

# UCUENCA

## Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

**Modelo de negocio para la creación de una asociación de segundo grado,  
dedicada a la crianza y comercialización de cuyes en las subcuencas de los  
ríos San Francisco y Vivar de los Cantones Pucará y Santa Isabel**

Trabajo de titulación previo a la  
obtención del título de Ingeniera  
Comercial

Autores:

María Cecilia Chicaiza Guamán

Cristina Maribel Suconota Cornejo

Director:

Nubia Gabriela Alava Atiencie

ORCID:  000-0002-4382-4689

**Cuenca, Ecuador**

2023 - 07- 25

## Resumen

El presente trabajo de titulación propone la creación de una asociación de segundo grado, dedicada a la crianza y comercialización de cuyes en las Subcuencas de los Ríos Vivar y San Francisco de los cantones Pucará y Santa Isabel de la provincia del Azuay con la finalidad de potencializar la capacidad productiva y de sostenibilidad organizacional con la generación de empleo, por medio del planteamiento de una filosofía organizacional, desarrollo de un estatuto que regirá a la organización de segundo grado, seguido de la propuesta de un modelo de negocio CANVAS que sea sostenible en el tiempo y que potencialice la propuesta de valor de la asociación y finalmente la evaluación de la viabilidad económica, ambiental y social de la producción de cuyes. Para lo cual se levantó información a restaurantes y consumidores de mercados de la zona y productores para la determinación de la oferta y demanda. Se realizó un análisis Técnico – Administrativo en el cual se muestra información acerca del cuy, su crianza, producción y comercialización. Posteriormente se realizó un estudio Legal - Financiero en donde se detallan los requerimientos, costos que atraerá el proyecto para determinar su rentabilidad. Finalmente se demostró que la asociación de segundo grado si es factible para ser creada, ya que no solo busca un beneficio económico de los miembros de las asociaciones productoras de cuyes sino también impulsa el asociativismo comunitario para mejorar las condiciones de vida de los habitantes de los cantones de Santa Isabel y Pucara

**Palabras clave:** economía popular y solidaria, emprendimiento social, crianza de cuyes, modelo de negocios



El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Cuenca ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por la propiedad intelectual y los derechos de autor.

**Repositorio Institucional:** <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

### Abstract

This degree project proposes the creation of a second-degree association dedicated to the breeding and commercialization of guinea pigs in the sub-basins of the Vivar and San Francisco rivers in the cantons of Pucará and Santa Isabel in the province of Azuay to enhance the productive capacity and organizational sustainability with the generation of employment, through the approach of corporate philosophy, development in a participatory manner of a statute that will govern the second-degree organization, followed by the proposal of a CANVAS business model that is sustainable over time and that potentiates the value proposition of the second-degree association and, finally, the evaluation of the economic, environmental and social viability of guinea pig production. For this purpose, a data collection study was carried out, secondary from restaurants and primarily from consumers in local markets and guinea pig producers, to determine supply and demand. A Technical-Administrative analysis was made in which information about the guinea pig, its breeding, production, and commercialization are shown. Subsequently, a Legal-Financial study was conducted to detail the requirements and costs that will attract the project and determine its profitability. Finally, as a result of the study, it was demonstrated that the second-degree association is feasible to be created since it not only seeks an economic benefit for the members of the guinea pig producer associations but also promotes community associations to improve the living conditions of the inhabitants of the cantons of Santa Isabel and Pucará.

**Keywords:** Popular and solidarity economy, guinea pig production, business model



The content of this work corresponds to the right of expression of the authors and does not compromise the institutional thinking of the University of Cuenca, nor does it release its responsibility before third parties. The authors assume responsibility for the intellectual property and copyrights.

**Institutional Repository:** <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

## Índice de contenido

Resumen .....	2
Abstract .....	3
Agradecimiento .....	15
Dedicatoria .....	16
Introducción.....	17
CAPITULO I .....	20
Emprendimiento social productivo pecuario de cuyes y su fortalecimiento mediante la asociatividad .....	20
<b>1.1. La Economía Social y Solidaria y la Economía Popular y Solidaria en el emprendimiento social.....</b>	<b>20</b>
1.1.1. Economía Solidaria .....	21
1.1.2. Economía Popular .....	21
1.1.3. Economía Popular y Solidaria .....	21
<b>1.2. Emprendimiento Social.....</b>	<b>23</b>
<b>1.3. Asociaciones agropecuarias emprendedoras sociales.....</b>	<b>25</b>
<b>1.4. Agroecología y crianza de cuyes .....</b>	<b>27</b>
<b>1.5. Importancia de la producción y comercialización del cuy.....</b>	<b>30</b>
<b>1.6. Género y empoderamiento económico en asociaciones productoras de cuyes.....</b>	<b>32</b>
<b>1.7. Ecofeminismo y cambio climático en la producción y comercialización de los cuyes .....</b>	<b>33</b>

<b>1.8. Conceptualización del Modelo de Negocios</b> .....	35
<b>1.9. Estructura de la Metodología CANVAS</b> .....	38
<b>1.10. La Asociatividad</b> .....	42
1.10.1. Definición de asociatividad .....	43
1.10.2. Formas de Organización.....	43
1.10.3. Elementos de la Asociación.....	45
1.10.4. Características de asociaciones.....	45
1.10.5. Ventajas de la asociatividad .....	46
1.10.6. Proceso de formalización de la asociación.....	46
1.10.7. Datos del representante legal (administrador).....	50
<b>1.11. Organizaciones sociales</b> .....	51
1.11.1. ¿Qué significa sin fines de lucro?.....	52
<b>1.12. Organizaciones de segundo grado</b> .....	53
1.12.1. Definición organización de segundo grado.....	53
1.12.2. Características de las organizaciones de segundo grado .....	54
<b>CAPITULO II</b> .....	55
<b>METODOLOGÍA DE MODELO DE NEGOCIO A IMPLEMENTAR EN LA CREACIÓN DE UNA ASOCIACIÓN DE SEGUNDO GRADO, DEDICADA AL EMPRENDIMIENTO SOCIAL PRODUCTIVO PECUARIO DE CUYES</b> .....	55
<b>2.1. Técnicas de recolección de información</b> .....	55
<b>2.2. Unidades de análisis</b> .....	56
<b>2.3. Población y muestra</b> .....	56

2.3.1. Encuesta a Productores .....	56
2.3.2. Encuesta consumidores .....	57
<b>2.3.3. Encuesta a restaurantes .....</b>	<b>59</b>
<b>2.4. Investigación Cualitativa desde un enfoque participativo .....</b>	<b>61</b>
CAPÍTULO III .....	66
ANALISIS DE RESULTADOS .....	66
3.1 ANALISIS INTERNO DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL .....	73
<b>Filosofía empresarial .....</b>	<b>73</b>
<b>3.1.1 Cadena de valor .....</b>	<b>75</b>
<b>3.1.2 Elaboración de la cadena de valor de la Asociación de Segundo Grado ...</b>	<b>76</b>
<b>3.1.3 Fase de análisis de objeto, producto y alcance del negocio .....</b>	<b>76</b>
<b>3.1.4 Fase central de análisis de entorno interno y externo, actores involucrados y relaciones con actores .....</b>	<b>76</b>
3.1.4.1 Análisis de entorno interno .....	76
3.1.4.2 Análisis del entorno externo.....	78
<b>3.1.5 Fase final de los puntos críticos y la propuesta de un plan estratégico de acción.....</b>	<b>81</b>
3.1.6 Resumen de estrategias .....	82
<b>3.1.7 Propuesta de estatuto .....</b>	<b>83</b>
3.2. PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA ASOCIACION “KALLPA” DE SEGUNDO GRADO .....	99

<b>3.2.1 Modelo de negocio CANVAS propuesto para la organización de segundo grado</b> .....	99
3.2.2 Segmento de mercado o clientes identificados para la organización .....	101
3.2.3 Propuesta de valor .....	102
3.2.4 Canales de comercialización .....	103
3.2.6 Relaciones con los clientes .....	106
3.2.7 Fuentes de ingresos .....	107
3.2.8 Recursos claves .....	108
3.2.9 Actividades claves .....	109
3.2.10 Socios claves .....	109
3.2.11 Propuesta de costos .....	110
3.2.12 Lienzo del modelo de negocios propuesto de Canvas para la organización de segundo grado .....	111
<b>3.3 Análisis de marketing</b> .....	112
<b>3.4 Plan estratégico</b> .....	113
3.4.1 Análisis FODA .....	113
3.4.2 FODA cruzado .....	114
5.3.3. Mapa estratégico .....	117
5.3.4. Matriz PEYEA .....	117
3.4.3 Resumen de estrategias .....	119
<b>3.5 Análisis de la viabilidad económica, ambiental y social de la producción de cuyes.</b> .....	120
3.5.1 Evaluación financiera y económica .....	120

3.5.2 Análisis del impacto ambiental y viabilidad del modelo de negocio: económico, social y ambiental .....	132
CAPÍTULO IV .....	134
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	134
<b>4.1 Conclusiones</b> .....	134
<b>4.2 Recomendaciones</b> .....	135
<b>4.3 Limitaciones</b> .....	136
Referencia bibliografica.....	137
ANEXOS .....	143

## Índice de ilustraciones

<b>Ilustración 1</b> La Economía Solidaria en la Economía Mixta .....	23
<b>Ilustración 2</b> Porcentaje de participación de organizaciones del Sector Real Popular Solidario por actividad económica.....	26
<b>Ilustración 3</b> Estructura de la Metodología CANVAS.....	38
<b>Ilustración 4</b> Diagrama del Modelo CANVAS .....	39
<b>Ilustración 5</b> Pasos para la constitución de una organización de economía popular y solidaria .....	48
<b>Ilustración 6</b> Organizaciones sociales .....	51
<b>Ilustración 7</b> Procesos de integración de las organizaciones de segundo grado .....	53
<b>Ilustración 8</b> Cadena Genérica de valor .....	75
<b>Ilustración 9</b> Propuesta de la Cadena de Valor de Asociación de Segundo Grado .....	76
<b>Ilustración 10</b> Entorno interno de la Asociación de Segundo Grado .....	77
<b>Ilustración 11</b> Entorno externo de los clientes que degustan del cuy .....	78
<b>Ilustración 12</b> Puntos críticos internos y externos .....	81
<b>Ilustración 13</b> Segmento de Mercado Identificado .....	102
<b>Ilustración 14</b> Lienzo de la propuesta de valor de la Asociación de Segundo Grado "Kallpa" .....	103
<b>Ilustración 15</b> Canales de Comercialización .....	105
<b>Ilustración 16</b> Logo .....	105
<b>Ilustración 17</b> Recursos claves necesarios .....	108
<b>Ilustración 18</b> Actividades claves para la asociación de segundo grado .....	109
<b>Ilustración 19</b> Socios Claves .....	110
<b>Ilustración 20</b> Propuesta de Modelo CANVAS para la Asociación De Mujeres Productoras De Cuyes "KALLPA" .....	112
<b>Ilustración 21</b> Matriz PEYEA.....	119
<b>Ilustración 22</b> Mapa estratégico .....	117
<b>Ilustración 23</b> Edad de los productores de cuyes.....	149
<b>Ilustración 24</b> Genero de los productores de cuyes .....	149
<b>Ilustración 25</b> Estado Civil de las productoras de cuy .....	150
<b>Ilustración 26</b> Realiza un trabajo diferente a la crianza de cuyes .....	151
<b>Ilustración 27</b> Actividad principal que realizan los socios .....	152

<b>Ilustración 28</b> Este otro trabajo es remunerado .....	152
<b>Ilustración 29</b> Tiempo que dedica a otro trabajo .....	153
<b>Ilustración 30</b> Sistema de crianza.....	153
<b>Ilustración 31</b> Tipo de cuyes que produce .....	154
<b>Ilustración 32</b> Producción mensual.....	154
<b>Ilustración 33</b> Meses con mayor producción .....	155
<b>Ilustración 34</b> Circunstancias para una mayor producción .....	155
<b>Ilustración 35</b> Número de cuyes que se producen .....	156
<b>Ilustración 36</b> Meses con menor producción.....	156
<b>Ilustración 37</b> Motivos para una mínima producción .....	157
<b>Ilustración 38</b> Número de cuyes que se produjeron .....	157
<b>Ilustración 39</b> Destino que le da a la producción.....	158
<b>Ilustración 40</b> Cantidad de cuyes para el autoconsumo .....	158
<b>Ilustración 41</b> Número de cuyes para la venta .....	159
<b>Ilustración 42</b> Como comercializa los cuyes .....	159
<b>Ilustración 43</b> Quien demanda el cuy en pie .....	160
<b>Ilustración 44</b> Número de cuyes en pie vendidos.....	160
<b>Ilustración 45</b> Quien demanda el cuy faenado.....	161
<b>Ilustración 46</b> Número de cuyes vendidos al mes .....	161
<b>Ilustración 47</b> Quien demanda el cuy asado .....	162
<b>Ilustración 48</b> Número de cuyes asados vendidos al mes.....	162
<b>Ilustración 49</b> Alcance geográfico.....	163
<b>Ilustración 50</b> En su familia quien se dedica a la crianza de cuyes.....	163
<b>Ilustración 51</b> Esposa .....	164
<b>Ilustración 52</b> Esposa e hijos .....	164
<b>Ilustración 53</b> Esposa - Esposo.....	165
<b>Ilustración 54</b> Esposa - Esposo - Hijos .....	165
<b>Ilustración 55</b> Quien se dedica a la comercialización de cuyes .....	166
<b>Ilustración 56</b> Alimentación que le dan a los cuyes.....	166
<b>Ilustración 57</b> Tipo de pasto.....	167
<b>Ilustración 58</b> Alfalfa .....	167
<b>Ilustración 59</b> Raygras .....	168
<b>Ilustración 60</b> Kikuyo .....	169

<b>Ilustración 61</b> Llano .....	169
<b>Ilustración 62</b> Estuca .....	170
<b>Ilustración 63</b> Mar Alfalfa .....	170
<b>Ilustración 64</b> Invierte dinero .....	171
<b>Ilustración 65</b> Cuanto gasta al mes en alimentación .....	171
<b>Ilustración 66</b> Tamaño de los galpones .....	172
<b>Ilustración 67</b> Materiales para los galpones .....	172
<b>Ilustración 68</b> Costos para la construcción de los galpones .....	173
<b>Ilustración 69</b> Desde el punto de vista personal.....	173
<b>Ilustración 70</b> Como organización .....	174
<b>Ilustración 71</b> Desde el punto de vista personal.....	174
<b>Ilustración 72</b> Como organización .....	175
<b>Ilustración 73</b> Lugar de Residencia .....	182
<b>Ilustración 74</b> Cantones a los que pertenecen los consumidores .....	182
<b>Ilustración 75</b> Edad y Genero de los consumidores .....	183
<b>Ilustración 76</b> Edad y Estado Civil de los consumidores .....	183
<b>Ilustración 77</b> Número de miembros del hogar .....	184
<b>Ilustración 78</b> Nivel de ingresos .....	184
<b>Ilustración 79</b> Ferias o mercados en los que compra .....	185
<b>Ilustración 80</b> A Usted le gusta consumir el cuy.....	185
<b>Ilustración 81</b> Si contesta No. ¿Por qué? .....	186
<b>Ilustración 82</b> Con que frecuencia compra el producto (cuy) .....	186
<b>Ilustración 83</b> Razón por la que consume el producto.....	187
<b>Ilustración 84</b> Como adquiere normalmente el producto .....	187
<b>Ilustración 85</b> Donde ha comprado cuyes faenados .....	188
<b>Ilustración 86</b> ¿Usted adquiriría el producto (cuyes) a una organización de mujeres productoras? .....	188
<b>Ilustración 87</b> Como prefiere que sea la alimentación de los cuyes que va a adquirir .....	189
<b>Ilustración 88</b> Si adquiere el cuy faenado como prefiere que se realice este proceso .....	189
<b>Ilustración 89</b> Tipo de empaque .....	190
<b>Ilustración 90</b> Tamaño que adquiere el producto .....	190
<b>Ilustración 91</b> De que peso desearía que sea el producto.....	191
<b>Ilustración 92</b> De cuantos meses le interesa adquirir el producto .....	191

<b>Ilustración 93</b> Precio Máximo que estaría dispuesto a pagar .....	192
<b>Ilustración 94</b> ¿Cuál es el precio mínimo que estaría dispuesto a pagar? .....	192
<b>Ilustración 95</b> Tipo de empaque que prefiere que le entreguen el producto .....	193
<b>Ilustración 96</b> ¿Si Ud. compra un cuy asado, como debería ser su presentación? .....	193
<b>Ilustración 97</b> ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un cuy asado? .....	194
<b>Ilustración 98</b> ¿Creen que se debería promocionar la venta por algún medio de difusión? ...	194
<b>Ilustración 99</b> Medios por los que le gustaría que se dé a conocer nuestro producto.....	195
<b>Ilustración 100</b> Creen que es importante que el producto tenga una marca .....	195
<b>Ilustración 101</b> De que ciudades procede el producto.....	196
<b>Ilustración 102</b> Qué innovación Usted recomendaría a las organizaciones de la EPS .....	196
<b>Ilustración 103</b> Persona que influye al comprar el cuy .....	197
<b>Ilustración 104</b> Yapas .....	197
<b>Ilustración 105</b> Rebajas .....	198
<b>Ilustración 106</b> Ofertas.....	198
<b>Ilustración 107</b> Recibir un producto nacional .....	199
<b>Ilustración 108</b> ¿Adquiriría Cuy de forma virtual? .....	199

### Indices de tablas

<b>Tabla 1</b> Estimación anual de la población de Cuyes en los cantones de la Provincia del Azuay .....	32
<b>Tabla 2</b> Tipos de Modelo de Negocio .....	37
<b>Tabla 3</b> Significado de los elementos del modelo CANVAS .....	40
<b>Tabla 4</b> Derechos y Obligaciones de las Organizaciones Sociales .....	44
<b>Tabla 5</b> Productores de cuyes.....	57
<b>Tabla 6</b> Primera estratificación por cantón .....	58
<b>Tabla 7</b> Segunda estratificación por mercado y feria del cantón Pucará .....	58
<b>Tabla 8</b> Segunda estratificación por mercado y feria del cantón Santa Isabel .....	59
<b>Tabla 9</b> Tercera estratificación es por sexo de los consumidores .....	59
<b>Tabla 10.</b> Restaurantes que ofrecen Cuy.....	60
<b>Tabla 11</b> Visitas realizadas a las distintas comunidades .....	63
<b>Tabla 12</b> Población (Miembros de las asociaciones productoras de cuyes) de las subcuencas de los ríos San Francisco y Vivar de los cantones Pucará y Santa Isabel .....	66
<b>Tabla 13</b> Características de la oferta en las asociaciones dedicadas a la crianza de cuyes .....	67
<b>Tabla 14</b> Organizaciones productoras de cuyes .....	70
<b>Tabla 15</b> Grupo de encuestados .....	73
<b>Tabla 16</b> Matriz de Involucrados.....	79
<b>Tabla 17</b> Asociaciones Productoras de Cuy.....	101
<b>Tabla 18</b> Propuesta del plan de difusión y Promoción de la asociación de segundo grado ...	104
<b>Tabla 19</b> Costos Fijos .....	110
<b>Tabla 20</b> Costos Variables .....	111
<b>Tabla 21</b> Análisis FODA .....	113
<b>Tabla 22</b> Análisis FODA CRUZADO .....	115
<b>Tabla 23</b> Matriz PEYEA .....	118
<b>Tabla 24</b> Materia prima .....	120
<b>Tabla 25</b> Maquinaria y equipos .....	120
<b>Tabla 26</b> Instalación.....	121
<b>Tabla 27</b> Equipo de computación .....	121
<b>Tabla 28</b> <i>Herramientas</i> .....	122
<b>Tabla 29</b> <i>Muebles y enseres</i> .....	122
<b>Tabla 30</b> Servicios básicos.....	123

<b>Tabla 31</b> Materiales indirectos.....	123
<b>Tabla 32</b> Resumen de activos fijos.....	124
<b>Tabla 33</b> Gastos de constitución.....	124
<b>Tabla 34</b> Capital de trabajo.....	125
<b>Tabla 35</b> Total inversión.....	125
<b>Tabla 36</b> Mano de obra.....	126
<b>Tabla 37</b> Depreciación de activos fijos.....	126
<b>Tabla 38</b> Amortización.....	127
<b>Tabla 39</b> Punto de equilibrio.....	127
<b>Tabla 40</b> Estado de resultados proyectado.....	128
<b>Tabla 41</b> Flujo de caja.....	129
<b>Tabla 42</b> VAN y TIR.....	130
<b>Tabla 43</b> Cálculo PRI.....	130
<b>Tabla 44</b> Generalidades de la producción de cuyes.....	150

### Agradecimiento

A Dios por cuidarme e iluminarme para cumplir el objetivo más anhelado en mi vida, a mis padres y hermana por brindarme su apoyo incondicional y siempre estar en los momentos más importantes brindándome todo el apoyo.

A mi compañera de tesis Cecilia Chicaiza por su dedicación, constancia y paciencia para culminar el trabajo a pesar de todos los obstáculos e inconvenientes presentados.

A la Ing. Gabriela Álava por ser nuestra tutora y guiarnos en el transcurso de nuestro trabajo de titulación.

A la universidad de Cuenca, en especial a los docentes de la carrera de Administración de Empresas quienes nos han brindado sus conocimientos.

**Cristina Suconota**

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, por darme la sabiduría y la perseverancia para avanzar a la consecución de esta meta tan anhelada. A mi madre por ser el pilar más importante de mi vida y por su apoyo incondicional. A mi padre que siempre lo he sentido presente en mi vida. Y que se está orgulloso de la persona en la cual me he convertido, aunque no lo tenga hoy conmigo siempre lo llevo en mi corazón. A mis hermanos Diana, Andrés y Esteban que son el motor de mi vida les agradezco inmensamente por su apoyo incondicional para poder culminar mis estudios y siempre estar apoyándome.

A mi amiga y compañera de tesis Cristina por acompañarme en este trayecto para alcanzar esta meta tan anhelada en nuestra vida.

A la ing. Gabriela Álava, directora de tesis, por su valiosa guía y el asesoramiento a la realización de la misma.

A la Universidad de Cuenca y a su docente por su elevado aporte profesional en mi formación.

**Cecilia Chicaiza**

### Dedicatoria

A mis padres Rubén y Dora, por haberme dado su amor, paciencia y apoyo incondicional en todo momento a pesar de cualquier circunstancia, por motivarme a seguir adelante, por sus ejemplares valores y consejos contantes que me han permitido culminar mi carrera. A mi hermana Diana por el apoyo y su inmenso cariño a lo largo de mi carrera.

Gracias Fernando por su cariño y apoyo sincero e incondicional.

**Cristina Suconota**

A Dios por permitirme lograr este sueño tan anhelado. Por las alegrías y los momentos difíciles que me han enseñado a valorar cada momento de vida. A mi madre por ser la persona que siempre ha estado en mi vida acompañándome en los buenos y malos momentos. A mi padre, el cual a pesar de haberlo perdido hace tiempo atrás, ha estado siempre cuidándome y guiándome desde el cielo. A mis hermanos que siempre han estado junto a mí, brindándome su cariño y apoyo incondicional. A mis cuñados y sobrinos que con su cariño son una parte importante en mi vida

**Cecilia Chicaiza**

## Introducción

En el Ecuador, la crianza del cuy es generalizada en las zonas rurales para usarlo como un animal productor de carne para autoconsumo, además se ha convertido en una estrategia de desarrollo rural que genera mayores ingresos en comparación a otras actividades pecuarias, debido a que el cuy ofrece una rápida reproducción y su crianza es económica, por lo que más agricultores se van involucrando en esta actividad productiva.

Los ingresos de los pequeños productores que se dan por la comercialización de cuyes les han permitido tener un ingreso adicional a sus actividades, pero no les permite considerarla como su actividad principal ya que para la comercialización se debe tomar en cuenta ciertas variables del sistema de crianza (crecimiento, eficiencia para convertirlo en alimento y reproducción), también se debe considerar que el consumo de la carne de cuy varía, ya que en ciertas fechas incrementa.

En muchas ocasiones las actividades pecuarias se las realiza sin procedimientos, ni técnicas adecuadas que provocan altos factores de mortalidad por lo que, al combinar los conocimientos tradicionales y científicos, la agroecología busca la adopción de nuevas herramientas que faciliten su fácil manejo y de esta manera obtener un producto de mejor calidad para poderlo comercializar.

Existen varias formas de comercializar el cuy, ya sea en pie, faenado o preparado, pero se puede identificar que en las dos últimas alternativas el producto tiene un proceso de transformación por lo que se adicionan más actores en la cadena de comercialización.

Tomando en consideración que algunos productores utilizan intermediarios para la comercialización del cuy y no pueden obtener un ingreso directo, se ha visto la necesidad de crear una asociación de segundo grado conformada por las cinco asociaciones productoras de cuy que ayude a la gestión y coordinación para mejorar los procesos y normativas que deben cumplirse para la crianza, la producción y faenamamiento de cuyes para mejorar sus ventas.

Otro de los beneficios que tiene la crianza aparte de la producción de la carne para autoconsumo y comercialización, es el estiércol que producen ya que se puede utilizar como abono orgánico para el mejoramiento de las condiciones del suelo.

El objetivo general del modelo de negocio es el de crear una asociación de segundo grado, dedicada a la crianza y comercialización de cuyes en las Subcuencas de los Ríos Vivar y San Francisco de los cantones Pucará y Santa Isabel de la provincia del Azuay, que potencialicen la capacidad productiva y de sostenibilidad organizacional con la generación de empleo.

Entre los objetivos específicos priorizados se encuentran:

- Definir la filosofía organizacional dedicada a la crianza y comercialización de cuyes.
- Crear de forma participativa el estatuto que regirá a la organización de segundo orden conformadas por las 5 organizaciones de producción de cuyes ubicadas en las subcuencas de los ríos Vivar y San Francisco.
- Proponer un modelo de negocio CANVAS que sea sostenible en el tiempo y que potencialice la propuesta de valor de la asociación de segundo orden.
- Evaluar la viabilidad económica, ambiental y social de la producción de cuyes.

El presente modelo de negocio pretende dar una respuesta concreta para el mejoramiento de la crianza, producción y comercialización del cuy.

El primer capítulo está compuesto por la fundamentación teórica, con lo que respecta al emprendimiento social, asociaciones agropecuarias, agroecología y crianza de cuyes, género y empoderamiento económico en asociaciones productoras de cuy, así como también los conceptos de ecofeminismo y cambio climático en la producción y comercialización de cuyes, conceptualización del Modelo de Negocios y la estructura de la Metodología CANVAS.

En el segundo capítulo se analiza la metodología a utilizar para la implementación del modelo de negocio; la utilización de una metodología integral permite utilizar las fortalezas de la investigación cuantitativa y la cualitativa y de la misma manera de la investigación participativa lo que permite implementar diversos métodos, técnicas y herramientas para el levantamiento, procesamiento y análisis de los datos que ayudarán a cumplir los objetivos planteados.

En el tercer capítulo se detalla la investigación de mercado, para lo cual se realizan encuestas con preguntas acorde a las necesidades, estas encuestas se realizaron en los principales mercados de las ciudades de Santa Isabel y Pucará, en restaurantes, así como también a los productores y consumidores de cuyes.

Una vez realizada la investigación se analizarán los resultados obtenidos para elaborar estrategias que ayuden a mejorar la crianza, producción y comercialización de cuyes. Otro punto importante en el presente capítulo es el análisis de la oferta y demanda en el mercado local.

En este capítulo se desarrolla el modelo de negocio para la asociación basado en la metodología CANVAS, el análisis interno del emprendimiento social, y se elabora la cadena de valor, los flujogramas del entorno interno y externo, así como la elaboración de una propuesta del Estatuto para la Organización de Segundo Grado. También se identificarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del mercado para poder realizar estrategias mediante la matriz del FODA, cruzando la matriz PEYEA. Además, se realiza el análisis de la viabilidad económica, ambiental y social de la producción de cuyes.

En el último capítulo se desarrollan las conclusiones y recomendaciones para mejorar la crianza, producción y comercialización de los cuyes.

## CAPITULO I

### **Emprendimiento social productivo pecuario de cuyes y su fortalecimiento mediante la asociatividad**

En este capítulo se aborda el marco teórico construido a partir de la revisión de diversas contextualizaciones, y de aportaciones de numerosos autores que permitan el conocimiento de los temas claves para entender y construir el modelo de negocio para la creación de una asociación de segundo grado dedicada a la producción y comercialización de cuyes en las subcuencas de los ríos San Francisco y Vivar

Adicionalmente se debe tener presente los conceptos claves de la economía social y solidaria ya que son importantes para el desarrollo de emprendimiento social, reconociendo la riqueza social, cultural y ambiental de las comunidades.

Sobre todo, el papel que cumple la mujer en pro del desarrollo tanto familiar como comunitario a través de la producción agroecológica para darle sostenibilidad a la producción pecuaria (cuyes) familiar y campesina.

En este contexto, se abordarán también los elementos teóricos que se requieren para desarrollar el modelo CANVAS para el modelo de negocio.

#### **1.1. La Economía Social y Solidaria y la Economía Popular y Solidaria en el emprendimiento social.**

Algunos analistas coinciden que un emprendimiento es significativo para el desarrollo a nivel local, regional al afrontar de una forma más eficiente la satisfacción de necesidades en respuesta a lo que demandan los pueblos, además reconocen al emprendedor como una persona que busca el beneficio, trabajando individual o colectivamente, innovando, y creando oportunidades, negocios, con combinación de recursos en un medio incierto (Vélez Romero & Ortiz Restrepo, 2016).

Con el pasar de los tiempos, el emprendimiento se ha convertido en una oportunidad de hacer negocios mediante modelos asociativos y de economía social, creación de diversos programas, planes, proyectos de incubadoras. El emprendimiento no solo genera nuevas fuentes de empleo e ingresos, sino que también se caracteriza por la conocida innovación convergente e integradora entre Estado, Comunidad y Empresa, buscando crear una cultura emprendedora

en términos de desarrollar competencias con responsabilidad social y se conviertan en aportes para la nueva economía popular y solidaria (Salinas Ramos & Osorio Bayter, 2012).

Siendo un tema de trascendencia por la influencia en el sector económico y los cambios positivos en los niveles de productividad que ocurren para dar solución a los problemas mediante ideas innovadoras por parte del sector gubernamental, academia y sector privado.

En Ecuador se incorpora el concepto de Economía Popular y Solidaria (EPS) de acuerdo a la Constitución Política Del Ecuador (2008), en la que se define a la EPS como la plural manifestación de actividades de producción, distribución, consumo y finanzas, y el Plan Nacional del Buen Vivir (PNVB) lo sintetiza como un sistema económico social, solidario y sostenible.

### **1.1.1. Economía Solidaria**

El sistema económico considera a las personas y sus trabajos como el núcleo del sistema económico, según Razeto (2018) la economía solidaria o economía de solidaridad es una búsqueda teórica y práctica de formas alternativas de hacer economía, basadas en la solidaridad y el trabajo.

El principio o fundamento de la economía de solidaridad es que la introducción de niveles crecientes y cualitativamente superiores de solidaridad en las actividades, organizaciones e instituciones económicas, tanto a nivel de las empresas como en los mercados y en las políticas públicas, incrementa la eficiencia micro y macroeconómica, junto con generar un conjunto de beneficios sociales y culturales que favorecen a toda la sociedad.

### **1.1.2. Economía Popular**

Actividad realizada por personas, tiendas pequeñas que realizan actividades económicas ilegales, en las que las que la productividad y ganancias que perciben son mínimas. A veces crean sus propias ferias y ventas ambulantes.

### **1.1.3. Economía Popular y Solidaria**

Según Coraggio (2010) es el “entrecruzamiento” de los conceptos de Economía Popular y Economía Solidaria.

La Economía Popular y Solidaria para Coraggio (2010) tiene su base en “el principio de la asociación solidaria entre similares”, siendo una característica importante la inclusión de

personas que buscan el mismo beneficio común entre sus socios de manera equitativa, según Saltos et al. (2016) la economía popular y solidaria puede definirse como el conjunto de recursos, capacidades y actividades de las instituciones que reglan la apropiación y disposición de los recursos en la realización de actividades de producción, distribución, circulación, financiamiento y consumo, realizadas por los trabajadores, sus unidades domésticas (familiares y comunales), y las organizaciones específicas que se dan por extensión para lograr tales fines (emprendimientos unipersonales y familiares, redes de ayuda mutua, juntas con fines de gestión económica, cooperativas y asociaciones diversas) organizan los procesos naturales y las capacidades humanas con el objetivo de reproducir la vida y fuerza de trabajo en las mejores condiciones posibles.

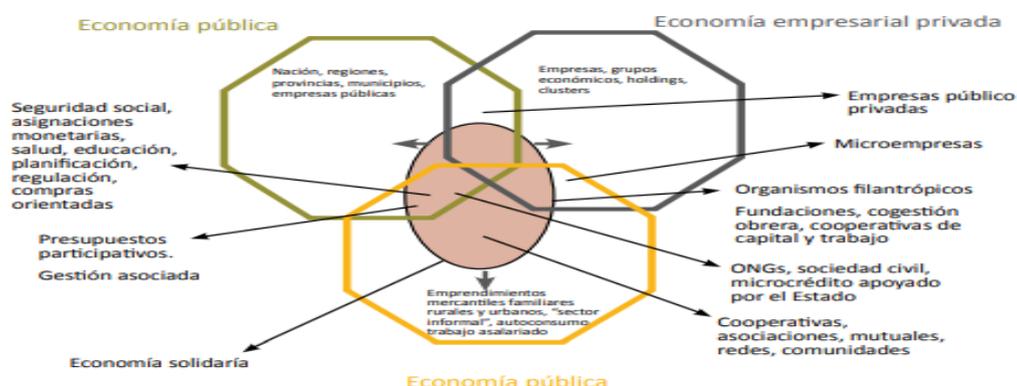
En el Plan Nacional del Buen Vivir 2017-2021 según el Consejo Nacional de Planificación (2017) “reconoce la importancia de la economía popular y solidaria que busca impulsar el desarrollo de emprendimientos inclusivos y sustentables, como parte de los subsistemas que interactúan en la economía del país” (p. 67).

Es primordial conocer que la consolidación, crecimiento, desarrollo y complejización de la economía popular y solidaria implica no sólo trabajar sobre las cooperativas, asociaciones y comunidades ya existentes, sino propiciar la asociación, la cooperación y formas no destructivas de competencia entre los actores de la economía popular en sentido amplio, superando realmente la brecha entre políticas establecidas por el estado. (Coraggio, 2010, p. 7)

La Economía Social y solidaria no se limita a la obtención de ingresos, además de ello busca la satisfacción de las necesidades de los seres humanos y el cuidado del medio ambiente.

**Ilustración 1**

La Economía Solidaria en la Economía Mixta



Nota. Sectores en los que se divide la Economía. Tomado de Coraggio (2010).

Los tres sectores en los que se divide la economía señalada por Coraggio (2010) son Público, Privado, y Popular y Solidaria; existiendo diferentes formas de articularse internamente. La Economía Pública es organizada de forma jerárquica y burocrática. La Economía Popular en cambio se asocia con diversos grupos para realizar la autogestión de forma participativa e incluyente.

La producción del cuy en cuanto a la economía popular y solidaria aporta con conocimientos que tienen los miembros de las diferentes asociaciones en cuanto a esta actividad, que va desde la crianza para consumo del hogar o para la venta, siendo una fuente de ingreso que permite mejorar considerablemente las condiciones de vida.

**1.2. Emprendimiento Social**

Hasta la actualidad no se ha logrado resolver los problemas sociales de raíz, con la actual crisis que se está viviendo se ha visto la necesidad de desarrollar modelos y alternativas lógicas e incluyentes que den solución a los diferentes problemas en el ámbito económico productivo, a través de la generación de conocimiento y reflexión desde nuestra experiencia y la mejora de los procesos económico-productivos en los que trabajamos.

Según Grameen Creatie Lab el emprendimiento social a diferencia de los negocios tradicionales “opera por el beneficio de atender necesidades sociales que posibilitan a las comunidades funcionar más eficientemente. Proveen un marco necesario para atender problemáticas sociales combinando el conocimiento de los negocios con el deseo de mejorar la calidad de vida” (Del Cerro, 2016, p. 15).

La Fundación Schwab recalca que el emprendimiento social es “un acercamiento práctico, innovador y sustentable ante los problemas económicos y sociales, que divide sectores y disciplinas basándose en valores y procesos para todos los emprendedores sociales independiente de su enfoque, o su organización tiene o no fines de lucro” (Del Cerro, 2016, p. 15).

La realidad que vive la economía del país y considerando la alta tasa de desempleo, las personas se han visto obligadas a realizar diversos emprendimientos como medio de sustento para superar la crisis económica y obtener ingresos familiares.

Y como lo indica, Guzmán Vásquez & Trujillo Dávila (2008) “el emprendimiento social es particularmente necesario, sobre todo en países emergentes, en donde los gobiernos cuentan con mayores restricciones presupuestales para la atención de los problemas sociales” (p. 119). Es ahí cuando la población busca alternativas, nuevas soluciones para superar la ausencia de ingresos económicos y solventar sus gastos.

Por ello se entiende por emprendimiento social a la voluntad o acto de iniciar un proyecto innovador en la organización con bienestar social para satisfacer las distintas necesidades tanto sociales como económicas de las familias, que buscan impulsar el impacto positivo y crecimiento comunitario, atendiendo principalmente casos sociales como son la educación, medio ambiente, vestido, el desarrollo rural y salud.

Por lo que se puede entender que el emprendimiento social, surge como alternativa para propiciar el desarrollo local, para lo cual se asocian diferentes organizaciones tanto privadas y gubernamentales que apoyen a los emprendedores sociales en el desarrollo de sus proyectos.

Los emprendimientos sociales usualmente cuentan con algunas características, se debe tener en consideración que cada emprendimiento es distinto y que pueden estar presentes en algunos casos y en otros no:

- La misión social está por encima de la sostenibilidad económica.
- Se plantea la mitigación de los problemas que aquejan a las comunidades más vulnerables.
- Identifica una población objetivo para impactar positivamente.
- Busca generar rentabilidad y valor económico que sean sostenibles con el tiempo.

Dentro de las características que presenta el emprendimiento social, se encuentra el diseño e implementación de una estrategia efectiva para la inclusión social, que puede

consistir en un conjunto de prácticas y discursos que conducen a la creación de una nueva e innovadora organización o bien a la puesta en marcha de empresas que aborda ciertas necesidades humanas y atiendan problemáticas sociales específicas (Friedman & Desivilya, 2010).

El bien común es el objetivo principal del emprendimiento y la creación de valor económico suficiente para mantener su propia misión que ayuden a entender la necesidad social y generar un impacto positivo que sea durable y sostenible. Lo que busca es promover la participación de los individuos en actividades sociales, la integración apoya a que estos recuperen su sentido de pertenencia a un grupo y se sientan capaces de hacer una contribución a la sociedad (Friedman & Desivilya, 2010).

El emprendimiento social productivo es la creación de nuevos productos para la sociedad con iniciativa emprendedora desde las zonas rurales donde cada miembro impulsa el establecimiento de pequeñas unidades de producción con la materia prima que se tiene, en nuestro caso sería el cuy donde se transforma y se comercializaría; según la Fundación Educación para el Desarrollo (FAUTAPO) & Formación técnica profesional (s.f.) el emprendimiento productivo es “Una iniciativa de un individuo que asume un riesgo económico o que invierte recursos con el objetivo de aprovechar una oportunidad que brinda el mercado” (p. 3). Además, el emprendimiento nace de una idea que tiene el fin de realizarla.

### **1.3. Asociaciones agropecuarias emprendedoras sociales**

La asociación tiene por finalidad fortalecer la unidad, solidaridad y organización a fin de contribuir al mejoramiento social, económico, cultural y a la equidad social y de género de las familias de las comunidades; a través de actividades de desarrollo, entre ellos: actividades agropecuarias relacionadas con huertos familiares y manejo de animales menores y actividades de desarrollo social, cultural y comunitario, “el criterio de asociatividad permite unir esfuerzos institucionales con la comunidad en un proceso sinérgico donde el principal beneficiario es el agricultor, generalmente se pretende impulsar nuevas formas de asociatividad como el cooperativismo moderno, que permitirá reducir costos de producción y que puedan ser más competitivos entre sí”.

Más del 64% de la producción agrícola del Ecuador está en manos de pequeños productores. El 60% de los alimentos consumidos provienen de la Agricultura Familiar Campesina. Según datos del Banco Central del Ecuador (BCE), el sector agropecuario es de vital importancia para la economía ecuatoriana: aporta el 7.7% en el Producto Interno Bruto (PIB), además a escala nacional el 30,4% de las personas se encuentra trabajando en el sector de la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, y de estos el

69,8% de la población rural tiene una fuente de ingresos en esta área. (Primicias, 2022).

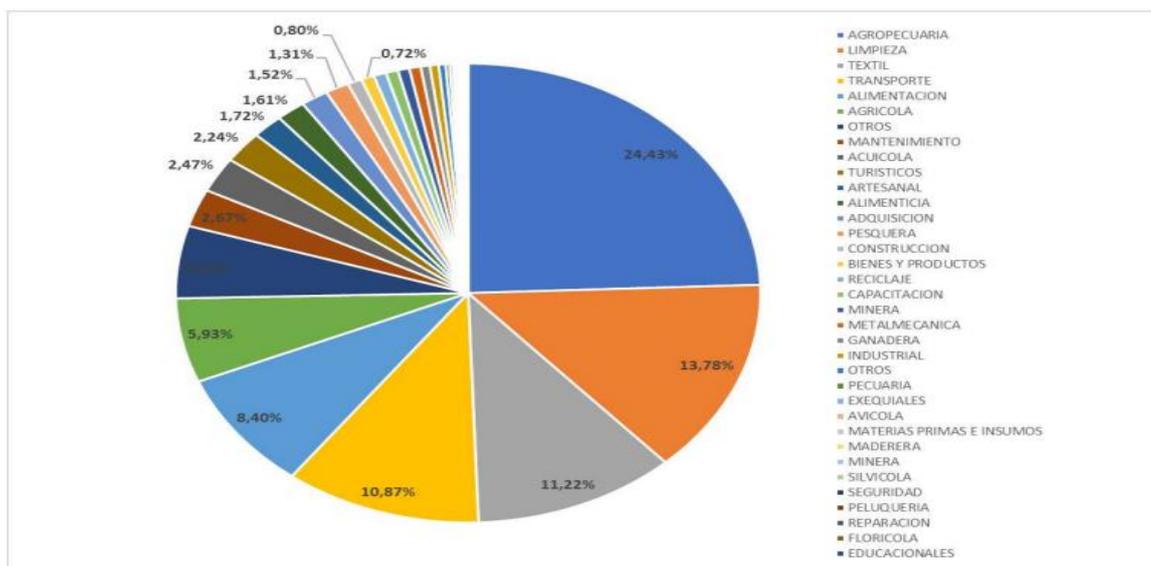
Según Sánchez (2021), al mes de junio de 2021, indica que, dentro del sector Real Popular y Solidario existen 12.918 asociaciones, 2.657 cooperativas y 64 organizaciones comunitarias, donde el 81% de organizaciones de este sector son asociaciones, entre las que se desarrollan actividades de consumo, producción y servicios, el 17,6% son cooperativas y el 1% restante está representado por los demás tipos.

Las asociaciones que se encuentran dentro de este sector están agrupadas en diferentes actividades económicas, el 24,43% pertenecen a actividades agropecuarias, el 13,78% de limpieza, 11,22% textiles, 10,87% de transporte, 8,4% de alimentación, 5,93% agrícolas y 25,37% se divide entre otras 29 actividades, entre las que, principalmente, se pueden mencionar las referentes a acuicultura, mantenimiento, servicios turísticos, artesanales, pesca, construcción y más notorio son las provincias de Guayas, Pichincha y Manabí con más representación en cuanto a número de organizaciones, entre estas tres, suman 7.368 unidades (Sánchez, 2021).

A continuación, se puede observar el porcentaje de participación de organizaciones del Sector Real Popular Solidario por actividad económica Septiembre – 2021.

**Ilustración 2**

Porcentaje de participación de organizaciones del Sector Real Popular Solidario por actividad económica



Nota. Porcentaje de participación de organizaciones del Sector Real Popular Solidario por actividad económica. Tomado de Sánchez (2021).

A nivel nacional, la creación de organizaciones del sector real popular y solidario inició en el año 2013 con 4.423 unidades, a partir de ahí se emitieron nuevas resoluciones de creación, en promedio de 1.644 anuales, de estas el 39,89% de los socios del sector real de Economía Popular y Solidario son mujeres, mientras que el porcentaje restante son hombres. En las cooperativas, el promedio de socios es de 52, en las asociaciones 28 y en las comunitarias 24 (Sánchez, 2021).

La asociación tiene como fines específicos: Promover proyectos sociales y productivos, con el fin de fortalecer las capacidades de los socios y de sus familias contribuyendo a la equidad de género, además contribuir a la soberanía alimentaria de las familias.

#### **1.4. Agroecología y crianza de cuyes**

Para Acevedo (2012) agroecología es una forma de agricultura sustentable basada en las culturas tradicionales de los agricultores, que integra nuevos conocimientos interdisciplinarios para una producción agropecuaria que conserva la base de bienes naturales; da sustento económico a las familias rurales permitiendo igualdad de acceso a recursos y oportunidades en el mercado, está centrada en la búsqueda de estilos de vida dignos para las familias, las comunidades rurales y la sociedad en general, asegurando su permanencia y buen vivir (p.20).

Lo corrobora Gortaire (2016) que “la agroecología es la forma de agricultura basada en una relación armónica y respetuosa entre seres humanos y naturaleza. Integra dimensiones agronómicas, ambientales, económicas, políticas, culturales y sociales; genera y dinamiza permanentemente el diálogo entre las sabidurías ancestrales milenarias y disciplinas científicas modernas. Se inspira en las funciones y ciclos de la naturaleza para el desarrollo de sistemas de producción, distribución y consumo agrícolas sostenibles, eficientes, libres de agrotóxicos, transgénicos y otros contaminantes. Los modelos agroecológicos incluyen aquellos sistemas ancestrales tales como: Ajas, chakras, eras, huertas y otras modalidades de fincas y granjas integrales diversificadas” (p. 15).

En las comunidades rurales la mayoría de las personas tienen una vida asociada a la sostenibilidad agroecológica en armonía con la naturaleza en su modo de producción de especies vegetales, conservación de pastos con abonos orgánicos y crianza de todo tipo de animales, entre ellos tenemos la crianza de cuyes, según Gomero Osorio (2017) un criterio básico de la crianza ecológica de cuyes consiste en evitar que los animales sufran algún tipo de estrés, pues este factor provoca pérdida de la capacidad inmunológica de los animales, lo cual incrementa el índice de mortandad en granjas de cuyes. Es por ello que resulta

fundamental las medidas preventivas, que consisten en propiciar una alimentación balanceada, evitar los cambios bruscos de temperatura dentro de las instalaciones y mantener los galpones permanentemente limpios.

La infraestructura para la crianza se puede construir utilizando materiales de la zona (palos de eucalipto, esteras, adobe y barro, además de alambres para construir jaulas), y en el sistema de manejo, las madres en producción se crían en pozas de 1,20 metros cuadrados, construidas con ladrillo y barro, o también estas pueden ser realizadas con malla galvanizada donde se instalan permanentemente diez madres y un macho. Las hembras se juntan con los machos después de cuatro o cinco meses, para actuar como reproductores, los machos deben tener de cinco a seis meses. El tiempo de gestación de los cuyes es de 60 días y cada madre puede llegar a tener de dos a cuatro crías por parto. Una vez producido el parto, las madres permanecen ocho a quince días con las crías, que luego son destetadas y seleccionadas según sexo y tamaño. Esta selección preliminar según tamaño y características especiales se realiza para distinguir posibles futuros reproductores y animales para el mercado. Las crías permanecen en jaulas durante tres meses, al término de los cuales se realiza la selección definitiva de reproductores que servirán de reemplazo o que serán ofrecidos al mercado ya sea faenados o en pie, vendidos como carne (Gomero Osorio, 2017).

En la mayoría de los casos el 80% del estiércol producido dentro del predio va directamente al campo como enmienda orgánica. El 20% restante se puede utilizar para producir humus de lombrices y abonos foliares naturales (bioles, bocashi), de este modo se utiliza de manera eficiente el mismo como los macro y micronutrientes que los suelos necesitan para el desarrollo de un forraje de calidad (Gomero Osorio, 2017).

En cuanto a la alimentación consiste principalmente en forraje a base de alfalfa, que es una importante fuente de proteína, mientras que el rey grass y el pasto elefante son fuentes de carbohidratos. Su disponibilidad varía dependiendo de la estación climática, para complementar la alimentación en época de verano, se proporciona a los cuyes un suplemento hecho a base de bloques nutricionales que podrían ser harina de maíz, trigo, cebada, haba, etc., que además de proteína y fibra, tienen un balance adecuado de minerales y vitaminas. Esta dieta permite un crecimiento adecuado de los animales y evita situaciones de estrés por razones nutricionales. Es importante indicar que para la producción del forraje se puede utilizar el estiércol de los mismos animales, esto representando un costo mínimo y permitiendo tener una mayor seguridad en la crianza de los cuyes (Gomero Osorio, 2017).

Los cantones Santa Isabel y Pucará por mucho tiempo han sido considerados zonas de producción por excelencia, y al pasar del tiempo se ha ido perdiendo estas actividades por

distintos motivos, ya sean de carácter social, migratorio, minero o económico y han tenido que dedicarse a diversas actividades diferentes a la agricultura y ganadería.

A pesar del cambio de actividad las unidades agropecuarias familiares producen el cuy para autoconsumo y lo que tengan en exceso para la venta constituyendo una fuente de ingreso que perciben para sustento familiar ya que estos cantones cuentan con un clima favorable, suelos fértiles y agricultores comprometidos con la producción, factores que permiten aprovechar y potencializar actividades para lograr el desarrollo económico de estos cantones.

El cantón Pucará se encuentra situado al Sur Oeste de la provincia del Azuay, a 126 km de la ciudad de Cuenca, en una superficie de 4.070 msnm, su nivel de pobreza por necesidades básicas insatisfechas es de 91,4%, la tasa de analfabetismo es del 17,04%. En su mayoría la población se ubica en la zona rural y solo el 11,08% se ubica en la zona urbana; se dedican a la actividad agrícola ganadera alrededor del 75,17% de la población (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2010).

El cantón Santa Isabel se encuentra situado al occidente de la provincia del Azuay, a 62 km de la ciudad de Cuenca, en una superficie de 1.620 msnm, su nivel de pobreza por necesidades básicas insatisfechas es de 91,4%, una tasa de analfabetismo del 17,04%. En su mayoría la población se ubica en la zona rural con un 69,5% y el 30,5% se ubica en la zona urbana; se dedican a la actividad agrícola ganadera alrededor del 47,9% de la población (INEC, 2010). La producción de cuyes es realizada especialmente por mujeres rurales, que no cuentan con la capacitación técnica necesaria y la misma se da bajo un sistema de producción familiar que genera un abastecimiento para ocasiones especiales como son fiestas y celebraciones, y en un porcentaje menor se da la comercialización dentro de las mismas comunidades.

La producción de cuyes en estos cantones es una alternativa potencial para la diversificación productiva y la generación de excedentes para la comercialización, ya que actualmente en la provincia del Azuay existe una demanda insatisfecha del producto (cuy), por lo que muchos asaderos, restaurantes han visto la necesidad de adquirir el producto de otros cantones y provincias como son Cañar, Cotopaxi y Tungurahua (Ayuda en Acción et al., 2021).

Bajo este contexto, la Asociación de Segundo grado debe aprovechar estas oportunidades de negocio para ofrecer un producto de calidad con valor agregado que permita acaparar nuevos mercados que exigen este tipo de producto (cuy) y así mejorar la calidad de vida de los productores locales.

### 1.5. Importancia de la producción y comercialización del cuy

El cuy es uno de los animales más apetecidos en algunos países de Latinoamérica entre ellos se encuentra el Ecuador. Pero durante todo este tiempo el sistema de producción ha sido básicamente familiar, ya que las familias lo crían para autoconsumo, mas no con miras de una producción en grandes cantidades que puedan ofrecer a la venta y obtener beneficio económico, esta especie es capaz de adaptarse a climas muy fríos como cálidos, es por eso por lo que la distribución de la población de cuyes es amplia.

Según Chaulca (1997) existen tres sistemas de producción de cuyes como es la crianza familiar, la crianza a nivel de pequeño criador y la crianza familiar-comercial.

La crianza familiar se caracteriza por el escaso manejo que se da a los animales; se los mantienen en un solo grupo sin tener en cuenta la clase, el sexo o la edad, razón por la cual se obtienen poblaciones con un alto grado de consanguinidad y una alta mortalidad de crías (38 por ciento), aplastadas por los animales adultos, siendo los más vulnerables los cuyes recién nacidos. Otra característica de este sistema es la selección negativa que se efectúa con los reproductores, pues es común sacrificar o vender los cuyes más grandes. La distribución de la población dentro los sistemas de crianza familiar mantienen un porcentaje alto de reproductores, y el promedio de crías por hembra al año es de 2,4 unidades (Chaulca, 1997).

En el Ecuador, la crianza a nivel de pequeño criador data de épocas ancestrales. En este sistema de producción la productividad es baja debido a que no existe una tecnología de crianza apropiada. La mayor cantidad de cuyes, se hallan concentrados en las viviendas del sector rural de la sierra donde, en una primera aproximación realizada en 1986, se determinó una población de 10 654 560 cuyes, poco o nada mejorados (Chaulca, 1997).

La crianza familiar-comercial este tipo de crianza de cuyes nace siempre de una crianza familiar organizada, y está circunscrita al área rural en lugares cercanos a las ciudades donde se puede comercializar su producto. Las vías de comunicación facilitan el acceso a los centros de producción, haciendo posible la salida de los cuyes para la venta o el ingreso de los intermediarios (Chaulca, 1997).

En Ecuador, la crianza familiar-comercial y comercial es una actividad que data desde aproximadamente 15 años, es tecnificada con animales mejorados en su mayoría y con parámetros productivos y reproductivos que permiten una rentabilidad económica para la explotación. Los índices productivos registrados indican que son susceptibles de mejoramiento. No existen problemas de comercialización, la producción se oferta bajo forma

de animales vivos para el consumo o para la cría; en general se comercializan en la misma granja a través del intermediario. Los precios se fijan de acuerdo con el tamaño del animal (Chaulca, 1997).

La crianza comercial se empieza a dar en localidades cercanas a áreas urbanas; se trata de la actividad principal de una empresa agropecuaria, donde se trabaja con eficiencia y se utiliza alta tecnología, y la tendencia es a utilizar cuyes de líneas selectas, precoces, prolíficas y eficientes convertidores de alimento. El desarrollo de este sistema contribuirá a ofertar carne de cuyes en las áreas urbanas donde al momento es escasa (Chaulca, 1997).

En el Azuay según el III Censo Nacional Agropecuario (2000) 68.084 familias es decir 272.336 habitantes se dedicaban a la producción de cuyes, y al menos 4,9 millones de cuyes se produjeron en el año 2016 en las provincias de Azuay, Tungurahua, Chimborazo y Cotopaxi según la proyección realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y los resultados del Censo Agropecuario efectuado en el 2011. El estudio también determina que la producción total del país en el año 2017 fue de 6,6 millones (Moreta, 2017).

Según la proyección del INEC, Azuay ocupa el primer lugar de producción con 1 ' 661.998 cuyes el año pasado, Tungurahua se ubica en el segundo puesto. Los principales mercados de consumo a nivel nacional son Azuay, Pichincha, Imbabura, Bolívar y otras provincias. Asimismo, se envía a través de terceros a Estados Unidos (Moreta, 2017).

Actualmente se hizo notoria la importancia de la producción que brinda el campo, por lo que se ha visto que varias entidades gubernamentales y ONG´s han emprendido proyectos vinculados con la crianza de cuyes, el mismo que permite incrementar la producción y que con él se garantice la seguridad y soberanía alimentaria.

Para la comercialización el peso ideal para consumo es de 1 500 gramos en tres meses, los cuyes que al momento tienen las familias alcanzan ese peso en cinco meses, además los animales sin un mejoramiento genético tienen dos crías si se mejora genéticamente tienen de tres a cuatro crías por cada parto según la información de AgroAzuay (Moreta, 2017).

Tabla 1

Estimación anual de la población de Cuyes en los cantones de la Provincia del Azuay

<b>Cantón</b>	<b>Número de Cuyes</b>	<b>%</b>
Cuenca	879.780	48%
Sígsig	60.330	3%
Gualaceo	176.310	10%
Paute	92.190	5%
Nabón	117.900	6%
Santa Isabel	114.780	6%
Pucara	16.530	1%
Girón	83.310	5%
Chordeleg	142.050	8%
San Fernando	21.060	1%
Oña	54.900	3%
Sevilla de Oro	20.940	1%
Guachapala	28.320	2%
El Pan	16.290	1%
<b>Total, en el Azuay</b>	<b>1.824.690</b>	<b>100%</b>

Nota. En la tabla 1 se presenta la Estimación anual de la población de cuyes de los cantones de la Provincia del Azuay. Tomado de Ávila Paredes & Carrión Quezada (2010, p. 40)

### 1.6. Género y empoderamiento económico en asociaciones productoras de cuyes

En América Latina y el Caribe, la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo ha aumentado de forma sostenida desde ya varias décadas. Sin embargo, se sigue observando una importante brecha de género, la que se reproduce tanto por medio de varios mecanismos de regulación del mercado de trabajo como a través de las distintas etapas de los proyectos de tipos productivos (Pollack, 1998).

Las mujeres han comenzado a conocerse entre ellas, a intercambiar sus experiencias de trabajo, discutir sus derechos y reconocer sus problemas y posibilidades, personales y colectivos, de tal manera que han ido adquiriendo una mayor fuerza en distintos espacios como son las asambleas comunitarias, asociaciones o las organizaciones campesinas mixtas (Aranda, s.f.).

Al paso del tiempo las mujeres se han ido empoderando y vinculando en el desarrollo económico, ya que se han organizado y emprendido diversas actividades que brindan ingresos a sus familias, y por lo general al frente como líderes están las mujeres, percibiendo

una igualdad de género que ayude al desarrollo teniendo las mismas posibilidades para ejercer la participación ayudando al crecimiento sostenible, incluyente y equitativo.

El empoderamiento económico de las mujeres contribuye directamente a la igualdad de género, la erradicación de la pobreza y el crecimiento económico inclusivo. Las mujeres contribuyen de manera muy significativa a las economías, ya sea en empresas, granjas, como emprendedoras o empleadas o trabajando como cuidadoras domésticas no remuneradas, las mujeres han de poder transformar sus propias vidas, así como sus comunidades y sociedades y los mercados o actividades económicas en las que participan; han de poder participar en los procesos y espacios que afectan su independencia económica (ONU MUJERES, s.f.)

En el Ecuador, la mujer ha jugado un papel importante en el desarrollo económico y social del país, cada vez más se han ido abriendo campo en el ámbito social, económico y político logrando posicionarse como líderes en comunidades, organizaciones y en algunos casos han desarrollado su propio negocio.

En los cantones de Pucará y Santa Isabel mayoritariamente las mujeres son las que se dedican a la crianza de ganado de leche, cuyes, gallinas, cerdos y ovejas, ya que un 51,6% de mujeres son jefes de hogar (Quishpe Falconí, 2019).

Según Quishpe Falconí (2019) los productos que ofrecen los sacan a mercados próximos de Pucará, Shaglli, y Santa Isabel los que son vendidos para cubrir algunos gastos de la familia, mismos que proveen de alimento diario e ingresos económicos a las familias.

### **1.7. Ecofeminismo y cambio climático en la producción y comercialización de los cuyes**

La sabiduría y fuerza de las mujeres como defensoras de los derechos de la naturaleza parte de su íntima relación con ella. El trabajo del hogar en el ámbito rural usualmente implica un contacto directo de las mujeres con el río, la tierra, las plantas y si estos elementos están contaminados entonces la salud de las mujeres se ve disminuida al contacto con agentes tóxicos (Shiva et al., 2012).

El ecofeminismo, siguiendo al feminismo radical, ve en las jerarquías sociales del patriarcado la causa principal de la destrucción ecológica y del dominio de la mujer. El patriarcado aparece como la forma social que organiza el pensamiento, la cultura y las relaciones de género. Las cosmogonías y formas de uso de la naturaleza son más “ecológicas” en sociedades tradicionales. Mas no por ello las relaciones sociales son menos patriarcales e impera menos la gerontocracia y el dominio sobre la mujer. Para estas sociedades, la reivindicación feminista le viene de fuera, de la cultura moderna (occidental),

lo que rompe la visión lineal del origen patriarcal de la crisis ambiental, al mismo tiempo que plantea el problema de las reivindicaciones culturales de los pueblos ante la sustentabilidad y las de género en un encuentro intercultural de diferencias. Si el conocimiento del mundo aparece como una construcción masculina, sería necesaria su desconstrucción feminista. Empero, esta perspectiva ecofeminista no logra romper con la concepción esencialista de la naturaleza y de la mujer o la visión constructivista del lugar de la mujer en la estructura social. Desde allí se plantea una reivindicación conjugada de la mujer y de la naturaleza que no llega a explicitar una visión femenina del saber, más allá de sus atribuciones naturales, de su sensibilidad y de sus lugares asignados en una estructura de poder determinada (Leff, 2004).

Según Bruil et al. (2021), en su revista, el feminismo es mucho más que igualdad de género. Siendo una perspectiva feminista de la agroecología implica no solo crear espacios para que las mujeres obtengan al menos las mismas condiciones y derechos que los hombres, sino también revalorizar el trabajo reproductivo que ellas realizan y reconocerlo como parte fundamental de la economía, así como del bienestar cotidiano de la familia y la comunidad. Una perspectiva feminista de la agroecología también implica que los hombres asuman más responsabilidades en el trabajo reproductivo. La agroecología feminista sitúa los valores de la vida, las relaciones, la confianza, el cuidado y el equilibrio en el centro del sistema alimentario. Por esta razón, más allá de reconocer que las mujeres poseen conocimientos y un saber-hacer fundamentales para la agroecología, muchos defensores de los movimientos por la agroecología y la soberanía alimentaria han abrazado al feminismo como un elemento inalienable en la lucha por un sistema alimentario mundial justo y sostenible.

En la actualidad se ha visto que se da mayor importancia a la producción agroecológica, las personas buscan tener una vida más saludable, y tienen más cuidado de la naturaleza, en su defensa por esta emblemáticamente se ha visto al frente liderando a las mujeres en su gran mayoría, con una visión constructivista de la relación cultura y naturaleza y soberanía alimentaria.

Según datos del MIES, en el Ecuador la economía popular y solidaria, genera el 64% de los puestos de trabajo de la población económicamente activa. Constituye el 25,7% del PIB, generando una enorme contribución para el buen vivir y el desarrollo socio económico de millones de ecuatorianos. Las principales expresiones comunitarias de la EPS son las cooperativas, las asociaciones, las redes y los consorcios (Coraggio, 2017).

Mediante el ecofeminismo se busca transformar la forma vivir de las personas, pensado en alcanzar una vida más justa, equitativa y saludable, libre de las actitudes arrogantes y patriarcales que discriminan a las mujeres y a la naturaleza, el rol de la mujer

campesina es crear una sociedad ecológica y socialmente responsable, y es por lo que se debe hacer énfasis en el cambio climático.

El cambio climático a través de prácticas agroecológicas promueve el desarrollo de la agroecología como una opción para que organizaciones de productores de pequeña escala de una región impulsen la generación de nuevas cadenas que permitan el acceso a alimentos y el incremento de la productividad, y que generen espacios de participación en igualdad de oportunidades para jóvenes y mujeres en el proceso productivo, la reducción o sustitución de insecticidas químicos por alternativas biológicas, es un paso en la dirección correcta para construir sistemas agrícolas más sostenibles. Esto fortalece la capacidad de los agricultores para analizar y responder a los desafíos de la agricultura, de manera que puedan ser más resilientes de cara a los efectos del cambio climático a corto y largo plazo (Laats & Hernández, 2020).

A nivel de la provincia del Azuay en los últimos años se ha ido implementando con más fuerza la agroecología según la Revista de Ciencias Sociales (2021) “La actividad agroecológica se mantiene activa, predominando las asociaciones comunitarias (72,03%) en esa actividad en los cantones de Nabón (35,59%) y Cuenca (33,05), y el resto de las zonas geográficas de la mencionada actividad (31,26%) están distribuidas en otros cantones como: Sigüi, Gualaceo, Ponce Enríquez, El Pan, Santa Isabel, entre otros. En esa actividad, se detectó mayor presencia de las mujeres (0-40 años) como fuerza laboral (88,14%); asimismo, los hombres (71,19%) entre edades de 0 a 40 años, también juegan un rol importante en la cría de animales y cultivos de la tierra para producir suficientes alimentos, pues el 93,22% de los encuestados considera que pueden garantizar la soberanía alimentaria, a través de la implementación de prácticas agroecológicas”, “hasta el año 2019 se consolidó una población de 150 asociaciones de producción agrícola que se perciben como agroecológicas activas en la provincia de Azuay” (Alava Atiencie et al., 2020).

En el Azuay se cuenta con la Red Agroecológica del Austro que tiene como énfasis darle mayor importancia a la producción agroecológica, que busca que las personas se unan y trabajen organizadamente en las comunidades rurales del Azuay fomentan las practicas agroecológicas utilizando técnicas de cultivo y crianza de animales respetando el medioambiente.

### **1.8. Conceptualización del Modelo de Negocios**

Para mantener una ventaja competitiva en el mercado y obtener los objetivos planteados, las empresas, organizaciones, asociaciones deben tener buenas bases para establecer los cimientos cuya única finalidad es contribuir de manera eficiente en el desarrollo

y crecimiento de las empresas y entre estas estrategias destaca el modelo de negocios. Para ello varios autores han hecho aportes importantes en su conceptualización.

Según los autores Osterwalder & Pigneur (2011) dicen que:

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica de un negocio en específico. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de ese valor y el capital relacionado, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles. (p. 3)

Es decir, un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2011). El modelo de negocio se puede entender como planos en los que se describe el modus operandi, como sustento económico enfocado a una organización (Clark et al., 2012).

Según Osterwalder y Pigneur (2011) existen varios Modelos de Negocio entre los que tenemos:

**Tabla 2**

Tipos de Modelo de Negocio

Tipo de modelo de negocio	Descripción
Modelo de negocio CANVAS	<p>Es una herramienta ideal para comprender un modelo de negocio de forma más directa y estructurada. Está compuesto por nueve elementos que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto</li> <li>• Cliente</li> <li>• Relacionamiento</li> <li>• Canales</li> <li>• Flujo de ingresos</li> <li>• Recursos claves</li> <li>• Actividades clave</li> <li>• Alianza clave</li> <li>• Estructura de costos</li> </ul>
Modelo de negocio de cola larga	<p>Este modelo de negocio está relacionado con el principio de Pareto donde nos indica que el 20% de producto de demanda está generando un 80% de ventas; el modelo de negocios de cola larga nos dice que si se junta los productos de menos demanda y los unimos todos en un mismo sitio podemos transformar esto en ventas pequeñas, pero con un gran volumen se usa en general para vender productos software y digitales</p>
Plataformas multilaterales	<p>Plataformas multilaterales que obtienen beneficios al reunir a dos o más grupos de clientes diferentes pero interdependientes como lo explica Alex Osterwalder en su libro “Generación de modelos de negocio”. Esta plataforma brinda un canal por el cual ambos grupos de clientes puedan interactuar e incrementar su valor a medida que los grupos de clientes aumenta.</p>

Nota. Tipos de Modelo de Negocio que se pueden utilizar. Tomado de Osterwalder y Pigneur (2011).

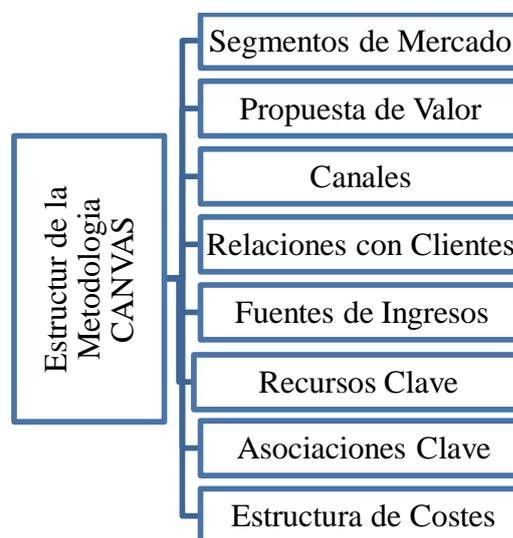
Con el desarrollo del modelo de negocio para la creación de una asociación de segundo grado, dedicada a la crianza y comercialización de cuyes en las Subcuencas de los ríos Vivar y San Francisco en los cantones Pucará y Santa Isabel, se aplicará la herramienta CANVAS, como modelo de gestión y creación de valor para la correcta toma de decisiones que permita determinar la sostenibilidad ambiental, social, económica y financiera de la Asociación de segundo grado, con ello se potencializa la capacidad productiva, ya que esta herramienta puede ser aplicada en cualquier empresa, organización y asociación, siendo un modelo fácil de implementar y cubre aspectos básicos que cualquier organización debe realizar, el modelo puede ser plasmado en un lienzo de forma que cualquier miembro de la organización pueda entenderlo.

### 1.9. Estructura de la Metodología CANVAS

Esta metodología abarca nueve módulos básicos que permiten agregar valor a las ideas de negocio y lograr sus objetivos. Puede ser aplicada en cualquier tipo de empresa, independientemente de su estrategia de negocio y público objetivo donde se desarrollan nueve pasos con aspectos que involucran al desarrollo del negocio entono a la propuesta de valor que se ofrece (Osterwalder y Pigneur, 2011).

#### Ilustración 3

Estructura de la Metodología CANVAS

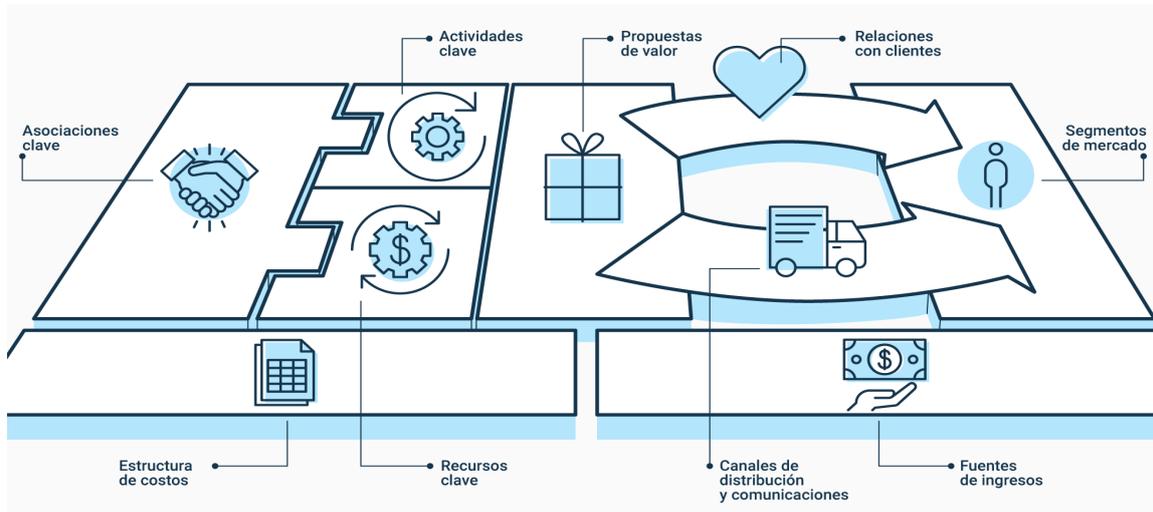


**Fuente:** Elaborado por Autoras

Nota. Estructura de la Metodología CANVAS. Tomado de Osterwalder y Pigneur (2011).

**Ilustración 4**

Diagrama del Modelo CANVAS



Nota. Lienzo del Modelo CANVAS. Tomado de Osterwalder y Pigneur (2011).

El lienzo dividido en nueve bloques muestra que procedimientos se debe realizar y permite identificar los aspectos claves de cada etapa representando el contenido que se va creando de una forma sencilla y simplificada.

**Tabla 3**

Significado de los elementos del modelo CANVAS

<b>Aspectos claves del Canvas</b>	<b>Significado</b>	<b>Elementos claves a considerar</b>	<b>Qué es importante aplicar en una asociación agro-productiva</b>
Segmento de mercado	Es en donde se determina el mercado al que va redirigido el producto/servicio basándose en las necesidades que se presentan.	Conocer al consumidor Analizar su personalidad saber los gustos y preferencias.	Definir quienes serán los clientes de la asociación agro-productiva para con ello establecer estrategias para la organización.
Propuesta de valor	Describe el conjunto de productos y servicios que crean valor con el objeto de solucionar un problema o satisfacer una necesidad.	Satisfacer las necesidades de forma eficiente Producto accesible para todas las personas.	Al formar la asociación donde ofrezcan el producto en grupo se posicionarán en el mercado, mejorara la capacidad de resolver problemas de abastecimiento y las mujeres se empoderan en los emprendimientos productivos.
Canales	Es un medio de transmisión que se utiliza para dar a conocer el producto/servicio que ofrece la empresa.	Dar a conocer el Producto/servicio Evaluar las propuestas de valor Proporcionar una propuesta de valor.	Con un buen canal de comunicación con la cliente concreta la venta es ello la asociación se beneficia al obtener réditos económicos.
Relaciones con los clientes	La organización debe definir el tipo de relación que desea establecer con cada segmento de	Capacitación de clientes Fidelización de clientes	La asociación agro-productora debe mantener una relación duradera con los

	mercado que garantice la satisfacción global del cliente.	Estimulación de ventas	de clientes la idea es mantener una relación antes, durante y después de la compra que el cliente perciba que tiene una asistencia personalizada.
Fuentes de ingresos	Es decir, cómo va a obtener beneficio económico la organización en función de los segmentos de clientes y de la propuesta de valor que ofrezca.	Entregar productos de calidad en los estándares que demanden las personas.	Para la organización ofrecer un producto de calidad satisfaciendo las necesidades le será de gran beneficio económico ya que con al tener esta fuente de ingreso podrá reinvertir y en el futuro poder generar utilidades para cada uno de los socios.
Recursos Claves	Permiten a las organizaciones crear y ofrecer una propuesta de valor para poder acercarse a los clientes y de esta manera percibir ingresos.	Inversión por parte de organismos internacionales ONG Intervención de los GADs Municipales Gestión por fundación Ayuda en Acción	El apoyo con recursos por parte de organismos internacionales ayuda al desarrollo de las organizaciones y fortalece los emprendimientos.
Actividades Claves	Actividades que mejoren el funcionamiento y le permita alcanzar los objetivos planteados y obtener ingresos	Resolución de cualquier eventualidad o problemas	Contribuye al correcto funcionamiento de la organización

Asociaciones Claves	Alianzas para reducir riesgos o adquirir recursos	Convenios de Aportará al crecimiento y desarrollo de la organización. de apoyo en asistencia técnico, capacitación y gestión. Convenios con los proveedores del producto.
Estructura de Costos	Costos que se incurren en la creación del modelo de negocio y la entrega de valor.	Financiamiento de ONG mediante fundación Ayuda en Acción. Aporte para la organización ayudara a mejorar la calidad de vida de las familias campesinas y con ello la economía se dinamiza contribuyendo al buen vivir.

**Fuente:** Elaborado por Autoras

Nota. Elementos del Modelo Canvas. Tomado de Osterwalder y Pigneur (2011).

**1.10. La Asociatividad**

Según el autor Orrala Tomalá (2013) en su tesis dice que:

La asociatividad tiene un origen primitivo en donde el hombre creó la necesidad de asociarse de distintas formas para desarrollar métodos de subsistencia que implica la alimentación y la convivencia social. Con el paso del tiempo surge la especialización del conocimiento del hombre donde la asociatividad desarrolla un enfoque social que ha conllevado al buen funcionamiento operativo y organizado de grupos que se acoplan con fines comunes (p. 20).

La asociatividad surge entonces de la necesidad de cooperativismo que sienten las personas para lograr objetivos en común y así poder enfrentarse a los cambios que demanda la sociedad en nuestra región, algunas operan de manera informal por falta de información o simplemente porque estos sectores son desamparados y libres de beneficios.

### 1.10.1. Definición de asociatividad

Según el autor Zabala (2007) define a la asociatividad como:

“El proceso que hace posible la asociación y también como la actitud que asume el individuo para hacer parte del grupo asociado” (p. 30).

Y el autor Muñoz (2019) recalcan que la Asociatividad es un mecanismo de participación y cooperación entre organizaciones pequeñas y medianas, en el que cada una de ellas mantienen su autonomía jurídica y gerencial, capaces de tomar decisiones en conjunto con los demás participantes con el fin de cumplir un objetivo común.

Según Abalo (2002), define a la asociatividad como mecanismos de cooperación y contribución en el que se instauran relaciones entre un grupo de personas que persiguen un objetivo común.

Es decir, se puede entender que la asociatividad son todas las formas posibles de una asociación entre personas las cuales tienen claro su objetivo en común, la responsabilidad y compromisos tanto individuales y grupales que asumen al integrarse con la asociación, lo que buscan es cubrir necesidades mediante la suma de esfuerzos que por lo general son comunitarias.

### 1.10.2. Formas de Organización

Mediante cualquier forma de organización para las familias y los individuos puede significar ventajoso ya que mediante el emprendimiento comunitario podrían obtener bienestar social, mejoramiento de sus condiciones de vida y mejores condiciones económicas.

Actualmente en el Ecuador la asociatividad se puede realizar mediante diversas instituciones y estas pueden ser asociaciones sociales, representatividad económica, asociaciones de hecho o asociaciones de derecho en las últimas normativas legales gubernamentales realizadas por la Ley de Economía Popular y Solidarias regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para la regulación del sector no financiero se ha establecido cuatro formas de organización.

Según la Ley Orgánica de La Economía Popular y Solidaria y Del Sector Financiero Popular y Solidario (2011) que busca impulsar y promover la actividad económica en el sistema de Economía Popular y Solidaria, basadas en relación de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando el trabajo humano, orientadas al buen vivir en armonía con la naturaleza, donde existen cuatro formas de organización de acuerdo al sector o tipo de actividad que realizan, estas son:

- Sector Comunitario
- Sector Asociativo

- Sector Cooperativista
- Sector Unidades Económicas Populares

A continuación, se detalla las formas de organización con sus respectivas características y objetivos en la siguiente tabla:

**Tabla 4**

Derechos y Obligaciones de las Organizaciones Sociales

Sector	Características	Objeto
<b>Comunitario</b>	Organizaciones vinculadas por relación de territorio, familiares, etnias y culturas idénticas, de género, de sector urbano y rural, comunas, comunidades pueblos y nacionalidades.	Producción, comercialización, distribución y de bienes y servicios de forma licita de manera solidaria y autogestionada
<b>Asociativo</b>	Asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias.	Producir comercializar bienes y servicios buscando auto abastecerse de materia prima, insumos herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercialización su producción por auto gestión
<b>Cooperativista</b>	Sociedades de personas que se unen para de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales es decir sería una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.	El objeto está definido claramente en el estatuto y deberán regirse a una sola actividad económica, producción, vivienda, ahorro crédito y servicios.

**Unidades  
económicas  
populares**

Estas son las que se dedican a la Producción y economía del ciudadano, los comercialización de bienes y emprendimientos unipersonales, servicios fomentando la familiares, domésticos comerciantes asociación y la solidaridad. minoristas y talleres, también actividades que son promovidas por ecuatorianos en el exterior a su vez familiares en el exterior.

**Fuente:** Elaborado por Autoras

Nota. Derechos y obligaciones de las organizaciones sociales. Tomado de Ley Orgánica de La Economía Popular y Solidaria y Del Sector Financiero Popular y Solidario (2011)

### 1.10.3. Elementos de la Asociación

Para que toda organización tenga éxito y se pueda encaminar es necesario conocer algunos elementos que plantea Granja (2012), que son: Confianza, Comunicación permanente, Participación, Compromiso, Competencia, Reciprocidad, Liderazgo y Trabajo en equipo, Compartir riesgos.

### 1.10.4. Características de asociaciones

Entre las principales características se puede mencionar:

- ✓ La integración de los socios debe ser voluntaria debido a que ninguna persona es obligada a realizar algo sin su consentimiento, sino que se encuentra con la capacidad de convicción de agruparse buscando oportunidades de crecer y mejorar.
- ✓ Formar o unirse para cumplir un objetivo en común, es decir que los miembros tengan el mismo pensamiento para la asociación.
- ✓ Potenciar la actividad que realiza teniendo en cuenta que se tiene que realizar la potencialización de producción con calidad.
- ✓ La asociación puede adoptar distintas modalidades, tanto organizacionales como jurídicas, dependiendo el propósito que tengan.
- ✓ La asociación se caracteriza por resolver problemas en conjunto, en donde cada integrante mantiene su postura después de dar su opinión y la decisión que toma en base a su criterio.

### 1.10.5. Ventajas de la asociatividad

Las responsabilidades que se asumen al formar una asociación son mayores a las individuales, por lo mismo que las ventajas son mayores entre las cuales en su tesis menciona Orrala Tomalá (2013) podemos mencionar las siguientes ventajas;

- Afrontar y solucionar problemas de manera conjunta manteniendo la autonomía de los participantes
- Aprovechar las oportunidades, neutralizar las amenazas, poner a disposición sus fortalezas y disminuir sus debilidades
- Mejorar la productividad y competitividad (mercados, negociación, costos, oportunidades, tecnología, etc.)
- Adoptar diversas modalidades jurídicas, organizacionales y de asociaciones
- Posibilidad de acceso a nuevos mercados
- Realizar compras y adquisiciones en conjunto
- Obtener mayores oportunidades de capacitación e información
- Menores costos de transacción originados por un mejor aprovechamiento de los recursos y cooperación entre los integrantes
- Mejoramiento de las posibilidades de acercamiento, diálogo y concertación entre el sector privado y público.

### 1.10.6. Proceso de formalización de la asociación

Según Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2013) “Las organizaciones comunitarias, asociaciones, cooperativas y organismos de integración de la Economía Popular y Solidaria pueden constituirse como personas jurídicas ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con base al cumplimiento de requisitos legales se puede formarse con un mínimo de 10 socios y un capital social inicial equivalente a un Salario Básico Unificado (S.B.U)” para lo cual se necesita realizar lo siguiente:

- **Asamblea Constitutiva**

Para constituir una de las organizaciones sujetas a la ley, se realizará una asamblea constitutiva con las personas interesadas, quienes, en forma expresa, manifestarán su deseo de conformar la organización y elegirán un Directorio provisional integrado por un Presidente, un Secretario y un Tesorero, que se encargan de gestionar la aprobación del estatuto social y la obtención de personalidad jurídica ante la Superintendencia

- **Acta Constitutiva**

El acta de la asamblea constitutiva contendrá lo siguiente:

1. Lugar y fecha de constitución;
2. Expresión libre y voluntaria de constituir la organización;

3. Denominación, domicilio y duración;
4. Objeto social;
5. Monto del fondo o capital social inicial;
6. Nombres, apellidos, nacionalidad, número de cédula de identidad de los fundadores
7. Nómina de la Directiva provisional; y,
8. Firma de los integrantes fundadores o sus apoderados

- **Reserva de denominación**

Las asociaciones EPS y cooperativas en formación, reservarán en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en coordinación con la Superintendencia de Compañías, el uso de una denominación por el plazo de noventa días dentro de los cuales se presentarán la documentación para el otorgamiento de la personalidad jurídica (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2013).

- **Requisitos asociaciones EPS**

Las asociaciones EPS según Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2013), por su parte presentarán los siguientes documentos:

Solicitud dirigida al Superintendente de Economía Popular y Solidaria, requiriendo la aprobación del estatuto y otorgamiento de personalidad jurídica.

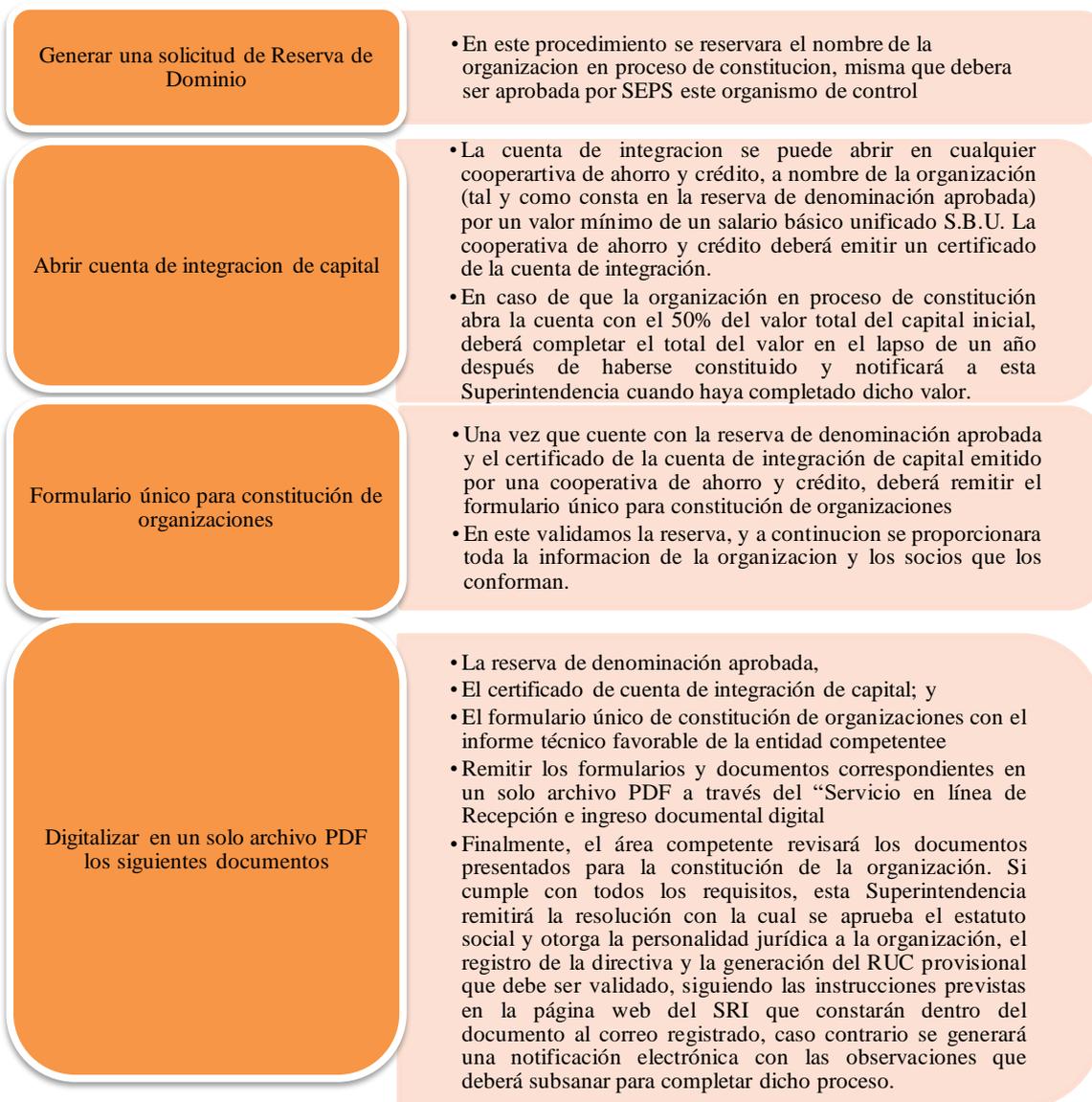
- ✓ Reserva de denominación efectuada en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- ✓ Acta constitutiva conforme lo determina el reglamento general a la ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidarios.
- ✓ Certificación emitida por el secretario, que acredite la legalidad de la asamblea constitutiva, así como la aprobación de constitución de la asociación, la designación del directorio provisional y la denominación. Se deberá observar el formato que proporciona la Superintendencia.
- ✓ Un ejemplar del estatuto debidamente certificado por el secretario del directorio provisional donde conste que fue discutido y aprobado en asamblea de los asociados fundadores.
- ✓ Estatuto en medio digital, que facilite el proceso de transferencia a la web de la superintendencia.
- ✓ Una copia de la lista de asociados fundadores, con sus nombres completos, número de cédula y firma, certificada por el secretario del directorio provisional; en caso de las personas jurídicas se añadirá el número de RUC.
- ✓ Certificado de depósito del aporte al capital social inicial por el monto fijado por el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, realizado, preferentemente en una cooperativa de ahorro y crédito.

- **Pasos a seguir para la constitución de organizaciones de economía popular y solidaria**

Para la constituir una organización de economía popular y solidaria se deben seguir los siguientes pasos, los mismos que se hacen en línea:

**Ilustración 5**

**Pasos para la constitución de una organización de economía popular y solidaria**



**Fuente:** Elaborado por Autoras

Nota. Pasos para la constitución de una organización de economía popular y solidaria. Tomado de: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2013)

A continuación, se detalla cada uno de los requisitos necesarios:

- Datos de la organización
- Región, provincia, cantón, Parroquia, calle principal, Número de domicilio, calle secundaria, referencia de la dirección), barrio/ciudadela
- Correo electrónico, teléfono convencional, teléfono celular.
- Fecha de la reunión de la asamblea
- Número de socios
- Objeto social deberá ser específico, se refiere a la actividad principal que realizará la organización.
- Capital inicial es el valor con el que se constituye la organización (mínimo 400 dólares)
- Cargar el certificado de apertura de cuenta de integración de capital escaneado
- Datos de los socios que constituyen la organización
- Ingresar uno a uno los socios que integran la organización
- Seleccionar “cédula” pasaporte o identificación del extranjero según sea el caso
- Ingresar el número de cédula de la persona aparecer los apellidos y nombres de la persona
- Ingresar el valor del aporte con el que ingresa el socio a la organización

Se deberá hacer esto con cada uno de los socios que formaran parte de la organización tomar en cuenta que el valor del aporte de los socios sumado deberá dar el valor indicado en el certificado de depósito de capital inicial (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2013).

- Datos de los directivos principales y suplentes de la junta directiva y vigilancia
- Tipo de gobierno” JUNTA DIRECTIVA (asociaciones)
- Número de vocales, número de personas que integrarán esta JUNTA. (tener en cuenta que siempre deberá ser un número impar: 3,5,7 dependiendo de la cantidad de socios de la organización)
- Período de vocales en años, ingresar el tiempo en años que permanecerán los vocales en funciones, 2,3 hasta 4 años (el tiempo lo decidirán en asamblea general de socios) no ingresar datos “período en meses”
- En tipo de identificación seleccionar “cédula” pasaporte o identificación del extranjero según sea el caso:
- En “cargo” seleccionar el tipo de vocalía que ejercerá la persona ingresada ejemplo: vocal principal 1, vocal principal 2, vocal principal 3, vocal suplente 1, vocal suplente 2, etc.

- Una vez ingresados todos los vocales principales y suplentes de la junta directiva en la parte inferior de la pestaña se seleccionarán al presidente y secretario de la misma manera
- En “cargo” seleccionar PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA e ingresar el número de cedula de la persona (tener en cuenta que el presidente será obligatoriamente uno de los vocales principales de la junta directiva)
- En “cargo” seleccionar SECRETARIO DE LA JUNTA DIRECTIVA e ingresar el número de cedula de la persona (tener en cuenta que el secretario será obligatoriamente uno de los vocales principales de la junta directiva)
- Deberá realizar exactamente el mismo proceso con los integrantes de la junta de vigilancia (asociaciones)
- En “cargo” seleccionar SECRETARIO DE LA JUNTA DIRECTIVA e ingresar el número de cedula de la persona (tener en cuenta que el secretario será obligatoriamente uno de los vocales principales de la junta directiva)
- Deberá realizar exactamente el mismo proceso con los integrantes de la junta de vigilancia (asociaciones).

#### **1.10.7. Datos del representante legal (administrador)**

Y por último según dispone la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2013) se deberá proporcionar DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL (ADMINISTRADOR) (asociaciones); como son sus datos personales y de su domicilio.

“Al finalizar, deberá imprimir el documento y proceder a suscribirlo por quien ejercerá el cargo de representante legal de la organización y en la parte pertinente por los socios fundadores de la organización se GENERAR SOLICITUD DE CONSTITUCIÓN, el formulario de constitución al correo registrado de la persona que será el representante legal de la organización, se deberá imprimir el formulario y lo deberá firmar el representante legal y todas las personas que constan como constituyentes” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2013).

Una vez completado toda la información solicitada por la SEPS, otorga la resolución de la formación de la organización con el estatuto que se registró la organización de la economía popular y solidaria, datos que fueron proporcionados en el formulario único para la constitución de una organización, luego de esto la organización puede crear su propio reglamento interno el cual no es de conocimiento ni la aprobación de la superintendencia de economía popular y solidaria, en el reglamento no se puede interponer a la ley y al estatuto social, las solicitudes, modelos de estatutos, certificaciones y listados de socios que se

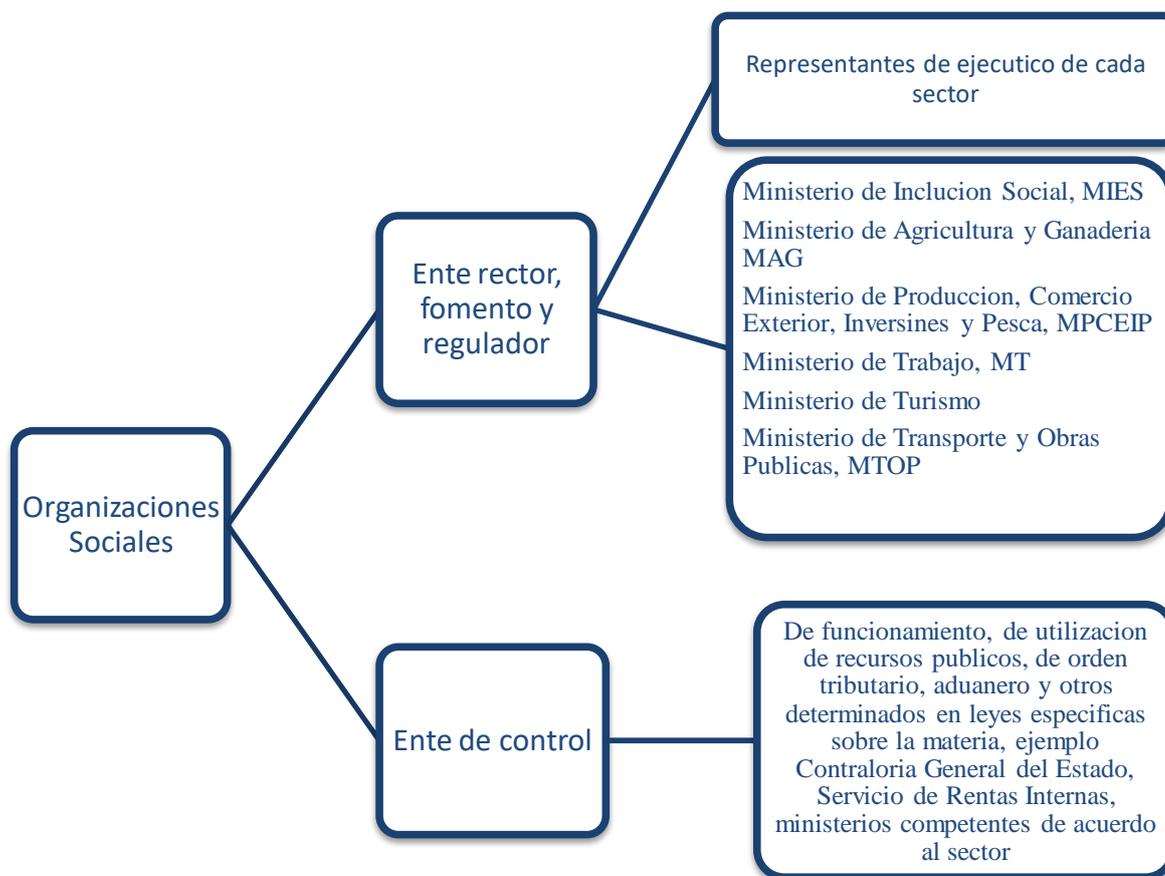
detallan en el presente ítem, se deberán elaborar utilizando los formatos proporcionados por la Superintendencia de Economía, Popular y Solidaria, en su página web: [www.seps.gov.ec](http://www.seps.gov.ec).

### 1.11. Organizaciones sociales

Se puede organizarse mediante organizaciones sociales en instituciones que otorgan la personería jurídica en el Ecuador:

#### Ilustración 6

Organizaciones sociales



**Fuente:** Elaborado por Autoras

En el art. 96 de la Constitución de la República del Ecuador (2008), reconocen todas las formas de organización de la sociedad, como expresión de la soberanía popular para desarrollar procesos de autodeterminación e incidir en las decisiones y políticas públicas y en el control social de todos los niveles de gobierno, así como de las entidades públicas y de las privadas que presten servicios públicos.

Que el artículo 30 de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana reconoce todas las formas de organización de la sociedad, tanto de hecho como de derecho, como expresión de

la soberanía popular que contribuyan a la defensa de los derechos individuales y colectivos, la gestión y resolución de problemas y conflictos, al fomento de la solidaridad, la construcción de la democracia y la búsqueda del buen vivir; que incidan en las decisiones y políticas públicas y en el control social de todos los niveles de gobierno, así como, de las entidades públicas y de las privadas que presten servicios públicos. Las organizaciones podrán articularse en diferentes niveles para fortalecer el poder ciudadano y sus formas de expresión. Las diversas dinámicas asociativas y organizativas deberán garantizar la democracia interna, la alternabilidad de sus dirigentes, la rendición de cuentas y el respeto a los derechos establecidos en la Constitución y la ley, así como la paridad de género, salvo en aquellos casos en los cuales se trate de organizaciones exclusivas de mujeres o de hombres; o, en aquellas, en cuya integración no existan miembros suficientes de un género para integrar de manera paritaria su directiva. Para el caso de las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, pueblos afroecuatorianos y montubios, se respetarán y fortalecerán sus propias formas organizativas, el ejercicio y representatividad de sus autoridades, con equidad de género, desarrollados de conformidad con sus propios procedimientos y normas internas, siempre que no sean contrarios a la Constitución y la ley (Decreto Ejecutivo 193, 2017).

En el Decreto Ejecutivo 193, del 27 de Octubre de 2017 establece en su artículo 3 la naturaleza de las organizaciones que tipo de actividades deben desarrollar “las organizaciones sociales reguladas en este Reglamento tendrán finalidad social y realizan sus actividades económicas sin fines de lucro” (Decreto Ejecutivo 193, 2017).

### **1.11.1. ¿Qué significa sin fines de lucro?**

En el mismo decreto podemos entender por “sin fines de lucro” no es la obtención de beneficio económico sino lograr una finalidad social, es decir no significa no generar beneficios económicos, sino que estos deben ser reinvertidos en las mismas asociaciones para así lograr el desarrollo de la organización (Decreto Ejecutivo 193, 2017).

Por lo tanto, las organizaciones pueden tomar una figura legal mediante el MAG para legalizar a la organización mediante el amparo legal Constitucional de organizaciones sociales sin fines de lucro regulado por el Decreto N°193 para el cual se necesita de los siguientes requisitos:

- Convocatoria constitutiva
- Acta constitutiva donde se debe incluir el registro de los socios
- Estatutos fin social
- Convocatoria revisión y aprobación de estatutos
- Acta de revisión y aprobación de estatutos

- Listado de participantes firmado
- Copia de la cedula de socios
- Declaración juramentada de no contar con patrimonio
- Solicitud al director distrital de MAG

## 1.12. Organizaciones de segundo grado

### 1.12.1. Definición organización de segundo grado

Las organizaciones son grupos sociales formado por personas que buscan resolver sus problemas a través de la integración y cooperación, participando en todas las esferas de la vida social, económica, política y cultural metas y propósitos de sus miembros, operando como asociados en un esfuerzo por aumentar los recursos y apoyar fines benéficos que contribuyan a los sectores más vulnerables y a la ejecución de programas y proyectos para el mejoramiento de la comunidad. Encontramos los siguientes procesos de integración: de primero, segundo y tercer grado.

#### Ilustración 7

Procesos de integración de las organizaciones de segundo grado



Nota. Procesos de integración: de primero, segundo y tercer grado de organizaciones de segundo grado. Tomado de (Cevallos, 2017).

Según Martínez Valle (2006), una organización de segundo grado se define como una agrupación de organizaciones de base homogénea y heterogénea, la misma que logra un estatuto de representatividad local y/o regional en la medida en que busca concretar las demandas provenientes de sus bases.

Las organizaciones de segundo grado han surgido principalmente por conflictos de tierra y por pretensiones políticas en los años setenta, mientras que en los ochenta aparecen

como una respuesta para poder acceder a los diferentes proyectos que ofrecen las instituciones tanto privadas como del Estado.

La expresión organizaciones de segundo grado hace referencia a las asociaciones de los sectores rurales, que surgen ligadas al lugar geográfico en el que residen sus miembros. Las mismas que se asocian para poder acceder a la ayuda técnica que brindan las organizaciones no gubernamentales que puede ser referente a problemas de tierra o en lo que tiene que ver con ayuda social.

### **1.12.2. Características de las organizaciones de segundo grado**

Es una organización sin fines de lucro cuyo objetivo principal es promover el desarrollo integral de la población a través de la ejecución de programas y proyectos dirigidos a mejorar las condiciones de carencia, exclusión y vulnerabilidad en las áreas a intervenir, la gestión que realiza no se encamina a obtener beneficios, aunque si existieran deberán ser reinvertidos en función de la misión de la organización.

Organización formal, esto conlleva a que debe poseer una estructura interna que contenga objetivos, misión, visión, obligaciones y responsabilidades, compromisos de los socios, estrategias, planes de acción, entre otros aspectos a considerar.

Privada, las organizaciones de segundo grado deben ser independientes de cualquier nivel de gobierno y no pertenecer ni estar controladas por el sector público, sin que esto signifique que no puede recibir apoyo del gobierno.

Participación del voluntariado de personas que contribuyen a la realización de una actividad de interés general, aportando con su tiempo sin percibir ninguna remuneración.

Articulación ámbito estatal, para mejorar su desempeño, la calidad de los programas, optimizar recursos. Las organizaciones deben expresar su apoyo para lograr un mayor impacto y sobre todo llegar de mejor manera a los beneficiarios.

Promoción de derechos, cuyas acciones tienen por objeto promover la igualdad de condiciones, combatir las situaciones de marginación y discriminación social, defender los derechos de los sectores más vulnerables (Cevallos, 2017).

## CAPITULO II

### **Metodología de modelo de negocio a implementar en la creación de una asociación de segundo grado, dedicada al emprendimiento social productivo pecuario de cuyes**

Se debe tener en consideración que el diseño metodológico no es estático, puede requerir de cambios o modificaciones de acuerdo con las necesidades que se presente en el desarrollo de la investigación. Según Hernández Sampieri et al. (2014) un plan de investigación constituye una hoja de ruta que nos permite determinar qué actividades se deben realizar para obtener información que nos ayuden a cumplir nuestros objetivos planteados.

Es decir, los métodos, técnicas y herramientas utilizadas para el diseño y planteamiento metodológico para el desarrollo del modelo de negocio aplicadas a las personas que conforman las asociaciones productoras de cuyes.

La investigación que se realiza en este trabajo es descriptiva, explicativa y propositiva para el desarrollo del Modelo de Negocio

El enfoque metodológico que se contempló en la presente propuesta fue la elaboración de un modelo de negocio para la creación de una asociación de segundo grado dedicada a la crianza y comercialización de cuyes, se la realizó desde un enfoque metodológico mixto en el que interactúan metodologías cuantitativas y cuali – participativas permitiendo con ello plantear diferentes métodos y técnicas para el abordaje, levantamiento, procesamiento y análisis de datos. De esta manera nos ayuda a disminuir los errores y riesgos de la información y nos acercan más al entorno analizado.

El enfoque cuantitativo nos permite recolectar y analizar los datos para poder dar respuestas a las preguntas de investigación.

El enfoque cuali-participativo constituye un eje transversal de todo el proceso, ya que profundiza, complementa y valida la información cuantitativa obtenida, y a la vez admite conocer la percepción, el sentir y los deseos que tienen los socios de las diferentes asociaciones de cuyes de los Cantones Santa Isabel y Pucará lo que permite el análisis integral de las propuestas que conlleven a la consecución de los objetivos planteados.

#### **2.1. Técnicas de recolección de información**

En la presente investigación se empleará las siguientes técnicas:

- Encuestas. Se han aplicado boletas de encuestas para analizar la oferta y la demanda de la producción de cuyes por parte de las cinco organizaciones.
  - Encuestas a los productores. Se aplicó el cuestionario construido en base a tres ejes investigativos: participación, género y capacidad productiva de cada uno de los productores de las asociaciones (Ver Anexo Nro. 1 Encuesta a Productores)

- Encuesta a los consumidores de cuyes. Mediante el cuestionario aplicado se busca obtener información sobre los niveles de satisfacción en relación al producto (cuy) existentes y sus opiniones y expectativas con relación al producto que pretende ofrecer la asociación de segundo grado (Ver Anexo Nro. 3 Encuesta a consumidores de cuyes)
- Encuesta a restaurantes. El cuestionario aplicado busca evaluar el comportamiento de los restaurantes al consumir un producto agroecológico siendo un producto criado y comercializado por las asociaciones de mujeres productoras de cuyes de los cantones de Pucará y Santa Isabel esto con la finalidad de conocer el grado de aceptación que tendría el producto (cuy faenado). (Ver Anexo Nro. 5 Encuesta a los restaurantes)
- Talleres. Se realizaron talleres para la construcción de la filosofía organizacional y el plan estratégico; así como, de devolución creativa de la información levantada a: actores claves de restaurantes e instituciones encargadas de apoyo en la Universidad de Cuenca y miembros de las organizaciones en estudio (Ver Anexo Nro. 8 de registro fotográfico de talleres)

## **2.2. Unidades de análisis**

Para este análisis se definió tres unidades de análisis, en primer lugar, a los productores de cuyes de las cinco asociaciones de los cantones de Santa Isabel y Pucará. En segundo lugar, a las personas que les gusta degustar el cuy de los cantones aledaños como potenciales clientes. Y en tercer lugar restaurantes tradicionales que en su carta presenta como plato el cuy del cantón Cuenca y de los cantones de los que forman parte las organizaciones Santa Isabel y Pucará.

## **2.3. Población y muestra**

### **2.3.1. Encuesta a Productores**

Los Productores de cuyes de las cinco asociaciones que se van a considerar:

Tabla 5

Productores de cuyes

Comunidad	Asociación	N.º Productoras de Cuyes
Huertas	Las Cascarillas	16
Puculcay	Lagunas de Masarrumi	22
Santa Marianita	Mujeres Emprendedoras de Santa Marianita	11
Pelincay	Mujeres Emprendedoras de Pelincay	21
Cerro Negro	Cerro Negro	14
Total		<b>84</b>

Fuente: Elaborado por Autoras

### Tamaño de la población

La encuesta se aplicó a los 84 productores de las cinco asociaciones pertenecientes a los cantones Pucará y Santa Isabel que se encuentran dentro del proyecto.

### 2.3.2. Encuesta consumidores

Se ha aplicado la encuesta a una muestra representativa de consumidores que acuden a los mercados de los cantones Pucará y Santa Isabel pues son los de más fácil llegada para la comercialización de productores de la zona

### Tamaño de la muestra

Para calcular el número de encuestas a realizar, se aplicó la fórmula de universos infinitos, ya que, se desconoce la cantidad de consumidores elegidos y también se utilizó un margen de error del 7% con una confiabilidad del 90%, obteniendo así el siguiente resultado:

$$n = P(1 - P) \left( \frac{Z}{E} \right)^2$$

Donde:

- N: Total de consumidores de cuy desconocidos
- Z: El nivel de confianza
- E: Es el error muestral deseado.
- P: Probabilidad de éxito de que compren.
- n: Es el tamaño de la muestra

$$n = 0,50 (1 - 0,50) \left( \frac{1,65}{0,07} \right)^2$$

$$n = 0,25 (23,57)^2$$

$$n = 0,25(555,54)$$

n = 138,81

n = 139 encuestas

Se estima que se debe realizar 139 encuestas a los consumidores de cuyes de las ferias y mercados de los cantones de Pucará y Santa Isabel. Para realizar este análisis se empleó tres criterios de estratificación:

**1. Primer criterio de muestreo por cantón: Pucará y Santa Isabel**

- **Mercado Municipal de Pucará**

El mercado municipal de Pucara está localizado en: Avenida 25 de julio y Calderón, tiene 60 puestos de venta de estos trece están destinados para sección de cárnicos mariscos y restantes.

- **Mercado Municipal de Santa Isabel**

Mercado Municipal de Santa Isabel está localizado en: José Peralta y Fidel Rosales, tiene 590 puestos de venta, cuenta con tres naves, la nave 1 sirve para las ventas de cárnicos y puestos de comida típica con un total de 95 puestos asignados, de este el mercado cuenta con 1 puesto específico para la venta de la carne de cuy, mientras las naves 2 y 3 para las hortalizas y legumbres.

**2. Segundo criterio mercados y ferias por cantón**

Estratificación por afijación simple bajo los criterios: por cantón (Pucará y Santa Isabel) por mercados y ferias por cantón.

**Tabla 6**

Primera estratificación por cantón

Cantón	N
Pucará	69
Santa Isabel	70
TOTAL	139

**Fuente:** Elaboración Las Autoras

**Tabla 7**

Segunda estratificación por mercado y feria del cantón Pucará

Cantón	Mercado Municipal
	Pucará
	N
Pucará	69
TOTAL	69

**Fuente:** Elaboración Las Autoras

**Tabla 8**

Segunda estratificación por mercado y feria del cantón Santa Isabel

Cantón	Mercado Municipal Santa Isabel	Feria de Ganado Municipal de Santa Isabel	Total
	N	N	
Santa Isabel	35	35	70

**Fuente:** Elaboración Las Autoras

### 3. Tercer criterio Por el sexo de los consumidores

**Tabla 9**

Tercera estratificación es por sexo de los consumidores

Mercados y Cantones	Sexo		Total
	Hombres	Mujeres	
Mercado Municipal Púcara	34	35	69
Mercado Municipal Santa Isabel	17	18	35
Feria de Ganado Municipal de Santa Isabel	18	17	35
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>70</b>	<b>139</b>

**Fuente:** Elaboración Las Autoras

#### 2.3.3. Encuesta a restaurantes

La información que se va a tomar en consideración para analizar los restaurantes que expenden la carne de cuy fue tomada de una investigación previa realizada por la Fundación Ayuda en Acción. El número de restaurantes que preparan cuyes es de 40 según el catastro que maneja el Ministerio de Turismo, información tomada del Estudio de Mercado de Cuyes (Ayuda en Acción et al., 2021).

#### Tamaño de la muestra

Para calcular el número de encuestas a realizar, se aplicó la fórmula de universos finitos, ya que, se conoce la cantidad de turistas elegidos anteriormente y también se utilizó un margen de error del 10% con una confiabilidad del 95%, obteniendo así el siguiente resultado:

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

Donde:

N: es el tamaño de la población

z: El nivel de confianza

e: Es el error muestral deseado.

p: Probabilidad de éxito de que compren un tour.

q: Probabilidad de fracaso.

n: Es el tamaño de la muestra

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 40}{(0,05^2 * (40 - 1)) + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = \frac{38,416}{1,0579}$$

$$n = 36 \text{ encuestas}$$

Se estimó que la población es de 40 restaurantes que ofrecen cuy según el catastro de restaurantes que maneja el Ministerio de Turismo, obteniendo como muestra un total de 36. Los cuales detallamos a continuación en la tabla 10:

**Tabla 10.**

Restaurantes que ofrecen Cuy

Nº	Nombre del Restaurante
1	Picantería Crespo
2	Cabaña Bella Vista
3	Estancia del Rey Cuyes
4	Palmeras de San Joaquín
5	Marabú
6	D' Julia
7	Restaurante La Jungla
8	Alcatraz sucursal
9	Los Asados de Ricaurte
10	El Cobayo
11	Alcatraz Principal
12	El Escondite principal
13	Restaurante Guajibamba
14	La Olla de Barro
15	Asador Doña Rosita
16	Las golosinas de Mama Michi
17	Campana Huaico

---

18	Cántaros, el Menor Cuy
19	El Escondite sucursal
20	Salón Tres Estrellas
21	Casa del Gran Cuy
22	La Sazón de la Abuela
23	Cabaña las Peñas
24	Gukler Restaurante
25	El Gran Manila
26	Restaurante Taita Challuabamba
27	La Fonda
28	Pollos y Cuyes de la Autopista
29	5 estrellas Restaurant
30	Kampak Wasi
31	Don Luchito Asados al Carbón
32	Asadero Río Naranjo
33	La Casa del Cuy
34	El Fogón Yunguillano
35	Asadero Golden Roast
36	Los Leños

---

Nota. Lista de los treinta y seis restaurantes que ofrecen cuy según el catastro de restaurantes. Tomado de (Ayuda en Acción et al., 2021)

### 2.3. Metodología Cuantitativa

- **Procesamiento y análisis de datos**

Para el análisis de datos se utilizó el software (IBM SPSS Software) que permitió el análisis de datos estadísticos, estableciendo estadísticas descriptivas (por ejemplo, medias, frecuencias) y la representación gráfica de los datos

### 2.4. Investigación Cualitativa desde un enfoque participativo

Elaborar participativamente el Modelo de negocio desde la metodología CANVAS y aplicación de la filosofía organizacional de la asociación de segundo grado.

- **Técnicas y herramienta para el levantamiento y análisis de la información.**

En esta etapa se construyó de manera participativa el modelo de negocios a través de talleres creativos en donde se explicó el Modelo CANVAS, para el levantamiento y análisis de la información se recurrió a técnicas participativas y cualitativas, con la participación de los socios de las cinco organizaciones productoras de cuyes en los que se pudo solventar las inquietudes y preguntas, además se logró obtener sugerencias de su parte.

Además, se contó con la participación de los miembros de la Asociación de Restaurantes de Cuenca AREC, la Fundación de Turismo Municipal de Cuenca, El FEPP y miembros de la academia y organizaciones invitadas en la Universidad de Cuenca en un taller en el que se recibió retroalimentación fundamental para la mejora de la propuesta de valor del Modelo Planteado.

## **2.5. Etapas operativas del recorrido metodológico del estudio**

Para el cumplimiento de los objetivos planteados en la presente investigación se plantea ocho etapas operativas:

### **Primera Etapa: Formas de constitución de la una organización de segundo grado**

En esta etapa se indagó sobre las formas de constitución legal de una organización de segundo orden.

Para el levantamiento de esta información se aplicó una investigación cualitativa ya que se desea evaluar los parámetros para la constitución de una organización de segundo grado, las técnicas utilizadas son las entrevistas.

Se indagó información en los organismos que otorgan la personería jurídica con lo que se conoció a mayor profundidad la constitución de una asociación de segundo grado para ello se realizó la entrevista en tres instituciones.

### **Segunda Etapa: Definición del estado de situación actual y filosofía organizacional dedicada a la crianza y comercialización de cuyes**



En la segunda etapa se construyó participativamente con socios(as) de las 5 organizaciones de cuyes el mapa estratégico para la organización de segundo grado.

Para el levantamiento de información se aplicó la investigación participativa, que permitió diagnosticar y conocer la situación real de cada uno de los miembros de las cinco asociaciones productoras de los cantones Pucará y Santa Isabel, además la investigación se completa con un enfoque cualitativo y cuantitativo, con técnicas de entrevistas y encuestas.

**Tabla 11**

Visitas realizadas a las distintas comunidades

<b>Ubicación</b>	<b>Características del lugar</b>	<b>Fecha</b>	<b>Materiales y equipos</b>	<b>Productores</b>
Comunidad de Cerro Negro del cantón Pucara	<b>Latitud:</b> -3.23333 <b>Longitud:</b> -79.6 <b>Altitud:</b> 300 a 500 m s. n. m <b>Temperatura:</b> 8° a 18° <b>Precipitación:</b> 400 a 800 mm	Miércoles 13 de julio del 2022	Papelógrafo Marcadores Hojas de papel boom	A partir de las 11h00 hasta las 14h00 con la presencia de 9 socias y 1 socio en casa del socio se desarrolló el taller participativo donde se abordan todos los puntos básicos del plan estratégico, como es la misión, visión, valores, y el FODA
Comunidad de Pelincay del cantón Pucara	<b>Latitud</b> -3.18333 <b>Longitud</b> -79.5333 <b>Altitud</b> 2400 a 3000 m.s. n. m. <b>Temperatura</b> 10° a 20° <b>Precipitación</b> 507 a 820 mm	Jueves 14 de julio del 2022	Papelógrafo Marcadores Computadora Hojas de papel boom	A partir de las 14h00 hasta las 16h00 con la presencia de 15 socias en la casa comunal de la asociación 9 de marzo se realizó el taller participativo donde se abordan todos los puntos básicos del plan estratégico, como es la misión, visión, valores, y el FODA
Comunidad de Santa Marianita del cantón Pucara	<b>Latitud</b> -3.23378 <b>Longitud</b> -79.4612 <b>Altitud</b> 4070 m s. n. m. <b>Temperatura</b> 10° a 14° <b>Precipitación</b> 50 a 200 mm	Jueves 14 de julio del 2022	Papelógrafo Marcadores Computadora Hojas de papel boom	A partir de las 9h00 hasta las 13h00 con la presencia de 10 socias de la asociación Mujeres Emprendedoras de Santa Marianita, en la casa de la presidenta señora Narcisca Chávez se realizó el taller participativo donde se abordan todos los

					puntos básicos del plan estratégico, como es la misión, visión, valores, y el FODA
Comunidad de Puculcay del cantón Santa Isabel	<b>Latitud</b> -3.06613 <b>Longitud</b> -79.40593 <b>Altitud</b> 4095 m s. n. m. <b>Temperatura</b> 10° a 15° <b>Precipitación</b> 50 a 35 mm	Viernes 15 de julio del 2022	Papelógrafo Marcadores Computadora Hojas de papel boom	A partir de las 11h00 hasta las 13h00 con la presencia de 15 socias y 2 socios de la asociación Lagunas de Mesarrumi, en la cancha comunal se realizó el taller participativo donde se abordan todos los puntos básicos del plan estratégico, como es la misión, visión, valores, y el FODA	
Comunidad de Huertas del cantón Santa Isabel	<b>Latitud</b> -3.27417 <b>Longitud</b> -79.3156 <b>Altitud</b> 2,793 m s. n. m. <b>Temperatura</b> 9° a 16° <b>Precipitación</b> 10 a 100 mm	Viernes 15 de julio del 2022	Papelógrafo Marcadores Computadora Hojas de papel boom	A partir de las 11h00 hasta las 13h00 con la presencia de 15 socias y 2 socios de la asociación Las cascarillas, en la casa comunal se realizó el taller participativo donde se abordan todos los puntos básicos del plan estratégico, como es la misión, visión, valores, y el FODA	

**Fuente:** Elaboración las Autoras

Con la información de campo de los resultados obtenidos en los diferentes talleres se procede a diseñar la filosofía empresarial para la asociación de segundo grado dedicada a la producción y comercialización de cuyes.

### **Tercera Etapa: Planteamiento de propuesta del estatuto y validación participativa con socios (as) de las 5 organizaciones**

En la tercera etapa, se realizó el respectivo planteamiento de propuesta de estatuto, considerando distintos apartados que puedan permitir el desarrollo armonioso entre los socios. Para lo cual se utilizó la información recolectada en los anteriores apartados. Seguido a esto se realizó un acercamiento con los socios de las 5 organizaciones para realizar la validación participativa, pues de esta manera se puede contar con la aprobación para la aplicación y establecimiento de la asociación de segundo grado.

### **Cuarta etapa: Levantamiento y análisis de la información primaria**

El levantamiento y análisis de la información primaria que permita analizar el estado situacional del sector agrícola en lo referente a la producción de animales menores (cuyes) a nivel local con énfasis en el análisis de la oferta y demanda, identificando factores claves para determinar la viabilidad de la creación de la asociación de segundo grado.

En esta etapa, en primer lugar, se analizó el estudio de mercado realizado por las organizaciones Ayuda en Acción, los GAD's Cantonales de Santa Isabel y Pucará con la colaboración de la Universidad de Cuenca seleccionando la información que ayude a tener un acercamiento a la oferta y demanda de este tipo de actividad que realizan las personas de las comunidades en esos sectores. En segundo lugar, para acercar la investigación a la realidad de la zona de estudio se procedió a realizar una boleta de encuesta (Anexo 3 Boleta de Encuesta de Consumidores).

## CAPÍTULO III

## Análisis de resultados

**Situacional de la producción y consumo de cuyes, con énfasis en la comercialización mediante una asociación de segundo grado como una oportunidad de negocio.**

En los últimos tiempos se han generado emprendimientos que están permitiendo el desarrollo y empoderamiento de las mujeres en diversas actividades productivas que les permiten crecer y desarrollarse por ellas mismas. La crianza de cuyes se ha convertido en una importante actividad económica que ha permitido a hombres y especialmente a las mujeres del sector rural que se organicen colectivamente para apoyarse de forma cooperativa y de esa manera fortalecer sus actividades, mano de obra local para una producción exitosa que les permita tener beneficio social y desde luego beneficio económico para su sustento familiar.

A partir de esta perspectiva, se considera fundamental el análisis de la capacidad productiva de las asociaciones que forman parte del modelo de negocios para la creación de una asociación de segundo grado dedicada a la crianza y comercialización de cuyes en las subcuencas de los ríos San Francisco y Vivar, para ello, se parte del análisis de la oferta y demanda de cuy de fuentes primarias mediante estudio de campo.

- **Oferta en el Mercado Local.**

La oferta mensual en el mercado local está dada por la producción total que se realiza en las cinco asociaciones parte del estudio, en ese sentido están comprendidos en 84 familias, tal como se muestra en la Tabla 12.

**Tabla 12**

Población (Miembros de las asociaciones productoras de cuyes) de las subcuencas de los ríos San Francisco y Vivar de los cantones Pucará y Santa Isabel

Cantón	Parroquia	Comunidad	Asociación	N.º Productoras de Cuyes
Santa Isabel	Shagli	Huertas	Las Cascarillas	16
		Puculcay	Lagunas de Masarrumi	22
		Santa Marianita	Mujeres Emprendedoras de Santa Marianita	11
Pucará	Pucará	Pelincay	Mujeres Emprendedoras de Pelincay	21
		Cerro Negro	Cerro Negro	14
<b>Total</b>				<b>84</b>

**Fuente:** Elaboración Las Autoras

En la tabla 12 podemos observar que las cinco organizaciones que están consideradas para el proyecto pertenecen a los cantones de Pucará y Santa Isabel del área rural de los mismos. En el cantón Santa Isabel se encuentran dos organizaciones “Las Cascarillas” ubicada en la comunidad de Huertas y “Lagunas de Mesarumi” de la comunidad de Puculcay, mientras que en el cantón Pucará contamos con 3 organizaciones “Mujeres emprendedoras de Santa Marianita”, “Mujeres emprendedoras de Pelincay” y la organización de Cerro Negro.

La organización que cuenta con un mayor número de socios es la “Lagunas de Mesarumi” es con 22 socios, seguido por la organización de Pelincay que cuenta con 21 socios, la organización de Huertas cuenta con 16 socios, la de Cerro Negro con 14 socios y la de Santa Marianita con 11 socios.

La crianza de los cuyes se realiza bajo sistemas de producción familiar que tiene las siguientes características:

**Tabla 13**

Características de la oferta en las asociaciones dedicadas a la crianza de cuyes

Actividades de manejo de cuyera	Descripción
Alimentación	Se realiza de preferencia con raygras y kikuyo, también se utilizan hierbas y plantas locales como el maralfalfa, estuca, maíz forrajero y otros que funcionan como forrajes y son cosechadas en épocas específicas. Con el proyecto los socios implementaron instalaciones de pastizales (semilla de alfalfa flor morada, maralfalfa, reygras italiano maíz forrajero) permitiendo diversificar la alimentación para los cuyes, pero los productores perciben que no es suficiente para mejorar la calidad y cantidad de producción que desearían tener.
Cosecha de forraje	La cosecha se hace de forma manual con el uso de hoces lo que le permite al productor cortar 1 carga de yerba(3,75kg) en 50 minutos de trabajo, esta carga abastece alrededor de 20 cuyes al día. Los socios cuentan con extensiones de 0,5 ha de pastos destinados a la alimentación de cuyes. No tienen acceso a asistencia técnica alguna, tampoco cuentan con un sistema de riego para las épocas de sequía.
Sanidad	Los productores no le dan mucha importancia al manejo sanitario de los animales, produciendo una alta incidencia de enfermedades.

Manejo genético	En los cantones de Pucará y Santa Isabel, al tratarse de sistemas de producción familiar se puede observar que existe un alto nivel de consanguinidad, el 75,6% de familias disponen de cuyes criollos, casi tienen un nulo manejo de las cruza ya que solo un 2,4% de familias tiene una línea mejorada de cuyes. Este aspecto limita el mejoramiento genético que podrían ser beneficioso para ofrecer un mejor producto
Manejo y crianza	Las familias tienen los cuyes clasificados en distintas jaulas por sexo, edad y color lo cual contribuye a un mejor control y manejo de sus crías, reproductores y cuyes que serán destinados para engorde y posteriormente para la venta. En cuanto a la crianza de cuyes es realizada en su mayoría por las mujeres, actualmente las socias lo realizan de manera tradicional, es decir la alimentación es básicamente con el forraje de baja calidad con un poco de harina de maíz, no le alimentan con concentrados nutricionales por lo que no se puede sacar un cuy a los 90 días para la venta.
Procesamiento/ transformación del cuy	El producto ofertado es: Cuy en pie. El beneficio y venta de los cuyes está a cargo de cada productor (Esposa), además las ventas que realizan son de manera individual por cada socia.
Comercialización	Actualmente los socios venden el cuy de manera individual en la localidad, están vendiendo alrededor de 2 a 10 cuyes por mes. El costo de transporte asume el comprador sin ser considerado al momento de la venta.  La comercialización lo realiza la esposa quien percibe el beneficio económico que obtiene por el mismo.

**Fuente:** Elaboración Las Autoras

Nota. Actividades del manejo de las cuyeras. Tomado de (Ayuda en acción, 2021)

Un 84,10% de la población de productores ha implementado algunas prácticas, especialmente para el mejoramiento del manejo de cuyes en sus viviendas, realizado con el aporte de la Fundación Ayuda en Acción y aporte individual, y se encuentran dispersos en los cantones de Pucará y Santa Isabel:

- **Mejoras para la crianza de los cuyes:**

- La construcción de galpones permite manejar a los animales(cuy) en un espacio diferenciado de la vivienda familiar, ofreciendo un beneficio, tanto para la salubridad familiar, como para la salubridad de los animales.
- Las jaulas de crianza, las familias tienen sus cuyes en galpones con jaulas cuadrada con bases en sus extremos de madera combinada con mallas de metal, esto contribuye al mejoramiento de la reproducción de cuyes y ayuda en la realización de las labores de aseo y manejo en general.

- **Organizaciones de productoras de cuyes**

En el diagnóstico realizado a las asociaciones productoras de cuyes de los cantones Pucará y Santa Isabel, ninguna de las 5 asociaciones está constituida legamente bajo ninguna entidad, se ha observado también que los socios no se dedican exclusivamente a la producción de cuyes, como les mostramos a continuación

**Tabla 14**

Organizaciones productoras de cuyes

No	Asociación	No Socios	Comunidad	Actividades Productivas	Situación Actual
1	Las Cascarillas	16	Huertas	Ganadería y Agricultura	Operativa La actividad principal que realizan los socios es la producción ganadera en donde obtienen ingresos constantes y su cuidado no requiere mayor esfuerzo
2	Lagunas de Mesarrumi	22	Puculcay	Ganadería y Agricultura	Operativa La actividad principal que realizan es la ganadería ya que por la cual obtienen ingresos constantes y su cuidado no requiere mayor esfuerzo. Ellos cuentan ya con una planta de enfriamiento de leche, toda esta actividad lo realizan de manera conjunta en la organización.
3	Mujeres Emprendedoras de Santa Marianita	11	Santa Marianita	Ganadería y Agricultura	Operativa Las familias cuentan con pequeñas queseras lo que les permite obtener mejores ingresos
4	Mujeres Emprendedoras de Pelincay	21	Pelincay	Ganadería producción de leche y Agricultura	Regular/Operativa La actividad principal que realizan los socios son la producción lechera. Cuentan con una planta de fabricación de quesos, la misma que necesita de inversión para que entre en funcionamiento.

---

5	Cerro Negro	14	Cerro Negro	Agricultura y servicios personales	Operativa Los socios se dedican a realizar actividades agrícolas y en su mayoría salen de la comunidad a ofrecer sus servicios en otras localidades.
---	-------------	----	-------------	------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

**Fuente:** Elaboración Las Autoras

Según el diagnóstico, estas organizaciones se encuentran operativas, es decir regularmente vienen funcionando como organizaciones de hecho, lo cual significa que han realizado al menos una reunión anual para tratar temas de situación organizacional, más no operaciones comerciales o con miras a legalizarse dentro de algún ente que otorgue la personería jurídica.

Este hallazgo demuestra que la cultura organizativa para la producción de cuyes, en las subcuencas de los ríos San Francisco y Vivar de los cantones de Pucará y Santa Isabel es muy débil, por tanto, la oferta desde este sector es poco significativa incluso para el mercado local ya que el 54,3% de las familias destinan el cuy para autoconsumo sin tener como objetivo la comercialización de una manera asociada.

- **Demanda en el Mercado Local.**

Para determinar la demanda se aplicó encuestas a diferentes sectores de la economía como: ferias y mercados de las localidades y se toma como referencia la información del estudio de mercado realizado por la fundación Ayuda en Acción donde analizan a los principales restaurantes que preparan cuyes, esto con la finalidad de conocer el grado de aceptación que tendría el producto (cuy faenado), contando con una demanda de 4.500 a 5.000 como se puede observar en la Tabla 15.

**Tabla 15**

Grupo de encuestados

Grupos Encuestados	Muestra(n)	% de Aceptación
Mercados y ferias del Cantón Pucará	69	80%
Mercados y ferias del Cantón Santa Isabel	70	86%
Restaurantes que preparan cuy	36	92%

**Fuente:** Elaboración las Autoras

### 3.1 ANALISIS INTERNO DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

#### Filosofía empresarial

La filosofía empresarial, es entendida como un conjunto de saberes, en el que se establece como se deben realizar las cosas en una organización con fines claros sobre las actividades, además se dice que, si una empresa no tiene definida su filosofía, sus posibilidades de éxito son minimizadas (Rocha, 2018).

Para formular la filosofía empresarial para la Asociación de Segundo Grado se trabajó mediante talleres con los socios de las cinco asociaciones, lo primero que se formuló en los talleres fue el nombre de la Asociación, que en este caso el nombre elegido fue “KALLPA”. La palabra KALLPA es una palabra quechua que significa Fuerza y también Fortaleza, esta última nos identifica ya que son un grupo de personas especialmente mujeres que forman las asociaciones productoras de cuy que han podido surgir pese a los malos momentos, con una clara visión de aportar a la economía de sus familias y de la comunidad. De la misma manera se construyó la misión, visión y los valores con los que va a contar dicha asociación. A continuación, se detallan los resultados obtenidos.



**Misión.**

Se entiende como misión a la razón de ser de una organización, en donde se relaciona a metas, objetivos, políticas y estrategias que se generan en el entorno organizacional, considerando además la motivación del capital humano y asignación de recursos (Maragno et al., 2014 citado en Rocha, 2018). De esta manera se propone la siguiente misión:

Asociación de Mujeres emprendedoras “KALLPA” es una asociación de segundo grado que se dedica a la crianza, producción y comercialización del cuy cumpliendo con estándares de calidad para garantizar un producto inocuo y altamente nutricional, a través de tecnología moderna, utilizando los recursos profesionales calificados, sustentados en la eco-productividad, para complacer las exigencias de nuestra clientela y el desarrollo de nuestros colaboradores.

**Visión**

La visión detalla a lo que espera cumplir u obtener la organización en un tiempo futuro por medio de la aplicación de distintas estrategias para lo obtención de los resultados esperados, por lo que es relevante que una organización establezca la visión (Maragno et al., 2014 citado en Rocha, 2018).

En 5 años, Asociación de Mujeres emprendedoras “KALLPA” pretende conseguir el reconocimiento Provincial y Nacional como organización potenciadora de cuyes, industrializado por medio del progreso productivo, consecutivo y beneficioso.

**Valores**

Los valores son un compendio de principios o virtudes que se plantean en una organización, que posibilita el desarrollo de actitudes y acciones con el compromiso organizacional para cumplimiento del servicio o entrega de un producto (Maragno et al., 2014 citado en Rocha, 2018).

Los valores primordiales que llevara la Asociación son:

- Responsabilidad. Dirigido a apoyar a los clientes y a la comunidad
- Calidad. No basta con solo decir que ofrecemos el mejor producto, debemos garantizar que así sea.
- Transparencia. Tener procesos transparentes, honestos en todas las operaciones que realice la organización.

- Puntualidad. Respetar los plazos de entrega del producto, de la misma forma los tiempos de los clientes, proveedores y socios en casos de reuniones y pagos.
- Trabajo en equipo. Trabajo en conjunto para alcanzar una meta u objetivo en común

**3.1.1 Cadena de valor**

La cadena de valor es la herramienta principal de análisis estratégico de costes de un negocio. Identifica las actividades, funciones y procesos de negocio que se ejecutan durante el diseño, la producción, la comercialización, la entrega y el soporte de un producto o servicio (Sánchez Gómez, 2008).

Con esta herramienta podemos realizar un estudio interno de la asociación de segundo grado, mediante desagregación de las actividades principales que aportan la generación de valor para el cliente.

**Ilustración 8**

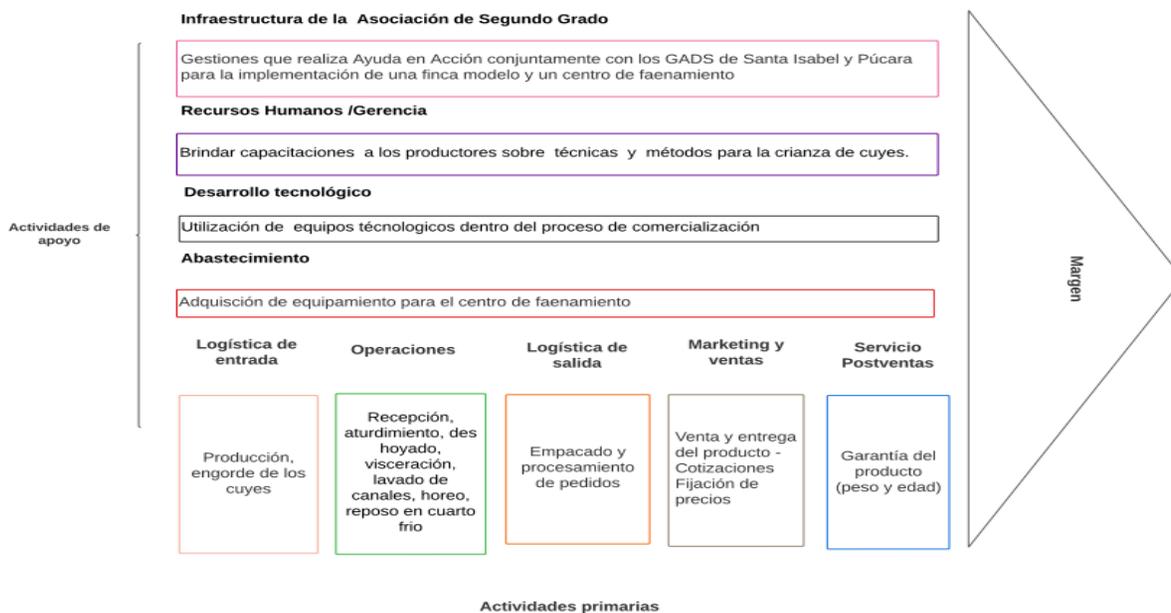
Cadena Genérica de valor



Nota. Cadena genérica de valor. Tomada de (Porter, 2010, p. 67)

**3.1.2 Elaboración de la cadena de valor de la Asociación de Segundo Grado**

**Ilustración 9** Propuesta de la Cadena de Valor de Asociación de Segundo Grado



**Fuente:** Elaboración por Autoras

**3.1.3 Fase de análisis de objeto, producto y alcance del negocio**

El desarrollo del modelo de negocio para la crianza y comercialización de cuyes de la asociación de segundo grado, tiene como objeto identificar las actividades que generan valor para la asociación y las actividades que debemos potenciar dentro de la cadena de valor, con el propósito de crear una ventaja competitiva y de esta manera plantear estrategias para cumplir los objetivos planteados y así poder llegar a los diferentes segmentos de mercado identificados en el estudio de campo en donde se determinó que podrían ser: restaurantes con un grado de aceptación de 92%.

**3.1.4 Fase central de análisis de entorno interno y externo, actores involucrados y relaciones con actores**

**3.1.4.1 Análisis de entorno interno**

La asociación de segundo grado pretende proveerse del producto (cuyes) de los socios de las 5 asociaciones que están dentro del proyecto, el que se implementará bajo un contrato de entrega con un plazo establecido y precio fijo, garantizando que no exista desabastecimiento para poder entregar el producto a los clientes, además busca crear conciencia entre los socios y

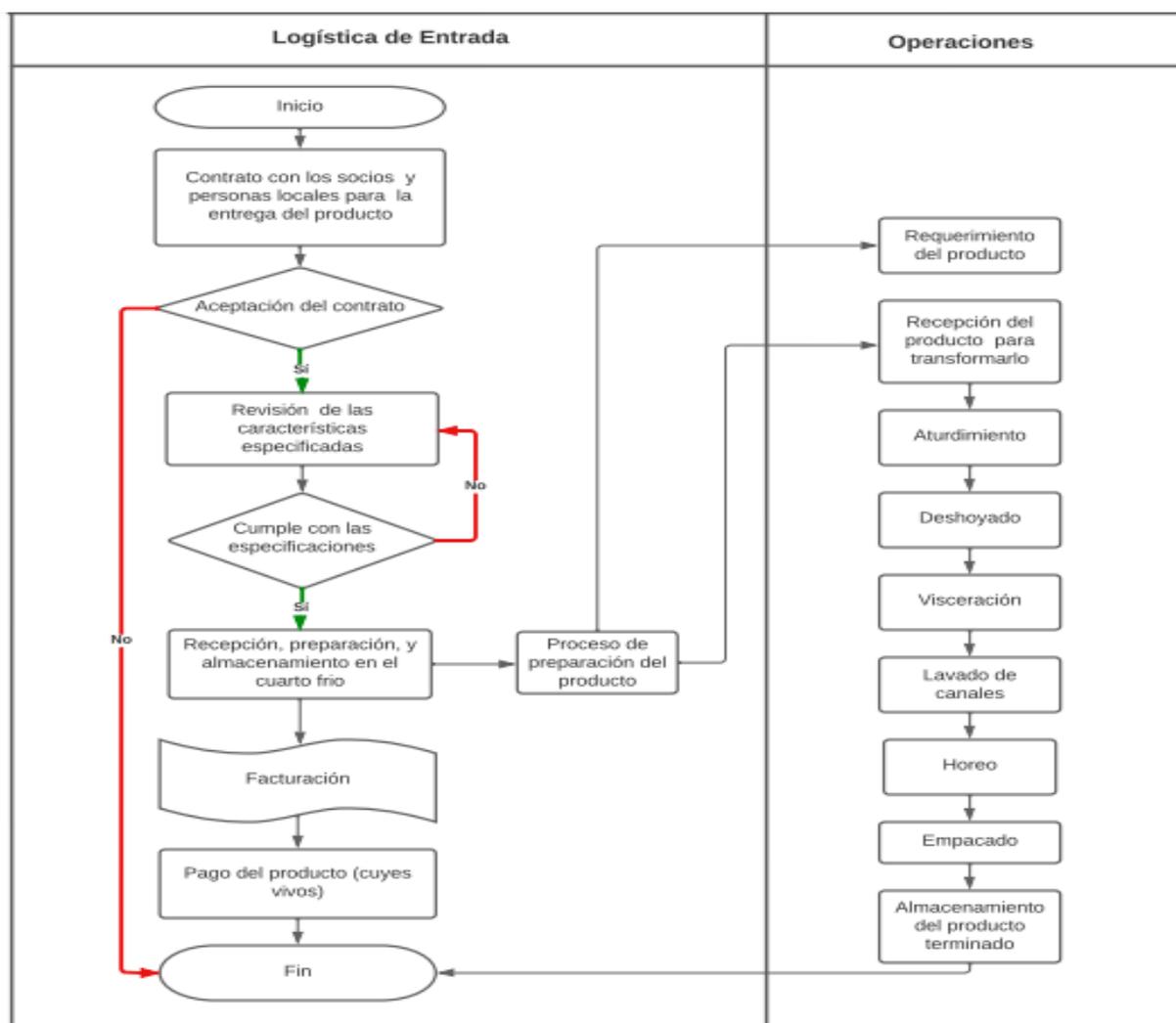
la asociación de segundo grado que les permita tener una relación ética personal que asegure el cumplimiento del contrato. El producto debe cumplir con ciertas especificaciones para su producción, engorde, almacenamiento y para luego transformarlo, ofreciendo un producto de calidad que cumpla con todas las garantías establecidas por el mercado.

**Flujograma del Entorno Interno**

Este flujograma permitirá establecer las actividades internas de producción de la Asociación de Segundo Grado con el objetivo de establecer políticas de producción

**Ilustración 10**

Entorno interno de la Asociación de Segundo Grado



Fuente: Elaboración por las Autoras

**3.1.4.2 Análisis del entorno externo**

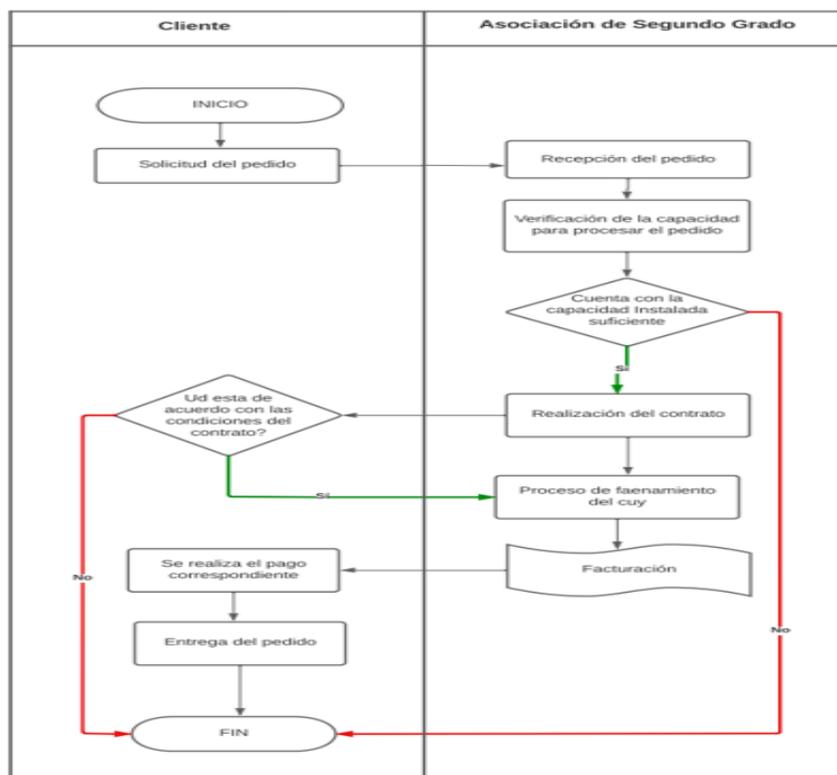
Dentro del estudio de mercado realizado, se puede establecer que el mercado potencial dentro del análisis del entorno externo serían los restaurantes y las personas que residen dentro de estos cantones que degustan del cuy, bajo estos parámetros, la Asociación de Segundo Grado ofertara sus productos por medio de pedidos en presentaciones de unidades de acuerdo a los requerimientos del mercado, la cual es analizada para determinar si cuenta con la capacidad necesaria de producción y asegurarse que los pedidos sean entregados en el plazo, cantidad y calidad, satisfaciendo las exigencias establecidas con la intención de fidelizar y atraer nuevos clientes.

**Flujograma del Entorno Externo**

Este flujograma nos permitirá establecer las actividades externas de la Asociación de Segundo Grado para llevar a cabo el proceso de comercialización.

**Ilustración 11**

Entorno externo de los clientes que degustan del cuy



**Fuente:** Elaboración por las Autoras

- **Matriz de involucrados**

**Tabla 16**

Matriz de Involucrados

<b>Grupos</b>	<b>Relación/ Interés</b>	<b>Problemas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Recursos</b>
<b>Grupos Internos</b>				
Socios de las asociaciones productoras de cuy de la localidad	Directa/Alto	Carencia de buenos pastizales para la alimentación adecuada de los cuyes. Carencia de mercado donde ofertar el cuy. Deficiente conocimiento en el manejo tecnificado de cuyes.	Mejorar la genética de los animales para obtener mejores rendimientos productivos. Dinamizar la economía de la comunidad y los cantones parte de proyecto, que permitan mejorar la calidad de vida de las productoras. Generar valor agregado a la producción de cuyes que nos permita obtener mayor rentabilidad para los productores. Vender el producto durante todas las épocas del año a un precio que sea rentable. Contar con el apoyo de instituciones públicas en temas referentes a la crianza tecnificada de cuyes.	Disposición de pastizales y agua de riego para la producción del cuy. Contar con una normativa para la asociación de segundo grado, El producto(cuy) que se ofertara en el mercado debe contar con todas las especificaciones requeridas por el mercado para el consumo del producto. Las socias potencializan la crianza de cuy a través del mejoramiento genético.

<b>Grupos Externos</b>				
Clientes	Directa/Alta	Pocas asociaciones que ofertan sus productos, ocasionando que en su mayoría adquieran sus productos de otras provincias	Adquirir un producto producido naturalmente que sea de la zona ya que tiene mejor sabor. Obtener un producto que cumpla con todas las características que se requiere.	Contar con el cumplimiento de entrega a tiempo acordado. Cumplir con las disposiciones planteadas entre cliente-asociación
<b>Grupos Externos</b>				
Instituciones Públicas (Ayuda en Acción, GAD Cantonales, GAD Municipales, IEPS, MAG)_	Directa/Alta	Carencia de recursos suficientes para brindar el apoyo necesario que las asociaciones requieren.	Brindar acompañamiento técnico y organizacional necesario para el fortalecimiento de las asociaciones involucradas.	Cumplir con los acuerdos y compromisos previamente estipulados.

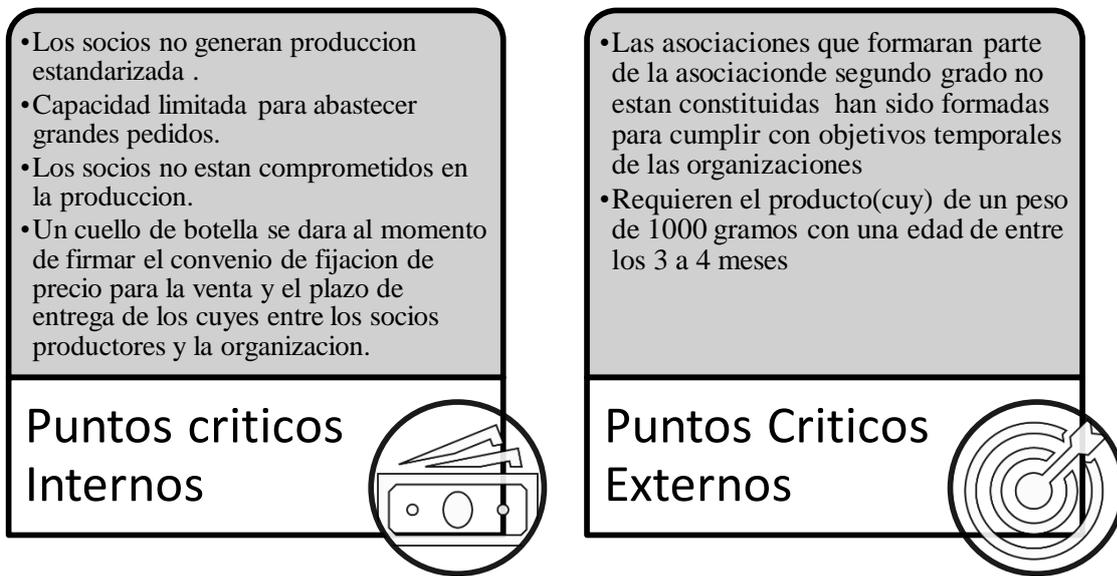
**Fuente:** Elaboración por las Autoras

**3.1.5 Fase final de los puntos críticos y la propuesta de un plan estratégico de acción**

Luego de un breve análisis sobre los procesos que conforman el entorno interno y externo de las asociaciones dedicadas a la crianza y producción del cuy se logró identificar los puntos críticos que afectan directamente al desenvolvimiento de la organización; a continuación, se detallan cada uno de éstos:

**Ilustración 12**

Puntos críticos internos y externos



**Fuente:** Elaboración por las Autoras

Se acaba de detallar los puntos críticos internos y externos que tendrá la asociación de segundo grado dedicada a la producción del cuy, que afectarán al desenvolvimiento oportuno en la generación de valor agregado del cuy, puesto que impide que las actividades sean desarrolladas para la dinamización de la economía y obtener ventaja competitiva.

Con los puntos críticos identificados se plantearán estrategias que permitan fortalecer las actividades primarias a los socios productores de cuy, con el objeto de mejorar la calidad de producción. Razón por la que en el siguiente capítulo se diseñarán las estrategias a implementarse.

### 3.1.6 Resumen de estrategias

- Incrementar las ventas.
- Promoción para el posicionamiento de la marca.
- Impulsar propuestas, procedimientos y sistemas para la innovación tecnológica.
- Contratar personal capacitado.
- Establecer un plan de marketing.
- Control ambiental y de la producción por medio de personal competente.
- Implementación de gestión por proceso

**3.1.7 Propuesta de estatuto**

**PROPUESTA DE ESTATUTO QUE REGIRÁ A LA ORGANIZACIÓN DE SEGUNDO ORDEN CONFORMADAS POR LAS CINCO ORGANIZACIONES DE PRODUCCIÓN DE CUYES UBICADAS EN LAS SUBCUENCAS DE LOS RÍOS VIVAR Y SAN FRANCISCO.**

**CAPITULO I****CONSTITUCION, DENOMINACION, DOMICILIO AMBITO DE ACCION**

**Art 1.DE LA CONSTITUCIÓN.** La **ASOCIACIÓN DE MUJERES EMPRENDEDORAS DE CUYES** , se constituyó el **1 de enero de 2023** como una organización de productores de cuyes de derecho privado, con fines de lucro, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, sujeta a la constitución de la República, Código Civil, Ley Orgánica de Economía, Popular y Solidaria, las resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y normas conexas, el presente estatuto y el reglamento interno con número ilimitado de socios y tiempo de duración indefinida.

**Art 2.** La denominación de la organización está basada en nuestras costumbres, prácticas y necesidades, su denominación será: **ASOCIACIÓN DE MUJERES PRODUCTORAS DE CUYES “KALLPA”**

**Art 3. El domicilio legal de la ASOCIACION DE MUJERES PRODUCTORAS DE CUYES “KALLPA”, será la ciudad de Santa Isabel, del cantón Santa Isabel provincia del Azuay.**

**Art 4. El ámbito de acción.** El ámbito de acción de la Asociación será Propender el crecimiento económico, social y cultural de los asociados para alcanzar el Buen Vivir y la aplicación de buenas prácticas ambientales.

**Art 5. Plazo.** La organización que se constituye es de plazo indefinido; sin embargo, podrá disolverse por las causas previstas en el presente estatuto.

**CAPITULO II****OBJETIVOS, FINES, ALCANCE TERRITORIAL**

**Art 6.** La **Asociación De Mujeres Productoras De Cuyes “KALLPA”**, tiene los siguientes objetivos y fines:

- Desarrollar la agricultura y ganadería sustentable.
- La búsqueda del buen vivir y del bien común.
- La equidad de género.
- El respeto a la identidad cultural.
- La autogestión.
- La responsabilidad social y ambiental.

- Gestionar el apoyo ante organismos públicos y privados, nacionales o extranjeros para mejorar la producción y comercialización agrícola y todo lo que se relacione con mejorar las condiciones de vida de los miembros de la organización y sus familias
- Proponer, planificar, ejecutar en el ámbito de sus competencias las obras que beneficien a la colectividad en coordinación con los entes gubernamentales, los GAD's parroquial, cantonal, provincial, organizaciones sociales, personas jurídicas o naturales que se interesen en desarrollar proyectos que beneficien al sector y que generen fuentes de trabajo.
- Las demás que establezca el presente Estatuto y Reglamento interno que se creare.

**Art 7. Alcance territorial.** La Asociación desarrollará sus actividades a nivel local, cantonal y Provincial

### **CAPITULO III DE LOS SOCIOS**

**Art 8.** La ASOCIACIÓN DE MUJERES PRODUCTORAS DE CUYES "KALLPA", está conformado por los siguientes socios:

- **Socios fundadores:** son aquellas personas que firmaron el Acta Constitutiva de la **ASOCIACIÓN DE MUJERES PRODUCTORAS DE CUYES "KALLPA"**.
- **Socios activos:** Son los socios fundadores y los demás que fueren aceptados posteriormente como socios, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Ley, el Estatuto y el Reglamento Interno que se creare.

**Art 9.** Para el ingreso de nuevos socios a la organización, el interesado deberá expresar su voluntad por escrito con oficio dirigido al presidente, adjuntando el documento que lo identifique.

La Directiva deberá pronunciarse a través del correspondiente informe, que será puesto a consideración de la asamblea, en el que se recomendará la aceptación o el rechazo de la petición.

**Art 10.** Deja de ser parte de la organización, sin derecho a indemnización, liquidación o devolución de aportes realizados, los miembros que libremente expresen, ya sea en forma verbal o por escrito su voluntad de renunciar; por decisión de la organización, en los casos establecidos en el presente estatuto; y por fallecimiento

**Art 11.** Son deberes de los socios:

- Cumplir con lo dispuesto en la Ley, su Reglamento, demás normas conexas vigentes y las que se crearen en la materia, el Estatuto, y el Reglamento Interno que se creare
- Mantener el debido respeto y consideración a los dirigentes y socios de la organización.
- Cumplir con las funciones y delegaciones que le fueren encomendadas.
- Participar activamente en los programas y eventos propuestos por la Asamblea General o la Directiva
- Concurrir de manera puntual a las sesiones de las asambleas generales ordinarias o extraordinarias que fueren debidamente convocadas.
- Pagar los aportes mensuales, cuotas ordinarias y extraordinarias, multas y contribuciones que fije el Estatuto y el Reglamento Interno que se creare.
- Desempeñar con eficiencia y esmero las delegaciones encargadas.
- Velar por el prestigio y el buen nombre de la Asociación
- Proporcionar los datos requeridos para la elaboración de la ficha personal del socio.
- Presentar por escrito su deseo de desafiliarse.
- Las demás que se determine en el presente Estatuto y el Reglamento Interno que se creare.

**Art 12.** Son derechos de los miembros de la organización:

- Ser tratado con respeto, sin discriminación, en igualdad, honrando su identidad cultural y equidad de género en el seno de la Asociación.
- Elegir y ser elegido.
- Participar con voz y voto en las asambleas.

**Art 13.** Los socios activos de la **ASOCIACIÓN DE MUJERES PRODUCTORAS DE CUYES**

**“KALLPA”**, serán acreedores de los siguientes beneficios:

- Participar en los programas educativos, ambientales, de capacitación, tecnificación recreativos, y los demás que la organización realice en beneficio o esparcimiento de los socios
- Tener el respaldo de la organización en los asuntos que sean de su competencia

Las demás que permita la ley, el Estatuto y el Reglamento Interno que se creare

#### **CAPITULO IV DE LOS ORGANISMOS DIRECTIVOS**

**Art 14.** Los organismos directivos de la **ASOCIACIÓN DE MUJERES PRODUCTORAS DE CUYES “KALLPA”**, son:

- La Asamblea General.
- La Directiva

#### **DE LA ASAMBLEA GENERAL**

**Art 15.** La Asamblea General es el máximo organismo de la **ASOCIACIÓN DE MUJERES PRODUCTORAS DE CUYES “KALLPA”**, sus decisiones deberán ser acatadas por los socios, siempre y cuando no sean contrarias a la Ley, su Reglamento, este Estatuto y el Reglamento Interno que se creare.

**Art 16.** Las asambleas generales ordinarias se efectuarán el primer viernes de cada mes a partir de las 14h00, la convocatoria será suscrita por el presidente (a) y el secretario (a) de Actas y Comunicaciones, en la que deberá constar lugar, fecha, hora y orden del día

**Art 17.** Las asambleas generales extraordinarias se efectuarán cuando el caso lo requiera, previa convocatoria realizada por el presidente, o por solicitud escrita de por lo menos tres directivos, o con la firma del 20% de los socios activos. Durante la Asamblea General no podrán tratarse asuntos que no consten en el orden del día

**Art. 18.** Para instalarse la Asamblea General, tanto ordinaria como extraordinaria el quórum se constituirá con la presencia de las dos terceras partes de los socios activos.

**Art. 19.** Son atribuciones de la Asamblea General

1. Aprobar y reformar el Estatuto y el Reglamento Interno que se creare en dos Asambleas Generales extraordinarias y con el voto de las dos terceras partes de los socios activos.
2. Elegir a los miembros de la directiva, removerlos de acuerdo a la ley, este Estatuto y el reglamento Interno que se creare
3. Facultar al presidente de la Asociación la adquisición, enajenación o hipoteca de los bienes inmuebles

4. Conocer y resolver sobre el informe de labores del presidente, el informe económico de la tesorería y los informes de las vocalías.
5. Conocer y resolver sobre las renunciaciones que presentaren los miembros de la Directiva y en caso de aceptación elegir y posesionar a los reemplazos en su orden de elección.
6. Juzgar, suspender y decidir sobre la exclusión de un socio que no cumpla con el Estatuto, según el caso, previo el trámite correspondiente, respetando las normas del debido proceso.
7. Conocer y resolver en última y definitiva instancia las apelaciones de los socios.
8. Fijar las cuotas de ingreso, ordinarias, extraordinarias, ayudas económicas, multas y demás contribuciones que deban erogar los socios de acuerdo a lo establecido en este Estatuto y el Reglamento Interno que se creare.
9. Resolver los conflictos y asuntos no previstos en el Estatuto y en el Reglamento con sujeción a la Ley.
10. Las demás atribuciones determinadas en la Ley, este Estatuto y el Reglamento Interno que se creare.

#### **DE LA DIRECTIVA**

**Art 20.** La Directiva estará conformada por las siguientes dignidades:

1. Presidente (a)
2. Vicepresidente (a)
3. Secretario (a)
4. Tesorero (a)
5. Tres vocales principales

**Art 21.** La Directiva durará 2 años en sus funciones, sus miembros podrán ser reelegidos para un período consecutivo. El socio que haya sido presidente podrá ser elegido nuevamente a esa dignidad después de un período.

**Art 22.** La Directiva sesionará una vez por mes en forma ordinaria y extraordinariamente previa convocatoria realizada por el presidente, por solicitud escrita de por lo menos tres directivos.

**Art 23.** Requisitos para ser parte de la Directiva

1. Ser ecuatoriano
2. Ser socio activo y no estar en mora en el pago de cuotas ordinarias, extraordinarias, contribuciones y multas.
3. No haber sido sancionado en otra organización.
4. No tener asuntos judiciales pendientes.
5. Tener identidad cultural con los fines de la Asociación.

**Art 24.** Son funciones de la Directiva

1. Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, el Reglamento y las resoluciones que se tomaren por parte del Directorio o la Asamblea General
2. Elaborar el Plan de Trabajo anual y el presupuesto en concordancia con los objetivos de la Asociación y presentarlos a la Asamblea General.
3. Vigilar que la acción de la Asociación se dirija de acuerdo a sus objetivos y fines.
4. Conformar las comisiones que se creyeren convenientes y delegar asuntos relacionados con la marcha de la Asociación.
5. Presentar a la Asamblea los proyectos de reforma del Estatuto y del Reglamento Interno.
6. Para aprobar las resoluciones de la Directiva sometidas a votación se lo hará con la mayoría absoluta.
  7. Las demás que permita la Ley, el Estatuto y el Reglamento Interno.

**DE LAS FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DE LA DIRECTIVA****Art 25.** Son funciones del presidente (a)

1. Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la asociación
2. Convocar a las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea General y de la Directiva.
3. Suscribir conjuntamente con el secretario de Actas y Comunicaciones toda la documentación de la organización.
4. Legalizar conjuntamente con el secretario de Actas y Comunicaciones, las actas de sesiones de Asamblea General y de la Directiva.
5. Supervisar el cumplimiento de las funciones asignadas a las comisiones.

6. Decidir con voto dirimente, los empates que se produzcan en las votaciones tanto de la Directiva como de la Asamblea General.
7. Abrir y mantener cuentas en las instituciones del sistema financiero ecuatoriano y administrar los egresos conjuntamente con el Tesorero.
8. Velar por la correcta utilización de los recursos financieros y suscribir con el Tesorero los documentos contables.
9. Autorizar los gastos programados de conformidad con el presupuesto y las resoluciones de la Asamblea.
10. El presidente y el Tesorero serán civil y penalmente responsables por los fondos económicos, bienes muebles e inmuebles de la organización.
11. Presentar los informes a la Asamblea General de las actividades desarrolladas por la Directiva.
12. Poner a consideración de la Asamblea General el presupuesto anual de la Asociación.
13. Las demás funciones inherentes a su cargo.

**Art 26.** Son funciones del vicepresidente/a

1. Subrogar al presidente en caso de ausencia temporal justificada.
2. En caso de ausencia definitiva del presidente lo subrogará por el tiempo que falte para completar el período para el que fueron elegidos.
3. Cumplir las funciones que le sean delegadas por el presidente o la Asamblea General.

**Art 27.** Son funciones del secretario/a

1. Actuar en función de sus competencias en las sesiones de la Asamblea General y de la Directiva.
2. Suscribir con el presidente las convocatorias a las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea General y de la Directiva.
3. Suscribir conjuntamente con el presidente toda la documentación de la organización
4. Llevar al día las actas de las sesiones de la Asamblea General y de la Directiva.
5. Firmar conjuntamente con el presidente las actas de la Asamblea General y de las reuniones de la Directiva luego de su aprobación.
6. Certificar con su firma y rúbrica todos los documentos de la organización.

7. Llevar un archivo de documentos entregados y recibidos, de las actas de las reuniones, convenios, fotografías, un diario de asistencia a mingas o trabajos comunitarios.
8. Será el custodio de la documentación y velará por su integridad.
9. Llevar un registro telefónico de los socios.
10. Realizar el seguimiento de las resoluciones de Asamblea General e informar sobre su grado de cumplimiento.
11. Las demás funciones inherentes a su cargo.

**Art 28.** Son funciones del Tesorero/a

1. Llevar la contabilidad del movimiento económico de la asociación en forma prolija y detallada.
2. Abrir y mantener cuentas en las instituciones del sistema financiero ecuatoriano, previa aprobación de la Asamblea General y administrar los egresos conjuntamente con el presidente.
3. Recaudar las cuotas, aportes, multas y todas las obligaciones de los socios, depositar los dineros recaudados en las cuentas que la Asociación mantenga en el sistema financiero en un tiempo máximo de 48 horas.
4. Elaborar conjuntamente con el presidente la programación presupuestaria.
5. Ejecutar los gastos programados de acuerdo a las resoluciones que hayan sido aprobadas previa autorización del presidente respetando las normas de control contable y financiero.
6. Llevar el libro de contabilidad donde se registren detalladamente las cuotas mensuales ordinarias, extraordinarias, multas, ingresos y egresos que hayan sido debidamente autorizados.
7. Presentar a la Directiva el movimiento de ingresos, egresos e inventarios, para someterlos a la aprobación de la Asamblea General.
8. El Tesorero y presidente, serán civil y penalmente responsables por los fondos económicos, bienes muebles e inmuebles de la organización.
9. Las demás funciones inherentes a su cargo.

**Art 29.** Son funciones de los Vocales

1. Las que decida la Asamblea, según las funciones y costumbres de la Asociación.

**Art 30.** En caso de presentarse una vacante en los integrantes de la Directiva, se procederá a elegir el cargo vacante mediante elección en Asamblea General. El candidato ganará la elección con mayoría simple (para que exista mayoría simple una de las opciones debe obtener más de la mitad de los votos emitidos, es decir la mitad más uno de los socios presentes siempre y cuando haya el quórum reglamentario).

**Art 31.** Los miembros de la Directiva serán removidos de sus cargos y cesarán en sus funciones en los siguientes casos:

1. Por renuncia
2. Cuando legalmente sean reemplazados mediante elecciones de acuerdo al presente Estatuto.
3. Cuando el dirigente sin causa justificada faltare a tres sesiones alternadas o tres consecutivas durante el período de ejercicio de sus funciones.
4. Por manifiesta inoperancia en sus funciones.
5. Por deslealtad para con la Asociación.
6. Por incumplir las disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias, resoluciones de la Asamblea General y Directiva.
7. Por fallecimiento.
8. En todo lo aplicable se respetarán las normas del debido proceso.

## **CAPITULO V DE LAS ELECCIONES**

**Art 32.** Las dignidades de la Directiva serán elegidas por mayoría simple de los socios activos de la Asociación, mediante elección nominal en un acto especialmente convocado para el efecto y se realizará en la Asamblea General Ordinaria cada dos años.

**Art 33.** Las elecciones se convocarán en la Asamblea General Ordinaria del mes anterior a las elecciones.

**Art 34.** La posesión de la nueva directiva se la realizará el mismo día de la elección.

**Art 35.** El Juramento de Ley y posesión estará a cargo del presidente saliente.

## CAPÍTULO VI

### RÉGIMEN DISCIPLINARIO, REGIMEN DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

**Art 36.** Con la finalidad de mantener la disciplina de la Asociación, se establecen las siguientes medidas disciplinarias que podrán ser aplicadas a los socios de la organización.

1. Amonestación.
2. Multa.
3. Suspensión de derechos.
4. Exclusión de la Asociación.

**Art 37.** La amonestación es una sanción preventiva que consiste en el llamado de atención al (a) socio (a) infractor en forma verbal, dejando constancia escrita en los siguientes casos:

1. Por actos de indisciplina dentro o fuera de la organización.
2. Por no guardar el debido comportamiento en las sesiones de la Asamblea General o de la Directiva.
3. Por presentarse en manifiesto estado etílico a las Asamblea General, sesiones de la Directiva o en los actos sociales donde participe la Asociación.

**Art 38.** La suspensión de los derechos se aplicará en los siguientes casos:

1. Por reincidir en las causas que motivaron la amonestación verbal.
2. Por abandonar la sesión sin causa justificada
3. Por faltas no justificadas a las sesiones de Asamblea General y Directiva.
4. Por faltas no justificadas a los actos sociales, culturales, seminarios, conferencias, exposiciones, mingas, trabajos comunitarios, trabajos voluntarios y los demás que sean organizados o patrocinados por la Organización.

**Art. 39** La exclusión es la máxima sanción que se aplicará a los socios en los siguientes casos:

1. Por reincidir en las causales que motivaron la suspensión de los derechos.

2. Por no Asistir a las asambleas generales ordinarias o extraordinarias que se hayan convocado hasta tres meses.
3. Por conspirar contra los intereses de la Asociación
4. Por injurias graves o agresión de palabra u obra a cualquier socio durante el transcurso de las sesiones o actos públicos en que la Asociación participe.

**Art 40.** Para imponer una sanción es indispensable que el hecho a juzgarse sea público y notorio o que exista una denuncia formal. Se procederá a la correspondiente investigación y de comprobarse la causa que motive la sanción el presidente y el secretario notificarán al socio en el plazo máximo de 48 horas.

**Art 41.** Las sanciones impuestas podrán ser apeladas ante la Directiva dentro de los siete días posteriores a la notificación de la sanción, de no ser favorable podrá hacerlo de la misma forma ante la Asamblea General cuya resolución razonada será de última instancia.

**Art 42.** El socio acusado o sancionado gozará de la más amplia libertad para ejercer su derecho a la defensa, se respetará la Garantía Constitucional del debido proceso.

**Art 43.** Para solucionar controversias se utilizarán los medios alternativos de solución de conflictos regidos por la Ley de Mediación y Arbitraje. Se recurrirá a la mediación, para lo cual el Directorio nombrará una comisión mediadora que fijará fecha y hora para escuchar a las partes. Luego de la audiencia se levantará el acta respectiva. En caso de no haber solución las partes quedan en libertad de acudir a las instancias legales que creyeren convenientes.

## **CAPITULO VII**

### **DEL RÉGIMEN ECONÓMICO**

**Art 44.** El procedimiento de fijación de cuotas o contribuciones ordinarias y extraordinarias se fijará de la siguiente forma:

1. Se considera cuota ordinaria la que se debe cancelar regularmente y que consta en este Estatuto.
2. Cuota extraordinaria será aquella que la Asamblea General fije para un determinado fin.

**Art 45.** Todos los socios tienen la obligación de pagar las cuotas ordinarias que se fijan en el 0.0038% del salario básico unificado del trabajador en general.

**FONDOS DE LA ORGANIZACIÓN**

**Art 46.** Los fondos de la Asociación son:

1. Las cuotas ordinarias, extraordinarias, multas y contribuciones de los socios establecidas por la Asamblea General y el presente Estatuto
2. Las asignaciones, donaciones, legados e ingresos que a cualquier título o por cualquier concepto le correspondan a la Asociación.
3. Los bienes muebles e inmuebles que a cualquier título los adquiera.
4. Los ingresos que reciba la Asociación de personas naturales o jurídicas.
5. Los intereses generados en la cuenta de ahorros.
6. Todos los demás ingresos lícitos que por cualquier motivo reciba la organización durante su vida jurídica.

**Art 47.** Los fondos sociales sólo podrán emplearse en el cumplimiento de los objetivos, fines y administración de la Asociación y de acuerdo al presupuesto que se elaborará para el efecto; prohibiendo utilizarlos en beneficio particular de algún socio.

**Art 48.** Los ingresos que a cualquier título lícito obtenga la Asociación se presupuestarán y destinarán de la siguiente forma:

1. Para el cumplimiento de planes, programas que beneficien a los socios activos.
2. Para la administración tales como: gastos corrientes, adquisición de muebles e inmuebles, útiles de oficina, contratación de personal, asesores, consultores, movilización y viáticos de dirigentes o socios y para otros actos sociales, culturales y deportivos.

**Art 49.** La Directiva facultará al presidente de la Asociación para celebrar con entidades afines convenios de reciprocidad que propendan a la consecución de sus objetivos y el beneficio de sus socios.

**CAPITULO VIII****DE LA DISOLUCIÓN, LIQUIDACIÓN Y REACTIVACIÓN**

**Art 50.** La disolución de la Asociación podrá ser voluntaria o por causal.

La disolución voluntaria se dará por voluntad expresa de las dos terceras partes de los socios activos, manifestadas mediante resolución en Asamblea General.

La disolución por causal procederá únicamente en los siguientes casos:

1. Falsedad o adulteración de la documentación e información proporcionada.
2. Desviarse de los fines y objetivos para los cuales fue constituido.
3. Contravenir reiteradamente disposiciones emanadas por las autoridades de control o por contravenir las disposiciones legales.
4. Dedicarse a actividades de política partidista, reservadas a los partidos y movimientos políticos inscritos en el Consejo Nacional Electoral.
5. Realizar actividades que atenten contra la seguridad interna o externa del Estado o que afecten la paz pública.
6. Incumplir las obligaciones previstas en la Constitución, la ley y el Reglamento
7. Aprobación y Registro de las Organizaciones Sociales y Estatuto vigentes
8. Por reducirse el número de socios a menos de diez.

**Art 51.** Aprobada la disolución voluntaria de la Asociación en Asamblea General en el mismo acto se deberá nombrar y posesionar a un liquidador quien para el ejercicio de su cargo y procedimiento deberá cumplir las disposiciones conforme a la ley ordene para estos casos y será personalmente responsable por sus actos.

**Art 52.** Una vez nombrado y posesionado el liquidador, tendrá el plazo de hasta noventa días para presentar a la Asamblea General el informe de las cuentas de las operaciones en liquidación.

**Art 53.** Se pagarán todas las deudas que tenga la organización con el dinero existente de la Asociación o con el producto de la venta o remate de sus bienes.

**Art 54.** Todos los bienes que haya adquirido la Asociación serán vendidos. Del monto total de dinero recaudado se deducirán las deudas u obligaciones de la organización, el remanente se repartirá en partes iguales a los socios activos.

**Art 55.** Los bienes que hayan sido donados por instituciones públicas o privadas nacionales o extranjeras para cumplir los fines propuestos en este Estatuto no serán motivo de remate o repartición entre los socios, en este caso pasarán a una institución que vaya a cumplir objetivos similares.

**Art 56.** La Asociación podrá ser disuelta o liquidada de oficio por el Organismo Público que otorgó la personería jurídica observando el procedimiento establecido en el Reglamento que regula a las organizaciones sociales o norma supletoria aplicable, dejando a salvo los recursos establecidos en el ordenamiento jurídico nacional.

**Art 57.** La reactivación de la personería jurídica de la Asociación podrá darse por resolución administrativa o judicial respectivamente.

### DISPOSICIONES GENERALES

**Primera.** La Asociación no podrá intervenir en actos de política partidista u obligar a los socios a intervenir en ellos.

**Segunda.** El lema de la Asociación es: IMPULSAR EL DESARROLLO AGRICOLA Y GANADERO DE LAS COMUNIDADES DE LOS CANTONES SANTA ISABEL Y PUCARA.

**Tercera.** La Asociación podrá desarrollar labores comunitarias, mingas en coordinación con los organismos de gobierno cantonal sin que esto implique apoyo político a quien esté ostentando la autoridad en ese momento. También podrá desarrollar actividades humanitarias y de voluntariado especialmente en casos de desastre natural, emergencias, actos de conmoción social y todas aquellas que comprometan la participación comunitaria y solidaria.

**Cuarta.** Para la reforma parcial o total del presente Estatuto se requiere la aceptación de las dos terceras partes de votos de los socios activos, el proyecto lo presentará la Directiva a la Asamblea General para que sea conocido, discutido y aprobado en dos sesiones diferentes.

**Quinta.** La Asociación podrá contratar personal fuera de la entidad si se requiere el cumplimiento de tareas específicas, asesoramiento técnico o legal, diseño, construcción de obras; y otras que no puedan ser resueltas por los socios, previa autorización de la Asamblea General.

**Sexta.** Los miembros de la Directiva no percibirán remuneración alguna por ser cargos honoríficos.

**Séptima.** En caso de necesidad institucional y siempre que la movilización requiera el traslado a otras ciudades del país con motivo plenamente justificado, los miembros de la Directiva, de las comisiones o delegados podrán solicitar a la Asamblea General ayuda económica para la movilización.

**Octava.** Los directivos en cumplimiento de las disposiciones legales tienen la obligación de presentar para el registro de la Directiva los documentos en el organismo gubernamental encargado de otorgar la personería jurídica lo mismo que registrar a los nuevos socios, renunciaciones y exclusiones.

### **DISPOSICIÓN TRANSITORIA**

**Primera.** Aprobado el Estatuto entrará en vigencia a partir de la fecha de suscripción de la respectiva resolución o Acuerdo ministerial y en el plazo no mayor de treinta días, la Directiva Provisional convocará a elecciones para nombrar el Directorio Definitivo que regirá el período de dos años, de acuerdo a lo estipulado en el presente Estatuto.

### **DISPOSICIÓN FINAL**

**Única.** En todo cuanto no esté previsto en el presente Estatuto se entenderán incorporadas las leyes vigentes en el país al momento de su aprobación. El presente estatuto se somete a la supremacía de la Constitución de la República.

### 3.2. Propuesta de modelo de negocio para la asociación “kallpa” de segundo grado

#### 3.2.1 Modelo de negocio CANVAS propuesto para la organización de segundo grado

Los socios de las asociaciones productoras de cuy consideran prioritario contar con un plan de negocio, como una herramienta fundamental para planificar esta iniciativa desde un enfoque innovador.

Por lo cual se plantea un modelo de negocio a partir de los resultados de las encuestas, entrevistas y talleres realizados que permiten describir las bases a partir de las cuales, el emprendimiento “KALLPA” Asociación de Segundo Grado crea, proporciona y capta valor, definiendo el modelo de negocio, basándose en la metodología CANVAS, a fin de agregar valor a la idea de negocio, dividido en nueve módulos en los que se refleja la lógica que sigue para conseguir los objetivos planteados. En el modelo se contempla las cuatro áreas más importantes de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica (Osterwalder & Pigneur, 2011).

El modelo de negocios, según Osterwalder & Pigneur (2011) contempla cinco fases: movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión, se debe tener claro que, en función del alcance del presente estudio, la propuesta contempla las tres primeras fases, excluyendo la aplicación y gestión. La movilización consiste en la elaboración del diseño de modelo de negocio de éxito. En donde se plantea los objetivos a lograr con la creación del modelo. La comprensión hace referencia a la investigación y análisis de los elementos necesarios para la elaboración el diseño del modelo. En donde se diseña y analiza el entorno donde se llevará a cabo la actividad, con prioridad en el área de clientes. Y, cuanto a lo que tiene que ver con el diseño consiste en las necesidades del mercado.

La elaboración del modelo de negocio para la **ASOCIACIÓN DE MUJERES PRODUCTORAS DE CUYES “KALLPA”** tiene como objetivo contribuir al fortalecimiento de las asociaciones productoras de cuyes. Además, se pretende hacer de la Asociación de Segundo Grado un negocio deseable, viable y rentable que conlleve a la obteniendo de réditos económicos, sociales, ambientales que permite su sostenibilidad.

De igual manera se pretende generar y mantener fuentes de empleo para los socios y la población de los sectores aledaños de los cantones Santa Isabel y Pucará que permita generar

ingresos para poder satisfacer sus necesidades, aportando de esta manera a la economía de estos de estos cantones.

En la siguiente sección se describe el modelo de negocio constituido por nueve componentes, mismo que fue construido de manera participativa con los socios de las asociaciones productoras de cuy, especificando, en primer lugar, la idea de negocio y la descripción de la Asociación de Segundo Grado.

### **Idea de negocio**

La producción de cuyes dinamiza la economía de la localidad generando fuentes de trabajo, además revaloriza las costumbres, tradiciones y la gestión comunitaria. Constituyéndose así la producción de cuyes una alternativa viable para fortalecer la economía en los cantones de Santa Isabel y Pucará, ya que ayuda al desarrollo territorial y sostenible del sector agrícola. Siendo indispensable contar con un modelo de negocio innovador para hacer frente a la situación actual y de manera lograr un posicionamiento en el mercado.

### **Descripción de la idea**

La idea que se propone es de dotar a las asociaciones de cuyes de un modelo de negocio innovador que permita a los socios comercializar sus productos y de esta manera obtener recursos que les permita mejorar su calidad de vida. Constituyéndose en un motor de desarrollo local, de crecimiento económico. Con lo cual se pretende que esta idea de negocio sea rentable y viable.

### **Descripción de las asociaciones que formarán la Asociación de Segundo Grado**

La asociación de segundo grado se pretende constituir con la unión de cinco asociaciones de productores de cuyes, las mismas que se detallan en la tabla 17:

Tabla 17

Asociaciones Productoras de Cuy

Cantón	Parroquia	Comunidad	No Productores de cuyes
Santa Isabel	Shagli	Huertas	16
		Puculcay	22
Pucará	Pucará	Santa Marianita	11
		Pelincay	21
		Cerro Negro	14
<b>Total</b>			<b>84</b>

Fuente: Elaboración por las Autoras

De las cinco asociaciones que se van a considerar, tres asociaciones pertenecen al cantón Pucará que son de las comunidades Cerro Negro, Pelincay y Santa Marianita y dos asociaciones pertenecen al cantón Santa Isabel que son de las comunidades de Huertas y Puculcay. El número de productores de cuyes de estas asociaciones en el año 2022 es de 84 productores.

### 3.2.2 Segmento de mercado o clientes identificados para la organización

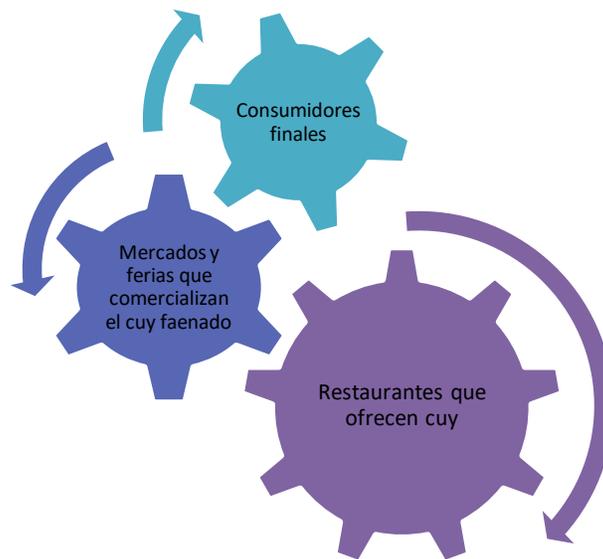
Dentro del segmento de mercado se ha podido identificar a los restaurantes que ofrecen en su menú el cuy en diferentes preparaciones, mercados y ferias que comercializan el cuy faenado y consumidores finales que les gusta alimentarse del cuy. Para esto se aplicó una encuesta, en la que se determinó la necesidad de un cuy con un peso de 1000 gramos y una edad entre 3 y 4 meses.

Además, dentro de la oferta y demanda, se pudo establecer que, en la asociación de segundo grado, se hallan 84 miembros que producen cuyes con una cantidad promedio de 2 a 10 cuyes por mes. Mientras que, en la demanda, con la encuesta llevada a cabo por la fundación Ayuda en Acción, se pudo determinar un 86% de aceptación en promedio entre mercados, ferias y restaurantes; destacando el 92% de aceptación por parte de los restaurantes; con una demanda aproximada de 4.500 a 5.000 cuyes. De esta manera se puede decir que, si existe una aceptación para la comercialización de cuyes por parte de la asociación de segundo grado, sin embargo, se deben establecer las estrategias para el incremento de la producción para cubrir con las necesidades del mercado.

Frente al tamaño de mercado, se debe incrementar la producción de los miembros de la asociación de segundo grado, porque si bien mencionó que existe una demanda aproximada de 4.500 cuyes, actualmente no se puede cubrir con esta cifra. De esta manera, se debe establecer estrategias para el incremento de la producción a 4.000 cuyes mensuales.

### Ilustración 13

Segmento de Mercado Identificado



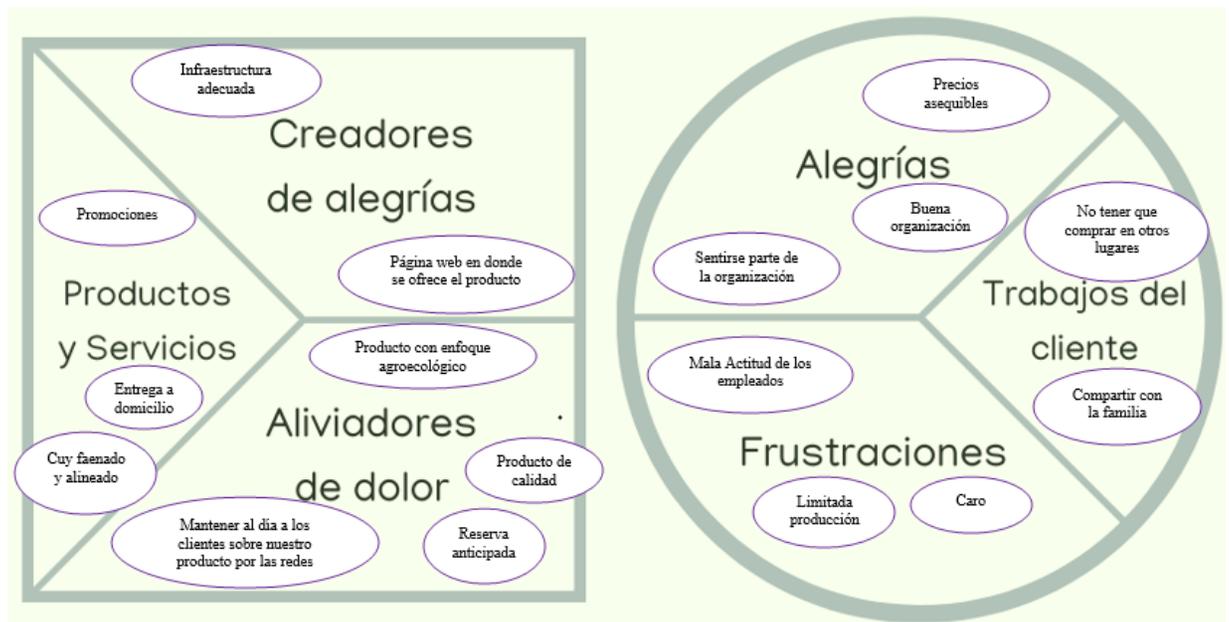
**Fuente:** Elaboración las Autoras

#### 3.2.3 Propuesta de valor

Los cuyes son producidos en fincas agroecológicas por mujeres rurales, este tipo de crianza genera un valor nutritivo excepcional para los consumidores que muchas veces busca su consumo por salud ofreciendo el cuy faenado y pelado listo para su preparación. Además, se busca mejorar la cadena de valor con la creación de la Asociación de Segundo Grado sobre todo en la fase de respuesta con un mayor volumen de cuyes requeridos para los espacios de comercialización a generarse mediante convenios.

## Ilustración 14

Lienzo de la propuesta de valor de la Asociación de Segundo Grado "Kallpa"



Fuente: Elaboración por las Autoras

### 3.2.4 Canales de comercialización

El objetivo de la asociación de segundo grado, dedicada a la crianza es lograr la comercialización de su producto (cuy) y que este sea conocido y aceptado por el consumidor final de manera beneficiosa, siendo necesario para ello el desarrollo de acciones de promoción y difusión, con este objetivo se propone utilizar los siguientes medios para su publicidad:

**Internet:** En la actualidad, el internet ha tomado fuerza como uno de los medios más efectivos de comunicación entre las personas sin importar la distancia en la que se encuentren, es por ello que, el principal canal para ofertar el producto de la asociación de segundo grado dedicada a la producción y comercialización del cuy será la implementación de una página web, como una herramienta eficaz de publicidad, que sea amigable y de fácil acceso, como un medio a través del que se presentará la propuesta de comercialización del cuy.

**Redes sociales digitales:** En la actualidad las redes sociales digitales se han constituido en un fenómeno que incide en vida de las personas creando relaciones entre los individuos o empresas de una forma muy rápida, es de fácil acceso y bajo costo, por tal razón la asociación de segundo grado adoptará estas redes para promocionar su producto.

**Material P.O.P** (del inglés point of purchase y abreviado POP marketing en el lugar de venta), la asociación de segundo grado, dedicada a la crianza y comercialización de cuyes ofertará sus servicios mediante la elaboración de exhibidores, flyers, afiches, trípticos en los que se incluirá datos generales del producto de que la asociación ofrece. Estos materiales serán colocados en sitios estratégicos donde se encuentren los potenciales consumidores y en organizaciones aliadas (gubernamentales y no gubernamentales) estos pueden ser restaurantes de comida típica, GAD Municipales, Parroquiales y Cantonales.

A continuación, se detalla la propuesta del plan de difusión y promoción de la asociación de segundo grado dedicada a la producción y comercialización del cuy.

**Tabla 18**

Propuesta del plan de difusión y Promoción de la asociación de segundo grado

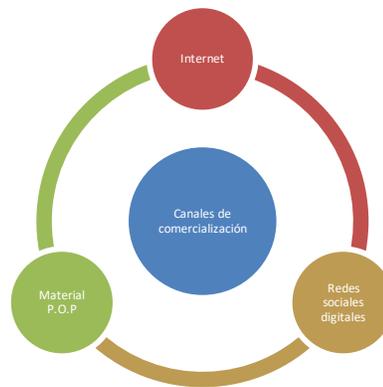
Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Impuesto (IVA)	Valor Total
Creación de la página web	Contrato	1	1.580	189,6	1.769,6
Material publicitario digital para difusión en redes sociales	Contrato	1	2.160	259,2	2.419,2
Material P.O.P	Contrato	1	1.620	194,4	1.814,4
<b>Total</b>			<b>5.360</b>	<b>643,2</b>	<b>6.003,2</b>

**Fuente:** Elaboración por las Autoras

Además, dentro de los canales de comercialización, se alcanzará a disponer de puntos de venta físicos en cada comunidad, así como se mencionó anteriormente se logrará comercializar por medio de redes sociales digitales y página web en el que podrán realizar los pedidos con posibilidad para retiro en local o entrega a domicilio con un recargo por la distancia. También con el uso de teléfono los clientes realizarán los pedidos.

**Ilustración 15**

Canales de Comercialización

**Elaboración:** Las Autoras**3.2.5 Promoción y Publicidad****Marca**

Como marca, se define a la **ASOCIACIÓN DE MUJERES PRODUCTORAS DE CUYES “KALLPA”**. La Asociación de segundo grado, toma el nombre de “KALLPA” en vocablo Quechua que significa fortaleza, es decir la fortaleza que los socios y socias de las asociaciones han tenido para sacar adelante sus hogares. Seguido se presenta algunas opciones para elegir logo de la de la asociación. De esta manera, se puede obtener una fidelización de los clientes con la marca y por ende la asociación.

**Logo****Ilustración 16**

Logo

**Fuente:** Elaboración por las Autoras

**Elementos que destacar en el diseño:**

- El símbolo de la mujer con la vestimenta tradicional representa la identidad de la mujer campesina
- De fondo un paisaje del cantón Pucara que representa las zonas de producción del cuy
- El cuy como elemento principal

**Slogan**

El slogan permite dar una idea fuerte a los consumidores, por lo cual tiene que ser una frase corta que pueda ser de fácil memorización. Para lo cual se establece el siguiente:

**Estrategias publicitarias**

- Por medio de la integración hacia abajo, se puede indagar más sobre las necesidades de los clientes, para que la asociación pueda afrontar esas necesidades, posibilitando la implementación de mejoras en la asociación y obtener una mejor inserción y permanencia en el mercado.
- Se pueden establecer descuentos y promociones dentro de las redes sociales, por medio del uso de likes, comentarios y compartir las publicaciones, así se tendrá un mejor alcance.
- La publicación constante debe brindar no solo información de la empresa, sino información relevante sobre el producto, sugerencias, recetas, entre otros, de esta manera se puede crear una mejor captación de la atención de los clientes.

**3.2.6 Relaciones con los clientes**

**Relación fidelización:** entre las estrategias de relación con el cliente estará en fidelizar a los clientes a través del servicio personalizado del producto que ofrece la asociación, para cada uno de ellos con el fin de cubrir todas sus expectativas y necesidades que el negocio brinde, para ello la relación debe ser estrecha y de confianza.

**Relación directa:** Considerando que nuestros clientes potenciales serán principalmente los restaurantes de comida típica y ellos tendrán transmisión directa con los clientes es decir su trato será cara a cara sobre su experiencia con el producto, la buena experiencia dará una ventaja competitiva y de diferenciación ante la competencia, por lo que la relación con el cliente estará marcado específicamente por un servicio postventa donde el cliente podrá interactuar la experiencia vivida y esta sea de su completa satisfacción, pidiendo sugerencias para la mejora continua de la calidad de producto

**Relación indirecta:** La relación del centro también es indirecta pues existirá relación mediante las redes sociales y el botón de WhatsApp de la página web, a través de los cuales, se solicitará el producto, se despejará inquietudes, entre otros servicios.

**Relación Individualizada:** al entregar el producto en cantidades considerables a un cliente el servicio sería exclusivo y personalizado con el cliente con visión a largo plazo mediante un convenio exclusivo que sea suscrito donde el cliente no podría romper con facilidad ya que perdería los beneficios en cuanto a la cantidad y precio de producto.

### 3.2.7 Fuentes de ingresos

Los ingresos provendrán directamente de la oferta de la crianza y comercialización del producto, es decir, Cuy faenado: la asociación estará en la capacidad de criar y comercializar 1000 cuyes por semana, no obstante, se provee incrementar la cantidad de entrega de cuy tomando como proveedores a comunidades aledañas dedicadas a la crianza y comercialización del cuy y que estén en la capacidad de entregar el producto a estándares requeridos.

Además, de acuerdo a las encuestas aplicadas se pudo analizar que en gran porcentaje de los encuestados el valor mínimo a pagar es de \$7 y máximo de \$10, para lo que se estableció un valor promedio de \$8,50 para la unidad de cuy, siendo este el más idóneo para que los consumidores estén dispuestos a pagar. Como bien ya se mencionó anteriormente los clientes potenciales están determinados por los mercados, ferias, restaurantes y consumidores finales.

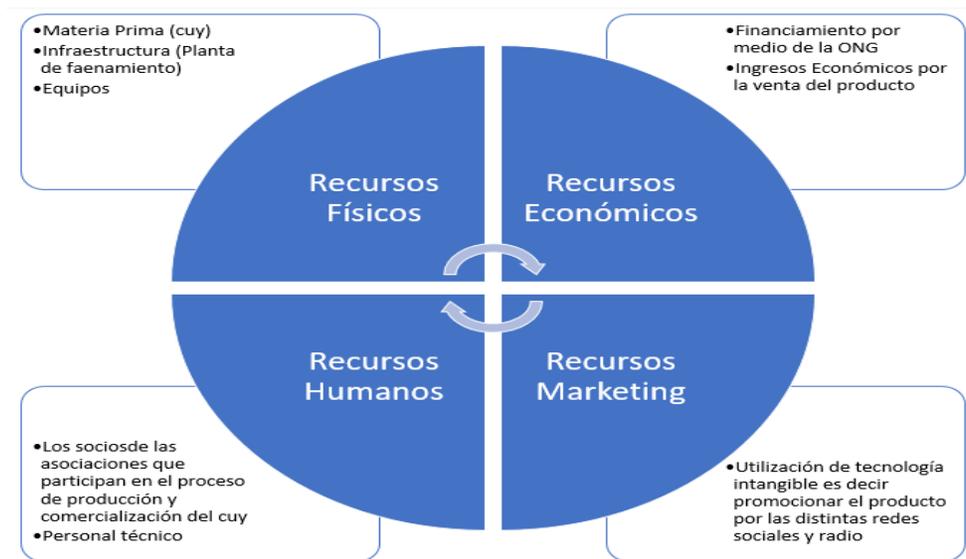
Considerando la innovación tecnológica en los medios de pago, se establece la aceptación de los pagos en efectivo, por depósito o transferencia, para lo cual se dispondrá de una sola cuenta para la recepción de pagos en la asociación de segundo grado.

**3.2.8 Recursos claves**

Para la asociación de segundo grado dedicada a la crianza y comercialización de cuyes, los recursos claves necesarios para la generación de valor agregado, correcta producción y comercialización del producto (cuy) son:

**Ilustración 17**

Recursos claves necesarios



**Fuente:** Elaboración por las Autoras

El **recurso humano** es clave para el desarrollo de la asociación, razón por la cual se debe priorizar el tema de capacitaciones de las personas socias quienes estén interactuando en las distintas áreas del proceso de crianza y comercialización del cuy.

El **Marketing** como otro recurso clave para el éxito de la asociación donde las estrategias a implementar para promocionar el producto, la utilización de la tecnología intangibles (redes sociales, plataformas digitales) permite comunicarse virtualmente creando espacios donde se pueda interactuar permanentemente con los clientes a través de comentarios del producto.

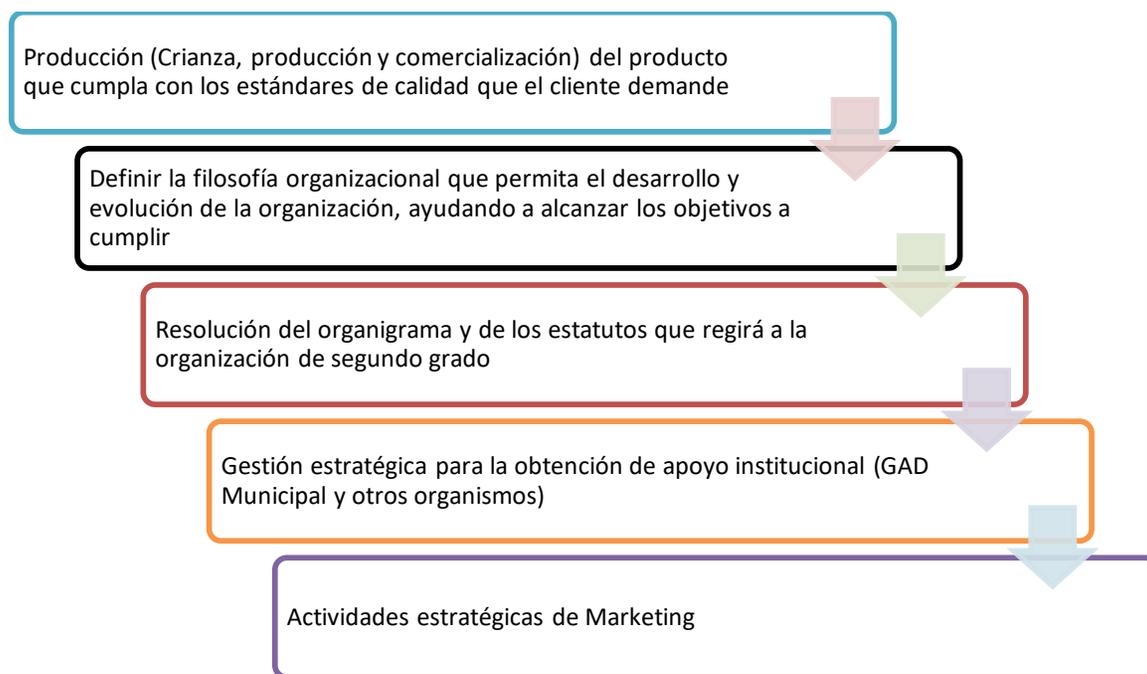
Los recursos físicos también son claves para el desarrollo de la asociación la implementación del centro de faenamiento en donde se podrá faenar a los cuyes para poder entregar a nuestros potenciales clientes

**3.2.9 Actividades claves**

Las actividades claves para la asociación de segundo grado que tienen que considerar para el cumplimiento de los objetivos y un buen desarrollo y funcionamiento son:

**Ilustración 18**

Actividades claves para la asociación de segundo grado



**Fuente:** Elaboración por las Autoras

**3.2.10 Socios claves**

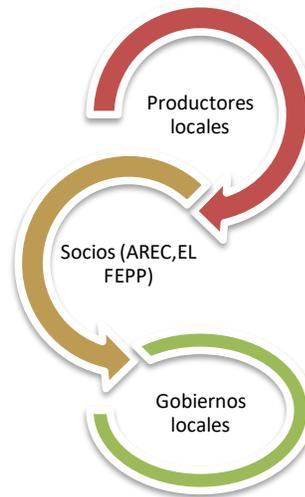
Las alianzas claves para el desarrollo del modelo de negocio para la creación de una asociación de segundo grado, dedicada a la crianza y comercialización de cuyes en las subcuencas de los ríos San Francisco y Vivar en los cantones Pucará y Santa Isabel pensada más allá de una simple relación comercial sino convertirse en una relación solidaria y transparente garantizando la gestión adecuada de proveer calidad de producto, se identificó:

Convenimos mediante contrato entre los socios (Asociación de Restaurantes de Cuenca AREC, Fundación de Turismo Municipal de Cuenca EL FEPP) y los productores locales de cuyes, quienes son los encargados de abastecer del producto, con el fin de tener recursos suficientes,

reduciendo los riesgos inherentes al giro del negocio y a su vez la obtención de un beneficio entre las partes y satisfacer la demanda.

**Ilustración 19**

Socios Claves



**Fuente:** Elaboración por las Autoras

**3.2.11 Propuesta de costos**

Para implementación y funcionamiento de la asociación de segundo grado, dedicada a la crianza y comercialización de cuyes en las subcuencas de los ríos San Francisco y Vivar en los cantones Pucará y Santa Isabel se considerará la estructura de costos que incurran en las actividades de producción y comercialización del cuy, los mismos que son fijos y variables e intervienen en la determinación del precio de ventas.

**Tabla 19**

Costos Fijos

Descripción	Valor
Infraestructura	\$ 13.889,00
Publicidad	\$ 6.003,22
Servicios Básicos	\$ 5.520,00
<b>Total</b>	<b>\$ 25.412,22</b>

**Fuente:** Elaboración las Autoras

**Tabla 20**

Costos Variables

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Materia Prima	\$ 134.173,71
Sueldos y Salarios	\$ 63.788,88
Materiales Indirectos	\$ 360,00
<b>Total</b>	<b>\$ 198.322,59</b>

**Fuente:** Elaboración por las Autoras

El precio de venta a considerar por el producto faenado es de \$8,50

### **3.2.12 Lienzo del modelo de negocios propuesto de Canvas para la organización de segundo grado**

## Ilustración 20

Propuesta de Modelo CANVAS para la Asociación de Mujeres Productoras de Cuyes “ KALLPA”



Fuente: Elaboración las Autoras

### 3.3 Análisis de marketing

El marketing se debe manejar de acuerdo a las estrategias que se mencionaron anteriormente, además de que la asociación debe enfocar un presupuesto en la publicidad por redes sociales, pues en la actualidad es la mejor manera para la captación y fidelización de los

clientes. Así como el uso de folletos, flyers, entre otros posibilita mantener a los consumidores informados sobre la gestión, e información sobre el valor nutricional y consejos para la preparación del cuy.

Además, se deben realizar estudios de mercado constantes, puesto que las exigencias y necesidades del mercado tienden a cambiar frecuentemente, por lo que para que la asociación se mantenga a la vanguardia debe estar preparado para los cambios.

### 3.4 Plan estratégico

#### 3.4.1 Análisis FODA

**Tabla 21**

Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios competitivos</li> <li>• Posibilidad de mejoramiento genético</li> <li>• Incremento de capacidad por la formación de la asociación de segundo grado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasos competidores de asociaciones de segundo grado a nivel local.</li> <li>• Gusto por el consumo de cuy</li> <li>• Apertura de nuevos mercados</li> <li>• Acceso a créditos bancarios</li> <li>• Innovación tecnológica</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay una producción estandarizada</li> <li>• Capacidad limitada para abastecer pedidos grandes</li> <li>• Los socios no están comprometidos en la producción</li> <li>• Falta de recursos económicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de competidores a nivel provincial y nacional</li> <li>• Fluctuación de la economía de forma imprecisa, es decir, inestabilidad en el ámbito social, económico y político que vive año tras año el país.</li> <li>• Posibles enfermedades que reduzca la producción</li> <li>• Volatilidad en los precios de los proveedores.</li> </ul>

**Fuente:** Elaborado por las Autoras

## 3.4.2 FODA cruzado

Una vez realizado la matriz FODA, se tomaron en cuenta cada uno de los aspectos para generar las estrategias permitirán solventar cada uno de ellos, los cuales se exponen a continuación.

**Tabla 22**

Análisis FODA CRUZADO

		<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Precios competitivos</li> <li>2. Posibilidad de mejoramiento genético</li> <li>3. Incremento de capacidad por la formación de la asociación de segundo grado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No hay una producción estandarizada</li> <li>2. Capacidad limitada para abastecer pedidos grandes</li> <li>3. Los socios no están comprometidos en la producción</li> <li>4. Falta de recursos económicos</li> </ol>
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escasos competidores de asociaciones de segundo grado a nivel local.</li> <li>2. Gusto por el consumo de cuy</li> <li>3. Apertura de nuevos mercados</li> <li>4. Acceso a créditos bancarios</li> <li>5. Innovación tecnológica</li> </ol>	<p>Incrementar las ventas (F2, F3, O1, O2, O3)</p> <p>Promoción para el posicionamiento de la marca (F2, F3, O2, O3)</p> <p>Impulsar propuestas, procedimientos y sistemas para la innovación tecnológica (F2, F3, O4, O5)</p>	<p>Contratar personal capacitado (D1, D2, D3, O1, O3)</p>	
<b>Amenazas (A)</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presencia de competidores a nivel provincial y nacional</li> <li>2. Fluctuación de la economía de forma imprecisa, es decir, inestabilidad en el ámbito social, económico y político que vive año tras año el país.</li> <li>3. Posibles enfermedades que reduzca la producción</li> </ol>	<p>Establecer un plan de marketing (A1, F2)</p> <p>Control ambiental y de la producción por medio de personal competente (F2, A3)</p>	<p>Implementación de gestión por procesos (D1, D2, A3, A4)</p>	

---

4. Volatilidad en los precios de los proveedores.

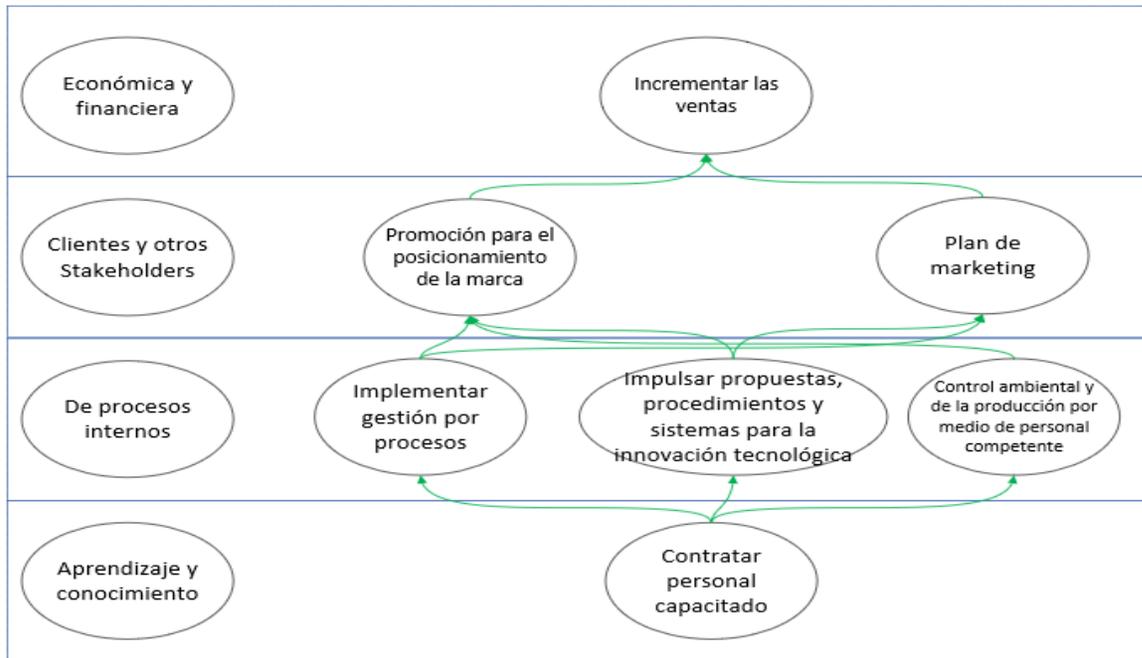
---

**Fuente:** Elaborado por las Autoras

5.3.3. Mapa estratégico

Ilustración 21

Mapa estratégico



**Fuente:** Investigación de campo mujeres emprendedoras de cuyes

**Elaboración:** Las Autoras

Finalmente, en la Ilustración 22 se representa el mapa estratégico con las estrategias determinadas en el FODA cruzado en apartados anteriores, considerando además la clasificación de las estrategias por ejes que pueden desarrollarse en la asociación de segundo grado.

Estas relaciones son fundamentales para el funcionamiento de la asociación, desde contar con personal capacitado para el funcionamiento de la misma, hasta contar con procesos y tecnología de punta para poder ofrecer un producto que satisfaga las necesidades y exigencias de los clientes, tomando en consideración que, aunque nuestra perspectiva financiera sea aumentar las ventas también buscamos que la asociación sea sostenible con el tiempo.

5.3.4. Matriz PEYEA

Para la ponderación, se estableció una puntuación de forma positiva o negativa para 1 como la puntuación más baja y 6 como la puntuación más alta. DE esta manera se expresa lo siguiente

**Tabla 23**

Matriz PEYEA

<b>Análisis interno</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Análisis externo</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fuerza financiera (FF)</b>		<b>Estabilidad Ambiental (EA)</b>	
Liquidez	6	Cambios tecnológicos	-4
Capital de trabajo	4	Rango de precios competitivos	-4
Riesgo involucrado en la asociación	5	Productos sustitutos	-3
<b>Valor</b>	15	<b>Valor</b>	-11
<b>Promedio</b>	5,00	<b>Promedio</b>	-3,67
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>		<b>Fuerza de la Industria (FI)</b>	
Participación en el mercado	-1	Potencial de crecimiento	6
Calidad del producto	-3	Utilización de la capacidad	4
Control sobre proveedores y distribuidores	-2	Factibilidad de entrada al mercado	5
<b>Valor</b>	-6	<b>Valor</b>	15
<b>Promedio</b>	-2,00	<b>Promedio</b>	5

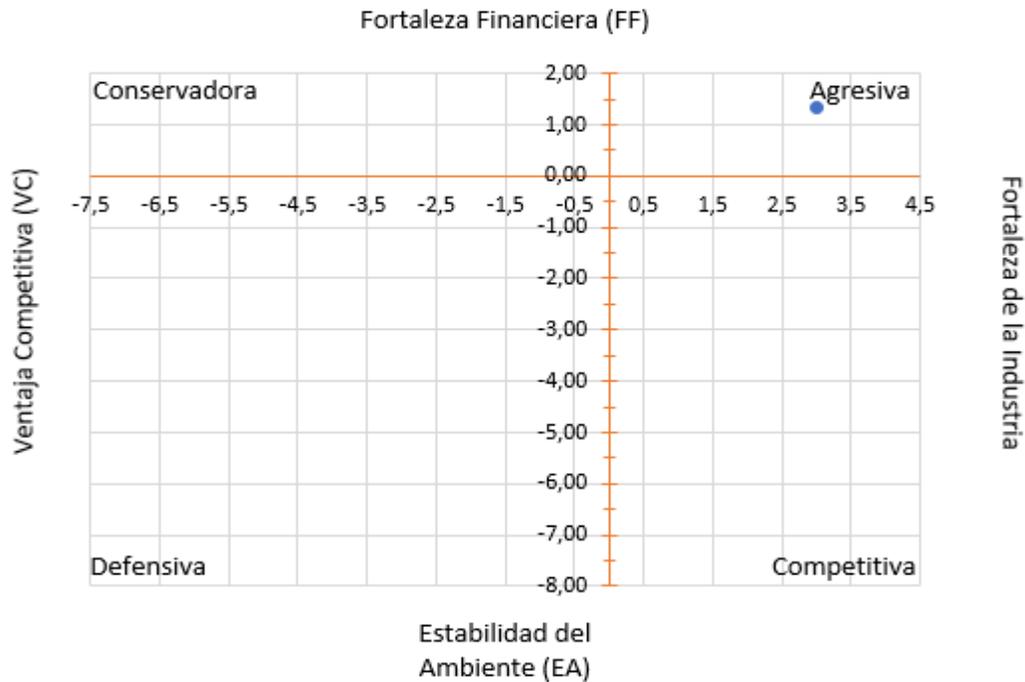
**Fuente:** Elaborado por las Autoras

Eje x: Ventaja competitiva + fuerza de la industria =  $-2 + 5 = 3$

Eje y: Estabilidad Ambiental + fuerza financiera =  $-3,67 + 5 = 1,33$

**Ilustración 22**

Matriz PEYEA



**Fuente:** Elaboración por las Autoras

Por medio de la ilustración 23, se denota una postura agresiva para la Asociación de Mujeres Productoras “KALLPA”. Asociación de segundo grado en el que se denota que se pueden aprovechar las oportunidades y de forma progresiva superar a las debilidades y amenazas expuestas en los apartados anteriores.

**3.4.3 Resumen de estrategias**

- Incrementar las ventas.
- Promoción para el posicionamiento de la marca.
- Impulsar propuestas, procedimientos y sistemas para la innovación tecnológica.
- Contratar personal capacitado.
- Establecer un plan de marketing.
- Control ambiental y de la producción por medio de personal competente.
- Implementación de gestión por procesos.

### 3.5 Análisis de la viabilidad económica, ambiental y social de la producción de cuyes.

#### 3.5.1 Evaluación financiera y económica

- **Materia prima**

**Tabla 24**

Materia prima

Materia prima	Unidad	Precio unit.	Cantidad	Total, mensual	Total, trimestral	Total, anual
Kreso	Cc	\$ 0,01	28.571,43	\$ 285,71	\$ 857,14	\$ 3.428,57
Cal viva	Lbs	\$ 0,50	952,38	\$ 476,19	\$ 1.428,57	\$ 5.714,29
Forraje	carga 45 kg	\$ 2,25	1.904,76	\$ 4.285,71	\$ 12.857,14	\$ 51.428,57
Harina de maíz	Kg	\$ 0,70	4.380,95	\$ 3.066,67	\$ 9.200,00	\$ 36.800,00
Machos (Depreciación 4 meses)	Unidad	\$ 1,00	253,33	\$ 253,33	\$ 760,00	\$ 4.043,20
Hembra (Depreciación 4 meses)	Unidad	\$ 1,00	2.116,19	\$ 2.116,19	\$ 6.348,57	\$ 28.187,66
Agua	Lts	\$ 200,00	0,01	\$ 380,95	\$ 1.142,86	\$ 4.571,43
<b>Total</b>				\$ 10.864,76	\$ 32.594,29	\$ 130.377,14

**Fuente:** Elaborado por las Autoras

Se adjunta los valores que posibilitan la adquisición de la materia prima, de forma mensual, trimestral y anual para una mejor apreciación.

- **Maquinaria y equipos**

**Tabla 25**

Maquinaria y equipos

Descripción	Cantidad	Valor unit.	Valor Total
Peladora de cuyes	1	\$4.200,00	\$4.200,00

Máquina de envasado al vacío	1	\$3.500,00	\$3.500,00
Cocina industrial	1	\$120,00	\$120,00
Frigorífico	1	\$400,00	\$400,00
Congelador	1	\$400,00	\$400,00
Cuarto frío	1	\$500,00	\$500,00
Ahumador	1	\$200,00	\$200,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$9.320,00</b>

**Fuente:** Elaborado por las Autoras

En la Tabla 25, se presenta la maquinaria y equipo que es relevante para la producción de la asociación de segundo grado.

- **Instalación**

**Tabla 26**

Instalación

Descripción	Valor mensual	Valor total
Instalación de centro de faenamiento	\$ 395,36	\$ 4.744,32
<b>Total</b>		<b>\$ 4.744,32</b>

**Fuente:** Elaborado por las Autoras

De igual manera se presenta la Tabla 26, en el que se detalla el valor mensual y anual para la instalación del centro de faenamiento para la asociación de segundo grado.

- **Equipos de computación**

**Tabla 27**

Equipo de computación

Descripción	Cantidad	Valor unit.	Valor total
Laptop Core I5	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00
Impresora	1	\$ 300,00	\$ 300,00
<b>Total</b>			<b>\$ 1.900,00</b>

**Fuente:** Elaborado por las Autoras

Para un mejor control de la producción es importante contar con equipo de computación, de esta manera se presenta la Tabla 27, con un valor detallado de los rubros para la adquisición.

- **Herramientas**

**Tabla 28**

Herramientas

Descripción	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
Gavetas apilables	16	\$ 15,00	\$ 240,00
Canal	3	\$ 20,00	\$ 60,00
Balanza	3	\$ 25,00	\$ 75,00
Olla	4	\$ 60,00	\$ 240,00
Cuchillo	10	\$ 4,00	\$ 40,00
Tina	4	\$ 30,00	\$ 120,00
Soplete	1	\$ 30,00	\$ 30,00
<b>TOTAL</b>			\$ 805,00

**Fuente:** Elaborado por las Autoras

Por otro lado, se dispone de la Tabla 28 con las características de las herramientas que permiten completar el proceso de producción con sus respectivos valores.

- **Muebles y enseres**

**Tabla 29**

Muebles y enseres

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Silla giratoria de oficina	2	\$135,00	\$270,00
Silla unipersonal	4	\$50,00	\$200,00
Escritorios	2	\$350,00	\$700,00
Estantería de oficina	2	\$75,00	\$150,00
Mesas de acero inoxidable	2	\$320,00	\$640,00
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>\$417,50</b>	<b>\$1.960,00</b>

**Fuente:** Elaborado por las Autoras

En la Tabla 29, se presenta los valores requeridos para la adquisición de muebles y enseres, con su respectivo valor unitario, dando una totalidad de \$1.960,00

- **Servicios básicos**

**Tabla 30**

Servicios básicos

<b>Detalle</b>	<b>Total, mensual</b>	<b>Total, anual</b>
Luz	\$250,00	\$3.000,00
Agua	\$150,00	\$1.800,00
Teléfono	\$20,00	\$240,00
Internet	\$40,00	\$480,00
<b>Total</b>	<b>\$575,00</b>	<b>\$5.520,00</b>

**Fuente:** Elaborado por las Autoras

Mientras que en la Tabla 30, se presentan los valores estimados para los servicios básicos, siendo estos necesarios para el desarrollo de la asociación de segundo grado.

- **Materiales indirectos**

**Tabla 31**

Materiales indirectos

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unit.</b>	<b>Valor total</b>
Desinfectantes	20	\$10,00	\$200,00
Guantes	20	\$1,25	\$25,00
Mascarillas	100	\$0,10	\$10,00
Botas	5	\$15,00	\$75,00
Mandiles	5	\$10,00	\$50,00
<b>Total</b>		<b>\$39,44</b>	<b>\$360,00</b>

**Fuente:** Elaborado por las Autoras

Además, es relevante disponer de materiales como botas, mandiles, entre otros para desarrollar de manera adecuada la producción, es así que se presenta la Tabla 31.

- **Activos fijos**

**Tabla 32**

Resumen de activos fijos

<b>Activos fijos</b>	<b>Valor</b>
	\$
Maquinaria y equipos	9.320,00
	\$
Equipos de Computación	1.900,00
	\$
Herramientas	805,00
	\$
Muebles / Enseres	1.960,00
<b>Total</b>	<b>\$ 13.985,00</b>

**Fuente:** Elaborado por las Autoras

En la tabla 32, se presenta un resumen de los activos fijos, los cuales fueron expuestos anteriormente.

**Activos diferidos****Tabla 33**

Gastos de constitución

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Permisos legales	\$ 100,00
Consultoría legal	\$ 1389,50
<b>Total</b>	<b>\$ 1489,00</b>

**Fuente:** Elaborado por las Autoras

En la Tabla 33, se presenta a los gastos de constitución que comprende los permisos y consultoría legales.

- **Capital de trabajo**

**Tabla 34**

Capital de trabajo

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
	\$
Sueldos	63.788,88
	\$
Infraestructura	13.889,00
	\$
Adquisición de materia prima	134.173,71
Materiales indirectos	\$360,00
	\$
Publicidad	6.003,22
	\$
Servicios Básicos	5.520,00
<b>Total</b>	<b>\$ 223.734,81</b>

**Fuente:** Elaborado por las Autoras

Por otro lado, en la Tabla 34, se expone el resumen del capital de trabajo para la asociación de segundo grado, dando una totalidad de **\$ 223.734,81**.

- **Total, de la inversión**

**Tabla 35**

Total, inversión

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
	\$
Total Activos Fijos	13.985,00
Total Activos Diferidos	\$ 1.489,00
	\$
Total Capital de Trabajo	223.734,81
<b>Total</b>	<b>\$ 239.208,81</b>

**Fuente:** Elaborado por las Autoras

Además, se presenta en la Tabla 35 que resume los valores de los activos y del capital de trabajo

### Mano de obra

**Tabla 36**

Mano de obra

Nómina	Sueldo mensual	#	13er Sueldo	14to Sueldo	Aporte Patronal 12,15%	Fondos de Reserva	Vacaciones	Total por empleado	Total	Total anual
Supervisor	\$800,00	1	\$66,67	\$37,50	\$97,20	\$66,64	\$33,33	\$1.101,34	\$1.101,34	\$ 13.216,08
Operario	\$500,00	6	\$41,67	\$37,50	\$60,75	\$41,65	\$20,83	\$702,40	\$4.214,40	\$ 50.572,80
<b>Total sueldo</b>	<b>\$1.300,00</b>	<b>7</b>	<b>\$108,33</b>	<b>\$75,00</b>	<b>\$157,95</b>	<b>\$108,29</b>	<b>\$54,17</b>	<b>\$1.803,74</b>	<b>\$5.315,74</b>	<b>\$ 63.788,88</b>

**Fuente:** Elaborado por las Autoras

Mientras que en la Tabla 36, se expone la mano de obra utilizada, la cual está compuesta de 1 supervisor y 6 operarios

- **Depreciaciones**

**Tabla 37**

Depreciación de activos fijos

Activo fijo	Valor	Vida útil	Depreciación
Equipos de computación	\$ 1.900,00	3 años	\$ 633,33
Muebles y enseres	\$ 1.960,00	10 años	\$ 196,00
Maquinaria y equipos	\$ 9320,00	10 años	\$ 466,00
<b>Total</b>			<b>\$ 1.295,33</b>

**Fuente:** Elaborado por las Autoras

En la Tabla 37 se presenta la depreciación de los activos fijos, con la vida útil que corresponde a cada uno de estos.

**Amortización**

**Tabla 38**

Amortización

Descripción	Valor	Amortización	Valor anual
Gastos de Constitución	1489	20%	\$ 297,80

**Fuente:** Elaborado por las Autoras

Además, para los gastos de constitución se realiza una amortización del 20%, es así que presenta la Tabla 38

- **Punto de equilibrio**

**Tabla 39**

Punto de equilibrio

Detalle	Cuyes
Precio Unitario	\$ 8,50
Costo variable unitario	\$ 4,13
Costos Fijos Totales	\$ 25.412,22
<b>Punto de equilibrio en unidades</b>	5817,44
<b>PE x P</b>	\$ 49.448,27

**Fuente:** Elaborado por las Autoras

Por otro lado, se calculó el punto de equilibrio, es decir la cantidad de cuyes que se deben comercializar para no obtener pérdidas ni ganancias, es así que se pudo determinar la cantidad de 5817 unidades.

- Estado de resultado

**Tabla 40**

Estado de resultados proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>					
<b>Ventas netas</b>	\$ 408.000,00	\$ 489.600,00	\$ 587.520,00	\$ 705.024,00	\$ 846.028,80
Costos operativos	\$ 198.322,59	\$ 218.154,85	\$ 239.970,34	\$ 263.967,37	\$ 290.364,11
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 209.677,41</b>	<b>\$ 271.445,15</b>	<b>\$ 347.549,66</b>	<b>\$ 441.056,63</b>	<b>\$ 555.664,69</b>
<b>Gastos de ventas</b>	<b>\$ 11.523,22</b>	<b>\$ 12.675,54</b>	<b>\$ 13.943,10</b>	<b>\$ 15.337,41</b>	<b>\$ 16.871,15</b>
Luz	\$ 3.000,00	\$ 3.300,00	\$ 3.630,00	\$ 3.993,00	\$ 4.392,30
Agua	\$ 1.800,00	\$ 1.980,00	\$ 2.178,00	\$ 2.395,80	\$ 2.635,38
Teléfono	\$ 240,00	\$ 264,00	\$ 290,40	\$ 319,44	\$ 351,38
Internet	\$ 480,00	\$ 528,00	\$ 580,80	\$ 638,88	\$ 702,77
Publicidad	\$ 6.003,22	\$ 6.603,54	\$ 7.263,90	\$ 7.990,29	\$ 8.789,31
<b>Otros gastos</b>	<b>\$ 1.593,13</b>				
Depreciación	\$ 1.295,33	\$ 1.295,33	\$ 1.295,33	\$ 1.295,33	\$ 1.295,33
Amortización	\$ 297,80	\$ 297,80	\$ 297,80	\$ 297,80	\$ 297,80
<b>Total gastos</b>	<b>\$ 13.116,35</b>	<b>\$ 14.268,68</b>	<b>\$ 15.536,23</b>	<b>\$ 16.930,54</b>	<b>\$ 18.464,28</b>
<b>Utilidad operativa</b>	<b>\$ 196.561,05</b>	<b>\$ 257.176,47</b>	<b>\$ 332.013,43</b>	<b>\$ 424.126,09</b>	<b>\$ 537.200,41</b>
Participación de trabajadores (15%)	\$ 29.484,16	\$ 38.576,47	\$ 49.802,01	\$ 63.618,91	\$ 80.580,06
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 43.243,43	\$ 56.578,82	\$ 73.042,95	\$ 93.307,74	\$ 118.184,09
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 123.833,46</b>	<b>\$ 162.021,18</b>	<b>\$ 209.168,46</b>	<b>\$ 267.199,44</b>	<b>\$ 338.436,26</b>
<b>UTILIDAD NETA ACUMULADA</b>	<b>\$ 123.833,46</b>	<b>\$ 285.854,64</b>	<b>\$ 495.023,10</b>	<b>\$ 762.222,54</b>	<b>\$1.100.658,80</b>

**Fuente:** Elaborado por las Autoras

La Tabla 40 es contemplada a 5 años con un crecimiento del 20% para ingresos aproximadamente, las ventas contempladas en el primer año rendirán una utilidad neta de \$123.833,46, mientras que para el año 5 se espera una utilidad neta de \$1.100.568,80

## Flujo de caja

**Tabla 41**

Flujo de caja

CUENTAS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>		\$ 408.000,00	\$ 489.600,00	\$ 587.520,00	\$ 705.024,00	\$ 846.028,80
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>\$ 408.000,00</b>	<b>\$ 489.600,00</b>	<b>\$ 587.520,00</b>	<b>\$ 705.024,00</b>	<b>\$ 846.028,80</b>
Ventas		\$ 408.000,00	\$ 489.600,00	\$ 587.520,00	\$ 705.024,00	\$ 846.028,80
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>						
Activos fijos	\$ 13.985,00					
Activos diferidos	\$ 1.489,00					
Capital de trabajo:	\$ 223.734,81					
<b>EGRESOS</b>		<b>\$ 198.322,59</b>	<b>\$ 218.154,85</b>	<b>\$ 239.970,34</b>	<b>\$ 263.967,37</b>	<b>\$ 290.364,11</b>
Costo de Producción		\$ 198.322,59	\$ 218.154,85	\$ 239.970,34	\$ 263.967,37	\$ 290.364,11
(=) Utilidad bruta		\$ 209.677,41	\$ 271.445,15	\$ 347.549,66	\$ 441.056,63	\$ 555.664,69
(=) Utilidad operacional		\$ 209.677,41	\$ 271.445,15	\$ 347.549,66	\$ 441.056,63	\$ 555.664,69
-Participación de trabajadores (15%)		\$ 31.451,61	\$ 40.716,77	\$ 52.132,45	\$ 66.158,49	\$ 83.349,70
-Impuesto a la Renta (22%)		\$ 46.129,03	\$ 59.717,93	\$ 76.460,93	\$ 97.032,46	\$ 122.246,23
<b>(=) Utilidad neta</b>		<b>\$ 132.096,77</b>	<b>\$ 171.010,44</b>	<b>\$ 218.956,29</b>	<b>\$ 277.865,68</b>	<b>\$ 350.068,75</b>
(+) Amortización		\$ 297,80	\$ 297,80	\$ 297,80	\$ 297,80	\$ 297,80
(+) Depreciaciones		\$ 1.295,33	\$ 1.295,33	\$ 1.295,33	\$ 1.295,33	\$ 1.295,33
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>\$ -239.208,81</b>	<b>\$ 133.689,90</b>	<b>\$ 172.603,58</b>	<b>\$ 220.549,42</b>	<b>\$ 279.458,81</b>	<b>\$ 351.661,89</b>

**Fuente:** Elaborado por las Autoras

Además, se expone la Tabla 41 que representa el cálculo de flujo de caja con un período de 5 años y una inversión inicial de \$239.208,81. Denotando, además, que para el primer año ya se evidencian ganancias.

**VAN, TIR Y PRI**

**Tabla 42**

VAN y TIR

<b>TIR</b>	<b>71%</b>
<b>VAN</b>	\$ 531.597,60

**Fuente:** Elaborado por las Autoras

El valor actual neto tiene un resultado de \$ 531.597,60 tomando en consideración una tasa de descuento del 12,9%, siendo este un referente en las entidades bancarias para la recuperación de inversión. Y se expone un resultado del 71%, siendo este un valor positivo para la Asociación por lo que se expone que se presenta un riesgo mínimo siendo este aceptable

**Tabla 43**

Cálculo PRI

Último período negative	5
Período absoluto acumulado negativo	\$ 239.208,81
Valor del periodo siguiente	\$ 1295,33
Períodos	-0,79

**Fuente:** Elaborado por las Autoras

Finalmente, en la Tabla 43, se presenta el cálculo PRI, en donde se puede observar que el tiempo de recuperación es menor a un año, siendo este un indicador positivo para la asociación de segundo grado.

**Análisis de viabilidad del modelo de negocio**

- **Viabilidad operacional**

El modelo propuesto, al ser construida de una manera multiparticipativa, ha permitido que se vaya incorporando diferentes perspectivas que conllevan al cumplimiento de los objetivos propuestos, con la creación una asociación de segundo grado, dedicada a la crianza y comercialización de cuyes donde las principales beneficiarias serán las mujeres quienes puedan

generar ingresos económicos, bienestar para sus familias y sobre todo ellas puedan empoderarse de estos espacios donde puedan visibilizar su trabajo e independizarse económicamente mediante la comercialización del producto(cuy).

- **Viabilidad económica del modelo de negocios**

Para delimitar la viabilidad económica de la creación de la asociación de segundo grado, dedicada a la crianza y comercialización de cuyes se realizará un análisis económico y financiero aplicando técnicas que permitan generar datos precisos a fin de contar con información que sirva para la toma de decisiones.

Se debe indicar que para realizar el análisis se toma como referencia los datos proporcionados por las socias y socios de las asociaciones que conformaran la asociación de segundo grado, para el análisis de la viabilidad se tomará el porcentaje del 12% ya que es el valor más cercano a la realidad, tomando en cuenta que además los ejecutivos de Ayuda en Acción son quienes gestionan los recursos por medio del proyecto Mujeres Campesinas Liderando, además de contar con el apoyo de los Municipios de Pucará y Santa Isabel.

Los indicadores considerados para este análisis son la inversión estimada, el financiamiento, proyecciones de ingreso y egresos, estado financiero, entre otros. Sus resultados permitirán definir la viabilidad y rentabilidad del de la creación de la asociación de segundo grado, dedicada a la crianza y comercialización de cuyes en el plazo de cinco años.

#### **Plan de inversión**

La creación de la asociación de segundo grado dedicada a la crianza y comercialización de los cuyes implica invertir en activos fijos y variables, gastos operativos. Es necesario contar con un plan de inversiones que conste del capital de trabajo (operativo y administrativo). Para lo cual se presentó en apartados anteriores los requerimientos económicos para el desarrollo de la producción de cuyes en la Asociación De Mujeres Productoras De Cuyes “KALLPA” que es una asociación de segundo grado.

### 3.5.2 Análisis del impacto ambiental y viabilidad del modelo de negocio: económico, social y ambiental

Mediante este emprendimiento social los miembros de las asociaciones de cuyes buscan obtener beneficio social y beneficios económicos que ayuden a mejorar las condiciones de vida de los socios

La crianza y producción de cuyes tiene un alto impacto con el medio ambiente, debido a los desechos y químicos que pueden generarse en el cumplimiento de actividades, por lo que puede generar algún daño o impacto al medio ambiente.

Es así como, la Asociación De Mujeres Productoras De Cuyes “KALLPA” tiene como objetivo prevenir y restaurar los daños que se pueda ocasionar al medio ambiente en la crianza y faenamiento de cuyes.

Dentro de la producción de la Asociación De Mujeres Productoras De Cuyes “KALLPA”, se utilizará un alimento para los cuyes sin ningún químico en sus componentes, con el fin evitar contaminación ambiental alguna. Además de que se precautelará en la salud de los cuyes para evitar enfermedades que perjudiquen al personal que labore en la Asociación De Mujeres Productoras De Cuyes “KALLPA”. Además de que la recolección de desechos será diaria.

El impacto social es aplicable para las comunidades de los cantones Santa Isabel y Pucará, por lo cual se identificará aspectos positivos y negativos para el funcionamiento de las instalaciones.

#### Impacto Ambiental

#### Identificación de impactos ambientales que pueda ocasionar la asociación de segundo grado.

- **Contaminación que ocasiona la basura:** La basura que puede generarse en control de calidad por medicamentos. Los desechos sólidos que se genere de los cuyes no generan contaminación al medio ambiente.
- **Contaminación al momento de limpiar las instalaciones:** cuando se realiza la limpieza de pisos, utensilios de cocina y demás se lo realiza con productos químicos que al mezclarse con agua se convierten en aguas residuales y si no se evacuan por tuberías con el tiempo provocará contaminación al medio ambiente.

- **Consumo de electricidad:** el cuarto frío donde se preserva los cuyes para la comercialización consume mucha energía.
- **Consumo de agua:** al momento de realizar la limpieza del establecimiento y los utensilios de cocina si no se realiza un control del agua se generará un desperdicio del líquido vital de manera irresponsable.
- **Contaminación por el faenamiento:** por las emisiones de aire por el olor que provienen de la actividad bacteriana y de los restos del cuy como sangre, pelaje, piel, entre otros que se generan en el proceso.

#### **Medidas para contrarrestar los impactos generados por la granja avícola.**

- Los desechos generados por los cuyes (Heces), pueden ser utilizados como abono.
- Utilizar productos amigables para el medio ambiente.
- Para la basura generada en todas las instalaciones se colocarán tachos de basura en cada área que estén visibles.
- Comprobar que la tubería que desemboca en el alcantarillado esté en buen estado.
- Mantener la instalación del cuarto frío conectado a un adaptador de consumo de energía para economizar su consumo.
- Mantener un control en el proceso de faenamiento para gestionar los desechos generados y resguardar en tachos con rótulos visibles para estos ser correctamente despachadas sin generar el mayor impacto ambiental.

#### **Impacto Social**

##### **Generar empleo**

La Asociación De Mujeres Productoras De Cuyes “KALLPA” Asociación de segundo grado generará empleos a personas de la comunidad apoyando a la economía de los cantos de Santa Isabel y Pucará.

##### **Retención de empleados**

Mediante una política que incluya una gestión organizacional que sea sostenible y responsable, para el bienestar del personal, brindado la seguridad, y apoyo para el personal mejorando la productividad en la organización

## CAPÍTULO IV

### Conclusiones y recomendaciones

#### 4.1 Conclusiones

La producción agroecológica de cuyes es una alternativa a la producción convencional que prioriza la conservación del medio ambiente, promueve relaciones justas y mejoramiento de la calidad de vida de los productores y de los clientes. Dentro del sector que ofertan alimentos para el consumo de las personas es importante que los emprendimientos que se dedican a este sector productivo cuenten con una producción limpia, sana con enfoque agroecológico que presenten productos inocuos y con gran aporte nutritivo, de esta manera puede ser valorado por el consumidor. Por lo que es relevante que esta organización de segundo grado cuente con una adecuada gestión de los procesos que se manejan de forma interna en la producción, además de la comercialización del producto de sus socios.

- La propuesta presentada es crear una asociación de segundo grado, dedicada a la crianza y comercialización de cuyes en las Subcuencas de los Ríos Vivar y San Francisco de los cantones Pucará y Santa Isabel de la provincia del Azuay, por medio de un estatuto y el modelo de negocio que permitan la potencialización de la capacidad productiva y se sostenibilidad con el uso de las distintas herramientas organizacionales donde es necesario que los miembros se comprometen en consolidarla y sostenerla en el tiempo.
- Se estableció la filosofía organizacional que facilitan el desempeño exitoso de la organización, y que busca empoderar a la mujer, donde se contempló a la misión, visión y valores que posibilitarán el desarrollo organizacional de la asociación de segundo grado. Se la pudo llevar a cabo con la indagación en los socios de las comunidades, puesto que se realizó un diagnóstico actual.
- Se estableció de forma participativa el estatuto que está conformado por ocho capítulos: el capítulo I abarca la Constitución, Denominación, Domicilio, Ámbito de acción, el capítulo II comprenden los Objetivos Fines, Alcance territorial, el capítulo III de los Socios, el capítulo IV de los organismos directivos. El capítulo V de las elecciones de los y las representantes, el capítulo VI se trata del Régimen Disciplinario de solución de controversias , el capítulo VII del régimen económico y por último el capítulo VIII de la Disolución Liquidación y reactivación que regirá a la organización de segundo grado conformada por las 5 organizaciones de producción de cuyes ubicadas en las subcuencas de los ríos Vivar y San Francisco, además de que se la desarrolló por medio de talleres y se socializó el mismo para conocimiento de todos los socios

- Se propuso un modelo de negocio CANVAS, ya que una herramienta que nos permite describir y analizar los distintos elementos que hará económicamente viable a la asociación de segundo grado.
- Finalmente se pudo evaluar la viabilidad económica, ambiental y social de la producción de cuyes. De tal manera que, se pudo determinar la factibilidad positiva del negocio bajo las condiciones de un precio \$8,50 cada con una producción de 4000 unidades (cuy) al mes además de los lineamientos para el cuidado ambiental y social.

#### 4.2 Recomendaciones

- Es de suma importancia consolidar la alianza de los socios de las cinco asociaciones para llevar adelante este proyecto y potencializarlo. Sabiendo que para que suceda esto debe existir compromiso y voluntad de las partes.
- Se recomienda la difusión de la filosofía organizacional a todos los socios de las comunidades, además de la ubicación de carteles que contengan esta filosofía, de esta manera se mantiene presente lo que son y a lo que quieren llegar como asociación, además de que es relevante que después de un tiempo considerable se lo revise para la actualización de la misma de acuerdo a los resultados que desean obtener.
- De igual manera se aconseja que se difunda el estatuto y que se perciba su cumplimiento en las actividades que generen los socios, pues así podrán realizar sus actividades de manera adecuada.
- Por otro lado, es relevante ocupar el modelo de negocio CANVAS para el desarrollo y potenciamiento de cada aspecto mencionado, pues esta es una guía para desarrollar la propuesta de valor
- Es necesario realizar articulaciones con instituciones como por ejemplo Asociación de Restaurantes de Cuenca AREC y otros sectores para la generación de convenios de entrega del producto
- Finalmente, se aconseja que se desarrolle de forma constante un estudio de mercado para el análisis de las exigencias de los clientes pues tienden a actualizar de acuerdo a sus necesidades.

### 4.3 Limitaciones

- Las condiciones de los suelos y los escasos de riego en épocas de verano no permitirán que se pueda contar con pasto suficiente disminuyendo la capacidad de producción esto limitara a las productoras de cuyes abastecer sus pedidos.
- El deficiente manejo en la forma de crianza del cuy ara que no se pueda obtener una producción de cuy estandarizado en cantidad, calidad, peso y sabor que se está demandando en mercado actual.

Al conformase la asociación si no existe compromiso y voluntad de trabajo en equipo se verá afectada la asociación y no se podrá cumplir con las metas planteadas

**Referencia bibliográfica**

- Acevedo, A. (2012, mayo). *AGROECOLOGÍA. Camino para avanzar hacia la sustentabilidad de la Agricultura*. I Encuentro de Agroecología Eco-región Eje Cafetero. PEREIRA.
- Alava Atiencie, G., Peralta Vallejo, X., & Pino Andrade, M. (2020). Análisis de la aplicación de principios agroecológicos en la provincia de Azuay, Ecuador. *Letras Verdes*, (27), 51-70. <https://doi.org/10.17141/letrasverdes.27.2020.3972>
- Alvarez Medina, M. T., Chavez Rivera, M. Y., Velarde, M., & Moreno Velarde, S. A (s.f.). *El Balance Scorecard, Una Herramienta para la Planeación Estratégica*.
- Ávila Paredes, G. P., & Carrión Quezada, H. A. (2010). *Proyecto de creación de la empresa "El cuyero" para la producción y comercialización de cobayos en el cantón Nabón, provincia del Azuay* [Tesis de licenciatura, Universidad de Cuenca]. Repositorio Institucional. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/1145>
- Ayuda en Acción Ecuador, GAD Municipal Santa Isabel, GAD de Pucará, & Universidad de Cuenca. (2021). *Estudio de Mercado de Cuyes*. En Mujeres Campesinas Liderando la Producción Resiliente al cambio climático y la gestión sostenible de los recursos hídricos en las subcuencas de los ríos San Francisco y Vivar (Azuay).
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3ra ed.). PEARSON EDUCACIÓN
- Bruil, J., Delvaux, F., Diouf, A., Hogan, R., Milgroom, J., Petersen, B. P., & Serneels, S. (2021). Agroecología y feminismo: transformando economía y sociedad. LEISA. Revista de Agroecología, 37(2), 4-7. <https://leisa-al.org/web/images/stories/revistapdf/vol37n2.pdf>
- Carrasco, P. & Bastias, F. (2017). *Guía de metodologías participativas para facilitadores de grupo*. Puente Alto
- Cevallos Pineda, S. L. (2017). *Factores que afectan la gestión administrativa financiera de las organizaciones de segundo grado y formulación de estrategias de sostenibilidad* [Trabajo de investigación de Maestría, Universidad Técnica del Norte]. Repositorio Digital Universidad Técnica del Norte. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/7682>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mc Graw Hill Educación.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación Estratégica*. Mc Graw Hill Education.
- Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Tu Modelo de Negocio*. Centro Libros PAPPF. 5 L.U.
- Consejo Nacional de Planificación. (2017). *Plan Nacional para el Buen Vivir*. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES. <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/09/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2017-2021.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador [CRE]. 20 de octubre de 2008 (Ecuador).
- Contento Rubio, M. R. (2019). *Estadística con aplicaciones en R*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano
- Coraggio, J. L. (2010). *La Economía Popular Solidaria en el Ecuador*. [https://coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/La\\_economia\\_popular\\_solidaria\\_en\\_el\\_Ecuador.pdf](https://coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/La_economia_popular_solidaria_en_el_Ecuador.pdf)
- Coraggio, J. L. (2011). *Economía social y solidaria, el trabajo antes que el título* (1a Ed.). Ediciones Abya-Yala.
- Coraggio, J. L., Laville, J. L., Hillenkamp, I., Farah, I., Jiménez, J., Vega, S., Guridi, L., & Pérez de Mendiguren, J. C. (2016). *Economía Social y Solidaria: conceptos, prácticas y políticas públicas*. Lankopi, S.A.
- Daft, R. L. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning.
- Decreto Ejecutivo 193. Reglamento Personalidad Jurídica Organizaciones Sociales. 27 de octubre de 2017. Registro Oficial Suplemento 109
- Del Cerro, J. (2016). *¿Qué es el emprendimiento Social? Negocios que cambian el mundo*. México: Nueva Editorial Iztacihuatl SA. de CV. <https://grameencreativelab.com/>
- Fundación Educación para el Desarrollo (FAUTAPO) & Formación técnica profesional. (s.f.). *Ministerio de educación y Cooperación Suiza en Bolivia*. <http://saludpublica.bvsp.org.bo/cc/bo40.1/documentos/838.pdf>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Education

- Friedman, V. J., & Desivilya, H. (2010). Integrating Social Entrepreneurship and Conflict Engagement for Regional Development in Divided Societies. *Entrepreneurship and regional development*, 22, 495-514. <https://doi.org/10.1080/08985626.2010.488400>
- Gomero Osorio, L. (2017). Visitando HECOSAN. *LEISA revista de Agroecología*, 26(1). <https://www.leisa-al.org/web/index.php/volumen-26-numero-1/1747-visitando-hecosan>
- Gortaire, R. (2016). Agroecología en el Ecuador. Proceso histórico, logros, y desafíos. *Antropología: Cuadernos de investigación*, (17), 12-38. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7567032>
- Granja. (2012). *Las formas Asociativas Solidarias; Una alternativa para el emprendimiento cultural*. UNIDAD Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias.
- Guzmán Vásquez, A., & Trujillo Dávila, M. A. (2008). Emprendimiento social - revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 105-125. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21211518005>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, D. R. (2018). *Metodología de la Investigación*. Mcgraw-Hill Interamericana.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2010). *Censo de Población y vivienda 2010*. <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>.
- INEC-MAG-SICA. (2000). *III Censo Nacional Agropecuario*.
- Jaimes Amorocho, H., Bravo Chadid, S. A., Cortina Ricardo, A. K., Pacheco Ruiz, C. M., & Quiñonez Alean, M. G. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión*, (26), 191-213. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762009000100009](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100009)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *Cuadro de Mando integral*. Harvard Business School Press.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.

- Laats, H., & Hernández, G. (2020). La cuenca Comarapa en Bolivia. Construir resiliencia frente al cambio climático. *LEISA. Revista de Agroecología*, 36(2), 7-9. <https://leisa-al.org/web/images/stories/revistapdf/vol36n2.pdf>
- Leff, E. (2004). Ecofeminismo: el género del ambiente. *POLIS revista latinoamericana*, 9, 1-10. <https://journals.openedition.org/polis/7248>
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. 28 de abril de 2011
- Martínez Valle, L. (2006). *Las organizaciones de segundo grado como nuevas formas de organización de la población rural*. En La construcción de la democracia en el campo latinoamericano, Hubert C. de Grammont (compilador), Buenos Aires: CLACSO.
- Moreta, M. (2017, 15 de mayo). *El cuy crece en la región central del Ecuador*. Líderes. <https://www.revistalideres.ec/lideres/cuy-crece-region-central-economia.html>
- Muñoz, V., & Valencia. (2019). *Asociatividad Empresarial en Colombia*. Colombia.
- ONU MUJERES. (s.f.). *Empoderamiento económico*. <https://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico>
- Orrala Tomalá, H. A. (2013). *Plan de asociatividad para la asociación de agricultores asodagri San Marcos, de la comuna San Marcos, provincia de Santa Elena, año 2013* [Trabajo de titulación, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Repositorio Dspace. <https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/handle/46000/1324>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación del modelo de negocios*. Barcelona: Deusto SA Ediciones.
- Pollack, M. (1998). INCORPORACION DE PERSPECTIVA DE GENERO EMN PROYECTOS PRODUCTIVOS DE LA CEPAL. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Porter, M. E. (2008). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior*. Ediciones Pirámide

- Primicias. (2022, 18 de marzo). *La inversión en el sector agrícola representa una apuesta para el futuro*. Primicias. <https://www.primicias.ec/noticias/patrocinado/la-inversion-en-el-sector-agricola-representa-una-apuesta-para-el-futuro/>
- Quishpe Falconí, M. J. (2019). *Análisis de los Sistemas de Producción Campesinos en el Área de desarrollo Territorial PUKARA – AZUAY* [Trabajo de titulación, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio Digital. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/18995>
- Razeto, L. (2018, 06 de junio). *¿Qué es la economía solidaria?* El portal de la Economía Solidaria. <https://www.economiasolidaria.org/recursos/reas-red-de-redes-de-economia-alternativa-y-solidaria-biblioteca-que-es-la-economia-solidaria-por/>
- Sabino, C. A. (2000). *El proceso de la investigación: una introducción teórico-práctica*. EMFASAR Editores.
- Salinas Ramos, F., & Osorio Bayter, L. (2012). Emprendimiento y Economía Social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (75), 128-151. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17425798008>
- Sánchez Gómez, G. (2008). *Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida*. del blanco editores del blanco edit
- Shiva, V., Flores, J., & Martínez, E. (2021, 18 de febrero). *Ecofeminismo. Desde los derechos de la naturaleza*. Acción Ecológica. <https://www.accionecologica.org/ecofeminismo-desde-los-derechos-de-la-naturaleza/#:~:text=La%20reflexi%C3%B3n%20sobre%20el%20ecofeminismo,de%20forma%20paralela%20e%20independiente.>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2013, diciembre). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. <https://www.seps.gob.ec/catatalogo-de-servicios/oeps/constitucion-de-organizaciones-de-la-economia-popular-y-solidaria/>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2020, diciembre). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. <https://www.seps.gob.ec/catatalogo-de-servicios/oeps/constitucion-de-organizaciones-de-la-economia-popular-y-solidaria/>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2021, septiembre). *ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA EN ECUADOR*  
[https://fca.uta.edu.ec/v4.0/images/OBSERVATORIO/dipticos/Diptico\\_N84.pdf](https://fca.uta.edu.ec/v4.0/images/OBSERVATORIO/dipticos/Diptico_N84.pdf)

Valdés Hernández, L. A. (2005). *Planeación Estratégica con Enfoque Sistemático*. Fondo Editorial FCA.

Vélez Romero, X. A., & Ortiz Restrepo, S. (2016). Emprendimiento e innovación. Una aproximación teórica. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 346-369.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802889>

Zabala, H. L. (2007). *Asociatividad, Redes Sociales y Desarrollo Local*. Colombia

**Anexos****Anexo A**

*Encuesta dirigida a los productores de cuyes*

**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA ASOCIACIÓN DE SEGUNDO**  
**GRADO, DEDICADA A LA CRIANZA Y COMERCIALIZACIÓN DE CUYES EN LAS**  
**SUBCUENCAS DE LOS RÍOS SAN FRANCISCO Y VIVAR EN LOS CANTONES PUCARÁ Y**  
**SANTA ISABEL.**

Con la información que usted nos proporcione se pretende crear una asociación de segundo grado, dedicada a la crianza y comercialización de cuyes en las Subcuencas de los Ríos Vivar y San Francisco de los cantones Pucará y Santa Isabel de la provincia del Azuay que potencialicen la capacidad productiva y de sostenibilidad organizacional con la generación de empleo, vale mencionar que dos datos que usted nos proporcione será estrictamente confidencial con fines académicos de uso exclusivo para el desarrollo de la tesis.

**1. Correo:** \_\_\_\_\_

**2. Teléfono:** \_\_\_\_\_

**3. Edad:** \_\_\_\_\_

**4. Genero:**

- Masculino
- Femenino
- LGBTI

**5. Estado Civil**

- Soltero
- Casado
- Divorciado
- Viudo
- Unión Libre

**6. Cantón:** \_\_\_\_\_

**7. Parroquia o Comunidad:**

\_\_\_\_\_

8. Pertenece al área:

- Urbana
- Rural

9. Asociación a la que pertenece: \_\_\_\_\_

10. Tiempo en años o meses en los que forma parte de la organización \_\_\_\_\_

11. Nro. De socios(as) en la organización: \_\_\_\_\_

12. ¿Cuántos socios(as) están en la organización por sexo?

- Hombres Nro. \_\_\_\_\_
- Mujeres Nro. \_\_\_\_\_

13. La asociación a la que usted pertenece está constituida legalmente

- Si
- No

14. ¿Por medio de que institución está legalizada?

\_\_\_\_\_

15. ¿Usted a parte de trabajar en la asociación o producción de cuyes tiene otro trabajo?

- Si
- No
- Si contesta si. ¿Qué otro trabajo realiza? \_\_\_\_\_

Este otro trabajo es remunerado

Si \_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_.

¿Qué tiempo en horas a la semana le dedica a este otro trabajo? -

\_\_\_\_\_

16. ¿Qué sistema de crianza de cuyes utiliza?

- Crianza tradicional en cajones con hierva
- Sistema semi- tecnificados. Especifique, de qué forma \_\_\_\_\_
- Sistema de crianza tecnificada Especifique, de qué forma \_\_\_\_\_
- Otra. Especifique \_\_\_\_\_

17. ¿Qué tipo de cuyes Usted produce?

- Criollos

- Mestizos
- Otros. Especifique\_\_\_\_\_

**18. Aproximadamente. ¿Cuál es su producción mensual de cuyes?**

**Nro.**\_\_\_\_\_

**19. ¿En qué mes del año ha sido su capacidad productiva máxima de cuyes?**

\_\_\_\_\_mes. A su criterio a que se debió

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Nro. de cuyes que se produjeron**\_\_\_\_\_

**20. ¿En qué mes del año ha sido su capacidad productiva mínima de cuyes?**

\_\_\_\_\_mes. A su criterio a que se debió

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Nro. de cuyes que se produjeron**\_\_\_\_\_

**21. ¿Cuál es el destino que Ud. le da a la producción de cuyes? Señale una o más opciones.**

- Autoconsumo      Nro. aproximado de cuyes al mes para autoconsumo\_\_\_\_\_
- Trueque              Nro. aproximado de cuyes al mes para Trueque\_\_\_\_\_
  - Porque otro producto lo intercambia\_\_\_\_\_
  - Por lo general con quien realiza el intercambio\_\_\_\_\_
- Venta                  Nro. aproximado de cuyes al mes para venta\_\_\_\_\_
- Regalo                Nro. aproximado de cuyes que regala al mes\_\_\_\_\_
  - Por lo general a quién le regala\_\_\_\_\_
- Otro. Especifique\_\_\_\_\_

**22. ¿Cómo comercializa Ud. los cuyes? Señale una o más opciones.**

- En Pie                Por lo general quien le demanda el cuy en pie\_\_\_\_\_

- Nro. aproximado de cuyes en pie vendidos al mes \_\_\_\_\_
- Faenados Por lo general quien le demanda el cuy faenado \_\_\_\_\_  
Nro. aproximado de cuyes faenados vendidos al mes \_\_\_\_\_
- Asados Por lo general quien le demanda el cuy asado \_\_\_\_\_  
Nro. aproximado de cuyes asados vendidos al mes \_\_\_\_\_
- Otro. Especifique \_\_\_\_\_

**23. ¿Alcance geográfico de la comercialización del producto (cuyes) de la organización?**

**Señale una o más opciones.**

- Local. Especifique en qué lugares de la provincia \_\_\_\_\_  
Regional. Especifique en qué lugares a nivel regional \_\_\_\_\_
- Nacional. Especifique en qué lugares a nivel regional \_\_\_\_\_
- Internacional. Especifique en qué lugares a nivel internacional \_\_\_\_\_

**24. ¿En su familia quien se dedica a la crianza de los cuyes? Señale únicamente una opción**

- Esposa Nro. horas dedicación al día \_\_\_\_\_
- Esposo Nro. horas dedicación al día \_\_\_\_\_
- Esposa e hijos Nro. horas dedicación al día \_\_\_\_\_
- Esposa – Esposo Nro. horas dedicación al día \_\_\_\_\_
- Esposa – Esposo – Hijos Nro. horas dedicación al día \_\_\_\_\_

**25. ¿En su familia quien se dedica a la comercialización de los cuyes? Señale únicamente una opción**

- Esposa
- Esposo
- Hijos
- Esposa con esposo
- Toda la familia

**26. ¿Cuál es el tipo de alimentación que le dan a lo cuyes? Señale únicamente una opción**

- Hierba y concentrados
- Hierba y harina
- Solo hierba
- Otros. Especifique \_\_\_\_\_

**27. ¿Cuál es el tipo de pasto con los que alimentan a los cuyes? Señale una o más opciones.**

- Alfalfa                      Cantidad aproximada utilizada a la semana \_\_\_\_\_
- Raygras                      Cantidad aproximada utilizada a la semana \_\_\_\_\_
- Kikuyo                      Cantidad aproximada utilizada a la semana \_\_\_\_\_
- Llano                      Cantidad aproximada utilizada a la semana \_\_\_\_\_
- Otros. especifique \_\_\_\_\_

**28. ¿Usted invierte dinero para alimentar a los cuyes?**

- Si
- No

Si contesta Si. Aproximadamente cuánto gasta al mes en alimento USD. \_\_\_\_\_

**29. ¿Cuál es el tamaño de galpones que utiliza para la producción de cuyes?**

- 2 a 15  $m^2$
- 16 a 31  $m^2$
- 32 a 64  $m^2$
- Otro. Especifique \_\_\_\_\_

**30. ¿Cuál es el material de construcción que utiliza para la construcción de los galpones?**

- Madera propia de las comunidades
- Adobe
- Hormigón
- Otros. Especifique \_\_\_\_\_

**31. Aproximadamente. ¿Cuál son los costos que incurrió en la construcción de su galpón para la producción de los cuyes?.  
USD. \_\_\_\_\_**

**32. ¿Cuáles Usted considera son las limitaciones de tener crianza de cuyes?**

**Desde el punto de vista personal**

---

---

**Como organización**

---

---

**33. ¿Cuáles Usted considera son los retos a cumplir para potencializar la producción y comercialización de cuyes?**

**Desde el punto de vista personal**

---

---

**Como organización**

---

---

**Anexo B**

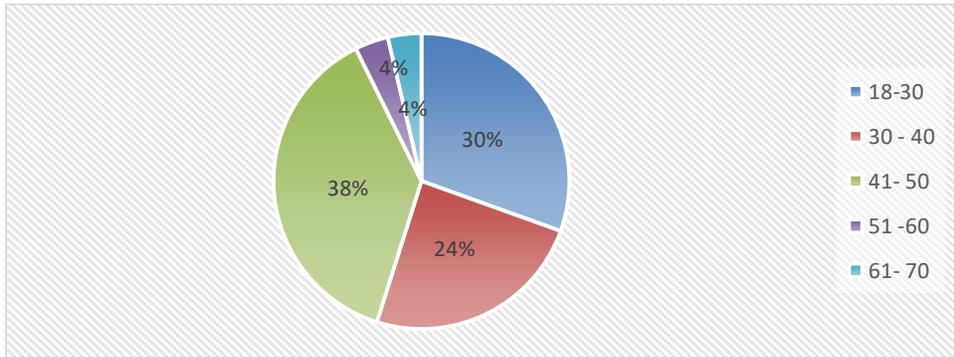
*Resultados de encuestas aplicadas a productores*

En base a los resultados obtenidos de la información sistematizada, en lo que respecta al levantamiento de las encuestas y visualización en campo en los cantones: Santa Isabel y Pucará.

**1. Edad de los productores de cuy**

**Ilustración 23**

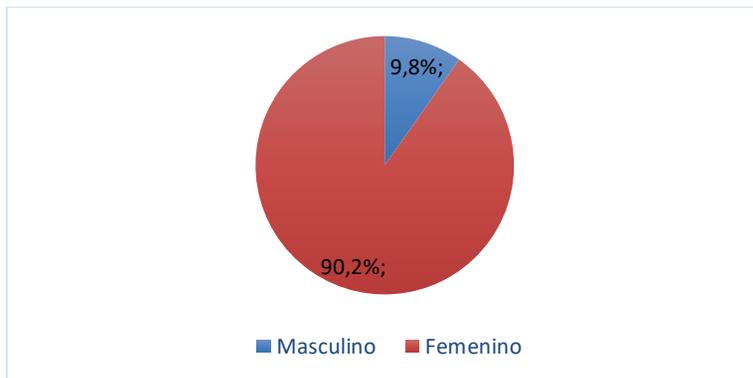
*Edad de los productores de cuyes*



En la ilustración 23, se puede observar que del total de productores de cuyes que fueron encuestados, el 38% se encuentran en un rango de edad entre 41 y 50 años seguido por un 30% en un rango de edad entre 18 y 30 años, con un 24 % se puede observar que se encuentran en un rango de edad entre 30 y 40 años respectivamente y a la vez con 4% tenemos a los productores en un rango de edad entre los 51 años hasta los 70 años. La gran mayoría de la población que tiene los criaderos de los cuyes se concentran en una edad donde la población esta económicamente activa.

**2. Genero de los productores de cuyes**

**Ilustración 24** *Genero de los productores de cuyes*



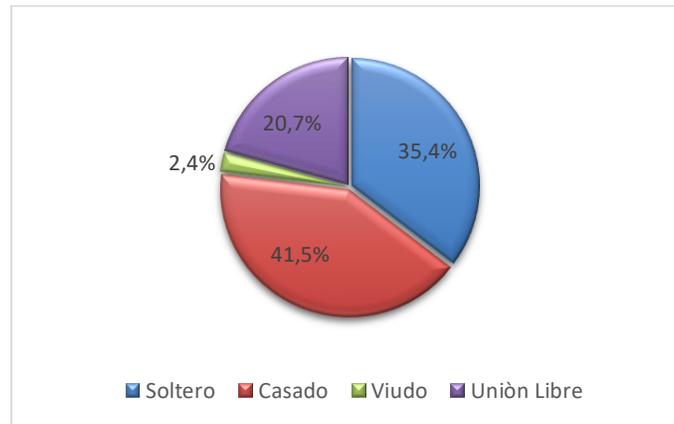
Elaboración: Las autoras

La crianza de cuyes es una actividad que es realizada en su mayoría por mujeres representada con un 90,2% y con una participación de un 9,8% de los hombres. Existiendo un rol protagónico de la mujer rural en esta actividad productiva

**3. Estado civil de los productores de cuy**

**Ilustración 25**

*Estado Civil de las productoras de cuy*



Elaboración: Las autoras

De acuerdo con los datos obtenidos, podemos observar que la crianza de cuyes es una actividad familiar de la cual el 42% de los miembros de las cinco organizaciones se encuentran casadas, seguidas por 35% que son solteras, un 21% Unión libre.

**1. Generalidades de la producción de cuyes en los cantones Pucara y Santa Isabel**

**Tabla 44**

*Generalidades de la producción de cuyes*

Cantón	Parroquia	Comunidad	No Productores de cuyes
Santa Isabel	Shagli	Huertas	16
		Puculcay	22
Pucará	Pucará	Santa Marianita	11
		Pelincay	21
		Cerro Negro	14
Total			84

Elaboración: Las autoras

En la tabla podemos observar que las cinco organizaciones que están consideradas para el proyecto pertenecen a los cantones de Pucara y Santa Isabel del área rural de los mismos. En el cantón Santa Isabel se encuentran dos organizaciones “Las Cascarillas” ubicada en la

comunidad de Huertas y “Lagunas de Mesarumi” de la comunidad de Puculcay, mientras que en el cantón Pucara contamos con 3 organizaciones “Mujeres emprendedoras de Santa Marianita”, “Mujeres emprendedoras de Pelincay” y la organización de Cerro Negro. Contando con un total de 84 socios

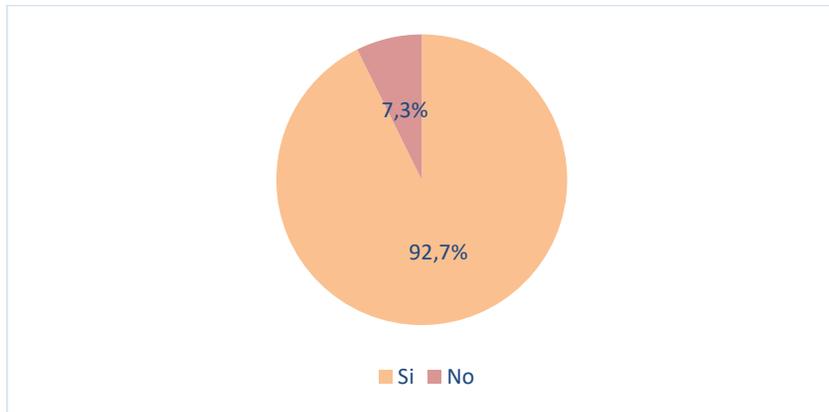
La organización que cuenta con un mayor número de socios es la “Lagunas de Mesarumi” con 22 socios, seguido por la organización de Pelincay que cuenta con 21 socios, la organización de Huertas cuenta con 16 socios, la de Cerro Negro con 14 socios y la de Santa Marianita con 11 socios.

De los resultados obtenidos, podemos decir que dichas organizaciones no están constituidas legalmente, solamente son asociaciones de hecho que desean organizarse legalmente en el futuro.

**2. Usted a parte de trabajar en la asociación o producción de cuyes tiene otro trabajo**

**Ilustración 26**

*Realiza un trabajo diferente a la crianza de cuyes*



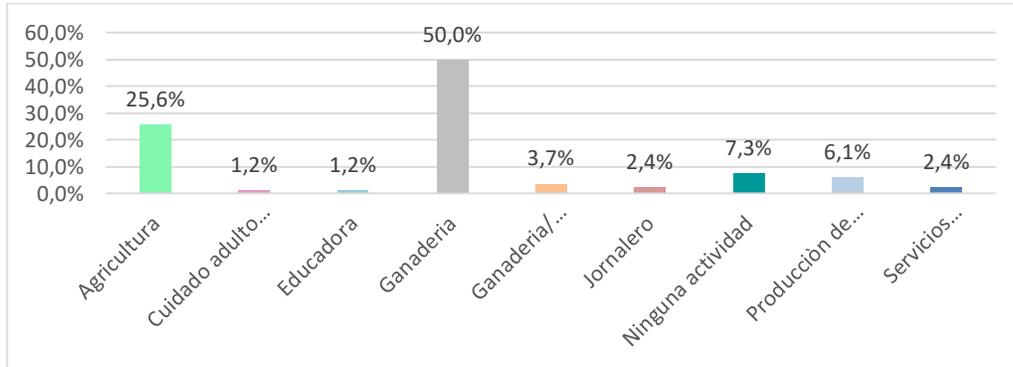
Elaboración: Las autoras

De los resultados obtenidos, podemos observar que el 92,7% de los socios realizan otras actividades distintas a la crianza de cuyes en los cantones de Santa Isabel y Pucara, debido a que consideran esta actividad poco rentable.

3. ¿Qué otro trabajo realiza?

Ilustración 27

Actividad principal que realizan los socios



Elaboración: Las autoras

Según los resultados obtenidos, los socios aparte de la crianza de los cuyes tienen como actividad principal la ganadería (50%), seguido de la agricultura (25,6) y otras actividades en menor porcentaje como la producción de leche, servicios domésticos, educadora entre otras actividades

4. Este otro trabajo es remunerado

Ilustración 28

Este otro trabajo es remunerado



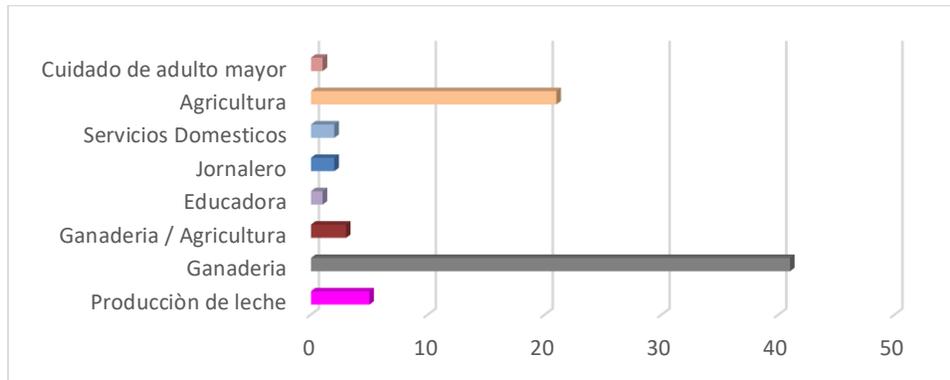
Elaboración: Las autoras

Se puede observar que el 48,8% de las personas al realizar una actividad distinta a la crianza de los cuyes reciben una remuneración y el 43,9% de las personas no reciben remuneración por la actividad realizada, y contando con 7,3% de personas que no realizan actividad distinta a la crianza de cuyes.

5. ¿Qué tiempo en horas a la semana le dedica a este otro trabajo

**Ilustración 29**

*Tiempo que dedica a otro trabajo*



Elaboración: Las autoras

En la ilustración se presentan los resultados del tiempo en horas que se dedica a la semana en otras actividades que no son la crianza de cuyes. De las ocho actividades que prevalecen, para la Ganadería utilizan aproximadamente 28 horas en promedio a la semana, seguida por la agricultura con un aproximado de 20 horas a la semana.

6. ¿Qué Sistema de crianza de cuyes utiliza?

**Ilustración 30**

*Sistema de crianza*



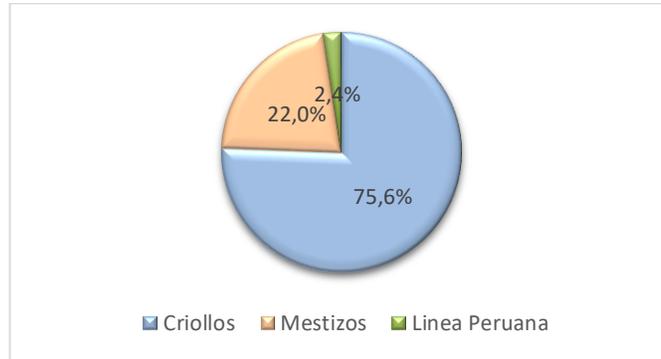
Elaboración: Las autoras

La crianza de los cuyes es realizada de manera tradicional en cajones de hierva, que han sido transmitidas de generación en generación. Tan solo el 26,80 % utilizan sistemas semi-tecnificados que se han ido implementado recientemente, como una actividad complementaria para la generación de ingresos para satisfacer algunas necesidades económicas de las familias.

**7. ¿Qué tipo de cuyes Usted produce?**

**Ilustración 31**

*Tipo de cuyes que produce*



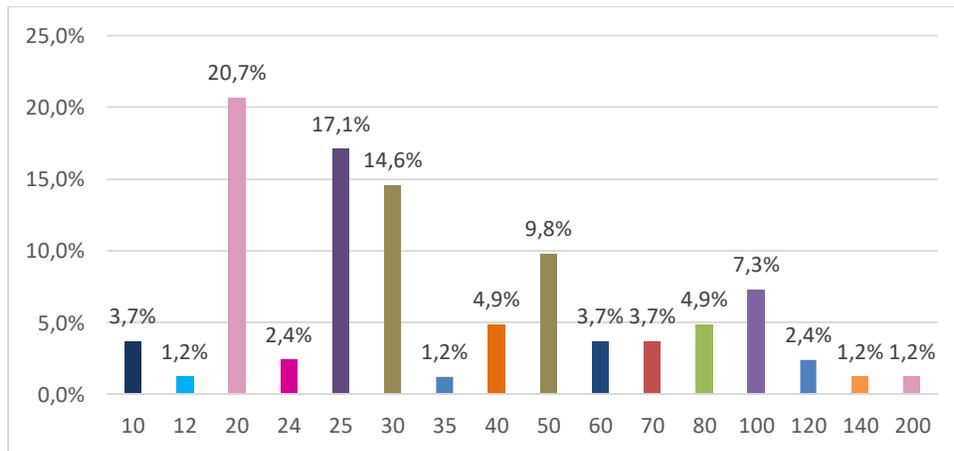
Elaboración: Las autoras

La mayoría de los productores cuentan con una línea genética criolla, el 22 % productores tienen cuyes mestizos, y tan solo el 2,4% con otro tipo de cuyes.

**8. Aproximadamente. ¿Cuál es su producción mensual de cuyes?**

**Ilustración 32**

*Producción mensual*



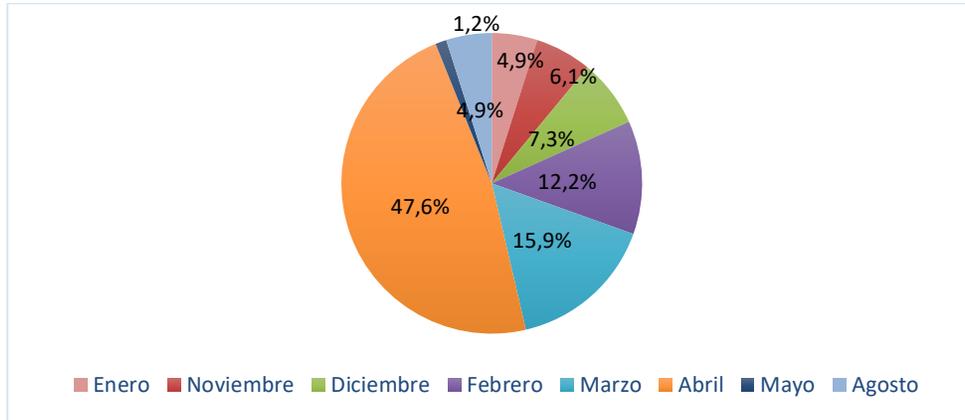
Elaboración: Las autoras

Como se puede observar en la ilustración 32, la mayor producción de cuyes al mes es de 20 cuyes que hace referencia a un 20,7%, seguida por una producción de 25 cuyes que equivale a un 17,1%, seguido de una producción de 30 cuyes con un 14,6% y con un 9,8% una producción de 50 cuyes, siendo estos valores más significativos con respecto a la producción mensual.

9. ¿En qué mes del año ha sido su capacidad productiva máxima de cuyes?

**Ilustración 33**

*Meses con mayor producción*



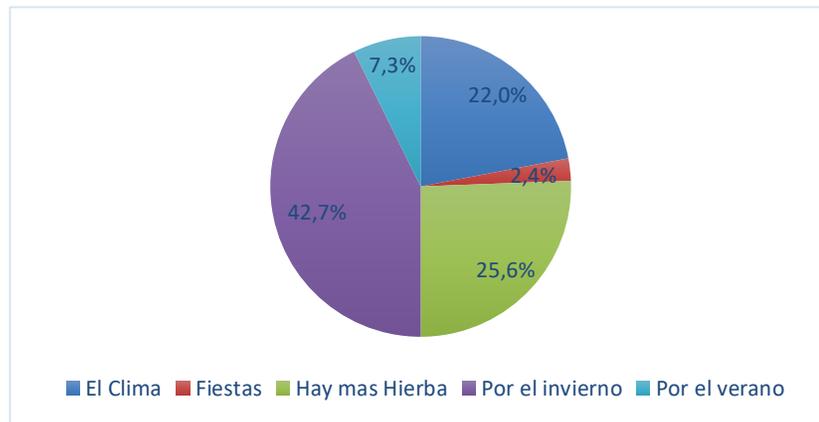
Elaboración: Las autoras

La producción máxima de cuyes se da en los meses de febrero, marzo y abril, siendo este último en donde se da mayor producción de cuyes

- **A su criterio a que se debió**

**Ilustración 34**

*Circunstancias para una mayor producción*



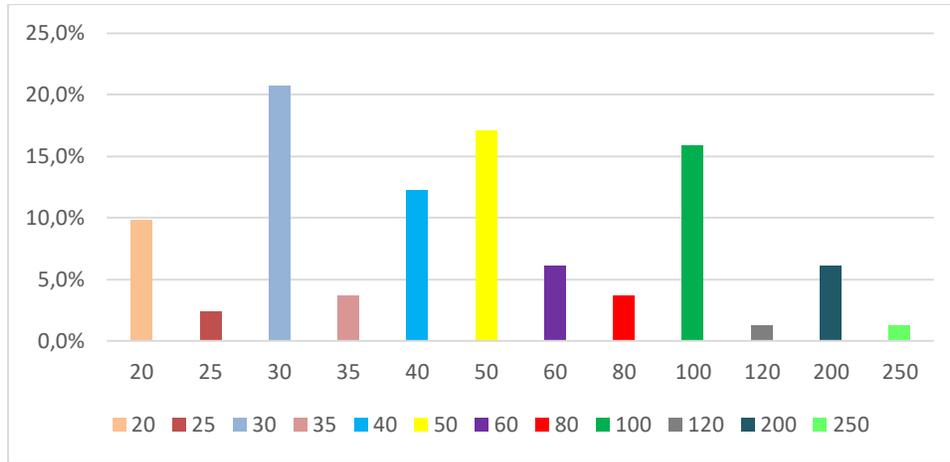
Elaboración: Las autoras

Según la ilustración 34, podemos observar que la producción máxima de cuyes se dio en los meses de Febrero a Abril, siendo uno de los factores más importantes que consideran los productores es que el invierno, ya que en esta época del año existe más cantidad de hierba para poder alimentar a los cuyes, en un porcentaje menor tenemos el verano ya que en algunas comunidades en las épocas de frío los cuyes no crían adecuadamente ya que son partes muy frías de los cantones y el calor ayuda en su crecimiento.

- **Número de Cuyes que se produjeron**

**Ilustración 35**

*Número de cuyes que se producen*



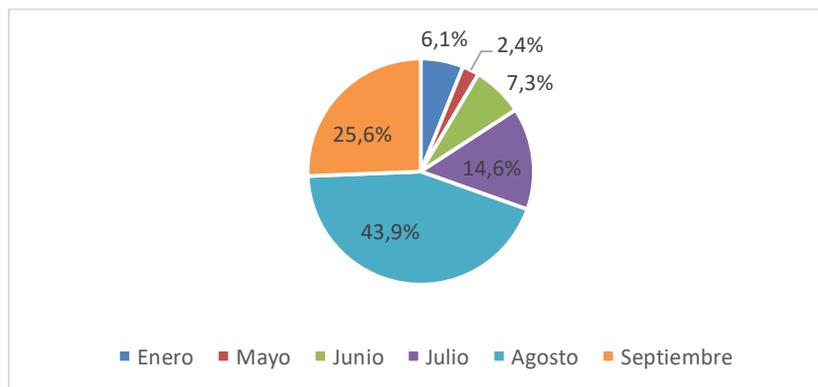
Elaboración: Las autoras

La cantidad máxima de cuyes que se producen al mes es de 30 cuyes que representa un 20,7%, seguido de una producción de 50 cuyes que representa un 17,1%, con un 15,9% la producción de 100 cuyes, mientras que con un 12,2% representa una producción de 40 cuyes, con un 9,8% la producción de 20 cuyes, siendo estos valores más significativos con respecto a la producción máxima que se da al mes.

**10. ¿En qué mes del año ha sido su capacidad productiva mínima de cuyes?**

**Ilustración 36**

*Meses con menor producción*



Elaboración: Las autoras

En el mes de agosto es en donde la mayoría de los productores crían una cantidad mínima de cuyes, seguido del mes de septiembre con un 25,6%. Julio con un porcentaje de

14,6%, junio con un porcentaje de 7,3%, enero con un porcentaje de 6,1% y con un menor porcentaje el mes de mayo.

- **A su criterio a que se debió**

**Ilustración 37**

*Motivos para una mínima producción*



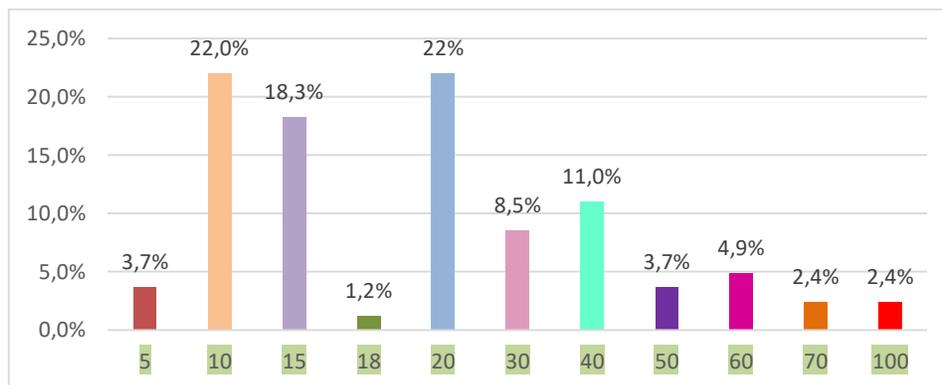
Elaboración: Las autoras

Uno de los factores más importantes para que exista una capacidad productiva mínima de cuyes es el verano con un 32,9%, seguido por el 31,7% que hace referencia a los diferentes cambios climáticos que se dan en las zonas de estudio, con un 15,9% se debe a la escases de hierba, otro de los factores que se den la producción mínima es el frio con un 8,5% especialmente en las zonas altas de Pucara; y con un porcentajes menores se puede considerar el invierno y la existencia de llluvias.

- **Número de cuyes que se produjeron**

**Ilustración 38**

*Número de cuyes que se produjeron*



Elaboración: Las autoras

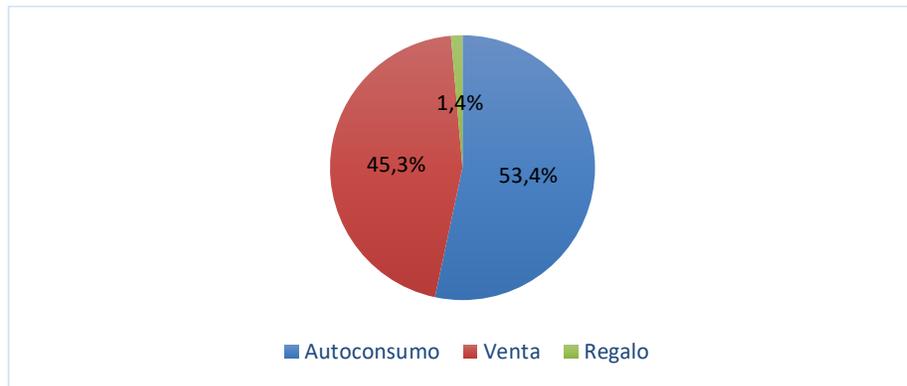
Como se puede observar en la ilustración 38, podemos observar que la cantidad mínima de cuyes que se producen al mes esta entre 10 y 20 cuyes con un 22%, una producción de 15 cuyes que representa el18,3%, una producción de 40 cuyes que representa un 11%, seguido de

una producción de 30 cuyes que representa el 8,5% y la producción de 50 a 100 cuyes es en menor cantidad.

**11. ¿Cuál es el destino que Usted le da a la producción de cuyes? Señale una o más opciones**

**Ilustración 39**

*Destino que le da a la producción*



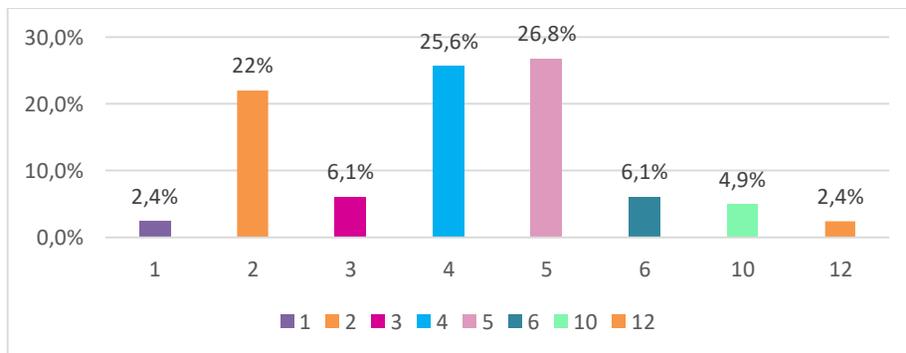
Elaboración: Las autoras

Como se puede observar en la gráfica el 53,4% de los productores destinan la producción de cuyes al autoconsumo, el 45% lo destinan a la venta y el 1,4% para regalo en algunas ocasiones especiales

- Número aproximado de cuyes al mes para autoconsumo**

**Ilustración 40**

*Cantidad de cuyes para el autoconsumo*



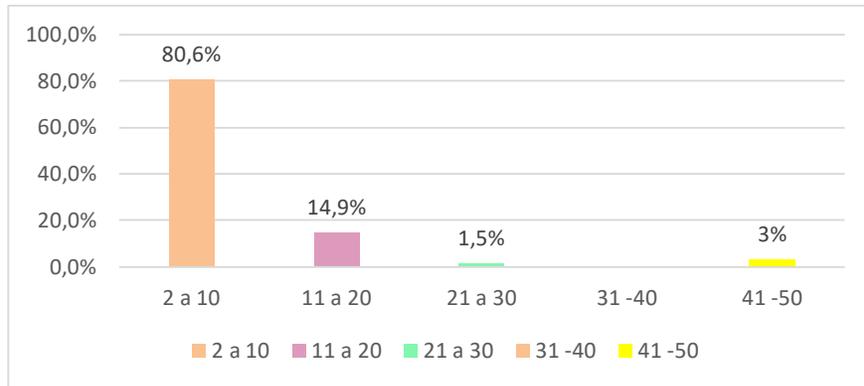
Elaboración: Las autoras

Al mes el 26,8% de su producción la destinan al autoconsumo es decir 5 cuyes, seguido por un 25,6% que representa 4 cuyes, un 22% que hace referencia a 2 cuyes, 3 y 4 cuyes con 6,1%, un 4,9% 10 cuyes y con un 2,4% a 1 y 12 cuyes que lo destinan al autoconsumo.

- **Número aproximado de cuyes al mes para venta**

**Ilustración 41**

*Número de cuyes para la venta*



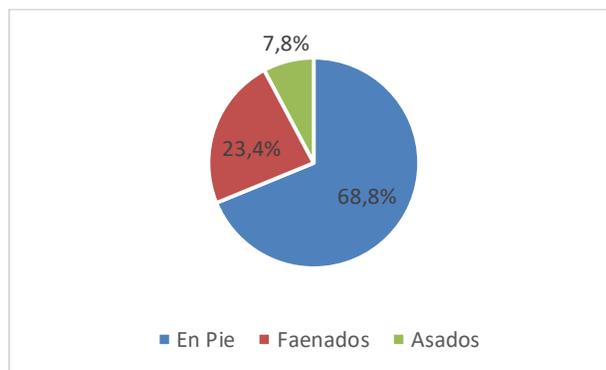
Elaboración: Las autoras

Según los datos obtenidos de acuerdo a la ilustración 41, se puede observar que los productores destinan de dos a diez cuyes para la venta al mes con un porcentaje de 80,6%, con un 14,9% que hace referencia a la venta de once a veinte cuyes, un 3% a la venta de cuarenta y uno a cincuenta cuyes y con un 1,5% de veintiuno a 30 cuyes al mes destinados para la venta

**12. ¿Cómo comercializa Usted los cuyes? Señale una o más opciones**

**Ilustración 42**

*Como comercializa los cuyes*



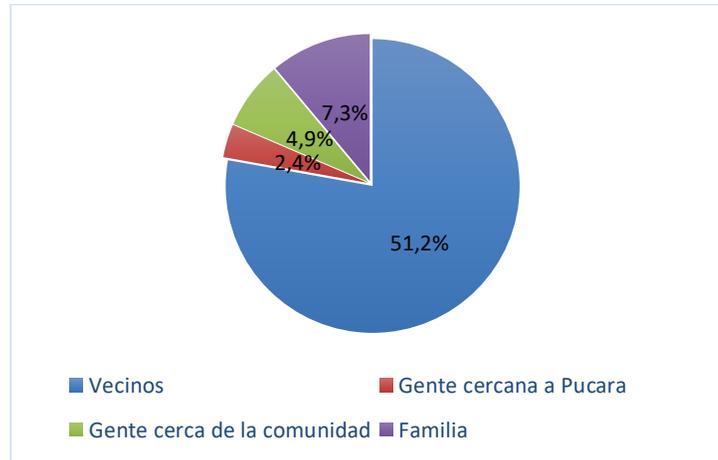
Elaboración: Las autoras

Según los resultados obtenidos en la ilustración 42, se puede observar que el 68,8 % de los productores comercializan los cuyes en pie, el 23,4% se comercializa faenados y a su vez el 7,8% se comercializan asados.

- **Por lo general quien le demanda el cuy en pie**

**Ilustración 43**

*Quien demanda el cuy en pie*

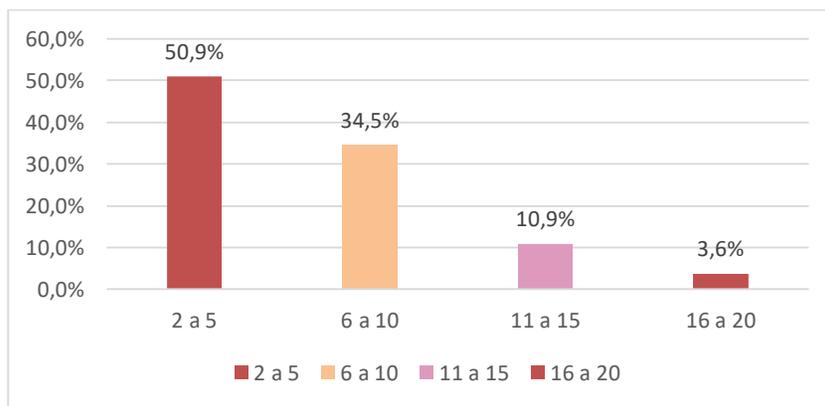


Elaboración: Las autoras

De acuerdo a los resultados obtenidos en la ilustración 43, el cuy se comercializa en su mayoría en pie en la misma comunidad principalmente en las festividades de navidad, carnaval, fin de año, etc.

- **N.º aproximado de cuyes en Pie vendidos en el mes**

**Ilustración 44** *Número de cuyes en pie vendidos*



Elaboración: Las autoras

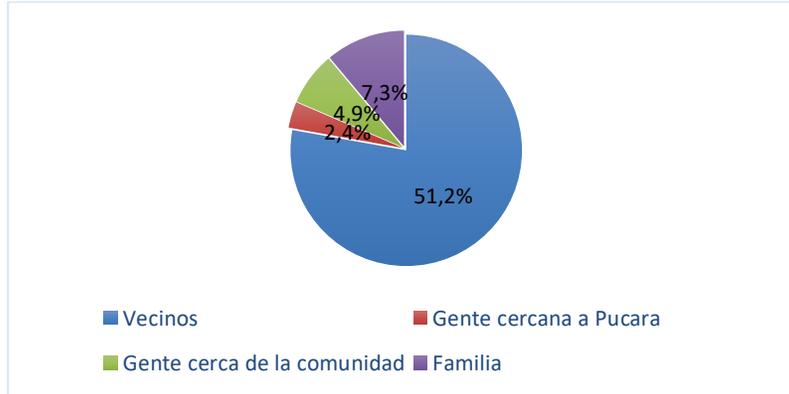
Según la ilustración 44, se puede observar que se venden entre 2 a 5 cuyes en pie al mes que corresponde al 50,9%, de 6 a 10 cuyes corresponde al 34,5%, de 11 a 15

cuyes Al 10,9% y a su vez el 3 a 6 que corresponde al 3,6% de cuyes en pie vendidos al mes

- **Por lo general quien le demanda el cuy faenado**

**Ilustración 45**

*Quien demanda el cuy faenado*



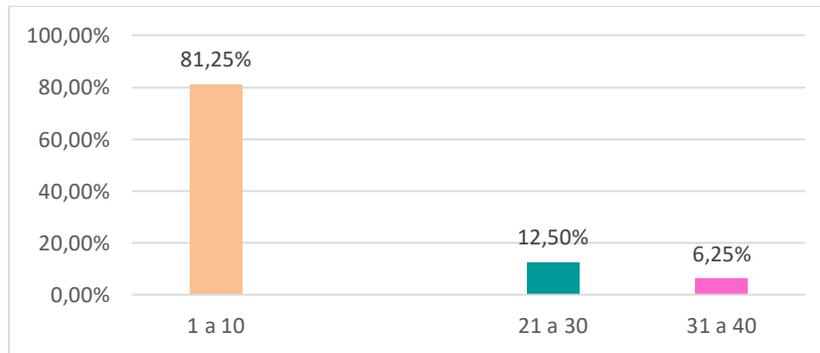
Elaboración: Las autoras

Según los datos obtenidos, se puede observar que a mayoría de personas que demandan el cuy faenado por personas que son de la misma comunidad, el 7,3% son demandadas por parte de las familias de los productores, con un 4,9 % es demandado por gente cercana a la comunidad y a su vez con un 2,4% por gente cercana a Pucara.

- **N.º aproximado de cuyes Faenados vendidos en el mes**

**Ilustración 46**

*Número de cuyes vendidos al mes*



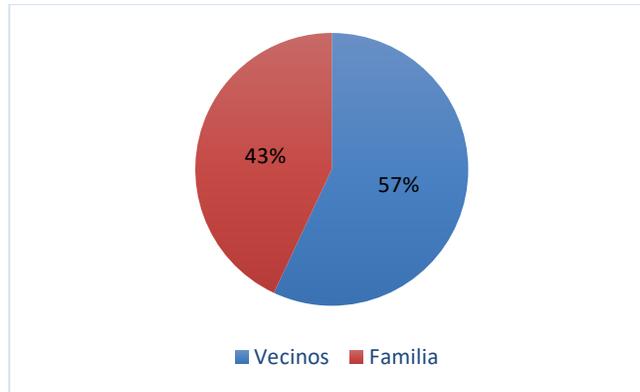
Elaboración: Las autoras

Al mes los productores venden aproximadamente de 1 a 10 cuyes faenados que representa un 81,25%, seguido de 21 a 30 cuyes con un porcentaje de 12,50% y a su vez en menos cantidad de 31 a 40 cuyes con un porcentaje de 6,25%.

- **Por lo general quien le demanda el cuy asado**

**Ilustración 47**

*Quien demanda el cuy asado*



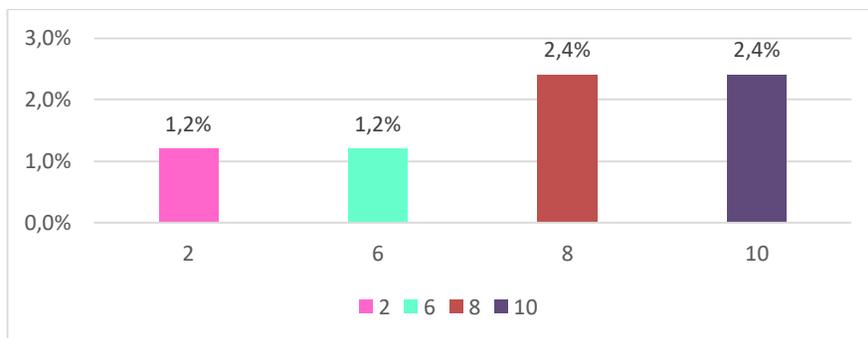
Elaboración: Las autoras

De acuerdo a la encuesta realiza en la ilustración 47, se puede observar que las personas que demandan cuyes asados son por personas de la misma comunidad, ya sean vecinos o familiares de los productores.

- **N.º aproximado de cuyes Asados vendidos en el mes**

**Ilustración 48**

*Número de cuyes asados vendidos al mes*

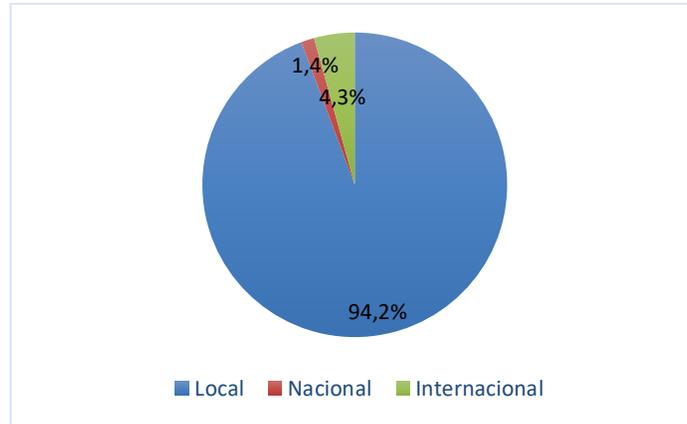


Elaboración: Las autoras

De acuerdo con los resultados se puede observar que aproximadamente al mes se venden entre 8 y 10 cuyes asados que representa un 2,4% y a su vez 2 y 6 cuyes asados que representan un 1,2%

13. ¿Alcance geográfico de la comercialización del producto (cuyes) de la organización? Señale una o más opciones.

*Ilustración 49 Alcance geográfico*



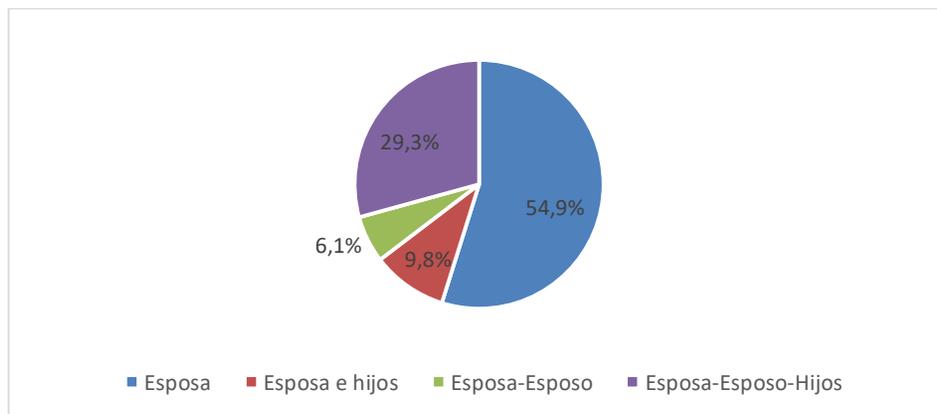
Elaboración: Las autoras

Según la ilustración 49, se puede observar que la comercialización de los cuyes se da en su mayoría a nivel local haciendo referencia a las comunidades pertenecientes a los cantones de Pucara y Santa Isabel, con un 4,3% a nivel nacional en referencia al cantón Ponce Enríquez y a nivel internacional con 1,4 % a EEUU.

14. ¿En su familia quien se dedica a la crianza de los cuyes? Señale únicamente una opción

**Ilustración 50**

*En su familia quien se dedica a la crianza de cuyes*



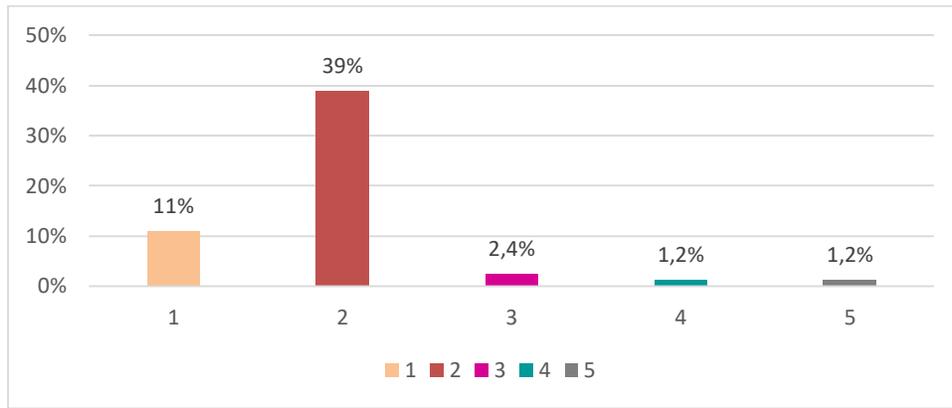
Elaboración: Las Autoras

Según los resultados obtenidos podemos observar en el grafico que en los dos cantones las esposas son las que se dedican a la crianza de los cuyes con un porcentaje de 54,9%, seguido de un 29,3% que hace referencia a todos los miembros de la familia, con un 9,8 % nos indica que la esposa y los hijos son los que se dedican a esta actividad y a su vez un 6,1% a la esposa e esposo que se dedican a la crianza de cuyes

- Esposa: Número de horas que dedica al día

**Ilustración 51**

*Esposa*



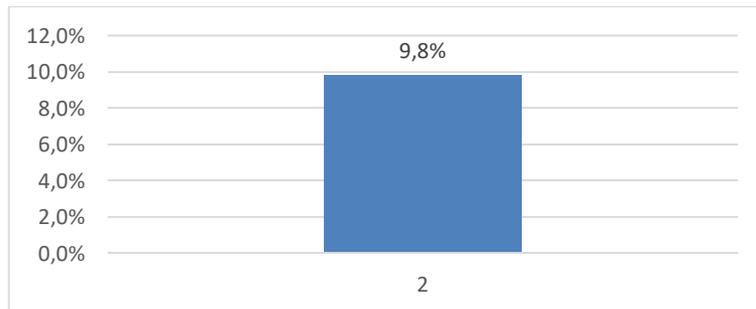
Elaboración: Las Autoras

En la ilustración 51 se observa las horas al día que dedican las mujeres para la crianza de cuyes, 39 % de las mujeres dedican en promedio 2 horas, el 11% utilizan 1 hora al día, el 2,4% usan 3 horas y el 1,2 % utilizan entre 4 y 5 horas al día para dedicarse a esta actividad.

- Esposa e hijos: Número de horas que dedica al día

**Ilustración 52**

*Esposa e hijos*



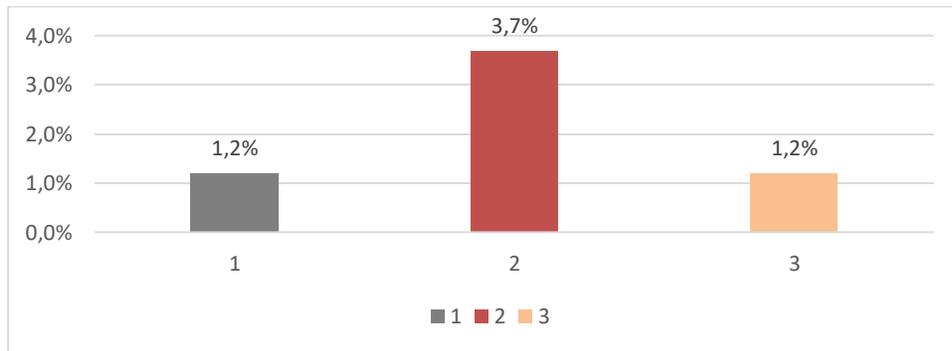
Elaboración: Las Autoras

Según la ilustración 52, el 9,8% nos indica que la Esposa e Hijos dedican aproximadamente 2 horas a día para la crianza de cuyes.

- **Esposa - Esposo: Número de horas que dedica al día**

**Ilustración 53**

*Esposa - Esposo*



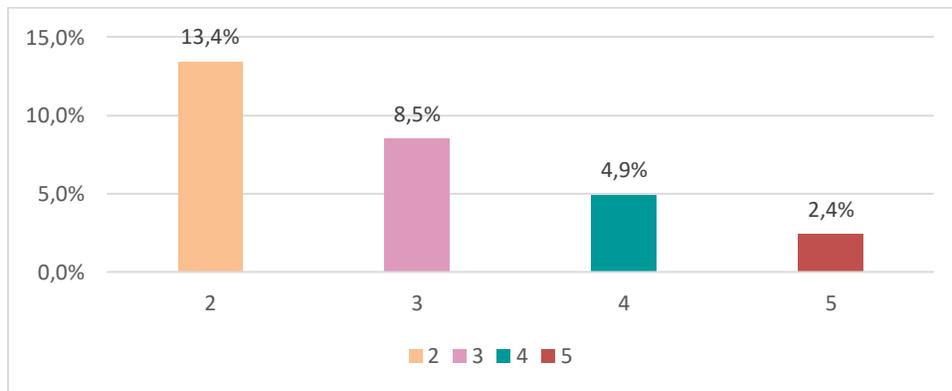
Elaboración: Las Autoras

De acuerdo con la ilustración 53, el 3,7% Esposa – Esposo dedican aproximadamente 2 horas al día para la crianza de cuyes, el 1,2% dedican aproximadamente entre 1 y 3 horas al día.

- **Esposa – Esposo - Hijos: Número de horas que dedica al día**

**Ilustración 54**

*Esposa - Esposo - Hijos*



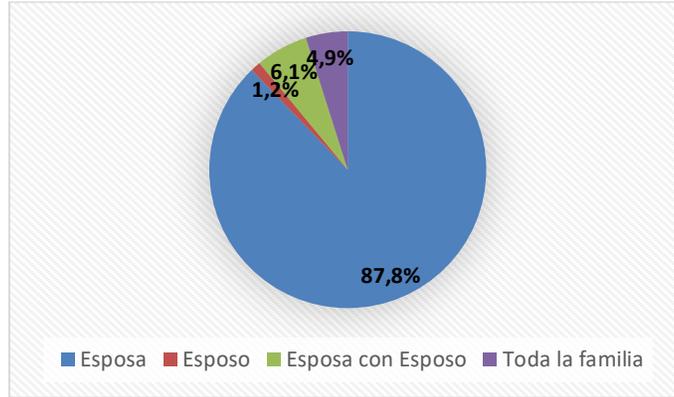
Elaboración: Las Autoras

Como podemos observar en la ilustración 54, el 13,4 % de toda la familia dedican aproximadamente 2 horas al día para la crianza de cuyes, el 8,5 % dedican 3 horas al día, el 4,9 % dedican 4 horas al día y el 2,4% utiliza 5 horas al día.

15. ¿En su familia quien se dedica a la comercialización de los cuyes? Señale únicamente una opción

**Ilustración 55**

*Quien se dedica a la comercialización de cuyes*



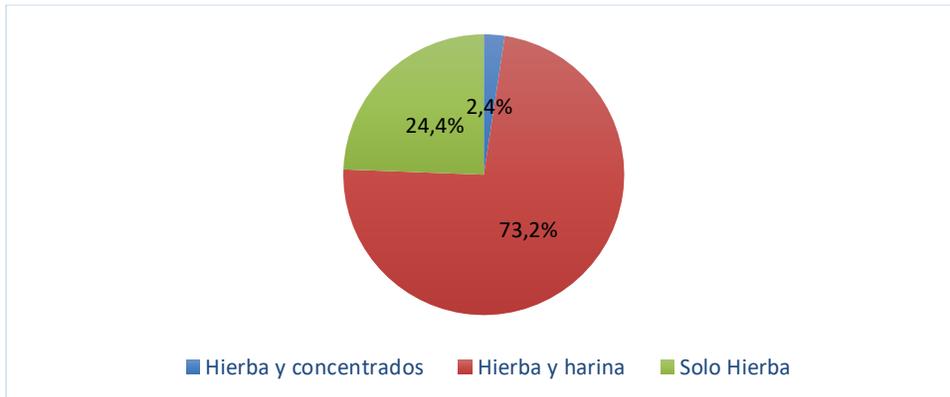
Elaboración: Las Autoras

De acuerdo al análisis realizado se puede observar en la ilustración 55, el 87,8% de las mujeres son las que se dedican a la comercialización de cuyes, el 6,1% la esposa y el esposo, el 4,9% toda la familia y el 1,2 el esposo.

16. ¿Cuál es el tipo de alimentación que le dan a lo cuyes? Señale únicamente una opción

**Ilustración 56**

*Alimentación que le dan a los cuyes*



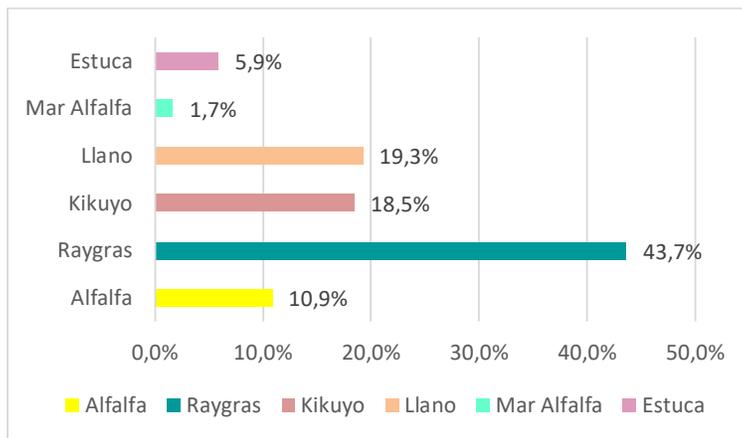
Elaboración: Las Autoras

En el área de estudio predomina la producción familiar. Según el gráfico se determina que el 73,2% de familias los alimentan con hierba y harina, el 24,4% con solo hierba y el 2,4% los alimentan con hierba y concentrados.

**17. ¿Cuál es el tipo de pasto con los que alimentan a los cuyes? Señale una o más opciones.**

**Ilustración 57**

*Tipo de pasto*



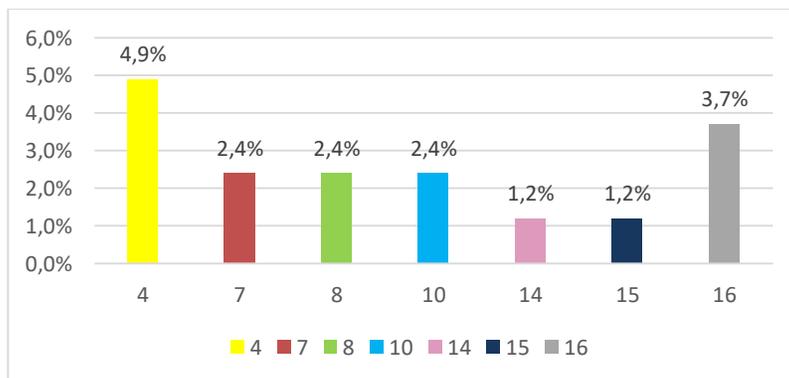
Elaboración: Las Autoras

El 43,7% de los productores alimentan a sus animales con Raygras, el 19,3% con Llano, 18,5% con kikuyo, el 10,9% con alfalfa, el 5,9% con estuca y el 1,7% con Mar alfalfa, estos dos últimos son tipos de la zona de estudio

- **Alfalfa: Cantidad aproximada utilizada a la semana**

**Ilustración 58**

*Alfalfa*



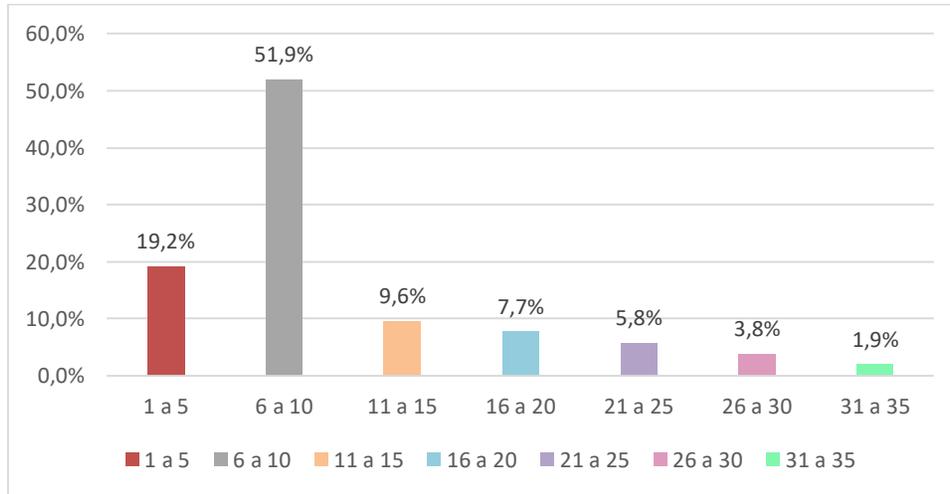
Elaboración: Las Autoras

Como se puede observar el 4,9 % de los productores utilizan a la semana 4 cargas de alfalfa, un 3,7 % utilizan 16 cargas, el 2,4% utilizan entre 7 y 10 cargas y 1,2% de los productores utilizan entre 14 a 15 cargas a la semana.

- **Raygras: Cantidad aproximada utilizada a la semana**

**Ilustración 59**

*Raygras*



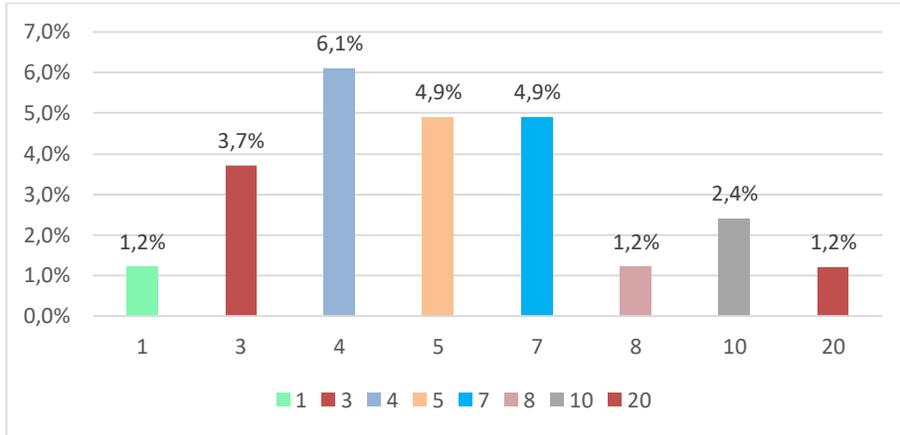
Elaboración: Las Autoras

De acuerdo al análisis realizado en el grafico se puede observar que 51,9% de los productores alimentan a los cuyes con alrededor de 6 a 10 cargas de raygras a la semana, el 19,2% alimentan a los cuyes con alrededor de 1 a 5 cargas, el 9,6% utilizan de 11 a 15 cargas, el 7,7 % utilizan de 16 a 20 cargas, el 5,8% utilizan de 21 a 25 cargas, el 3,8 % para alimentarlos utilizan de 26 a 30 cargas y el 1,9 % de los productores utilizan de 31 a 35 cargas de raygras a la semana de acuerdo a la cantidad de cuyes que poseen.

- **Kikuyo: Cantidad aproximada utilizada a la semana**

**Ilustración 60**

*Kikuyo*



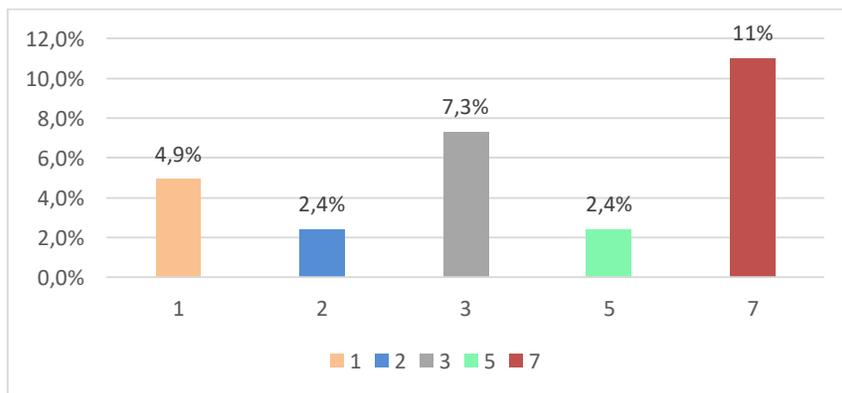
Elaboración: Las Autoras

El 6,1% de los productores utilizan a la semana 4 cargas de kikuyo para alimentar a los cuyes, el 4,9% de los productores utilizan entre 5 y 7 cargas, el 3,7% utilizan 3 cargas, el 2,4% utilizan 10 cargas, y a su vez el 1,2% de los productores utilizan 1 o 20 cargas de kikuyo a la semana dependiendo de la cantidad de cuyes que posean.

- **Llano: Cantidad aproximada utilizada a la semana**

**Ilustración 61**

*Llano*



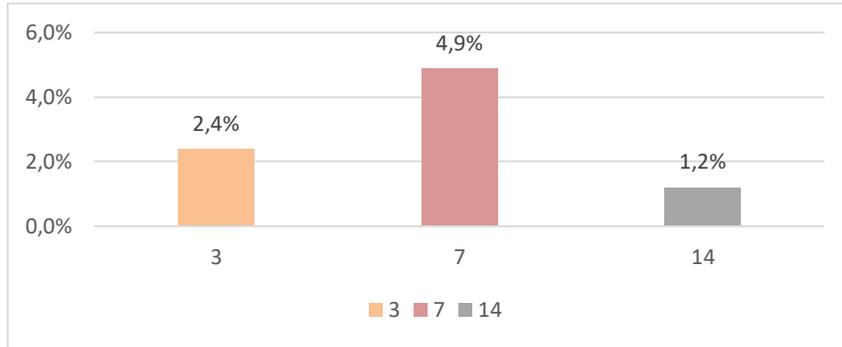
Elaboración: Las Autoras

Según la ilustración 61, el 11% de los productores utilizan 7 cargas de llano a la semana para alimentar a los cuyes, el 7,3% utilizan 3 cargas, el 4,9% utilizan 1 carga y a

su vez el 2,4% utilizan entre 2 y 5 cargas de llano a la semana dependiendo de la cantidad de cuyes que posean cada uno de los productores

- **Estuca: Cantidad aproximada utilizada a la semana**

**Ilustración 62 Estuca**



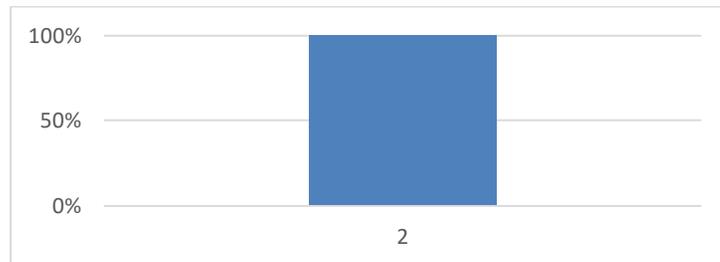
Elaboración: Las Autoras

De acuerdo al gráfico, podemos observar que el 4,9% de los productores utilizan 7 cargas de estuca para alimentar a los cuyes a la semana, el 2,4% utilizan 3 cargas, y a su vez el 1,2% utilizan 14 cargas a la semana dependiendo el número de cuyes que posea el productor.

- **Mar Alfalfa: Cantidad aproximada utilizada a la semana**

**Ilustración 63**

*Mar Alfalfa*



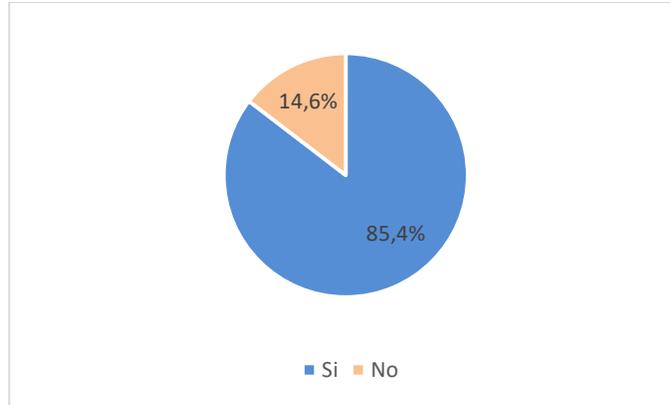
Elaboración: Las Autoras

Los productores de cuyes utilizan a la semana aproximadamente 2 cargas de Mar alfalfa ya que combinan la alimentación con otros pastos

**18. ¿Usted invierte dinero para alimentar a los cuyes?**

**Ilustración 64**

*Invierte dinero*

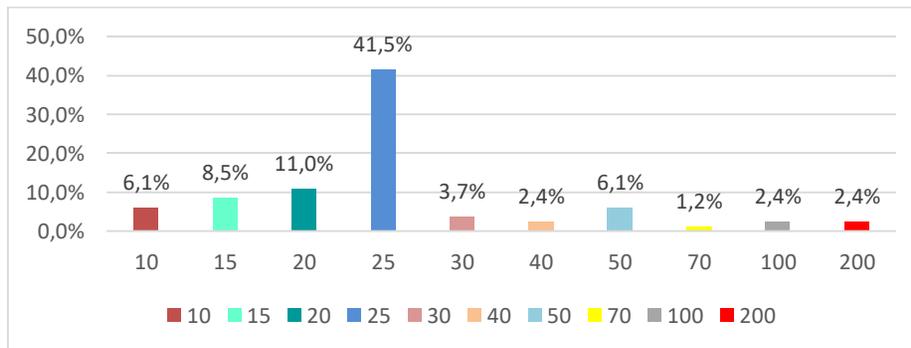


Elaboración: Las Autoras

Según la gráfica se puede observar que el 85,4% de los productores invierten dinero para alimentar a los cuyes y el14,6% no invierte dinero debido a que no lo ven como una fuente de ingresos la crianza de cuyes.

- **Si contesta Si. Aproximadamente cuánto gasta al mes en alimento USD**

**Ilustración 65** *Cuanto gasta al mes en alimentación*



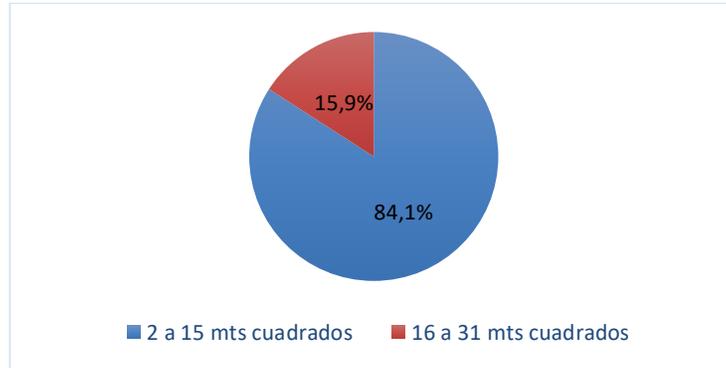
Elaboración: Las Autoras

Como se puede observar en la ilustración 65, el 41,5% de los productores gastan al mes alrededor de \$25 para alimentar a los cuyes, el 11% gastan aproximadamente \$ 20, el 8,5% gasta al redor de \$15, el 6,1% gastan entre \$10 y \$50 dependiendo el número de cuyes que posean, su vez los productores que tienen mayor número de cuyes gastan una cantidad mayor para poder alimentarlos.

**19. ¿Cuál es el tamaño de galpones que utiliza para la producción de cuyes?**

**Ilustración 66**

*Tamaño de los galpones*



Elaboración: Las Autoras

El 84,1 % de las familias poseen galpones de 2 a 5  $m^2$  de producción entre 20 a 100 cuyes; el 15,9% corresponde a galpones de 16 a 31  $m^2$  que pueden albergar adecuándolos entre 100 a 200 cuyes.

**20. ¿Cuál es el material que utiliza para la construcción de los galpones?**

**Ilustración 67**

*Materiales para los galpones*



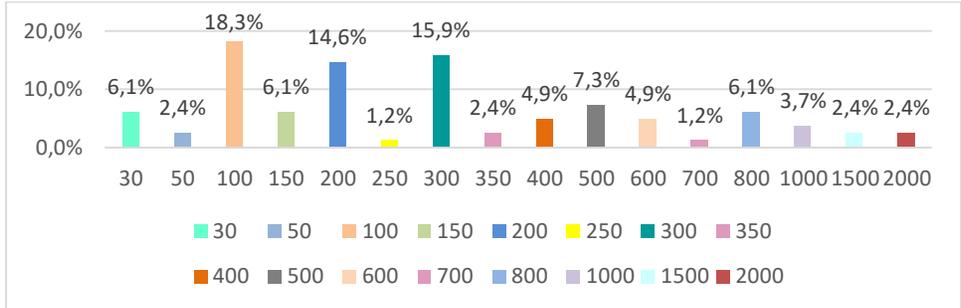
Elaboración: Las Autoras

El 43,2% de los galpones están contruidos de madera propia de las comunidades, el 26,1% de adobe, el 25% de malla con madera el 3,4 % de hormigón y el 2,3% son pozas con malla para proteger a los animales del frio y de enfermedades.

**21. Aproximadamente. ¿Cuál son los costos que incurrió en la construcción de su galpón para la producción de los cuyes?**

**Ilustración 68**

*Costos para la construcción de los galpones*



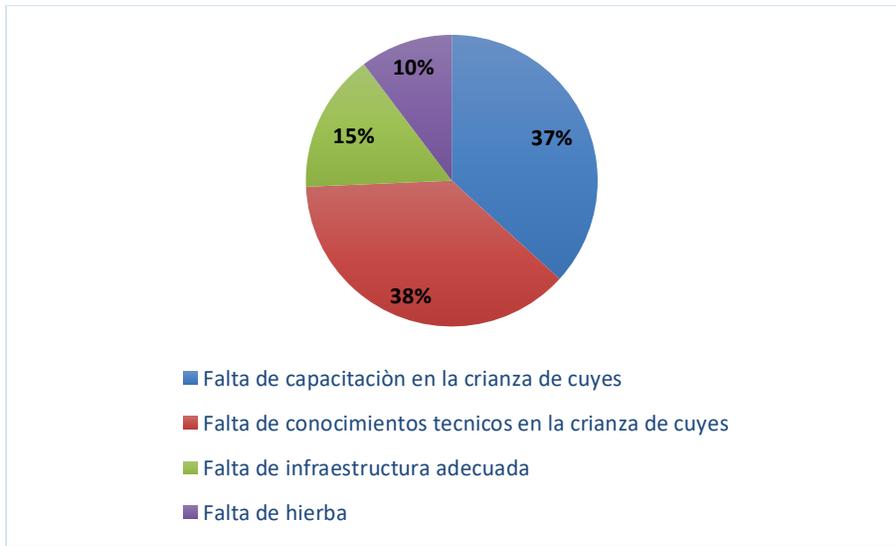
Elaboración: Las Autoras

El 18,3% de las familias gasto aproximadamente \$100 para la construcción del galpón, el 15,9% gasto \$300, el 14,6% gasto \$200, el 7,3% gasto aproximadamente \$500, el 6,1% gasto alrededor de \$30 y \$800, y el 4,9% gasto 600. Algunas familias gastaron más dinero del material que utilizaron y del tamaño del galpón

**22. ¿Cuáles Usted considera son las limitaciones para la crianza de cuyes?**

**Ilustración 69**

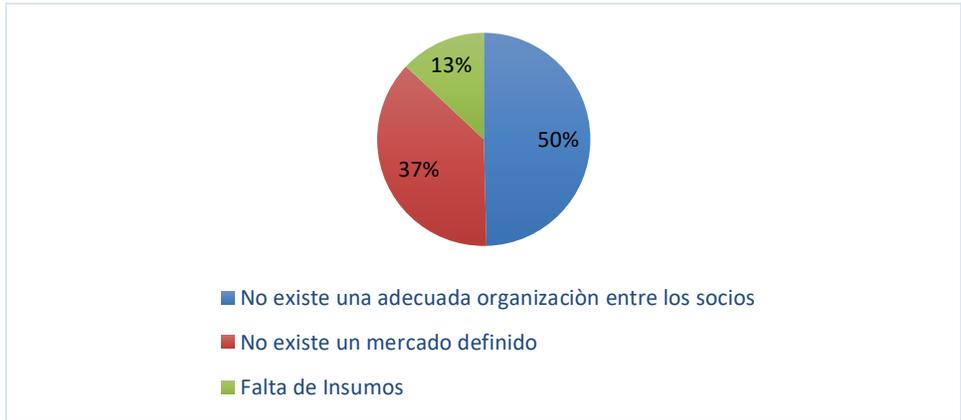
*Desde el punto de vista personal*



Elaboración: Las Autoras

Según la ilustración 69, el 38% de los productores consideran que una de las limitaciones de criar cuyes es la falta de conocimientos técnicos en la crianza de los mismos, el 38% falta de capacitación en la crianza, el 15% falta de infraestructura adecuada, y el 10% falta de hierba

**Ilustración 70** Como organización



Elaboración: Las Autoras

Como se observa en la ilustración 70, el 50% indica que no existe una adecuada organización entre los socios de las organizaciones, el 37% indica que no existe un mercado definido y el 13% se refieren a que no cuentan con los insumos suficientes para la crianza de los cuyes

**23. ¿Cuáles Usted considera son los retos a cumplir para potencializar la producción y comercialización de cuyes?**

**Ilustración 71**

*Desde el punto de vista personal*

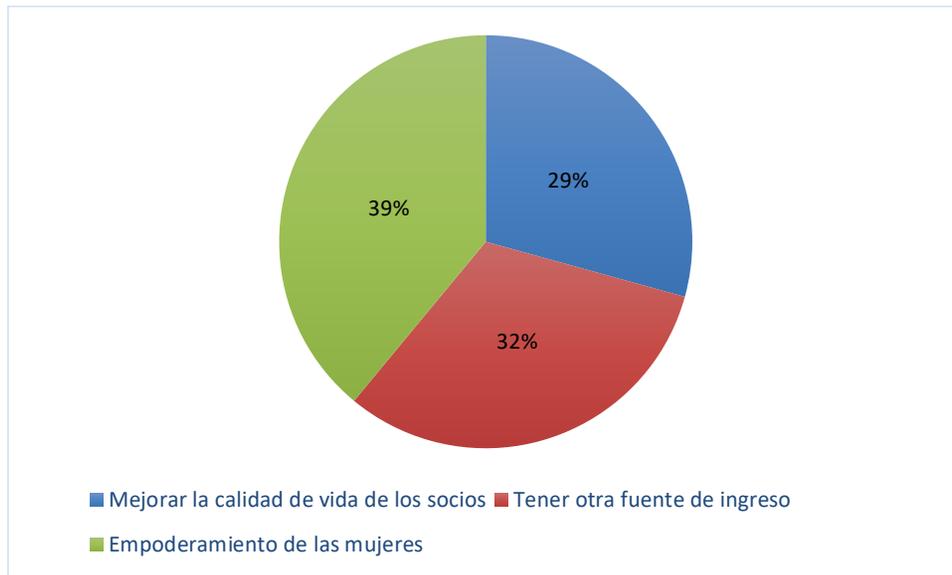


Elaboración: Las Autoras

Según la ilustración 71, el 35,4% de los productores indican que uno de los retos a cumplir es de mejorar la infraestructura de los galpones, el 31,7% indica que uno de los retos es mejorar la calidad de vida de los socios, el 25,6% % indica que uno de los retos es mejorar la genética de los cuyes y el 7,3% indica que otros de los retos es mejorar las técnicas de crianza de los cuyes.

### Ilustración 72

*Como organización*



Elaboración: Las Autoras

El 39% de los productores sostienen que uno de los retos como organización es mejorar la calidad de vida de los socios, él 32% es que los socios cuenten con otra fuente de ingreso y el 29% busca el empoderamiento de las mujeres.

**Anexo C***Boleta de Encuesta a Consumidores*

**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CONSUMIDORES**

Con la información que usted nos proporcione se pretende crear una asociación de segundo grado, dedicada a la crianza y comercialización de cuyes en las Subcuencas de los Ríos Vivar y San Francisco de los cantones Pucará y Santa Isabel de la provincia del Azuay que potencialicen la capacidad productiva y de sostenibilidad organizacional con la generación de empleo, vale mencionar que los datos que usted nos proporcione será estrictamente confidencial con fines académicos de uso exclusivo para el desarrollo de la tesis.

1. **Nombre:** \_\_\_\_\_
2. **Correo electrónico** \_\_\_\_\_
3. **Teléfono de contacto** \_\_\_\_\_
4. **Lugar de residencia**  
Provincia \_\_\_\_\_ Cantón \_\_\_\_\_  
Parroquia \_\_\_\_\_
5. **Edad** \_\_\_\_\_ años
6. **Genero**  
 Masculino  
 Femenino  
 LGBT
7. **Estado civil**  
 Soltero  
 Casado  
 Divorciado  
 Unión libre  
 Viudo
8. **Número de miembros en su hogar** \_\_\_\_\_

**9. ¿Qué miembro del hogar Usted representa?**

- Padre
- Madre
- Hijo(a)
- Otro. Especifique\_\_\_\_\_

**10. Aproximadamente Cual es un nivel de ingresos \_\_\_\_\_ USD**

**11. Por lo general en que ferias o mercados Usted compra en la provincia del Azuay y con qué frecuencia**

Feria o Mercado	Frecuencia

**12. A Ud. le gusta consumir el cuy**

- Si Si contesta Si pase a la pregunta 13
- No Si contesta NO. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

¿Qué tipo de carne prefiere consumir como sustituto del cuy en la alimentación de su hogar? \_\_\_\_\_

En qué cantidades aproximadamente los utilizan\_\_\_\_\_

**Gracias. El llenado de su encuesta llegó hasta aquí**

**13. ¿Con que frecuencia compra el producto (cuyes) para consumo? Señale una opción**

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Casi Nunca
- Nunca

De acuerdo con la frecuencia señalada de consumo de cuy señale la cantidad aproximada en unidades que consume y en qué período

Número unidades \_\_\_\_\_

Período (Ejm. Semanal) \_\_\_\_\_

Motivo\_\_\_\_\_

**14. Ud. por qué razón consume el cuy? Señale una o más opciones**

- Sabor
- Su carne es saludable
- Vitaminas
- Otro. Especifique\_\_\_\_\_

**15. ¿Como adquiere normalmente el producto (cuy)? Señale una opción**

- Faenado
- En pie
- Asado

**16. ¿Dónde ha comprado cuyes faenados? Señale una o más opciones**

- Ferias
- Mercados
- En canastas preparados por instituciones y a referidos
- Otros. Especifique\_\_\_\_\_

**17. Ud. adquiriría el producto (cuyes) a una organización de mujeres productoras?**

- Si
- No Si contesta NO. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**18. ¿Cómo prefiere que sea la alimentación de los cuyes que va adquirir? Señale una o más opciones**

- Hierba y concentrado
- Hierba
- Otros. Especifique

**19. ¿Si adquiere el cuy faenado como prefiere que se realice este proceso? Señale una opción**

- Desangrado, bien pelado, sin moretones, no escaldado
- Tradicional, bien pelado, sin moretones, no escaldado
- Otros. Especifique\_\_\_\_\_

**20. ¿En qué tipo de empaque es entregado el producto (cuy) cuando lo compra faenado? Señale una o más opciones**

- Hieleras
- Congelado
- En balde, cajas de cartón y fundas
- Otros. Especifique\_\_\_\_\_

**21. ¿De qué tamaño le interesa adquirir el producto (cuy faenado)? Señale una opción**

- 25 cm
- 30cm
- 35 cm
- N/A
- Otro. Especifique\_\_\_\_\_

**22. De cuantos gramos desearía que sea el producto (cuy faenado) que adquiere**

- 900 a 1000 gr
- Mas de 1000gr

**23. De cuantos meses le interesa adquirir el producto (cuy faenado para su consumo**

- 3 a 4 meses
- 5 a 6 meses
- Mas de 6 meses

**24. ¿Cuál es el precio máximo que estaría dispuesto a pagar por la unidad de producto (cuy faenado)? \_\_\_\_\_USD**

**25. ¿Cuál es el precio mínimo que estaría dispuesto a pagar por la unidad de producto (cuy faenado)? \_\_\_\_\_USD**

**26. ¿Cuándo adquiere los cuyes en pie, en qué tipo de empaque prefiere sea realizada la entrega? Señale una opción**

- Gavetas
- Saquillos

Otros. Especifique\_\_\_\_\_

**27. ¿Si Ud. compra un cuy asado, como debería ser su presentación? Señale opción preferente**

- Debe estar bien preparado
- Al saborear debe ser crocante
- La carne debe ser suave
- Que no sea grasoso
- Otros. Especifique\_\_\_\_\_

**28. Si Ud. compra un cuy asado. Aproximadamente ¿cuánto estaría dispuesto a pagar?**

\_\_\_\_\_USD

**29. ¿Creen que se debería promocionar la venta de cuyes por algún medio de comunicación o difusión?**

- Si
- No

**30. Por qué medios le gustaría que se dé a conocer nuestro producto. Señale una o más opciones**

- Redes Sociales
- Radio
- Televisión
- Otros. Especifique\_\_\_\_\_

**31. ¿Creen que es importante que el producto (cuy) tenga una marca?**

- Si
- No Si contesta NO. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**32. ¿De qué ciudades procede es el producto que usted adquiere?**

- Parroquias Cercanas
- Cantones
- Otras Provincias

**33. ¿Qué innovación Usted recomendaría a las organizaciones de la EPS productoras de cuyes en la presentación para la venta de su producción?**

---



---



---

**34. ¿Qué persona es el influenciador a la hora de comprar el cuy?**

- Amigos
- Familiares
- Pareja
- Hijos
- No influye

**35. ¿Qué importancia tiene las siguientes promociones a la hora de comprar cuy? (Muy importante=5, Nada importante=1)**

	1	2	3	4	5
Yapas					
Rebajas					
Ofertas					
Recibir un producto nacional					

**1. ¿Adquiriría cuy de forma virtual?**

- Si      ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- No      ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!!!!.....**

**Anexo D**

*Resultados de encuesta a consumidores*

En base a los resultados obtenidos de la información sistematizada, en lo que respecta al levantamiento de las encuestas y visualización en campo en los cantones: Santa Isabel y Pucará.

**1. Lugar de residencia**

**Ilustración 73**

*Lugar de Residencia*



Elaboración: Las Autoras

De acuerdo con la ilustración 75, se puede observar que el 100% de los consumidores del producto pertenecen a la provincia del Azuay

**Ilustración 74**

*Cantones a los que pertenecen los consumidores*



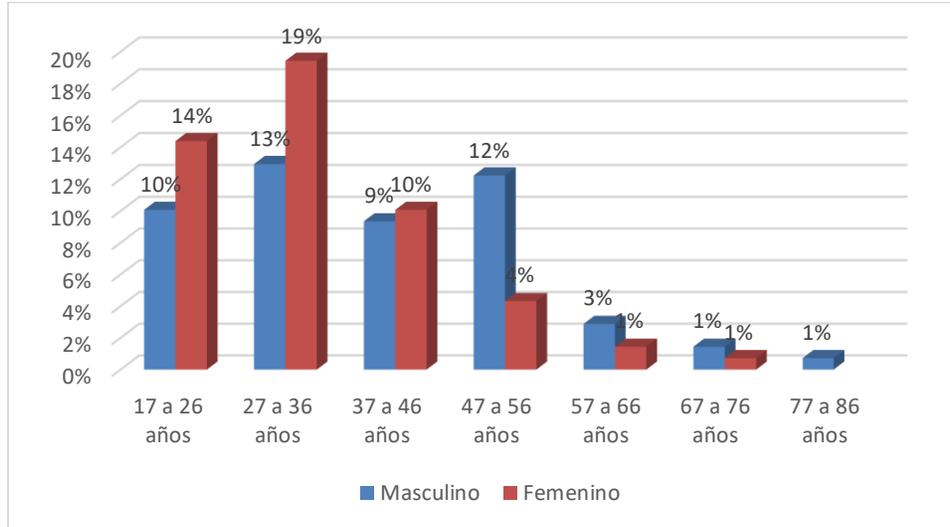
Elaboración: Las Autoras

Según los resultados obtenidos, se puede observar que el 50% de los encuestados pertenecen al cantón Santa Isabel y el 50% restante al cantón Pucará.

**2. Edad y genero de los consumidores de los mercados de los cantones de Santa Isabel y Pucara**

**Ilustración 75**

*Edad y Genero de los consumidores*



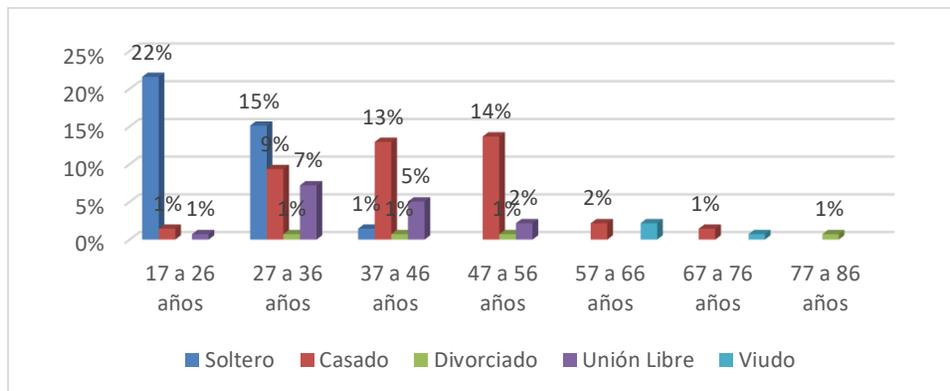
Elaboración: Las Autoras

En la gráfica de los consumidores de los mercados los cantones Santa Isabel y Pucará el 50,36% son mujeres, de este grupo el 19% se ubican en el grupo de 27 a 36 años, del 49,64% de hombres el 13% se encuentran entre las edades de 27 a 36 años. Es decir que en el grupo encuestado el sexo femenino es mayoritario.

**3. Edad y Estado Civil de los consumidores**

**Ilustración 76**

*Edad y Estado Civil de los consumidores*



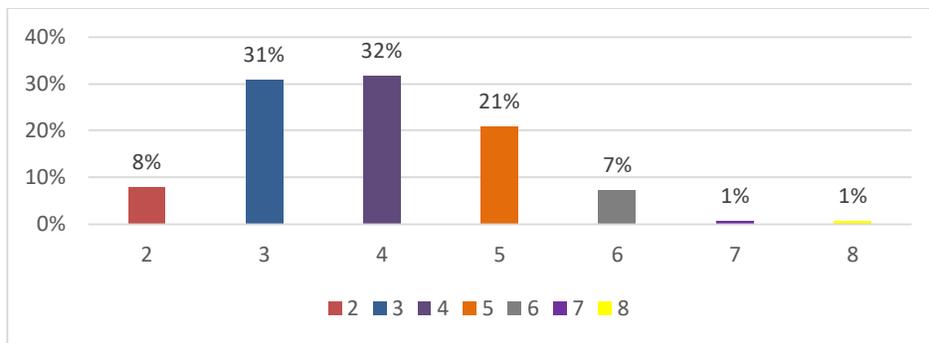
Elaboración: Las Autoras

En el grafico se observa que, de los consumidores de los mercados de los cantones de Santa Isabel y Pucara, el 22% de los solteros se ubica en las edades de 17 a 26 años, y un 15% de los solteros está en la edad de 27 a 36 años. Además, un 14% de los casados se encuentra entre las edades de 47 a 56 años y un 13% se encuentra entre las edades de 37 a 46 años. Se observa un 7% vive en unión libre y tienen edades entre 27 a 36 años. También podemos observar que un 1% que están divorciados.

**4. Número de miembros del hogar**

**Ilustración 77**

*Número de miembros del hogar*



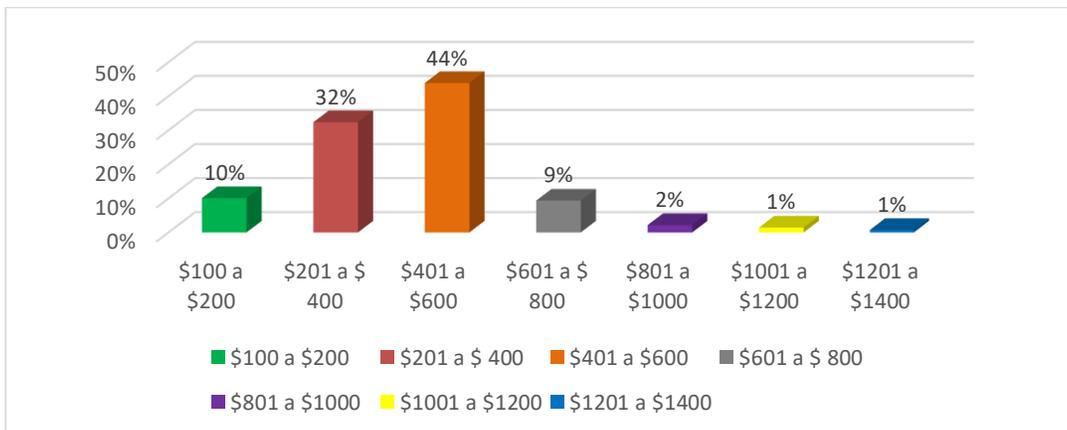
Elaboración: Las Autoras

En el grafico podemos observar que el 32% de los hogares está formado por 4 miembros, el 31% está conformado por 3 miembros, un 21% formado por 5 miembros, un 8% está conformado por 2 miembros y un 1% está formado por 7 a 8 miembros.

**5. Aproximadamente. Cuál es su nivel de ingresos.**

**Ilustración 78**

*Nivel de ingresos*



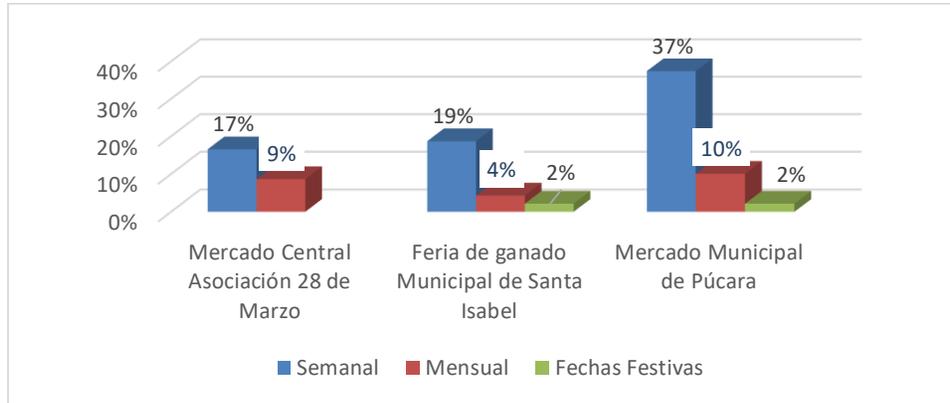
Elaboración: Las Autoras

En la gráfica podemos observar la mayoría de encuestados tienen un ingreso promedio entre \$401 a \$600, con el 32% tienen un ingreso promedio entre \$201 a \$400, un 10% tienen un ingreso promedio entre \$ 100 a \$200 y con un 9% con un ingreso de \$601 a \$800.

**6. Por lo general en que ferias o mercados. Usted compra en la provincia del Azuay y con qué frecuencia**

**Ilustración 79**

*Ferias o mercados en los que compra*



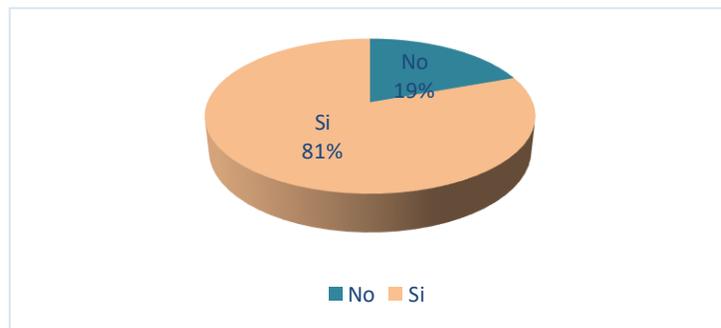
Elaboración: Las Autoras

La grafica refleja que el 37 % de los encuestados realizan sus compras semanalmente, el 10% las realiza mensualmente y tan solo el 2% en fechas festivas en el Mercado Municipal de Pucara. En la Feria de Ganado de Santa Isabel el 19% de los encuestados realizan sus compras semanalmente, el 4% las realiza mensualmente y el 2% las realiza en fechas festivas. En el Mercado Central Asociación 28 de Marzo el 17% de los encuestados realizan sus compras semanalmente y el 9% las realiza mensualmente.

**7. A Usted le gusta consumir el cuy**

**Ilustración 80**

*A Usted le gusta consumir el cuy*

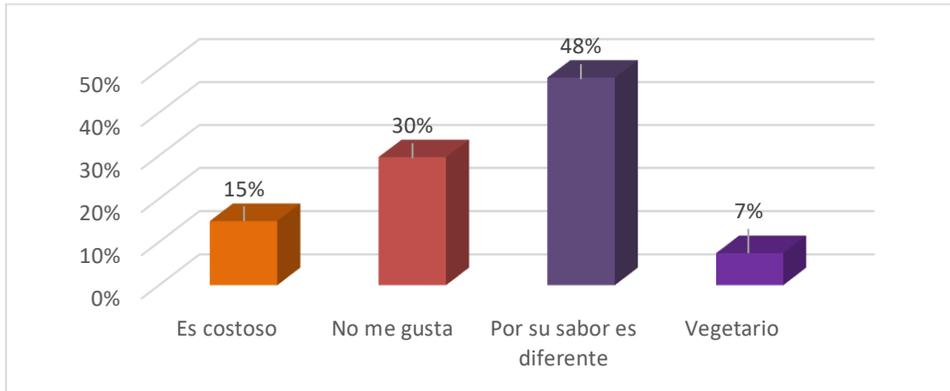


Elaboración: Las Autoras

De acuerdo con la gráfica el 81% de los encuestados manifestó que les gusta consumir el Cuy, mientras que tan solo un 19% no le gusta consumirlo

**Ilustración 81**

*Si contesta No. ¿Por qué?*



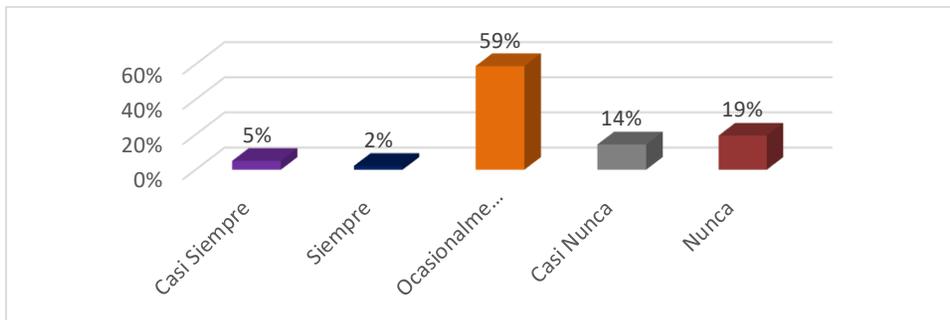
Elaboración: Las Autoras

En la gráfica se puede observar que las personas que no consumen cuy, el 48% no lo hace porque su sabor es diferente, el 30 % por que no les gusta, un 15% porque es costoso y el 7% no lo consumen porque son vegetarianos.

**8. ¿Con que frecuencia compra el producto (cuyes) para consumo?**

**Ilustración 82**

*Con que frecuencia compra el producto (cuy)*



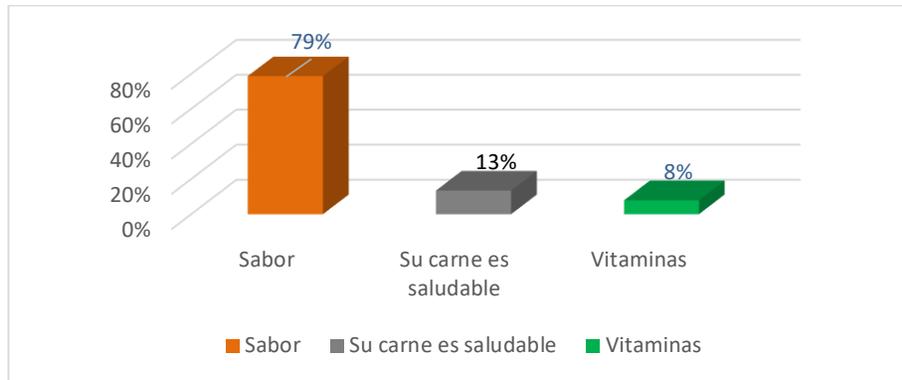
Elaboración: Las Autoras

En el gráfico se puede observar la frecuencia de compra del producto en su gran mayoría la realiza ocasionalmente y con 14% se menciona que casi nunca. Las dos opciones restantes son muy bajas, pero hay que considerarlas puesto que realizan la compra del producto. Este resultado se debe a que el producto es consumido en eventos especiales, reuniones familiares.

**9. ¿Usted por qué razón consume el cuy?**

**Ilustración 83**

*Razón por la que consume el producto*



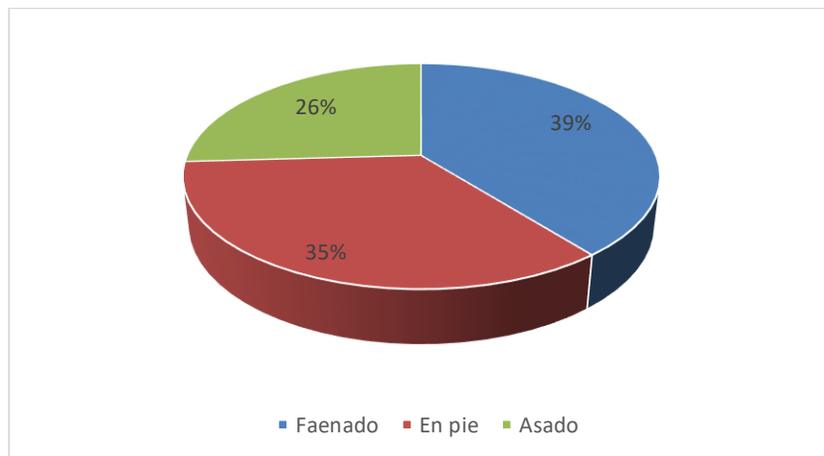
Elaboración: Las Autoras

En el grafico podemos observar que el 79% de los encuestados consumen cuy por su sabor, el 13% la consume porque su carne es saludable y tan solo el 8% lo consumen porque la carne de cuy posee vitaminas.

**10. ¿Cómo adquiere normalmente el producto (cuy)?**

**Ilustración 84**

*Como adquiere normalmente el producto*



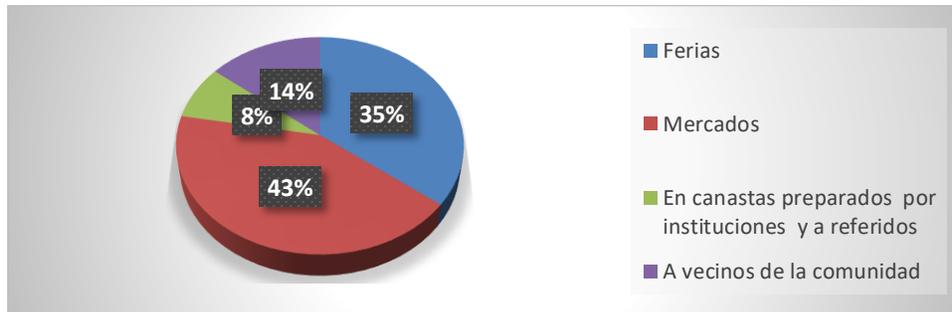
Elaboración: Las Autoras

En el grafico se puede observar de qué manera están dispuestos a adquirir el producto los consumidores, es así como el 39% de las personas que mencionan que si consumen lo adquieren faenado, el 35% en pie y el 26% asado.

### 11. Donde ha comprado cuyes faenados.

#### Ilustración 85

*Donde ha comprado cuyes faenados*



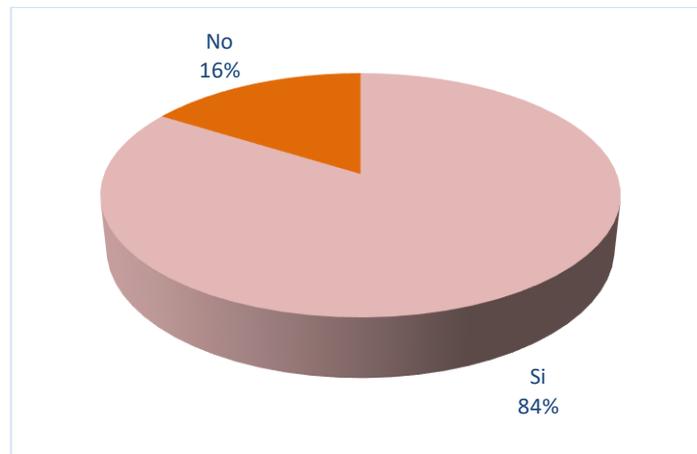
Elaboración: Las Autoras

En el gráfico se puede observar el lugar donde adquieren los consumidores cuyes faenados, el 43% lo hace en los mercados, el 35 % en las ferias, el 14% los compra a los vecinos de la comunidad y tan solo el 8% en canastas preparadas por instituciones y a referidos.

### 12. ¿Usted adquiriría el producto (cuyes) a una organización de mujeres productoras?

#### Ilustración 86

*¿Usted adquiriría el producto (cuyes) a una organización de mujeres productoras?*



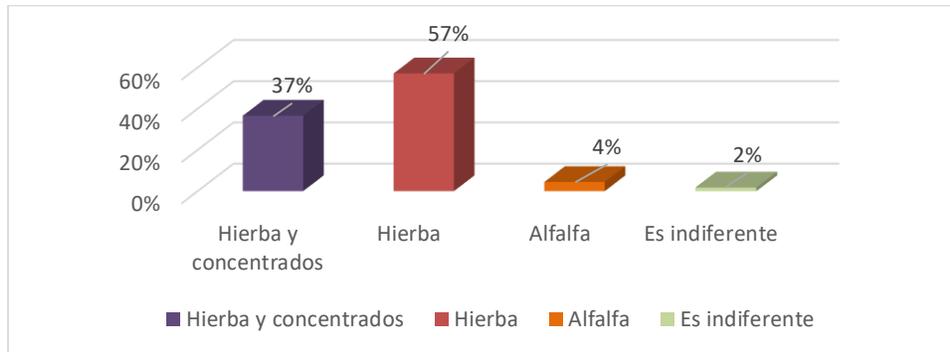
Elaboración: Las Autoras

En el gráfico se puede observar que el 84% de los encuestados adquiriría el producto a una organización de mujeres productoras, mientras que un 16% no lo haría.

**13. Como prefiere que sea la alimentación de los cuyes que va a adquirir**

**Ilustración 87**

*Como prefiere que sea la alimentación de los cuyes que va a adquirir*



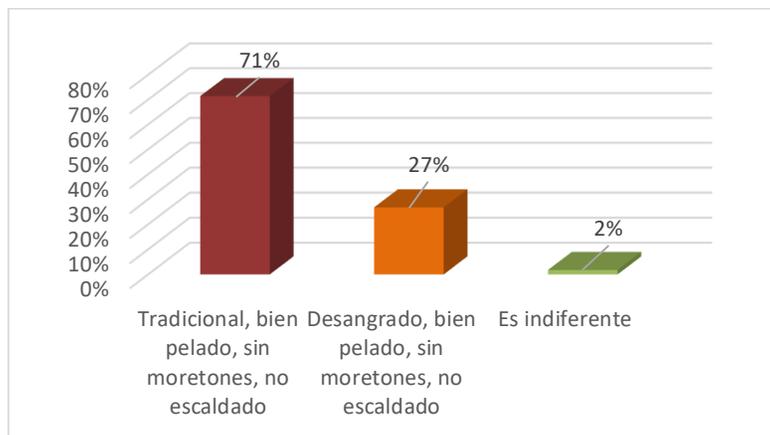
Elaboración: Las Autoras

En la gráfica se muestra que el 57 % de los encuestados prefieren que los cuyes que van a adquirir sean alimentados con hierba, el 37 % que lo hagan con hierba y concentrados y un 2% con alfalfa.

**14. ¿Si adquiere el cuy faenado como prefiere que se realice este proceso?**

**Ilustración 88**

*Si adquiere el cuy faenado como prefiere que se realice este proceso*



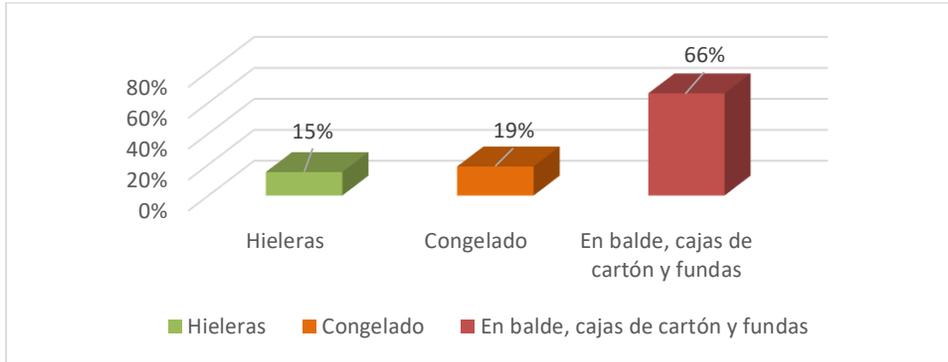
Elaboración: Las Autoras

En la gráfica se puede observar que los consumidores que adquieren el cuy faenado, un 71% prefieren que se lo realice de manera tradicional, bien pelado, sin moretones, no escaldado, un 27% lo prefieren que sea desangrado, bien pelado, sin moretones, no escaldado y un 2% es indiferente al proceso que realice para faenar el producto.

**15. ¿En qué tipo de empaque es entregado el producto (cuy) cuando lo compra faenado?**

**Ilustración 89**

*Tipo de empaque*



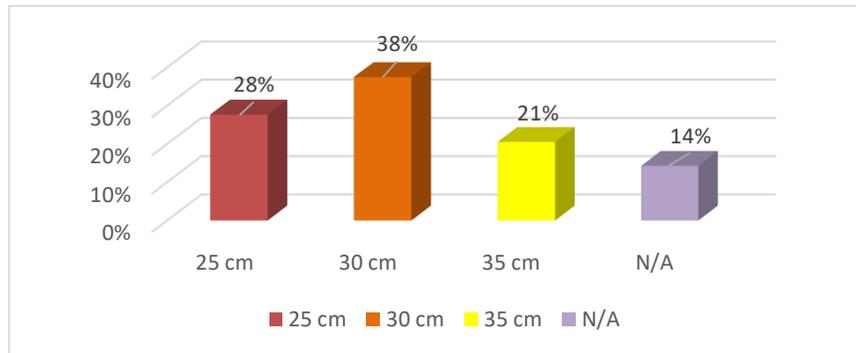
Elaboración: Las Autoras

Se puede observar en la gráfica que el 66% de los encuestados prefieren que el producto faenado sea entregado en baldes, cajas de cartón y fundas, un 19% prefiere que el producto se entregue congelado y tan solo un 15% que se entregue en hieleras.

**16. ¿De qué tamaño le interesa adquirir el producto (cuy faenado)?**

**Ilustración 90**

*Tamaño que adquiere el producto*

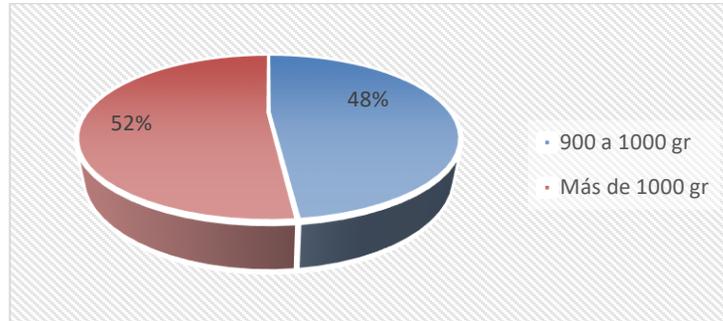


Elaboración: Las Autoras

Se puede observar en la gráfica que el 38% de los encuestados prefieren que el producto sea de 30 cm, un 28% que sea de 25 cm, el 21% que sea de 35 cm y un 14% no le dan mucha importancia al tamaño del producto

**17. De cuantos gramos desearía que sea el producto (cuy faenado) que adquiere**  
**Ilustración 91**

*De que peso desearía que sea el producto*



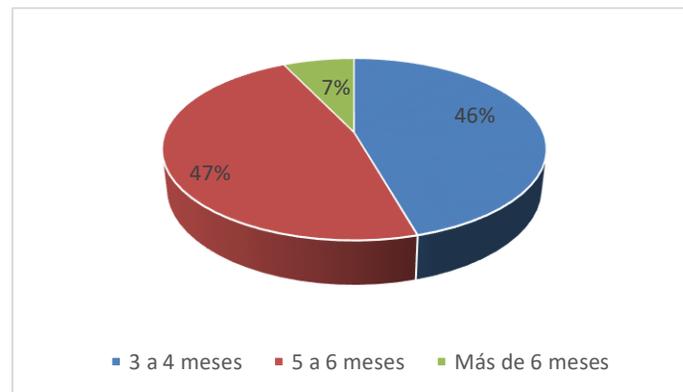
Elaboración: Las Autoras

En la gráfica se puede observar que el 52% de los consumidores desearía que el producto que adquiere pese más de 1000 gr, mientras que el 48% desearía que pese alrededor de 900 a 1000 gr. Este dato es importante puesto que nos permite saber de cuantos gramos desea que pese el producto que vamos a ofrecer.

**18. De cuantos meses le interesa adquirir el producto (cuy faenado) para su consumo**

**Ilustración 92**

*De cuantos meses le interesa adquirir el producto*



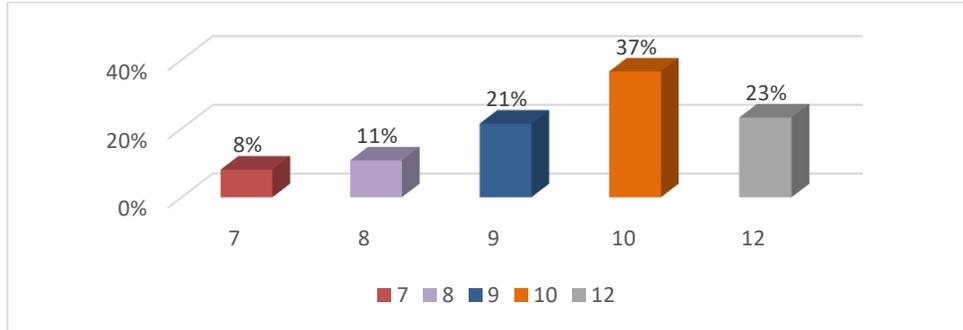
Elaboración: Las Autoras

El 47 % de los encuestados le interesa adquirir el producto (cuy faenado) para su consumo alrededor de 5 a 6 meses, de este grupo el 46% le interesa adquirir el producto entre 3 a 4 meses y un 7% lo prefiere adquirir de más 6 meses el producto.

19. ¿Cuál es el precio máximo que estaría dispuesto a pagar por la unidad de producto (cuy faenado)? \_\_\_\_\_ USD

**Ilustración 93**

*Precio Máximo que estaría dispuesto a pagar*



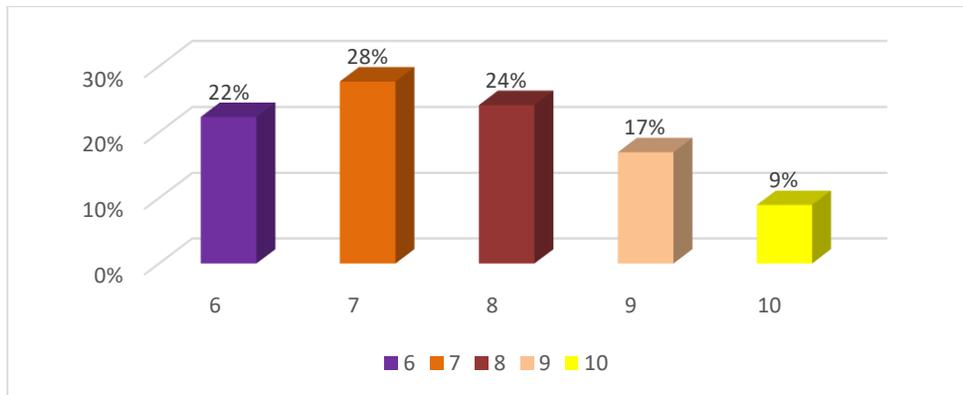
Elaboración: Las Autoras

En esta gráfica se puede observar que el 37 % de los encuestados prefieren pagar 10 dólares por el producto (cuy faenado), un 23% estaría dispuesto a pagar 12 dólares, un 21% estaría dispuesto a pagar 9 dólares. Entre el 8% y el 11% están dispuestos a pagar entre 7 y 8 dólares por un cuy faenado.

20. ¿Cuál es el precio mínimo que estaría dispuesto a pagar por la unidad de producto (cuy faenado)? \_\_\_\_\_ USD

**Ilustración 94**

*¿Cuál es el precio mínimo que estaría dispuesto a pagar?*



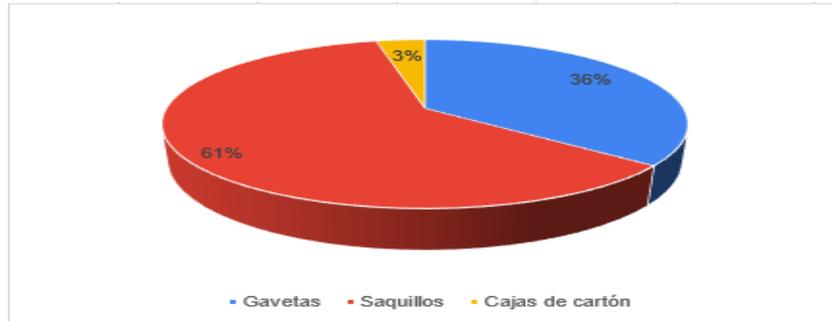
Elaboración: Las Autoras

En la gráfica se muestra que los consumidores están dispuestos a pagar un precio mínimo por el producto, el 28% están dispuestos a pagar 7 dólares, el 24% está dispuesto a pagar 8 dólares y un 22% de los encuestados estaría dispuestos a pagar 6 dólares. En menores porcentajes están dispuesto a pagar entre 9 y 10 dólares por el producto.

**21. ¿Cuándo adquiere los cuyes en pie, en qué tipo de empaque prefiere sea realizada la entrega?**

**Ilustración 95**

*Tipo de empaque que prefiere que le entreguen el producto*



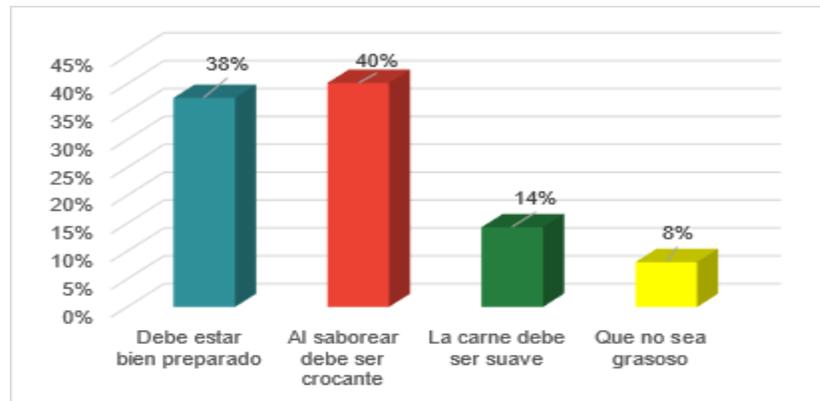
Elaboración: Las Autoras

En la gráfica se muestra que de las personas que compran cuyes en pie el 61% prefieren que se les entregue en saquillos, el 36% que se lo haga en gavetas y tan solo el 3% prefiere que se los entregue en cajas de cartón.

**22. ¿Si Ud. compra un cuy asado, como debería ser su presentación?**

**Ilustración 96**

*¿Si Ud. compra un cuy asado, como debería ser su presentación?*



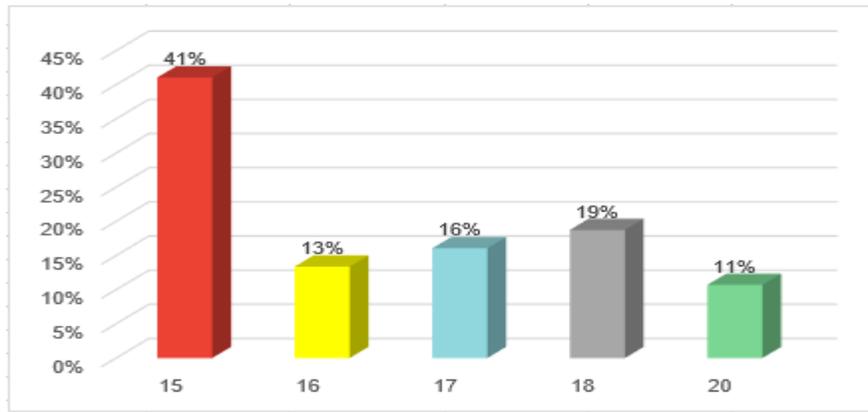
Elaboración: Las Autoras

La gráfica nos muestra que de los encuestados al adquirir el cuy asado el 40% prefiere que al saborear debe ser crocante, el 38% prefiere que este bien preparado, un 14% prefiere que la carne este suave y un 8% que el producto no sea grasoso.

23. Si Ud. compra un cuy asado. Aproximadamente ¿cuánto estaría dispuesto a pagar?

Ilustración 97

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un cuy asado?



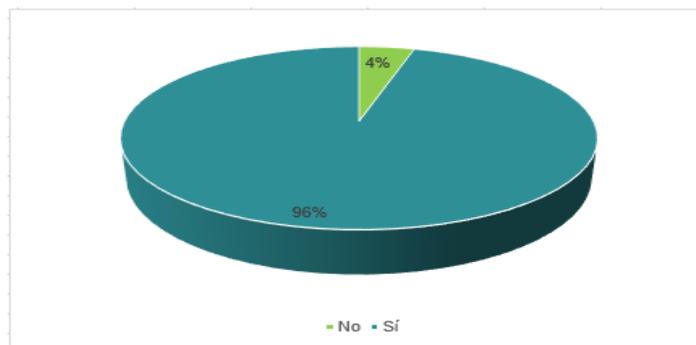
Elaboración: Las Autoras

En base al gráfico se puede observar que el 41% de los encuestados al comprar un cuy asado están dispuestos a pagar 15 dólares, un 19% están dispuestos a pagar 18 dólares, el 16% de los encuestados están dispuestos a comprar el producto en 17 dólares y tan solo el 11% están dispuestos a pagar 20 dólares

24. ¿Creen que se debería promocionar la venta de cuyes por algún medio de comunicación o difusión?

Ilustración 98

¿Creen que se debería promocionar la venta por algún medio de difusión?



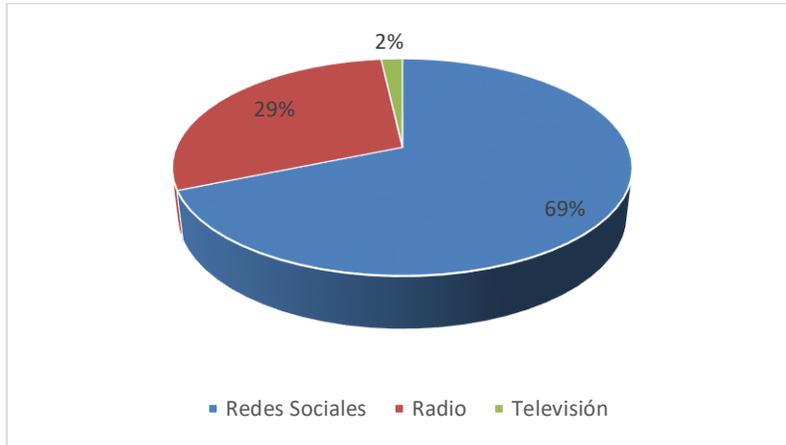
Elaboración: Las Autoras

En la gráfica se puede observar que el 96% de los encuestados creen que se debería promocionar la venta de cuyes por algún medio de comunicación o difusión.

**25. Por qué medios le gustaría que se dé a conocer nuestro producto.**

**Ilustración 99**

*Medios por los que le gustaría que se dé a conocer nuestro producto*



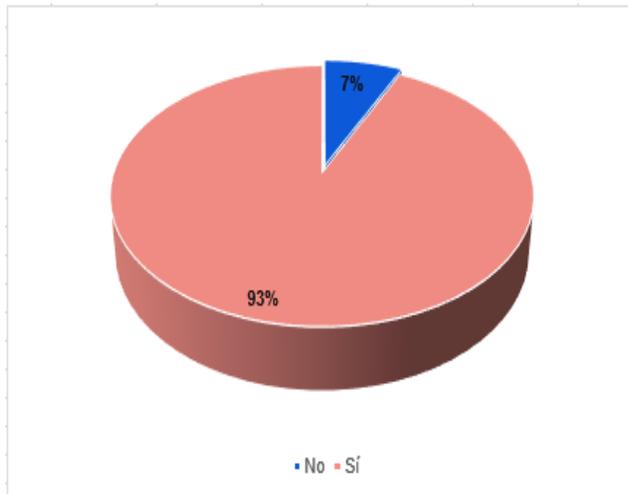
Elaboración: Las Autoras

El 96% de los encuestados que prefieren promocionar la venta de cuyes. El 69% prefiere que se lo haga por medio de redes sociales, un 29% que se realice por la radio y tan solo un 2% por medio de la televisión.

**26. ¿Creen que es importante que el producto (cuy) tenga una marca?**

**Ilustración 100**

*Creen que es importante que el producto tenga una marca*



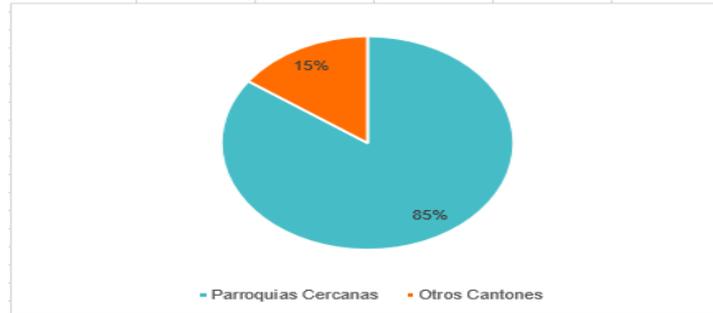
Elaboración: Las Autoras

Podemos observar en el grafico que el 93% de los encuestados creen que es importante que el producto tenga una marca, debido a que es un medio que permite diferenciar el producto que se va a ofrecer en relación con lo que ofrece la competencia.

**27. ¿De qué ciudades procede es el producto que usted adquiere?**

**Ilustración 101**

*De que ciudades procede el producto*



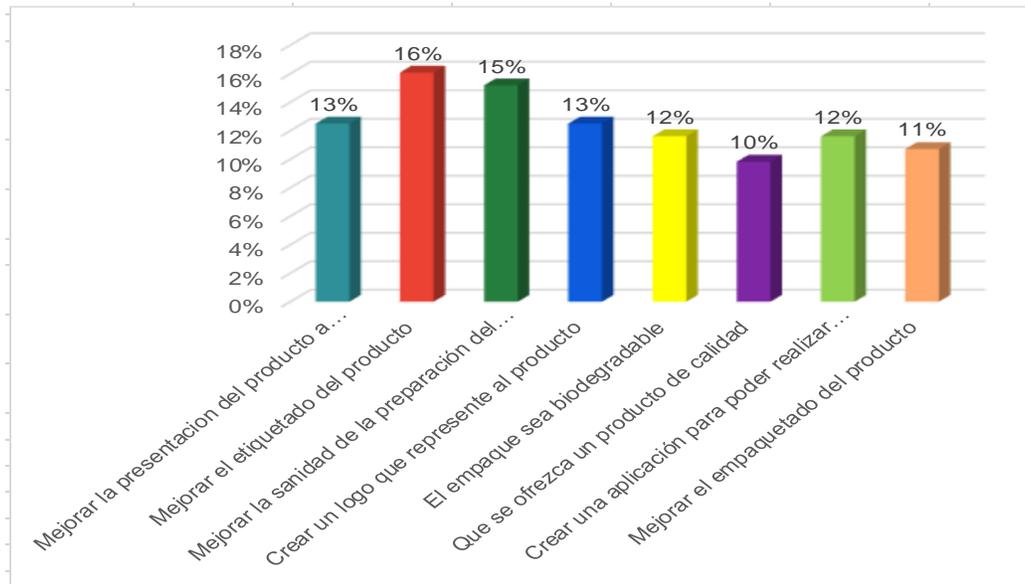
Elaboración: Las Autoras

En el grafico se puede observar que el 85% de los encuestados adquiere el producto de parroquias cercanas y un 15% de otros cantones

**28. ¿Qué innovación Usted recomendaría a las organizaciones de la EPS productoras de cuyes en la presentación para la venta de su producción?**

**Ilustración 102**

*Qué innovación Usted recomendaría a las organizaciones de la EPS*



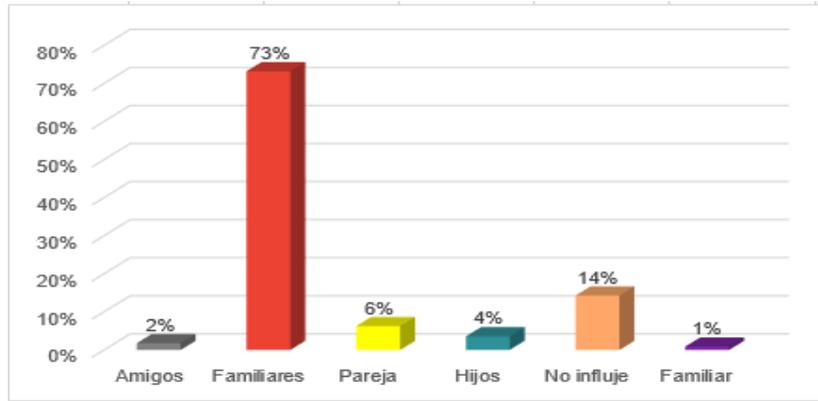
Elaboración: Las Autoras

De acuerdo con la gráfica podemos observar que los encuestados recomiendan a las organizaciones de EPS productoras de cuy mejorar la presentación del producto en especial el etiquetado y empaquetado, así como mejorar las normas de sanidad en el proceso que se realiza para faenar el cuy.

**29. ¿Qué persona es el influenciador a la hora de comprar el cuy?**

**Ilustración 103**

*Persona que influye al comprar el cuy*



Elaboración: Las Autoras

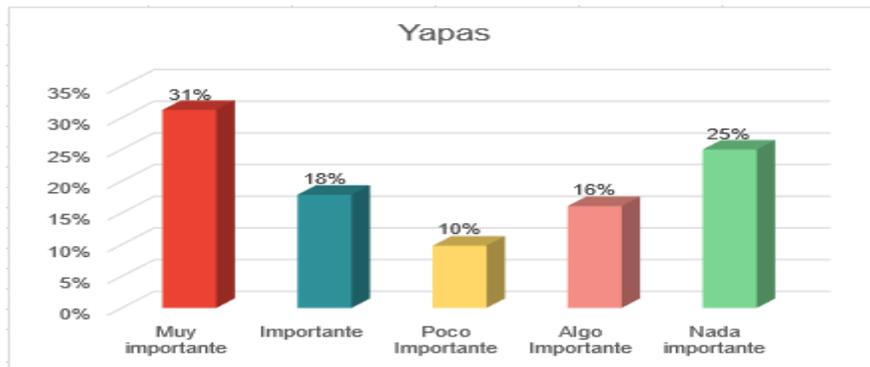
En la gráfica podemos observar que la mayoría de las personas que compran cuy lo hacen influenciados por la familia, un 14% indica que no influye nadie a la hora de comprar si no lo hacen porque les gusta consumirlo.

**30. ¿Qué importancia tiene las siguientes promociones a la hora de comprar cuy?**

**(Muy importante=5, Nada importante=1)**

**Ilustración 104**

*Yapas*

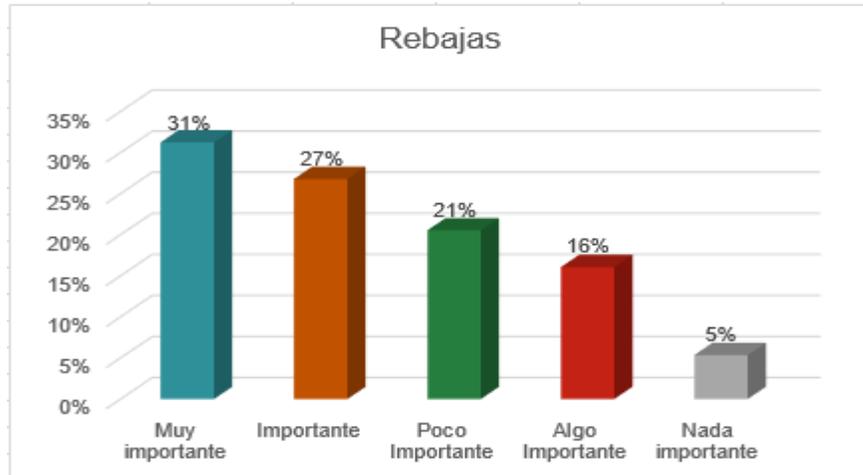


Elaboración: Las Autoras

En el gráfico se puede observar que el 31% de los encuestados ve que las yapas son uno de los aspectos más importantes que se toma en consideración al momento de comprar cuy

**Ilustración 105**

*Rebajas*

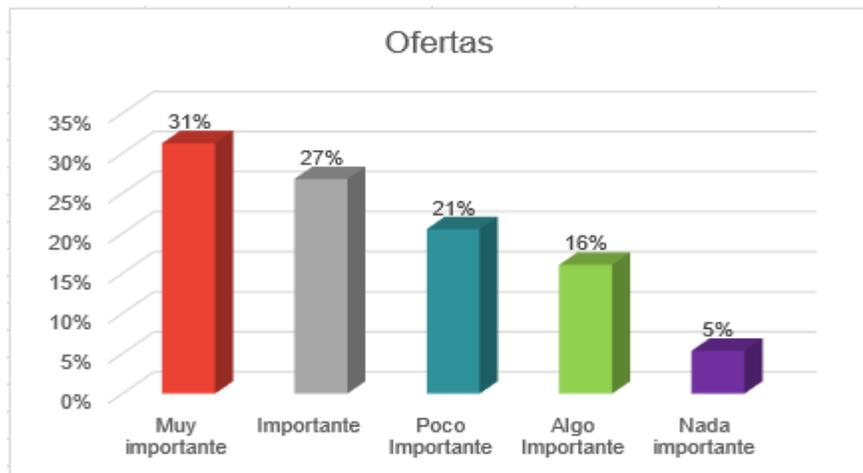


Elaboración: Las Autoras

En el gráfico se puede observar que el 31% de los encuestados ve que las rebajas son uno de los aspectos más importantes que se toma en consideración al momento de comprar cuy

**Ilustración 106**

*Ofertas*

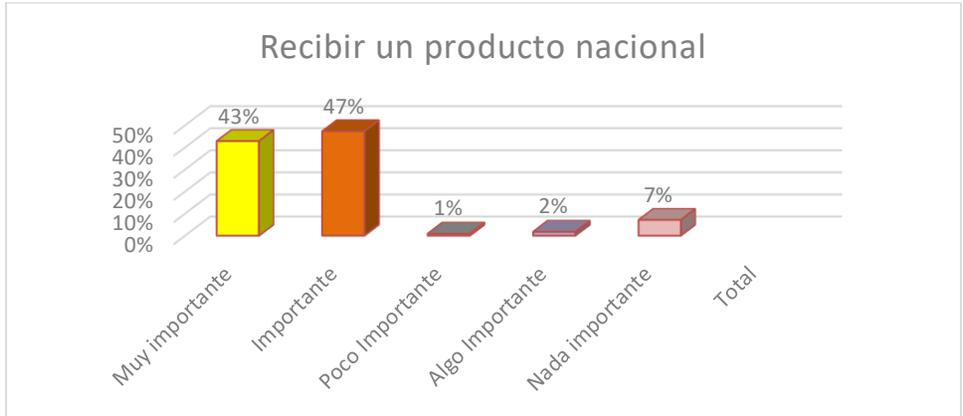


Elaboración: Las Autoras

En el gráfico se puede observar que el 31% de los encuestados ve que las ofertas son uno de los aspectos más importantes que se toma en consideración al momento de comprar cuy

**Ilustración 107**

*Recibir un producto nacional*



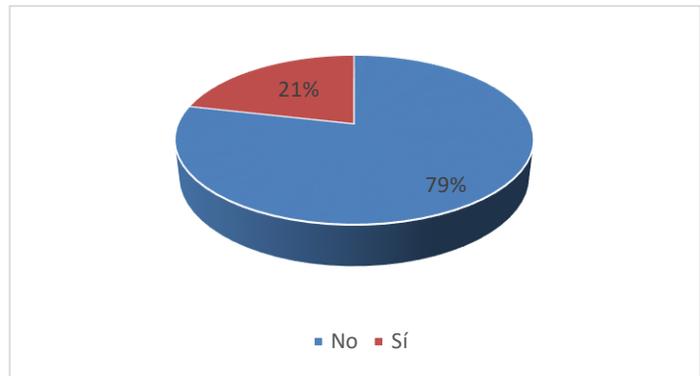
Elaboración: Las Autoras

En el gráfico se puede observar que el 47% de los encuestados ve que es importante consumir un producto nacional en el momento de comprarlo.

**2. ¿Adquiriría cuy de forma virtual?**

**Ilustración 108**

*¿Adquiriría Cuy de forma virtual?*



Elaboración: Las Autoras

El 79% de los encuestados responden que si adquiriesen el cuy de forma virtual debido a que en la mayoría de las veces ya se conoce al proveedor o ya se conoce el lugar de procedencia del producto que se adquiere.

**Anexo E***Boleta de Encuesta a Restaurantes***FORMATO ESTUDIO DE MERCADO DE CUYES  
CLIENTES POTENCIALES****1. DATOS GENERALES**

Nombres \_\_\_\_\_ Nombre local \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_ Celular \_\_\_\_\_ C. electrónico \_\_\_\_\_

Redes sociales \_\_\_\_\_

**2. DATOS DEL PRODUCTO**

- **¿Cuáles son las características del producto y calidad que usted requiere?**

**Tamaño**

- Peso 900 -1000 gr
- Más de 1000 gr

**Edad**

- 3-4 meses
- 4-6 meses
- Más de 6 meses

**Tipo de faenado**

- Tradicional
- Corte en el cuello
- Pelado
- Sin golpes
- No escaldado

**Alimentación del cuy**

- Hierba
- Hierba y concentrados
- ¿Otros \_\_\_\_\_ Cual?

- ¿En qué cantidad y con qué continuidad son los pedidos?

**Pedidos:**

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Otro

**Cantidad:** \_\_\_\_\_

- ¿Cuáles son las procedencias del producto que usted compra y prefiere? (si las tiene)

---

- ¿En qué épocas hay mayor oferta?

---



---

- ¿Ahora Ud. necesita de un nuevo proveedor? \_\_\_ SÍ \_\_\_ NO Porque?.

Qué cantidad

Semanal \_\_\_\_\_

Quincenal \_\_\_\_\_

Mensual \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

### 3. DATOS DEL PRECIO

- ¿Precios de compra máximos y mínimos?

Máximo \_\_\_\_\_

Mínimo \_\_\_\_\_

- ¿En dónde recibe el producto?

- Restaurante
- Otro lugar

- Realiza contrato de entrega

Si....

No...

¿Por qué?

## 4. DATOS DEL PLAZA

- **En que empaque le entregan los productos**

- Balde
- Hieleras
- Empacado al vacío
- Congelado y empacado
- ¿Otro\_\_\_\_\_ Cual?

- **¿Cuáles son las temporadas de mayor demanda?**

- Feriados
- Fechas especiales
- Otro

- **¿Hay perspectivas de crecimiento de la demanda?**

---

---

---

- **¿Condiciones de compra, tiempo de pago, crédito?**

- Contado
- Crédito
- ¿Qué tiempo? \_\_\_\_\_

- **Requiere Factura**

- Si
- No

- **¿De dónde son sus proveedores en la actualidad?**

---

---

---

## 5. DATOS DE LA PROMOCIÓN

- **¿Son valoradas las marcas, publicidad?**

- Si
- No

- **¿Qué puede mejorar el precio de compra?\_\_\_\_\_**

- **¿Como encontró a su proveedor actual?**

---

- 
- 
- **¿Ve importante que un nuevo proveedor promocione por algún medio su producto?**
    - Si
    - No
  
  - **¿Cual?**
    - Facebook
    - Instagram
    - Otros

**NOMBRE DEL ENCUESTADOR** \_\_\_\_\_

**FECHA DE LA ENCUESTA** \_\_\_\_\_

**Anexo F***Resultado de la encuesta realizada a los restaurantes*

Analizaremos los resultados de la encuesta realizada a los restaurantes realizada por ayuda en acción. El estudio de mercado se realizó en la ciudad de Cuenca, Azogues y en la parroquia de Abdón Calderón del Cantón de Santa Isabel

Se definió que el estudio de mercado se realizara encuestando a clientes potenciales como son los restaurantes que tienen en su menú la venta de cuyes y también a supermercados

También se identificó que el segmento de mercado de consumidores que acude a los restaurantes son hombres y mujeres de clase media, media alta, con un nivel de educación de secundario, tercer y cuarto nivel, que gustan de comer cuy, que viven en la ciudad de Cuenca y Azogues

Para identificar los restaurantes de la ciudad de Cuenca y Azogues, se solicitó al Ministerio del Turismo el Catastro de restaurantes, de la que filtramos la información identificando los restaurantes que ofrecen el plato típico del cuy.

El universo identificado fue de 40 restaurantes, del cual se tomó una muestra considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error máximo admitido del 5%. Es así que nuestra muestra es de 36 restaurantes, a quienes se levantó la información mediante encuestas. Los resultados que rescataremos del análisis del estudio de mercado realizados por ayuda en acción son los siguientes:

- **Características de cuy demandado por los restaurantes**

Las principales características señaladas por los clientes potenciales fueron en pie o faenado, tamaño, tipo de faenado, peso, edad, alimentación.

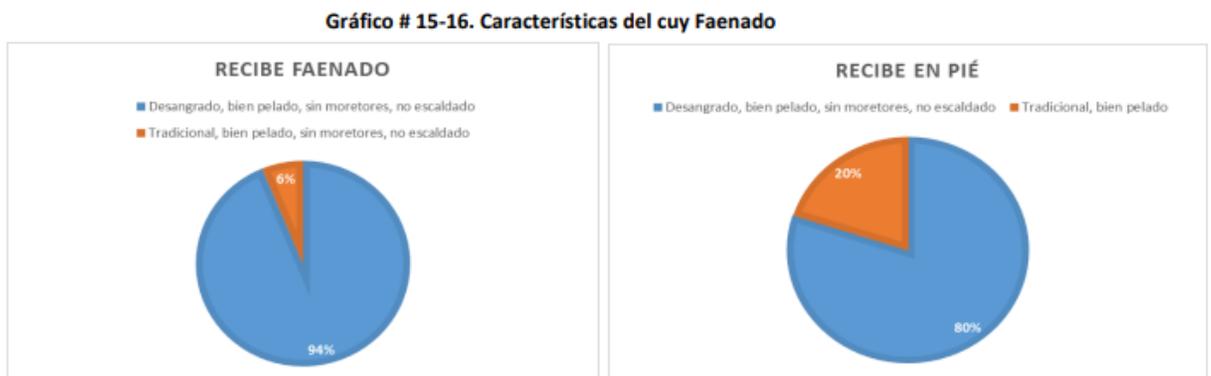
Respecto al requerimiento de cuy en pie o faenado el 55,60% de restaurantes prefiere el cuy en pie y el 44,40% faenado, esto se debe a que en el primer caso prefieren faenar directamente sus productos por su experiencia en realizar esta actividad y una mala experiencia en recibir el producto faenado, sobre todo el tema de la limpieza, ya que a veces no tenían especial cuidado en el lavado del cuy.



Del total de restaurantes que prefieren recibir el producto faenado, el 94% esperan que la forma de faenado sea desangrada (con corte en el cuello, bien pelado, sin moretones en la piel y no escaldado, mientras que el 6% prefiere un faenado tradicional (aplastando la cabeza), bien pelado, sin moretones en el cuerpo y no escaldado.

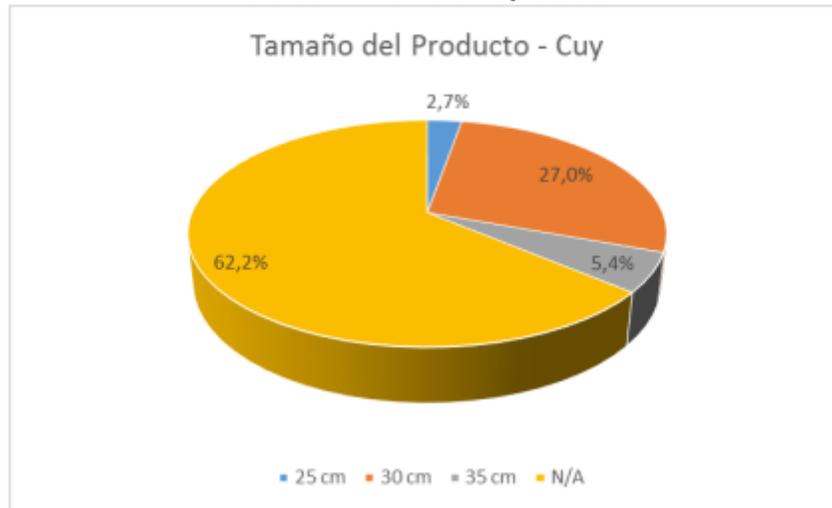
Quienes reciben el cuy en pie, posteriormente realizan la labor de faenado, desangrando, que esté bien pelado, sin moretones en la piel y no escaldado que corresponde a un 80%, y el 20% restante lo realizan de manera tradicional y bien pelado.

Demandan que el sacrificio sea desangrado, debido a que el cuy no sufre de golpes, ya que, si tiene moretones, el momento de asarlo se oscurece la piel donde está el moretón, y no suele gustarle al consumidor en la presentación del producto. Además el cuy debe estar bien pelado y lavado, es decir sin restos de pelo y cualquier tipo de residuo como las heces.



Respecto al tamaño, la mayoría de encuestados no se fija en esta característica del producto 62%, mientras que un 27% indica que el tamaño promedio es de 30 cm; un 5,4% de 35 cm; y un 2,7% de 25 cm.

Gráfico # 17 Tamaño de producto



Un aspecto clave que toman en cuenta el momento de recibir el producto es el peso del cuy. El 64% de encuestados espera que su peso sea mayor a 1000 gramos faenado; y el 36% que esté en un peso de 900 – 1000 gramos. Lo que más recomiendan es que pueda tener entre unos 1000 a 1200 gramos faenado, sin embargo, unos pocos encuestados les interesa que tenga un peso superior

Gráfico # 18 Peso del producto



La edad es otra característica importante, pues un 72% de encuestados indica que el cuy debe ser tierno, es decir tener entre 3 a 4 meses de edad; un 19% entre 5 a 6 meses de edad y un 6% más de 6 meses de edad.

La mayoría exigen que sea un cuy tierno, debido a que al momento de asar, la piel es crujiente y la carne es suave, que es lo que demandan y gusta a sus consumidores.



En lo que se refiere a la alimentación del cuy, la mayoría demanda que sea alimentado mayormente con hierba y complementado con harina de maíz o concentrados. Manifiestan que un cuy tiene un mejor sabor cuando es asado, al ser alimentado mayormente con hierba, mientras que si son alimentados con concentrados, el sabor cambia y no es tan apetecido



#### - Precio

El precio que se paga por el producto básicamente está relacionado con su calidad, es decir si cumplen con las características solicitadas tendrá un mejor precio, caso contrario éste es menor o en el peor de los casos podría no ser aceptado por el cliente.

El precio promedio que pagan los restaurantes es de \$10,00 dólares, por el producto que cumple con las características demandadas por el cliente; en varios casos el precio puede ser superior, pero dependerá de que tenga un peso superior.

Existen restaurantes que no aceptan un cuy de menor calidad, por lo que manejan un solo precio de 10 dólares.

El mínimo precio pagado en promedio es \$7,00 dólares, que son los productos que no cumplen con alguna de las características.

Es muy importante realizar el cálculo de costos de producción del producto en finca, para conocer si estamos cubriendo los mismos con el precio de mercado y que estamos obteniendo una ganancia por la venta del producto.

Al consultarles que puede mejorar el precio del producto, se refirieron a que mejore la calidad, es decir que cumpla con las características de peso, edad, forma de faenado y entrega oportuna y continua.

Gráfico # 21 Precio del producto



Gráfico # 22 Precio del producto



**Forma de**

**entrega y distribución**

En lo que se refiere a lugar de entrega, la mayoría de los restaurantes 61%, prefieren recibir su producto en el local de atención, siendo la minoría quienes van a retirar de los lugares de producción o comprar en mercados y ferias. Algunos de los clientes que compra en pie, los retiran de fincas o mercados.

Gráfico # 23 Lugar donde recibe del producto



Respecto al empaque utilizado para entregar los productos faenados, el 50% es en hieleras; el 12% congelados y empacados; y el 38% son en baldes o en cartones y enfundados. La procedencia de los cuyes faenados son mayormente de otros cantones que no sea Cuenca o de otras provincias, así es que el producto se entrega congelados y empacados.



Los cuyes adquiridos en pie, son entregados en gavetas en un 95% y en saquillos un 5%.



En lo que se refiere a la procedencia del producto el 80% del producto es de la provincia, de los cuales el 42% proceden de otros cantones que no sea Cuenca, principalmente de Nabón, Oña, Paute, Sigsig, Gualaceo en orden de importancia; un 38% proceden de parroquias cercanas de Cuenca y Azogues; y un 20% de otras provincias como Imbabura, Tungurahua, Cotopaxi.



- **Promoción**

Al ser consultados si sus proveedores actuales realizan algún tipo de promoción, publicidad o difusión de sus productos, manifestaron que solamente uno de ellos, y lo había encontrado en redes sociales.

La mayoría de encuestados indicaron que encontraron a sus proveedores actuales porque les recomendaron, se acercaron a su local a ofrecer sus productos o ya los conocían.

Al ser consultados si considera importante que un nuevo proveedor promocioe su producto por algún medio, el 92% están de acuerdo que deberían promocionar sus productos en las principales redes sociales con Facebook, Instagram y whatsapp; y en menor porcentaje en radio.



- **Valora la marca del producto**

Los propietarios de restaurantes creen que el uso de una marca no es tan importante al momento de comprar un cuy, es así que el 64% no valora que éste cuenten con una marca; y el 36% cree que sí. En ambos casos deben cumplir con las características del producto demandado.



- **Condiciones de compra**

La mayoría de los restaurantes compran sus productos al contado, viéndose reflejado en un 69% y el 31% a crédito con un plazo de 15 días. El tiempo de entrega suele ser semanal o quincenal, dependiendo de la capacidad de producción de sus proveedores. Algunos de los encuestados cuentan con varios proveedores, de manera que puedan abastecer su demanda.



En lo que se refiere a la posibilidad de realizar un contrato de compra, el 86% indicaron que no era necesario, pues han trabajado constantemente con un acuerdo verbal; mientras que un 14% cree que sí pueden realizar un contrato escrito. Los restaurantes que están de acuerdo son: El Cobayo, el Escondite, Restaurante Guajibamba, Casa del Gran Cuy.



Finalmente, podemos indicar que el 50% de encuestados requieren factura de compra, mientras que el otros 50%, no lo solicita. Se pide factura de compra, y está relacionado directamente con quienes compran los cuyes faenados.

- **Tamaño del mercado existente en la zona objetivo con estimaciones del mercado potencial para el nuevo producto.**

El 92% de encuestados piensa que existen perspectivas de crecimiento de la demanda, mientras que apenas el 8% piensa lo contrario.



También los encuestados están interesados en contar con nuevos proveedores, porque los actuales no abastecen la demanda y/o no cumplen con los tiempos de entrega y con las características del producto. El 69% de encuestados se encuentran interesados en contar con un nuevo proveedor, y el 31% no le interesa porque tiene sus propios criaderos y están satisfechos con sus proveedores actuales.

Gráfico # 32 Necesidad de nuevos proveedores



- **Interés de compra a asociaciones de productoras**

Existe un claro interés de comprar a una asociación de productoras porque, además de exigir un producto de calidad ven con buenos ojos trabajar con asociaciones porque en varios casos ya trabajan con algunas de ellas y han tenido una buena experiencia y pueden ayudar directamente al productor. El 92% de restaurantes está interesado en comprar a una asociación de productoras, incluidos quienes están satisfechos con sus proveedores actuales.

Gráfico # 33 Oportunidad para una Organización de productoras



## Anexo F

### Registro fotográfico de la aplicación de encuestas

#### Levantamiento de información





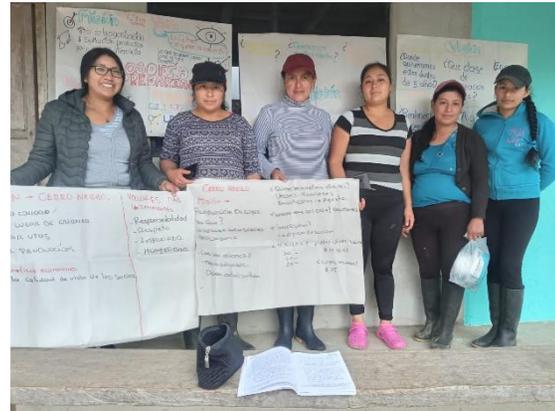
## Anexo G

### *Registro fotográfico de la aplicación de los talleres*

Reunión con la fundación Ayuda En Acción, Municipio de Santa Isabel



## Talleres realizados con las organizaciones que pertenecen al programa de Mujeres Emprendedoras





María Cecilia Chicaiza Guamán - Cristina Maribel Suconota Cornejo



Taller de socialización de resultados en la Universidad Cuenca



## **Anexo H**

*Protocolo aprobado*



**UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA: MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA ASOCIACIÓN DE SEGUNDO GRADO, DEDICADA A LA CRIANZA Y COMERCIALIZACIÓN DE CUYES EN LAS SUBCUENCAS DE LOS RÍOS SAN FRANCISCO Y VIVAR EN LOS CANTONES PUCARÁ Y SANTA ISABEL**

**PROTOCOLO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Modalidad: “MODELO DE NEGOCIOS”**

**AUTORES**

**“CHICAIZA GUAMAN MARIA CECILIA”**

**“SUCONOTA CORNEJO CRISTINA MARIBEL”**

**ASESOR: “GABRIELA ALAVA**

**CUENCA - ECUADOR**

**2022**

## Índice

<b>1. PERTINENCIA ACADÉMICO – CIENTÍFICO</b> .....	3
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b> .....	5
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	6
<b>3.1 Objetivo General</b> .....	6
<b>3.2 Objetivos Específicos</b> .....	6
<b>4. METODOLOGÍA (MARCO TEÓRICO BASE Y DISEÑO METODOLÓGICO)</b> .....	7
<b>4.1 MARCO TEÓRICO BASE</b> .....	7
<b>Economía Social y Solidaria</b> .....	7
<b>Cadena De Valor</b> .....	8
Filosofía Organizacional .....	11
Diseño Organizacional .....	11
Organización de Segundo Grado.....	12
Organigrama Funcional.....	12
Planificación Estratégica .....	13
Análisis FODA.....	13
FODA CRUZADO.....	14
Matriz De Posición Estratégica Y Evaluación De La Acción (PEYEA).....	14
Mapa Estratégico.....	15
Modelo de Negocios.....	16
Modelo CANVAS .....	16
Gráfico del Modelo Canvas.....	17
Validación del modelo.....	18
Validación comercial.....	18
Validación financiera .....	18
Validación Legal .....	18
Validación Ambiental.....	18
<b>4.2 DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	19
Tipo de investigación a utilizada .....	19
Modalidad de investigación.....-	20
Tratamiento de la información .....	21

5. RESULTADOS ESPERADOS .....	21
6. ESQUEMA TENTATIVO CRONOGRAMA.....	24
Bibliografía.....	25

## 1. PERTINENCIA ACADÉMICO – CIENTÍFICO

El desarrollo del presente trabajo tiene como objetivo desarrollar nuestros conocimientos a su vez apoyar a las cinco asociaciones que puedan agruparse y ofrecer sus productos con una propuesta de valor a través de la creación de la organización de segundo orden dedicada a la crianza y comercialización de cuyes en las subcuencas de los ríos Vivar y San Francisco en los cantones Pucará y Vivar, y posteriormente nos apoyaremos con libros, artículos académicos actualizados para determinar un modelo de negocio que nos permita ponerlo en marcha, estrategias a seguir y determinar los indicadores que nos indiquen que el presente proyecto es viable.

Para el siguiente modelo de negocio se integrará el conocimiento de las siguientes áreas:

### **Administración Financiera**

El manejo adecuado de los recursos financieros de la organización es indispensable para determinar la viabilidad del proyecto, de igual manera nos permitirá tomar decisiones sobre el presupuesto que se tendrá que usar y el tiempo en el cual se podría recuperar la inversión.

### **Administración de la Producción**

Es la disciplina que nos sirve para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos productivos necesarios para la organización

### **Administración de Talento Humano**

Es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los clientes internos; siendo en definitiva una figura valiosa para potenciar sus talentos.

### **Estrategia Competitiva**

Esta área del conocimiento nos ayuda a ejecutar diferentes estrategias y actividades para posicionarnos en el mercado y cumplir los objetivos que se plantean. El análisis FODA que se pretende realizar nos ayudará a determinar los puntos fuertes y débiles que se pueden aprovechar para ayudarnos a ganar una posición en el mercado

### **Estadística**

Es una disciplina que nos ayudará a obtener datos estadísticos que nos ayudarán a determinar la demanda y poder realizar una proyección de la misma

### **Marketing**

Esta área nos permitirá crear estrategias para fidelizar a sus clientes, además el uso de las 4p y estrategias de diferenciación, promoción que servirán para el crecimiento de la asociación.

### **Comportamiento organizacional**

Nos permite analizar el comportamiento de la organización con respecto a las personas y grupos que forman parte de la organización

### **Investigación de Operaciones**

Es necesario ya que permite a la organización tomar decisiones importantes en los procesos administrativos

### **Gerencia de Servicios**

Nos permite analizar, organizar, dirigir y controlar los procesos de comercialización que se realizan en la organización

Además, se tendrá presente los siguientes conceptos

### **Economía Social y Solidaria**

Es una manera de hacer economía, en donde se valora el trabajo o las actividades humanas por encima de lo económico generando bienestar y satisfacción para la vida de cada una de las personas.

### **Ecofeminismo**

El empoderamiento de las mujeres, está impulsado a proveer el desarrollo sostenible a partir de la producción agroecológica que se da en las comunidades campesinas, respetando las estructuras comunitarias y ecológicas existentes

## **Agroecología**

Procesos ecológicos aplicados a los diferentes sistemas de producción agrícola, pecuario y forestal promoviendo un equilibrio con el medio ambiente

### **2. JUSTIFICACIÓN**

La crianza del cuy es una práctica arraigada en las familias de las comunidades rurales de la provincia del Azuay, actualmente en las Subcuencas de los Ríos San Francisco y Vivar existen cinco organizaciones con criaderos de cuyes ya consolidados, como son Cerro Negro, Pelincay y Santa Marianita del Cantón Pucara, Shaglli, y Huertas, Puculcay están situados en el Cantón Santa Isabel, Cantón Pucará, todas estas asociaciones dedicadas a la crianza del cuy de una manera muy tradicional vienen afrontando bajos estándares de productividad además, estas familias no cuentan con incentivos económicos y crediticios necesarios para mejorar sus instalaciones y mecanismos de producción y comercialización, con objetivos en común que les haga convertirse en productores competitivos, incrementar sus ingresos y alcanzar un mejor nivel de vida.

Analizando la problemática se ha visto necesario mejorar la capacidad productividad de las asociaciones de productores de cuyes, generar empleo e incrementar el nivel de ingresos, ya que por el momento no existe un lugar adecuado para comercializar sus productos (cuyes), con el objetivo de conocer los procesos susceptibles de cambio para el mejoramiento de la cadena productiva.

Con la aplicación del modelo de negocio se pretende estructurar un plan estratégico, que mejore la capacidad productiva de las asociaciones productoras de cuyes, contribuyendo al desarrollo económico de los socios y sus colaboradores.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo General**

Crear una asociación de segundo grado, dedicada a la crianza y comercialización de cuyes en las Subcuencas de los Ríos Vivar y San Francisco de los cantones Pucará y Santa Isabel respectivamente que potencialice la capacidad productiva para generar empleo hacia la sostenibilidad organizacional en el tiempo.

### 3.2 Objetivos Específicos

1. Definir la filosofía organizacional dedicada a la crianza y comercialización de cuyes
2. Crear de forma participativa el estatuto que regirá a la organización de segundo orden conformadas por las 5 organizaciones de producción de cuyes ubicadas en las subcuencas.
3. Proponer el modelo de negocio CANVAS que sea sostenible en el tiempo y que potencialice la propuesta de valor de la asociación de segundo orden.

Evaluar la viabilidad económica, ambiental y social de la producción de cuyes.

## 4. METODOLOGÍA (MARCO TEÓRICO BASE Y DISEÑO METODOLÓGICO)

### 4.1 MARCO TEÓRICO BASE

#### **Economía Social y Solidaria**

Es una nueva forma de hacer economía buscando el bienestar de las personas antes que el bienestar económico. En la Constitución de la República (2008) nos indica que “el sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre la sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene como objeto garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir”

“Es el sistema histórico de instituciones, valores y prácticas (recurrentes, por costumbres, por eficacia comprobada, jurídicas...) mediante el cual cada comunidad, conjunto de comunidades o sociedad, organiza y coordina el proceso económico” (Coraggio et al., 2016).

#### **Economía Popular y Solidaria**

En el Plan Nacional del Buen Vivir (2017) “reconoce la importancia de la economía popular y solidaria que busca impulsar el desarrollo de emprendimientos inclusivos y sustentables, como parte de los subsistemas que interactúan en la economía del país”.

Es primordial conocer que “la consolidación, crecimiento, desarrollo y complejización de la economía popular y solidaria implica no sólo trabajar sobre las cooperativas, asociaciones y comunidades ya existentes, sino propiciar la asociación, la cooperación y formas no destructivas de competencia entre los actores de la economía popular en sentido amplio, superando realmente la brecha entre políticas establecidas por el estado” (Coraggio, 2010).

La economía popular y solidaria ha visto la agroecología como una parte fundamental que comprende diversas formas de acción social colectiva dirigidas a satisfacer las necesidades, trabajando en el empoderamiento de los agricultores y consumidores, donde los conocimientos de los campesinos son valorados desde la aportación a la biodiversidad

## Agroecología

Es la manera de hacer agricultura aprovechando todos los recursos que nos brindan una finca, como los abonos que son obtenidos de la crianza de animales domésticos mismos que sirven como fertilizantes orgánicos para los pastos y otros sembríos, así también la ceniza o la cal para proteger a los cultivos obteniendo productos agropecuarios que satisfagan nuestras necesidades, pero conservando los recursos naturales.

Las cinco organizaciones mediante la agroecología buscan aprovechar los beneficios que esta le provee, cuidando la biodiversidad de la madre tierra y a su vez aprovechando los beneficios que esta les brinda.

## Cadena De Valor

“Michael Porter define la cadena de valor como una herramienta para identificar varias maneras de crear más valor para el cliente. Según este modelo, cada empresa es una síntesis de actividades llevadas a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar al producto” (Kotler & Keller, 2012).

La estrategia de diferenciación consiste en crear un producto que en el mercado sea percibido como único estas pueden basarse en el diseño o imagen de marca, tecnología, características del producto, cadena de distribución, servicio al cliente que se utilice en la organización de segundo grado

## Elementos de la cadena de valor

Una cadena de valor está constituida por tres elementos que son:

- Las Actividades Primarias, son aquellas que actividades que se relacionan directamente con el desarrollo del producto desde su elaboración hasta su venta
- Las Actividades de Soporte, son aquellas actividades que dan apoyo a las actividades primarias y también se ayudan entre sí. Su objetivo principal es incrementar la eficiencia en las actividades principales y en el proceso de creación de valor.
- El Margen que “es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor” (Porter, 2008).

María:



Figura 4: Cadena de Valor (Porter, 2008)

La cadena de valor identifica nueve actividades estratégicamente relevantes

Elementos	Actividades
Actividades Primarias	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Logística de entrada</li> <li>2. Transformar los productos en productos terminados</li> <li>3. Logística de salida</li> <li>4. Marketing, incluyendo ventas</li> <li>5. Servicio</li> </ol>
Actividades de Apoyo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovisionamiento</li> <li>2. Desarrollo de la tecnología</li> <li>3. Talento Humanos</li> <li>4. Infraestructura</li> </ol>

Figura 5: Actividades Estratégicas relevantes

Fuente: Elaboración de los autores

**Tipos de Actividades**

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividades que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

- **Directas:** Actividades directamente inmersas en la creación de valor para el comprador, estas actividades son: ensamble, maquinado de piezas, fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, etc.
- **Indirectas:** Son las que hacen posible desarrollar actividades primarias, entre ellas están: mantenimiento, programación. Instalaciones, manejo de la fuerza de ventas, administración de investigación, etc.
- **Seguro de Calidad:** Las que aseguran la calidad de otras actividades tales como: monitoreo, pruebas, revisión, inspecciones. (Porter, 2008)

**Filosofía Organizacional**

La filosofía organizacional es importante ya que nos permite generar valor en la organización. A través de la cual se analiza las propuestas de misión, visión y planificación estratégica de la organización con relación con el modelo de negocio que se desarrolla. Para Chiavenato (2009, pág. 96) la misión “es la razón de ser de cada organización, la función que desempeña en la sociedad.”. En cuanto a la visión es lo que quiere llegar a ser a largo plazo la organización.

### **Diseño Organizacional**

Según Chiavenato (2009, pág. 92) “el diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza”.

Para el diseño organizacional de la asociación de segundo grado se tomará en consideración los siguientes aspectos:

1. *Factores ambientales: La misión y visión de la organización, estrategia, micro y macro entorno, tecnología que se utiliza y los diferentes grupos de interés involucrados.*
2. *Dimensiones anatómicas de la empresa: Hace referencia al tamaño de la organización*
3. *Aspectos de las operaciones: Tiene que ver con la operativa de la organización, en cuanto a la autoridad, procesos y tareas encomendadas que tienen que cumplir cada área que hacen parte de la misma.*
4. *Consecuencias conductuales: Hace referencia al entorno laboral de la organización.*

### **Organización de Segundo Grado**

Una organización de segundo grado es una organización de pequeños productores siguiendo criterios diferentes: geográfico, sectorial que se asocian para cumplir un objetivo en común.

### **Organigrama Funcional**

Estructura organizacional es un sistema de distribución y designación de puestos de trabajo por departamentos dentro de una organización. “En una estructura funcional se consolidan los conocimientos y habilidades humanas con respecto de las actividades específicas, ofreciendo conocimientos profundos de valor para la organización.” (Daft, 2010)

Según Henry Mintzberg recomienda que toda organización debe tener cinco partes tal y como se muestra (Figura 1)

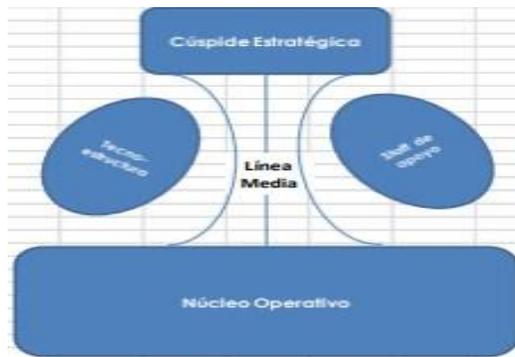


Figura 1: Cinco partes fundamentales de la organización

Elaborado por: Henry Mintzberg

### Planificación Estratégica

La planificación estratégica ayuda a cerrar la brecha entre donde estamos en el presente, y donde queremos llegar en el futuro. Este planeamiento provee:

- En primer lugar, de dirección, a través del establecimiento de metas futuras
- En segundo lugar, la lógica (el porqué) de las actividades, es decir, el qué, por quién, cuándo y con qué recursos de la organización.

En planeación estratégica, que incluye el largo plazo, es fundamental la evaluación y el control, solo así se puede maniobrar para sortear los cambios de las variables, o de comportamiento, y efectuar los ajustes necesarios a las estrategias para conseguir resultados. Además, ayuda a la empresa a evitar peligros innecesarios y aprovechar oportunidades.

En la actualidad se conocen técnicas de planeación estratégica que ayudan a la organización a cumplir sus objetivos a largo plazo, a su vez potenciar tanto las capacidades internas como las inversiones en personal, en los procedimientos, por ejemplo, los mapas estratégicos, como el Balanced Scorecard, de Robert Kaplan y David P. Norton, conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI). Según el modelo, las organizaciones tienen que repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias: "Los mapas estratégicos son una manera de darnos una visión macro de la estrategia de una organización, y proporcionan un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño" (Jaimes Amorocho et al., 2009)

### **Análisis FODA**

El análisis FODA “es la evaluación general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para una empresa” (Kotler & Keller, 2012).

“Se trata de utilizar al máximo las fuerzas y el potencial internos, mejorar o corregir las debilidades internas y aprovechar de la mejor manera posible las oportunidades del entorno, así como de evitar, huir o protegerse de las amenazas externas” (Chiavenato, 2009).

### **FODA CRUZADO**

“Esta herramienta nos permite construir las acciones que se deberán llevar a cabo a fin de aprovechar (en base a nuestras fortalezas) las oportunidades que se nos presentan en el entorno y por otro lado evitar que las amenazas presentes nos impacten en nuestras debilidades” (Valdés Hernández, 2005)

### **Matriz De Posición Estratégica Y Evaluación De La Acción (PEYEA)**

Según Fred (2013) la matriz PEYEA se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (fuerza de la industria y estabilidad del ambiente).

Pasos para elaborar la matriz PEYEA:

1. Seleccionar un conjunto de variables para definir la fuerza financiera, la ventaja competitiva, la estabilidad del entorno y la fuerza de la industria.
2. Asignar un valor numérico de +1 (la peor) a +7 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (la mejor) a -7 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EE y VC. En los ejes FF y VC, hacer una comparación con los competidores. En los ejes FI y EE, hacer una comparación con otras industrias.
3. Calcular la puntuación promedio para FF, VC, FI y EE sumando los valores otorgados a las variables en cada dimensión, y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva
4. Graficar las puntuaciones promedio para FF, FI, EE y VC sobre el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos puntuaciones del eje x y trazar el punto resultante en X. Sumar las dos puntuaciones del eje y y trazar el punto resultante en Y. Trazar la intersección del nuevo punto xy

6. Trazar un vector direccional que vaya desde el origen de la matriz PEYEA hasta el punto de intersección. Este vector indica el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora (Fred, 2013).

### **Mapa Estratégico**

Un mapa estratégico presenta de un modo sencillo y coherente la descripción de la estrategia de una organización, con la finalidad de establecer los objetivos e indicadores en las perspectivas establecidas. (Álvarez Medina et al., s.f.)

Según Kaplan & Norton (2009) El balanced scorecard nos permite analizar a las empresas en cuatro perspectivas:

1. **Perspectiva financiera.** Se refiere a la forma en que los accionistas o propietarios ven a la empresa. Los indicadores deben mostrar si la implantación y la ejecución de la estrategia contribuye a mejorar los resultados.
2. **Perspectiva del cliente.** Es la forma en que el cliente ve a la empresa y cómo ésta puede atenderle de la mejor manera posible.
3. **Perspectiva de los procesos internos.** Se refiere a los procesos de negocios en los cuales la organización debe ser excelente. Los indicadores deben mostrar si los procesos y la operación están alineados y generan valor
4. **Perspectiva de la innovación y el aprendizaje.** Tiene que ver con la capacidad de la organización para mejorar continuamente y prepararse. Los indicadores deben mostrar la forma en que la organización puede aprender y desarrollarse para garantizar su crecimiento.

### **Modelo de Negocios**

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2011)

### **Modelo CANVAS**

“El Modelo CANVAS es una metodología, desarrollada por Alexander Osterwalder, para agregar valor a las ideas de negocio. Puede ser aplicada en cualquier tipo de empresa, independientemente de su estrategia de negocio y público objetivo” (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Según Osterwalder & Pigneur (2011) el modelo Canvas se compone de nueve módulos

MÓDULOS	DESCRIPCION
Segmentos de mercado	Las empresas deben decidir a qué segmentos se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta.
Propuestas de valor	Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor
Canales	Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta
Relaciones con los clientes	Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado
Fuentes de ingresos	Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas
Recursos clave	Permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes.
Actividades clave	Son las actividades más importantes que debe emprender la empresa para lograr el éxito
Asociaciones clave	Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos, están pueden mediante: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas estratégicas entre empresas</li> <li>Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras</li> <li>• Joint Ventures</li> <li>• Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.</li> </ul>
Estructura de costes	Describe los principales costes en los que se incurre.

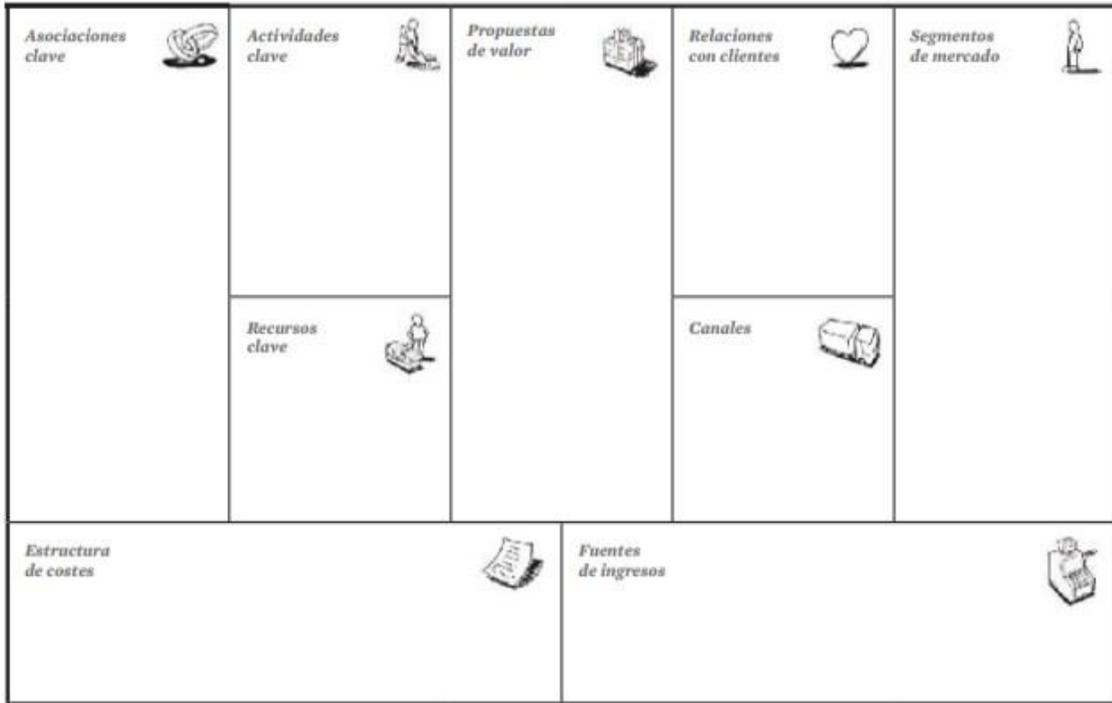
**Figura 6:** Los nueve módulos (Osterwalder & Pigneur, 2011)

**Fuente:** Elaboración de los autores

**Gráfico del Modelo Canvas**

Esta herramienta es parecida al lienzo de un pintor, donde se pueden esbozar modelos de negocio nuevo o existente que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis

**Figura 7** Plantilla para el lienzo del modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011)



**Validación del modelo**

Para la validación del modelo en términos de costo-beneficio, el modelo para LA ORGANIZACIÓN DE SEGUNDO ORDEN será validado tanto financiera como comercial.

**Validación comercial**

Para analizar la viabilidad comercial se realiza un estudio de mercado para determinar la aceptación de la organización de segundo grado dentro de las subcuencas de los ríos San Francisco y Vivar en los cantones Pucará y Santa Isabel

**Validación financiera**

Se determinará cuál será el costo-beneficio de la propuesta a realizar, la inversión que se necesitará, costos de mantenimiento, con el fin de buscar que la propuesta de valor genere rentabilidad y ayude a crecer y ser reconocida.

**Validación Legal**

Para analizar la viabilidad legal se analizará los requisitos necesarios para la creación de la asociación de segundo grado y para su funcionamiento.

**Validación Ambiental**

Garantizar el desarrollo sostenible de la comunidad, cumpliendo las leyes, ordenanzas municipales con respecto al medio ambiente

**4.2 DISEÑO METODOLÓGICO****Tipo de investigación a utilizada**

Dentro del tipo de investigación se utilizará el enfoque metodológico integral, cuantitativo, cualitativo y participativo.

**Metodología Cuantitativa**

La metodología cuantitativa se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva, Este método tiende a generalizar y normalizar resultados (Bernal Torres, 2006).

**Encuestas**

Formular cuestionarios para levantar información para realizar el Modelo de Negocio respectivo, en este caso se realizará a los productores de cuyes y a los consumidores.

**Metodología Cualitativa**

La metodología cualitativa “describe el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada” (Bernal Torres, 2006).

**Entrevistas y grupos focales**

Se realizará acercamientos a las organizaciones mediante conversación directa con los involucrados con el fin de recabar información necesaria para el planteamiento del modelo de negocio

**Metodología Participativa**

“Las metodologías participativas son métodos y enfoques activos que animan y fomentan que las personas se apropien del tema y contribuyan con sus experiencias” (Carrasco & Bastias, 2017)

**Talleres**

Involucrar a los participantes de las asociaciones para crear la filosofía organizacional y los estatutos pertinentes de la asociación de segundo grado.

**Modalidad de investigación**

El diseño de modelo de negocios se cimentará en un enfoque de métodos mixtos que según (Hernández Sampieri, 2018) representan un conjunto de procesos sistemáticos empíricos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

### **Muestra**

La muestra dentro del proceso de investigación es un conjunto de personas, eventos, sucesos, comunidades de interés sobre el cual se desea recolectar datos (información), y que tiene que definirse y delimitarse con precisión, y este debe ser representativo de la población (Sabino, 2000)

### **Para el cálculo de la muestra se toman en cuenta:**

- Margen de error (e): o intervalo de confianza, es una medida estadística del número de veces de cada 100 se espera que los resultados se encuentren dentro de un rango específico.
- Nivel de confianza (Z): son intervalos aleatorios los cuales se usan para acotar un valor normalmente con una probabilidad alta.
- Probabilidad de éxito (p): generalmente es el 50%
- Probabilidad de fracaso (q): es el otro 50%, entre los dos suman el 100% de una probabilidad (Contento Rubio, 2019), la siguiente fórmula nos permite conocer el tamaño de la muestra probabilística:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

En donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

P= Proporción con la característica deseada (éxito)

Q= Proporción sin la característica deseada (fracaso)

e= Error permitido

Z= nivel de confianza

### **Tratamiento de la información**

Para el tratamiento de la información obtenida en trabajo de titulación será mediante gráficos y tablas generadas en el programa SPSS Y EXCEL.

## 5. RESULTADOS ESPERADOS

### Los resultados esperados en cuanto a los objetivos específicos.

**Objetivo 1:** Definir la filosofía organizacional dedicada a la crianza y comercialización de cuyes

- Determinar la filosofía organizacional de la organización de segundo grado, su estructura funcional y definir las estrategias necesarias.

**Objetivo 2:** Crear de forma participativa el estatuto que regirá a la organización de segundo orden conformadas por las 5 organizaciones de producción de cuyes ubicadas en las subcuencas.

- Analizar los estatutos de manera participativa para el funcionamiento de la organización de segundo grado

**Objetivo 3:** Proponer el modelo de negocio CANVAS que sea sostenible en el tiempo y que potencialice la propuesta de valor de la asociación de segundo orden.

- Presentar un modelo de negocios que responde a las necesidades de los clientes y a las inquietantes condiciones medioambientales encaminadas en los nueve módulos del Modelo CANVAS.

**Objetivo 4:** Evaluar la viabilidad económica, ambiental y social de la producción de cuyes.

- Evaluar la viabilidad del modelo de negocio

A continuación, se presenta los resultados esperados en cuanto a lo Administrativo, Académico y Profesional:

#### **Administrativo**

- Aportar con el desarrollo económico y social de los pobladores que se dedican a la crianza de cuyes en los cantones Pucará y Santa Isabel.

#### **Académico**

- Elaborar un modelo de negocios en donde se pueda aplicar todo lo aprendido durante la formación académica en la universidad y de esta manera poder apoyar a los productores de cuyes en los cantones Pucará y Santa Isabel
- El apoyo brindado por los docentes durante su desarrollo servirá para garantizar la calidad y la seriedad con la que se tratará el trabajo.

#### **Profesional**

- El planteamiento del modelo de negocio podrá guiar a los pequeños productores de manera que se pueda generar un correcto uso de los recursos, tiempos y espacio para la organización de segundo grado. A la vez estamos obteniendo experiencia para podernos desenvolver en el ámbito profesional

6. ESQUEMA TENTATIVO CRONOGRAMA

Propuesta de modelo de negocio para la creación de una asociación de segundo grado, dedicada a la crianza y comercialización de cuyes en las Subcuencas de los Ríos San Francisco y Vivar	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
<b>1. Diagnóstico de las 5 asociaciones que van a conformar la asociación de segundo grado</b>																				
1.1 Análisis del impacto de las 5 asociaciones de Púcara y Santa Isabel	X	X																		
1.2 Determinar el target de mercado			X																	
1.3 Análisis de la gestión empresarial			X	X																
<b>2. Filosofía de la empresa</b>																				
2.1 Definición de la misión, visión y valores					X															
2.2 Determinación del organigrama funcional					X															
2.3 Elaboración los estatutos legales					X															
2.4 Planificación de la estrategia						X	X													
<b>3. Diseño del Modelo de Negocio</b>																				
3.1 Modelo Canvas									X	X	X	X								
3.2 Validación del modelo										X	X	X	X	X						
<b>5. Resultados</b>														X	X					
															X	X				
ANEXOS																	X	X		

### Referencias bibliográficas

- Alvarez Medina, M. T., Chavez Rivera, M. Y., Velarde, M., & Moreno Velarde, S. A (s.f.). *El Balance Scorecard, Una Herramienta para la Planeación Estratégica*.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3ra ed.). PEARSON EDUCACIÓN
- Carrasco, P. & Bastias, F. (2017). *Guía de metodologías participativas para facilitadores de grupo*. Puente Alto
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mc Graw Hill Educación.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Consejo Nacional de Planificación. (2017). *Plan Nacional para el Buen Vivir*. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES. <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/09/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2017-2021.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador [CRE]. 20 de octubre de 2008 (Ecuador).
- Contento Rubio, M. R. (2019). *Estadística con aplicaciones en R*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano
- Coraggio, J. L. (2010). *La Economía Popular Solidaria en el Ecuador*. [https://coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/La\\_economia\\_popular\\_solidaria\\_en\\_el\\_Ecuador.pdf](https://coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/La_economia_popular_solidaria_en_el_Ecuador.pdf)
- Coraggio, J. L., Laville, J. L., Hillenkamp, I., Farah, I., Jiménez, J., Vega, S., Guridi, L., & Pérez de Mendiguren, J. C. (2016). *Economía Social y Solidaria: conceptos, prácticas y políticas públicas*. Lankopi, S.A.
- Daft, R. L. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Education
- Jaimes Amorocho, H., Bravo Chadid, S. A., Cortina Ricardo, A. K., Pacheco Ruiz, C. M., & Quiñonez Alean, M. G. (2009). *Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de*

corto plazo. *Pensamiento & Gestion*, (26), 191-213.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762009000100009](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100009)

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *Cuadro de Mando integral*. Harvard Business School Press.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación del modelo de negocios*. Barcelona: Deusto SA Ediciones.

Porter, M. E. (2008). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Nueva York: Free Press.

Sabino, C. A. (2000). *El proceso de la investigación: una introducción teórico-práctica*. EMFASAR Editores.