA	Café, Cacao	Quillabamba, Cusco
Coop. Agraria Atahualpa Jerusalén (Porcón)	Turismo, madera y leche	Porcón, Cajamarca
Empresa Comunal de Servicios Agropecuarios San Nicolás S.R.L.	Productos múltiples pecuarios, minería y otros	La Encañada, Cajamarca
Asociación de Productores de Mango de Chanduvi	Mangos	Motupe, Lambayeque
Asociación Peruana de Productores de Cacao (APPCACAO)	Cacao	Red nacional
Empresa de comercialización APT CECOALP	Truchas, alevinos, etc.	Chucuito, Puno
Coopertiva La Florida	Fibra de alpaca	Juliaca, Puno
SAIS Túpac Amaru N° 01	Café Junín	Chanchamayo
	Lácteos, carne, etc.	La Oroya, Junín

Fuente: Guía Asociatividad para el comercio exterior-MINCETUR 2013

### **Exportación del cuy**

La exportación de la carne de cuy es ya una realidad y ello representa una gran oportunidad para todas aquellas personas que estén vinculadas a su crianza. Actualmente, EEUU y Japón son los principales mercados internacionales de la carne de cuy, los mismos que presentan una demanda creciente impulsada por la gran cantidad de latinoandinos (fundamentalmente ecuatorianos y peruanos) residentes en esos países.

La partida arancelaria de la carne de cuy es 0208900000 (correspondiente a “Las demás carnes y despojos comestibles, frescos, refrigerados o congelados”), y se exporta bajo la presentación de empacado al vacío. Por lo general, se exportan carcazas de 700 a 800 gramos, para lo cual, el cuy de granja debió haber pesado vivo entre 1200 a 1300 gramos.

EEUU es el principal mercado de nuestra carne de cuy y también uno de los más exigentes, en lo que a calidad de producto se refiere. La FDA (Food and Drugs Administration) es la máxima entidad norteamericana que norma y vigila la salubridad de los alimentos importados a ese país. Si bien es cierto, la FDA no exige un certificado sanitario específico para la importación de alimentos, los importadores deben contar con los documentos necesarios que demuestren la inocuidad de estos. Por ejemplo, en el caso de la carne de cuy se debe contar con un certificado de sanidad que señale que el producto está libre de salmonella o de cualquier otro agente patógeno; por lo cual, es necesario la emisión de un certificado de sanidad del lugar donde el animal es beneficiado y/o envasado (Camal de Exportación).

**Figura 18.** Exportación de carne de cuy.

<b>EXPORTACIÓN DE CARNE DE CUY</b>		
<b>PARTIDA ARANCELARIA 0208900000</b>		
<b>AÑO</b>	<b>PESO NETO Kg.</b>	<b>VALOR FOB USD \$</b>
2010	8,574.36	49,430.48
2011	11,013.85	60,516.48
2012	20,219.21	83,274.75
2013	15,187.34	75,274.04
2014	23,544.36	105,186.70

*Fuente: SIICEX PERÚ.*

## **Requisitos para la Exportación de carne de cuy a Estados Unidos**

1- PESO VIVO: Aprox. 1250 - 1350 grs. máximo

2- TIEMPO DE VIDA: 3 - 4 meses máximo

3- LÍNEA PERÚ: color bayo, blanco o marrón. No negro, no plomo.

4- ALIMENTACIÓN: mínimo 50% balanceado y 50% forraje. Se requiere de cuyes con carne no flacos.

5- PRESENTACIÓN: con cabeza, patitas, hígado, riñones, pulmones y corazón. Todo lo demás se elimina incluido genitales y recto.

6- BENEFICIO:

- Hacer un corte en la yugular corte pequeño, y desangrar. Es muy importante que todos los cuyes deben tener el corte en el lado izquierdo.
- En una olla calentar agua (72C°), sin dejar que hierva, introducir la mitad del cuy, sacarlo y en la mesa de trabajo se le palmotea por donde esta mojado y pasar la mano eliminando todo el pelo. Se debe agregar agua fría a la olla de agua caliente para no permitir su ebullición.
- Luego se invierte el cuy y se hace el mismo proceso. Seguidamente pasar el cuchillo para ayudar a eliminar el pelo restante. Colocar en tinajas con agua fría, al que se le debe agregar un chorrillo de cloro y hielo.
- Eviscerado, hacer un corte en el vientre, debajo de las patitas superiores, aprox. 7cm. y eliminar todas las vísceras, cuidando de no romper la bolsa de hiel, porque le da un sabor amargo a la carne. Igualmente no romper el intestino grueso, para que no la contamine. Romper el diafragma y limpiar bien debajo de los pulmones, allí se forman los coágulos.

- Afeitado, con una máquina de afeitar pasar por donde hubiera quedado un rastro de pelo, sobre todo en las patitas, hocico, colita, etc. Lavándolo constantemente. No debe quedar ni un solo pelo. Cuidar de no cortar la piel.
- En todo momento los cuyes deben estar dentro de tinajas de agua fría con cloro y hielo, cambiando continuamente el agua, para evitar que el sangrado manche la piel. La persona a cargo de cambiar el agua debe permitir el ingreso del agua por el hocico y el vientre, para eliminar todo vestigio de sangre y coágulos dentro de la carcasa.
- Hocico, cortar hacia los lados no muy profundos para eliminar los cuatro dientes largos y limpiar bien la cavidad bucal, no debe quedar rastro de alimentos.
- Las orejas no se cortan solo se limpian.
- Con una escobilla de manos, escobillar las patitas, ojos, orejas, fosas nasales, hocico, para eliminar todo rastro de grasitas o suciedades.
- Meterlos nuevamente en el agua con hielo y lavarlos 3 a 4 veces, hasta que salga el agua limpia.
- Oreado, colocarlos del lado del corte en la yugular. No del hocico. Mientras está colgado revisarlos e ir echándoles agua, por donde corre la sangre para que no se manchen.
- Mantenerlos oreados mínimo 15 minutos.

7- PESO BENEFICIADO: peso mínimo 850 gramos, máximo 950gramos.

8- DESPACHO: en un cooler, primero se pone una cama de hielo molido y se cubre con bolsas plásticas transparentes, no negra ni de color. Seguidamente se acomodan boca arriba, para evitar que el sangrado manche a los de abajo y así sucesivamente hasta casi llenar el cooler, se tapa nuevamente con bolsa plástica y encima se coloca otra capa de hielo. La idea es que se mantenga a 5C°, el hielo al

derretirse lo ira sumergiendo en agua y la sangre se diluirá en la misma, no permitiendo el manchado de la piel.

9- CONTROL DE CALIDAD: rechazados

- Bajo a excesivo peso
- Manchas de piel
- Cortes profundos en la piel, abiertos
- Marcas excesivas en la piel (dorso) por continuas peleas
- Pústulas
- Mal afeitado
- Hígados, riñones, corazón y/o pulmones en mal estado, con manchas

**Figura 19.** Análisis FODA de los productores de cuy.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
- Alimentación natural	- Diagnóstico / tratamiento de enfermedades
- Alimento proteico y fácil aceptación	- Competencia desleal / marketing
- Apoyo técnico sostenible en el tiempo	- Empirismo, productores aislados
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
- Alimento ancestral / turismo	- Instituciones altruistas, ONG
- Presentación versátil (empanizado, deshuesado, congelado, ...)	- Población sesgada de consumo (adultos en su mayoría)
- Ambiente propicio (agua, espacios, transporte)	- Desconocimiento y encarecimiento.

*Fuente: elaboración propia.*

El índice de producción (IP) es uno de los indicadores más importantes en una granja. Mediante el índice de producción nosotros podemos determinar que tan bien o que tan mal va nuestra crianza, puesto que este indicador nos va a permitir darnos cuenta de si nuestras madres están produciendo o no crías o solo están consumiendo alimento. Este valor debe ser lo más próximo a 1, siendo valores por encima de 0,75 aceptables.  $IP = \# \text{ destetados} / \# \text{ reproductoras}$

**Tabla 3.**  
*Ración balanceada*

INGREDIENTES	VALOR PORCENTUAL	KILOGRAMOS
ALFALFA FRESCA	51.24%	512.39
POLVILLO ARROZ	13.82%	138.21
CORONTA	10.00%	100
TORTA SOYA	9.47%	94.7
HARINA DE PESCADO	7.30%	73.02
MELAZA CAÑA	4.22%	42.18
AFRECHO TRIGO	2.92%	29.18
CARBONATO CALCIO	0.41%	4.1
ACEITE DE SOYA	0.32%	3.22
SAL COMUN	0.10%	1
CLORURO DE COLINA	0.10%	1
SALES MINERALES	0.10%	1
	<b>100.00%</b>	<b>1000</b>

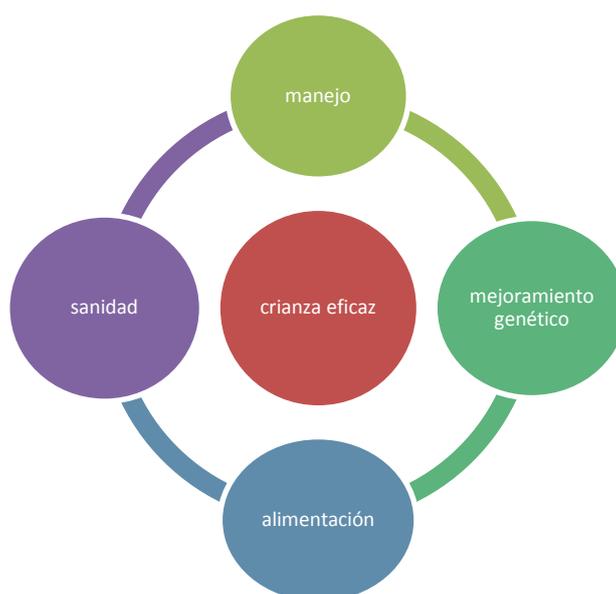
Fuente : UNALM

**Figura20.** Principales insumos, valores mínimos y máximos utilizados en la alimentación del cuy.

	Insumos	Fuentes energéticas							Fuentes proteicas						Fibras			
		Maíz	Sorgo	Cebada	Polvillo de arroz	Melaza de caña	Afrecho	Ryemalt	Quinua	Harina de alfalfa	Pasta de algodón tratada	Pasta de algodón no tratada	Harina de pescado	Harina de vísceras de pescado	Harina de sangre	Cáscara de algodón	Coronta	Panca de maíz
Variación porcentual (%)	Mínimo		0	20	0	10	15	0	10	7	15	0	2	5	5	0	0	5
	Máximo		50	40	18	30	100	25	30	12	30	15	12	10	18	9	9	15

Fuente: UNALM

**Figura 21.** Pilares básicos de la crianza de cuyes.



Fuente: Manual Técnico. FONCODES 2014

**Tabla 4.**  
*Consumo de alimento*

Categoría de cuyes	Consumo promedio diario por cuy (gramos)	
	Pasto verde	Concentrado
<b>Lactantes</b>	50	10
<b>Recría 1</b> (desde el destete hasta la 4ª semana de edad)	100	15
<b>Recría 2</b> (a partir de la 4ª semana de edad, hasta la edad de comercialización, entre la 9ª y 10ª semana)	150	35
<b>Reproductores</b>	200	40

Fuente: Guía de producción de cuyes. CARE Perú 2010.

**Tabla 5.**  
*Requerimientos de nutrientes del cuy*

<b>Nutriente</b>	<b>Unidad</b>	<b>Valor</b>
<b>Proteína</b>	%	16 a 20
<b>Energía Digestible</b>	Kilo calorías / kilo	2800 a 3000
<b>Fibra</b>	%	10 a 17
<b>Calcio</b>	%	1.4
<b>Fósforo</b>	%	0.8

Fuente: Guía de producción de cuyes. CARE Perú 2010.

**Tabla 6.**  
Consumo de alimento (proporción forraje: concentrado, 80:20)

<b>Categoría de cuyes</b>	<b>Consumo diario por cuy (gramos)</b>	
	<b>Forraje verde</b>	<b>Concentrado</b>
Reproductores	200	40
<b>Recría 2</b>	150	35
<b>Recría 1</b>	100	15
<b>Gazapos o Lactantes</b>	50	10

Fuente: Guía de producción de cuyes. CARE Perú 2010.

**Tabla 7.**  
*Costos de producción de cuyes Costos de producción de cuyes*

Nº Reproductoras / poza	1
Nº Crías / hembra / parto	2.8
% de fertilidad	96
% supervivencia al destete	85
Nº Crías logradas / poza / parto	2.28
Días de gestación segura	70
Nº de pariciones al año	5
Consumo concentrado. / Reprod. + cría / día (kg)	0.04
Consumo forraje / Reprod. + cría / día (kg)	0.15
Consumo concentrado. / cría / día (kg)	0.01
Nº de días al destete	14
Consumo forraje / cría / día (kg)	0.05

Fuente: Guía de producción de cuyes. CARE Perú 2010.

**Tabla 8.**

Costo de producción de un cuy destetado (14 días después de nacido)

<b>RUBRO</b>	<b>CANTIDAD</b>
1. Reproductoras + crías	
Consumo concentrado (kg)	2.8
Precio del concentrado (S/. / kg)	1.65
a. costo de alimentación con concentrado (S/.)	4.62
Consumo del forraje (kg)	10.5
Precio del forraje (S/. / kg)	0.15
b. costo de alimentación con forraje (S/.)	1.58
Costo de la alimentación mixta (S/.) (a+b)	6.20
2. crías (0-14 días)	
Consumo concentrado (kg)	0.32
Precio del concentrado (S/. / Kg)	1.65
a. costo de alimentación con concentrado (S/.)	0.53
Consumo del forraje (kg)	1.59936
Precio del forraje (S/. / kg)	0.15
b. costo de alimentación con forraje (S/.)	0.24
Costo de la alimentación mixta (S/.) (a+b)	0.768
Costo total de alimentación por poza (S/.) (1 + 2)	6.96
Costo total de alimentación por poza / # cría (S/.)	3.05
Personal de mantenimiento y limpieza	1.40
<b>COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN DE CUY DESTETADO (S/.)</b>	<b>4.45</b>

Fuente: Guía de producción de cuyes. CARE Perú 2010.

**Figura 22.** Costo de producción de un cuy de 900 gramos a los 60 días de nacido.

Se tienen que considerar los siguientes supuestos:	
Días de engorde	46
Consumo concentrado. / recría / día (kg)	<b>0.03</b>
Consumo forraje /recría/día (kg)	<b>0.1</b>

Fuente: Guía de producción de cuyes. CARE Perú 2010.

RUBRO	CANTIDAD
<b>1. COSTO DE 1 CUY DESTETADO</b>	<b>4.45</b>
<b>2. RECRÍA – ENGORDE</b>	
Consumo concentrado (kg)	1.38
Precio del concentrado (S/. / Kg)	1.65
a. costo de alimentación con concentrado (S/.)	2.28
Consumo del forraje (kg)	4.6
Precio del forraje (S/. / kg)	0.15
b. costo de alimentación con forraje (S/.)	0.69
Costo de alimentación mixta (S/.) (a + b)	2.97
Costo total en fase recría	2.97
c.- Medicamentos veterinarios	0.2
d.- Personal de Mantenimiento	4.6
<b>COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN DE CUY (S/.)</b>	<b>12.21</b>

Fuente: Guía de producción de cuyes. CARE Perú 2010.

## IV. MATERIAL Y MÉTODOS

### 4.1. Diseño de la investigación

Para el fin antes mencionado se realizó el diagnóstico de la situación actual de los productores de carne de cuy, el análisis interno y externo de la actividad, la forma de gestión de las granjas, los factores críticos en la crianza de cuyes y se determinó las estrategias de acción para la exportación.

### 4.2. Población, muestra y muestreo

Para determinar la muestra de la investigación se tomó como base a cien empresas productores de cuy de la región y a través de la fórmula estadística de muestreo siguiente se determinó el tamaño de la misma.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

**Donde:**

**n:** Tamaño de la muestra

**N:** Total de la población

**Z<sub>α</sub>:** Nivel de confianza

**p:** Variabilidad positiva

**q:** Variabilidad negativa (1-p)

**d:** Grado de error

$$n = \frac{100 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (100 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} = 37$$

Siendo 37 el número de productores de cuy con el que se trabajó.

### 4.3. Fuentes de Información.

La información para este estudio fue obtenida de las Agencias desconcentradas de agricultura, la Dirección de Competitividad Agraria, La Biblioteca “Padre Blas Valera”-UNTRM, La estación experimental de cuyes de la Facultad de Ingeniería Zootecnista de la UNTRM y las granjas de cuyes seleccionadas para ser encuestadas.

#### **4.4. Método de recolección de datos**

Para la obtención de datos se tuvo que viajar a los distintos puntos de las zonas productoras de cuy, con el fin de entrevistar al criador y visualizar el sistema y condiciones de crianza empleados.

Una entrevista con cada productor, permitió un acercamiento directo con el objeto de estudio, que son las granjas y la rentabilidad del negocio mediante la toma de información.

La entrevista con los criadores fue estructurada y guiada por preguntas específicas de una ficha técnica, cuyo objetivo fue levantar información concisa de la actividad productiva. Las preguntas cerradas ahorran el tiempo de la entrevista y la divagación en respuestas incongruentes que se hubiesen podido encontrar.

Los criadores de cuy, brindaron la información de la mejor manera y se tuvo que costear algunos de los datos ya que para ellos no tenían en cuenta el valor económico de algunos de los costos incurridos en la producción de cuy como: mano de obra, el forraje, el terreno, etc.

#### **4.5. Técnicas**

Las técnicas utilizadas fueron:

- El registro de datos en fichas.
- La observación directa de las granjas.
- La entrevista.

#### **4.6. Instrumentos**

Los instrumentos utilizados en la investigación fueron:

- El cuestionario.
- La encuesta.
- Libreta de apuntes.
- Toma de fotografías.

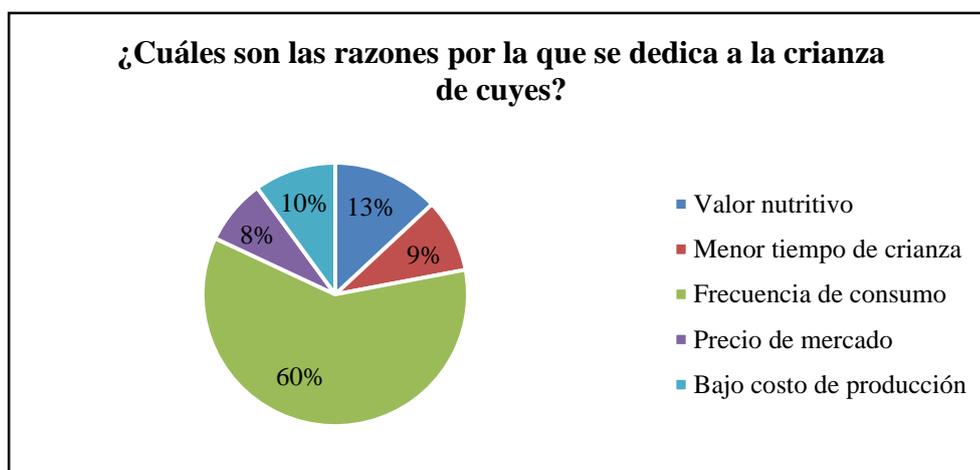
#### **4.7. Procedimientos**

En cuanto al procedimiento de recolección de datos se tuvo en cuenta las siguientes etapas:

1. Se seleccionó y elaboró el instrumento de medición teniendo en cuenta la operacionalización de las variables.
2. El instrumento se aplicó a los actores involucrados en la presente investigación, esta se realizó en forma colectiva por exigencias, fines y propiedad de la investigación.
3. Como última etapa del proceso de recolección de datos se elaboraron la tabulación de las mediciones obtenidas para su respectivo análisis estadístico.

## V. RESULTADOS

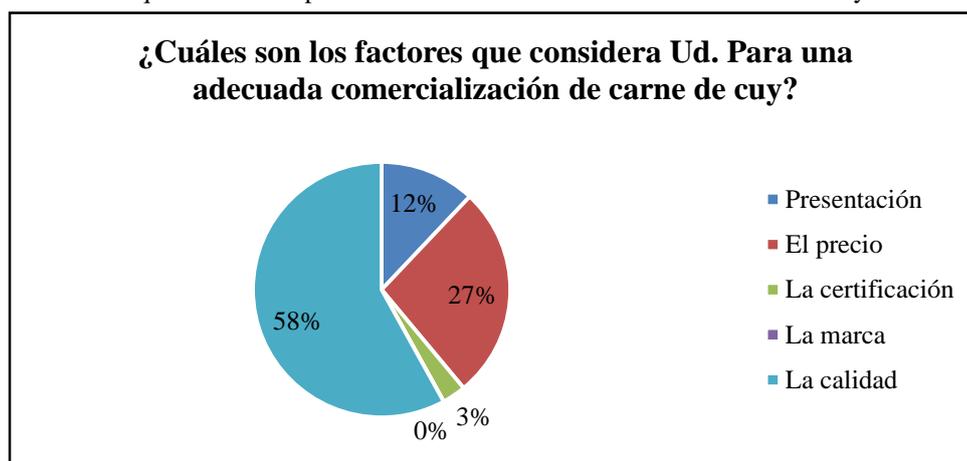
**Figura 23.** Razones por la que se dedican a la crianza de cuyes



. Fuente: Elaboración propia

En la figura 23 se puede apreciar, que el 60% de los productores encuestados opinan que la razón por la que se dedican a la crianza de cuyes es porque existe una alta frecuencia de consumo, mientras que el 13% opinan que lo hacen por el valor nutritivo, el 10% indica que se dedican a la crianza de cuyes por el bajo costo de producción, el 9% se dedica por el menor tiempo de crianza, y el 8% indica que se dedica a la crianza por el precio de mercado.

**Figura24.** Factores que consideran para una adecuada comercialización de carne de cuy.

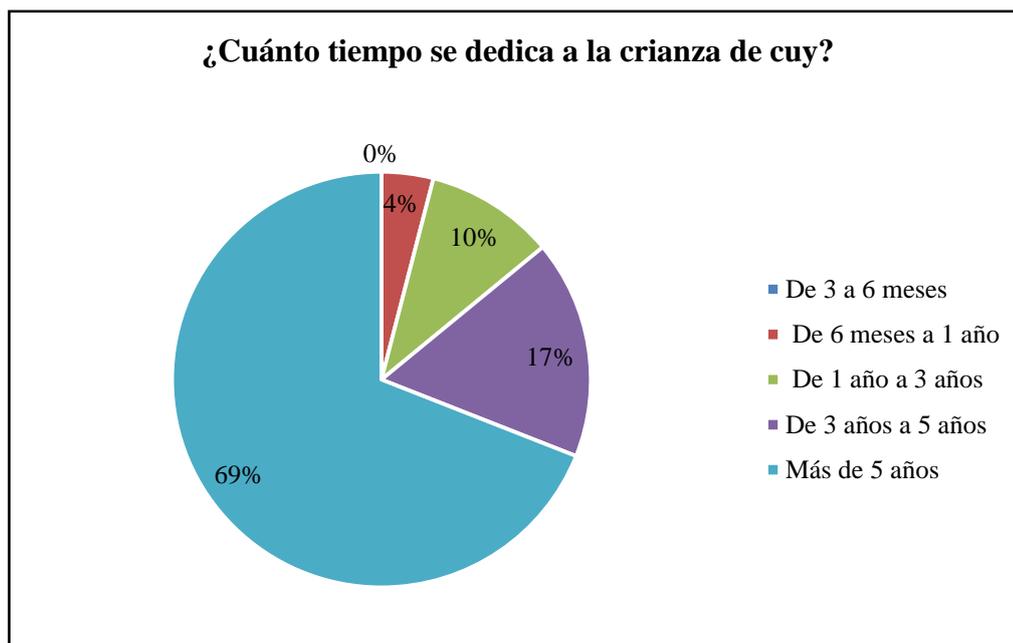


Fuente: Elaboración propia

En la figura 24 se puede apreciar, que el 58% de los productores encuestados opinan que los factores que consideran para una adecuada comercialización de

carne cuy es la calidad del producto, el 27% de los encuestados opinan que el precio es un factor resaltante para la comercialización de carne de cuy, el 12% opinan que es la presentación, y el 3% opinan que es por la certificación que tengan

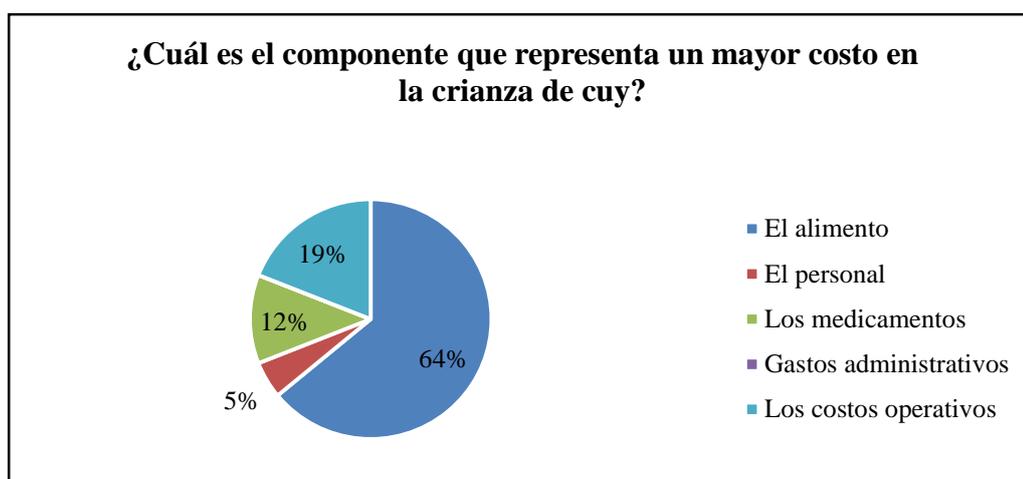
**Figura 25.** Tiempo que se dedican a la crianza de cuy.



*Fuente: Elaboración propia*

En la figura 25 se puede apreciar, que el 69% de los productores encuestados se dedican a la crianza de cuyes por más de 5 años, el 17% de los encuestados se dedican entre 3 años a 5 años, el 10% se dedica a esta actividad entre 1 a 3 años y el 4% se dedica a la crianza de cuy de 6 meses a 1 año.

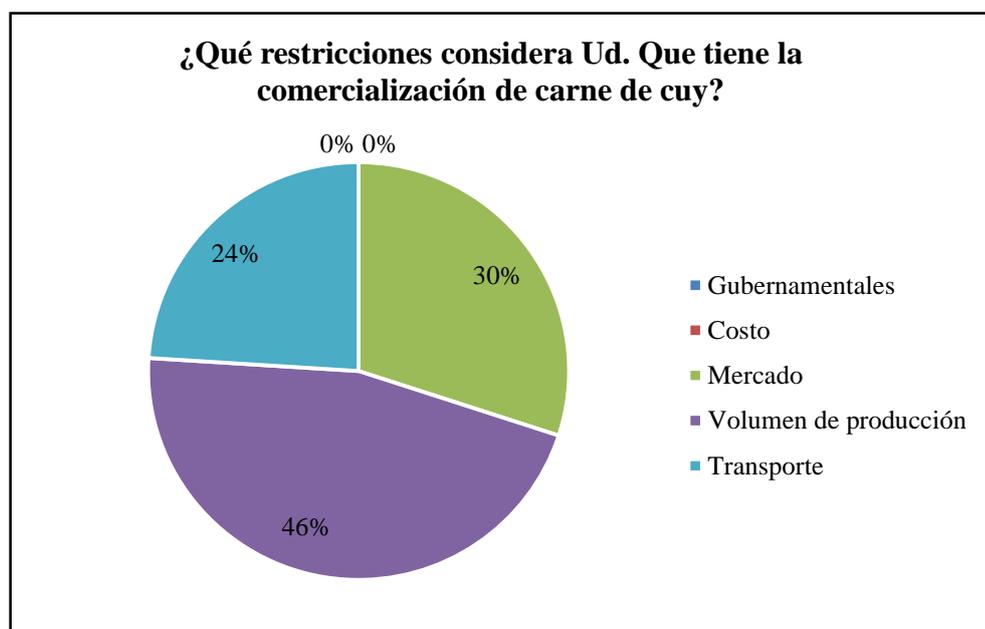
**Figura 26.** Componente que representa el mayor costo en la crianza de cuy.



Fuente: Elaboración propia

En la figura 26 se puede apreciar, que el 64% de los productores encuestados señalan que el alimento es el componente con mayor incidencia en el costo del producto, el 19% menciona que los costos operativos, el 12% menciona que los medicamentos y un 5% señala que el personal.

**Figura 27.** Restricciones que tienen en la comercialización de carne de cuy.

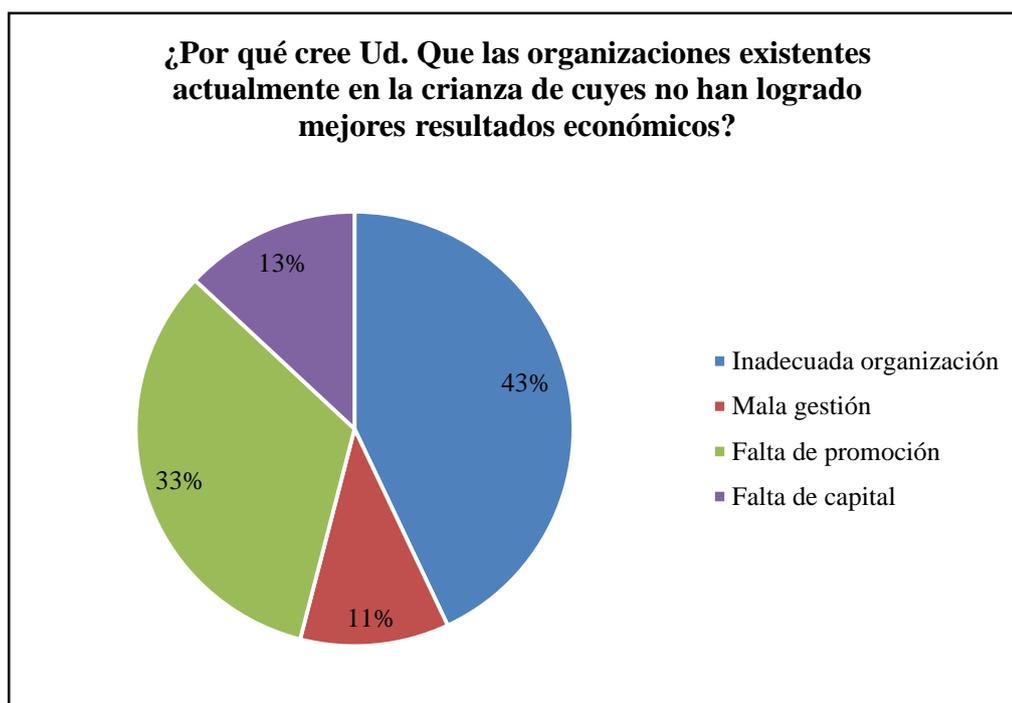


Fuente: Elaboración propia

En la figura 27 se puede apreciar, que el 46% de los productores encuestados señalan que la restricción que encuentran para la comercialización de carne de cuy

es el volumen de producción, el 30% opina que las restricciones que se encuentra para la comercialización de carne de cuy se encuentra en el mercado y el 24% indica que el transporte también restringe la comercialización de carne de cuy en la provincia de Iyaya.

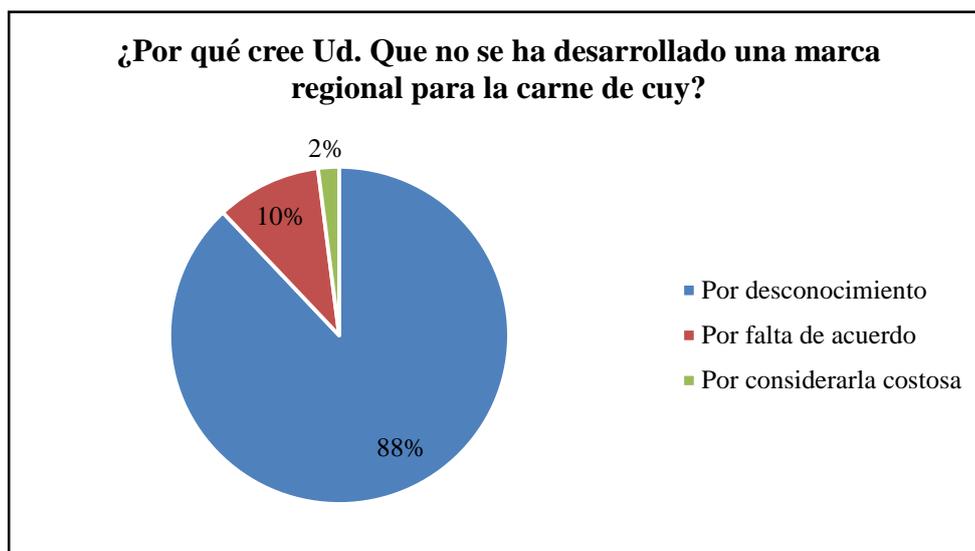
**Figura 28.** Por qué cree Ud. Que las organizaciones existentes actualmente en la crianza de cuyes no han logrado mejores resultados económicos.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 28 se puede apreciar, que el 43% de los productores encuestados señalan que las organizaciones que en la actualidad se dedican a la crianza de cuyes tienen una inadecuada organización, el 33% señala que la falta de promoción de este producto, el 13% indica que por falta de capital y el 11% señala que hay una mala gestión.

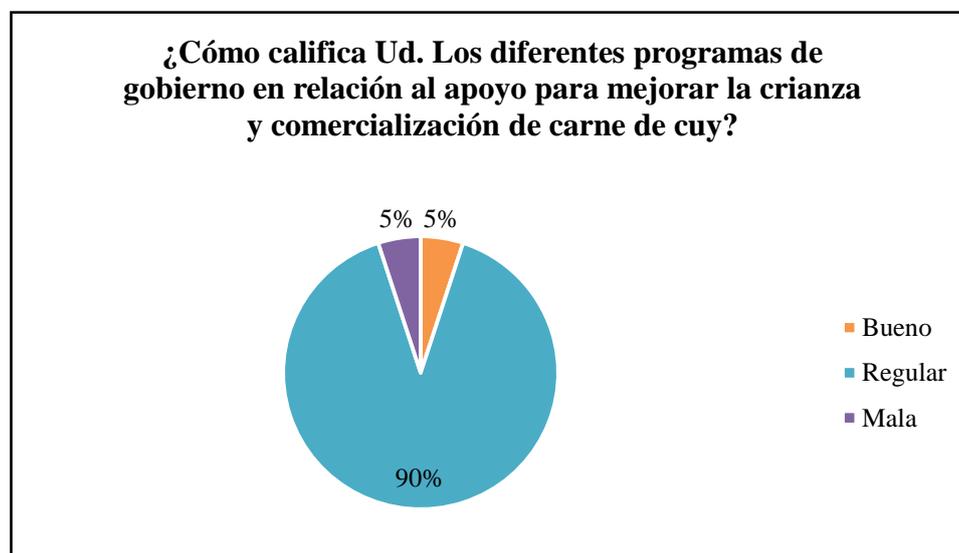
**Figura 29.** Por qué cree Ud. Que no se ha desarrollado una marca regional para la carne de cuy.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 29 se puede apreciar, que el 88% de los productores encuestados señalan que no han desarrollado una marca regional por desconocimiento, el 10% señala que por falta de acuerdo y el 2% por considerarla costosa.

**Figura 30.** ¿Cómo califica Ud. los diferentes programas de gobierno en relación al apoyo para mejorar la crianza y comercialización de carne de cuy?

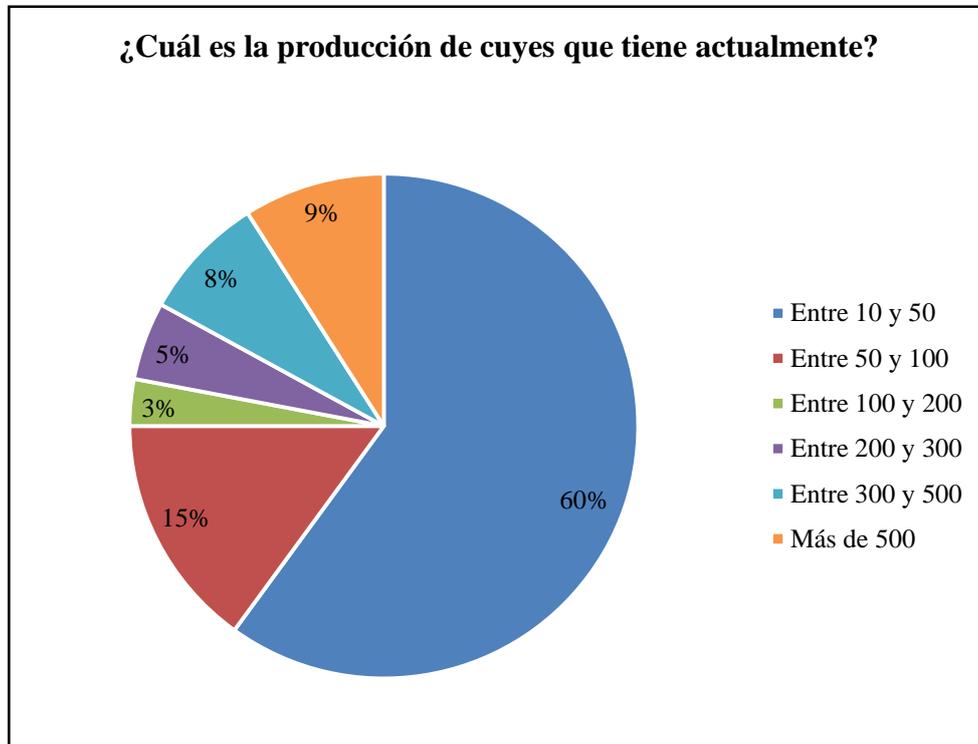


Fuente: Elaboración propia.

En la figura 30 se puede apreciar, que el 90% de los productores encuestados opina que los diferentes programas de gobierno en relación al apoyo para mejorar la crianza y comercialización de carne de cuy ha sido regular, el 5% opinan que los

programas son buenos y el 5% restante opinan que los programas de gobiernos son malos.

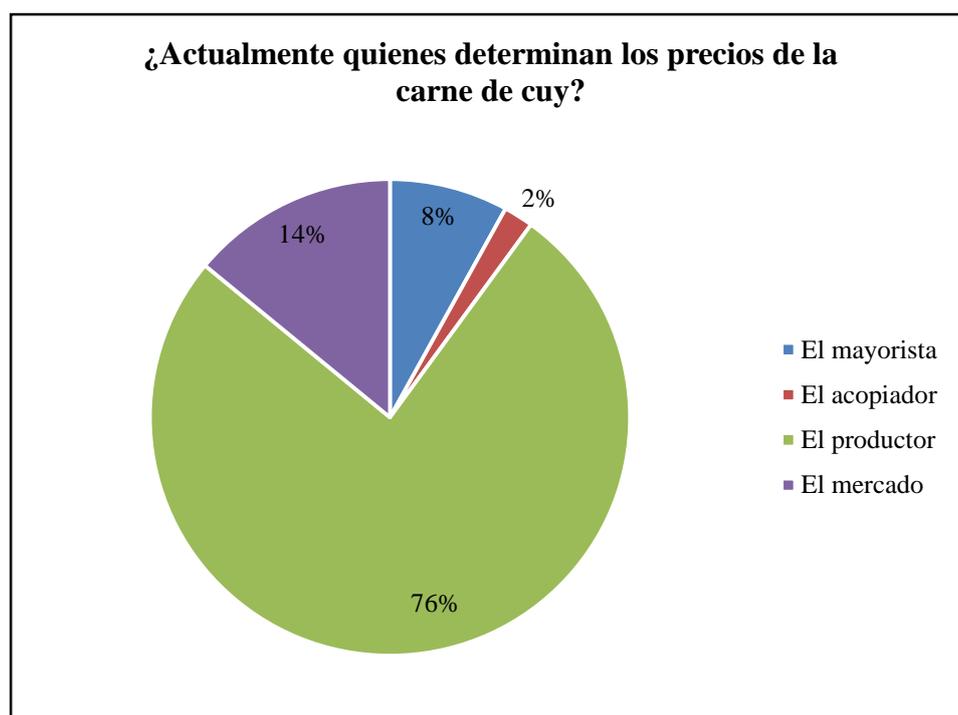
**Figura 31.** Producción de cuyes que tiene actualmente.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 31 se aprecia, que en relación a la producción de cuyes el 60% de los productores encuestados tienen una producción entre 10 y 50 cuyes, el 15% entre 50 y 100 cuyes, el 9% tienen una producción de más de 500 cuyes, el 8% tienen una producción entre 300 y 500 cuyes, el 5% cría entre 200 y 300 cuyes y el 3% tiene una producción de 100 a 200 cuyes.

**Figura 32.** Agentes que determinan los precios de la carne de cuy actualmente.



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N° 32 se puede apreciar, que el 76% de los productores encuestados opinan que los precios son determinados por el productor, el 14% opina que el precio lo determina el mercado, el 8% de los productores opinan que el precio lo determinan los mayoristas y solo el 2% lo determina el acopiador.

La asociatividad que existe en la región Amazonas en torno a los criadores de cuy, no es adecuada para aprovechar las oportunidades de mercado existentes y potenciales.

El problema de una cadena de valor productiva, en nuestro caso sobre el cuy, no permite que los eslabones más pobres mejoren su posición competitiva, ni añadan valor al producto para generar mayores ingresos, y no se produce un reparto equitativo del beneficio. En la mayoría de ocasiones, estos problemas están asociados a la falta de acceso de los pequeños productores o microempresarios a insumos, tecnología, información, conocimiento o infraestructuras que les permitan mejorar su producto y su capacidad de negociación con otros eslabones de la cadena.

## VI. DISCUSIÓN

En relación a las razones por la que se dedican a la crianza de cuyes es porque existe una alta frecuencia de consumo, esto debido al mantenimiento de costumbre en la mayoría de regiones del Perú (Ordoñez, 2011) además según Chirinos et al., (2008) afirma que el cuy siempre ha sido uno de los principales alimentos de origen animal consumido por el poblador andino; por otro lado el valor nutritivo que posee, la carne de cuy posee ventajas en su composición en relación con otros animales; distintos estudios realizados en el INIA indican que posee un buen nivel de proteínas, minerales y bajos índices en grasas (Chauca, 1997); porque tienen un bajo costo de producción, por lo que se debe poner mayor énfasis en la mejora del piso forrajero y la alimentación como base para disminuir los costos de producción (Velal et al., 2016); por el menor tiempo de crianza, por lo que Chirinos et al., (2008) afirma que el campesino peruano se dedica a la crianza de vacunos pero en la última década el pequeño y mediano productor cría cuyes por su rápido ciclo productivo y salida al mercado. Estoy de acuerdo con mencionados autores ya que al tratarse de un alimento ancestral los pobladores en las regiones andinas crían y consumen el cuy como parte de su alimentación porque es un animal prolífico y resistente en comparación con el resto de animales.

En relación a los factores que consideran para una adecuada comercialización de carne cuy la calidad del producto es muy importante, al respecto Vargas, (2016) indica que en la calidad de carcasas de cuy se toma en cuenta peso, edad, conformación y acabado, cabe resaltar que es fundamental tener un producto inocuo ya que puede ser un excelente medio de cultivo para microorganismos que pueden ser nocivos para el consumidor (Nakandakari *et al.*, 2016); el precio es un factor importante, el cual es muy variable dependiendo de la zona y la estación del año, no obstante los precios son accesibles para el mercado (Vásquez *et al.*, 2015); la presentación del cuy, la cual se ve influenciada por el tipo de presentación como es empacados al vacío y marinados variados (Vargas, 2016)

La alimentación es uno de los factores más importantes en el proceso productivo ya que esta representa entre el 60 a 65% de los costos totales en esta actividad. Debido a esto, cualquier variación en la alimentación repercute no solo en el rendimiento productivo esperado, sino también en los costos totales, lo que

influye directamente en la rentabilidad del proyecto. (Espinoza et. al., 2008). Estoy de acuerdo con los autores antes mencionados ya que de aquí se desprende que para mejorar la comercialización de la carne de cuy se debe considerar factores como calidad, inocuidad, precio, presentación y alimentación porque todos ellos influyen positivo o negativamente en la comercialización de los mismos.

La crianza debe ser tecnificada con el fin de alcanzar economías de escala y eficiencia en el proceso productivo. Bajo el sistema de crianza técnica, los cuyes alcanzan en menor tiempo el peso de un kilo que se espera para su transformación; esto se logra con los controles de producción y la alimentación con forraje y alimento balanceado en raciones determinadas para cada etapa de crecimiento. (Chirinos et. al., 2008). Este punto nos indica que al tecnificar la crianza de cuyes se puede acortar los ciclos productivos y aminorar la mortalidad de los mismos lo que generara mejores ingresos en menos tiempo.

Los costos operativos que se refieren al funcionamiento una vez se haya instalado la granja, estos deben ser optimizados con la finalidad de ser lo más eficiente posible. Los medicamentos representan un componente relevante en los costos, es por eso que el aspecto sanitario es de suma importancia, llevando a cabo buenas prácticas de bioseguridad en la granja con la finalidad de prevenir el ingreso de cualquier enfermedad que genere un sobre costo a la hora de producir.

Los cuyes pueden padecer enfermedades bacterianas, virales, parasitarias y orgánicas. Las causas que predisponen las enfermedades son los cambios bruscos en su medio ambiente, considerando variaciones de temperatura, alta humedad, exposición directa a corrientes de aire, sobre densidad, falta de limpieza en camas, deficiente alimentación, entre otras. (Chauca, 1997). Finalmente se debe considerar el costo del personal, por eso es de vital importancia para el buen desempeño de una granja de cuyes que el personal que en ella trabaja sea capacitado periódicamente en las diferentes labores que en ella se realiza desde la maternidad hasta la bioseguridad. Al tener un adecuado control sanitario de los cuyes logramos en forma preventiva que los cuyes permanezcan sanos y aminoramos la mortalidad de los mismos lo que posteriormente repercute en mejores resultados económicos para los criadores.

La restricción en la comercialización de carne de cuy lo constituye el volumen de producción, se debe tener en cuenta que la etapa de mercadeo es una de las más

importantes, por lo tanto, la productividad de una reproductora, el crecimiento de la cría y la eficiencia en convertir alimento, así como la disminución de la mortalidad son determinantes en el éxito de la crianza de cuyes. Los estudios en la etapa de postproducción involucran los valores agregados que deben conseguirse para llegar al mercado con un producto de calidad. A este nivel se tiene que trabajar con las carcasas para determinar los factores que afectan su rendimiento. La carcaza en cuyes incluye la cabeza, patitas y riñones. Entre los factores que influyen en el rendimiento se tiene el tipo de alimentación, la edad, el genotipo y la castración. (Chauca, 1997). Una de las maneras de mejorar el volumen de producción es a través de la asociatividad y teniendo en cuenta todos los factores que mejoren la productividad.

El mercado influye en la comercialización del cuy. De ahí la importancia de analizar el mercado para generar información que lleve a un adecuado proceso de toma de decisiones, con lo que se reduce la incertidumbre y se minimiza el riesgo de la actividad productiva. Se puede usar una herramienta conocida como sondeo rápido de mercado, en donde una empresa define lo que desea saber y luego se procede a recolectar los datos base con visión de mercado y tendencias, (como se cita en Vela et. al, sf) . El transporte es otro factor relevante debido a que la mayoría de los productores provienen de zonas rurales tienen problemas con el transporte de los animales hacia los puntos de venta final. En este punto se requiere la intervención del estado como promotor de la inversión, mejorando las vías de comunicación para una comercialización.

Las organizaciones actuales dedicadas a la crianza de cuyes no han logrado mejores resultados debido a una inadecuada organización, esto podría deberse a que sus organizaciones no han sido fortalecidas en cuanto a las diferentes formas de organización que existen y que pueden funcionar en el caso de la producción de cuyes.

Es por eso que podría plantearse diferentes tipos de asociatividad como alternativa para el mejor funcionamiento de las empresas o asociaciones productoras de cuyes.

Según Vegas (2008) existen los siguientes tipos de asociatividad:

a) Redes de Cooperación. Conjunto de empresas que comparten información, procesos o conglomeran ofertas, sin renunciar a funcionar de manera

independiente. No existe una relación de subordinación, mantienen diversos vínculos cooperativos para realizar acciones conjuntas coordinadas.

b) Articulación Comercial. Relación sostenida entre empresas ofertantes y demandantes la cual puede ser mediada o animada por un agente intermediario, bróker o gestor de negocios.

c) Alianza en Cadenas Productivas. En base a acuerdos entre actores que cubren una serie de etapas y operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de un producto o línea de productos (bienes o servicios). Implica división de trabajo en la que cada agente o conjunto de agentes realiza etapas distintas del proceso productivo.

d) Alianza de Clusters. De manera similar a las cadenas de valor, pero los actores están concentrados geográficamente y están interconectados en una actividad productiva particular. Comprende no solo empresas sino también instituciones que proveen servicios de soporte empresarial.

e) Joint Venture. Se constituye una nueva sociedad creada por dos o más empresas con personalidad jurídica independiente, pero realiza una actividad empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias. Esta forma de cooperación implica la aportación de fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios.

f) Consorcios. El artº 445 de la Ley General de Sociedades establece que el contrato de consorcio es aquel por virtud del cual dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico. Los consorcios se pueden formalizar legalmente sin que las empresas pierdan su personería jurídica, pero con una gerencia común.

La asociatividad es sin duda la mejor opción para que logren una mejor posición para la crianza y comercialización de cuyes, esta les permitirá disminuir costos e incrementar sus ingresos.

La falta de promoción es la causa por la que los productores de cuyes no han logrado mejores resultados económicos en la crianza de cuyes. En este caso el actor que debe entrar a tallar directamente como promotor de la crianza de cuyes es el estado a través de sus diferentes dependencias sean estas el gobierno regional o las diferentes agencias agrarias que funcionan en la región. Un indicador que podría usarse podría ser la realización de ferias en los diferentes distritos y

provincias de la región con la finalidad de fomentar la crianza de cuyes. La falta de capital en las organizaciones existentes, esto se relaciona con el punto anterior ya que si una empresa se organiza de una manera adecuada empleando las diferentes formas asociativas que existen podrían ser sujetos de crédito por parte del sistema bancario, es por esto que la formalización juega un papel importante para acceder a fuentes de financiamiento.

Para finalizar el 11% señala que hay una mala gestión con respecto a la crianza de cuy, que a su vez se relaciona con la falta de capacidades que puedan tener los diferentes actores que intervienen en el proceso de crianza del cuy.

Guerrero & Pérez (2009) definen la gestión comercial como el proceso complejo relativo a todas las funciones relacionadas con la producción, distribución y venta de bienes y servicios para satisfacer las necesidades del comprador y dar beneficios al vendedor. En el mundo moderno el control de la producción está en manos de empresarios y propietarios individuales, que organizan y dirigen las industrias, hacia la obtención de beneficios económicos. Es decir, la gestión comercial da respuesta a las preguntas de quién, dónde, cuándo y cómo, su ejecución efectiva requiere del conocimiento de la distribución de los recursos, de su control y organización, así como la interacción con otros grupos en todos los niveles de actividad comercial. Debido a la importancia de la gestión comercial esta debe ser una de las prioridades para los criadores de cuy para que adquieran el conocimiento y las herramientas que les permita mejorar su gestión.

La importancia del cuy como especie, radica en sus enormes posibilidades de constituirse como actividad económica en el principal rubro empresarial; capaz de permitir utilidades comparativamente superiores a las generadas por otras actividades pecuarias. La creciente demanda de su carne, la disponibilidad de una nueva oferta tecnológica que en los últimos años permitió importantes avances en el mejoramiento genético, haciendo del cuy una especie eficiente en la conversión de alimentos, precoz y extraordinariamente prolífico; todo ello permite vislumbrar nuevas perspectivas de desarrollo competitivo de esta especie en los mercados regionales, nacional e internacional (Santos, 2007).

La importancia del cuy como especie podemos analizarla desde varias entradas; empezando por valorar su carne desde el punto de vista nutricional y extender el conocimiento de sus propiedades saludables que se fundamentan en su calidad proteica, su bajo contenido de colesterol y grasas, y con ello la posibilidad de

integrarla en las dietas habituales para la una alimentación saludable de consumidores con necesidades proteicas elevadas. La carne de cuy es magra, es decir con un porcentaje de grasa menor al 10%, con alto contenido de proteínas (20.3%), baja en contenidos de colesterol (65mg/100g) y sodio, por lo que es ideal para incluirla en una alimentación variada y equilibrada. Es una carne apta para todos los grupos poblacionales (niños, adolescentes, mujeres, deportistas, personas adultas y de la tercera edad) y en diversas situaciones fisiológicas, como por ejemplo el embarazo o la etapa de lactancia.

El costo de producción unitario, expresado en soles por cuy, se obtuvo tomando como referencia el módulo de crianza comercial demostrativa de la Unidad en Investigación en Cuyes de la Estación Experimental IVITA el Mantaro, donde se emplea un galpón de 600 m<sup>2</sup> , 696 reproductoras, 3 ha de pastura, un personal técnico, un obrero, suministro de forraje verde en piso dos veces por día, y suplementación con harina de cebada en el 10% de la ración, el cual reporta una producción anual de 5568 cuyes para carne. Este sistema tiene un costo total anual de S/. 30,272.00. Sobre este sistema productivo se afectaron las variables del estudio como producción de forraje requerida, mano de obra para el suministro de forraje y costo del comedero, obteniéndose el costo de producción unitario. La relación beneficio-costos se obtuvo dividiendo el precio de venta de los cuyes (S/.10.00 por kilo de peso vivo) entre el costo de producción unitario. El beneficio o precio de venta de cada tratamiento se estimó tomando en cuenta un peso de destete a 15 días de edad de 345 g y la ganancia de peso reportada en el estudio por un periodo de 75 días (Sánchez et al., 2012).

La evolución de las exportaciones de carne congelada de cuyes registradas por el Perú en los últimos años, muestran un interesante ascenso en términos de volumen e ingresos monetarios; así, en el período comprendido entre el año 2,010 y el año 2,014 las exportaciones alcanzaron un valor acumulado de U.S \$ 373,682.45 dólares americanos, monto muy importante entendiendo que provienen de un nuevo rubro de exportaciones de productos no tradicionales.

¿Sobre qué base puede un país desarrollar la marca país? Debe comenzarse con lo que expresan Ramos y Noya (2006, p. 5) la marca país no puede quedar librada al azar ni estar atada a percepciones coyunturales que, por cierto, no siempre son favorables. Si a la marca no se la diseña y se la administra, se dispersa espontáneamente. El esfuerzo que hace un país por lograr la atención de los

compradores extranjeros es hoy en día uno de los temas más mencionados en las estrategias de marketing internacional, y se convierte así en un tema de investigación, debido a que esto tiene consecuencias en el desarrollo de un país. López Da Silva (2010, p. 335) menciona pruebas al respecto que deben ser consideradas en las actividades de marketing de un país teniendo en cuenta que lo que realice u ocurra dentro de sus fronteras tiene efecto positivo o negativo. El efecto tiene influencia en el mercado objetivo, actual y potencial. De ahí la importancia de lograr la percepción favorable del hecho en, realizado por, ubicado en y otros similares. Es esto lo que busca lograr un país en una economía donde la competitividad de sus actividades sociales es la característica que permite avanzar. López Da Silva (2010) menciona la investigación de Samiee (1994, citado por Da Silva, 2010), quien relaciona las causas y los efectos del made in. Según su modelo, el efecto made in viene determinado por tres grupos de factores:

1. Factores del consumidor (notoriedad de la marca, participación en el proceso de compra y tendencias etnocéntricas).
2. Factores del producto y del mercado (características y tipo de producto y competencia de otros países).
3. Factores del entorno del país (nivel de desarrollo del país de origen de la marca, similitud política, social y cultural del país de origen de la marca con el país de destino).

Estos factores determinan el grado de importancia del país de origen del producto o servicio y el efecto positivo o negativo en la decisión de compra; sin embargo, hay limitaciones para que el concepto se desarrolle. La actuación fragmentada de los países (cada región o ciudad actúa por su lado) o la ausencia de un comportamiento uniforme de todas ellas atentan contra el establecimiento de una marca única, y se genera así una oferta dispersa. Ante tal ocurrencia, los gobiernos de los países crean un organismo que custodie el desarrollo de la marca país y que el comportamiento de las ciudades, organismos públicos y privados, e incluso productos, tenga una sola oferta y permita cumplir el objetivo. Así es como ocurre en el Perú, este papel le corresponde a la Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el Turismo (Promperu). La marca país es una estrategia de marketing que permite el posicionamiento de un producto para ser reconocido en los diferentes lugares donde se comercializa y permite además que independientemente del lugar donde se produce se identifique como uno.

La asociatividad nace como mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas que quieren empezar un proceso de expansión o globalización, donde cada una decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto en busca de un objetivo común, pero mantiene su independencia jurídica y su autonomía gerencial.

De esta manera, la asociatividad se define como “una alianza voluntaria entre empresas y emprendedores para disminuir costos y compartir riesgos en los negocios y promover conjuntamente sus productos o servicios en el mercado, sin perder la individualidad empresarial”. Esta asociatividad puede también definirse como una estrategia para enfrentar los mercados globalizados y la creciente competencia entre empresas del país y el exterior (MINCETUR, 2013)

La asociatividad es una alternativa válida y comprobada para enfrentar muchas de las dificultades que presenta el mercado internacional, como por ejemplo: niveles mínimos de oferta exportable, desarrollo de nuevos mercados, inversión en promoción y marketing, barreras de acceso, desconocimiento del público objetivo, entre muchas otras. Así mismo, ayuda a generar competitividad entre las empresas participantes

## VII. CONCLUSIONES

En relación al modelo de negocios de asociatividad se debe desarrollar la cadena de valor para los criadores de cuy, esto permitirá que la estructura organizativa tenga actores interdependientes, que se enfoquen al valor/calidad, que su estrategia sea de productos diferenciados y que su orientación sea por la demanda del mercado. Posteriormente se debe constituir un consorcio de exportación de tipo promoción Se limitan a promover los productos de sus miembros y a ayudarlos a tener acceso a los mercados extranjeros. Las empresas asociadas efectúan las ventas directamente.

Con respecto al análisis del entorno de los criadores de cuy en la provincia de Luya se puede mencionar que cuentan con abundancia de forrajes debido a la calidad de suelos y agua que disponen. Por otro lado el cuy es un animal de bajo contenido de grasa y alto valor proteico y cuentan eventualmente con apoyo técnico. Como debilidades tenemos la falta preventiva de diagnóstico y tratamiento de enfermedades, la competencia desleal entre los criadores y el empirismo existente entre los criadores. En relación a las oportunidades se debe lograr darle un valor añadido al cuy como: Empanizado, nuggets, hamburguesas, carne molida, etc. Y se debe aprovechar el boom gastronómico existente que considera al cuy como un plato bandera de nuestro país y aprovechar el crecimiento de su consumo. Finalmente como amenazas se tiene el encarecimiento de los precios por parte de los intermediarios y restaurantes, otra amenaza a considerar es la población sesgada al consumo de cuy y la formación de otras organizaciones que saquen provecho a este crecimiento de consumo.

En relación a conocer experiencias exitosas de crianza y comercialización de cuy, esto permite conocer la gestión, los procesos y las actividades que están desarrollando otras organizaciones y que adecuándolas de acuerdo a las realidades de la provincia de Luya permitirá mejorar su gestión.

En relación a proponer la reducción de los costos de producción esto es posible mejorando los tipos de cuy, la alimentación, el ambiente y el cuidado y la forma de mejorar la competitividad es mediante el uso de estrategias comerciales, teniendo en cuenta el nuevo conocimiento por ejemplo del Neuromarketing que permita tener un mejor conocimiento en relación a cómo responde los consumidores ante los estímulos que generamos a través del empaque del producto, la etiqueta y la publicidad que se

genere. La obtención de certificados relacionados a aspectos de calidad e inocuidad, el desarrollo de una marca para buscar el posicionamiento del producto en el mercado y la generación de una estrategia comercial que logre la diferenciación del producto.

## VIII. RECOMENDACIONES

Se sugiere a los criadores de cuy de la provincia de Luya mejorar la forma de crianza y manejo que tienen actualmente, pues los resultados de diversos proyectos validados en el campo, indican que, implementando un manejo técnico en la crianza de cuyes, se puede triplicar la producción en mediano plazo y disponer de carne en tres meses. Además, su crianza es sencilla y de bajo costo en relación a otras alternativas.

En relación a la alimentación de los cuyes, que es uno de los factores de mayor importancia en el proceso productivo, ya que representa entre el 65% y el 70% de los costos totales. Esto nos indica que cualquier variación en la alimentación repercute no solo en el rendimiento productivo. Lo que influye directamente en la rentabilidad de la crianza. Por lo que se sugiere tener en consideración la alimentación racional, que consiste en suministrar a los animales los alimentos conforme a sus necesidades fisiológicas y de reproducción, con la finalidad de obtener mejores resultados. El cuy requiere forraje y concentrado. Es recomendable que la alimentación consista en un 80% de forraje y un 20% de concentrado. (Ataucusi, 2015).

Se recomienda que el segundo viernes de octubre de cada año, el cual ha sido declarado como el "Día Nacional del Cuy" por el MINAGRI, se realice ferias gastronómicas para promocionar y difundir las diferentes opciones de preparación y de formas de comercialización del cuy.

Para empezar un proceso asociativo, se recomienda promover un clima de confianza inicial entre las empresas participantes. Esto se logra comunicando claramente los objetivos del proceso asociativo y conociendo las experiencias de cada uno de los participantes.

## IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, J. C.; Inga, H. A.; Leandro, H. y Noriega, S. (2006). *Evaluación económico-financiera de la Granja Palkathani: crianza y comercialización de carne de cuy*. Lima: Universidad ESAN. Trabajo no publicado.
- Arbonés, A. (2000). *El Cluster del Conocimiento. Nueva Revista De Política Cultura y Arte*, (70), 57-62. Universidad Internacional de la Rioja. España
- Bazán Blas, F., León Salvador, R., Ling Laguna, A., Zuiko Fuyoko, A., Alarcón Mandujano, P., & Linares Peña, G. (2014). *Crianza de cuyes - Mi Chacra Emprendedora - FONCODES*. Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa .
- Cafferata, V. (2005). *El Mercosur*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/Vivi2009/trabajo-final-el-mercosur-2006>.
- Cienfuegos, I. (2008) *El modelo empresarial cooperativo: Un aporte a los desafíos de desarrollo económico y social de Chile. Chile*. Recuperado de <http://www.ced.cl/ap/wp-content/uploads/2008/07/654ret.pdf>.
- Clark, T.; Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2012). Editado por Megan Lacey. Traducido por Lara Vasquez Caro. *Tu Modelo de Negocio*. (2da Ed.). España: Editorial Centro Libros PAPP. S.L.U. *Consejo Nacional de la Competitividad* (2014). *Agenda de Competitividad 2014-2018 Rumbo al Bicentenario*. Biblioteca Nacional del Perú.
- CEI. (2010). *Asociatividad*. Recuperado de [http://www.cei.org.ni/images/file/manual\\_asociativ.pdf](http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf).
- CODEL. (s.f). *Competitividad y desarrollo local*. Recuperado de [http://www.uptc.edu.co/express/sites/default/facultades/f\\_economicas/pregrado/administracion/documentos/CODEL.pdf](http://www.uptc.edu.co/express/sites/default/facultades/f_economicas/pregrado/administracion/documentos/CODEL.pdf).
- Chauca de Zaldivar, L. (1994). *Crianza de cuyes*. Lima: INIA.
- Chauca, L. (1997). *Producción de cuyes (Cavia porcellus)*. Estudio FAO: *Producción y sanidad animal-138*. [Internet], [12 julio 2004]. Disponible en: <http://www.fao.org/DOCREP/W6562s/W6562s00.htm>

- Chirinos , O., Quezada, J. C., & Otiniano, J. (2008). *Crianza y Comercializacion de Cuy Para el Mercado Limeño*. LIMA: ESAN.
- Espinoza , J., Furushio, E., & Rodriguez, A. (2008). *Propuesta de un Plan de negocio para una empresa dedicada a la crianza tecnificada de cuyes ubicada en ÑaÑa y su comercilaización al mercado local*. Lima: Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas.
- Freyre Cepeda, A. C., & Manosalvas Leiva, G. G. (2010). *“Plan de Comercio Exterior y Negociacion Internacional Para la Exportacion de Carne de Cuy a la Poblacion Ecuatoriana Radicada en Madrid - España”*. Quito, Ecuador: Escuela Politecnica del Ejercito.
- Freire Cepeda, A. C., & Manosalvas Liva, G. G. (2010). *Plan de Comercio Exterior y Negociacion Internacional Para la Expotacion de Carne de Cuy a la Población Ecuatoriana Radicada en Madrid - España*. Quito - Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Ejército.
- Guerrero J. & Pérez, G. (2009). Crecimiento – engorde de cuyes alimentados con chope (*Cryptorcarpus pyriformis*, HBK), alfalfa y concentrado. En: X Reunión APPA. Puno: Asociación Peruana de Producción Animal.
- Guelac, B. E. (2015-2018). *Plan de Negocio Para Mejorar la Crianza y Comercializacion de Cuy ( CAVIA PORCELLUS) en la Asociacion de Matrimonio en Apoyo A Jovenes Estudiantes de la Periferia Distrito de Luya 2015-2018*. Chachapoyas - Amazonas: Universidad Nacional Toribio Rodriguez de Mendoza .
- Internet. (Miercoles de Mayo de 2005). *monografías.com*. Recuperado el 04.04.2016 de Mayo de 2016, de monografías.com: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Guillen, A. (2007). *Las Redes Empresariales como una Alternativa para las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Plástico en el Estado Lara*. Universidad Centroccidental Lisando Alvarado. Lara, Venezuela.
- Loja, U. N. (2005). *Modulo III "Contabilidad General"*. Quito - Ecuador.
- López Da Silva, E., Bravo, E, et al. (2010). *El efecto de la imagen marca país en el proceso de decisión del consumidor*. Universitat Politècnica de Catalunya. Revista Intangible Capital, 334-344.
- Lucana, J. (2016). *Evaluación económica, de la rentabilidad de la producción de cuyes en las cuatro principales zonas productoras de la región Amazonas (Luya, Pomacochas, Molinopampa, Mendoza) 2016*. Tesis de pregrado. Universidad Nacional Toribio de Rodríguez de Mendoza de Amazonas. Amazonas. Perú
- Marco Vernooij, *Fundación CODESPA* (2010).
- Murillo Torrecilla, J., García Hernández, M. D., Martín Martín, N., & Sánchez Gómez , L. (s.f.). *Metodología de Investigación Avanzada*.

- Muñoz, C. & Narváez, C. (2015). *Plan de exportación de carne cuy en empaque al vacío producida en Pimampiro, provincia de Imbabura para la población ecuatoriana radicada en New York* (tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador.
- Nakandakari L., Gutiérrez E., Chauca L., Valencia R. Medición del pH *intramuscular del cuy* (*Cavia porcellus*). Rev. Salud Tecnol. Vet. 2016; 2: 99- 105. DOI: <http://doi.org/10.20453/stv.v2i2.2246>
- Noriega, R. (2003). *Plan de introducción de la carne de cuy en Lima Metropolitana: Estudio de mercado y propuesta empresarial*. Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Perú.
- Noticia, E. C. (8 de FEBRERO de 2012). *EL CAZADOR*. Obtenido de <http://elcazadordelanoticia.blogspot.pe/2012/02/investigamos-el-proyecto-de-crianza-de.html>
- Rosales, R.(1997). *La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes*. SELA 1997.
- Rovayo, J. (2009). *Panorama de la cadena integral de producción, procesamiento y comercialización del cuy en las provincias andinas*. Quito.
- Santos, (2007). *El desarrollo de los mercados para la comercialización del cuy*. Universidad tecnológica equinoccial. Quito. Ecuador.
- Sáez, P. G. (2010). “*Determinación de los sistemas de comercialización del cuy y sus formas de consumo en los cantones de guamate, colta y riobamba de la provincia de chimborazo*”. Escuela superior politécnica de chimborazo, Riobamba, Chimborazo, Ecuador.
- Schulz, H. (1997). *The change in the automotive industry - a comparison between Europe, USA, Japan*. Scielo. 7, (1), 57-67. São Paulo
- Vegas (2008). *Cadena Productiva de carne de cuy*. Lima: Ediciones Agrum.
- Vásquez Romero, J. (09 de 10 de 2015). *Producción y consumo de cuy aumentó en un 200%*. (Radio Programas del Perú / Urpeque, Entrevistador)
- Vargas, M. (2016). *Crianza estratégica de cuyes*. Gestor de Emprendimientos RMR - PRIGEDS.

- Velásquez, C. (2013). *Incremento del volumen de venta de la carne de cuy (Cavia porcellus) en el distrito de Ite debido al fortalecimiento de su cadena productiva*. Tesis de pre grado. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann–Tacna. Perú.
- Zaldivar, I. L. (1997). *Producción de Cuyes (Cavia porcellus)*. Lima.
- Zaldivar, L. C. (1994). Investigaciones en Cuyes. *Investigaciones en Cuyes*. Cajamarca, Lambayeque, Cerro de Pasco, Perú: Instituto Nacional de Investigación Agraria.
- Zaldivar, L. C. (2007). *Realidad y Perspectiva de la Crianza de Cuyes en los Países Andinos. XX REUNIÓN ALPA, XXX REUNIÓN APPA - Cusco - Peru* , 226.

## X. ANEXOS



ENCUESTANDO A UNA FAMILIA  
PRODUCTORA DE CARNE DE  
CUY EN LA PROVINCIA DE LUYA



CRIADERO DE CUY DE LA  
FAMILIA ENCUESTADA



CRIADERO DE CUY DE UN EX ALUMNO  
DE LA UNTRM – IMPLEMENTADO EN LA  
PROVINCIA DE LUYA



**CRIADERO DE CUY DE UN EX ALUMNO DE LA UNTRM –  
IMPLEMENTADO EN LA PROVINCIA DE LUYA**



**MODO DE CRIANZA DE CUY  
TECNIFICADO EN LA  
PROVINCIA DE LUYA**



**MODO DE CRIANZA DE CUY  
TRADICIONAL EN LA  
PROVINCIA DE LUYA**



RAZAS DE CUY MÁS COMUNES EN LA PROVINCIA DE LUYA



PLATO DE COMIDA A BASE DE CARNE DE CUY

## EXPERIENCIA



El Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú (APOMIPE) experimento la cadena del cuy en la Unidad de Articulación Regional (UAR) Cajamarca y su impacto sobre el desarrollo territorial del valle de Condebamba, pues se han encontrado evidencias de que la articulación de los productores en torno de una cadena con potencial y mercado puede generar mejoras en diferentes servicios a la producción que se prestan en la región.

La experiencia tiene lugar en el valle de Condebamba y abarca 34 redes empresariales de productores de cuy de los distritos de Cajabamba, Cachachi y Condebamba (provincia de Cajabamba), y Pedro Gálvez, Eduardo Villanueva, Gregorio Pita- Paucamarca y Chancay (provincia de San Marcos). Este territorio es, a su vez, parte del corredor económico del río Crisnejas. Para el desarrollo de dicha experiencia se utilizó la metodología de redes empresariales, que apuesta por una asociatividad estructurada basada en el empoderamiento y la cooperación de productores en torno a un objetivo común de negocios.

Con la aplicación de esta metodología se buscó que los pequeños productores articulados en redes empresariales al interior de cadenas productivas desarrollen negocios exitosos en mercados dinámicos, y que dichas redes empresariales gestionen propuestas que mejoren el entorno de sus negocios.

## **CONCLUSIONES**

- La cadena del cuy es una cadena con gran potencial de crecimiento en el Perú, que se explica por el crecimiento sostenido de nuestra economía y el consecuente aumento de la demanda urbana de alimentos, en particular de carnes y específicamente de carne de cuy, dados los mayores niveles de ingresos per cápita alcanzados en las ciudades y los hábitos culturales alimenticios en el país.
- Existen potencialidades productivas en territorios de la sierra del Perú, como el valle de Condebamba en Cajamarca, que dispone de tierra, agua, infraestructura de riego, clima templado, energía, vías de comunicación, cercanía a mercados, ferias, entre otros, dentro de los cuales los pequeños productores pueden dejar de ser productores de subsistencia, salir de la pobreza y convertirse en pequeños (o grandes) empresarios, gracias a intervenciones de promoción concertadas entre diversos actores, públicos y privados, con enfoque de desarrollo de capacidades, no asistencialista, incentivos a la asociatividad y con enfoque de mercado y sostenibilidad.
- Las principales acciones requeridas en una intervención dirigida a pequeños productores rurales, para apoyarlos en elevar su productividad e ingresos, mejorar su competitividad y salir de la pobreza, no son acciones meramente de carácter técnico productivo. Se requiere un amplio desarrollo de capacidades individuales (visión empresarial, empoderamiento, gestión productiva, comercial y financiera, liderazgo) y un fortalecimiento de capital social y construcción de confianza entre actores (redes empresariales, redes de redes).