

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



**FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS AGRARIAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL**

**"PLAN DE NEGOCIO PARA MEJORAR LA CRIANZA Y
COMERCIALIZACIÓN DE CUY (*CAVIA PORCELLUS*) EN LA ASOCIACIÓN
DE MATRIMONIOS EN APOYO A JÓVENES ESTUDIANTES DE LA
PERIFERIA DISTRITO DE LUYA 2015 - 2018"**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO AGROINDUSTRIAL**

AUTOR
: Bach. EMERZON RAMOS GUELAC

ASESOR
: Ing. NERLY RONEL HORNA CULQUI

CO-ASESOR
: Ing. MEREGILDO SILVA RAMIREZ



24 AGO 2015

CHACHAPOYAS - AMAZONAS - PERÚ

2015

UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS



FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS AGRARIAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL
**“PLAN DE NEGOCIO PARA MEJORAR LA CRIANZA Y
COMERCIALIZACIÓN DE CUY (*CAVIA PORCELLUS*) EN LA ASOCIACIÓN
DE MATRIMONIOS EN APOYO A JÓVENES ESTUDIANTES DE LA
PERIFERIA DISTRITO DE LUYA 2015- 2018”**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO AGROINDUSTRIAL

AUTOR

Bach. EMERZON RAMOS GUELAC

ASESOR

Ing. NERLY RONEL HORNA CULQUI

CO-ASESOR

Ing. MEREGILDO SILVA RAMIREZ

CHACHAPOYAS - AMAZONAS -PERU

ABRIL 2015

DEDICATORIA

A MI QUERIDA FAMILIA Y A
TODAS LAS PERSONAS DE BUEN
CORAZÓN QUIENES CONFIARON
EN MI Y ME BRINDARON EL
APOYO INCONDICIONAL PARA
HACER REALIDAD MI SUEÑO.

CON MUCHO CARIÑO A MI
ESPOSA ALOHONDRA Y MI
QUERIDA HIJITA MARIANNE.

MI ESPECIAL RECONOCIMIENTO
A LA SEÑORA TERESA Y TODOS
LOS AMIGOS DE LA ONG "GRUPO
DE MISIONES DE LA VALLE DE
UIXÓ-ESPAÑA.



24 AGO 2015.

AGRADECIMIENTOS

AGRADEZCO A DIOS POR PONER EN MI CAMINO A PERSONAS MARAVILLOSAS COMO MARIA DOLORES QUIEN IRRADIA DESDE LO MAS ALTO EL VERDADERO AMOR POR EL PRÓJIMO.

AGRADEZCO POR EL AMOR Y EL ALIENTO DE MIS PADRES, HERNAN, LEONARDA Y MIS HERMANOS.

DE TODO LO QUE HE EMPRENDIDO EN MI VIDA. AGRADEZCO A TODOS MIS PROFESORES Y EL APOYO DE MIS ASESORES. POR ÚLTIMO, NADA DE ESTO HABRÍA SIDO POSIBLE SIN EL ESFUERZO, LA CONSTANCIA Y DEDICACION.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Ph.D. JORGE LUIS MAICELO QUINTANA

Rector

Dra. MARIA NELLY LUJAN ESPINOZA

Vicerrector de investigación

Dr. OSCAR ANDRES GAMARRA TORRES

Vicerrector académico

Ing. GUILLERMO IDROGO VASQUEZ

Decano Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias

VISTO BUENO DEL ASESOR Y COASESOR

Yo. NERLY RONEL HORNA CULQUI egresado de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas-Carrera profesional de Ingeniería Agroindustrial , que suscribe, hago constar que he asesorado en la ejecución y elaboración del informe de tesis titulado: **“PLAN DE NEGOCIO PARA MEJORAR LA CRIANZA Y COMERCIALIZACIÓN DE CUY (CAVIA PORCELLUS) EN LA ASOCIACIÓN DE MATRIMONIOS EN APOYO A JÓVENES ESTUDIANTES DE LA PERIFERIA DISTRITO DE LUYA 2015- 2018”**, al tesista bachiller EMERZON RAMOS GUELAC, egresado de la Carrera Profesional de Ingeniería Agroindustrial.



Ing. NERLY RONEL HORNA CULQUI

Asesor

Yo MEREGILDO SILVA RAMIREZ docente nombrado en la facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias- Modalidad Asociado de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, que suscribe, que suscribe, hago constar que he coasesorado en la ejecución y elaboración del informe de tesis titulado: **“PLAN DE NEGOCIO PARA MEJORAR LA CRIANZA Y COMERCIALIZACIÓN DE CUY (CAVIA PORCELLUS) EN LA ASOCIACIÓN DE MATRIMONIOS EN APOYO A JÓVENES ESTUDIANTES DE LA PERIFERIA DISTRITO DE LUYA 2015-2018”**, al tesista bachiller EMERZON RAMOS GUELAC, egresado de la Carrera Profesional de Ingeniería Agroindustrial.

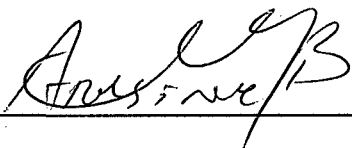


Ing. MEREGILDO SILVA RAMIREZ

Coasesor

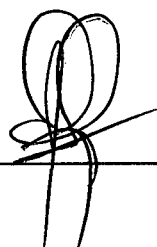
Chachapoyas 21 de abril de 2015

JURADO DE TESIS



Ing. Mg. Sc. ARMSTRONG BARNARD FERNANDEZ JERI

Presidente



Ing. ERICK ALDO AUQUÍNIVIN SILVA

Secretario



Ing. AURA DEL ROCÍO TAFUR JIMENEZ

Vocal

ÍNDICE GENERAL

	Página
	a.
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Autoridades universitarias.....	v
Visto bueno del asesor y coasesor.....	vi
Jurado de tesis	vii
Acta de evaluación de sustanciación de tesis.....	viii
Índice de general.....	ix
Índice de tablas.....	xiii
Índice de Gráficas.....	xiv
Resumen ejecutivo.....	1
CAPÍTULO I.....	5
I. IDEA DE NEGOCIO.....	5
CAPÍTULO II.....	14
II. ANÁLISIS DEL ENTORNO	14
2.1. Macroambiente.....	14
2.1.1. Aspecto legal	14
2.1.2. Aspectos económicos.....	19
2.1.3. Aspectos tecnológicos	20

2.1.4. Aspectos demográficos	25
2.1.5. Aspectos socioculturales.....	26
2.2. Microambiente.....	27
2.2.1. Poder de los compradores.....	29
2.2.2. Poder de los proveedores.....	29
2.2.3. Amenaza de posibles nuevos participantes.....	29
2.2.4. Amenaza de servicios sustitutos.....	30
2.2.5. Rivalidad entre las competencias.....	30
CAPÍTULO III.....	31
III. ANÁLISIS DE MERCADO.....	31
3.1. Objetivos general y específicos.....	32
3.2. Hipótesis de la investigación.....	32
3.3. Fuentes de información	32
3.3.1. Fuentes primarias.....	32
3.3.2. Fuentes secundarias.....	33
3.4. Ficha técnica	34
3.5. Análisis de la demanda y oferta del mercado y del negocio.....	35
3.6. Resultados	35
3.7. Conclusiones de investigación exploratoria.....	46
3.8. Estimación de la demanda y la oferta.....	48
CAPÍTULO IV.....	56
IV. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	56

4.1. Análisis FODA	56
4.2. Filosofía institucional.....	57
4.3. Objetivos estratégicos	57
4.4. Estrategia de negocio a nivel empresarial.....	58
4.5. Fuentes de ventaja competitiva.....	59
4.6. Alianzas estratégicas y su valor para la empresa	61
CAPÍTULO V.....	62
V. PLAN DE MERCADOTECNIA.....	62
5.1. Mercado objetivo.....	62
5.2. Objetivos de mercadotecnia.....	63
5.3. Estrategias de mercadotecnia.....	64
5.4. Mezcla de mercadotecnia.....	67
5.5. Planes de contingencia.....	75
CAPÍTULO VI.....	76
VI. PLAN DE OPERACIONES.....	76
6.1. Objetivos: calidad, flexibilidad, entrega y costos.....	76
6.2. Estrategias de operación	77
6.3. Características del producto.....	89
6.4. Diseño de procesos operativos.....	90
6.5. Planificación de la producción	92
CAPÍTULO VII.....	94
VII. PLANIFICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	94

7.1. Administración de los recursos	94
7.1.1. Reclutamiento	97
7.1.2. Selección.....	97
7.1.3. Contratación.....	97
7.1.4. Inducción.....	97
7.1.5. Capacitación y desarrollo.....	98
7.1.6. Evaluación del desempeño.....	99
7.1.7. Compensaciones.....	99
7.1.8. Motivación.....	99
7.1.9. Sistema de remuneraciones.....	99
7.1.10. Planillas.....	100
CAPÍTULO VIII.....	100
VIII. IMPACTOS SOCIAL Y AMBIENTAL.....	100
8.1. Impacto social: interno y externo.....	100
8.2. Impacto ambiental.....	101
CAPÍTULO IX.....	105
IX. PLAN CONTABLE Y FINANCIERO	105
9.1. Supuestos básicos.....	105
9.2. Aspectos legales y tributarios.....	107
9.3. Objetivos financieros.....	108
9.4. Política de contabilidad y finanzas.....	108
9.5. Estructura de costos y presupuesto general.....	109

9.6. Estructura de financiamiento del plan de negocio	111
9.7. Punto de equilibrio.....	112
9.8. Evaluación financiero : TIR, VAN.....	112
9.9. Análisis de los estados financieros	113
CAPÍTULO X.....	115
X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
10.1. Conclusiones.....	115
10.2. Recomendaciones.....	117
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	118
ANEXOS	120

ÍNDICE DE TABLAS

	Página.
Tabla. N° 01. Cualidades de la carne del cuy <i>Cavia porcellus</i> o <i>Cavia cobayo</i>	3
Tabla N° 02. Indicadores económicos.....	4
Tabla N° 03. Análisis FODA de la asociación.....	9
Tabla N°04. Aspectos principales de estrategia empresarial.....	13
Tabla N° 05. Descripción de la propuesta tecnológica del plan de negocio para implementarse en la parte de producción y comercialización.....	21
Tabla N° 06. Análisis de las cinco fuerzas encontradas en la investigación del presente plan.....	29
Tabla N° 07. Lista de locales de comida a base de cuye que estarían dispuesto a comprar cuy producidas en la granja de la asociación y sus características comerciales	36

que desean.	
Tabla N° 08. Población donde se desarrolló la investigación de mercado.....	48
Tabla N° 09. Tasa de crecimiento de las regiones que albergan las ciudades en estudio.	49
Tabla N° 10. Población proyectada de las seis ciudades encuestas con tasa promedio de crecimiento anual.....	49
Tabla N° 11. Proyección de la demanda de consumo de cuy.....	50
Tabla N° 12. Producción de cuyes a nivel nación de los últimos 18 años en el Perú.....	51
Tabla N° 13. Oferta de cuyes en edad comercial año 2014 de asociaciones existentes en el distrito de Luya y su alrededores.....	52
Tabla N° 14. Oferta proyectada de cuyes producidos en el distrito de luya y su alrededores.....	53
Tabla N°15. Comportamiento de la oferta y demanda para el cuy como producto año 2014 y 2024.....	53
Tabla N° 16. Proyección de la demanda insatisfecha de cuyes.....	54
Tabla N° 17. Fortalezas y debilidades del planeamiento estratégico.....	56
Tabla N° 18. Propuesta de alianzas estratégicas y su valor para la asociación.....	61
Tabla N°19. Porcentaje de locales de venta de comidas que estarían dispuestos a comprar el cuy producido en granja de la asociación.....	63
Tabla N° 20. Objetivos de Mercadotecnia.....	63
Cuadro N° 21. Segmentación del mercado.....	64
Cuadro N° 22. Datos para determinar el mercado potencial.....	65
Tabla N° 23. Estructura de precios de la cadena de distribución propuesta (S/. x Kg.)...	71
Tabla N° 24. Propuesta de promoción.....	73

Tabla N° 25. Plan de promoción y medios.....	73
Tabla N°26. Plan de contingencia.....	75
Tabla N° 27. Costo estimado de producir cuy en edad comercial.....	79
Tabla N° 28. Costo de adquisición de línea genética.....	80
Tabla N° 29. Propuesta de Costo de comercialización.....	80
Tabla N°30. Propuesta de Planificación de la producción proyectada durante el primer año desarrollo plan de negocio.....	92
Tabla N°31. Propuesta de Planificación de la producción proyectada durante el segundo año desarrollo plan de negocio.....	93
Tabla N° 32. Requerimiento de personal.....	94
Tabla N°33. Propuesta de capacitación y desarrollo.....	98
Tabla N° 34. Análisis de impacto ambiental.....	102
Tabla N° 35. Plan de manejo ambiental.....	103
Tabla N°36. Propuesta de presupuesto del Plan de Manejo Ambiental.....	104
Tabla N°37. Inversión previa de la ONG Grupo De Misiones De La Valle De Uixó-España.....	107
Tabla N° 38. Presupuesto anual para la operación e inversión.....	109
Tabla de N°39. Presupuesto anual de servicios administrativos.....	110
Tabla N°40. Usos y Fuentes del Financiamiento.....	111
Tabla N°41. Volumen de venta con Plan de Negocios (S/) Proyectado.....	112
Tabla N° 42. Análisis de sensibilidad financiera.....	113
Tabla N° 43. Estado de Ganancias y Pérdidas con Plan de Negocios (S/) Flujo de caja proyectado.....	

	113
Tabla N°44. Estado de Resultados Proyectado (S/.) con el plan de negocio.....	114
Tabla N°45. Análisis de la rentabilidad con Plan de Negocios (S/.).....	114

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Página
Gráfico N° 01. Población en condición de pobreza por provincia región	25
Gráfica N° 02. Población de habitantes urbana y rural del distrito de Luya.....	26
Gráfico N°03. Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, 1979, adaptada a la propuesta del plan de negocio a implementarse en la asociación.....	28
Gráfico N°.04. Porcentaje de locales de comida que venden platos de comida a base de.. cuy	35
Gráfico N° 05. Locales de comida que comprarían cuy producido en una nueva granja...	36
Gráfico N°06. Donde compran los cuyes para sus locales de comida.....	43
Gráfico N° 07. Frecuencia de compra de cuy por parte de los locales.....	43
Gráfico N° 08. Principales presentaciones y pesos que desean los locales de venta de comida a base de cuy.....	44
Gráfico N°09. Conocimiento de las condiciones de crianza del cuy que les venden.....	45
Gráfico N°10. Conformidad con su actual proveedor de los locales de comida a base de cuy que tienen proveedor.....	45
Gráfico N° 11. Motivos por lo que no están de acuerdo con su actual proveedor.....	46
Gráfico N° 12: Fórmula para determinar la demanda actual.....	50

Gráfico N° 13. Fórmula para determinar la tasa de crecimiento regional de población de cuyes.....	52
Gráfico N°14. Principales fuentes de carnes en el Perú.....	54
Gráfico N° 15. Fórmula para una muestra finita.....	65
Gráfico N° 16. Esquema de propuesta de plaza.....	72
Gráfico N° 17. Flujoograma del proceso productivo.....	81
Gráfico N° 18 Sexado de cuy.....	85
Gráfica N°19. Propuesta de proceso administrativo.....	90
Gráfica N°20. Propuesta de proceso operativo.....	91
Gráfico N°21. Propuesta de proceso de soporte.....	91
Gráfico N°22. Organigrama de funcionamiento.....	95

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocio nace con el objetivo de mejorar la producción y comercialización de cuyes en la Asociación de Matrimonios en Apoyo a Jóvenes Estudiantes de la Periferia del distrito de Luya, el cual viene desarrollando la actividad de este rubro desde el 2010 convirtiéndose en la actualidad en una de las fuentes principales de su ingreso. El enfoque del plan de negocio tiene el carácter productivo-comercial dirigido principalmente para la asociación así como productores, comercializadores, inversionistas privados o entidades públicas interesadas en el negocio del cuy. Para ello se realizó el estudio correspondiente de la realidad de asociación y su entorno donde se encontró que la Asociación forma parte de los pequeños y medianos productores con una crianza de 260 madres mostrando un nivel muy bajo de la capacidad productiva de la granja que está proyectada a albergar una población de más de 8000 animales, las mismas que están conformados por animales cruzados y mejorados de distintos tipos y líneas y criados con un sistema tradicional, que a la saca alcanzan un peso promedio de 0.65 a 0.7 Kg a los 9 semanas lejos del peso adecuado para ser comercializados que indica 0.80 kg mínimo, los mismos que obtienen este peso recién a los 12 semanas de edad incrementando los costos de producción. Por otro lado las ventas se realizan a los acopiadores y/o consumidores locales, en pequeños volúmenes los mismos que se cotizan y calculan por unidad, cuyos precios oscilan entre S/. 12.00 a S/ 14.00 por animal, obteniendo una ganancia insignificante. Esto se debe a la poca experiencia de la asociación en manejo empresarial, por lo tanto es necesario fortalecer capacidades en el manejo de herramientas de gestión empresarial, organizacional y comercial con la finalidad de ingresar a mercados confiables, en consecuencia debe realizar trabajos conjuntos de producción, así como buscar financiamiento de instituciones públicas o privadas y comercializar corporativamente; eso por un lado y por otro implementar una infraestructura productiva adecuada, mejorar los pisos forrajeros con especies de alto contenido proteico, carbohidratos e implementar dietas balanceadas de acuerdo a los estándares alimentarios correspondientes y sin descuidar el manejo técnico empresarial pecuaria, para lo cual se propone lo siguiente:

1. Implementación de una infraestructura de producción tecnificada (galpones), para albergar un plantel de más de 2000 madres por galpón.
2. Instalación de nuevas especies de pastos:
 - Rye Grass (*Lolium Multiflorum*)
 - Pasto elefante (*Pennisetum purpureum*)
 - King Grass (*Pennisetum violaceum*)
 - Alfalfa (*Medicago sativa*)
 - Wacache (*Pennisetum sonchifolium*) y mantenimiento de los pastos existentes base de alfalfa con la incorporación de abonos orgánicos.
3. Optimizar el manejo técnico productivo, integrando tecnologías de producción y productividad de cuyes, capacitando y brindando asesoría técnica a los socios para la implementación de planes operativos de producción que contemplan tecnologías apropiadas para la crianza tecnificada de cuyes, mediante capacitaciones especializadas y el desarrollo de escuelas de campo.
4. Implementación de un programa de alimentación mixta a base de concentrado y forraje teniendo en cuenta la etapa de desarrollo.
5. Establecer un protocolo de manejo de prevención y control de plagas y enfermedades.
6. Mejorar la gestión empresarial y la articulación comercial con mercados alternativos, locales, regionales e interregional en base a asesoramientos en la gestión comercial y fortaleciendo las alianzas estratégicas, para lo cual se brindara un servicio personalizado y uso de las redes sociales (pág. web, Facebook, etc.) con la finalidad de estrechar lasos de confidencialidad con los clientes.

El producto que se plantea ofrecer: El cuy es una especie animal con características sobresalientes, su carne comparada con otras especies es superior en proteína 20.3%, menor en grasa 1.6% menor en calorías 96 Cal/100g. Además posee características nutricionales que hacen de su carne muy especial como: el bajo porcentaje de triglicéridos, no representando riesgos para la salud; y la alta presencia de ácidos grasos (Linoleico y Linolénico) precursores del Ácido Araquidónico que son indispensables para las células cerebrales.

Es de resaltar las bondades adicionales de la carne del cuy producida a base de un

programa de alimentación mixta; la misma que obtiene un sabor fácilmente distinguible en sus características organolépticas (terneza, jugosidad, suavidad, palatabilidad, gustocidad y digestibilidad).

En cuanto a la presentación del cuy a producir será: Cuyes con 0.80kg- 1.0 Kg de peso vivo alcanzado a los 70-80 días de recría y rendimiento de 0.60 Kg de carcaza (para garantizar la terneza de la carne y fácil cocción).

Tabla. N° 01. Cualidades de la carne del cuy *Cavia porcellus* o *Cavia cobayo*.

ESPECIE	% PROTEINA	% GRASA
CUY	22.0	7.8
PESCADO	21.0	8.0
CONEJO	20.4	8.0
AVE	18.3	9.3
VACUNO	17.4	22.0
OVINO	16.4	31.1
CERDO	14.5	37.5

Fuente: Fuente: Luna y Montero (1969), citado por Aliaga (2005). Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria INIEA, Lima – Perú.

El plan de negocio busca superar en primer lugar los problemas de producción y productividad, para poder ofertar un producto de calidad (peso, tamaño y edad con características estandarizadas) y con una oferta definida, utilizando los canales de comercialización ya establecidos y posteriormente realizar la venta directa a los clientes identificados logrando de esta forma la articulación con mercados confiables.

El análisis financiero se determinó en base a dos escenarios los cuales son la parte de manejo de la crianza operativa y la parte de comercialización proyectado con factores de crecimiento, que se calcularon independientemente para los costos y gastos al igual que para los ingresos. La perspectiva del primer escenario fue

planteada en un ambiente en donde el comportamiento de la economía no es el más favorable, planteándose un crecimiento de los costos más rápido que el de los ingresos, mientras en el segundo escenario el crecimiento entre los costos y los ingresos es paralelo; este análisis de sensibilidad ayudó a determinar y calcular el VAN equivalente 204,233.98 y periodo de recupero del TIR que fue igual 45%.

Tabla N° 02. Indicadores económicos

Indicadores	Resultados
VAN Económico (VANE) – (S/.)	204,233.98
TIR Económica (TIRE)	45%

La implementación del presente plan de negocio será ejecutado por la misma asociación y una entidad privada ONG, para lo cual contratará un administrador, un especialista en producción y buscara asesoramiento profesional de comercialización para brindar asistencia técnica a los socios. La transferencia tecnológica será bajo la metodología de talleres grupales (activos-participativos) con énfasis en el tema de manejo técnico productivo, sanidad de cuyes y fortalecimiento de capacidades en la gestión empresarial.

La supervisión, monitoreo y evaluación de las actividades será permanente y estará a cargo de la entidad privada.

CAPÍTULO I

I. IDEA DE NEGOCIO

Plan de negocio para mejorar la crianza y comercialización de cuy (*Cavia Porcellus*) en la Asociación de Matrimonios en Apoyo a Jóvenes Estudiantes de la Periferia distrito de Luya 2015- 2018

A. Descripción de la necesidad insatisfecha

Haciendo un balance de oferta que hace el distrito de Luya según la información de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico Dirección Regional Agraria Amazonas 2014 (DRAA) haciende a 63770 cuyes anuales en edad comercial y la demanda identificada en el presente estudio de investigación haciende a 165904,00 anuales esto supera ampliamente a la oferta de cuyes en edad comercial. En particular, dado que la crianza comercial de cuyes no está muy desarrollada en la provincia y distrito de Luya, los locales de venta de comida a base de cuy identificados, a menudo compran de otros departamentos como Cajamarca a fin de que sean abastecidos de carne de cuy. por otro lado la venta de cuyes en las principales ciudades de la región (Luya, Bagua Grande, Bagua y Chachapoyas), y otras regiones (Jaén, Nueva Cajamarca) se lleva a cabo de una manera muy precaria y sin garantía (62.5% no saben cómo producen el cuy que les venden) de buena calidad. Este producto de acuerdo al estudio realizado, actualmente se expanden en el mercados informales conocido como paradas 18,5%; 34,9% lo captan los acopiadores que vendrían a ser los intermediarios, 23.3% lo expenden las granjas y otro 23.3% proviene de crianza familiar entre otros.

Por otro lado, en los locales de comida a base de cuy identificados están comprando cada vez más cuyes a fin de satisfacer la demanda insatisfecha. Sin embargo, el problema se presenta cuando los productores de cuyes no pueden abastecer el pedido de forma continua.

Teniendo en cuenta la demanda y oferta anual de cuy (medidos en bulto), se determina que existe una demanda insatisfecha en donde la asociación pretende cubrir una parte

de dicha demanda proyectándose a producir una población de 2000 cuyes mensuales en edad comercial que significaría cubrir 17.9% de la demanda insatisfecha.

B. Producto

El producto constituye los cuyes vivos de 70 y 90 días de edad con un peso de 800g-1000g de las diferentes líneas y cuyes mejorados con una alimentación a base de forraje y suplementación de dietas balanceadas y que aplicando un nuevo enfoque productivo comercial con galpones adecuados y con los manejos técnicos correspondientes se presentará cuyes con estándares de exigencia que solicita el mercado y el precio de venta oscila entre 15- 20 soles de acuerdo al peso y tamaño alcanzado.

- **Línea Perú:** Seleccionada por su precocidad; a las diez semanas alcanza su peso de comercialización 0.8kg promedio y presenta un índice de conversión alimentaria de 3,81 si son alimentados y cuidados en condiciones óptimas; su prolificidad promedio es de 2,8 crías por parto. Son de pelaje de color alazán (rojo) puro o combinado con blanco (Chauca, F.L. 1995).



Imagen N°01: Cuyes de línea Perú

- **Línea Andina:** Seleccionada por su prolificidad (3,9 crías por parto); obtiene un mayor número de crías por unidad de tiempo, como consecuencia del aprovechamiento de su mayor frecuencia de presentación de celo post parto (84%) en comparación con otras líneas. Son mayormente de color blanco (Chauca, F.L. 1995).

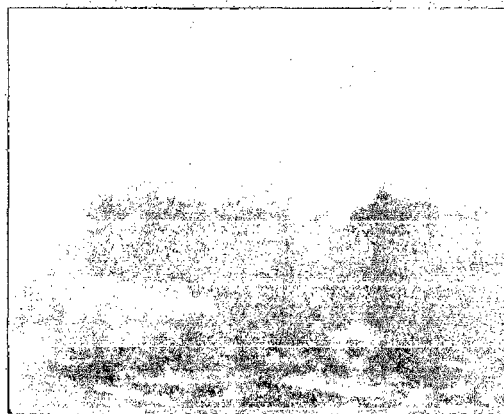


Imagen N°02: Cuyes de línea andina

- **Línea Inti:** Seleccionada por su precocidad corregida por el número de crías nacidas, es la que mejor se adapta a nivel de productores logrando los más altos índices de sobrevivencia. Alcanza en promedio un peso de 800g a las diez semanas de edad, con una prolificidad de 3,2 crías por parto. Predomina en el pelaje el color bayo (amarillo) entero o combinado con el blanco (Chauca, F.L. 1995).

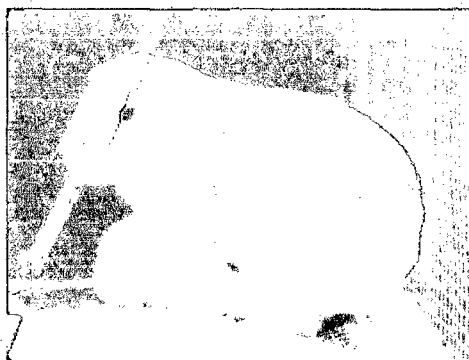


Imagen N°03: Cuyes de línea inti

- **Cuy Criollo Mejorado:** son animales resultado del cruzamiento de líneas criollas con líneas mejoradas producen obteniendo cuyes con mayores índices de prolificidad y precocidad (Chauca, F.L. 1995).

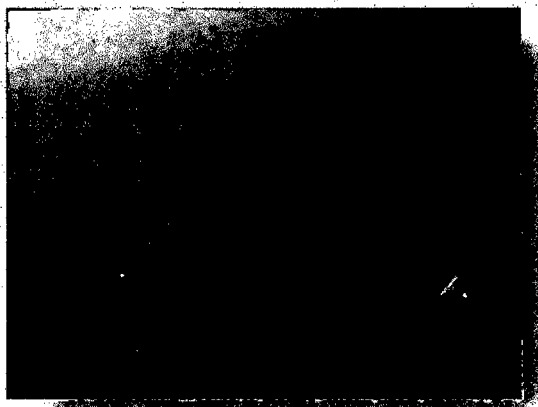


Imagen N°04: Cuyes de línea mejorada

C. Mercado objetivo

El mercado objetivo lo constituyen los locales de venta de comida de las principales ciudades de región Amazonas (Luya, Chachapoyas, Bagua Grande, Bagua), la ciudad de Jaén (Región Cajamarca) y la ciudad de Nueva Cajamarca (Región San Martín) 86 en total que desean obtener cuyes de calidad y producidas en la granja de la asociación.

D. Matriz FODA

Tabla N° 03. Análisis FODA de la asociación

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Cercanía de la granja una vía de transporte.- Agua disponible por el sistema de riego.- Terrenos que reúnen condiciones para la producción de diversidad de pastos, los productos típicos producidos son papa, maíz, arvejas y cuy adaptados a las condiciones agroecológicas de la zona que sirven como complementación de la alimentación de los cuyes.- Socios forman parte de la ONG que es dueña de las tierras de la granja, conocen sobre crianza de cuyes.- Posee un paisaje muy hermoso y la cultura chillaos (Kuélap, karajia, Revash, Caverna de Quiocta, Gran vilaya, Valle Huaylla Belén, Pueblo de los Muertos, etc.) y desarrollo de la cultura viva lo cual convierte al distrito y la provincia de Luya en un importante escenario para la atracción turística u otras actividades.- Asociación constituida y organizada formalmente.- Los integrantes de la asociación son jóvenes con equidad de género de familias trabajadoras, interés de los socios en mejorar su situación y asumir riesgos.- Mejora gradual del sistema educativo en base al	<ul style="list-style-type: none">- Condiciones inadecuadas de las vías de comunicación hasta la ciudad de Luya y la granja.- Limitaciones de los socios para afrontar las adversidades climatológicas.- Falta de sistemas de acumulación y deficiente infraestructura de riego.- Parcelas no trabajadas y con gran componente arenoso y fácil compactación, bajo nivel de producción de pastos dedicados para la alimentación de los cuyes, alto índice de mortandad y bajo índice de natalidad de los animales criados en los galpones.- Migraciones de los socios a las ciudades principales del país.- Falta de transporte exclusivo para transporte de cuyes, mercado no definido simplemente se los vende al primero que les compre, no están organizados para la venta, heterogeneidad de productos, los cuyes alcanzan una edad comercial muy prolongada, no existe una base de registros de los animales .- Ingreso medio mensual muy bajo, no permite mantener un centro de veterinaria con especialistas calificados, Bajo número de animales mejorados, técnicas de cultivo rudimentarias, no planifican su producción de acuerdo al mercado.

<p>acompañamiento personalizado de los tutores y la coordinadora de AMAJEP.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La convivencia pacífica y educada entre los integrantes de la asociación así como la población del entorno. - Jóvenes profesionales ex becarios de AMAJEP interesados en contribuir con la implementación del plan de negocio. - El conocimiento sobre cuyes y la investigación al respecto es nacional y está disponible en los centros de investigación y universidades del país en Amazonas (UNTRM). 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de experiencia de los socios en el manejo comercial de los cuyes, no disponen de tecnología adecuada, falta de mentalidad comercial y baja cultura asociativa con los demás productores, actualmente no existe ningún contrato ni acuerdo con posibles clientes. - Los productores de insumos están localizados en la costa que convirtiéndose costes muy altos. - Están articulados de forma limitada al mercado de Chachapoyas, Utcubamba, Bagua, parte de Cajamarca Jaén y los mercados de la selva.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Creciente interés en el turismo rural que se podría desarrollar en el distrito y la provincia de Luya. - El 2015 se ejecutará la construcción del teleférico y ayudará a la activación del aeropuerto. - El distrito a nivel regional tiene una marca ganada en materia de producción de cuyes de calidad. - Retorno de las migraciones que salieron del distrito por razones de estudio o trabajo. - Acción de instituciones del estado en capacitación en manejo productivo de cuyes, mejora de los servicios básicos, ingreso a las redes informáticas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recesión de inversión pública para los próximos años y la recesión económica a nivel mundial (España país de origen de la ONG). - Inestabilidad climatológica debido al cambio climático. - Contaminación de las fuentes que abastece a los sistemas de riego. - Disminución de la demanda de cuy por asociaciones con enfermedades contagiosas u otras, débiles políticas sanitarias con relación al cuy. - Falta de acceso a servicios básicos de calidad promovidos por los organismos públicos. - Presencia de otras asociaciones en el mismo rubro con mayor

<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo institucional a la crianza y comercialización de cuyes (Dirección Regional Agraria y Gobierno Regional Amazonas) y a las producciones de la sierra norte /Exportadora), subvención por parte de las entidades públicas ligadas al sector. - Nuevas razas de cuyes mejor adaptadas a las condiciones agroecológicas del distrito de Luya con mejores índices reproductivos y de transformación. - Se están desarrollando cadenas de supermercados e hipermercados que comercializan la carne de cuy en el Perú, creciente demanda de carne de cuy en el país, aumento de los ingresos familiares. - Política monetaria estable, bajas barreras de entrada para el ingreso al mercado, bajo nivel en investigación e innovación del producto, ausencia de una marca del producto, no existe una fuerte ni tampoco desleal competencia por parte de los ofertantes, creciente tendencia al consumo de comidas saludables y nutritivas. 	<p>capacidad de inversión o granjas de la sierra y del valle costero, tendencia al consumo de otro tipo de carnes, debido al desconocimiento de los atributos de la carne de cuy.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las patentes de organismos vivos pueden llevar a la apropiación de nuestros recursos genéticos por parte de otros países.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

E. Propuesta de Diferenciación

La propuesta de diferencia de la asociación estará enfocada a producir cuyes que presenten una terneza y gustocidad en sus carcazas, con una edad de 65- 90 días, para dicho propósito se maneja dietas rigurosas con pastos naturales y como complemento se adicionará suplementos balanceados que permitirán un acabado que exige el mercado.

El producto que se vende será a trato directo con los representantes de los locales de venta de comida a base de cuy con la finalidad de evitar intermediarios.

La granja mantendrá una política ambiental responsable en sus diferentes actividades esto se verá sustentada al momento de cerrar el trato y entrega de un certificado de buenas prácticas agronómicas con los socios estratégicos, por tanto se estaría fijando producir un producto de características ecológicas.

En función al precio esto se verá promocionada en base al volumen de compra en donde se realizara márgenes de descuento.

La granja como valor agregado a los clientes fijos, brindara asesoramiento técnico en manejo de cuyes en las diferentes etapas de la cadena de valor, así como desarrollara investigación científica buscando dar soluciones a eventuales dificultades y nuevas realidades que tiene que afrontar la cadena del cuy.

F. Propuesta de Estrategia empresarial

La propuesta contemplará el factor precio debido a que en la actualidad el precio promedio es S/. 19,7 de acuerdo al estudio realizado por tanto se propone vender el cuy en S/. 12,00-15,00; segundo factor a tener en cuenta es la calidad y cumplimiento con los requerimientos que solicitan los locales de venta de comida fijada como mercado objetivo; es decir 84.9% desean cuyes de 800g-1.00kg, para lo cual la asociación implementará un sistema de producción efectiva con una alimentación a base de pastos ricos en carbohidratos, proteínas y una dieta balanceada para lograr dichos parámetros de peso en 65-90 días, este manejo permitirá a la asociación incrementar su rentabilidad de 33% lo que garantiza a la

asociación tener un poder de negociación desde el inicio de la implementación del plan.

Tabla N°04. Aspectos principales de estrategia empresarial

A nivel de producto	<ul style="list-style-type: none">- Sabor- Importancia cultural- Origen natural ecológico.- En calidad- Presentación
A nivel de asociación	<ul style="list-style-type: none">- Cumplimiento- Calidad- Seguridad de suministros.

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado estrategia empresarial empleada en la asociación obedecerá a la mejora continua del manejo productivo y comercial. Además de estos aspectos deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Trato directo con los gerentes o dueños de los locales de venta de comida a base de cuy (clientes) creando un ambiente de confidencialidad y compromiso evitando los intermediarios.
- Brindar certificaciones de salubridad haciendo constar las buenas prácticas agropecuarias y de cuidado de la producción de los cuyes y firma de convenios que sirvan como sustento legal de comercialización a ambos actores.
- Asesoramiento y monitoreo constante de seguridad en transporte y embalaje a los clientes con la finalidad de reducir pérdidas durante este proceso a cargo de los especialistas de la granja.
- Implementar desde el inicio una producción sistematizada que permita reducir los costos de producción para de esta forma obtener homogeneidad y calidad.

- Por el tipo de mercado identificado es necesario ingresar con un canal de distribución masivo.
- La elección local de venta de comida a base de cuy como socio estratégico será el factor clave para el éxito de la asociación. Es necesario acercarse a socios e de desarrollo sólido que estén ejecutando de manera seria sus proyectos (locales de venta de comidas a base de cuy de reconocida trayectoria y formalmente constituidas), generando una estabilidad empresarial. La finalidad es contar con un socio estratégico que garantice la provisión de suministro de calidad, además permita vender a la asociación su producto de manera sostenible en el tiempo.
- En función a los hallazgos del estudio de mercado respecto a los hábitos de consumo es fundamental iniciar un plan promocional eficiente juntamente con los socios.

CAPÍTULO II

II. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Macroambiente

2.1.1. Aspectos legales

a) Normas de carácter general

- Constitución Política del Perú de 1993, Art. 59. El Estado promueve las pequeñas empresas en todas sus modalidades.
- Ley N° 28015. Ley de promoción y de formalización de la micro y pequeña empresa.
- Decreto supremo 009-2003-TR. Reglamento de la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña empresa.
- Ley N° 28368. Ley de Fortalecimiento del Fondo Múltiple de Cobertura MYPE.
- Ley N° 24062. Ley de la Pequeña empresa Industrial.
- Ley N° 28304. Ley de promoción del desarrollo económico y productivo

- Ley 28677. Ley de garantías mobiliarias.
- Decreto Supremo N° 008-206-TR. Declaran el 15 de mayo como Día Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
- DS N° 009-2006-TR. Aprueban Plan Nacional de Promoción y Formalización para la Competitividad y Desarrollo de las MYPE 2005-2009.
- Ley N° 28851. Ley que modifica la Ley N° 28015, Ley de Promoción y Formalización de la micro y Pequeña Empresa.
- R.M. N° 356-2006-TR. Crean el Programa MI EMPRESA
- R.M. N° 0712-2006-ED. Directiva para el inicio del año escolar 2007: Orientaciones y normas nacionales para la gestión en las instituciones educativas de educación básica y educación técnico productiva.
- D.S. N° 009-2005-TR. Aprueban Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- R.S. N° 003-2007-TR. Crean Premio Presidencia de la República al Emprendimiento, esfuerzo y desarrollo empresarial de la Micro y Pequeña empresa- MYPE. Pág. 50.

b) Agropecuario

- Ley N° 28298, Art. 5. Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa como Instrumento para el crecimiento y desarrollo del Sector Rural.
- Decreto supremo N° 065-2004-PCM. Estímulo a programas de micro - financiamiento y fomento a pequeña y mediana empresa en áreas conexas a territorios rurales en coordinación con PRODUCE y MINCETUR. Estrategia Nacional de Desarrollo Rural".
- R.M. N° 0338-2013-MINAGRI que establece el día del cuy peruano

c) SENASA

- Decreto Supremo N° 22-95-AG. Requisitos Técnico-Sanitaria para la Autorización de Construcción, Apertura y Funcionamiento de un Matadero
- Decreto Supremo N° 051-2000-AG "Reglamento zoonosanitario de

importación y Exportación de animales, productos y subproductos de origen animal”.

- Decreto supremo N° 016-2002-AG “Texto Único de Procesos Administrativos”
- Resolución Jefatural N° 143-2001-AG-SENASA “Procedimiento para la Autorización sanitaria de establecimientos que se dediquen a la exportación de productos y subproductos de origen animal”.

d) Asociaciones

- Resolución Ministerial N° 020-2003-TR. Registro Nacional de Asociaciones de Micro y Pequeñas Empresas- RENAMYPPES.

e) Competitividad

- Resolución Ministerial N° 028-2004-PCM, Art. 6, 6.12. Reglamento del Consejo Nacional de la Competitividad donde se incluye representante del sector empresarial de la micro y pequeña empresa en Consejo Directivo.

f) Constitución de micro y/o pequeña empresa

- Ley N° 26887. Ley General de Sociedades
- Decreto Ley N° 21621. Ley de la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada.

g) Exportaciones

- Decreto Legislativo N° 805. Ley de creación de la Comisión para la Promoción de Exportaciones – PROMPEX.
- Resolución Ministerial N° 256-2004-TR. Normas para Elección de Representante de la Micro y Pequeña Empresa ante Comisión para la Promoción de Exportaciones – PROMPEX.

h) Fondos económicos

- Resolución Ministerial N° 458-2002-EF-10. Reglamento Operativo del Fondo de Respaldo para la Pequeña y Mediana Empresa a que se refiere el D.U. N° 050-2002
- Resolución Ministerial N° 030-2004-TR. Modifican el Reglamento Operativo del Fondo de Respaldo para la ejecución de un Programa de Afianzamiento para la Pequeña y Microempresa
- DS - N° 134-2006-EF. Crean en el Banco de la Nación programa especial de apoyo financiero a la Micro Empresa.

i) Implementación de Mypes especiales

- Ley N° 27314, Art. 27.2. Prestación de servicios de residuos sólidos por pequeñas microempresas

j) Laboral

- Decreto Supremo 004-2006-TR. Dicta disposiciones sobre el registro de control de asistencia y de salida en el régimen laboral de la Actividad Privada (06/04/2006)
- Modifican el D.S. 004-2006-TR. Que establece disposiciones sobre el registro de control de asistencia y de salida en el régimen laboral de la actividad privada.

k) Municipalidades

- Ley N° 27972, Artículo VI. Los gobiernos locales promueven el desarrollo económico local, con incidencia en la micro y pequeña empresa.
- Ley N° 27972, Artículo 73, 4.3. Promoción de la generación de empleo y el desarrollo de la micro y pequeña empresa urbana o rural, materia de competencia municipal

- Ley N° 27972, Artículo 86, 2.2. Realización de campañas conjuntas para facilitar la formalización del micro y pequeñas empresas de su circunscripción territorial con criterios homogéneos y de simplificación administrativa, función específica compartida de las Municipalidades Provinciales.
- Ley N° 27972, Artículo 161, 4.5. Dictar políticas de la banca municipal para apoyo y promoción de la micro y pequeña empresa industrial, competencia y función especial de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

l) Regiones

- Promover modernización de pequeña y mediana empresa regional, articuladas con las tareas de educación, empleo y actualización e innovación tecnológica; competencia exclusiva de los Gobiernos Regionales

m) Registros públicos

- Resolución N° 425-2004-SUNARP-SN. Implementan sección registral especial en el Registro de Personas Jurídicas de la Zona Registral N° IX - Sede Lima, que atienda constitución de las MYPES
- Ley de garantías mobiliarias Ley 28677

n) OTROS

- Decreto Ley N° 23047 “Ley General de Industrias”, promulgada en marzo de 1982; norma el aspecto administrativo.
- Decreto supremo N° 118-90-PCM (14-09-90) y DER N° 06-91RG (01-12-01) “Registro Unificado”. Unifica los registros y/o permisos de diferentes sectores públicos para acceder a la empresa formal.
- Decreto legislativo N° 757 (13-11-91) “Ley Marco para el crecimiento de la Inversión Privada y su Reglamento”.
- Ley N° 26821 “Ley Orgánica para el aprovechamiento sostenible de los

Recursos Naturales”, tiene por objeto promover y regular el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales renovables y no renovables, estableciendo un marco adecuado para el fomento a la inversión, procurando el equilibrio dinámico entre el crecimiento económico, la conservación de los recursos naturales y del ambiente y el desarrollo integral de la persona humana.

- Ley N° 27446 “Ley del Sistema Nacional del Impacto Ambiental”, permite el establecimiento de un proceso uniforme que comprenda los requisitos etapas y alcances de las evaluaciones del impacto ambiental de los proyectos de inversión.
- Ley N° 27314 “Residuos sólidos”, la cual tiene por objetivo reglamentar el manejo y disposición final de los residuos sólidos generados en la industria.

2.1.2. Aspectos económicos

En los últimos diez años, el Perú ha tenido una de las economías con el mejor desempeño de América Latina, la cual ha mantenido un sólido comportamiento gracias a la continua disciplina en la implementación de políticas macroeconómicas, apoyadas por el dinamismo de la demanda interna. La proyección de crecimiento para 2014 se ha revisado a la baja, de 3,1 a 3,0 por ciento, principalmente por un menor crecimiento de la Eurozona y de Japón, así como de algunas economías emergentes. Para 2015 se reduce la proyección a 3,6 por ciento y para 2016 se mantiene la proyección de una recuperación de la economía mundial con una tasa de crecimiento de 3,8 por ciento. El sector agropecuario habría registrado un crecimiento de 0,6 por ciento durante los tres primeros trimestres de 2014, frente a un 1,2 por ciento en el año 2013, principalmente por una contracción en el sector agrícola de 0,5 por ciento debido a una menor producción de arroz (-9,9 por ciento) asociado a las restricciones hídricas sufridas a inicios del año y a las menores cosechas de café (-19,7 por ciento) por el efecto de la roya amarilla. En contraste, el subsector pecuario habría crecido 2,8 por ciento en línea con la

mayor producción de carne de ave (5,0 por ciento).

En cuanto a la proyección del año 2014, se ha revisado ligeramente a la baja debido a una menor producción de maíz amarillo duro (-0,2 por ciento) afectado por menores siembras durante el primer semestre. Por otro lado, para el año 2015 se estaría revisando ligeramente al alza la proyección del sector agropecuario (de 2,2 por ciento a 2,3 por ciento); debido que se espera una menor caída de aceituna por ingreso de nuevas áreas en Tacna. Como la expansión de la roya es dependiente de algunos factores climáticos, la menor intensidad esperada del Fenómeno de El Niño del segundo trimestre del año 2015, implicaría un menor impacto negativo sobre la producción en 2015 (10,0 por ciento frente a -12,0 en el Reporte anterior). A pesar de ello, el impacto negativo de la roya amarilla sobre la producción de café persistiría hasta 2016 y esta proyección incorpora los efectos positivos de los trabajos de renovación y rehabilitación de los cultivos realizados por el gobierno. Por último, la proyección para 2016 se mantendría en 3,5 por ciento.

Además a nivel regional y nacional la creación de fondos concursables (PROCOMPITE, AGROIDEAS, SIERRA EXPORTADORA) que permiten a las asociaciones obtener apoyo directo para su desarrollo.

2.1.3. Aspectos tecnológicos.

La Asociación tiene un nivel de producción basado en el sistema familiar y sistema familiar comercial, en pozos, jaulas portátiles, los beneficiarios cuentan con galpones rústicos, con bajo nivel de conocimiento y de asistencia técnica.

Los cambios y desarrollos del producto mediante la implementación del plan de negocios les permitirán una proyección y avances tecnológicos que puedan influir en las actividades de la crianza.

Tabla N° 05. Descripción de la propuesta tecnológica del plan de negocio para implementarse en la parte de producción y comercialización

Componentes	Ítem	Descripción
Construcción de Infraestructura e implantación la existente	Infraestructura productiva	<p>- La Infraestructura productiva (galpón) a implementarse, tiene un área de 529m² (40,7mx13,0 m) para albergar una población constante de 5290 cuyes con una densidad poblacional de 10 animales x m².</p> <p>La infraestructura a construirse deberá tener un área de 500 m² para una proyección de albergue de 5000 cuyes puesto al tercer año de acuerdo al cálculo establecido se pretende llegar a una población total de 8627.65 cuyes.</p>
	Características de la solución tecnológica	<p>-La infraestructura productiva propuesta debe ser implementada con materiales de la zona, así los cimientos serán de piedra y barro, las paredes de adobes (20x30x45) hasta una altura de 2m y malla metálica de 1/4" hasta el techo, la estructura del techo será de madera y cubierto con arpillera plastificada, revestida de brea líquida y techo de calamina.</p> <p>-La implementación del galpón existente debe ser en los primeros 6 meses de iniciado el PN. Donde se propone el sistema de vallas que permite reducir mano de obra en mantenimiento y cuidado de galpón el mismo que se realizara con: bebederos automáticos, mangueras de 1/2", malla metálica de 3/4", madera habilitada.</p>
	Referencias de su viabilidad o validación	<p>-Este tipo de construcción posee un vida útil promedio de 20 años, para el caso del techo es de 10 años, tiempo en el cual se puede renovar solamente el techo y continuar con la crianza.</p>
	Instalación de pasturas	<p>-De acuerdo a la población de cuyes proyectados se tendrá que mejorar 8 Has de pasturas: de Alfalfa de la variedad W350; y de pastos alternativos.</p>

Incremento de piso forrajero con especies de alto valor proteico	1. Características de la solución tecnológica	<p>-La alfalfa es una planta leguminosa forrajera con hojas trifoliadas, de unos 60 a 90 cm. de altura. Se la conoce como la REINA de las forrajeras y sirve para la alimentación de diferentes especies animales ofreciendo hasta 27% de proteína. La variedad W350 es una alfalfa con grado de dormancia 4, es decir se desarrolla eficientemente cuando hay condiciones agroecológicas favorables y entra en dormancia (duerme) cuando se presentan condiciones desfavorables</p> <p>-Su producción promedio es de 70 Ha/año con 6 a 7 cortes por año, resistente al pisoteo y de alta palatabilidad.</p> <p>-Los pastos alternativos es el planteo de del plan de negocio ya que son fácil de producirlo y es económico en comparación de la alfalfa.</p>
	Referencias de su viabilidad o validación	-En la zona de Luya se ha venido trabajando con esta variedad desde el año 2,009, gracias a que fue introducido por CARITAS Chachapoyas y es la que mayor propagación tiene en la actualidad, debido a su gran palatabilidad y rendimiento asi como los pastos alternativos.
	2. Mantenimiento de pasturas	-El abonamiento de las pasturas instaladas se realizaran a base de abonos orgánicos entre ellos se utilizarán guano orgánico, roca fosfórica, y guano de cuyes.
	Características de la solución tecnológica	-Los fertilizantes serán con certificación orgánica y se utilizarán a razón de 2 sacos de 50 kg de guano orgánico, 3 sacos de roca fosfórica y 15 sacos de guano de cuy para mantenimiento anual.
	Referencias de su viabilidad o validación	-Esta fórmula se ha utilizado de manera rutinaria en la zona, con buenos resultados. Como referencia se puede citar a Caritas Chachapoyas, quienes han venido instalando pasturas en las provincias de Luya, Chachapoyas y Rodríguez de Mendoza.
	Segadora de pastos (moto wadaña)	-Se obtendrá 2 segadoras para cortar alfalfa para alimentar a los cuyes.

Manejo técnico productivo a nivel comercial	Características de la solución tecnológica	-Son segadoras compuesto por 2 partes una kit de podadora de altura y un elemento cortasetos ambos de marca STIHL de 1.3 KW de potencia y 3600 RPM, con peso promedio de 4 kg.
	Referencias de su viabilidad o validación	-Son herramientas nuevas en el mercado son prácticas y de fácil manejo que hacen que sea una herramienta de uso diario.
	3. Implementación botiquín veterinario	-Se adquirirán un lote de medicinas veterinarias para prevenir brotes de algún tipo de enfermedades.
	Características de la solución tecnológica	-El botiquín veterinario estará compuesto por medicinas básicas de uso común como antibióticos, antiparasitarios y desinfectantes. Ver detalle en matriz Excel y cotizaciones.
	Referencias de su viabilidad o validación	-Todas la medicinas tienen registro sanitario del SENASA que garantiza su confiabilidad y utilización.
	4. Asistencia técnica y capacitación	<p>1. Asistencia técnica.</p> <p>Se contara con un especialista pecuario, quien asesorará en la crianza comercial de cuyes a todos participantes del PN, y fortalecerá sus capacidades mediante la transferencia de tecnología del paquete tecnológico adjunto.</p> <p>2. ECAS.</p> <p>Es una metodología de capacitación, vivencial y participativa, donde el socio será el principal protagonista.</p> <p>Se desarrollan de escuelas de campo en la crianza de cuyes con una duración mínima de 6 meses por ECA.</p>



24 AGO 2015

	Características de la solución tecnológica	1. El profesional pecuario debe contar con 3 años de experiencia en crianza comercial de cuyes, con experiencia en transferencia de tecnología y metodologías de enseñanza practica y eficaz el purgación de producción en coordinación con las áreas competentes
	Adquisición de reproductores de alto valor genético	Los reproductores a adquirir serán de la Línea Perú, Andina e Inti en proporciones (50-30-20), para refrescar los planteles de cría de los productores de la zona y se realizará al inicio del plan y se ira renovando en al final de su edad reproductiva.
	Características de la solución tecnológica	Las razas han sido estandarizadas y definidas por el INIA y están disponibles en diferentes zonas productoras, sin embargo se propone realizar la adquisición en el mismo INIA Cajamarca,
	Referencias de su viabilidad o validación.	Estas razas son ampliamente distribuidas en todas las regiones del Perú y se adaptan perfectamente, lo que garantiza su viabilidad.
Fortalecimiento de las capacidades en Gestión empresarial pecuaria	Asistencia técnica y capacitación	1. Asesoramiento técnico. Se contará con un administrador capacitado en gestión de negocios que cumplirá la función de administrador.
	Características de la solución tecnológica	2. Se propone que debe ser Médico Veterinario con más de 5 años de experiencia profesional, haber trabajado en la implementación y ejecución de proyectos productivos con comunidades rurales. profesional que desarrollará los temas de gestión empresarial.

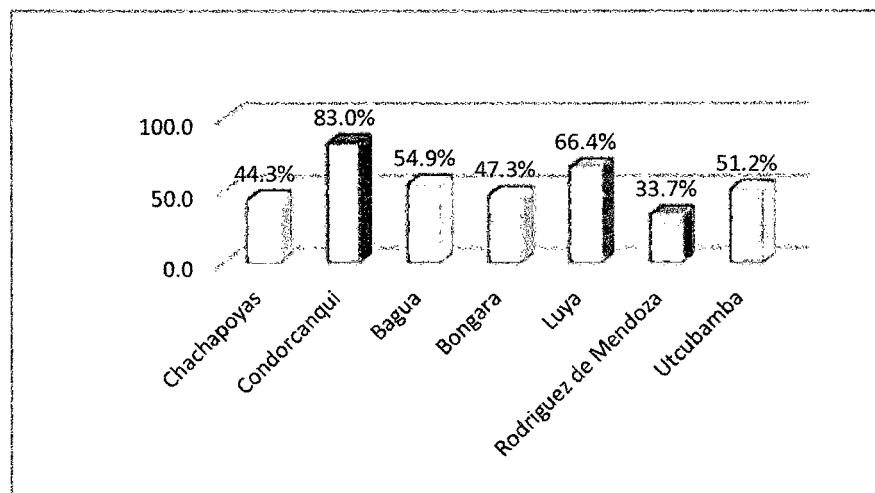
Fuente: Elaboración propia

2.1.4. Aspectos demográficos.

De acuerdo al INEI, al 2009 la pobreza total fue de 59,8% a nivel departamental y en el caso de las provincias aparte de Condorcanqui 83%, Luya es que tiene un mayor porcentaje con 66,4 %, seguido de Bagua con 54.9 %, luego Utcubamba con 51 %, Bongará con 47.3 %, Chachapoyas con 44.3 % y Rodríguez de Mendoza 33.7%.

En términos absolutos, es la provincia de Utcubamba la que registra un mayor número de habitantes en condición de pobreza (60,636), seguido de Bagua (42,630), Luya (34,738), Chachapoyas (23,992) y Bongara (14,536), en términos generales los índices de pobreza al 2010 disminuyó hasta 50 % y al próximos años se espera encontrarnos por debajo del 48 %, situación que alentadora, sin embargo las tendencias en las provincias se mantiene y aún existe una amplia brecha por superar.

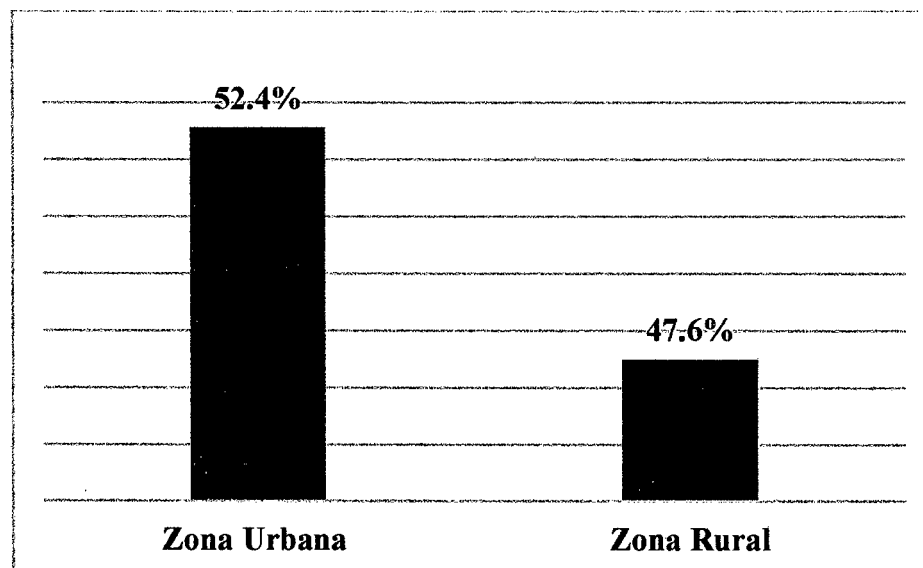
Gráfico N° 01. Población en condición de pobreza por provincia región Amazonas.



Fuente: INEI Censo Poblacional 2007

Según el INEI-censo 2,007, La población del distrito de Luya tiene un total de 4,153 habitantes de las cuales 2,178 se encuentran en zona urbana, mientras que 1,975 están dentro de zonas rurales, expresado en 52.44% y 47.56% respectivamente.

Grafica N° 02. Población de habitantes urbana y rural del distrito de Luya



Fuente: INEI Censo Poblacional 2007

2.1.5. Aspectos socioculturales

Según el INEI-censo 2007, la principal actividad económica del distrito de Luya es la actividad agropecuaria, con 714 casos, que representa el 56.58% de la PEA, seguido del comercio por menor (153 casos – 12.12%); Enseñanza (106- 8.40%), Transportes, almacenamiento y comunicaciones (59 – 4.68%), Administración pública y defensa (45 – 3.58%). Industria manufacturera (40 – 3.17%) construcción (29 – 2.29%), Hoteles y restaurantes (22 – 1.74%) entre otros.

El distrito de Luya se encuentra en el quintil 2, donde el 29% de la población no tiene agua, 15 % no tiene desagüe, 56% no tiene electricidad, 20% de mujeres

son analfabetas, y la tasa de desnutrición en niños entre 6 y 9 años es del 27%, El Índice de desarrollo Humano a nivel de la Provincia de Luya es de 0.5825, los principales productos agrícolas de la zona son: el trigo, maíz, frijol y la papa; siendo este último, el producto de mayor producción en la zona, respecto a la actividades pecuarias un grupo reducido se dedican a la crianza de vacunos de leche y carne; sin embargo la gran mayoría se dedican a la crianza de animales menores (aves de corral, cuyes y cerdos) como seguridad alimentaria, dentro de ellos la crianza de cuy es la de mayor importancia debido a que pueden comercializar el excedente de su producción. La provincia de Luya es una de las zonas donde se registra el mayor número de productores de cuyes; sin embargo aún son informales y por lo tanto no desarrollan procesos productivos diferenciados, obteniendo diferentes niveles de calidad y tamaño.

2.2. Microambiente

El análisis se realizó inicialmente teniendo en cuenta las cinco fuerzas (Porter, 1979) los compradores, los proveedores, los competidores potenciales, los productos sustitutos y la rivalidad presente en el mercado que influirán directamente sobre el negocio, sus acciones y respuestas competitivas que debe afrontar la asociación. El resultado de dicho análisis conjuntamente con los resultados del estudio de mercado realizado, se detalla en el siguiente esquema.

Gráfico N°03. Modelo de las cinco fuerzas de Porter, adaptada a la propuesta del plan de negocio a implementarse en la asociación.

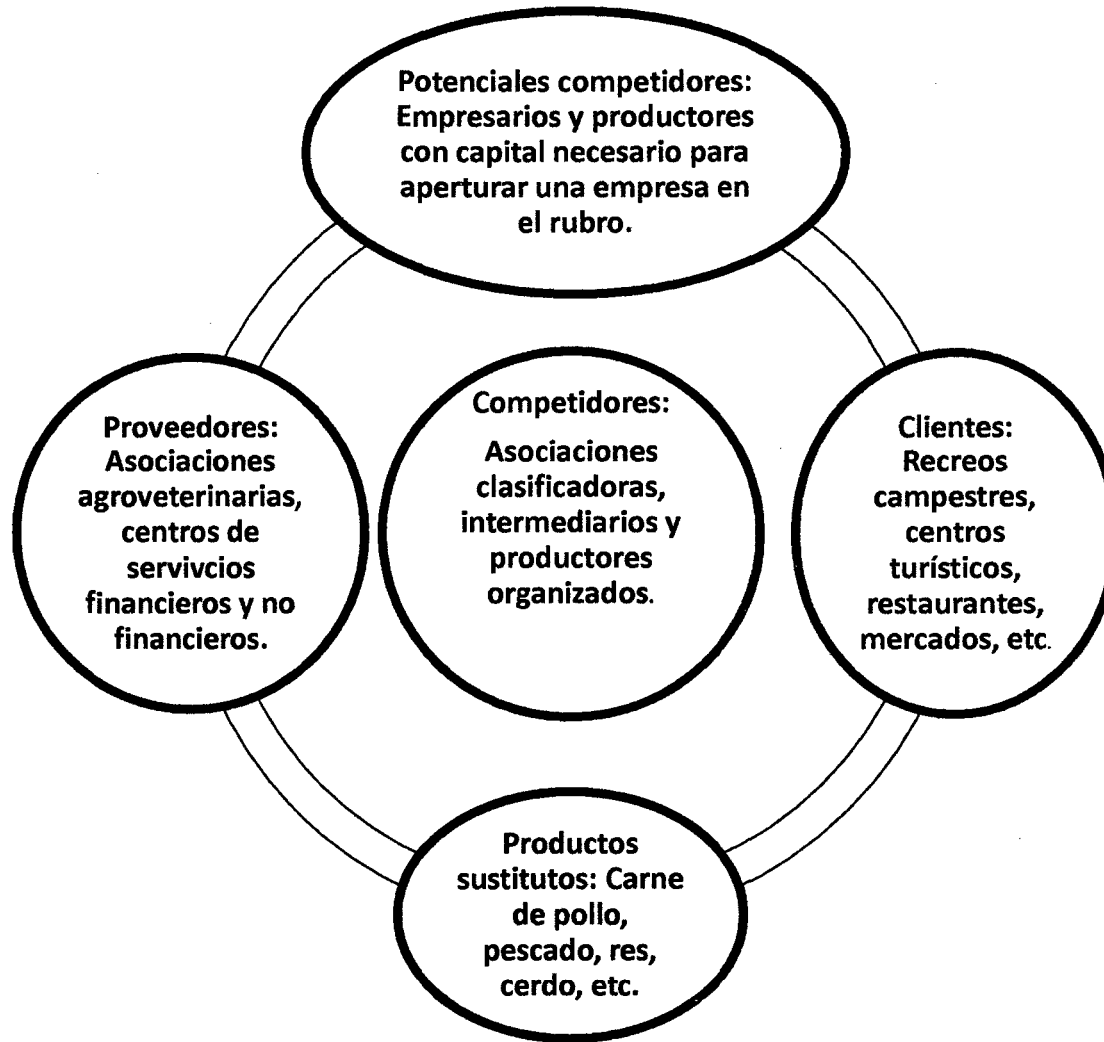


Tabla N° 06. Análisis de las cinco fuerzas encontradas en la investigación del presente plan.

Fuerza	Actores	Servicio	Nivel		
			Alto	Medio	Bajo
2.2.1. Poder de compradores	De acuerdo a la investigación realizada existen compradores con alto poder como: El rincón de la tía lola (19200.00/ año), Recreo campestre la casita del cuy (26880.00/año), Recreo don pancho (14400.00/año), Recreo el parral S.R.L. (48000.00/año), quienes fijan el precio.	Venta de cuyes vivos y platos a la carta.	x		
2.2.2. Poder de los proveedores	En la zona de intervención se encuentran empresas proveedoras como: Comercial chochera, la casa del ganadero, Sagripec, Quivaltazu, Sahual, Agroven, Otros. En la zona de intervención se encuentran empresas financieras como: Caja Piura, Caja Trujillo Caja Santo Cristo de Bagazan, Edpyme, Agrofinca, entre otros.	Venta de equipos, materiales e insumos. Prestamos crediticios.		x	
2.2.3. Amenaza de potenciales competidores	Existen organizaciones de productores de cuy que se encuentran en los distritos colindantes como: - Sr. De los Milagros - Olto - Asociación de Productores. Agropecuarios Luya. - Shipata - Luya - Flor del Cerro –Inguilpata.	63770 cuyes vivos anuales a los mercados de la región y fuera de la región.		x	

	<ul style="list-style-type: none"> - Wanglic – Lonya Chico. - Jacapatos– Sta. Catalina. - Calinapus- Sto. Tomas. - Cooperativa Luya. - Proalcuy _ Chachapoyas. - Santa Rosa “de Ñunya Jalca- Utcubamba - Asociación de Productores Agropecuarios Nuevo Amanecer. - Asociación de Productores Agropecuarios San Miguel de Cruz Pata. 				
2.2.4.Amenaza de bienes o servicios sustitutos	<p>En la región existen empresas productoras de bienes sustitutos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avícola San Jorge S.A, Avícola Yupupupu E.I.R.L, Multicarnes, Danitza, Emaviza, Granja de porcinos shipasbamba, piscícolas ubicadas en la región entre otros. <p>En el país existen empresas productoras de bienes sustitutos como: San Fernando, Avinka, Gloria, etc.</p>	Venta de canales de carne blanca y carnes rojas a precios bajos S/. 6.00-S/.12.00/ Kg.	x		
2.2.5.Rivalidad entre las competencias	Existen cuatro mercados mayoristas que reciben cuyes de todo tipo, en cualquier momento, en función del precio ubicados tres Jaén y uno en Nueva Cajamarca	En la actualidad no existe en el rubro			x

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III

III. ANÁLISIS DEL MERCADO.

En el distrito de Luya la crianza de cuyes está en pleno desarrollo, los productores además de dedicarse a la crianza familiar hoy en día con el nuevo enfoque se dedican a la crianza familiar comercial, como es el caso de otras asociaciones existentes en el distrito que para el presente año ofertarán aproximadamente 63770 cuyes en edad comercial según (Dirección Regional Agraria de Amazonas).

Esta actividad cuenta con un mercado potencial traducido en la demanda de los locales de vena de comida a base de cuy ubicadas en las principales ciudades de la región Amazonas, la ciudad de Jaén y Nueva Cajamarca a través del consumo familiar directo que realizan en sus locales por tanto en la actualidad demandan en promedio 165904.00 cuyes/ año según el presente estudio.

A nivel de mercado objetivo (86 locales de venta de comida a base de cuy) muestra un carácter creciente de aceptación por el producto que la asociación desea insertar, ya que hay un segmento del mercado que consume el cuy no solo por niveles socio económico, sino también contemplan por patrones culturales. El cuy es consumido por el poblador urbano y rural, en cualquier día del mes y año; este consumo se ve en la actualidad y en la proyección de la demanda estimada debido a las propiedades nutritivas superiores a las otras carnes y otra característica importante viene hacer la menor cantidad de grasa saturada frente a las otras carnes.

De acuerdo a la nueva cultura de alimentación saludable el nivel de aceptación del cuy para los próximos años el sondeo es favorable lo que incita a los inversionistas y productores tener una confiabilidad de ingresar a este rubro de forma más definida. Según resultados del Censo Nacional Agropecuario (realizado en el 2012), nuestra región registra una población de 327936.00 de cuyes aproximadamente, además con el fin de revalorar, fomentar y difundir su crianza, el Ministerio de Agricultura y Riego estableció el Día Nacional del Cuy cada segundo viernes de octubre, por otro la Asociación Peruana de Promotores de la Carne de Cuy (Apcuy), afirma que el Perú exportó 17 toneladas de carne a Estados Unidos en 2012. Además, señalan que su consumo per cápita aumentará a más de 1 kilo en los próximos dos años. Actualmente, oscila entre 700 y 800 gramos.

3.1. Objetivos

3.1.1. Objetivo general

Elaborar un Plan de negocio para mejorar la crianza y comercialización de cuy (*Cavia Porcellus*) en la Asociación de Matrimonios en Apoyo a Jóvenes Estudiantes de la Periferia distrito de Luya 2015- 2018.

3.1.2. Objetivos específicos

- Ayudar a la asociación con la información obtenida del estudio real a cerca de los consumidores actuales y potenciales, identificando sus preferencias, hábitos de consumo, etc.
- Con la ayuda del estudio se determinó el nivel de tecnología operativa, sistemática y comercial que requiere la instalación del plan de negocio de acuerdo a las exigencias de los clientes identificados.
- La investigación permitió medir los indicadores técnicos, económicos, financieros, ambientales y sociales que demuestren la viabilidad de la implementación del plan de negocio.
- Establecer una estrategia de comercialización para ingresar a los mercados identificados.

3.2. Hipótesis de la investigación

De acuerdo al estudio de investigación realizado se concluye que:

Debe existir un plan de negocio para mejorar la crianza y comercialización de cuy (*Cavia Porcellus*) en la Asociación de Matrimonios en Apoyo a Jóvenes Estudiantes de la Periferia distrito de Luya 2015- 2018. Esto permitirá a la asociación incrementar su capacidad de producción y comercialización y mejora de la calidad de vida de los socios.

3.3. Fuentes de información

Para la elaboración del presente plan de negocio se utilizó dos tipos de fuentes:

- 3.3.1. Fuente Primaria.** La metodología utilizada ha sido la entrevista con expertos en el tema de producción, investigación y comercialización del

de cuy. Se han elegido tres personas, economista (Edinson Cueva Lopez), un investigador (Bach. Jeremías Ramos Guelac) y un criador (Ing. Jhon Imer Salazar Dolores), de amplia y reconocida trayectoria con la especie. Las entrevistas han seguido un cuestionario general llevado de manera flexible y los temas a tratar han sido los siguientes:

- Cuál es la situación actual de la producción de cuy (quiénes lo consumen, dónde, cuándo, cómo, etc.)
- Qué posibilidades existen para que el consumo del cuy se masifique (fortalezas y debilidades del producto, momento adecuado de introducción, efecto de las variables macro ambientales)
- Qué información del consumidor puede ser relevante para establecer un correcto plan de introducción (segmentación de los consumidores, canales de comercialización, percepción del producto, sensibilidad al precio).

Por otro lado se utilizó la técnica de observación donde se observó y se apunta la conducta y motivación hacia el producto del entrevistado, tanto en la oferta como en la demanda. Además para cuantificar los comportamientos y con la ayuda de las encuestas se hizo uso del muestreo probabilístico – por conglomerado de carácter direccionado.

3.3.2. Fuente Secundaria. Se utilizó diferentes fuentes que permitieron hacer un análisis confiable.

- Página. Web MINAGRI.
- Página. Web INEI.
- Página. Web PERUCUY.
- Página. Web APCUY.
- Gerencia Regional de Desarrollo Económico Dirección Regional Agraria Amazonas.
- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Amazonas.
- Dirección Regional de producción e industria Amazonas.
- Municipalidad provincial de Jaén.

- Municipalidad distrital de Nueva Cajamarca.
- Agencia agraria Luya.

3.4. Ficha técnica

El presente trabajo presenta los resultados de 86 encuestas (formato presentado en el Anexo programada en las 6 ciudades en estudio. En función al número de locales de venta de comida a base de cuy, se determinó la distribución presentada en las ciudades identificadas, la cual permitía cubrir de manera homogénea, toda el área de estudio con la ayuda de la información secundaria que permitirá tener un análisis real de la demanda y su posterior estimación. Este análisis de demanda se realizó en relación a la oportunidad identificada de un mercado insatisfecho (Sapag, N y Sapag, R; 2007)

Se contemplaron los siguientes aspectos para la demanda: Ver anexo

- Locales de comida si compran o no compran cuy
- Donde lo adquieren los cuyes.
- Frecuencia de compra.
- Cantidad de compra.
- Condiciones de producción requerida.
- Precio.
- Condiciones de requerimiento.
- Valoración de la certificación.
- Insatisfacción en cantidad requerida.
- Si comprarían cuy de una nueva granja.

Se contemplaron los siguientes aspectos para la oferta:

- Volumen de producción actual

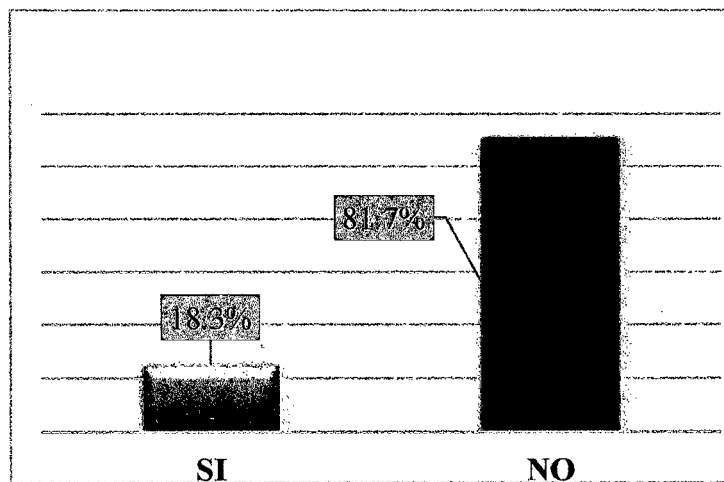
3.5. Análisis de la demanda y oferta del mercado y del negocio

Para un mejor análisis se utilizó el criterio de segmentación.

- **Geográfico.** Las zonas fueron segmentando por ciudades (Luya, Chachapoyas, Bagua Grande, Bagua, Jaén y Nueva Cajamarca), que poseen una interconexión vial favorable.
- **Demográfico.** Como el producto es de consumo, la segmentación demográfica fueron los locales de venta de comida y las plazas de Armas, porque existe una buena concurrencia de familias y personas a cualquier hora del día.
- **Psicográfico.** El consumo de este producto es a nivel familiar.
- **Conductual.** El producto es consumido en festividades costumbristas (votos, carnavales, celebraciones religiosas), principalmente en las zonas alejadas del centro de las ciudades. Dentro de las ciudades existen locales de comida a base de carne de cuy el consumo se da por personas de mediano y alto poder adquisitivo (fiestas institucionales, jóvenes, familias). Además existe un consumo a nivel familiar en casas.

3.6. Resultados

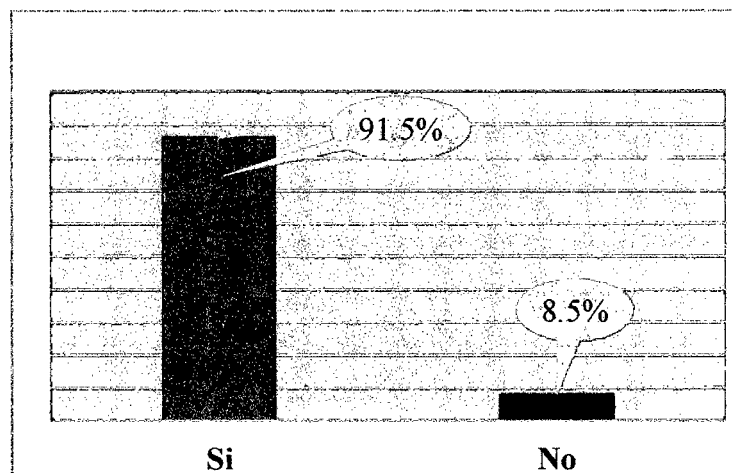
Gráfico N°.04 Porcentaje de locales de comida que venden platos de comida a base de cuy



Del gráfico N° 04 y según la información proporcionada por el Dircetur Amazonas y las licencias otorgadas municipalidades Jaén y Nueva

Cajamarca se observa que del total de locales de comida existentes en las ciudades en estudio (Luya, Chachapoyas, Bagua Grande, Bagua, Jaén y Nueva Cajamarca) que asciende a 677, donde el 18,3%= 124 respondieron si a la pregunta realizada si vende comida a base de cuy, en cambio el 81.7%=533 respondieron que no; logrando de esta forma determinar el mercado potencial a quien se realizó las demás interrogantes obteniendo los resultados detallados en el grafico N° 05.

Gráfico N° 05. Locales de comida que comprarían cuy producido en una nueva granja



De gráfico N° 05 se observa que 91.5% aceptarían comprar cuy producido en la granja de la asociación y 8.5% respondieron que no, logrando esta manera identificar el mercado meta posible.

Tabla N° 07. Lista de locales de comida a base de cuy que estarían dispuesto a comprar cuy producida en la granja de la asociación y sus características comerciales que desean.

CIUDADES	Cliente potencial	Productos que demandan	Cantidad/año unidad de cuyes	Precio Por unidad S/.	Importe de consumo anual en soles peruanos	Características que valoran
Chachapoyas Restaurantes de comida criolla y turística	Bar restaurant el portoncito	Cuy vivo de 1.00 kg.	192.00	18.00	3456.00	Calidad y Precio
	Bar restaurant turístico wanglic	Cuy vivo de 900g.	816.00	18.00	14688.00	Precio y de la zona
	Cevicheria puma Urco	Cuy vivo de 900g.	312.00	18.00	5616.00	Precio y Sabor
	Bar restaurant turístico chacha	Cuy vivo de 900g.	624.00	20.00	12480.00	Peso y Sabor
	Restaurant sabor y tradicion	Cuy vivo de 1.00 kg.	144.00	20.00	2880.00	Tamaño
	Hostal restaurant plaza	Cuy vivo de 1.00 kg.	192.00	18.00	3456.00	Precio y peso
	Restaurant el tejado	Cuy vivo de 900g.	384.00	18.00	6912.00	Precio, Peso y Calidad.
	La real cecina cocktail lunch	Cuy beneficiado de 750g	312.00	20.00	6240.00	Calidad y Precio
	Restaurant cebicheria el carajo	Cuy beneficiado de 750g	384.00	18.00	6912.00	Calidad
	Sabores del peru chicken grill	Cuy vivo de 1.00 kg.	156.00	18.00	2808.00	Precio y Calidad
	Restaurant el encanto de mi tierra	Cuy vivo 900g	50.00	20.00	1000.00	Peso y Calidad.
	Restaurant polleria charito	Cuy vivo de 1.00 kg.	192.00	18.00	3456.00	Peso y Calidad
	La huisha brava	Cuy benficiado 900g-1.00kg	192.00	24.00	4608.00	Precio/ calidad
Restaurant el cajamarquino	Cuy vivo de 1.00	96.00	18.00	1728.00	Precio	

	Restaurant romana	Cuy vivo de 900g.	192.00	18.00	3456.00	Tamaño y Precio
	El batán del tayta	Cuy vivo de 900g.	384.00	18.00	6912.00	Tamaño y Precio
	Restaurant la pradera	Cuy vivo de 900g.	192.00	18.00	3456.00	Precio y Peso
	Restaurant el paraiso de las pizzas	Cuy beneficiado de 750g	48.00	18.00	864.00	Precio
	Bar restaurant campestre el paraiso	Cuy vivo de 900g.	192.00	18.00	3456.00	Precio
	Recreo campestre los rosales	Cuy beneficiado de 750g	624.00	22.00	13728.00	Precio, Calidad y precio
	Café restaurant el batán	Cuy benficiado 900g-1.00kg	96.00	22.00	2112.00	Precio Calidad
	Snack restaurant gustitos nifla	Cuy vivo de 900g.	384.00	22.00	8448.00	Precio y Calidad
	Mijuna wasi restaurant	Cuy beneficiado de 750g	120.00	19.00	2280.00	Peso y Precio
Luya Restaurantes de comida criolla y turistica	Restaurant carmín	Cuy vivo de 900g.	120.00	18.00	2160.00	Precio y Peso
	Restaurant internet mechita	Cuy vivo de 800g.	144.00	18.00	2592.00	Precio y Peso
	Restaurant katy	Cuy vivo de 800g.	192.00	18.00	3456.00	Precio y Peso
	Polleria restaurant don petro	Cuy vivo de 1.2 kg.	192.00	18.00	3456.00	Precio y Peso
	Bar resataurant mabel	Cuy vivo de 1.00 kg.	144.00	19.00	2736.00	Precio y Peso
	Bar resataurant rulo	Cuy vivo de 1.00 kg.	192.00	18.00	3456.00	Precio y Peso

	Restaurant mary	Cuy vivo de 800g.	192.00	18.00	3456.00	Precio y Peso
	Casa linda restaurante	Cuy vivo de 1.00 kg.	192.00	18.00	3456.00	Uniformidad de peso y Precio.
	Resto bar café ima mishke	Cuy vivo de 900g.	96.00	18.00	1728.00	Tamaño y Precio
	Restaurant gourmet las tinajas	Cuy vivo de 1.2 kg.	192.00	18.00	3456.00	Precio Calidad
Bagua Restaurantes de comida criolla y turística	Restaurant recreo la san miguelina	Cuy vivo de 800g.	384.00	24.00	9216.00	Precio Calidad
	Restaurant el anzuelo	Cuy vivo de 800g.	192.00	22.00	4224.00	Precio Calidad
	Restaurant la pera madura	Cuy vivo de 800g.	192.00	22.00	4224.00	Precio
	Recreo la aldea	Cuy vivo de 900g.	96.00	22.00	2112.00	Precio
	Restaurant el bambu	Cuy vivo de 900g.	1440.00	22.00	31680.00	Uniformidad de peso y Precio.
	Restaurant la embajada	Cuy vivo de 1.00 kg.	1104.00	22.00	24288.00	Precio Calidad
	Restaurant antojitos	Cuy vivo de 1.00 kg.	192.00	22.00	4224.00	Tamaño y Precio
	Parrillas la real cecina	Cuy vivo de 1.00 kg.	384.00	22.00	8448.00	Precio
Bagua Grande Restaurantes de comida criolla y turística	Centro turistico cajunas	Cuy vivo de 800g.	96.00	18.00	1728.00	Precio
	Recreo la estancia	Cuy vivo de 800g.	4800.00	21.00	100800.00	Tamaño y Precio
	Restauran central gourmet	Cuy vivo de 800g.	192.00	21.00	4032.00	Uniformidad de peso y Precio.
	Picanteria sabor peruano	Cuy vivo de	4320.00	21.00	90720.00	Precio

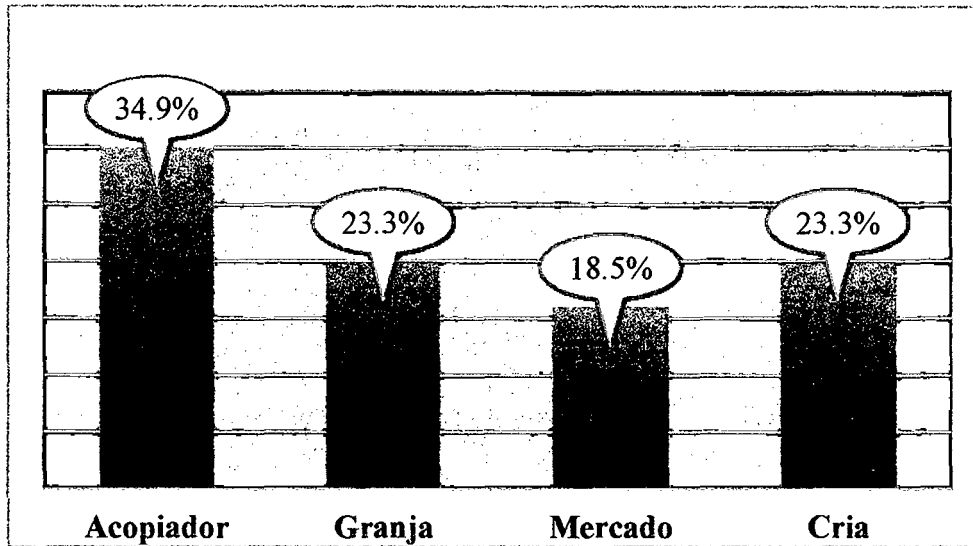
		700g.				
	Recreo turistico los delfines	Cuy vivo de 800g.	1080.00	18.00	19440.00	Precio
	Recreo campestre mi leidy	Cuy vivo de 800g.	384.00	18.00	6912.00	Precio
	Restaurant gaby	Cuy vivo de 800g.	384.00	18.00	6912.00	Tamaño y Precio
	Restaurant parrillas rebeca	Cuy vivo de 700g.	336.00	19.00	6384.00	Tamaño y Precio
	Restaurant gaby ii	Cuy vivo de 800g.	192.00	17.00	3264.00	Tamaño y Precio
	Bar restaurant mi aymar	Cuy vivo de 800g.	192.00	18.00	3456.00	Precio
	Sabor del mar	Cuy vivo de 800g.	192.00	18.00	3456.00	Tamaño y Precio
	Restaurant la h del parral	Cuy vivo de 1.00 kg.	720.00	18.00	12960.00	Tamaño y Precio
	Restaurant e remo	Cuy vivo de 1.00 kg.	192.00	20.00	3840.00	Tamaño y Precio
	Restaurant sabor cajamarquino	Cuy vivo de 1.2 kg.	192.00	22.00	4224.00	Precio Calidad
	Restaurant snak las 3 regiones	Cuy vivo de 800g.	96.00	18.00	1728.00	Precio Calidad
	Restaurant las praderas	Cuy vivo de 800g.	144.00	18.00	2592.00	Precio Calidad
Nueva Cajamarca Restaurantes de comida criolla y turistica	El punto del sabor	Cuy vivo de 1.00 kg.	384.00	20.00	7680.00	Precio y Peso
	Restaurant turistico el rancho	Cuy beneficiado de 1.00kg	312.00	15.00	4680.00	Uniformidad de peso y Precio.
	Centro turistico el papache	Cuy vivo de 1.00 kg.	384.00	30.00	11520.00	Tamaño y Precio

	Sabor del cuy	Cuy vivo de 1.00 kg.	2400.00	20.00	48000.00	Precio Calidad
	El gran pajonal	Cuy vivo de 1.00 kg.	480.00	20.00	9600.00	Precio Calidad
	El sabor del cuy el parral	Cuy beneficiado de 1.00kg	9000.00	24.00	216000.00	Precio Calidad
	Recreo campestre el amigo	Cuy vivo de 1.2 kg.	624.00	24.00	14976.00	Tamaño y Precio
	Centro turístico la collpa	Cuy vivo de 1.00 kg.	96.00	22.00	2112.00	Tamaño y Precio
Jaén Restaurantes de comida criolla y turística	Recreo el parral s.r.l.	Cuy vivo de 1.2 kg.	48000.00	24.00	1152000.00	Uniformidad de peso y Precio.
	El chaparral mexicano	Cuy vivo de 900g.	192.00	18.00	3456.00	Tamaño y Precio
	Recreo don pancho	Cuy beneficiado de 1.00kg		21.00	302400.00	Uniformidad de peso y Precio.
	Recreo marisquería lacasita queromarquina	Cuy vivo de 900g.	338.00	21.00	7098.00	Precio Calidad
	Recreo marisquería las chozitas	Cuy vivo de 1.00 kg.	96.00	21.00	2016.00	Precio Calidad
	El molino	Cuy vivo de 900g.	192.00	18.00	3456.00	Precio Calidad
	Restaurant el rinconcito del cuy	Cuy vivo de 1.3 kg.	1440.00	18.00	25920.00	Tamaño y Precio
	Restaurant marisquería manos norteña	Cuy vivo de 1.00 kg.	1440.00	18.00	25920.00	Tamaño y Precio
	Recreo campestre via los cedros	Cuy vivo de 1.00 kg.	192.00	19.00	3648.00	Tamaño y Precio
	Recreo campestre la casita del cuy	Cuy beneficiado de 1.00kg	26880.00	21.00	564480.00	Uniformidad de peso y Precio.
	El rincon de la tia lola	Cuy vivo de 1.2	19200.00	21.00	403200.00	Peso y Precio.

	Recreo el cenepa	Cuy vivo de 1.00 kg.	624.00	21.00	13104.00	Precio Calidad
	Madeira	Cuy beneficiado de 1.00kg	816.00	20.00	16320.00	Precio Calidad
	Recreo la chozita del cuy	Cuy beneficiado 1.00kg	9600.00	24.00	230400.00	Uniformidad de peso y Precio.
	Recreo panorámico yarinacocha	Cuy beneficiado de 1.00kg	1440.00	21.00	30240.00	Precio Calidad
	El horno	Cuy vivo de 1.00 kg.	624.00	20.00	12480.00	Precio Calidad
	Restaurant criceño	Cuy vivo de 900g.	192.00	24.00	4608.00	Precio Calidad
	Complejo turístico filadelfia	Cuy vivo de 1.00 kg.	192.00	21.00	4032.00	Uniformidad de peso y Precio.
	El pajaten	Cuy vivo de 1.2 kg.	840.00	24.00	20160.00	Tamaño y Precio
	Recreo marisquería puerto rico	Cuy vivo de 900g.	96.00	18.00	1728.00	Tamaño y Precio
TOTAL			165904.00		3653002.00	
PROMEDIO			1929.1	19.7		

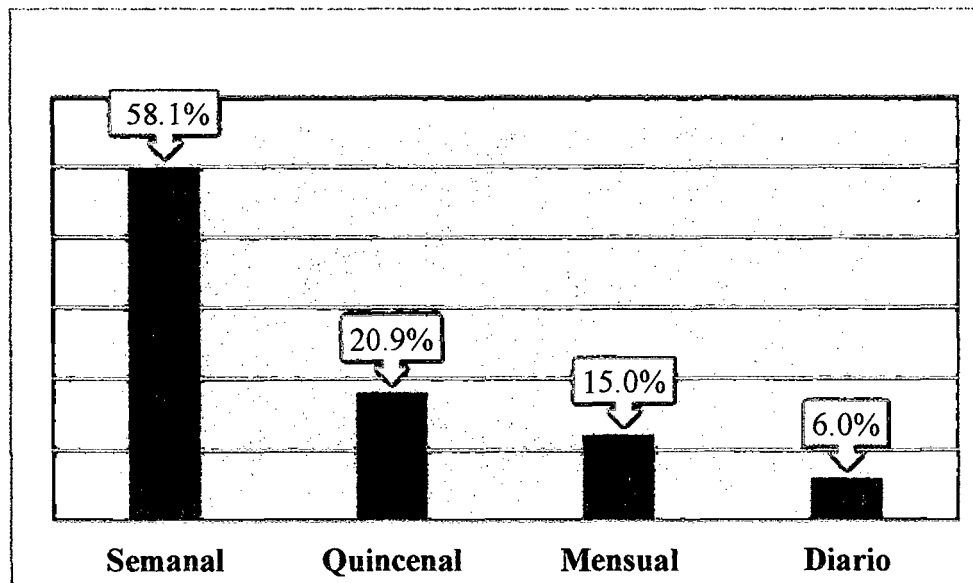
Fuente: Elaboración propia investigación de mercado del cuy. (* Ver anexo)

Gráfico N°06. Donde compran los cuyes para sus locales de comida.



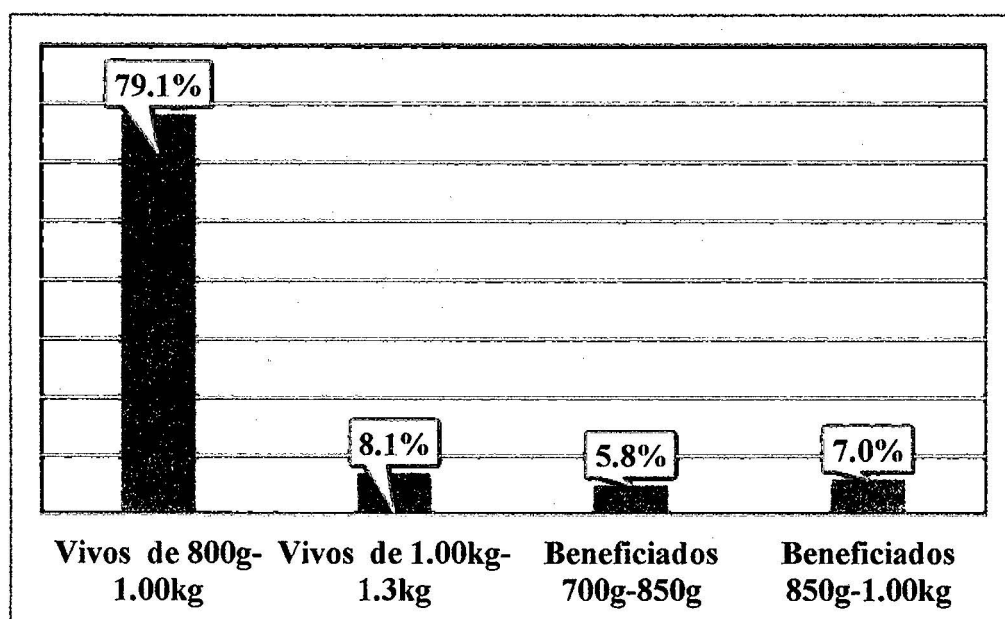
De los locales de venta de comida a base cuy se el 34,9% lo adquiere de acopiadores es decir revendedores, 23,3% lo adquiere de granjas poseen algún proveedor estable, 18,5% lo adquieren en mercados es decir no tiene ningún proveedor fijo y 23,3% de su crianza propia (crianza familiar)

Gráfico N° 07. Frecuencia de compra de cuy por parte de los locales.



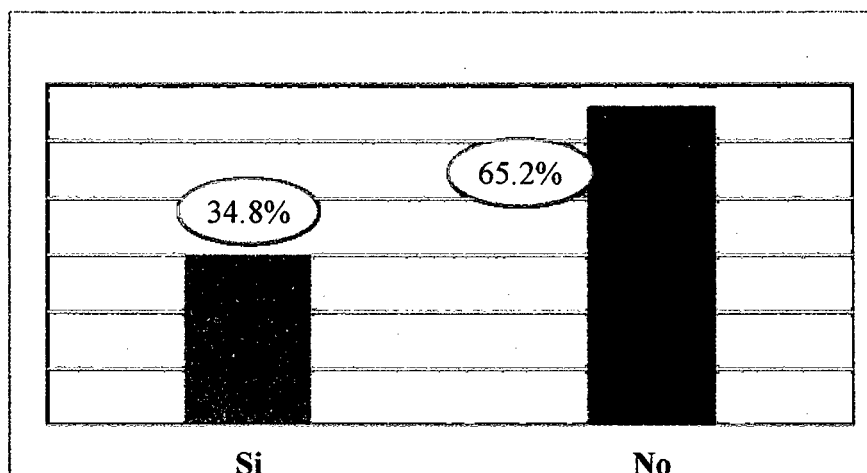
Un 58.1% de los locales de venta de comida a base de cuy compran semanalmente, 20.9% compran quincenalmente y 15.0% mensual el 6.0% realiza compra diario.

Gráfico N° 08. Principales presentaciones y pesos que desean los locales de venta de comida a base de cuy.



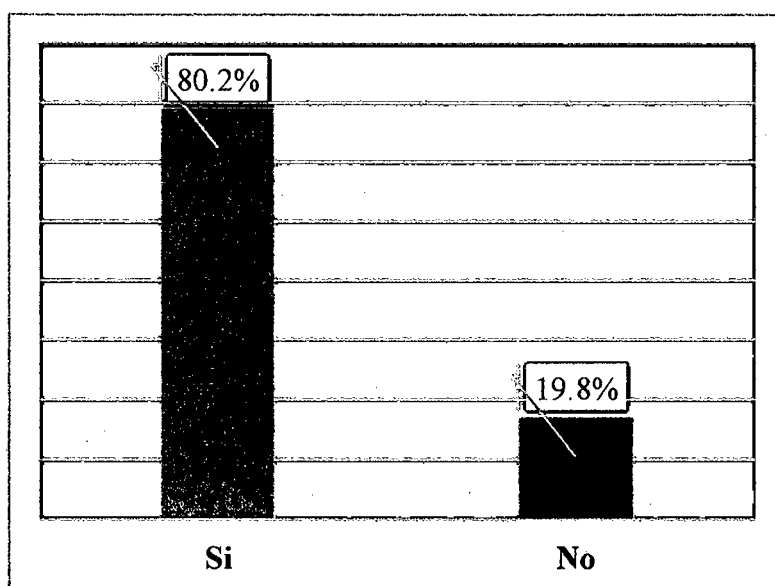
En el gráfico N°08 se observa que el 79.1% de los locales de venta de comida a base de cuy prefiere cuyes vivos con un peso de 800g- 1.00kg; 8,1% cuyes vivos de 1.00kg- 1,3kg; 5.8% prefiere cuyes beneficiados de 700g-850g y 7.0% cuyes beneficiados de 850g- 1.00kg.

Gráfico N° 09. Conocimiento de las condiciones de crianza del cuy que les venden.



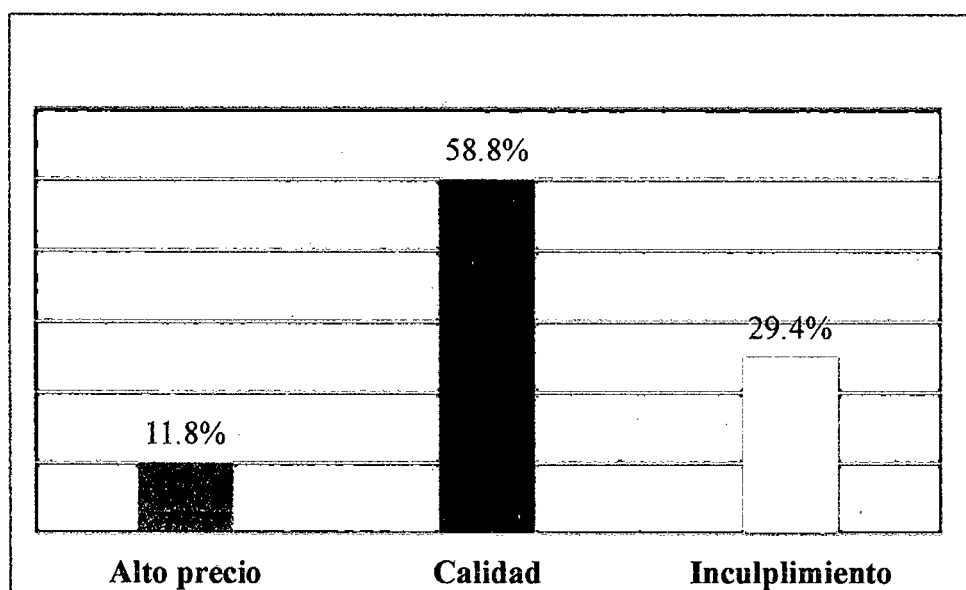
Cuando se realizó la pregunta si conocen las condiciones de crianza del cuy que adquieren los locales de venta de comida a base de cuy se obtuvo que un 34.8% si conoce las condiciones y un 65.2% no conoce las condiciones de crianza del cuy que compran.

Gráfico N°10. Conformidad con su actual proveedor de los locales de comida a base de cuy que tienen proveedor.



De acuerdo a la pregunta formulada si actualmente está de acuerdo con su actual proveedor el 80.2% respondieron que sí y un 19.8% respondieron que no están de acuerdo con actual proveedor.

Gráfico N° 11. Motivos por lo que no están de acuerdo con su actual proveedor.



Al realizar la pregunta por el motivo que no están de acuerdo con su actual proveedor 11.8% respondieron por el alto precio, 58.8% respondieron por la deficiencia en la calidad, 29.4% respondieron por alto incumplimiento.

3.7. Conclusión de la investigación exploratoria

- Esta actividad cuenta con un mercado potencial traducido en la demanda de los locales de venta de comida a base de cuy ubicadas en las principales ciudades de la región amazonas, la ciudad de Jaén y Nueva Cajamarca a través del consumo familiar directo que realizan en sus locales por tanto en

la actualidad demandan en promedio 165904.00 cuyes/ año, con un promedio de pago por animal de S/. 19.7.

- El 91.5% de locales de venta encuestados respondieron que si aceptarían el cuy producido en la granja de la asociación esto debido a que existe una demanda insatisfecha de alto nivel y los pocos proveedores que existen el mercado no cumplen con las exigencias y acuerdos de comercialización establecidas (11.8% alto precio, 58.8% calidad deficiente y 29.4% por alto incumplimiento)
- El 79.1% de locales de venta de comida prefiere comprar cuyes vivos con peso que fluctúan entre 800g- 1.00kg, los prefieren vivos porque los clientes de los locales los desean una carne fresca y el peso tiene que ver con la terneza y gustocidad.
- Los locales de venta de comida a base de cuy con mayor capacidad de compra son: Recreo el Parral S.R.L. que compran cuy vivo de 1.2 kg. 48000.00/año; Recreo campestre la casita del cuy que compran cuy beneficiado de 1.00kg 26880.00/año; El rincón de la tía lola que compra cuy vivo de 1.2 kg. 19200.00/año todos estos situados en la ciudad de Jaén.
- Un 34.9% lo adquiere de acopiadores es decir revendedores y la frecuencia de es semanal con un 58.1%, esto a que los locales de venta de comida a base de cuy están recién ingresando al rubro, no tienen proveedores estables o trabajan solo con pedidos especiales, además existe un el 6.0% que realiza compra diario estos son los locales con mayor capacidad de venta y tiene proveedores estables como las granjas cajamarquinas.
- Existe 65.2% que no conoce las condiciones de crianza del cuy que compran esto debido a que los adquieren de revendedores, ferias, paradas o mercados informales.

3.8. Estimación de la demanda y oferta del negocio

Buscando que el producto de la proyección de la demanda permita su óptimo, la información fue desglosada en por zona geográfica según las ciudades identificadas en el presente plan y para el estudio de la oferta se tuvo en cuenta el marco de la competencia futura que enfrentará el proyecto una vez que se encuentre en funcionamiento (Sapag, N y Sapag, R; 2007). Los datos se muestran en las Tablas N°: 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14. De la tabla N° 5 se obtiene la demanda actual que asciende 165904.00 cuyes/año esto en función del estudio realizado, pero cabe mencionar que son las personas quienes al final adquieren el producto por esta razón y con la ayuda de la base de datos del censo poblacional del 2007 (INEI), los censos agropecuarios (MINAG 1994 y MINAGRI 2012) y otras fuentes oficiales se realizó la proyección de la demanda y oferta correspondiente.

3.8.1. Análisis de la demanda

Tabla N° 08. Número de habitantes Población donde se desarrolló la investigación de mercado

Ciudades	Número de habitantes
Chachapoyas	23939
Luya	4153
Bagua grande	47336
Bagua	26052
Jaén	86021
Nueva Cajamarca	35718
Total	223219

Fuente: INEI – CPV 2007

Tabla N° 09. Tasa de crecimiento poblacional de las regiones que albergan las ciudades en estudio.

Regiones	Tasa de Crecimiento Poblacional
Amazonas	0.80%
Cajamarca	0.70%
San Martín	2.00%
Promedio	1.2%

Fuente: Elaboración propia base de datos INEI - CPV2007

Para las proyecciones respectivas se tomó el promedio de las tasas de crecimiento de las tres regiones 1.2% y se tomó la población total de las ciudades en estudio 223219.

Tabla N° 10. Población de habitantes proyectada de las seis ciudades encuestas con tasa promedio de crecimiento anual

Año	Población de habitantes proyectada
2007	223219
2008	225823
2009	228458
2010	231123
2011	233820
2012	236547
2013	239307
2014	242099
2015	244924
2016	247781
2017	250672
2018	253596

Fuente: Elaboración propia base de datos INEI - CPV2007

En la actualidad y de acuerdo a la Asociación Peruana de Promotores de la Carne de Cuy (APCUY) el consumo per cápita en el país es de 0.75 kg, dato usado para determinar la demanda actual.

Gráfico N° 12: Fórmula para determinar la demanda actual.

$$\text{Demanda actual} = \frac{\text{Poblacion 2014} = 242099}{\text{Consumo per cápita} = 0.75} = 322799$$

Fuente: Elaboración propia -base de información INEI- CP2007, Cenagro 2012 y APCUY.

Tabla N° 11. Proyección de demanda de consumo de cuy

Año	Proyección de demanda de cuy
2014	322799
2015	326565
2016	330375
2017	334229
2018	338128
2019	342073
2020	346064
2021	350102
2022	354186
2023	358318
2024	362499

Fuente: Elaboración propia -base de información INEI- CP2007, Cenagro 2012 y APCUY

3.8.2. Análisis de la oferta

Tabla N° 12. Cantidad de producción de cuyes a nivel nacional de los últimos 18 años en el Perú.

Departamento	Año 1994	Año 2012
	Población de Cuyes Miles	Población de Cuyes Miles
Ancash	779230.00	1643415.00
Ancash	779230.00	1643415.00
Apurímac	445590.00	1012181.00
Arequipa	240725.00	437274.00
Ayacucho	115533.00	449887.00
Cajamarca	1137060.00	2408094.00
Prov. Callao	2306.00	5321.00
Cusco	830524.00	1715374.00
Huancavelica	256231.00	348223.00
Huanuco	552230.00	687311.00
Ica	17355.00	47532.00
Junín	674616.00	958796.00
La libertad	475055.00	721021.00
Lambayeque	128640.00	240664.00
Lima	325670.00	740812.00
Loreto	11143.00	16312.00
M. de Dios	4236.00	2982.00
Moquegua	69393.00	138368.00
Pasco	103591.00	98222.00
Piura	118858.00	116134.00
Puno	98223.00	113881.00
San Martín	206350.00	340875.00
Tacna	69620.00	109221.00
Tumbes	2059.00	2446.00
Ucayali	11813.00	12748.00
Total Nacional	6885726.00	12695030.00

Fuente: Elaboración propia base de datos Fuente: MINAG – OIA, 1994 y IV Censo Nacional Agropecuario 2012.

Con los datos de la tabla N° 12 que pertenece al departamento de Amazonas se sacó la tasa de crecimiento poblacional de cuyes a nivel regional.

Gráfico N° 13. Fórmula para determinar la tasa de crecimiento regional de población de cuyes.

$$Tasa\ de\ crecimiento = \sqrt[At]{\frac{Población\ 2012}{Población\ 1994}} - 1$$

$$Tasa\ de\ crecimiento = \sqrt[18]{\frac{327936.00}{209666.00}} - 1 = 0.025$$

Donde:

At: representa el número de años transcurridos.

Tabla N° 13. Oferta de cuyes en edad comercial año 2014 de asociaciones existentes en el distrito de Luya y su alrededores.

PRODUCCION DE CUYES COMERCIALES POR TRIMESTRE					
Cantidad de cuyes producidos/granja					
APA	I	II	III	IV	TOTAL
Sr. De los Milagros - Olto	600	460	530	580	2170
Asociación de Producción Agropecuarios Luya	3500	3900	4100	3800	15300
Shipata - Luya	330	390	500	470	1690
Flor del Cerro -Inguilpata	510	650	450	530	2140
Wanglic – Lonya Chico	320	260	185	240	1005
Jacapatos– Sta. Catalina	270	220	130	180	800
Calinapus- Sto. Tomas	1150	1450	1150	1250	5000
AMAJEP	200	180	250	230	860
Cooperativa Luya	900	850	560	610	2920
Total	7780	8360	7855	7890	31885
Total anual				63770	

Fuente: Elaboración propia base de información DRAA

Con los datos de la tabla N°. 13 y la tasa de crecimiento regional se proyectó la oferta.

Tabla N° 14. Oferta proyectada de cuyes producidos en el distrito de luya y su alrededores.

AÑO	Oferta proyectada de cuyes
2014	63770.00
2015	65364.25
2016	66998.36
2017	68673.32
2018	70390.15
2019	72149.90
2020	73953.65
2021	75802.49
2022	77697.55
2023	79639.99
2024	81630.99

Fuente: Elaboración propia – Base de información DRAA y Cenagro 2012.

Posteriormente con la demanda actual 322799 cuyes / año y la oferta actual 63770.00 cuyes/años se determinó la demanda insatisfecha actual y futura.

Tabla N°15. Comportamiento de la oferta y demanda para el cuy como producto año 2014 y 2024.

Demanda 2014	Oferta 2014	Demanda insatisfecha 2014
322799	63770	259029
Demanda 2024	Oferta 2024	Demanda insatisfecha 2024
362499	81631	280868

Fuente: Elaboración propia

La demanda insatisfecha futura se calculó con el dato de la demanda insatisfecha actual.

Tabla N° 16. Proyección de la demanda insatisfecha de cuyes

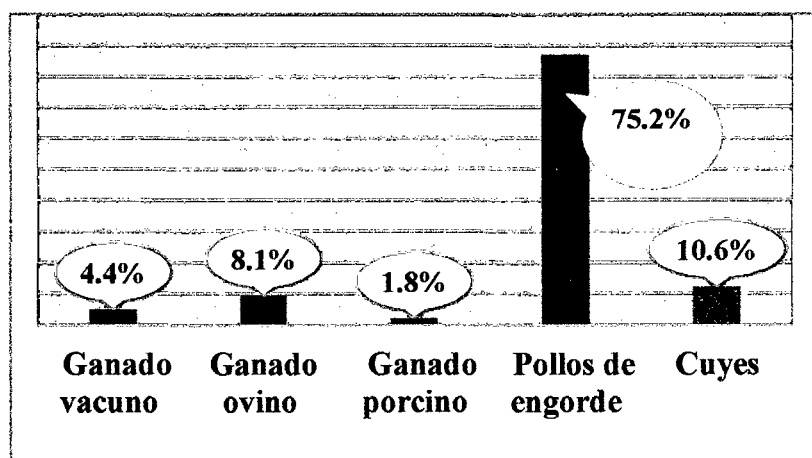
Año	Proyección de la demanda insatisfecha
2014	259029
2015	262051
2016	265108
2017	268201
2018	271330
2019	274496
2020	277698
2021	280938
2022	284215
2023	287531
2024	290886

Fuente: Elaboración propia

Aspectos a tener en cuenta en el análisis de la oferta y demanda del presente estudio.

- **Negativamente:** Está ligado directamente al poder adquisitivo de las personas, es decir, existe otras alternativas de obtención de carnes como el pollo, res y cerdo que son más baratas y son de mayor producción en el país tal como lo muestra la gráfico N° 14.

Gráfico N°14. Principales fuentes de carnes en el Perú



Fuente: Fuente: IV Censo Nacional Agropecuario 2012

- **Positivamente:** Según los estudios realizados por el IPE (Instituto Peruano de Economía) el poder adquisitivo en el Perú y en América Latina va en aumento, además el Índice de Precios del Consumidor (IPC) en el consumo de Carnes, según el INIA 2009 está en aumento, esto quiere decir que las personas tienen mayor capacidad económica para comprar carnes más caras, además la cultura de consumo esta que toma mayor interés en las personas hacia el consumo de lo nuestro prevaleciendo en este tipo de carne el gusto por ser muy exquisita y nutritiva.

3.8.3. Conclusiones del análisis de la oferta y demanda

- La demanda actual asciende a 322799 cuyes / año y la demanda para el año 2024 asciende a 362499 cuyes / año, dicho cálculo se realizó teniendo como tasa de crecimiento promedio de las seis ciudades de influencia del plan (1.2%), además se usó como dado base de consumo per cápita de 0.75kg.
- La oferta actual asciende 63770 cuyes / año y para el año 2024 asciende a 81630.99 cuyes / año, dicho cálculo se realizó teniendo en cuenta la tasa de crecimiento regional (0.025%), lo que muestra una brecha de insatisfacción de 259029 cuyes / año en el 2014 y de 280868 cuyes / año para el año 2024.
- La carne de pollo es el principal competidor en materia de precio, pero se tiene una importante demanda insatisfecha del cuy como producto que muestran garantía en materia de carne saludable.
- De acuerdo al análisis realizado el mercado existente del cuy presenta oportunidad de ingreso masivo que la asociación desea realizar de 13697 cuyes / año detallado en el capítulo VI.

NOTA: dentro de los demandantes insatisfechos y como medio de distribución esta incluidos los clientes de los locales de venta de comida a base de cuy de las ciudades estudiadas.

CAPITULO IV

IV. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1. Análisis FODA

Tabla N° 17. Fortalezas y debilidades del planeamiento estratégico

Análisis interno	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> – Existe una importante inversión inicial. – Existe una producción de cuyes en marcha. – Disponibilidad a los cambios y exigencias por parte de los socios. – Alianza vigente entre la asociación y ONG por más de 18 años. 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> – Dependencia del desempeño institucional de una ONG para logro de resultados. – Desconocimiento de la gestión empresarial. – Bajo nivel organizacional. – Poca inversión en estudio de mercado.
Análisis externo	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> – Crecimiento de la población con cultura de consumo de carne saludable. – Crecimiento económico del país. – Incremento en la demanda extranjera crea expectativas de mayor consumo interno. 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> – Intermediarios y política económica inestable. – Campañas de desprestigio del producto. – Nuevos competidores en otros lugares del país, epidemias y condiciones climatológicas adversas.

Fuente: Elaboración propia

4.2. Filosofía institucional

4.2.1. Propuesta de Visión

En los próximos 3 años, ser una asociación líder en el abastecimiento de cuy en el mercado local, regional e interregional. La asociación deberá haber logrado una cuota de mercado identificado del 12% constituyéndonos de esta forma la más importante alternativa dentro del creciente y exigente mercado, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los socios.

4.2.2. Propuesta de Misión

“AMAJEP” se reestructura con la misión de proveer cuy de primera calidad al mercado local, regional e interregional, respondiendo adecuadamente a los gustos y requerimientos de nuestros clientes a fin de poder satisfacerlos oportunamente y lograr penetrar de manera importante en el mercado.

4.3. Objetivos estratégicos

- Posicionar a la asociación en el mercado local, regional e interregional como líder en la venta de cuy de primera calidad.
- Capacitar continuamente a los socios con la finalidad de aumentar la productividad y reducir costos.
- Mejorar continuamente la tecnología y la infraestructura y los canales de distribución con la finalidad de ser más eficientes competitivos sostenibles en el tiempo.

a) Valores empresariales individuales

- Profesionalismo
- Ética
- Innovación
- Emprendimiento
- Honestidad personal

b) Valores empresariales organizacionales

- Calidad
- Trabajo en equipo
- Mejoramiento continuo

– Cultura emprendedora.

Por otro lado el plan permitirá agregar valor al producto tradicional creando servicios de alto valor añadido y en muchos casos totalmente personalizados, buscando lograr en sus clientes la fidelización en las relaciones al largo plazo

4.4. Estrategia de negocio a nivel empresarial

La implementación de la estrategia a nivel empresarial desea cumplir con los factores claves de éxito esto implica un marco de trabajo en convenio con instituciones privadas y públicas que desarrollan este rubro (restaurantes, recreos campestres, centros turísticos, empresas de transporte, Minagri, Gobierno Regional con sus áreas de competencia en el rubro, etc.); puesto que el mercado de consumo de cuy contempla el factor precio y el factor calidad. Se pueden obtener mejores precios si se asegura calidad y constancia en los canales de distribución adecuados. Esto de acuerdo a la investigación que se ha realizado el mercado meta encontrado requiere cuyes de 800g-1000g con precio de adquisición promedio de S/. 19.7 entonces la asociación como empresa se dedicará a producir cuyes con características que desea el mercado y el precio de distribución lo fijara en S/. 15.00 con márgenes de descuento promocional por volumen de venta. Por otro lado cabe mencionar que a nivel de producción se implementara un sistema de crianza denominado vallas que permitirá optimizar mano de obra, espacio e incremento de producción en función a calidad y tiempo.

Como estrategia empresarial la asociación tendrá que demostrar las buenas practicas agronómicas desde la implantación del plan con la finalidad obtener registros de calidad (ISO) que permitirá a la asociación ampliar su capacidad en materia de seguridad y sostenibilidad, además con la utilización de los medios informáticos (pág. Web, Facebook, correos electrónicos, entre otros) podrá promocionar y vender como realizar acuerdos y contratos en tiempo real.

4.5. Fuentes de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva que la asociación presentará está en función a:

- **Nuevas tecnologías:** El sistema de producción a implementarse en su primera etapa es conocido como vallas que permite un manejo tecnológico eficiente de los cuyes y optimiza mano de obra , se contará con expertos en manejo productivo de cuyes con proyecciones de vender líneas genéticas (investigación científica por parte del asesor de producción Bach. Jeremías Ramos Guelac) el cual será brindado a los clientes confiables que desean la información generada.
- **Necesidad del comprador:** En el estudio de mercado que se realizó los compradores del total de 86 locales de venta de comida a base de cuy, 69 desean cuyes con pesos de 800g-1.00kg (ver cuadro N° 05) entonces la asociación producirá cuyes con esos pesos y la distribución la calidad que presentará el producto estará en función al tipo de alimentación dieta a base de alfalfa en la gran parte y según (INIA, 1999) el cuy posee un valor proteico de 20.3% además su rendimiento de carcaza es de 65%. Se puede disponer de dos calidades de carne, la de cuyes parrilleros (cuyes jóvenes) y las de hembras de descarte (cuyes que acabaron su ciclo reproductivo que viene a ser una fuente de proteína. Teniendo en cuenta este criterio la asociación aplicando el sistema de vallas y una dieta mixta presentara al mercado cuyes con un rendimiento de carcasa de 67% y el precio propuesta es de S/. 15.00 nivel bajo en comparación al precio promedio encontrado en el estudio de mercado que es de S/. 19.7 y la distribución se realizara a nivel de granja o contra entrega en los locales de los clientes buscando exclusividad de servicio y evitando intermediarios.
- **Capacidad de producción de pastos y la obtención de insumos:** la asociación posee áreas (7 hectáreas) de terreno con condiciones de expansión de siembra de pastos (carbohidratos y leguminosas) que junto con un buen manejo permitirá incrementar el volumen de producción futura población de 8628 cuyes al segundo año y los insumos por bloque se obtendrán de socios estratégicos y la formulación estará a cargo de

expertos (profesionales en manejo pecuario y agroindustria) que forman parte de la asociación reduciendo costo de formulación

- **Cambio en las disposiciones gubernamentales:** En comparación a otras regiones el gobierno regional electo el 5 de octubre dentro de su plan esta como prioridad la agricultura y el desarrollo pecuario y los ajustes en la naturaleza de las disposiciones gubernamentales en lo concerniente a aspectos ayudara en la promoción de normas de los productos, los controles medioambientales y permitirá las innovaciones que a su vez darán como resultado la ventaja competitiva.

4.6. Alianzas estratégicas y su valor para la asociación

Se propone las siguientes alianzas:

Tabla N° 18. Propuesta de alianzas estratégicas y su valor para la asociación

Producción	Comercialización
<p>- Para la obtención de insumos y se invitara a las demás asociaciones del distrito del mismo rubro formar corporaciones con la finalidad de obtener compras en volúmenes que permitan incrementar las utilidades.</p> <p>-Se firmará convenios con instituciones educativas superiores (INIA, UNSM, UNTRM-A. ISTEPJ, etc.; finalidad tener practicantes y desarrollar información tecnología.</p> <p>-Obtener préstamos económicos de Agrobanco y cajas de crédito con tasas de interés más bajas del mercado, firmara convenio con la dirección de producción regional.</p> <p>-Para la obtención de vientres y línea genética se trabajara con granjas o centros de investigaciones regionales de prestigio (PROALCUY, INDECES-CES, INIA, etc.) en materia de producción.</p> <p>-Se firmara convenios con SENASA, finalidad sellos de certificación del producto.</p> <p>-Se firmara un convenio con El Gobierno regional Amazonas, puesto que esta institución realiza proyectos productivos.</p>	<p>-Se firmaran convenios con la con el Dircetur Amazonas y la cámara de comercio de la región con la finalidad de promocionar el producto y formar parte del circuito turístico y abastecedor del sector gastronómico regional e interregional.</p> <p>-A socios fijos se venderá el producto con descuentos a cambio que en su local de venta promocióne el origen del producto (marketing personalizado)</p> <p>-Desde el inicio de la implementación del plan se coordinara con las demás asociaciones del mismo rubro una producción buscando una estandarización que permita vender el producto corporativamente.</p> <p>- Al inicio del plan se acordara con los socios del mercado identificado en el presente plan hacer la compra venta del producto en la misma granja con la finalidad de evitar costos de transporte.</p> <p>-Se solicitara a la municipalidad y las entes correspondientes para obtener un permiso de atención al cliente finalidad promocionar y vender el producto.</p>

CAPITULO V

V. PLAN DE MERCADOTECNIA

Para el estudio de mercado del cuy se optó por recolectar información de la Guía Regional de Servicios de Alojamiento y Alimentación de Amazonas que permitió averiguar la cantidad de restaurantes, recreos campestres y centros turísticos que ofrezcan en su carta carne de cuy en las principales ciudades de la región Amazonas (Luya, Chachapoyas, Bagua Grande y Bagua), por otro lado se visitó a las municipalidades de Jaén y Nueva Cajamarca donde se obtuvo información oficial de las licencias de funcionamiento de los locales del rubro de comidas y se realizó los contactos telefónicos correspondientes que permitieron conocer mercado potencial.

5.1. Mercado objetivo

Por ser un plan de naturaleza integradora, el mercado objetivo del proyecto lo constituyen los restaurantes, recreos campestres y centros turísticos denominados en el plan locales de venta de comida de las principales ciudades de región (Luya, Chachapoyas, Bagua Grande, Bagua), la ciudad de Jaén (Región Cajamarca) y la ciudad de Nueva Cajamarca (Región San Martín) este criterio se siguió según (Sapag, N y Sapag, R; 2007) que cita la conveniencia de sitio donde se aplicara la encuesta, según donde se estima estará el consumidor objeto del interés de estudio. Además que deseen obtener cuyes de calidad, destinadas a ser comercializadas en sus locales y respondieron que si comprarían el cuy producido en la granja de la asociación que hace a 86 locales de venta de comida.

Tabla N°19. Porcentaje de locales de venta de comidas que estarían dispuestos a comprar el cuy producido en granja de la asociación.

Respuesta	Locales de venta de comida
SI Comprarían	86
NO Comprarían	08
TOTAL	94

5.2.Objetivos de mercadotecnia

Los objetivos de mercadotecnia se establecerán en el corto (ocho meses a tres años), mediano (cuarto al quinto año) y largo (a partir del quinto al décimo) plazo. La meta cuantitativa será el volumen de cuy que la asociación pueda colocar en el mercado los mercados identificados dentro de la región y en otras regiones.

Tabla N° 20. Objetivos de Mercadotecnia

Etapa	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Horizonte en años	8meses -3años	3 años-5años	5años -10 años
Nombre de la etapa	"Ingreso"	"Posicionamiento"	"Posicionamiento"
Objetivo general	Ingreso al mercado regional e interregional mediante el desarrollo e implementación de un plan de mercadotecnia.	Posicionar el producto en mercados confiables permitiendo incrementar las ventas sostenidamente.	Consolidar el producto en el mercado de consumo masivo. Ingreso a nuevos mercados.
Meta cuantitativa	Atender la demanda al 11% de los mercados identificados.	Mantener el abastecimiento al 100% del mercado identificado.	Mantener el 100% del mercado e incorporar marca de producto e innovación en los canales de distribución.

Fuente: Elaboración propia

5.3. Estrategias de mercadotecnia

La estrategia que se propone para el presente plan se basará en cuatro decisiones fundamentales que influirán en la composición del flujo de caja del presente plan; tales son el cuy producido en la granja de la asociación como producto, S/. 15.00 precio fijado en el presente plan, se promocionara a través del trato directo medios de comunicación (internet, facebook, correo electrónico, TV, radio, ferias, etc.); buscando fijar una marca en el mercado también se creara un logotipo practico y la distribución en los locales de venta de comida a base de cuy se realizara de forma personal o de acuerdo a lo fijado con el cliente(Amazonas: Luya, Chachapoyas, Bagua Grande y Bagua; la ciudad de Jaén y la ciudad de Nueva Cajamarca) dando a conocer las bondades y garantía del producto.

5.3.1. Segmentación de mercado

a) Locales de venta de comida a base de cuy

Del total del número de locales de venta de comidas identificados (677) se tomó solo aquellos que presentaban en su carta platos de cuy, los cuales son 124 según Cuadro N°21. La segmentación contempla dos puntos de referencia: el nivel socio económico y el tipo cultural de persona respecto al consumo de cuy en los centros de venta de comidas preparadas a base de cuy. Como se establece en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 21. Segmentación del mercado.

Centros de venta	Consumidores de acuerdo al nivel socio económico	Consumidores de acuerdo al aspecto cultural
Clasificado	Los hijos de clase alta	Los hijos de clase alta
No clasificado	Los hijos de clase media.	Los hijos de clase alta
Familiar	Los hijos de clase baja.	Los hijos de clase alta

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 22. Datos para determinar el mercado potencial.

Ciudad	Locales de venta de comidas (Platos a base de cuy)	Locales de venta de comidas que no presentan en su carta plato de cuy	Total de Restaurantes
Chachapoyas	29	92	121
Bagua grande	18	23	41
Bagua	14	43	57
Luya	13	9	22
Nueva Cajamarca	15	82	97
Jaén	35	304	339
Total	124	553	677

5.3.2. Marco muestra. Determinación del tamaño de la muestra

Como el valor del mercado potencial es conocido: 124 restaurantes entonces se puede aplicar la fórmula para una muestra finita, la cual es la siguiente:

Gráfico N° 15. Fórmula para una muestra finita

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

Calculo de n:

Donde:

n: Tamaño de muestra

N: Tamaño del mercado potencial= 124

p: Nivel de aceptación= 50%

q: Nivel de rechazo = 50%

z: Valor de distribución normal estandarizada (1.96)

α: Nivel de confianza (95 %)

ε: Margen de error permisible (5%).

$$n = (1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 124) / (0.05^2 * (124 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50) = 94$$

Esto indica que para obtener datos confiables se tiene que realizar 98 encuestas a los locales de venta de comida distribuidas en las seis ciudades en estudio.

5.3.3. Posicionamiento

El producto debe posicionarse en función a dos aspectos: características e imagen.

Características:

Según los hallazgos de la investigación, la población conoce las ventajas nutritivas de la carne de cuy y aprecia su sabor. Estos dos aspectos deben resaltarse en un esfuerzo de diferenciarlos de otras carnes. Se debe lograr que el producto recuerde a la población que es rico y nutritivo.

Sin embargo, el sabor y nivel nutricional debería ser un soporte, frente a la característica principal que debe estar en la mente de los consumidores: la seguridad en higiene y calidad.

Conviene establecer la necesidad de romper con el posicionamiento actual del producto, el cual relaciona a la especie con la rata, especie que genera rechazo por sí misma, debido a apreciaciones visuales por un parecido morfológico sobredimensionado.

5.3.4. Crecimiento

De acuerdo al plan y el estudio realizado se plantea el siguiente esquema para el crecimiento de la asociación.

- El producto se plantea lanzar al mercado al segundo bimestre del año cero con una población comercial de 3424 cuyes, de 12110 en el segundo año y 18546 en el tercer año y los años venideros de manera constante.
- En materia de beneficio de acuerdo al punto de equilibrio se empezaría a tener las utilidades esperadas a partir del segundo año.

5.3.5. Postura competitiva e imagen.

Está encaminada a la calidad, precio y presentación del producto.

Calidad. La postura competitiva con respecto a la calidad la propuesta está dirigida a producir cuyes sanos, alimentados con forraje natural y una dieta alimentaria de acuerdo a las normas alimentarias, con rendimiento de carcasa de 70% (SANCHEZ, C. 2012).

Precio. El precio con que se fija competir es de S/. 14.00-S/. 15.00 en rango máximo, dicho precio es bajo en comparación al precio promedio del presente estudio que es de S/. 19.70.

Presentación. Se presentará cuyes de 750g- 1000g sin lesiones, pelo brillante, geometría corporal homogénea.

Imagen:

El concepto principal es el de un producto Luyano - tradicional, replanteado en una propuesta moderna, actual. Se buscará que los clientes se sienta cómoda de dejar fluir esa parte de su identidad ligada a sus orígenes y tradiciones, al encontrar uno de los productos más representativos, tal cual como se encuentra ahora el consumidor, luego de los procesos migratorios que ha pasado: ciudadano, moderno, adaptado, técnico.

Entonces el mensaje fundamental de este programa de mercadotecnia se centra en difundir que el cuy no sólo acompañó al poblador peruano en todas las etapas de su historia, sino que continúa junta a él, en el nuevo reto de la modernidad y estilo de una nueva cultura alimentaria saludable.

5.4. Mezcla de mercadotecnia

5.4.1. Producto

El producto constituye los cuyes vivos de 800g-1000g de las diferentes líneas y cuyes mejorados que están siendo criados en la granja de la asociación y que aplicando un nuevo enfoque productivo comercial con galpones adecuados y con los manejos técnicos correspondientes se presentará cuyes con estándares de exigencia que solicita el mercado y el precio de venta oscila entre 15- 20 soles de acuerdo al peso y tamaño alcanzado.

- **Línea Perú:** Seleccionada por su precocidad; a las diez semanas alcanza su peso de comercialización 0.8kg promedio y presenta un índice de conversión alimentaria de 3,81 si son alimentados y cuidados en condiciones óptimas; su prolificidad promedio es de 2,8 crías por parto. Son de pelaje de color alazán (rojo) puro o combinado con blanco. (Chauca, F.L. 1995).



Imagen N°05: Cuyes de línea Perú

- **Línea Andina:** Seleccionada por su prolificidad (3.9 crías por parto); obtiene un mayor número de crías por unidad de tiempo, como consecuencia del aprovechamiento de su mayor frecuencia de presentación de celo post parto (84%) en comparación con otras líneas. Son mayormente de color blanco. (Chauca, F.L. 1995).



Imagen N°06: Cuyes de línea Andina

- **Línea Inti:** Seleccionada por su precocidad corregida por el número de crías nacidas, es la que mejor se adapta a nivel de productores logrando los más altos índices de sobrevivencia. Alcanza en promedio un peso de 800g a las diez semanas de edad, con una prolificidad de 3.2 crías por parto. Predomina en el pelaje el color bayo (amarillo) entero o combinado con el blanco. (Chauca, F.L. 1995).



Imagen N°07: Cuyes de línea Inti

- **Línea Mejorada:** son animales resultado del cruzamiento de líneas criollas con líneas mejoradas producen obteniendo cuyes con mayores índices de prolificidad y precocidad. (Chauca, F.L. 1995).



Imagen N°08: Cuyes de línea Mejorada

El producto contará con una marca, la cual se expondrá durante el trato directo con los clientes o socios estratégicos. Se ha pensado en la siguiente marca y eslogan.

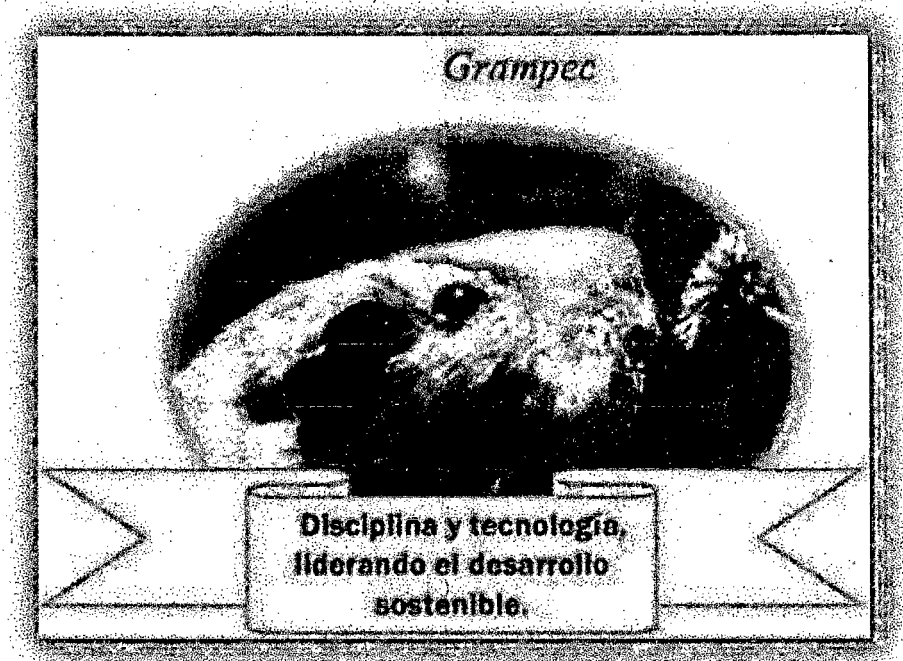


Imagen N°09: Logo

5.4.2. Precio

El precio será fijado con el objetivo de obtener un máximo crecimiento en ventas. Esto implicará márgenes no muy altos y más bien una ganancia por volúmenes.

Precio actual del producto:

El cliente de cuy actual adquiere en ferias o mercados no definidos a precios variables en un rango de S/.15.00- S/.25.00 en base a tamaño (pago por bulto) y los consumidores en los centros de venta lo adquieren de S/.40.00- S/.60.00 por plato.

Por tanto la propuesta de precio se muestra en la tabla N° 23, donde se muestra el nivel de precios en cada actor del proceso, estableciendo los productores un precio de compra de S/. 15.0 por cuy en condiciones comerciales y el añadido del valor agregado por parte de los locales de distribución a S/. 25.00- S/. 30.00 al consumidor final.

Tabla N° 23. Estructura de precios de la cadena de distribución propuesta (S/. x Kg.)

Ratios	Productor	Locales de distribución	Consumidor final
Precio compra	7.60 (costo de producción)	12.00- 15.00	25.00-30.00
Precio venta	12.00- 15.00	25.00-30.00	
Margen	33%	25%	
Tipo de presentación	En pie (animal vivo)	Beneficiado y plato a la carta	Platos a la carta

Fuente: Elaboración propia.

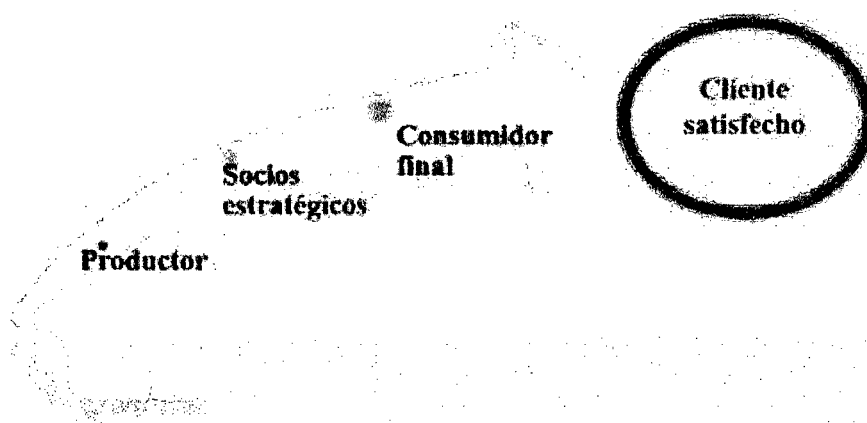
Se debe resaltar que, en la práctica, la asociación debe producir cuyes con edad y peso comercial invirtiendo S/. 7.60, en promedio, posteriormente vendiéndolo a S/. 12.00- 15.00 obteniendo a rentabilidad de 33%.

5.4.3. Plaza

La distribución del producto se realizará en alianza con los socios estratégicos formalmente constituidos, con un posicionamiento ganado y de reconocida trayectoria (restaurantes, recreos campestres, centros turísticos). Las razones son las siguientes:

- Llegan a todos los segmentos de mercado.
- Generan una imagen de seguridad en calidad e higiene.
- Permiten trabajar conjuntamente en actividades de mercadotecnia.

Gráfico N° 16. Esquema de propuesta de plaza



Los productos terminados se llevarán o entregaran directamente a los socios estratégicos previo análisis de las condiciones de compra venta.

5.4.4. Promoción

Las herramientas de promoción utilizadas serán las siguientes:

Publicidad: utilizando medios de comunicación no personales, pues según los hallazgos del estudio de mercado, el segmento objetivo prefiere los medios televisivos, así como los avisos en radio y revistas turísticas. Utilizando medios de comunicación personales (RPM, RPC, RPB, teléfonos fijos, Facebook, Correos electrónicos a nivel de publicidad en los puntos de ventas.

Eventos públicos: utilizando espacios de comunicación ligados a expoferias, promoción del patrimonio cultural para promover la imagen de la asociación.

Tabla N° 24. Propuesta de promoción

Publicidad	Relaciones públicas
<ul style="list-style-type: none"> - Anuncios impresos y transmitidos - Despliegue en el punto de compra trato directo. - Material audio visual 	<ul style="list-style-type: none"> - Paquetes de prensa. - Patrocinios - Publicaciones - Eventos

El cronograma de trabajo en actividades de promoción son las siguientes:

Tabla N° 25. Plan de promoción y medios

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Publicidad										
Anuncios impresos y transmitidos		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Despliegue en el punto de compra trato directo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Material audio visual		x		x			x			
Eventos públicos										
Paquetes de prensa.	x	x								
Patrocinios							x	x	x	x
Publicaciones			x	x	x	x	x	x	x	x
Eventos						x	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia.

5.4.5. Presupuesto de mercadotecnia

El presupuesto de mercadotecnia cabe señalar que se ha estimado una cantidad variable de S/. 7.60 por ciclo productivo y se sostendrá durante el primer año y segundo año, lo que implica que no todas las actividades programadas en la tabla N° 25 serán asumidas por la asociación. La lógica del monto fijo establece la participación de los socios estratégicos de la cadena productiva en el plan de mercadeo, especialmente del proyecto de desarrollo, y del estado, como ente promotor, a través de la oficina de promoción

agraria y principalmente a través del Consejo Nacional del Cuy (CONACUY) cuyas funciones están en implementación.

El primer año la asociación no presupuesta un monto para mercadeo debido a la concentración de sus actividades en la parte operativa y la optimización de los recursos en la parte de producción. Cabe resaltar que la mayor parte del primer año habrá entrega del producto al mercado en nivel bajo, ya que los animales reproductores, pie de cría de las granjas, se encuentran en crecimiento, sectorización por otro lado S/. 2000.00 vendría gasto de comercialización durante el primer año.

Las actividades contempladas en el primer año tienen que ver con la presentación del producto y el ingreso de asociación al mercado, además la difusión de la propuesta mediante notas de prensa. Se espera realizar dichas actividades con la participación de los socios estratégicos.

En el primer año es necesario concentrar esfuerzos en la formación de los canales de distribución adecuados, específicamente generando un lazo de confianza empresarial con los socios estratégicos.

5.5. Identificación de los Riesgos y Acciones de Prevención o Mitigación

Está diseñada para cubrir posibles eventos que pueden alterar la implementación del plan y consta de lo siguiente:

Tabla N°26. Plan de contingencia

Proceso	Etapa o fase	Riesgos	Acciones de prevención o mitigación
Implementación de infraestructura productiva	Construcción de galpones	Inicio de épocas de lluvia, que dificulta la elaboración de los adobes y la construcción en sí misma	Trabajar durante la épocas de verano y utilizar la malla arpillera como protección en caso de lluvias
Implementación del Plantel de producción.	Adquisición de reproductores	Compra de reproductores de mala calidad genética.	Comprar reproductores de lugares garantizados, INIA, UNALM, IVITA.
Instalación de piso forrajero (base alimenticia)	Adquisición de semillas Siembra	Poca disponibilidad de semillas Desfase con el calendario agrícola	Programar las actividades en épocas de menor oferta Programar para inicio de épocas de lluvias y/o utilizar riego por aspersión
Alimentación	Todas las etapas de crianza	Escases de alimentos por sequías prolongadas Alimentación inusual con alimentos calientes o enmohecidos.	Optimizar el uso del recurso agua para riego de las parcelas y al mismo tiempo utilizar alimentos concentrados Realizar un adecuado manejo de corte, almacenamiento y suministro de pasturas a los gazapos.
Mejoramiento Genético	Empadre	Incrementar la consanguinidad	Realizar cambios periódicos de los machos reproductores
Manejo	Cría y recría	Mortalidad de crías.	Manejar un número adecuado de madres por cada poza
Sanidad	Desinfección de galpones. Hacinamiento de animales	Intoxicación por productos desinfectantes Brote de salmonelosis producto del estrés	Utilizar productos veterinarios específicos para cada actividad Manejar un número adecuado por cada poza de recría
Saca y comercialización	Venta	Disminución inesperada de los precios	Buscar nuevos canales de comercialización más atractivos y /o dar valor agregado.

CAPITULO VI

VI. INGENIERÍA DE PROYECTO: PLAN DE OPERACIONES

6.1. Objetivo en :

2.1.1. Entrega

- Lograr que el 90% de los pedidos de cuy sean producidos y entregados, dentro de las fechas establecidas por el contrato de compraventa con los socios estratégicos (locales de venta de comidas a base cuy).
- Tener un tiempo de entrega de 8 días desde la recepción de la orden de compra hasta la entrega del producto.
- Pagar al 100% de los proveedores de insumos y materiales en el plazo pactado en el contrato de compra.

2.1.2. Calidad

- Dentro del proceso de producción, lograr que 90% de la línea productiva sea de calidad aceptable para el proceso productivo.
- Cumplir satisfactoriamente los estándares de calidad en la producción de cuyes.
- Lograr que para el segundo año de iniciado la implementación del plan, el 95% de los pedidos entregados no tengan ningún tipo de observación o de devolución. Y partir del tercer año, el 100% de los pedidos no tengan ningún tipo de reclamo.
- Mantener los galpones y las áreas forrajeras en constante mantenimiento para lograr el 100% de eficiencia en el proceso productivo.
- Minimizar el número de fallas en el proceso productivo debido a descuido del personal o no adecuado mantenimiento.

2.1.3. Flexibilidad

- Mantener un aprendizaje continuo para ampliar la capacidad de producción, cuando el nivel de pedidos así lo requiera.
- Tratar de satisfacer pedidos de corto plazo en la medida de la capacidad y planificación de producción estandarizada.
- Mantener una estrategia de precio del producto que permita competir en posibles modificaciones de precio.

2.1.4. Costos

- Minimizar el nivel de costos fijos.
- Minimizar el nivel de gastos financieros.
- Lograr economías de escala a través de un proceso productivo eficiente.

El objetivo es maximizar el valor total generado. El valor que una cadena de suministro genera será la diferencia entre lo que vale el producto final para el cliente y los costos en que la cadena incurre para cumplir la petición de éste. Para la mayoría de las etapas de la cadena del negocio del cuy, el valor estará estrechamente correlacionado con la rentabilidad de la cadena de suministro (también conocida como superávit de la cadena de suministro), que es la diferencia entre los ingresos generados por el cliente y el costo total de la cadena de suministro (Chopra, S. Y Meindl, P. 2008)

6.2. Estrategias de operaciones:

6.2.1. Calidad

En materia de calidad se propone lo siguiente:

Los consumidores son cada vez más exigentes en relación a la calidad de los productos que adquieren. La inocuidad de los alimentos es esencial, y existe instituciones ligadas al control de las mismas como DIGESA, SENASA, entre otras que son los socios estratégicos del presente plan y cabe señalar que fomentan las BPM que vienen a ser una herramienta básica para la obtención de productos seguros para el consumo humano, que se centralizan en la higiene y forma de manipulación, como también en el correcto diseño y funcionamiento de los establecimientos. Asimismo resultan indispensables para la aplicación del Sistema HACCP – Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, de un programa de Gestión de Calidad Total (TQM) o de un Sistema de Calidad como ISO 9000. Las BPM se asocian con el Control, a través de inspecciones del establecimiento.

- **De las instalaciones:** El galpón que albergara a los cuyes tendrán accesos independientes y las mismas serán desinfectadas gradualmente, ubicada en zona libre de contacto con contaminantes,

presentara una ventilación adecuada para evitar las posibles asfixias, acceso presentara pendientes moderadas para evitar daños por traslado.

- **De la alimentación:** los cuyes serán alimentados con pastos producidos en la granja (alfalfa w 350, mar alfalfa, King gras, trébol pasto elefante) y serán complementados con alimentos balanceados de acuerdo a un programa de alimentación buscado no modificar las características naturales del cuy.
- **De la higiene:** Todos las herramientas, equipos e instalaciones deben mantenerse en buen estado higiénico, de conservación y de funcionamiento. Para la limpieza y la desinfección será necesario utilizar productos que no tengan sustancias aromáticas ya que pueden producir contaminaciones o alergias además de enmascarar otros olores. Para organizar estas tareas, se recomienda aplicar los procedimientos operativos estandarizados de saneamiento (POES) que describen qué, cómo, cuándo y dónde limpiar y desinfectar, así como los registros y advertencias que deben llevarse a cabo. Las sustancias tóxicas como por ejemplo: plaguicidas, solventes u otras que puedan representar un riesgo para la salud y una posible fuente de contaminación, deben estar rotuladas con un etiquetado bien visible y ser almacenadas en áreas exclusivas. Estas sustancias deben ser manipuladas sólo por personas autorizadas (técnico pecuario, médico veterinario, especialista en formulación entre otros).
- **Del personal:** Conociendo que es el pilar de todas las etapas se propone incorporar en materia de calidad a personas de alta convicción de trabajo, y para tener ingreso a la parte operativa debe estar condiciones de salud adecuada para evitar contagios.
- **De la distribución:** se tendrán que transportar en condiciones óptimas para evitar estrés de los cuyes o posible mortandad y/o la proliferación de microorganismos de esta manera, también se los

protege de la alteración y de posibles daños del recipiente. Se debe realizar una inspección de productos terminados (cuyes en jabas listos para ser comercializados), recordando no dejarlos en un mismo lugar con elementos extraños al producto.

- **Del registro:** La documentación que se implantará es un aspecto básico, debido a que tiene el propósito de definir los procedimientos y los controles. Además, permitirá un fácil y rápido rastreo de productos ante la investigación de productos defectuosos. El sistema de documentación permitirá diferenciar números de lotes, siguiendo la historia de los alimentos desde la utilización de insumos hasta el producto terminado, incluyendo el transporte y la distribución.
- **Del servicio:** La asociación tendrá una programación de producción estándar que permitirá un abastecimiento de su producto a sus clientes de forma constante, además el trato será personalizado con la filosofía del cliente satisfecho reto cumplido.

6.2.2. Costos

Los costos estimados de producción están en función a los insumos y la materia prima (pastos y alimento balaceados) como lo muestra la tabla N° 27.

Tabla N° 27. Costo estimado de producir cuy en edad comercial

Descripción	Unidad Medida	Cantidad	Costo Unitario (S/.)	Costo Total (S/.)
Alfalfa	kg	0.175	0.20	0.035
Mar alfalfa	kg	0.134	0.01	0.001
king grass morado	kg	0.134	0.01	0.001
Trébol	kg	0.189	0.03	0.005
Rye grass	kg	0.199	0.02	0.004
Alimento concentrado	kg	0.075	1.95	0.146
Total costos de Alimento/día/cuy				0.193
Total costos de Alimento/campaña/ cuy				7.64

Fuente: elaboración propia.

La adquisición de reproductores de alto valor genético se hará con la finalidad tener una producción sostenible y la inyección de la misma se propone realizarlo al inicio de la implementación del presente plan.

Tabla N° 28. Costo de adquisición de línea genética.

Rubro	Unidad Medida	Cantidad	Costo Unitario (S/.)	Costo Total (S/.)	ONG 87%	Asoc. 13%
Adquisición de reproductores de alto valor genético	Unidad	50	20	1000.00	870.00	130.00
Total costo operación				1000.00	870.00	130.00

Fuente: elaboración propia.

Tabla N° 29. Propuesta de Costo de comercialización.

Concepto	Valor mensual (S/.)	Total anual (S/.)	Horizonte del Plan Negocio				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Promoción en ferias		1500.00	1500.00	1500.00			
Flete	16.67	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Gasto Total		1700.00	1700.00	1700.00	200.00	200.00	200.00

Fuente: elaboración propia.

Con los datos de las tablas N°28 y los gastos administrativos calculados en el presente plan el costo de producción para la comercialización fijada del producto es de S/ 15.00.

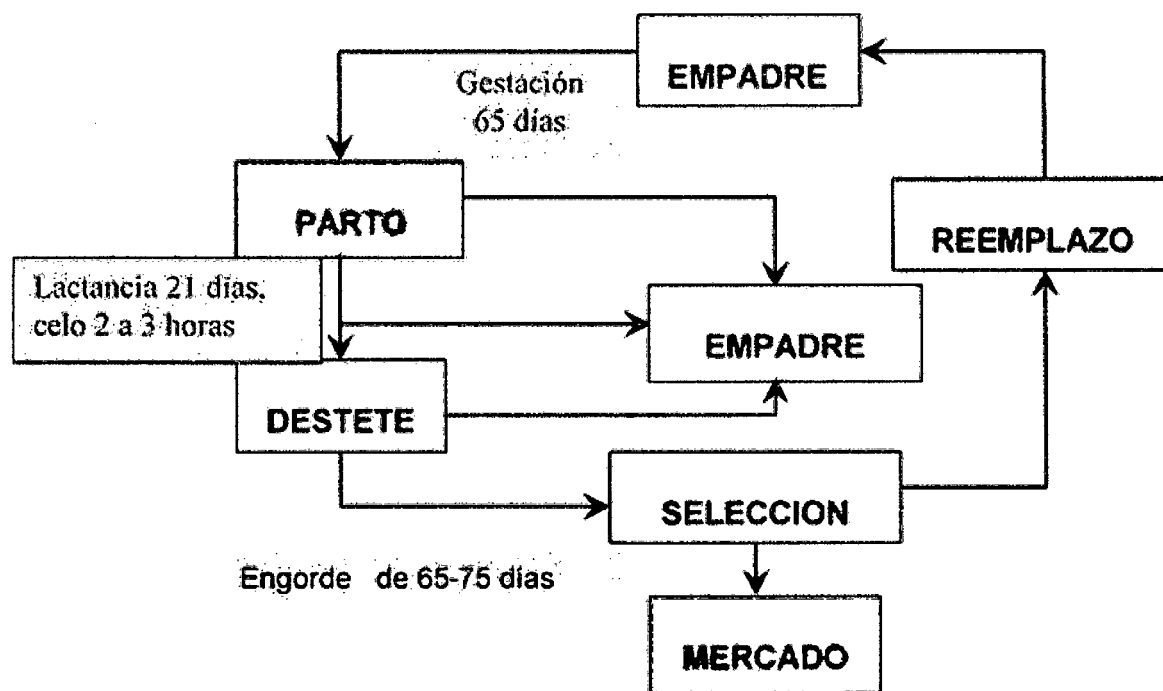
6.2.3. Localización

La localización de la granja de la asociación esa ubicada en el sector “El Oratorio”, situado entre las coordenadas 06° 09’ 23’’ 1atitud sur y 77° 56’ 43’’ longitud oeste, a una altura de 2.318 metros sobre el nivel del mar. Y está compuesto por una superficie de unas 13 Ha en total, que se interconectan con la ciudad de Luya a través de una trocha carrozable de 5 Km.

6.2.4. Procesos

Descripción del flujograma del proceso del negocio a implementar de cuyes en pie es el siguiente:

Gráfico N° 17. Flujograma del proceso productivo



Para obtener una buena producción de cuyes en pie y carcasa, se debe tener en cuenta la adquisición de los reproductores y a su vez el proceso productivo el medio donde se desarrollara la crianza.

a) Celo post destete.

Proceso natural entre cuyes, que están aptas para recepcionar al macho y ser fecundadas, se repite cada 16 días después del destete.

b) Empadre

Es la acción de unir a las hembras con el macho cuando ha cumplido su edad reproductiva y el peso recomendando, en este caso en las hembras 600 gramos y en los machos 700 gramos.

c) Gestación

Periodo entre la fecundación y el parto, que varía de 62 a 72 días, promedio 68 días.

d) Parto

Conclusión de la gestación, se deviene el parto, y se tiene el celo post parto y el celo post destete; Aprovechando el celo post parto, se puede obtener cinco camadas por año. Así también en el celo post destete, se puede obtener cuatro camadas por año.

e) Celos post parto

Proceso natural entre cuyes, que están aptas para recepcionar al macho y ser fecundadas, se repite cada 2 horas después del parto.

f) Destete

Concluida la lactación, se debe proceder al destete, esta actividad, representa la cosecha del productor ya que se recoge a las crías de las pozas de sus madres, debiéndose pesar y seleccionar por sexo, varía desde 7 a 21 días, pudiendo realizarse inclusive hasta 28 o 30 días, pero el sugerido es de 21 días.

g) Recría I, esta etapa considera los cuyes desde el destete hasta la cuarta semana de edad.

h) Recría II engorde, se inicia desde la cuarta semana de edad hasta la edad de comercialización.

i) Selección.

Al concluir la etapa de recría se debe seleccionar a los cuyes de mejor tamaño y conformación para reproductores. Se escogerán los animales que crecieron más rápido, o sea cuyes de mayor tamaño que procedan de camadas de 3 o más crías. Estas hembras deben reemplazar a los reproductores que se tienen que descartar después de 5 a 6 partos.

Para seleccionar los machos reproductores se deben escoger los más grandes del grupo, se debe seleccionar no solamente los más pesados, sino los que tengan mejor conformación, preferentemente de camadas de 3 crías y de colores claros.

No se deben empadrear animales que tengan parentesco, es decir padres e hijos, tampoco entre hermanos, porque se pueden tener problemas de consanguinidad y esto acarrea como consecuencia:

- Alta mortalidad en las crías.
- Defectos congénitos en las crías.
- Degeneración de la línea.

La consanguinidad se evita introduciendo reproductores al plantel cada dos años. También se puede cambiar reproductores con otro productor que tenga cuyes de calidad y en buen estado sanitario.

Los cuyes bien alimentados logran su edad reproductiva más rápidamente. Por tanto si se les proporciona una buena alimentación, podrá empadrearlos más jóvenes (a las doce semanas de edad.)

Se logra un mayor número de crías al parto y de mejor peso alimentando bien a los cuyes hembras que han sido empadradas. Por lo tanto se mejora la prolificidad.

Las hembras pueden iniciar su etapa reproductiva aproximadamente a los tres meses de edad, o cuando llegan al 60% del peso de adultos; (aproximadamente medio kilo) deben estar sanas y no tener ningún defecto.

Para utilizar a los machos como reproductores, éstos deben tener más de cuatro meses de edad, pesar más de 800 gramos, estar sanos y no tener ningún defecto.

j) Saca – mercado.

Proceso en la que los cuyes alcanzan una edad óptima comercial es 70- 90 días con pesos de 600 gr – 1000gr, de peso vivo, y 600gr para el caso de la venta del cuyecarcasa.

k) Reemplazo

Proceso mediante el cual, se efectúa el reemplazo de las madres y cuyes padrillos, teniendo en cuenta que los cuyes puede vivir hasta 8 años, pero por razones técnicas, sólo se usarán hasta los 18 a 24 meses, ya que a partir de esta edad bajan en vigor. Y se utilizaran el 10% de la camada.

l) Servicio

Los cuyes son poliestruales, por lo que se puede hacer en cualquier época del año, las hembras están aptas para el servicio a partir de los 3 a 4 meses o cuando alcancen un peso vivo de 600 gr., y los machos a los 3 meses o cuando pesen 800 gr., y pueden trabajar hasta con 10- 12 hembras por toda su vida reproductiva (Sanchez, C, 2012).

m) Mejoramiento

Se realizara mediante varias prácticas con el fin de aumentar la capacidad productora de los animales.

n) Manejo

Es importante en cualquier actividad pecuaria, de ello depende el fracaso o el éxito del plan, comprenderá una serie de actividades como las siguientes:

- Recepción, evaluar el estado sanitario de los animales.
- Desinfecciones con el propósito de controlar y erradicar los parásitos externos que puedan tener los animales.
- Manejo y control de la consanguinidad.

o) Programa de cría

Está relacionado con el calendario de apareamiento y con el momento en que se destetan los gazapos. Para tener una producción mensual de 385 cuyes hemos de realizar el empadre de tal manera que estén un promedio de 600 hembras preñadas para que puedan parir cada mes la cantidad mencionada.

p) Hembras lactantes

- Las hembras inician su vida reproductiva a los 3 meses de edad.

- Los ciclos estrales duran de 14 a 17 días y el periodo de gestación es de 64 ± 2 días.
- Después del 4to. o 5to. parto deberán ser descartadas.
- Para efectos de cálculos se considera 2.5 crías en promedio por parto.
- No se necesita hacer instalaciones de maternidad para asegurar el celo post parto.
- Gazapos lactantes
- Limpiar las envolturas fetales de la nariz y boca evitando que se asfixie.
- Pesar y registrar.
- Cuando se trata de alimentar con concentrados deben contener entre el 16% y el 18% de proteínas, los forrajes deben ser frescos.
- En la tercera y cuarta semana se realizará el destete pesando y preseleccionado a los futuros reproductores del plantel.

q) Separación de sexo

- Se puede identificar el sexo de los gazapos dos días después de su nacimiento mediante una ligera presión en la región del ano, en los machos se podrá observar un pequeño pene y en las hembras una hendidura.

Gráfico N° 18 Sexado de cuy

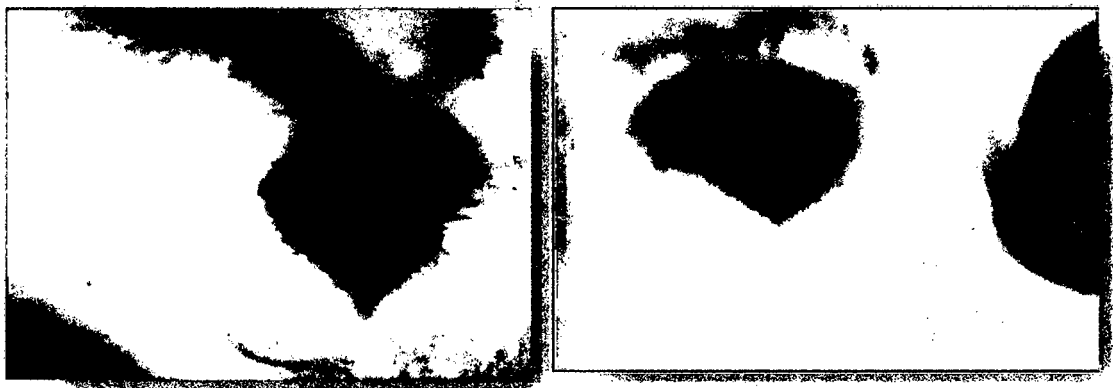


Imagen N°10: Identificación de sexo de cuyes

- Luego del destete se seleccionará en grupos homogéneos de un promedio de 1 macho y 8-10 hembras por jaula.

r) Identificación

- Todos los animales de la granja deben ser identificados individualmente mediante una clave de números y letras, necesaria para llevar a cabo los registros.

s) Manejo en recría

- Después del destete los seleccionados para la recría deberán ser alimentados con todos los requerimientos nutritivos de esta etapa.
- Deben ser beneficiados a los 3 meses de edad.

t) Control del medio ambiente

- Cuidar de los cambios bruscos de temperatura sobre todo de las temperaturas altas a los gazapos les afecta mayormente a los 18 días y a las madres gestantes a los 15 días. Para contrarrestar un poco la temperatura dentro del cobertizo se puede mojar el piso y el techo.

u) Machos reproductores

- La edad recomendada para la reproducción es después de haber cumplido los 6 meses.
- Deberán ser descartados a los 18 a 20 meses.
- Deben estar alojados individualmente, en jaulas amplias. Un reproductor es suficiente por cada 8 a 10 hembras.

v) Higiene

- Prevenir las enfermedades, manteniendo siempre limpio los comederos y bebederos.
- Limpiar diariamente las jaulas
- Inspeccionar siempre el agua y los alimentos
- Si hay un enfermo aislarlo inmediatamente hasta que se recupere
- Al adquirir animales nuevos, mantenerlos en cuarentena por lo menos 2 semanas
- Para hacer las desinfecciones son buenos el Cresol o azul de metileno.

w) Alimentación

- El alimento es la materia prima que se proporciona al animal para crecer, producir carne, leche y nueva cría. Los nutrientes que deben incluirse son proteínas, carbohidratos, grasas, vitaminas y minerales, en base a sus necesidades nutritivas para que los cuyes puedan desarrollarse y producir normalmente.
- Los alimentos concentrados ricos en energía son granos de avena, cebada, maíz, trigo y sus sub productos. Los alimentos concentrados ricos en proteínas son por ejemplo: harinas de soya, harina de pescado o de huesos.
- El agua debe ser tratada, sobre todo si se cría a los animales con alimentos balanceados.

x) Edad reproductiva

Los cuyes pueden vivir hasta 8 años, pero por razones técnicas, sólo se usarán hasta los 18 a 24 meses, ya que a partir de esta edad bajan en vigor.

y) Manejo de lactantes

Limpiar las envolturas fetales de la nariz y de la boca para evitar que se asfixie. Pesar y registrar

6.2.5. Propuesta de instalaciones productivas.

a) Instalaciones y equipos

Objetivo de contar con instalaciones:

- Dar un ambiente de adecuado a los cuyes.
- Brindar protección contra depredadores.
- Facilitar el manejo de los cuyes: reproducción, alimentación y sanidad.

b) Consideraciones generales:

- La ubicación de la granja está relacionada accesibilidad de recursos para la producción y al mercado del

c) Requerimientos adecuados:

- Temperatura : 18-22 °C
- Humedad relativa : 65-80 %
- Galpón con orientación adecuada en relación al sol.
- Galpón que tenga buena ventilación.
- Dimensión de pozas de acuerdo a las categorías:
reproducción: 1,5x1, 00 x 0,45m por jaula; recría 1,00x0,70x
0.45 m.
- La distribución de pozas o jaulas dentro de galpón debe
facilitar el manejo de animales y la limpieza.

d) Equipos y materiales

- Comederos
- Bebederos
- Carretilla de distribución de balanceado.
- Malla metálica y madera abastecida.
- Termómetro de máxima y mínima.
- Balanza capacidad 5 Kg.
- Carretilla.
- Escobas
- Lanzallamas
- Mochila

Área e instalación anexa

Estas instalaciones que sirven de apoyo para la producción y administración están considerada en la inversión previa de la ONG.

- Almacén de alimentos
- Guardianía
- Oficina administrativa

6.2.6. Inventarios

El inventariado estará sistematizado con modificaciones que se realizaran con la implementación del presente plan y se trabajara con base de datos

existentes en la asociación y estará enfocado a:

- Nivel de producción (lote de producción stock productivo)
- Nivel de ventas (volumen de venta diario, semanal, mensual)
- Materiales e insumos.
- Logística de operaciones.

Permitirá planificar con anterioridad los procesos que se debe realizar en materia de producción y comercialización, así como el análisis real económica de la asociación en tiempo real y las modificaciones de presentación que proponga el cliente.

6.2.7. Recursos humanos

Parte esencial del proceso operativo estará compuesto por personas con alto nivel de conocimiento técnico, práctico y sensibilidad humana que permitirá:

- Maximizar el proceso operativo en la producción y comercialización.
- Prevenir posibles situaciones críticas que pueden afectar a la asociación entorno a la producción.
- Desarrollo de las actividades económicas en compatibilidad con el medio ambiente y su efecto en el medio social.

6.3. Características del producto.

El producto principal es el cuy cuyas características para salir al mercado estará en función de:

- Homogeneidad en tamaño y peso (700g-1000g).
- Edad comercial de 75 a 90 días.
- Cuyes con pelaje brillante, vivaz y sano.
- De sabor tradicional.

6.4. Diseño de procesos operativos

6.4.1. Procesos administrativos

Grafica N°19. Propuesta de proceso administrativo



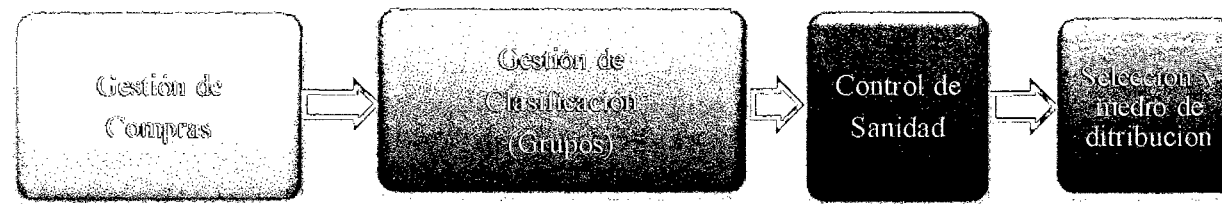
Primera etapa. Se refiere al constante monitoreo del entorno con la finalidad de crear nuevas estrategias de producción y ventas de acuerdo a la realidad y requerimientos del mercado y suministros para lograr una estabilidad comercial.

Segunda etapa. Enfocado a la correcta planificación de la producción y obtención de insumos, así como la correcta distribución del producto.

Tercera etapa. Son los mecanismos de medición tanto de producción, de venta y la aceptación del producto en el mercado (balances económicos, análisis de la competencia)

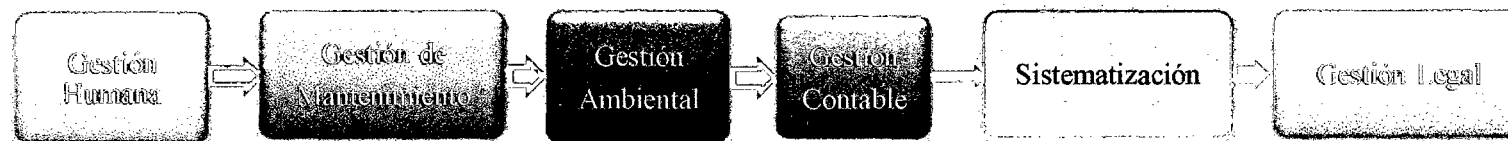
6.4.2. Procesos operativos.

Gráfico N°20. Propuesta de proceso operativo



6.4.3. Procesos de soporte

Gráfico N°21. Propuesta de proceso de soporte



6.5. Planificación de la producción

Tabla N°30. Propuesta de Planificación de la producción proyectada durante el desarrollo plan de negocio.

Indices productivos		DESARROLLO POBLACIONAL CON PLAN DE NEGOCIO												
<i>Fertilidad</i>	85%	Categorías	AÑO 1											
<i>N° Partos/año</i>	4		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<i>N° crias/parto</i>	2.8	<i>Hembras</i>	1000	997	993	1315	1741	2304	3050	3050	3050	3050	3050	3050
<i>Mortalidad crías</i>	10%	<i>Machos</i>	100	100	99	131	174	230	305	305	305	305	305	305
<i>Mortalidad destetados</i>	5%	<i>Crías</i>			760	1006	1332	1763	2333	2333	2333	2333	2333	2333
<i>Mortalidad engorde</i>	5%	<i>Dest. Hembras</i>			342	453	599	793	1050	1050	1050	1050	1050	1050
<i>Mortalidad reprod. (anual)</i>	4%	<i>Dest. Machos</i>			342	453	599	793	1050	1050	1050	1050	1050	1050
<i>% reemplazo (anual)</i>	100%	<i>Engorde Hembras</i>			325	430	569	753	997	997	997	997	997	997
<i>% reemplazo mensual</i>	8.33%	<i>Engorde Machos</i>			325	430	569	753	997	997	997	997	997	997
<i>Edad empadre hembras</i>	3 meses	<i>Mortalidad reprod.</i>	3	3	3	4	6	8	10	10	10	10	10	10
<i>Edad empadre machos</i>	4 meses	<i>Reemp. Hembras</i>	0	0	325	430	569	753	83	83	83	83	83	83
<i>Destete</i>	3 sem	<i>Reemp. Machos</i>		0	0	32	43	56	75	0	0	0	0	0
<i>Engorde</i>	1.5 meses	<i>Saca Hembra</i>	0	0	0	0	0	0	914	914	914	914	914	914
<i>Saca</i>	2.5 meses	<i>Saca Machos</i>	0	0	325	398	527	697	923	997	997	997	997	997
<i>Saca mensual aprox</i>	20%	Saca Total	0	0	325	398	527	697	1837	1912	1912	1912	1912	1912

Saca Total año 1 = 13343

Tabla N°31. Propuesta de Planificación de la producción proyectada durante el desarrollo plan de negocio.

DESARROLLO POBLACIONAL DEL PROYECTO												
AÑO 2												
Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
3050	3050	3050	3050	3050	3050	3050	3050	3050	3050	3050	3050	3050
305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
2333	2333	2333	2333	2333	2333	2333	2333	2333	2333	2333	2333	2333
1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050
1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050	1050
997	997	997	997	997	997	997	997	997	997	997	997	997
997	997	997	997	997	997	997	997	997	997	997	997	997
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
914	914	914	914	914	914	914	914	914	914	914	914	914
997	997	997	997	997	997	997	997	997	997	997	997	997
1912	1912	1912	1912	1912	1912	1912	1912	1912	1912	1912	1912	9782

Saca Total año 2 = 21028

Cabe acotar la proyección de los años venideros serian constantes a partir del segundo año y la saca se consideran como cuyes que serán comercializados con los condiciones de producción.

CAPITULO VII

VII. PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Según (Hernández, 2006) la operación del proyecto es posible definirla según una estructura organizativa que más se adapte a los requerimientos del proyecto, es fundamental conocer esta estructura para así definir las necesidades de personal calificado para cada gestión y por tanto, estimar con mayor precisión los costos indirectos de la mano de obra ejecutiva. La planificación del recurso humano estará determinado en función a los requerimientos necesarios de la asociación y optará como estrategia capacitar a los socios y contratar asesores especialistas en el área de contabilidad, producción comercialización siendo estos de urgencia y los demás requerimientos de personal se irá implementando a medida del avance del presente plan buscando lograr el objetivo fijados con los planes estratégicos de la organización. Todos los puestos o cargos de la organización se definirán considerando las tareas, atribuciones, funciones y cargo. Esto permitirá delimitar las responsabilidades y lo que se espera de cada uno de los integrantes de la organización.

Tabla N° 32. Requerimiento de personal

GARGO	N° PERSONAS	CALIFICACION DEL PERSONAL
Responsable de la contabilidad	01	Capacitado
Responsable de Comercialización	01	Capacitado
Responsable de producción	01	Capacitado

Fuente: Elaboración propia

7.1. Administración de recursos humano

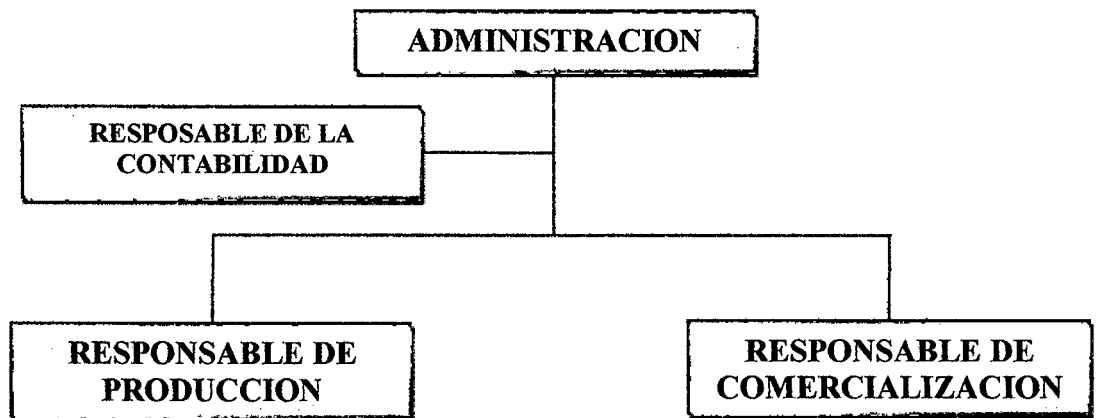
7.1.1. Propuesta de organigrama institucional

El plan de implementación del negocio serán actividades previstas para el logro de las metas del plan. En ella se indica la organización y las funciones de personal requerido para realizar todo el proceso productivo

hasta la comercialización del producto, etc.,

Para la implementación del presente plan de negocio se plantea el siguiente estructura organizacional y su respectivo organigrama de funcionamiento:

Gráfico N°22. Organigrama de funcionamiento



Fuente: Elaboración Propia

Del organigrama se plantea las siguientes funciones y responsabilidades:

Administración:

Es el de mayor jerarquía de la asociación, estará constituido a través de los socios accionistas, cuyas funciones son:

- Supervisar todo el proceso productivo.
- Aprobar resultados económicos y planes productivos anuales o periódicas, presentados por la junta directiva.
- Además se regirá por su estatuto y la ley general de las sociedades.

Responsable de la contabilidad:

Es el profesional responsable de llevar la contabilidad de la Asociación la cual llevará los siguientes libros:

- Libro de Inventario y Balances.
- Libro Diario.

- Libro Mayor.
- Libro de Planillas de Remuneraciones.
- Libro de Actas.
- Libro Caja.
- Registro de Compras.
- Registro de Ventas.

Responsable de Comercialización:

El gestor en articulación comercial, responsable de la promoción y ventas del producto, todas las actividades que posibiliten la presencia del producto en el mercado, tendrá las siguientes funciones:

- Habilidades para poder relacionarse.
- Promocionar e intercambiar conocimientos a los demás asociados para dirigir la negociación en la comercialización del producto cuy.
- Identificación de los contactos comerciales y la venta de estos productos en el mercado.

Responsable de Producción:

Es el profesional que se ocupará de todo lo referente al proceso productivo que junto con el personal de apoyo se encargará del mantenimiento, seguridad y transporte de la producción, Esta área está representada por personales de campo cuyas funciones son:

- Enseñar y dirigir a los integrantes de la asociación todo el proceso productivo en la crianza del cuy, desde la recepción de los insumos para la producción hasta su comercialización.
- Encargado de la supervisión diario del proceso de producción del cuy.

- Controlar e inspeccionar las herramientas e insumos en el proceso de producción.
- Trabajar en estrecha relación con la junta directiva, el articulador comercial y el gestor económico financiero.
- Dinamizar en las diferentes etapas del proceso de producción.

7.1.1. Reclutamiento

El personal de especialidad a laborar para la asociación, será solicitado mediante convocatorias en los medios de información regional y avisos informativos con la finalidad de tener un grupo de selección amplia que permita generar filtros laborales.

7.1.2. Selección

La selección estará en función de:

- Antecedentes personales y Experiencia laboral.
- Deseo de superación.
- Hoja de vida.

7.1.3. Contratación

El personal contratado por la asociación deberá ser elegido de acuerdo con dos objetivos: El primero es de acuerdo a la necesidad de la asociación y el segundo punto es que el personal tenga las cualidades necesarias para el puesto requerido.

7.1.4. Inducción

Se implementaran mecanismos de:

- Familiarización e identificación del trabajador con la misión y visión de la asociación.
- Conocer los procedimientos y normas internas dela asociación y

acompañamiento del personal capacitado al ingresante para aprender los procesos administrativos y operativos de la asociación.

- Fomentar la cultura de trabajo en equipo y grado de independencia laboral.

7.1.5. Capacitación y desarrollo

La capacitación preoperativa se refiere a todas las habilidades que deben tener los el equipo de trabajo. Ellos ya deben contar con la base teórica, sólo se ajustarán al nuevo entorno de la necesidad operativa de la asociación.

Tabla N°33. Propuesta de capacitación y desarrollo

Puesto	Capacitación preoprativa	Capacitación operativa
Administrador	- Estrategia empresarial - Capacitación de trato con clientes y personal	-Cursos de especialización
Responsable de Producción	-Técnica de producción. -Capacitación de trato con el trabajador de campo.	Cursos de especialización
Responsable de contabilidad	-Manejo de pagos estrategia de planillas.	Cursos de especialización
Responsable de comercialización	- División del negocio. -Estrategia de comercialización	Cursos de especialización

Fuente: elaboración propia

7.1.6. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se realizara cada 6 meses y será hecha por parte de los jefes y subordinados de cada puesto en función al objetivo fijado. Los resultados serán conversados directamente con el administrador. Esta evaluación tratara de cuantificar sus avances, su comportamiento en el trabajo y en el trabajo en equipo. También se harán las recomendaciones para el cumplimiento de los objetivos y se felicitará al subordinado en caso lo amerite.

7.1.7. Compensaciones

Se realizara de acuerdo a las normas vigentes laborales y bonificaciones extras de acuerdo al desempeño.

7.1.8. Motivación

La motivación estará dada por los incentivos económicos por alcance de metas establecidas al inicio de la planificación de cada año laborales, vacaciones pagadas y cursos de especialización.

7.1.9. Sistema de remuneraciones

Las remuneraciones estarán fijadas mediante el criterio de equidad externa e interna de acuerdo a las normas laborales. Permitirán que el personal se desarrolle plenamente si así lo merece, dentro de una oportunidad dentro de la asociación Adicionalmente, se utilizarán criterios de capacidad personal y nivel de responsabilidad del puesto para asignar los sueldos y las bonificaciones por resultados. Inicialmente todas las remuneraciones son fijas y luego se implementarán las políticas salariales mixtas.

7.1.10. Planillas

El pago de sueldo a los trabajadores se realizará al cada fin de mes o quincenalmente de acuerdo al tipo de pago establecido en el contrato.

El cobro a los clientes se realizará mediante transferencias bancarias. Así como el pago de suministros y materiales.

De acuerdo a los beneficios de la ley en materia de contrataciones los trabajadores estables ingresaran a planilla de trabajadores.

CAPITULO VIII

VIII. ESTUDIO DEL IMPACTO: SOCIAL Y AMBIENTAL

8.1. Impactos sociales: internos y externos.

En la actualidad el volumen de producción mensual ha venido incrementándose paulatinamente el último año, gracias al incremento del piso forrajero e implementación del galpón; sin embargo este crecimiento aún está en sus comienzos, se espera que con el Plan de Negocio se implemente un nuevo enfoque de esta actividad y consecuentemente el volumen y calidad de producción de cuyes garantice a los socios un sustento económico esperado.

Internos

- La mejora económica de los socios y permita una calidad de vida mejor, ampliar el número de becarios del proyecto AMAJEP (jóvenes estudiantes del nivel secundario con bajos recursos económicos y están limitados a dejar de estudiar por falta de dinero)
- Con la implementación de infraestructura productiva se proyecta incrementar la recría durante el primer año para posteriormente

incrementar la saca y la venta se realizará en forma grupal y clasificada según peso y edad para ofertar mayores volúmenes y negociar mejores precios.

- Fortalecer lazos de unidad empresarial de los socios.

Externo

- Generará puestos de trabajo.
- Sumar a la mejora del distrito en los indicadores sociales y económicos.
- Generar un posicionamiento de la marca del cuy y la sociedad luyana que garantice calidad, homogeneidad y volumen.
- Incentivar al consumo masivo de este producto a base de un bajo valor adquisitivo S/. 12,00-15,00.

8.2. Impactos ambientales

El análisis de impacto ambiental que se realizó tiene en consideración los medios físico, natural, biológico y social y se evalúa los impactos negativos y positivos, su temporalidad y magnitud de acuerdo al siguiente cuadro.

Tabla N° 34. Análisis de impacto ambiental

VAR.	EFECTO			TEMPORALIDAD			ESPACIALES			MAGNITUD		
	POSITIVO	NEGATIVO	NEUTRO	PERMANENTES	TRANSITORIOS		LOCAL	REGIONAL	NACIONAL	LEVE	MODERADO	FUERTE
					CORTA	MEDIA						
MEDIO FÍSICO NATURAL												
1. Agua			X			X	X				X	
2. Suelo	X				X		X				X	
3. Aire			X			X	X				X	
MEDIO BIOLÓGICO												
1. Flora	X				X		X			X		
2. fauna	X				X		X			X		
3. Medio ambiente			X		X		X			X		
MEDIO SOCIAL												
1. Persona	X					X		X				X
2. Familia	X					X	X					X
3. Comunidad	X					X	X					X

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 35. Plan de manejo ambiental

Actividad	Indicador de impacto ambiental	Factores que posibilitarán el logro de las metas
Disposición final de residuos sólidos	Microrelleno implementado y funcional	Se implementará microrelleno sanitario
Aprovechamiento de residuos reciclables (desperdicios de comida y guano del cuy)	Porcentaje de residuos Destinados reciclaje en el año.	Se implementará una compostera para la elaboración de abonos orgánicos
Uso de fertilizantes orgánicos	Volumen (sacos) aplicado en una hectárea de cultivo.	Implementación del plan de fertilización orgánica de mantenimiento con
Descompactación del suelo donde se realizan las	Áreas revegetadas	Limpieza final y revegetación del área disturbada.
Uso eficiente del agua en el riego	Horas de riego aplicados en una hectárea de cultivo.	Instalación de sistema de riego por aspersión que optimizará el uso del agua, la misma cantidad de horas pero mayor cobertura de

Fuente: Elaboración propia

Como medida de impacto ambiental de acuerdo al plan de negocio y conociendo que la actividad productivo y comercial del cuy posee puntos críticos de contaminación ambiental, se planteará construir biodigestores que permitirán dar un tratamiento a las heces y orinas con la finalidad de obtener biogás; construir pozas para lombricultura para elaboración de abonos orgánicos. Si bien es cierto se realizará la fertilización de mantenimiento de las pasturas, reciclaje de residuos, uso eficiente del agua, continuación estos gastos, y presupuestamos eso sí, la implementación de los microrellenos sanitarios y las composteras.

Tabla N°36. Propuesta de presupuesto del Plan de Manejo Ambiental

Concepto	Total S/.	Horizonte del PN			
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Implementación de composteras	600.00	300.00	300.00		
Implementación de microrrelenos sanitarios	800.00	400.00	400.00		
implemetacion de un sistema biogas	2000.00		2000.00		
Mantenimiento	1000.00			500.00	500.00
Totales	4400.00	700.00	2700.00	500.00	500.00

Incluye mano de obra y manejo de abonos orgánicos.

A través del estudio que se llevó a cabo en el plan se evaluará los impactos sociales: internos y externos que generará el plan de negocio el cual busca mejorar la producción y comercialización del cuy, así como los niveles de impactos ambientales que generará. Para esto se tendrá como herramienta a las normas ISO 14000, el plan HACCP que establece que la gestión del impacto ambiental tiende a la búsqueda de un proceso continuo de mejoramiento ambiental de toda la cadena de producción, desde el proveedor hasta el distribuidor final que lo entrega al cliente, evaluando así el ciclo de producción y comercialización que generará la ejecución del plan, determinando el impacto ambiental que ocasionará tanto el proveedor de los insumos por la extracción, producción, transporte o embalaje de la materia prima, como el sistema de distribución del producto en su embalaje, transporte y uso (Quispe , 2004).

CAPITULO IX

IX. PLAN CONTABLE Y FINANCIERO

9.1. Supuestos básicos

Está enfocado en los siguientes aspectos

9.1.1. Producto o Servicio Necesidad

La asociación en la actualidad viene desarrollando la actividad de crianza de cuyes cuya población asciende 560 cuyes de las principales líneas genéticas y de acuerdo con la investigación de mercado realizado en el presente plan se ha identificado mercados potenciales que desean el producto y a volumen elevado con pesos promedios de 800g-1000g, por tanto la asociación esta con la convicción de abastecer la necesidad identificada produciendo y comercializando cuyes de calidad.

9.1.2. Suficiente base de clientes

Los clientes actuales son personas conocidas como intermediarias quienes compran el cuy en la granja de la asociación y de acuerdo al estudio realizado existe mercados potenciales(86) en la ciudad de Jaén , Chachapoyas , Bagua Grande, Bagua y Nueva Cajamarca quienes requieren el producto cuya demanda anual asciende 165904.00 cuyes por año de acuerdo al estudio realizado.

9.1.3. Rentabilidad

La rentabilidad que se presenta la actividad de este negocio es elevado puesto que sacar un cuy al mercado dentro de un ciclo de producción es de S/. 7.60 y al cliente transformador (locales de venta de comida a base

de cuy) le cuesta S/. 19.7 en promedio y al consumidor final lo adquiere a S/. 40.00 promedio de acuerdo al estudio del presente plan.

9.1.4. Especialización Gestión

La asociación como integrantes tiene a jóvenes profesionales y operarios quienes tienen conocimiento del manejo productivo y están con la disponibilidad de capacitarse en gestión empresarial, además cuenta con convenios de otras entidades (*ONG Grupo De Misiones De La Valle De Uixó- España*) que están dispuestos a brindar su apoyo para lograr incrementar el capital humano.

9.1.5. Capitalización adecuada

La asociación y teniendo como pilar económico (*ONG Grupo De Misiones De La Valle De Uixó- España*) viene funcionando desde el año 1997 y a partir del año 2010 viene desarrollando el rubro de cuyes para lo cual tiene invertido (en compra de terrenos, instalación de sistema de riego, instalación de parcelas de pasto, construcción de vivienda familiar, construcción de galpones, construcción de una instalación de lombricultura entre otros) una suma de tal como lo muestra el tabla N° 37.

Tabla N°37. Inversion previa de la ONG Grupo De Misiones De La Valle De Uixó- España

Bienes	Costo S/.
Terreno	50000
Sistema	70000
Instalación de pastos	20000
Vivienda familiar	45000
Galpones	30000
Infraestructura lombricultura	10000
Trocha carrozable	10000
Total	235000

Fuente: Presidente ONG Grupo De Misiones De La Valle De Uixó- España.
La inversión está a disponibilidad de los socios.

9.2. Aspectos legales y tributarios

9.2.1. Licencias y Permisos

Esta actividad pecuaria no requiere de licencia y/o permiso especial para su funcionamiento, salvo que se pretenda incursionar en la venta directa con un local comercial o puesto de ventas.

9.2.2. Aspectos tributarios y laborales

La Asociación se inscribirá en el régimen especial ante la SUNAT por lo tanto el impuesto a la renta equivaldrá al 1.5%, sin embargo al sobrepasar su capacidad de venta anual pasaría al régimen general y tributará según las leyes vigentes, así como en lo concerniente a las leyes laborales.

En la misma SUNAT, a la vez se tramitará la obtención del RUC, por otro lado se comprará y legalizará los libros contables en este paso se comprara los libros contables necesarios dependiendo del régimen tributario acogido y, posteriormente serán legalizados por un notario público.

9.3. Objetivos financieros

De acuerdo a los cálculos financieros establecidos se busca el siguiente:

- En el segundo año tener un ingreso neto que permita tener utilidades esperadas.
- Determinar la validez de inversión (valor del negocio expresado en dinero efectivo) y su posterior valor de adquisición comercial su viabilidad y beneficio en torno al resultado del VAN y TIR.

9.4. Políticas de contabilidad de finanzas

Se gestionara un préstamo inicial de S/. 20,000.00 a una tasa de interés de 36% anual con un pago de tasa lineal y se trabajara con recursos propios de la asociación y la ONG.

9.5. Estructura de costos y presupuesto general

Tabla de N°38. Presupuesto anual para de operación e inversión.

Descripción	Unidad Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total (S/.)	HORIZONTE DEL PN					
					Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN										
Costo de implementación de galpón	Galpón	1	9402.00	9402.00	9402.00					
Costo de infraestructura (Galpón)	Galpón	1	13010.00	13010.00	13010.00					
Costo de instalación de pasto	Has	5	2261.40	11307.00	11307.00					
Costo de sistema biogas	Unidad	1	2000.00	2000.00	2000.00					
Moto wadaña (segadora)	Unidad	2	1800.00	3600.00	3600.00					
Implementación de compostera y microrrelleno	Unidad	1	3400.00	3400.00	3400.00					
Sub Total Inversión				42719.00	42719.00	0.00	0.00			
MANTENIMIENTO										
Costo de mantenimiento de pasto anual	Has	5	3000.00	15000.00		15669.00	15669.00	15669.00	15669.00	15669.00
Costo de mantenimiento del galpón	Galpón	2	200.00	400.00		400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
Sub Total Mantenimiento				15400.00	0.00	16069.00	16069.00	16069.00	16069.00	16069.00
OPERACIÓN										
Mano de obra para manejo del galpón y pasturas	Operarios	2	750.00	27000.00	9000.00	18000.00	27000.00	27000.00	27000.00	27000.00
Gastos de Mejoramiento genético	Módulo	2	10000.00	20000.00	20000.00	20000.00	20000.00	20000.00	20000.00	20000.00
Gastos de Sanidad	Global	1	1000.00	1000.00		1000.00	2000.00	2000.00	2000.00	2000.00
Gastos de Alimentación	Global	10000	7.64	76400.00	14876.47	38200.00	38200.00	38200.00	38200.00	38200.00
Mano de obra calificada técnico pecuario	Unidad	2	1500.00	36000.00	18000.00	36000.00	36000.00	36000.00	36000.00	36000.00
Materiales varios	Global	1	3802.00	3802.00	3802.00					
Sub total Operaciones				164202.00	65678.47	113200.00	123200.00	123200.00	123200.00	123200.00
Totales				222321.00	108397.47	129269.00	139269.00	139269.00	139269.00	139269.00

Tabla de N°39. Presupuesto anual de servicios administrativos

Concepto	Valor mensual (S/.)	Total anual (S/.)	Horizonte del PN					
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Servicio administrativo		25440.00	34000.00	25440.00	25440.00	25440.00	25440.00	25440.00
<i>Elaboración del plan de negocios ST</i>		10000.00	10000.00					
<i>administrador de proyecto</i>	2000.00	24000.00	24000.00	24000.00	24000.00	24000.00	24000.00	24000.00
<i>Contador</i>	120.00	1440.00	1440.00	1440.00	1440.00	1440.00	1440.00	1440.00
Alquiler oficina	50.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Útiles de oficina		2092.00	2092.00	2092.00	2092.00	2092.00	2092.00	2092.00
<i>Papel bond (2 Millares de 80 gr.)</i>		60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00
<i>Tinta para impresora (4 Cartuchos)</i>		280.00	280.00	280.00	280.00	280.00	280.00	280.00
<i>Folder</i>	2.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00
<i>Uso de Internet</i>	49.00	588.00	588.00	588.00	588.00	588.00	588.00	588.00
<i>Servicio telefónico</i>	40.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00
<i>Luz</i>	30.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00
<i>Agua</i>	25.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Gasto Total		28132.00	36692.00	28132.00	28132.00	28132.00	28132.00	28132.00

Cabe señalar que el presupuesto del gasto administrativo está calculado en función de la máxima producción

9.6. ESTRUCTURA FINANCIERA DEL PLAN DE NEGOCIO

Tabla N°40. Usos y Fuentes del Financiamiento

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO S/.	COSTO TOTAL S/.	APORTE ONG S/.	%	APORTE Asoc. S/.	%
A. BIENES			85,507.00	76,956.30	90%	8,550.70	10%
<i>Infraestructura productiva (galpones)</i>	1	13010.00	13010.00	11709.00	90%	1301.00	10%
<i>Semillas y fertilizantes (instalación de pasturas)</i>	1	6407.00	6407.00	5766.30	90%	640.70	10%
<i>Fertilizantes (Mantenimiento de pasturas)</i>	5	4340.00	32538.00	29284.20	90%	3253.80	10%
<i>Cal viva y Hipoclorito (Mantenimiento de galpón)</i>	1	200.00	200.00	180.00	90%	20.00	10%
<i>Cuyes Reproductores</i>	50	400.00	20000.00	18000.00	90%	2000.00	10%
<i>Medicina Veterinaria (sanidad)</i>	1	350.00	350.00	315.00	90%	35.00	10%
<i>Segadora de pastos</i>	2	1800.00	3600.00	3240.00	90%	360.00	10%
<i>Implementación de galpon</i>	1	9402.00	9402.00	8461.80	90%	940.20	10%
B. SERVICIOS			89692.00	11722.80		77969.20	
<i>Formulación del PN</i>	1	10000.00	10,000.00			10,000.00	100%
<i>Administrador del Proyecto (meses)</i>	1	2500.00	30000.00	3000.00	10%	27,000.00	90%
<i>Especialista Pecuario (meses)</i>	1	1500.00	18000.00	1800.00	10%	16,200.00	90%
<i>Mano de obra (operario de campo)</i>	3	750.00	27000.00	2700.00	10%	24,300.00	90%
<i>Comercialización</i>	1	1700.00	1700.00	1530.00	90%	170.00	10%
<i>Alquiler</i>	1	600.00	600.00	540.00	90%	60.00	10%
<i>Agua</i>	1	300.00	300.00	270.00	90%	30.00	10%
<i>Otros</i>	1	2092.00	2092.00	1882.80	90%	209.20	10%
TOTALES			175199.00	88679.10	50.62%	86519.90	49.38%

El presupuesto para la ejecución del presente plan es de S/. 156496.00 los cuales serán repartidos 54 % a cargo de la asociación y 46% a cargo de la asociación, esto debido a que el manejo operativo y de servicios estará a cargo de la asociación. Y se debe indicar que las inversiones previas de la ONG no se contabilizaron y de acuerdo a este conteo se propone una contra partida por socio de S/. 2818.1 con préstamos y actividades que requiere la implementación del plan.

9.7. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PRESENTE PLAN DE NEGOCIO	
Considerando a los servicios estimados en el presente plan como costo fijo: 89692.00	
Precio de venta: S/. 12.00	
Costo variable unitario: S/. 7.60	
$PE = \frac{\text{COSTO FIJO}}{\text{PRECIO DE VENTA} - \text{COSTO VARIABLE UNITARIO}} = \frac{89692.00}{12 - 7.60} = 20384 \text{ cuyes /año}$	

De acuerdo a este cálculo se observa que el beneficio real obtenido se empezará a manifestar después del segundo año.

Tabla N°41. Volumen de venta con Plan de Negocios (S/.) ingreso proyectado

Presupuesto de Ventas con el plan de negocio.						
Volumen de Ventas (Unid.)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuy vivo	0	13343	21028	21028	21028	21028
Precios por Unid (S/.)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuy vivo	0.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
Ingreso Total por Ventas (S/.)	0	160112	252342	252342	252342	252342

9.8. Evaluación Financiera

Para la evaluación financiera se tomo los principales escenarios en el cual la asociación dentro de su actividad le tocaría enfrentar optimista, pesimista y conservador en función a tres variables como lo muestra la tabla N° 43, de donde se puede afirmar que el plan a implementarse es la viable.

Tabla N° 42. Análisis de sensibilidad financiera

COK = 20% costo de oportunidad

Variable Afectada	Variación	Valor	VANE	TIRE
			204,233.98	45%
Variable Afectada	Variación	Valor	RESULTADOS	
			VANE	TIRE
Variación del precio de venta S/. Por Unidad	-10%		153192.66	31%
	15%		127671.99	23%
	-20%		102151.33	15%
Disminución del volumen de ventas (Unidades)	-5%		178713.32	38%
	-10%		153192.66	31%
	-15%		127671.99	23%
Incremento del costo de producción/Unidad (S/.)	-20%		102151.33	15%
	-10%		173616.05	36%
	-20%		142998.13	28%
	-30%		112380.20	18%

9.9. Análisis de estados financieros

Tabla N° 43. Estado de Ganancias y Pérdidas con Plan de Negocios (S/.)
Flujo de caja proyectado.

Concepto	HORIZONTE					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas	0.00	160112.22	252341.82	252341.82	252341.82	252341.82
(-) Costos de ventas		130969.00	140969.00	139469.00	139469.00	139469.00
(=) Utilidad bruta	0.00	29143.22	111372.82	112872.82	112872.82	112872.82
(-) Gastos Administrativos		36692.00	28132.00	28132.00	28132.00	28132.00
(-) Depreciación		3401.20	3401.20	3401.20	3401.20	3401.20
(=) Utilidad operativa	0.00	-10949.98	79839.62	81339.62	81339.62	81339.62
(-) Gastos financieros		568.72	559.45	549.91	540.11	530.02
(-) Impuesto a la Renta	0.0	-3285.0	23951.9	24401.9	24401.9	24401.9
(=) Utilidad neta	0.0	-8233.7	55328.3	56387.8	56397.6	56407.7

Estado Tabla N°44. Estado de Resultados Proyectado (S/.) con el plan de negocio.

<i>Flujo de caja CON Plan de Negocios (S/.)</i>						
<i>Rubro</i>	<i>HORIZONTE DEL PN</i>					
	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
(+) Ingresos por ventas		160112.22	252341.82	252341.82	252341.82	252341.82
(-) Costos y gastos operativos		129269.00	139269.00	139269.00	139269.00	139269.00
(-) Impuesto a la Renta		9252.97	33921.85	33921.85	33921.85	33921.85
(=) Flujo de caja operativo (A)	0.000	21590.256	79150.977	79150.977	79150.977	79150.977
(-) inversión en activos	-108397.47					
(=) Flujo de Inversión (B)	-108397.47	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(+) Cofinanciamiento	20000.00					
(-) Gasto financiero		568.72	559.45	549.91	540.11	530.02
(-) Amortizaciones		326.10	335.38	344.91	354.72	364.81
(=) Flujo Financiero (C)	20000.00	-894.83	-894.83	-894.83	-894.83	-894.83
Flujo de Caja Económico (A)+(B)	-108397.47	21590.26	79150.98	79150.98	79150.98	79150.98
Flujo de Caja Financiero (A)+(B)+(C)	-88397.47	20695.43	78256.15	78256.15	78256.15	78256.15

Tabla N°45. Análisis de la rentabilidad con Plan de Negocios (S/.)

Indicador	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad operativa	Utilidad operativa / ventas netas	-0.07	0.32	0.32	0.32	0.32
Rentabilidad Neta	Utilidad Neta / Ventas netas	-0.05	0.22	0.22	0.22	0.22
EBITDA	Utilidad operativa + depreciación	-	7548.78	83240.82	84740.82	84740.82

CAPITULO X

X. CONCLUSIONES Y RECONMENDACIONES

10.1. CONCLUSIONES

- La asociación presenta bajo nivel de producción y carece de vínculos con los mercados por lo que es necesario El “plan de negocio para mejorar la crianza y comercialización de cuy (cavia porcellus) en la asociación de matrimonios en apoyo a jóvenes estudiantes de la periferia distrito de luya 2015- 2018”, propuesta de acuerdo a la evaluación financiera demuestra un alto nivel de rentabilidad con un VAN = 204,233.98 y un TIR= 45%.
- De acuerdo al cálculo de todos los procesos para la puesta en marcha del plan de negocio el presupuesto total asciende a S/. 175,199.00 repartidos en un porcentaje de 50% a cargo de la asociación y 50% a cargo de la ONG.
- Con una producción de 21028 cuyes para el segundo año la asociación cubrirá un 12% de la demanda insatisfecha del mercado estudiado en el presente plan.
- Para el presente plan de identificó una demanda insatisfecha de 259029 cuyes, lo cual indica una oportunidad de negocio para la asociación en producción de cuyes
- El 91.5% de locales de venta encuestados respondieron que si aceptarían el cuy producido en la granja de la asociación esto debido a que existe una demanda insatisfecha de alto nivel y los pocos proveedores que existen el mercado no cumplen con las exigencias y acuerdos de comercialización establecidas (11.8% alto precio, 58,8% calidad deficiente y 29.4% por alto incumplimiento)
- El 79.1% de locales de venta de comida prefiere comprar cuyes vivos con peso que fluctúan entre 800g- 1.00kg, los prefieren vivos porque los clientes de los locales los desean una carne fresca y el peso tiene que ver con la terneza y gustocidad.

- Los locales de venta de comida a base de cuy con mayor capacidad de compra son: Recreo el Parral S.R.L. que compran cuy vivo de 1.2 kg. 48000.00/año; Recreo campestre la casita del cuy que compran cuy beneficiado de 1.00kg 26880.00/año; El rincón de la tía lola que compra cuy vivo de 1.2 kg. 19200.00/año todos estos situados en la ciudad de Jaén.
- Un 34,9% lo adquiere de acopiadores es decir revendedores y la frecuencia de es semanal con un 58.1%, esto a que los locales de venta de comida a base de cuy están recién ingresando al rubro, no tienen proveedores estables o trabajan solo con pedidos especiales, además existe un el 6.0% que realiza compra diario estos son los locales con mayor capacidad de venta y tiene proveedores estables como las granjas cajamarquinas.
- Existe 65.2% que no conoce las condiciones de crianza del cuy que compran esto debido a que los adquieren de revendedores, ferias, paradas o mercados informales.
- Produciendo 20384 cuyes /año a partir el segundo año la asociación lograra a tener utilidades esperada

10.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda utilizar este plan de negocio como punto de partida para lograr financiamientos de las instituciones competentes.
- Se recomienda respetar las etapas planteadas en el presente plan con la finalidad de tener resultados esperados.
- Se recomienda que el inicio de las operaciones de la asociación en la producción de cuyes debe ser en el corto plazo puesto que existe un mercado insatisfecho de gran escala.
- Se recomienda que se para el inicio de las operaciones se necesita un aporte por socio de S/. 2884.00 que puede ser manejado con préstamos para poder implantar el galpón de acuerdo al plan para tener beneficios al segundo año de invertido su dinero.
- La asociación debe tener en cuenta el principio de estandarización en materia de edad, peso, tamaño y sabor para competir con los actuales y posibles competidores.
- Formar corporaciones para la adquisición de insumos como para la venta de los cuyes para que posteriormente crear barreras de entrada de competidores.
- Realizar cada cierto periodo planes de negocio que les permita conocer la realidad de la asociación y su entorno en el mundo del negocio.

XI. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Quispe, R. 2004. Formulación, Evaluación, Ejecución y Administración de Proyectos de Inversión, Editorial Pacifico, Primera Edición, Lima- Perú.
- Hernández, a. 2006. Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Para Principiantes, Editorial Rodríguez, México – México
- Luna y Montero, 1969. Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria INIEA, Lima – Perú.
- Gomero, N. 2004. Formulación y evaluación de proyectos enfoque agropecuario y rural. Editorial San Marcos. Primera Edición. Lima – Perú.
- Chauca, F.L. 1995. Producción de cuyes (*Cavia porcellus*) en los países andinos. Revista Mundial de Zootecnia 83(2):9-19.
- Bautista, a., zaldivar, a.m. y quijandria, s.b. 1974. Determinación de la edad óptima de comercialización y selección en cuyes. II Coniap, Lima, Perú. 167 págs.
- Gerencia regional de desarrollo económico dirección regional agraria amazonas, 2012. Estudio de línea base de la cadena productiva de cuyes.
- Sapag, N. y Sapag, R. . 2007. preparación y evaluación de proyectos. Editorial Mc Graw hill. Quinta edición. Mexico citado para mercadotecnia
- INIA, 1999. Proyecto sistemas de producción de cuyes. Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo CIID, Canadá. Lima Perú
- Sánchez, C. 2012. Crianza y comercialización de cuyes. Editorial Ripalme E.I.R.L. Primera Edición. Lima – Perú.
- Chopra, S. y Meindl, P. 2008. Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación. Editorial PEARSON. Tercera Edición. México.
- Leland, T. y Anthony, J. 1999. Ingeniería económica. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S. A. Cuarta edición. Santafé de Bogotá, D.C – Colombia.
- Porter, M. 1991. La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires, Argentina: Vergara.

Información virtual

- MINISTERIO DE AGRICULTURA Y REGIO. 2014. Situación de la crianza de cuyes. Accedido: 26/11/14 disponible en :
<http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/pecuaria/situacion-de-las-actividades-de-crianza-y-produccion/cuyes?start=22>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA (INEI). 2007. Censo de población y vivienda. Accedido: 25/11/14 disponible en :
<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda>
- PERUCUY. (2014). Venta de cuyes reproductores, capacitación y cursos. Accedido: 10/11/14 disponible en : <http://www.somoscuyperu.com>
- APCUY (2013). Promoción del cuy peruano. Accedido: 25/11/14 disponible en:
<http://www.findeen.es/apcuy.html>
- BANCO CENTRAL DEL PERU. (BCR). 2014. Tasa de inflación y comportamiento monetario. Accedido: 10/11/14 disponible en :
<http://www.bcrp.gob.pe/>
- INSTITUTO NACIONAL DE INNOVACION AGRARIA (INIA). 2002. Investigación de nuevas líneas genéticas de cuy. Accedido: 10/11/14 disponible en : <http://www.inia.gob.pe/>
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO (MINCETUR). 2012. Restaurantes clasificados y no clasificados. Accedido: 20/11/14 disponible en :
[http://www.mincetur.gob.pe/setregiones/\(S\(a1f2yw2atek3mhe0xu3g0155\)\)/Reportes/WebReportes/RptFiltro.aspx?StrCodGrupo=03&NomGrupo=Restaurantes%20Categorizados%20y/o%20Calificados](http://www.mincetur.gob.pe/setregiones/(S(a1f2yw2atek3mhe0xu3g0155))/Reportes/WebReportes/RptFiltro.aspx?StrCodGrupo=03&NomGrupo=Restaurantes%20Categorizados%20y/o%20Calificados)

XII. ANEXOS

CUESTIONARIO DEL CONSUMO DE CUY PARA RESTAURANTES

ENCUESTA DE CONSUMO DE CUY – UNTRM-A

NOMBRE DEL RESTAURANT.....
.....

NUMERO TELEFÓNICO.....

INSTRUCCIONES: Marcar con una "x" según corresponda.

1. ¿Vende cuy en su restaurante?

a) Sí b) No

2. ¿Cómo lo vende?

a) Menú b) Plato a la carta c) Condimentado

d) otros

(Indicar).....
.....

3. ¿Qué cantidad vende a la semana?

a) Menú

1-5 5-10 10-15 15-20 20 a más

b) Plato a la carta

1-5 5-10 10-15 15-20 20 a más

c) Condimentado

1-5 5-10 10-15 15-20 20 a más

d) otros(Indicar).....

4. ¿A qué precio lo vende en soles? Llenar el cuadrado con el precio de venta

a) Menú b) Plato a la carta c) Condimentado

5. ¿Dónde compra los cuyes para su restaurante?

a) Acopiador b) Granja c) Mcdo zonal

d) Mcdo mayorista e) Otros

(Indicar).....
.....

6. ¿Con que frecuencia compra cuyes?

a) Diario b) Semanal c) Quincenal Mensual

d)Otros(Indicar).....

7. ¿Qué cantidad compra?

1-5 6-10 11-15 16-20 21 -25

Otros(Indicar).....

8. ¿Con qué características compra?

Cuy vivo: 800g 900g 1kg 1.2kg

Cuy beneficiado: 600g 750g 900g 1.00kg

9. ¿Cuánto paga por cada cuy en soles?

Vivo 18-20 21-23 24-26

Otro(Indicar).....

Beneficiado

18-20 21-23 24-26

Otro(Indicar).....

10. ¿Conoce de las condiciones de crianza del cuy que compra para su restaurante?

Sí No

11. ¿Su proveedor le ofrece certificación sanitaria del producto que le ofrece?

Sí No

12. ¿Está de acuerdo con su actual proveedor?

Sí No

13. De responder No ¿Cuál es el motivo?

a) Alto Precio b) Calidad c) Incumplimiento

D) otros

(Indicar).....

* Fórmula para determinar la cantidad anual de cuyes adquiridos por los locales estudiados.

$CAC = ncs * 4 * 12$; donde CAC =Cantidad anual de cuy; ncs= numero de cuyes semanales

Panel de fotografías

Imagen N°01. Interior de galpón actual



Imagen N°02 y 03. Jóvenes socios transportando abonos pastos.



Imagen N° 04. Reunión de asociación.



Imagen N° 05. Pastos actuales de asociación



Imagen N° 06. Cuy con lenfadenitis



Imagen N° 07. Área de terreno a ampliar para pastos.

