

# UCUENCA

## Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

**Diseño de un Sistema de Gestión Integral para la Finca Modelo de Crianza de Cuyes, en el cantón Pucará**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas


**Autores:**

Thalita Ithamar Cerdán Granizo

Gabriela Nathaly Rivas Barrionuevo

**Director:**

Ximena Katherine Peralta Vallejo

ORCID:  0000-0002-7578-663X

**Cuenca, Ecuador**

2023-08-28

## Resumen

El presente proyecto integrador tiene como objetivo general el planteamiento de una propuesta de un Sistema de Gestión Integral para la Finca Modelo de Crianza de Cuyes, ubicada en el cantón de Pucará en la provincia del Azuay. La finca forma parte del proyecto global “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”, que tiene como meta empoderar a las mujeres en las áreas productivas y económicas de los cantones de Santa Isabel y Pucará, a través del uso sostenible de los recursos naturales, haciendo un énfasis en el uso de los recursos hídricos. El Sistema de Gestión Integral que se propone, tiene el propósito de organizar los recursos y procesos de la finca, brindando una herramienta guía y de unificación de todas las áreas de la empresa para el logro de los objetivos planteados en el proyecto denominado Finca Modelo de Crianza de Cuyes. Este sistema se desarrolló con base en una investigación sistemática que permitió establecer una propuesta que comprende los sistemas de gestión estratégico, operativo, contable-financiero, ambiental y de riesgos, así como también, se dota de una herramienta de control, el Balanced Scorecard, la cual mediante indicadores servirá para medir la gestión integral de la finca cuando ésta inicie sus actividades.

*Palabras clave:* gestión integral, cuadro de mando integral, producción de cuyes



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

The present integrative project aims to design a proposal for an Integral Management System for the Model Guinea Pig Farm, located in the Pucará canton in the province of Azuay. The farm is part of the global project "Rural Women Leading Resilient Production to Climate Change and Sustainable Management of Water Resources in the San Francisco and Vivar Azuay River Sub-Basins," which aims to empower women in the productive and economic areas of the Santa Isabel and Pucará cantons, through the sustainable use of natural resources, with an emphasis on the use of water resources. The proposed Integral Management System aims to organize the elements and processes of the farm, serving as a guiding and unifying tool for all areas of the company to achieve the objectives proposed in the project called Model Guinea Pig Farm. This system was developed based on systematic research that allowed for the establishment of a proposal regarding strategic, operational, accounting and financial, environmental, and risk management systems, where finally, a control tool known as Balanced Scorecard is presented, which will measure the integral management of the farm through adequately established indicators when it begins its activities.

*Keywords:* integral management, balanced scorecard, production of guinea pig



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

<b>Introducción .....</b>	<b>15</b>
<b>Capítulo 1: Generalidades del sector .....</b>	<b>17</b>
1.1. Antecedentes .....	17
1.2. Justificación.....	18
1.3. Planteamiento del problema.....	19
1.4. Objetivos .....	20
1.4.1. Objetivo General.....	20
1.4.2. Objetivos Específicos.....	20
<b>Capítulo 2: Fundamentación teórica.....</b>	<b>21</b>
2.1. Fundamentación teórica.....	21
2.1.1. Teoría general de sistemas.....	21
2.1.2. Sistema de Gestión Integral.....	22
2.1.2.1. Componentes del SGI .....	23
2.1.2.1.1. Gestión Estratégica .....	23
2.1.2.1.2. Gestión Operativa.....	24
2.1.2.1.3. Gestión contable.....	25
2.1.2.1.4. Gestión financiera.....	26
2.1.2.1.5. Gestión Ambiental .....	29
2.1.2.1.6. Gestión de riesgos.....	30
2.1.3. Balanced Scorecard (BSC).....	30
<b>Capítulo 3: Diagnóstico del entorno de la Finca Modelo de Crianza de Cuyes32</b>	
3.1. Diagnóstico de la situación actual de las asociaciones y la Finca Modelo de Crianza de Cuyes.....	32
3.1.1. Metodología.....	32

3.1.2.	Análisis del entorno de la organización .....	33
3.1.2.1.	Actores involucrados en el Proyecto “Finca modelo de crianza de cuyes del Cantón Pucará” .....	33
3.1.2.2.	Análisis macro de la empresa: PESTEL .....	35
3.1.2.3.	Análisis micro ambiental.....	41
3.1.2.3.1.	Fuerzas de Porter .....	41
3.1.2.4.	Análisis de factores externos: EFE .....	43
3.1.2.5.	Análisis de factores internos: EFI .....	53
3.1.3.	Análisis situacional de la Finca modelo de crianza de cuyes .....	59
3.1.3.1.	Encuestas a los representantes de las asociaciones.....	60
3.1.3.2.	Encuestas para los integrantes de las asociaciones.....	62
3.1.3.3.	Entrevista a los funcionarios del Municipio de Pucará y Ayuda en Acción 66	
3.1.4.	Análisis de mercado existente .....	67
3.1.4.1.	Situación productiva de Pucará .....	67
3.1.4.2.	Situación actual de los productores de cuyes.....	68
3.1.4.3.	Generalidades de la producción de cuyes .....	68
3.1.4.4.	Estudio de clientes potenciales .....	68
	<b>Capítulo 4: Propuesta del sistema de gestión integral.....</b>	<b>71</b>
4.1.	Propuesta del sistema de gestión integral para la Finca modelo de crianza de cuyes del Cantón Pucará .....	71
4.1.1.	Gestión estratégica para la Finca modelo de crianza de cuyes.....	71
4.1.1.1.	Rumbo estratégico .....	71
4.1.1.1.1.	Visión.....	72
4.1.1.1.2.	Misión .....	72
4.1.1.1.3.	Valores .....	72
4.1.1.2.	Objetivos .....	74

4.1.1.3.	Estrategias .....	74
4.1.1.3.1.	Mapa Estratégico.....	79
4.1.1.4.	Proceso organizativo.....	79
4.1.1.4.1.	Constitución de la finca modelo de crianza de cuyes.....	79
4.1.1.4.2.	Estructura organizacional .....	80
4.1.2.	Gestión operativa para la finca modelo de crianza de cuyes.....	91
4.1.2.1.	Capacidad Instalada.....	91
4.1.2.2.	Capacidad Óptima.....	93
4.1.2.2.1.	Infraestructura Necesaria.....	93
4.1.2.2.2.	Colores recomendados para la finca modelo de crianza de cuyes...96	
4.1.2.3.	Layout y procesos Internos .....	96
4.1.2.4.	Planteamiento de los procesos.....	102
4.1.2.4.1.	Procesos Estratégicos .....	104
4.1.2.4.2.	Procesos fundamentales .....	109
4.1.2.4.3.	Procesos de soporte.....	117
4.1.3.	Gestión contable-financiera para la finca modelo de crianza de cuyes.....	122
4.1.3.1.	Requisitos de constitución.....	122
4.1.3.2.	Aspectos tributarios y laborales.....	123
4.1.3.3.	Procesos de operación contable .....	123
4.1.3.4.	Determinación del precio.....	129
4.1.3.5.	Manejo financiero .....	131
4.1.3.6.	Balanced Scorecard.....	139
4.1.4.	Gestión ambiental para la finca modelo de crianza de cuyes.....	148
4.1.4.1.	La gestión ambiental .....	148
4.1.4.1.1.	ISO 14001 .....	149
4.1.5.	Gestión del riesgo para la finca modelo de crianza de cuyes.....	153

- 4.1.5.1. Gestión del riesgo ..... 153
- 4.1.5.1.1. ISO 31000 ..... 153
- Conclusiones y Recomendaciones ..... 159**
- Conclusiones ..... 159
- Recomendaciones ..... 161
- Referencias..... 163**
- Anexos..... 167**

## Índice de figuras

Figura 1 Sistema de Gestión Integral .....	23
Figura 2 Diseño metodológico.....	32
Figura 3 Actores involucrados en la Finca Modelo de Crianza de Cuyes .....	34
Figura 4 Fuerzas externas del análisis PESTEL.....	36
Figura 5 Fuerzas de Porter .....	41
Figura 6 Mapa Estratégico de la Finca Modelo de Crianza de Cuyes.....	79
Figura 7 Estructura Organizacional .....	82
Figura 8 Granja para la Producción de cuyes pie de cría .....	91
Figura 9 Uso de los pozos.....	92
Figura 10 Espacio de la administración y capacitación de la Finca .....	94
Figura 11 Galpón .....	95
Figura 12 Finca modelo de crianza de cuyes .....	97
Figura 13 Adecuación de la Finca modelo de crianza de cuyes Crianza de Cuyes.	98
Figura 14 Adecuación de la bodega .....	99
Figura 15 Adecuación del galpón .....	101
Figura 16 Mapa de procesos de la Finca Modelo de Crianza de Cuyes .....	103
Figura 17 Flujograma de Procesos Estratégicos .....	105
Figura 18 Flujograma de proceso de inventarios.....	107
Figura 19 Flujograma de Procesos de Servicios .....	110
Figura 20 Flujograma de Procesos Fundamentales .....	112
Figura 21 Comercialización en el local .....	115
Figura 22 Comercialización en el mercado, ferias y otros espacio .....	116
Figura 23 Flujograma de nacimiento de crías con enfermedades .....	117
Figura 24 Flujograma de muertes de cuyes .....	118



Figura 25 Flujograma de cuyes enfermos .....	119
Figura 26 Flujograma de cuyes fuera de la edad reproductiva .....	120
Figura 27 Mapa de proceso de comunicación entre áreas .....	121
Figura 28 Obligaciones tributarias y laborales.....	123
Figura 29 Monitoreo de Inventarios.....	124
Figura 30 Aprobación de compra .....	125
Figura 31 Pago a proveedores .....	126
Figura 32 Ventas.....	127
Figura 33 Presentación de estados financieros e informe a gerencia.....	128
Figura 34 Gestión Contable Financiera .....	132
Figura 35 Plantilla modelo del registro Diario .....	133
Figura 36 Plantilla modelo del Libro Mayor.....	134
Figura 37 Plantilla modelo del Presupuesto de efectivo .....	134
Figura 38 Plantilla modelo del Estado de Resultados.....	135
Figura 39 Plantilla modelo del Balance General.....	136
Figura 40 Plantilla modelo del Flujo de Efectivo .....	137
Figura 41 Plantilla modelo para el cálculo de gastos en personal .....	137
Figura 42 Plantilla modelo para el cálculo y declaración del IVA .....	138
Figura 43 Flujograma para Balanced Scorecard .....	139
Figura 44 Gestión Ambiental.....	150
Figura 45 Reutilización y Manejo de Residuos.....	152
Figura 46 Reciclaje de residuos degradables y no degradables.....	152
Figura 47 Identificación del riesgo.....	154
Figura 48 Análisis de riesgo .....	154

## Índice de tablas

Tabla 1 Oportunidades y Amenazas .....	45
Tabla 2 Fortalezas y debilidades .....	54
Tabla 3 Gestión de valores .....	72
Tabla 4 Estrategias propuestas.....	75
Tabla 5 Matriz de perfil del Gerente .....	83
Tabla 6 Matriz de perfil del Contador/a.....	84
Tabla 7 Matriz de perfil del Capacitador/a .....	85
Tabla 8 Matriz de perfil del Cuidador/a .....	86
Tabla 9 Matriz de perfil del Conserje .....	87
Tabla 10 Matriz de perfil del Guardián/Vigilante .....	88
Tabla 11 Matriz de perfil del Creativo Publicista.....	89
Tabla 12 Matriz de perfil del Vendedor/a .....	90
Tabla 13 Colorimetría ambiental .....	96
Tabla 14 Simbología de interpretación .....	111
Tabla 15 Inventario de bodega.....	108
Tabla 16 Simbología para interpretación.....	120
Tabla 17 Estimación de costos.....	130
Tabla 18 Cuadro de Mando Integral.....	145
Tabla 19 Escala Likert valoración de riesgo .....	155
Tabla 20 Valoración de riesgo.....	156
Tabla 21 Valoración del riesgo .....	156
Tabla 22 Mitigación de riesgos.....	157

## Agradecimiento

Expreso mi gratitud a mi Padre Celestial por su amor y sus bendiciones infinitas en mi vida.

A mis Padres, por su guía, apoyo y amor incondicional,

A mis Hermanos, por su compañía y ánimos durante todo este trayecto,

A mi Abuela, a quien aprecio mucho.

Además, de manera especial a la Ing. Ximena Peralta Ph.D. por su paciencia y guía en el desarrollo de este trabajo y al Ing. Andrés Arciniegas, por su favor en todo el proceso de investigación del proyecto.

A mi compañera y fiel amiga Gabriela Rivas, quien me ha acompañado en este proceso de culminación de estudios de tercer nivel.

Al Municipio de Pucará y la Fundación Ayuda en Acción, mi total gratitud, sin su apoyo no hubiese sido posible el desarrollo de este Proyecto Integrador.

A todos,

***Thalita***

## Dedicatoria

A mis Padres, quienes son mi inspiración, mi motor y mi apoyo.

***Thalita***

### Agradecimiento

Quiero expresar mi profunda gratitud a la vida y a Dios por haberme permitido formarme profesionalmente en la Universidad de Cuenca.

De manera especial quiero agradecer a mis Padres Galo y Gladys que no me permitieron rendirme jamás y por su apoyo incondicional, a mis hermanos Verónica y Galito que han sido un pilar fundamental siempre alentándome para dar lo mejor de mí y salir adelante.

Gracias también a mi querida Tutora PhD. Ximena Peralta que a más de ser mi docente en este camino profesional también ha sido una amiga que con su ejemplo, ayuda y consejos ha logrado guiarme.

Mi agradecimiento al Ingeniero Andrés Arciniegas que me permitió formar parte de este Proyecto permitiéndome aportar un granito de arena al empoderamiento de las mujeres y cuidado ambiental del cantón Pucará. De igual manera al Municipio de Pucará y la Fundación Ayuda en Acción que gracias a su respaldo y apoyo nos permitieron lograr cumplir los objetivos planteados en este proyecto.

Finalmente, a mi compañera y amiga Thalita por el apoyo y compañerismo que me ha brindado durante estos años de formación profesional.

Gratitud a todos,

**Gabriela**

## Dedicatoria

A mis padres que con su amor y apoyo incondicional me impulsan siempre a seguir adelante.

***Gabriela***

## Introducción

Dentro del Proyecto “Mujeres Campesinas Liderando la Producción Resiliente al Cambio Climático y la Gestión Sostenible de los Recursos Hídricos en los Subcuenca de los Ríos San Francisco y Vivar Azuay”, y en un entorno actual en el que cada vez hay más fundaciones, organizaciones y gobiernos que buscan empoderar a las personas que realizan actividades rurales como la agricultura, la ganadería, entre otras y que no son debidamente reconocidas ni social ni económicamente, se ha visto la necesidad de ayudar a las mujeres productoras de cuyes del cantón Pucará. La Fundación Ayuda en Acción conjuntamente con el Municipio de Pucará y con el financiamiento de la Unión Europea apoya a las mujeres del territorio que se encuentran agrupadas en asociaciones, las cuales son el centro del presente proyecto. Las organizaciones con las que se trabajará serán: Pelincay, Cerro Negro y Santa Marianita, las mismas que se encuentran dentro del Proyecto “Finca Modelo de Crianza de Cuyes” y que serán beneficiarias directas de este proyecto, en donde además serán parte de un espacio para su capacitación en temas de producción y crianza de cuyes.

El objetivo fundamental del estudio es ofrecer conocimientos y técnicas que puedan ser replicadas a diario en cada uno de los hogares de las asociadas, para que puedan generar la rentabilidad económica que ofrece esta actividad y que, además cuenta con la ventaja de desarrollarse en una zona climática óptima para la crianza de estos animales.

En este contexto, el presente proyecto integrador pretende establecer y recomendar un sistema de gestión integral con el propósito de establecer bases sólidas para cumplir los objetivos planteados por los propulsores del proyecto; el cual cuenta con cuatro capítulos, donde en el primero se indican los antecedentes y objetivos que tiene el mismo, en el segundo capítulo se establece la fundamentación teórica que servirá como la base fundamental para el presente trabajo, el tercer capítulo presenta el diagnóstico de la situación actual de las asociaciones y de lo que será la Finca Modelo de Crianza de cuyes, finalmente, en el cuarto capítulo se establece la propuesta del Sistema de Gestión Integral para la Finca Modelo de Crianza de Cuyes; y, finalmente, se incluyen las conclusiones y recomendaciones del trabajo en mención.

El desarrollo de este proyecto se pudo realizar con el apoyo de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Administración de Empresas, esto ha sido una herramienta importante y fundamental para la elaboración de cada uno de los sistemas que se plantean como objetivos específicos; es decir, ha sido posible el desarrollo del sistema de gestión estratégico, operativo,

contable- financiero, ambiental y finalmente el de riesgos que, en conjunto, constituyen el sistema de gestión integral. La herramienta propuesta está ideada de tal manera que los principales involucrados de la finca puedan implementar el sistema, una vez se inicie la gestión del proyecto. A lo largo de los cuatro capítulos, se elabora el sistema con base en una rigurosa investigación cualitativa, participativa y bibliográfica, con la cual se pudo realizar el diagnóstico pertinente que nos permitió conocer la situación actual del entorno en el que se desarrolla la organización.

Por otra parte, la investigación presentada ayudó a conocer la realidad y necesidades que enfrentan las mujeres que participaron en el proyecto, logrando así que el sistema cuente con un debido sustento articulado, no solo con las metas de los funcionarios del municipio de Pucará y la Fundación Ayuda en Acción, sino también con las perspectivas del desarrollo económico, social y sostenible de las mujeres campesinas, de tal forma que puedan empoderarse y subsistir con sus actividades.

Finalmente, este proyecto presenta una herramienta de control y medición conocida como Balanced Scorecard, la cual permite que, en un futuro, los administradores del proyecto monitoreen el cumplimiento de los objetivos trazados para la finca.



## Capítulo 1: Generalidades del sector

El presente capítulo tiene como finalidad dar a conocer de manera introductoria el objetivo del proyecto integrador.

### 1.1. Antecedentes

Pucará, que significa fortaleza o lugar elevado de oración por su origen quechua, es un cantón que pertenece a la provincia del Azuay, que cuenta con una gran variedad de flora y fauna, gastronomía y paisajes en una extensión aproximada de 749 km<sup>2</sup>, está conformado por 64 comunidades y 2 parroquias: una urbana llamada Pucará y una rural llamada San Rafael, siendo esta última la más grande, (Ayuda en Acción, 2021; Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Pucará, 2018).

En el 2010 el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) registró en el cantón Pucará una población de 10.052 personas, cantidad que para el 2020 se proyectaba en 10.584 habitantes (Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Pucará, 2018), de los cuales el 94% de los pucareños se identificaban como mestizos; seguidos por quienes se identificaban como blancos los cuales abarcaban un 4% y, finalmente un 2% de su población se identificó como indígenas o afroecuatorianos (Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Pucará, 2018).

En la actualidad este cantón tiene como actividades socioeconómicas fundamentales la agricultura, la ganadería y la minería, siendo la actividad agropecuaria la más sobresaliente (AA. VV., 2022; Ayuda en Acción, 2021) con cultivos principalmente de cacao, banano y caña de azúcar, mientras que en el sector ganadero o pecuario sobresale la crianza de animales mayores y menores como vacas, cuyes y cerdos (Ayuda en Acción, 2021).

En cuanto la crianza de cuyes, Pucará tiene un alto grado de asociatividad productora de este animal, evidenciado en las diferentes comunidades como lo son Cerro Negro, Santa Marianita y Pelincay unificando a 48 personas o unidades familiares productoras de este roedor, liderado especialmente por mujeres (Ayuda en Acción, 2021).

## 1.2. Justificación

Pucará es un territorio predominantemente agropecuario, donde la gran parte de sus mujeres las cuales al año 2010 del total de su población eran aproximadamente el 51,27% que corresponde a 5.154 personas, (Reyes et al., 2012), se dedican a la crianza de animales menores como son el cuy.

El cuy es un tipo de roedor mamífero que se origina en la zona Andina de América, este animal tiene mayor relevancia en los países de Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, debido a que los habitantes de las zonas rurales consumen su carne por el gran valor nutricional y distinguido sabor que este roedor posee (Chauca de Zaldívar,1997).

Se ha detectado que en el cantón Pucará existe un desabastecimiento del cuy como producto, debido a que su crianza se encuentra gestionada bajo una escasa tecnificación y sistemas de producción familiar (Ayuda en Acción, 2021). Además, que las personas dedicadas a su cría no laboran bajo constitución legal, ya que se encuentran asociadas de una manera informal y en un total de ocho asociaciones que, en su mayoría, agrupa a mujeres de la zona, ya que, de un total de 116 integrantes de las asociaciones mencionadas, apenas 19 son hombres. Este grupo de personas producen sin ningún criterio técnico, ni ecológico, y en un ambiente deficiente en el que incluso no cuentan con agua regular para cuidar los pastos, fuente esencial de alimento de los roedores. Este panorama hace que la comercialización de cuy sea mínima y, de igual manera, que los ingresos de las familias no crezcan.

En vista de que en la provincia del Azuay se ha detectado una demanda insatisfecha de carne de cuy (Ayuda en Acción, 2021), es importante mencionar que la actividad que involucra la crianza y venta de cuyes ofrece una alternativa potencial para la diversificación productiva y la generación de excedentes para la comercialización dentro de esta zona, siendo esta una gran oportunidad para el sustento de la población de Pucará y, específicamente, para las mujeres pucareñas.

Por lo cual, la potencialidad del proyecto realizado por la Universidad de Cuenca, en conjunto con la fundación Ayuda en Acción, el Municipio de Pucará y Santa Isabel y con el apoyo financiero de la Unión Europea titulado “Mujeres Campesinas Liderando la Producción Resiliente al Cambio Climático y la Gestión Sostenible de los Recursos Hídricos en los Subcuenca de los Ríos San Francisco y Vivar Azuay” que tiene por objeto “contribuir a la adaptación al cambio climático a partir de la gestión de los recursos naturales y de las actividades productivas para el desarrollo

económico sostenible en las subcuencas de los ríos San Francisco y Vivar” (Ayuda en Acción, 2021) y que busca como resultados “mejorar la sostenibilidad ambiental y económica de la cadena de valor del cuy, gestionada por organizaciones de mujeres de las dos subcuencas”(Ayuda en Acción, 2021); abrió puertas al establecimiento y ejecución de la Finca Modelo de Crianza de Cuyes y a su vez este trabajo de titulación, donde, con énfasis en esta aspiración, el presente proyecto integrador, denominado “Sistema de Gestión Integral para la Finca Modelo de Crianza de Cuyes”, permitirá gestionar a la organización con base en el diseño de procesos y objetivos unificados, logrando que se alcance las metas a través de la ejecución óptima, eficaz y eficiente de todas las actividades.

En tal virtud, el diseño del sistema en mención buscará establecer el planteamiento estructural completo administrativo, ya que dentro del mismo se profundiza en el ámbito estratégico, operativo, contable-financiero, ambiental y de riesgos, lo cual permitirá cumplir los objetivos de los involucrados en este proyecto y, así, beneficiar a las mujeres de tres asociaciones: Pelincay, Cerro Negro y Santa Marianita que se pretende formen parte del inicio de la finca modelo. En este contexto, es importante mencionar que la finca servirá como centro de encuentro de las mujeres dedicadas a la crianza y comercio de cuyes para que, además, puedan capacitarse en el área, fortaleciendo lazos de colaboración y no de competencia.

### **1.3. Planteamiento del problema**

El problema que se pudo identificar en el cantón Pucará de la provincia del Azuay se sustenta en observaciones previas de la organización Ayuda en Acción y la Universidad de Cuenca, en el marco del proyecto “Mujeres Campesinas Liderando la Producción Resiliente al Cambio Climático y la Gestión Sostenible de los Recursos Hídricos en los Subcuencas de los Ríos San Francisco y Vivar Azuay”.

Se han podido evidenciar varios problemas en la zona de estudio; sin embargo, el que se ha priorizado en el presente trabajo es la necesidad de un Sistema de Gestión Integral en la Finca Modelo Crianza de Cuyes. La priorización se basa en la identificación de las siguientes necesidades:

En primer lugar, debido a que la Finca Modelo Crianza de Cuyes es un proyecto que está iniciando su ejecución, el principal involucrado que es el Municipio de Pucará no cuenta con un panorama claro respecto a su filosofía y los objetivos que persiguen; es decir, no se cuenta con un plan estratégico que se alinee a las necesidades territoriales.

En segundo lugar, se identificó la necesidad de establecer los diferentes elementos que componen el sistema de gestión integral como aquellos de tipo operativo, contable- financiero, ambiental y de riesgos, que además son de uso obligatorio e importante dentro de una organización.

Finalmente, se pudo identificar una tercera necesidad en cuanto al establecimiento de una herramienta de medición y control que permita conocer y evaluar la gestión dentro de la finca con las estrategias propuestas previamente.

Es por lo dicho que la propuesta de un Sistema de Gestión Integral (SGI) para la finca mencionada es fundamental, en tanto una adecuada estructuración administrativa, asistencia técnica y capacitaciones permitirán mejorar las condiciones de las organizaciones vinculadas al proyecto en la crianza del cuy. Así, podrán mantener una oferta regular, segura y de calidad, llegando a cubrir la demanda insatisfecha, no solo del cantón de Pucará sino de toda la provincia del Azuay.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Diseñar un Sistema de Gestión Integral para la Finca Modelo de Crianza de Cuyes, en el cantón Pucará, con el fin de brindar una herramienta que ayude al manejo de todas las actividades que se van a desarrollar dentro de la finca, alineada a sus principios, valores, así como a sus objetivos a corto y largo plazo.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de las asociaciones y la Finca Modelo de Crianza de Cuyes, para identificar sus necesidades y fortalezas.
- Establecer una propuesta de gestión estratégica, operativa, contable-financiera, ambiental y de riesgos que permita llevar a cabo una gestión efectiva de la finca modelo y coadyuve al fortalecimiento de las asociaciones que formarán parte de ésta.
- Proponer un cuadro de mando integral, como herramienta de control y monitoreo de la gestión de la finca modelo de crianza de cuyes, en base a herramientas informáticas de uso y aplicación fácil para la organización.

## Capítulo 2: Fundamentación teórica

En este capítulo se establecerán y desarrollarán conceptos claves para poder elaborar el sistema de gestión propuesto.

### 2.1. Fundamentación teórica

El proyecto integrador planteado pretende ayudar a las asociaciones de mujeres productoras de cuyes localizadas en el cantón Pucará con el diseño de un Sistema de Gestión Integral para una Finca Modelo de Crianza de Cuyes. Dicho sistema incluirá los modelos de gestión estratégico, operativo, contable-financiero, ambiental y de riesgos, finalmente, como una herramienta de control el cuadro de mando integral.

Se busca que las mujeres asociadas en torno a esta actividad puedan tener un espacio en donde reunirse, aprender y capacitarse a través del ejemplo pues, al diseñar dicho sistema, podrán contar con las herramientas necesarias para una adecuada gestión del espacio y se podrá replicar la experiencia.

En este marco, es importante construir una fundamentación teórica que apoye al proyecto explicando los elementos del Sistema de Gestión Integral, considerando la perspectiva que entiende a las organizaciones como un todo. Así, se aborda contenido que profundiza en la Teoría General de Sistemas, tema importante a entender para comprender el Sistema de Gestión Integral SGI y la demás base teórica que sustenta este proyecto.

#### 2.1.1. Teoría general de sistemas

Según Moreno (2007) la teoría general de sistemas es:

El conjunto de elementos que funciona como un todo que brinda lógica a los enfoques analíticos mecánicos conocidos como esquemas conceptuales donde a partir de un análisis general y luego uno más detallado de cada uno de los subsistemas, permitirá identificar las interrelaciones que existen para poder cumplir el objetivo común. (p.18).

En razón de lo dicho, a continuación, se define un sistema de gestión integral.

### 2.1.2. Sistema de Gestión Integral

La Organización Internacional de Normalización define en la ISO 9000 al Sistema de Gestión como conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer una política y objetivo (Secretaría Central de ISO, 2015). Esta es una herramienta que permite a la organización alcanzar una lista de objetivos planteados.

En otras palabras, la teoría general de sistemas es base para la realización del SGI, el cual ejecutado de la manera correcta cumplirá con el objetivo general del proyecto integrador el cual es ser una herramienta que ayude al manejo de todas las actividades que se van a desarrollar dentro de la finca, alineada a sus principios, valores, así como a sus objetivos a corto y largo plazo.

Donde para la consecución del mismo, es importante realizar un estudio y análisis primero del entorno interno y externo de la Finca, con la ayuda de herramientas como los son el Estudio de Mercado y socioeconómico, las Matriz EFE y EFI, el FODA, las Fuerzas de Porter, el PESTEL, encuestas y entrevistas.

Por lo cual, antes de abordar los componentes del sistema de gestión integral, es importante describir el estudio de mercado y el socioeconómico el cual apoya el análisis y estructura cada componente del SGI.

#### ***Estudio de mercado***

Tal como indica su nombre, el estudio de mercado trata de estudiar al mismo con la ayuda de distintas herramientas, buscando información y respuestas sobre los compradores y vendedores, tanto de servicios como productos. Sirve para entender el entorno comercial y poder analizar si es posible ofrecer un producto o servicio en determinado mercado (Pesántez, 2012).

#### ***Estudio Socioeconómico***

Analiza y documenta el entorno económico y social a través de una investigación ejecutada con herramientas como son entrevistas, encuestas y revisión bibliográfica, que acercan y dan un mejor panorama de entendimiento de la unidad de estudio (Ramírez & Ríos, 2018); que es este caso son las asociaciones de mujeres productoras de cuyes.

### 2.1.2.1. Componentes del SGI

Los componentes que se utilizarán en el sistema propuesto y que son, además, la base de toda organización se visualiza en la Figura 1 y se desarrollan conceptualmente a continuación.

**Figura 1**

*Sistema de Gestión Integral*



*Nota.* El Sistema de Gestión Integral y sus componentes. Tomado de (Atehortúa et al., 2008).

#### 2.1.2.1.1. Gestión Estratégica

Se entiende a este tipo de gestión como un marco de referencia que tendrá la organización para que con su ayuda se pueda tomar decisiones y establecer el rumbo de una empresa (Prieto-Herrera, 2011). La gestión estratégica sirve para formular, implementar y evaluar estrategias empresariales, donde como punto de partida de las estrategias, se debe identificar de manera clara la visión, misión y objetivos de la entidad (David et al., 2013).

La *visión* se entiende como una imagen al futuro de la empresa; es decir, una visión de cómo pretende ser percibida en un periodo de tiempo determinado. Para elaborarla es primordial: el

compromiso de los integrantes de la organización, la amplitud (refiriéndose a un lenguaje que permita actuar e identificar los objetivos), el significado para inspirar el sentido de pertenencia y, finalmente el realismo y sinergia, entendidos respectivamente como la posibilidad de conseguir objetivos planteados y la consonancia con la filosofía empresarial (Prieto-Herrera, 2011).

Por otro lado, cuando se habla de la *misión* dentro del plan estratégico, se hace referencia al propósito que distingue a determinada organización de las otras. Esta será una herramienta fundamental para establecer los objetivos de la organización y con esto poder establecer estrategias (David et al., 2013) .

Los *objetivos* son las voluntades organizacionales y generalmente son supervivencia, crecimiento y utilidades. Además, los objetivos tendrán una dimensión específica, una escala en la que se pueda medir, una norma y un horizonte temporal (Arce, 2010).

Siguiendo el contexto de los componentes del Sistema de Gestión Integral, se requiere conceptualizar el segundo componente, la gestión operativa, que a continuación se desarrolla.

#### **2.1.2.1.2. Gestión Operativa**

La gestión operativa hace referencia a todas las acciones que una empresa determinada planea o debe ejecutar para que la organización funcione de manera óptima en el día a día (Quiroga, 2021). Aunque la gestión estratégica y la gestión operativa están vinculadas, se ha evidenciado que una organización puede funcionar sin la primera, en cambio la gestión operativa llega a ser sustancial para que la empresa sobreviva (Puente & Belmaña, s. f.).

Para los autores citados, la gestión operativa consta de 5 pasos:

1. Definición de un plan de trabajo,
2. Establecimiento de prácticas y procedimientos para la realización del trabajo,
3. Diseño de un tablero de control,
4. Análisis de la gestión, y
5. Establecimiento de mejoras de la gestión (Puente & Belmaña, s. f.).

La gestión operativa está conformada por procesos, por lo cual se considera indispensable explicar a qué se refieren los procesos internos y también desarrollar el concepto de *layout*.



### ***Procesos internos***

Hacen referencia a las actividades que son realizadas por las personas de la organización para llegar a alcanzar los objetivos de gestión planteados. Se busca que estos procesos sean eficientes para que la empresa llegue a ser productiva y rentable (IsoTools, 2017). Así mismo, los procesos internos estarán relacionados con las siguientes actividades operativas: las ventas, la producción, la distribución y el servicio, todos estos elementos enfocados en la satisfacción de los clientes (Mallar, 2010).

### ***Distribución en planta (Layout)***

Respecto a este tipo de distribución, Payseo (2014) señala que es la disposición física que se implementará en la organización en el área de producción para operar de una manera más eficiente. Con el *layout* se puede determinar adecuadamente la planta, dónde se deben ejecutar los distintos procesos, esperando que el producto pase de un departamento a otro logrando la eficiencia operacional a largo plazo. Además, se implementará una mejor utilización de los espacios, equipos y empleados para satisfacer las necesidades de los consumidores.

Una vez orientada la gestión estratégica, se procede a desarrollar la fundamentación teórica de la gestión contable y la gestión financiera.

#### **2.1.2.1.3. Gestión contable**

La gestión contable se define como el registro sistemático de todas las actividades económicas y financieras que se realizan dentro de una organización. Tiene tres fases: la primera involucra el registro de las operaciones, la segunda hace referencia a la clasificación de la información y la tercera fase consiste en la generación de un resumen de la información clasificada (Elizalde, 2019)

Por otro lado, dentro de la planificación y control de las organizaciones, tener un modelo de gestión contable es necesario para la supervivencia del sistema, debido a que este permite controlar el desempeño de las entidades económicas y establecer estrategias para mejoras de la misma (Márquez-Rondón, 2021).

La gestión contable permite que la empresa logre cumplir con los objetivos y metas planteados, a través del control y análisis de las operaciones financieras (Elizalde, 2019b). Es, además, indispensable para el control económico y financiero de la empresa, porque a través del buen

registro de todos los movimientos u operaciones financieras se espera que la entidad incremente su rentabilidad (Robles, 2013).

Con base en lo descrito anteriormente, se entiende que la gestión contable es necesaria para el control, planificación y análisis de las transacciones económicas y financieras, así como para la consecución de los objetivos organizacionales, con la prevención y buen manejo de los recursos económicos de la misma.

En este punto es importante mencionar el aspecto tributario que rige en nuestro país para el manejo de pequeños y grandes negocios, es así que el SRI dentro de su portal web indica detalladamente los deberes tributarios que cada negocio tiene, es decir esta página indica cómo y cuándo se deben realizar las obligaciones tributarias como la declaración del impuesto a la renta, la declaración del IVA, entre otros apartados que son importantes para el desarrollo contable financiero de una entidad. El tributo es una obligación que tiene el ciudadano con la administración pública que contribuye al sostenimiento del gasto público, que se debe justificar mediante un hecho generador (González, s.f.).

#### **2.1.2.1.4. Gestión financiera**

Este modelo permite realizar una adecuada organización en la que intervienen elementos como la planificación, organización, dirección, control, monitoreo y coordinación de todos los recursos financieros de la organización, esperando generar mayores beneficios y resultados (Terrazas, 2009). El principal objetivo en el modelo de gestión financiera es lograr eficiencia y eficacia, pues se espera un manejo técnico óptimo en el proceso administrativo y de asignación de recursos (Cabrera et al., 2017).

Este tipo de gestión será responsable de “asignar los fondos para los activos corrientes y los activos fijos; es capaz de obtener la mejor mezcla de alternativas de financiación y de desarrollar una política de dividendos apropiada dentro del contexto de los objetivos de la institución” (Terrazas, 2009, p. 57).

En este apartado también es importante mencionar que la gestión financiera involucra conocer a fondo ciertos temas y el desarrollo de los mismos, como lo son el Plan Financiero, Presupuestos y en general el Manejo Financiero.

### ***Plan Financiero***

Un plan financiero es tener en claro el escenario real en el que se encuentra la empresa, para de ahí identificar la viabilidad de los proyectos, así como las necesidades de financiamiento, tratando de cumplir con la maximización de utilidades (Li, 2012).

### ***Presupuestos***

El presupuesto está muy ligado a lo que involucra la administración en cuanto a planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar se trate, es mediante este que se materializa la gestión administrativa, ya que desarrollar presupuesto es realizar un conjunto de procedimientos y asignación de recursos, los mismos que ayudan a medir los resultados reales frente a los presupuestales y verificar el rendimiento que tiene la empresa, monitoreando que este sea el mejor posible (Parra & Madriz, 2017); Burbano,s.f.).

Existen varios tipos de presupuestos, pero el que se recomienda debido a las características de la finca es el presupuesto de flujo de efectivo o conocido como flujo de caja, que se detalla a continuación:

#### ***Presupuesto de flujo de efectivo.***

Con base en los documentos contables que se sugirieron en los anteriores apartados y conjuntamente con las características de productos y servicios que se ofrecerán en la finca, se ha visto adecuado la sugerencia del uso del presupuesto de flujo de efectivo. Este tipo de presupuesto permitirá presentar los ingresos y egresos del negocio; además, con esta información se podrá indicar el dinero que este sobrante o faltante. A la vez se podrá facilitar que la gerencia pueda tomar decisiones adecuadas (Hidalgo et al, s.f.).

Es importante mencionar que este presupuesto se lo detalla por meses (Rodríguez, s. f.), quien propone dos métodos:

**Método indirecto:** “Se utiliza principalmente la utilidad neta que se obtiene con el estado de ganancias y pérdidas, a estos valores se realizaran correcciones de los movimientos contables que no hayan generado movimientos reales de dinero” (Hidalgo et al, s.f., p.49).

**Método directo:** Con este método se podrá detectar y estructurar todos los ingresos y egresos de dinero que han sido proyectados durante un periodo (Hidalgo et al, s.f., p.49). El mencionado método es el que se sugiere para que los encargados del área financiera lo utilicen.

### ***Metodología del presupuesto del flujo de efectivo***

Según (Rodríguez, s. f.) “El enfoque utilizado para elaborar el presupuesto de efectivo es el método de entradas y salidas de efectivo o programación de flujos” p. 7

1. Se estiman las entradas y salidas de efectivo
2. Se determina el flujo neto de efectivo que se espera

### ***Manejo del presupuesto de flujo de efectivo***

Para realizar el mencionado presupuesto según (Rodríguez, s. f.) se requieren contar con los datos que se encuentran dentro de los documentos contables necesarios para el desarrollo, según lo sugerido en el análisis contable. A continuación, se señala cada una de las cuentas que se requerirán para la elaboración del presupuesto:

- **Saldo inicial de efectivo:** Esta será la cantidad monetaria con la que se cuenta en una determinada fecha y que da inicio al presupuesto.
- **Ingresos:** Esta cuenta se subdividirá en todo lo que represente ingresos para la organización, es decir, ventas, cobros, donaciones, y otros ingresos que puedan existir dentro del periodo, cabe destacar que estos valores se detallaran y separaran por meses. Al final se realizará una suma para determinar el total de efectivo disponible.
- **Egresos:** Estos valores representaran todas las salidas de dinero que existan en la organización de igual manera de subdividirán en cuentas como compras, pago o desembolso de mano de obra, de fabricación, administración, pasivos, compra de activos fijos, entre otros valores que representen un gasto. Como se mencionó anteriormente, se detallarán por meses, para que al final se cuente con los resultados de las sumas de los mencionados egresos.
- **Saldo mínimo de efectivo deseado:** Este valor será establecido por la organización y se determinara según las necesidades de la finca y, como se menciona, es el valor mínimo requerido.
- **Total, de efectivo necesario:** Será el resultado de la resta de los egresos totales menos el saldo mínimo de efectivo deseado.
- **Excedente o Faltantes:** Este valor será el resultado de la resta del total de ingresos

- menos el total de efectivo necesario, y esta cantidad permitirá conocer cómo se encuentra la organización para el financiamiento; es decir cuánto necesita o cuánto falta.
- **Financiamiento:** Esta cuenta se subdividirá en todo aquello que represente financiamiento como préstamos, pagos, intereses, entre otros. Se deberá realizar la suma total de los mencionados valores para abrir la cuenta de financiamiento neto.
- **Saldo final de efectivo:** Finalmente se sumará los valores del total de efectivo necesario con el financiamiento neto, y se podrá obtener esta cuenta que permitirá conocer con cuanto contará después de haber utilizado el financiamiento.

Es importante mencionar que las herramientas propuestas están acompañadas de una herramienta en Excel que permitirá de manera más sencilla la aplicación de las sugerencias propuestas por las autoras el cual se encuentra en el Anexo K. El desarrollo de cada uno de los conceptos aplicados es fundamental debido a que se utilizará como herramienta de consulta por las personas interesadas en el desarrollo del proyecto.

Una vez entendido e instaurado el presupuesto, a continuación, se desarrolla el mapa de procesos a seguir para una gestión financiera efectiva.

### ***Manejo Financiero***

A nivel internacional existen normas para el manejo Financiero, las mismas que permitan que la contabilidad/finanzas sea leída y entendida en cualquier parte del mundo; las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF son esas normas, las cuales establecen estándares de registro contable, que sirven de mucha ayuda a pequeños negocios en el proceso de armonización contable internacional.

#### **2.1.2.1.5. Gestión Ambiental**

Según la ISO 14001 (AA.VV., 2015) la gestión ambiental como sistema busca, a través de políticas, objetivos y procesos, gestionar los aspectos ambientales y cumplir con requisitos, sean estos legales o no, así como para analizar riesgos y oportunidades.

Es importante mencionar que esta gestión busca amortiguar o mitigar los efectos de los malos hábitos ambientales que han ocasionado problemas como contaminación y muerte de seres

vivos, sin dejar de lado el cumplimiento de los objetivos que se tiene como empresa; es decir, se busca ser responsable con el medio ambiente (Muriel, 2006).

La importancia de desarrollar una gestión ambiental responsable y coherente con las necesidades ambientales de la zona es fundamental, es por eso que una gestión adecuada se basará en los siguientes principios que según la norma señala serán: la planificación ambiental, la integración, la prevención, costo- beneficio y la participación local según lo que indica la ISO 14001 (AA.VV., 2015).

#### **2.1.2.1.6. Gestión de riesgos**

Este tipo de gestión se encarga de identificar, analizar y cuantificar los posibles desastres que pueden ocurrir en la organización. Estas situaciones pueden ser pérdidas o eventos imprevistos. De igual manera la gestión de riesgos permitirá determinar acciones para prevenir dichos imprevistos. Estos posibles riesgos se miden en función de la amenaza y la vulnerabilidad que tenga el entorno y la organización (Beltrán, 2022).

En este apartado es importante mencionar a la ISO 31000, la cual trata específicamente la gestión de riesgo. Esta norma da directrices de cómo manejar la incertidumbre y que la empresa, cualquiera que sea su riesgo pueda generar valor, además esta norma también ayuda a que la empresa mejore la eficiencia operativa, genere confianza, y mejore su rentabilidad (ISO 31000, 2018).

Por otro lado, considerando que uno de los objetivos que tiene el presente proyecto es establecer un tablero de mando de control o *Balance Scorecard* (BSC), es necesario explicar en qué consiste el mismo como se hace a continuación.

#### **2.1.3. Balanced Scorecard (BSC)**

Es una herramienta que permite evaluar de manera integral el desempeño de la empresa (Alveiro, 2011). Es decir, con la BSC se podrá determinar si las estrategias planteadas y ejecutadas en un proyecto permitieron obtener los resultados esperados. Esta técnica es efectiva en tanto integra aspectos de gerencia estratégica y evaluación del desempeño (Prieto-Herrera, 2011), ayudando así a tomar decisiones dentro de un mercado competitivo.

El *Balanced Scorecard* es también conocido como Cuadro de Mando Integral y está constituido por cuatro perspectivas que se describen a continuación:

- **Financiera:** La finalidad que tiene esta perspectiva es dar respuesta a las expectativas de los accionistas (Alveiro Montoya, 2011)
- **Ciente:** En esta perspectiva se analizará las necesidades, inquietudes y deseos del cliente, así como si las propuestas planteadas satisfacen al público (Prieto-Herrera, 2011).
- **Procesos Internos:** Aquí se podrán identificar los objetivos que están asociados a las expectativas, tanto de los accionistas como de los clientes. Abarca todos los procesos claves de la empresa (Alveiro Montoya, 2011).
- **Aprendizaje Organizacional:** Finalmente, la cuarta y última perspectiva se refiere al desempeño que pueda desarrollar en el futuro la empresa, además de establecer la capacidad que esta tenga para adaptarse al entorno (Alveiro Montoya, 2011).

**Capítulo 3: Diagnóstico del entorno de la Finca Modelo de Crianza de Cuyes**

En el presente capítulo se busca evidenciar el contexto en el que se desarrolla el proyecto, y así describir la metodología que sustenta la aplicación del mismo para, posteriormente, identificar las ventajas y necesidades de la organización.

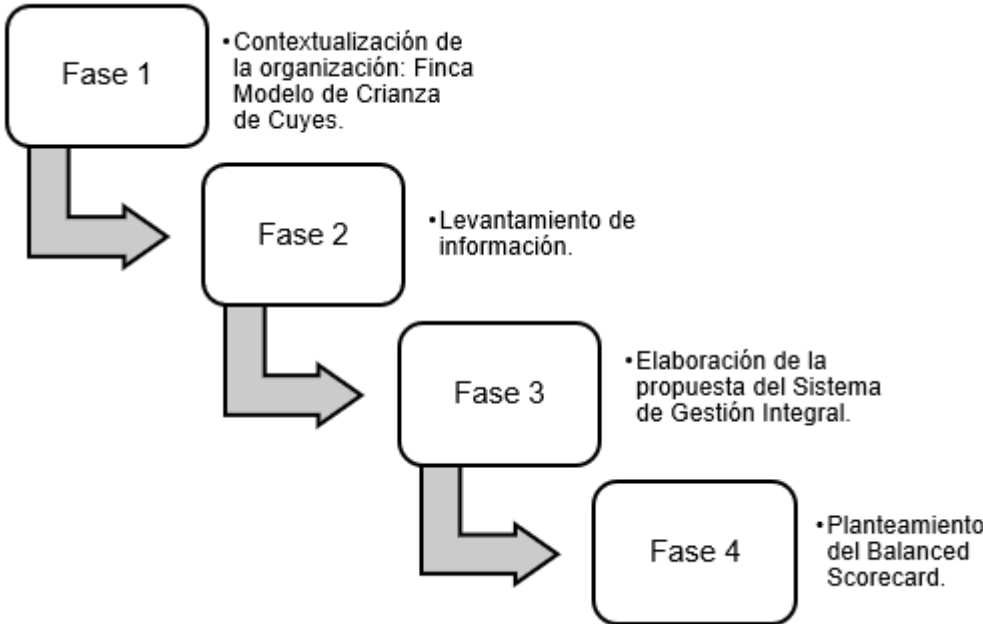
**3.1. Diagnóstico de la situación actual de las asociaciones y la Finca Modelo de Crianza de Cuyes**

**3.1.1. Metodología**

El diseño del Sistema de Gestión Integral para la Finca modelo de crianza de cuyes demanda la aplicación de los enfoques cuantitativo, cualitativo y participativo. El diseño metodológico abarca 4 fases (Ver Figura 2,) para cuyo desarrollo se emplearon diferentes técnicas y herramientas, tal y como se describe a continuación:

**Figura 2**

*Diseño metodológico*



*Nota.* Fases metodológicas del desarrollo del SGI. Elaboración de las autoras



***Fase 1.- Contextualización de la organización: Finca modelo de crianza de cuyes***

En esta fase se conocerá los entornos externo e interno de la organización con el uso de las siguientes herramientas: Matriz EFE y EFI, Fuerzas de Porter y un análisis FODA.

***Fase 2.- Levantamiento de información***

En esta etapa se investigará y se recolectará información a través de entrevistas y encuestas a los principales involucrados que, en este caso son los funcionarios del Municipio de Pucará, Fundación Ayuda en Acción y los integrantes de las distintas asociaciones con el objetivo de entender el entorno socioeconómico en el que se desarrollan, donde dicha información ayudara a través del análisis correspondiente conocer el rumbo que se trazara para la organización a futuro.

***Fase 3.- Elaboración de las propuestas de gestión***

En la tercera fase se elaborarán las propuestas de gestión estratégica, operativa, financiera-contable, ambiental y de riesgo con la información recolectada en las fases previas.

***Fase 4.- Establecimiento del *Balanced Scorecard****

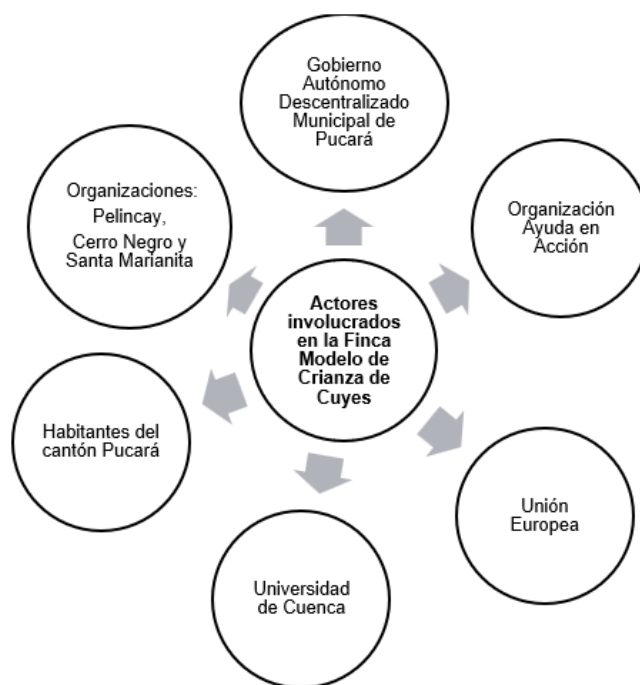
Finalmente, se establecerá los lineamientos del *Balanced Scorecard* en coherencia con las estrategias planteadas para el control y medición de las mismas.

**3.1.2. Análisis del entorno de la organización****3.1.2.1. Actores involucrados en el Proyecto “Finca modelo de crianza de cuyes del Cantón Pucará”**

En la figura 3 se detalla e identifican los principales actores participantes del proyecto, quienes pueden tener involucramiento directo o indirecto en las actividades de la finca modelo de crianza de cuyes.

Figura 3

*Actores involucrados en la Finca Modelo de Crianza de Cuyes*



*Nota.* Elaboración de las autoras

**Gobierno Autónomo Descentralizado de Pucará:** Este fue el primer actor identificado, debido a que esta institución es la encargada de brindar los recursos físicos para el proyecto, así como de gestionar todos los permisos necesarios para el correcto funcionamiento de la finca y la administración de la misma.

**Organización Ayuda en Acción:** Esta es una organización no gubernamental (ONG) española presente en más de 20 países (Ayuda en Acción, 2021). En Ecuador se han encargado de varios proyectos sociales, dentro de los que se encuentra el proyecto “Mujeres Campesinas Liderando la Producción Resiliente al Cambio Climático y la Gestión Sostenible de los Recursos Hídricos en los Subcuenca de los Ríos San Francisco y Vivar Azuay”.

En el marco de la iniciativa citada, se ha planificado el funcionamiento de la Finca Modelo de Crianza de Cuyes, cuya propuesta persigue la finalidad de constituirse en un referente para la crianza de este roedor que brinde también capacitación para las mujeres de la zona. Por la importancia de la ONG en el proyecto, se lo considera como un actor vinculado directamente con la iniciativa.

**Unión Europea:** Es uno de los actores principales porque es quien cofinancia el presente proyecto.

**Universidad de Cuenca:** Esta institución, con la participación de sus estudiantes y docentes, es la encargada de realizar los estudios necesarios del proyecto macro que abrió paso a la creación de la finca modelo crianza de cuyes.

**Organizaciones: Pelincay, Cerro Negro y Santa Marianita:** Los y las integrantes de estas organizaciones son beneficiarios directos del presente proyecto, en tanto, luego del mismo, contarán con un lugar de capacitación en donde desarrollarán conocimientos respecto a la crianza de cuyes. Se busca fortalecer sus procesos productivos de tal forma que se dé como resultado un mayor beneficio económico para sus integrantes.

**Habitantes del cantón Pucará:** Con el desarrollo del proyecto, los y la pucareñas llegarían a ser beneficiarios indirectos, pues tendrán mayores oportunidades laborales además de llegar constituirse como una experiencia ejemplar en la crianza de cuyes a nivel regional.

Finalmente es importante mencionar que todos los actores citados inciden, de una u otra forma, en la organización, ya que su accionar puede tener efectos positivos y negativos para el proyecto. Se ha considerado sustancial tomarlos en cuenta en la toma de decisiones, planteamiento de estrategias y en el desarrollo mismo del presente trabajo de titulación.

### **3.1.2.2. Análisis macro de la empresa: PESTEL**

Para entender el entorno en el que se ubica la finca modelo de crianza de cuyes, se cree fundamental entender las fuerzas externas que afectarán directa o indirectamente al proyecto. Para describir dichas variables se utilizó el análisis PESTEL, que toma en cuenta las variables política, económica, social, tecnológica, legal y ambiental. A continuación, se presenta los ámbitos observados con base en la metodología anotada.

Figura 4

*Fuerzas externas del análisis PESTEL*



*Nota.* Elaboración de las autoras. Tomado de (Amador-Mercado, 2022).

**Política:** El mercado puede verse influenciado por diferentes variables y, una de estas, es la política que adopte el gobierno central. Su influencia puede ser positiva o negativa para la organización de la Finca Modelo de Crianza de Cuyes del cantón Pucará.

Tomando como base que la organización estará a cargo del Municipio de Pucará, debe mencionarse la importancia de la política pública presente en el sector agropecuario ecuatoriano, como son: La Política Pública Agropecuaria Ecuatoriana, El Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 y la Ley Orgánica del Régimen de Soberanía Alimentaria (LORSA), políticas que están alineados a la Constitución del Ecuador.

La LORSA tiene como finalidad en su Art. 1 ser un mecanismo para que el Estado ecuatoriano “garantice a las personas, comunidades y pueblos la autosuficiencia de alimentos sanos, nutritivos y culturalmente apropiados de forma permanente” (*Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria*, 2010).

Por otro lado, considerando el marco de desarrollo de este proyecto integrador, es importante mencionar que debido a actores involucrados como la Unión Europea (que tiene convenio internacional con el gobierno ecuatoriano), se puede gestionar y hacer realidad varios proyectos en beneficio de la comunidad como es el de la Finca Modelo de Crianza de Cuyes. El convenio entre las entidades citadas se describe como un Acuerdo de Asociación Estratégica (AAE) entre Ecuador y la Unión Europea, el cual está vigente desde el 2017 y, por su naturaleza, no solo abre arancelariamente el mercado europeo y ecuatoriano, si no que involucra cooperación entre ambos territorios en temas no comerciales (científicos, tecnológicos, sociales y educativos).

Finalmente, es importante mencionar la política económica del Ecuador que se describe en la Constitución de la República (CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, 2008), en el Art. 283 sobre el sistema económico y política económica y, en el Art. 284, al señalar que el

Ecuador cuenta con políticas económicas especialmente enfocadas a las pequeñas asociaciones que son parte de la Economía Popular y Solidaria. En este contexto, se destaca que el Estado destina parte del presupuesto anual a iniciativas de apoyo al desarrollo de asociaciones, cumpliendo con lo que indica la Constitución. En suma, estas políticas económicas están directamente relacionadas con las asociaciones que serán beneficiadas con la creación de la finca modelo de crianza de cuyes.

**Económica:** Para iniciar con este análisis es importante conocer e identificar las variables económicas más relevantes del Ecuador que son: el Producto Interno Bruto (PIB), la Tasa de Inflación y la Tasa de Desempleo.

El PIB nominal para el año 2021 en el Ecuador alcanzó un valor de 106.166 millones de dólares, que representa un crecimiento de 4,2% en relación al año 2020 (Banco Central del Ecuador, 2021) Dicho crecimiento es beneficioso para los actores directos del proyecto planteado, en tanto representaría un aumento al presupuesto general del Estado y, a su vez, un aumento a los presupuestos destinados a los Gobiernos Autónomos Descentralizados. En este contexto, el Municipio de Pucará podrá contar con más recursos y, así, destinar mayor inversión al desarrollo del proyecto.

Siguiendo el análisis, respecto a la tasa de inflación registrada en el mes de mayo del 2022 la cual fue del 3,38% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022), es importante mencionar que se ocasionó una disminución en el poder adquisitivo de los ciudadanos, debido a un alza de los precios.

Finalmente, analizando la variable del desempleo, se evidencia un porcentaje elevado de este indicador, considerando que la tasa fue del 3,7% para el mes de mayo del 2022 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022). Se interpreta que en el país existe una desocupación generalizada dentro de la población económicamente activa, concluyendo con esto que, dentro del proyecto, no existirá falta de mano de obra, sino que más bien se contribuirá con la creación de fuentes de empleo.

Una vez entendido el contexto nacional con las variables expuestas, se analiza las principales características económicas del cantón Pucará, entre las que se destacan las siguientes:

**Trabajo y empleo:** En el cantón Pucará para el 2020 los habitantes que se encontraban en edad para trabajar (20-64 años) representaban el 41% de la población, equivalente a un total de 4.391

personas. Según datos recolectados, aproximadamente solo 2.955 habitantes cuentan con trabajo dentro de este cantón (Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Pucará, 2018).

**Actividades Económicas:** El 70% de los habitantes del Cantón Pucará está dedicado a la agricultura, ganadería, silvicultura o pesca; el 4% de los pucareños realizan actividades relacionadas con la construcción y el comercio y finalmente; el 2% de la población está dedicado a la actividad de explotación de minas y canteras (Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Pucará, 2018).

**Principales productos:** Pucará cuenta con 3 pisos climáticos que permite que los habitantes puedan sembrar y cosechar diversidad de productos, entre los que se destacan al cacao, el banano, caña de azúcar, maíz, entre otros. En cuanto a la producción ganadera, el ganado vacuno ocupa el 44% de la producción, seguido de la crianza de cuyes que equivale el 37% y finalmente el ganado porcino que ocupa el 10% (Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Pucará, 2018).

**Ámbito social:** La sociedad en la que se enmarca la organización se caracteriza por ser y/o tener:

- Mas habitantes mujeres que hombres, representando estas el 51,97%,
- Una población 94% mestiza y solo 1% indígena,
- Bajo nivel educativo, donde el 40% solo termino la primaria,
- Una mayor población rural que urbana,
- La mayoría de sus productores están conformados por asociaciones, liderando estas las mujeres,
- Existe una fuerte tendencia a migrar por la falta de ofertas laborales a nivel del Cantón, y
- La población tiene un índice muy elevado de pobreza (Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Pucará, 2018).

Finalmente, hay que mencionar que se entiende a la propuesta de la finca modelo como una solución social para el cantón de Pucará, porque contribuirá con la generación de fuentes de empleo y con el crecimiento económico, mejorando la sostenibilidad ambiental y la cadena de valor del cuy.

**Ámbito tecnológico:** La variable de tecnología es, sin duda, actualmente una de las más importantes, puesto que con un adecuado desarrollo de esta área se podría dar solución a cualquier problema durante el desarrollo de un proyecto. Lamentablemente, en la actualidad el Ecuador no cuenta con innovación tecnológica suficiente para el sector agropecuario.

De acuerdo con estudios del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), el panorama mencionado se debe a las siguientes razones: la primera que se plantea es el desconocimiento de la importancia de la “innovación” en el desarrollo agropecuario; la segunda es la falta de apoyo al sistema de cultivo de los pequeños productores y se señala finalmente como tercera causa a la desaparición de prácticas ancestrales (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2016)

Si bien es cierto en el Ecuador son varias las técnicas con las que se cuenta para la crianza de cuyes, unas pueden llegar a ser muy rudimentarias ya que están arraigadas a un contexto de tradición dentro de las familias rurales. Así mismo, se puede observar mayor preocupación por parte de las autoridades de realizar capacitaciones para que dicha producción sea más tecnificada y que de esta manera se puedan obtener productos de mejor calidad.

El MAGAP, a través del Proyecto Nacional de Innovación Tecnológica Participación y Productividad Agrícola (PITPPA) y la Corporación de Capacitación y Asistencia Técnica para el Desarrollo Rural del Austro realizó, dentro de este contexto, el “Primer Seminario Taller Internacional Producción, Agregación de valor y Comercialización Asociativa de cuyes” (AA.VV., s. f.). Este taller tuvo la finalidad de capacitar a los productores de cuyes, enseñándoles nuevas técnicas de cuidado, alimentación y reproducción con fines de mejora productiva.

Con iniciativas como la mencionada, las autoridades del país muestran su apoyo al agro y, por otro lado, si bien en la innovación tecnológica como país el Ecuador se encuentra retrasado, se evidencia la búsqueda por apoyar actividades como la crianza de animales menores, específicamente la de cuyes, de tal forma que esta sea una actividad cada vez más valorada, tanto por los productores como por los consumidores.

**Ámbito legal:** La fundamentación legal de este trabajo se sustenta primero en la Constitución de la República (2018), específicamente en el Art. 276 que menciona los objetivos del Régimen de Desarrollo; en el Art. 281 que trata sobre la Soberanía alimentaria; en el Art. 334 que describe la promoción al acceso equitativo a los factores de producción y, finalmente, en el Art. 396 que indica las políticas y medidas oportunas para evitar los impactos ambientales negativos.

Como segundo sustento dentro del marco legal está a la (LEY ORGANICA DE SANIDAD AGROPECUARIA, 2017), que establece en el Art. 6 la Autoridad Rectora del área; en el Art. 12 menciona la regulación y control de la sanidad y bienestar animal y en el Art. 43 señala cómo se registrará, autorizará y expandirá el certificado zoonosanitario de producción y movilidad.

Finalmente, es importante mencionar a la Resolución N° 111 dada por Ministerio de Agricultura y Ganadería y la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario, lo cuales establecen en el Capítulo V como debe ser el uso y calidad del agua, además de indicar la correcta alimentación del animal.

***Ámbito ambiental:*** El cantón Pucará está localizado al sur-oeste de la provincia del Azuay y cuenta con cuatro tipos de climas; el predominante es el ecuatorial mesotérmico semihúmedo, propio de la región andina. Sus temperaturas son irregulares y fluctúan entre los 11 y 15 grados Celsius. El segundo tipo de clima se sitúa en la parte media-centro del cantón este es el Ecuatorial Frío de Alta Montaña y sus temperaturas fluctúan entre los 8 grados Celsius. El tropical Megatérmico semihúmedo, es el tercer clima propio de la zona costanera y se caracteriza por ser muy caluroso con una temperatura promedio de 25 grados Celsius. Finalmente, el Tropical Megatérmico seco, se encuentra en el límite del cantón Pasaje perteneciente a la provincia del Oro y, de igual manera, sus temperaturas son elevadas llegando a sobrepasar los 24 grados Celsius (Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Pucará, 2018). La diversidad de climas se debe a la ubicación geográfica que tiene el cantón pues, como se mencionó anteriormente, cuenta con tres pisos climáticos.

Respecto a la hidrografía con la que cuenta Pucará, es importante mencionar que le rodean las siguientes cuencas hidrográficas: por el sur el río Jubones y en la zona norte las cuencas de los ríos Tenguel, Siete y Gala (Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Pucará, 2018).

La Finca Modelo de Crianza de Cuyes, al estar localizada hacia el sur de Pucará, se beneficia de las aguas de la Cuenca del río Jubones, el mismo que cubre un amplio ámbito geográfico y, además, está constituido por las subcuencas de los ríos San Francisco, Vivar, Las Juntas y Drenajes Menores.

Por otra parte, es importante mencionar que el MAGAP desarrolló una guía denominada “Buena Prácticas Pecuarias en la Producción de Cuyes”, misma que en el Art. 27 describe el manejo ambiental en la producción de cuyes (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario, 2013).



Así se puede evidenciar que existen guías que ayudarán también a la conservación del medio ambiente respecto a la crianza de cuyes.

Con estas referencias y conociendo que la construcción de la finca está dentro del proyecto “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” es importante indicar que el desarrollo del proyecto tiene como eje el cuidado del medio ambiente y, de manera puntual, de las fuentes hídricas, buscando una gestión sostenible en el proceso de la construcción y demás actividades relacionadas con la finca modelo crianza de cuyes que buscará evitar la contaminación, y, en algunos casos, se minimizará cualquier actividad que perjudique a la naturaleza.

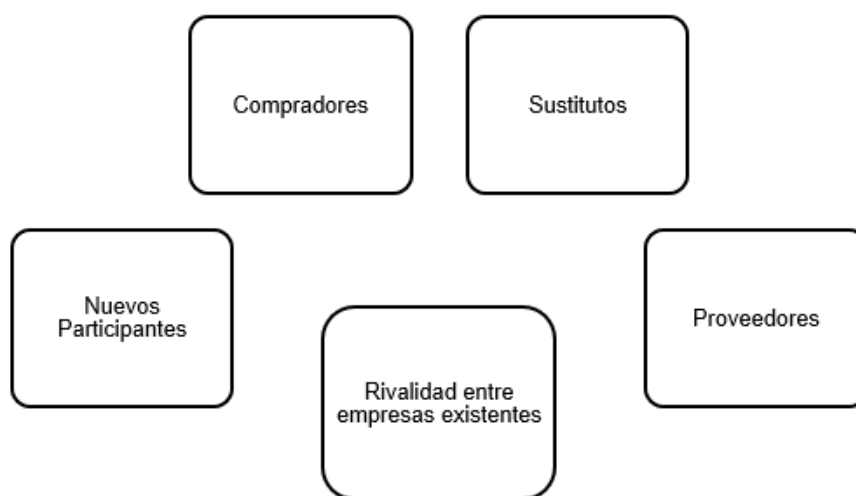
### 3.1.2.3. Análisis micro ambiental

#### 3.1.2.3.1. Fuerzas de Porter

Michael Porter en 1979 explico la integración de variables como los nuevos participantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de los productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes en diferentes sectores industriales, temas importantes de abordar dentro de esta investigación (Then et al., 2014).

#### Figura 5

*Fuerzas de Porter*



*Nota.* Elaboración propia. Tomado de (Then et al., 2014).

Para iniciar con el análisis micro ambiental que hace referencia a las variables externas con mayor relación a la organización, se usa la metodología de las 5 fuerzas de Porter; esta metodología permite identificar a cada una de las variables que miden la rivalidad en el mercado, tomando en cuenta lo que mencionan (Wheelen & Hunger, 2007) respecto a que “cuanto más poderosa sea cada una de estas fuerzas, más limitada será la capacidad de las empresas para aumentar sus precios y obtener mayores beneficios” (p. 83).

### ***Amenaza de nuevos participantes***

La primera fuerza que se analiza es la amenaza de nuevos participantes. Esto hace referencia a la posibilidad de que existan nuevas empresas con el mismo enfoque de la finca modelo de crianza de cuyes, que busquen o intenten tomar participación en el mismo mercado.

Para evitar esto, (Wheelen & Hunger, 2007) establecen la importancia de las barreras de entrada y de la reacción que tengan los competidores ante estas. Considerando este aporte se ha determinado que, en el contexto de la organización, no existe ningún tipo de impedimento para que existan nuevos participantes.

La Finca Modelo de Crianza de Cuyes no pretende ser competencia de ninguna asociación; sin embargo, si llegase a existir nuevos participantes, este factor no afectaría de ninguna manera a la organización, en tanto su modelo de negocio se enfoca en fortalecer la organización con nuevos participantes.

### ***Rivalidad entre empresas existentes***

Este factor es importante porque, en la mayoría de situaciones, las organizaciones se necesitan entre sí y sus acciones generarán reacciones en competencia entre las mismas (Wheelen & Hunger, 2007).

En el mercado de la organización de análisis, existen asociaciones dedicadas a la crianza de cuyes (Pelincay, Cerro Negro, y Santa Marianita) cuyo enfoque de producción y comercialización es fuerte, más no cuentan con un eje de capacitación como es el caso de la Finca Modelo de Crianza de Cuyes. Este aspecto se manifiesta como un centro de aprendizaje con respecto a la crianza de estos roedores, que además en son en beneficio de las mismas asociaciones.

***Amenaza de productos o servicios sustitutos***

Hace referencia a cualquier bien o servicio que pueda llegar a ser diferente en sus características, pero satisfaga la misma necesidad (Wheelen & Hunger, 2007). Al analizar la propuesta de la finca modelo de crianza de cuyes, se destaca que esta tiene un modelo de negocio único ya que no cuenta con rivales que ofrezcan un servicio y producto sustituto, aparte de ser una iniciativa netamente social en beneficio de aumento de la cadena de valor del cuy y cuidado ambiental.

***Poder de negociación de los compradores***

El poder de negociación de los compradores es la cuarta fuerza a analizar, la cual según (Wheelen & Hunger, 2007) depende de la capacidad de los compradores; estos tendrían influencia para afectar el negocio. En este caso, la organización no podrá ser afectada porque no está influenciada, en gran medida, por sus compradores y su producto es estandarizado y gestionado como un servicio gratuito, en beneficio de sus propios proveedores.

***Poder de negociación de los proveedores***

Esta fuerza, al igual que la anterior, busca influenciar en el precio de los bienes que necesita el negocio. En este contexto, se identifican como principales proveedores a las mismas asociaciones beneficiadas de las capacitaciones y, por lo tanto, no hay influencia negativa para el negocio respecto a esta fuerza.

Después de haber analizado a cada uno de los anteriores elementos, se llega a la conclusión de que estas fuerzas en el caso estudiado no tienen el poder suficiente para limitar las funciones de la finca modelo crianza de cuyes. El proyecto no es de tipo proyecto competitivo sino cooperativo y, de esta manera, se asegura el objetivo principal que es ayudar a los productores de cuy y a la comunidad pucareña.

**3.1.2.4. Análisis de factores externos: EFE**

La Matriz de Evaluación de Factores Externos, conocida por sus siglas como Matriz EFE, es una herramienta que permite identificar oportunidades y amenazas del entorno que pueden llegar a influir, tanto positiva como negativamente en una iniciativa.

Para la ponderación y calificación, fue necesario tener la corroboración de los principales involucrados en el proyecto; estos fueron el Municipio de Pucará y la Fundación Ayuda en Acción,

organismos que estuvieron debidamente representados por funcionarios encargados de las principales actividades de la finca.

Siguiendo la metodología de (David et al., 2013), se considera que las calificaciones van del 1 al 4, en donde: 4 = es la respuesta superior; 3 = la respuesta está por encima del promedio; 2 = la respuesta es promedio; y, 1 = la respuesta es deficiente.

A continuación, se desarrolla la mencionada matriz con su debida calificación y ponderación:

**Tabla 1**

*Oportunidades y Amenazas*

	Factores Externos	Ponderador	Finca modelo de crianza de cuyes	
			Calificación	Calificación ponderada
	<b>Oportunidades</b>			
<b>1</b>	<p><b>Demanda de carne de cuy a nivel regional.</b></p> <p>Según Reyes et. al, (2021) de las 8 provincias (Azuay, Tungurahua, Chimborazo, Cotopaxi, Loja, Pichincha, Imbabura y Carchi) que producen más cuy, la provincia del Azuay tiene la mayor demanda de este roedor de exactamente 860.000 animales, a pesar de ser el mayor productor de cuyes a nivel nacional.</p> <p><b>Justificación:</b> El que exista una gran demanda de cuy abre la oportunidad de como Finca ayudar a que más personas se interesen en este sector, además con estrategias correctamente planteadas y con ayuda de la finca, las asociaciones productoras de cuyes puedan llegar a cubrir esta demanda.</p>	0,1	1	0,1
<b>2</b>	<p><b>Demanda insatisfecha de cuy a nivel regional.</b></p>	0,07	2	0,14

	<p>En su estudio Reyes et. al, (2021) indica que en el Azuay existe más demanda que oferta de cuyes, y que específicamente son 546.654 número de animales faltantes para cubrir la oferta.</p> <p><b>Justificación:</b> Existe oportunidad de crecimiento en la venta de más pie de cría de este roedor mejorar para los productores cuyeros.</p>			
3	<p><b>Tasa de Desempleo</b></p> <p>En la provincia del Azuay se evidencia un crecimiento en la tasa de desempleo puesto que para el año 2019 la tasa era del 3,4% y para el año 2021 es del 5,1%</p> <p>(Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Pucará, 2018). (INEC,2022).</p> <p><b>Justificación:</b> Este factor indica una oportunidad debido a que se podrá contar con la mano de obra requerida para las actividades que se realizarán en la Finca modelo de crianza de cuyes.</p>	0,05	2	0,10
4	<p><b>Convenio con la Unión Europea</b></p> <p>Este convenio fue firmado el año 2017 teniendo como finalidad abrir arancelariamente los mercados ecuatorianos y europeos, además de cooperación en materia social, científica, tecnológica, etc. (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, s.f.)</p>	0,15	3	0,45

	<p><b>Justificación:</b> Es considerado como una oportunidad debido a que se cuenta con la ayuda económica de la Unión Europea especialmente destinada para financiar este tipo de proyectos.</p>			
5	<p><b>Mayor población rural</b></p> <p>En el cantón Pucará existe mayor población asentada en la zona rural con un total de 9.141 habitantes</p> <p><b>Justificación:</b> Representa una oportunidad debido a que habrá más gente que desee capacitarse y esté dispuesta a especializarse en la producción del cuy (Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Pucará, 2018)</p>	0,04	3	0,12
6	<p><b>Clima</b></p> <p>Los cuyes se alimentan básicamente de alfalfa y hierva, estos herbáceos cuentan con una óptima adaptación pues se desarrollan sin problemas en climas cálidos y fríos (Cofepasa,2020).</p> <p><b>Justificación:</b> La ubicación geográfica y clima del cantón Pucará donde se desarrollará la Finca modelo de crianza de cuyes es una oportunidad para que se pueda criar este animal.</p>	0,03	3	0,09
7	<p><b>Producción de cuyes</b></p>	0,05	2	0,10

	<p>En el cantón Pucará la producción de cuyes representa el 37% dentro de la producción ganadera haciendo a esta actividad la segunda más importante dentro de esta área (Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Pucará, 2018).</p> <p><b>Justificación:</b> Esto representa una oportunidad ya que la población pucareña tiene conocimientos básicos en esta actividad.</p>			
8	<p><b>Leyes a favor del sector agropecuario</b></p> <p>En Ecuador existen leyes que favorecen a este sector de la producción, específicamente se encuentran las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria que tiene como objetivo prevenir, preservar, mejorar y fortalecer el estatus fito y zoonosanitario de los vegetales, animales y productos agropecuarios en el territorio nacional (Ley Orgánica de Sanidad Orgánica,2017)</li> <li>• Ley Orgánica De Tierras Rurales Y Territorios Ancestrales en Art. 9.- de lineamientos de política agraria, establece en los siguientes incisos:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ c) Apoyar el desarrollo económico rural del sector agropecuario, en concordancia con los planes de desarrollo y ordenamiento territorial, el plan nacional agropecuario y la planificación hídrica nacional;</li> <li>✓ d) Establecer un régimen preferencial de incentivos a favor de la agricultura familiar campesina, de los pequeños y medianos</li> </ul> </li> </ul>	0,07	1	0.07



	<p>productores agropecuarios y de organizaciones campesinas, comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, para el desarrollo de sus inversiones de conformidad con la Constitución y la Ley.</p> <p><b>Justificación:</b> Significa una oportunidad dentro del proyecto puesto que se contará con la ayuda gubernamental necesaria para que lo establecido en la ley se cumpla.</p>			
	<p><b>Amenazas</b></p>			
<p>9</p>	<p><b>Tasa inflación</b></p> <p>La tasa de inflación registrada en el Ecuador el mes de mayo del 2022 fue de 3,7% (INEC,2022).</p> <p><b>Justificación:</b> Esto representa una amenaza para la Finca modelo de crianza de cuyes debido a que la capacidad adquisitiva de los ciudadanos se verá afectada ante los incrementos de precios, esto hará que las personas se vean en la necesidad de escoger unos productos sobre otros entre los que pueden estar o no los productos ofrecidos por la finca dando como consecuencia una disminución en la demanda del producto ofrecido.</p>	<p>0,09</p>	<p>1</p>	<p>0,09</p>

<p>10</p>	<p><b>Migración</b></p> <p>Según (Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Pucará, 2018) la sociedad pucareña se caracteriza por ser una población con alta tendencia a la migración que generalmente se dan desde el cantón hacia las ciudades más grandes o al extranjero como Estados Unidos y España. Por otro lado, dentro del análisis socio cultural de Pucará se reconoce que este fenómeno es un problema serio debido a los altos números registrados de esta actividad que causa problemas de abandono de las tierras que son aptas para el cultivo y el abandono educacional por empleos mejor remunerados (Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Pucará, 2018).</p> <p><b>Justificación:</b> Esta sería considerada como una amenaza debido a que la gente no tendrá interés ante las actividades agroecológicas, además que ocasionará una reducción de la mano de obra necesaria para el cumplimiento de las actividades de la Finca modelo de crianza de cuyes.</p>	<p>0,04</p>	<p>1</p>	<p>0,04</p>
<p>11</p>	<p><b>Ubicación de la finca</b></p> <p>La finca estará ubicada en la parroquia San Rafael de Zharug.</p> <p><b>Justificación:</b> Se considera una amenaza porque el lugar destinado para la construcción de la finca está muy alejado del centro cantonal de Pucará. Además, las vías de acceso son precarias impidiendo el paso en época de</p>	<p>0,12</p>	<p>2</p>	<p>0,24</p>

	lluvias, esto puede representar un motivo para que los pucareños no acudan a la Finca modelo de crianza de cuyes.			
12	<p><b>Falta de innovación tecnológica</b></p> <p>Según la Política Agropecuaria Ecuatoriana hacia un desarrollo territorial rural sostenible 2015 – 2025 (2016) reconoce que el mercado agropecuario ecuatoriano carece de innovación tecnológica.</p> <p><b>Justificación:</b> La falta de tecnología afecta a la Finca porque no se brindará servicios actualizados que actualmente ya se implementan alrededor del mundo. Otra consecuencia de esta, es que como organización no tendrá la oportunidad de alcanzar mejores resultados.</p>	0,09	2	0,18
13	<p><b>Cambio climático</b></p> <p>Esta variable según la Organización de las Naciones Unidas (s.f.) es el cambio que puede existir a largo plazo tanto en las temperaturas y los patrones climáticos.</p> <p><b>Justificación:</b> Llega a ser una amenaza porque el cambio climático “podría disminuir los rendimientos de los cultivos, especialmente en las regiones con mayor inseguridad alimentaria” (Banco Mundial, 2022), la mencionada amenaza afectará de manera directa a los cuyes pues con las variaciones</p>	0,04	2	0,08

	climáticas hará que su alimento no se desarrolle de la manera habitual generando una escasez del alimento.			
14	<p><b>Inestabilidad política</b></p> <p>El Ecuador se caracteriza por vivir una constante pugna de poder que frecuentemente involucra los poderes ejecutivo y legislativo, además de que frecuentemente sus gobernantes se ven envueltos en problemas relacionados con corrupción (Cobá,2021). A lo largo de la historia también se ha podido evidenciar como país el malestar de los pueblos indígenas que ocasionan paralizaciones a nivel nacional para exigir se cumplan sus derechos y además buscar mejores condiciones para su calidad de vida (Cobá,2021).</p> <p><b>Justificación:</b> Será una amenaza pues genera desconfianza e incertidumbre en todas las empresas ecuatorianas y no será la excepción la Finca modelo de crianza de cuyes, ante cualquier inestabilidad política los actores involucrados a este proyecto se verán afectados pues sus actividades podrían verse paralizadas haciendo que no puedan conseguir los insumos necesarios para el desarrollo habitual de la Finca.</p>	0,06	2	0,12
	<b>Total</b>	1		1,92

*Nota.* Elaboración propia. Información corroborada por un panel de expertos.

***Resultado del análisis de la Matriz EFE:***

Los resultados arrojados de la matriz EFE indican que la finca modelo pueden llegar a responder medianamente a las oportunidades y amenazas que se presenten en el entorno, es decir si se cuenta con los recursos necesarios para que la finca aproveche las oportunidades y minimice las amenazas.

**3.1.2.5. Análisis de factores internos: EFI**

La Matriz de Evaluación de Factores Internos, llamada también Matriz EFI por sus siglas, es una herramienta que permite identificar fortalezas y debilidades de la organización. Estas pueden llegar a influir, tanto positiva como negativamente, en la propuesta de la finca modelo de crianza de cuyes. De igual manera, para la ponderación y calificación fue necesario la corroboración de los principales involucrados en el proyecto: el Municipio de Pucará y la Fundación Ayuda en Acción, organismos que estuvieron debidamente representados por los funcionarios encargados de las principales actividades de la finca. Además de seguir la misma metodología de (David et al., 2013) utilizado en el apartado anterior con respecto a la Matriz EFE.

A continuación, se desarrolla la mencionada matriz con su debida calificación y ponderación:

**Tabla 2**

*Fortalezas y debilidades*

	Factores Internos	Ponderador	Finca modelo de crianza de cuyes	
			Calificación	Calificación ponderada
	<b>Fortalezas</b>			
1	<p><b>Diferenciación de producto y servicio</b></p> <p><i>Justificación:</i> La Finca modelo de crianza de cuyes del Cantón Pucará presentará una fortaleza respecto a la diferenciación de su producto y servicio debido a que si bien existen asociaciones que ofrecen un producto igual, no existe dentro de la zona una finca establecida especialmente para la capacitación en el cuidado y manejo del cuy, además el producto que se ofrecerá, serán animales criados bajo los estándares técnicos de profesionales, y esto marcará la diferencia pues el producto final a ofrecer cumplirá estándares de calidad que antes no eran tomados en cuenta.</p>	0,09	3	0,27
2	<p><b>Conocimiento especial en cuyes</b></p> <p><i>Justificación:</i> La Finca en mención se caracteriza por brindar un servicio que ayudé a las asociaciones que se dedican a la crianza de cuyes, donde, el servicio que se pretende brindar será especial porque se contará con</p>	0,17	3	0,51

	personal profesional en el tema, que guiará a los socios a mejorar la crianza de este roedor y la optimización y administración de los recursos de sus criaderos.			
3	<p><b>Negocio colaborativo</b></p> <p><i>Justificación:</i> Es una fortaleza dentro de la organización, debido a que se contará con la participación continua y activa de todos los interesados en este proyecto que en este caso serán los integrantes de las asociaciones que forman parte de la Finca modelo de crianza de cuyes; al contar con dicha colaboración todos estarán involucrados aportando ideas, esfuerzo y experiencia, logrando cumplir los objetivos propuestos en la organización.</p>	0,09	2	0,18
4	<p><b>Buena Reputación</b></p> <p><i>Justificación:</i> En este caso, al contar con la gestión de entes como son la Fundación Ayuda en Acción, el proyecto de la creación de la Finca modelo de crianza de cuyes cuenta con una buena imagen por la excelente reputación de la fundación y también porque el proyecto beneficiará en gran medida no solo a las asociaciones de crianza de cuyes sino también a toda la población del cantón de Pucará.</p>	0,09	1	0,09
5	<p><b>Recursos suficientes</b></p> <p><i>Justificación:</i> Esta variable representa una fortaleza pues al ser un subproyecto ya aprobado dentro del Proyecto denominado “Mujeres</p>	0,1	1	0,1

	<p>Campeñas Liderando la Producción Resiliente al Cambio Climático y la Gestión Sostenible de los Recursos Hídricos en los Subcuenca de los Ríos San Francisco y Vivar Azuay” las fundaciones, organizaciones y municipio involucrados directamente estarán en un constante control y supervisión respecto a las finanzas de la finca para que de esta manera exista un adecuado manejo de los recursos y en caso de alguna eventualidad las organizaciones señaladas facilitarán los mismos de ser necesario.</p>			
	<p><b>Debilidades</b></p>			
6	<p><b>Conflictos entre los integrantes de las asociaciones</b></p> <p><i>Justificación:</i> Al ser una finca asociativa, es necesario volcar la mirada a los conflictos que se pueden generar entre los integrantes de las asociaciones, los mismo que se podrían presentar por las diferencias de intereses y pensamientos que existan entre los participantes, que a largo plazo pueden perjudicar el desarrollo de las actividades dentro de la finca en mención.</p>	0,08	2	0,16
7	<p><b>Ausencia de canales publicitarios</b></p>	0,08	1	0,08



	<p><b>Justificación:</b> Una de las debilidades que se pudo identificar dentro del proyecto es que no se contará con medios suficientes para realizar la publicidad adecuada para el negocio porque se desarrolla dentro del cantón Pucará en zonas que no cuentan con servicio de internet, ocasionando una discontinuidad en la publicidad de la finca, evitando así que más personas puedan llegar a conocer este proyecto y se puedan involucrar con el mismo.</p>			
8	<p><b>Falta de constancia de los usuarios</b></p> <p><b>Justificación:</b> Uno de los problemas internos a afrontar es que a quienes se les brindará el servicio pierdan el interés o motivación para asistir a las capacitaciones; por lo cual, la administración debe tomar medidas que mantengan ese espíritu de aprendizaje entre los socios.</p>	0,07	2	0,14
9	<p><b>Dificultad de acceso a la Finca</b></p> <p><b>Justificación:</b> Los accesos directos al establecimiento no están en óptimas condiciones, son de tierra y en época de invierno se impide completamente el acceso a vehículos pequeños, esto se considera como una debilidad por lo que las personas no podrán llegar al lugar si no es en camionetas o vehículos de carga pesada generando un malestar entre los usuarios haciendo que no acudan a las capacitaciones que se brinden en la finca.</p>	0,12	3	0,36
10	<p><b>Dependencia Financiera</b></p>	0,11	3	0,33

	<p><b>Justificación:</b> La Finca modelo de crianza de cuyes es un proyecto gestionado por entidades como la Fundación Ayuda en Acción y el Municipio de Pucará, por lo que se puede concluir que esta será una organización pública en beneficio de la población pucareña que siempre estará en dependencia de estas instituciones, que son quienes hacen posible que en la actualidad se establezca y que se mantenga en el tiempo.</p>			
<p><b>Total</b></p>		<p>1</p>		<p>2,22</p>

*Nota.* Elaboración propia. Información corroborada por un panel de experto

### ***Resultado del análisis de la Matriz EFI***

Los resultados que se obtuvieron de la matriz EFI indican que la finca modelo podría llegar a tener una respuesta por encima del promedio a las fortalezas y amenazas que se presenten en la organización, es decir que el proyecto tiene un buen desarrollo para hacer frente a las debilidades, aprovechando sus ventajas.

#### **3.1.3. Análisis situacional de la Finca modelo de crianza de cuyes**

Realizar un diagnóstico situacional a una empresa permite conocer cómo se encuentra realmente en la actualidad, identificando sus problemas administrativos, financieros, operativos y/o comerciales; todo esto, con el objetivo de solucionar o mitigar sus debilidades y deficiencias encontradas, para llegar a obtener un buen funcionamiento, crecimiento y rentabilidad, alineados a sus objetivos y metas (Huilcapi & Gallegos, 2020).

Considerando lo dicho, para llevar a cabo el diagnóstico situacional de la finca modelo de crianza de cuyes fue necesario la aplicación de distintas herramientas como: el análisis Pestel; las 5 Fuerzas de Porter; las Matriz EFI y EFE y la aplicación de encuestas y entrevistas a los principales involucrados (Fundación Ayuda en Acción, el Municipio de Pucará y las asociaciones de mujeres productoras de cuyes). También es fundamental mencionar que, dentro de este análisis, se consideró conocer la situación actual de las asociaciones, debido a que las mismas son el motor principal de la finca.

Para el levantamiento de la información se consideró como población objetivo las 3 asociaciones de mujeres productoras de cuyes más representativas:

- Cerro Negro, perteneciente a la comunidad de Cerro Negro, de ahí su nombre.
- Mujeres Emprendedoras de la comunidad de Pelincay.
- Organización de Mujeres Emprendedoras ubicada en la comunidad de Santa Marianita.

Las agrupaciones sumaron 49 integrantes en un estudio inicial compartido por Ayuda en Acción. Sin embargo, tras el levantamiento de información realizado por presente proyecto integrador, se obtuvo que en total participaban solo 46 productores dedicados a la crianza de cuyes, que integran las asociaciones en mención. Debido a circunstancias limitantes (enfermedades, falta

de transporte y/o comunicación), se recolectó la información de 36 participantes, número significativo de sujetos para obtener conclusiones objetivas,

Además, se consideró a los dirigentes del proyecto de la finca modelo de crianza de cuyes, tanto de la Fundación Ayuda en Acción como del Municipio de Pucará:

***Fundación Ayuda en Acción:***

- Ing. Álvaro Ordoñez
- Ing. Fredy Guarnizo

***Municipio de Pucará:***

- Ing. Juan Amoroso
- Ing. Omar Chillo
- Abg. Felipe Astudillo
- Ing. Fabiola Carmona
- Eco. Antonio Guerrero
- Dr. Cristhian Jaramillo

En total se trabajó con 9 representantes, obteniendo así una población total para la investigación de 45 personas, tanto de productores de cuyes como de administradores de la finca del proyecto.

**3.1.3.1. Encuestas a los representantes de las asociaciones**

Dentro del estudio se aplicaron encuestas a los representantes de las asociaciones mencionadas: presidentes, vicepresidentes, secretarios y tesoreros, que pueden ser revisadas en el Anexo D. La metodología utilizada involucró preguntas cerradas y bajo la técnica de la entrevista. Dentro de la encuesta se establecieron preguntas relacionadas con el tiempo de funcionamiento de la asociación y, además, se plantearon interrogantes sobre la organización de la misma, su producción y comercialización. Se pudo conocer de una manera detallada las necesidades y fortalezas de las entidades asociadas, que se describen a continuación en el apartado de resultados.

### **Resultados**

Los representantes que facilitaron la recolección de la información fueron los siguientes: de la asociación Cerro Negro, la señorita Thalía Saraguro que ocupa el lugar de presidenta; la señora Inés Cedillo, encargada de la vicepresidencia y la señora Fanny Cedillo, tesorera de la misma.

De igual manera, de la asociación Pelincay se contó con el apoyo de la presidenta, la señora Zarbela Reyes; también de la señora Luz Pesantes, vicepresidenta, y de la secretaria, señora Rocío Chinchilín.

Finalmente, de la asociación Santa Marianita participaron todas las representantes, es decir, las señoras Lidia Chávez, Gloria Mendieta, Mélida Guamán y Blanca Heras que son presidenta, vicepresidenta, secretaria y tesorera, respectivamente.

Con la colaboración de las personas mencionadas se obtuvo la siguiente información:

- La edad de las encuestadas iba de 18 años en adelante. El nivel de instrucción de las representantes de las asociaciones alcanzaba la primaria, en su mayoría. También se señaló que la mayoría de participantes eran mujeres, existiendo solo un hombre de un total de 46 integrantes.
- Al preguntar sobre el reglamento interno de las asociaciones existieron contradicciones en los representantes, pues 5 personas indicaron que sí existía e indicaron no saber cuál era. En contraste, 5 personas indicaron que no se cuentan con un reglamento. De esta manera, se puede concluir que las asociaciones en cuestión no poseen un reglamento interno correctamente establecido.
- Las asociaciones Cerro Negro, Pelincay y Santa Marianita no están constituidas jurídicamente.
- El tiempo de funcionamiento de las distintas asociaciones oscila entre 1 y 3 años
- Las representantes de las entidades indicaron que la gestión dentro de cada asociación se lleva de manera empírica.
- Respecto al rumbo estratégico (misión, visión y objetivos) de cada asociación, las encuestadas en su mayoría indicaron que no tienen establecida una misión y visión. Contrariamente, cuando se preguntó respecto a los objetivos, la mitad de las encuestadas señaló que sí se encuentran establecidos, pero de manera informal y sin llevar un sistema de contabilidad.

- Las encuestadas indicaron que no se comercializa ningún producto agrícola.
- Se indica, por otro lado, que se comercializan cuyes dentro de su respectiva asociación, ya sea en pie o faenados. La crianza es realizada de manera tradicional y empleando en su mayoría insumos orgánicos. Además, la comercialización de los productos se hace de manera directa y al por menor.
- Indicaron que no tener mayores ingresos y que no se realizan capacitaciones dentro de las organizaciones.

*(Para mayor expansión de entendimiento de los resultados, revisar el Anexo F).*

### **3.1.3.2. Encuestas para los integrantes de las asociaciones**

Se utilizó como metodología la aplicación de encuestas estructuradas con preguntas cerradas (Revisar Anexo G) por la facilidad de condensación, interpretación y análisis de las mismas. Se diseñaron 35 preguntas, la cuales fueron aplicadas en su totalidad de manera presencial y considerando las siguientes categorizaciones de información:

- Información general del encuestado.
- Información general de la asociación.
- Investigación respecto a la finca modelo de crianza de cuyes.
- Producción y comercialización de cuyes.
- Necesidades de las asociaciones.
- Valores.

#### **Resultados**

- De los 36 productores de cuyes encuestados, 10 pertenecían a la Asociación de Cerro Negro, 17 a la de Pelincay y 9 de Santa Marianita.
- Los encuestados estaban en un rango de edad que iba de los 18 años en adelante. En su mayoría eran mujeres.
- Respecto a las actividades diarias que realizan los encuestados. la mayoría indicó ejecutar quehaceres domésticos.
- Se evidenció que la mayoría de los productores de cuyes se trasladan para la realización de sus diferentes actividades a pie.

- De acuerdo a los resultados obtenidos por la recolección de información, la mayoría indico que sí se toma en cuenta su opinión al momento de tomar decisiones.
- La gran mayoría indica que sus representantes sí defienden sus intereses y los ayudan. Además, manifiestan que formar parte de su asociación les ha permitido desarrollarse en sus actividades, resaltando que llegar a formar parte de una asociación ayuda a los socios a desenvolverse de mejor manera en las labores que realizan.
- Respecto a la crianza de cuyes, la mayoría indicó que esta actividad es el sustento para sus familias, ya sea por venta a terceros en pie o faenados, o por el consumo dentro de los hogares, destacando que es una actividad que realizan mayoritariamente las mujeres.
- Los participantes de las encuestas señalaron que consideran importante la creación de un lugar diseñado especialmente para la crianza de cuyes, evidenciando de esta manera que existe la necesidad de este espacio y que el mismo sería un lugar de acopio en donde los roedores contarían con características genéticas especiales. También destacaron que es importante un lugar destinado a la venta de cuyes con rasgos especiales y que estos favorecerían la calidad del producto ofertado.
- Por otro lado, indicaron su disposición para participar y brindar el tiempo necesario a las capacitaciones relacionadas con el cuidado y crianza de cuyes.
- Respecto a cómo se realiza la venta de cuyes, 9 personas indicaron que nunca entregan el cuy en pie; de igual manera, 9 personas indicaron que a veces los venden de esta manera y, finalmente, 17 personas señalaron que siempre o casi siempre se entrega el animal vivo.
- El total de los encuestados considera que es importante el cuidado del medio ambiente. Esto coincide con la visión del presente proyecto, en tanto se puede contar con la colaboración de los socios para el cuidado de este espacio.
- Finalmente, se indicó que la calidad de la carne de cuy tiene relación directa con el cuidado que se dé a este animal en su crianza.

**Identificación de Necesidades:** Respecto a las necesidades planteadas, los encuestados señalaron varias limitaciones para el crecimiento de la producción de cuyes, pero indicaron que las más importantes a resolver son: la falta de recursos económicos, la falta de insumos necesarios (medicinas, vacunas, suplementos, vitaminas, entre otros) para el cuidado de estos animales y la falta de un centro de capacitación para la crianza y producción de este roedor.

**Identificación de Valores:** De manera general, los encuestados expresaron que todos los valores planteados son necesarios para realizar sus actividades diarias y, en especial, las de crianza y cuidado de cuyes.

*(Para mayor expansión de entendimiento de los resultados, revisar el Anexo I).*

Por lo cual, después de haber analizado la información obtenida mediante las encuestas realizadas, se concluye que existe un aspecto considerado negativo: el nivel de instrucción; pues la mayor parte de los encuestados afirma tener un nivel básico de educación.

Por otra parte, en las asociaciones se observa una gran informalidad en su gestión. Debido a cierto desconocimiento sobre la importancia de contar con herramientas relacionados a la actividad económica, se evidencia la carencia de registros de ingresos y egresos, aspectos sumamente importantes para conocer el rumbo de los recursos de cada asociación.

Otro problema que se pudo percibir en las tres asociaciones fue la falta de reglamentos internos, que sin duda es un aspecto necesario dentro de pequeñas y grandes asociaciones. Con un adecuado instrumento normativo se podría guiar el camino de cada uno de los socios, incidiendo en la participación de cada uno de los miembros al momento de seguir directrices.

Tomando en cuenta lo mencionado, la carencia de estas herramientas evidencia la falta de conocimientos administrativos. La gestión que se realiza dentro de las asociaciones Pelincay, Cerro Negro y Santa Marianita es empírica y, consecuentemente, se vuelve difícil que sus miembros (e incluso sus representantes) conozcan la misión, visión y objetivos de sus respectivas asociaciones. Si bien algunas personas indicaron que sí cuentan con estos factores, al momento de pedir que desarrollen dichos enunciados no lo pudieron hacer.

Otra debilidad identificada se relaciona con que los integrantes de las asociaciones no comercializan cuyes; esto se debe a varias razones, entre las que se cuenta la falta de recursos de las personas, el limitado apoyo gubernamental que, a pesar de ello, es muy valorado (sobre todo aplica al apoyo de la Fundación Ayuda en Acción).

Otra razón por la cual no se llega a comercializar radica en que los miembros de las asociaciones no cuentan con espacios diseñados especialmente para la crianza del cuy. Los espacios con los que cuentan son reducidos, limitando así la reproducción. Otro factor incidente destacado fue la falta de insumos como medicinas y vitaminas que ayuden al crecimiento óptimo del animal.



Es también importante mencionar que la incertidumbre de factores externos tanto políticos, sanitarios, económicos, entre otros, hacen que los miembros de las asociaciones no tengan como opción principal la comercialización de este animal.

Finalmente, se evidenció la falta de conocimientos actualizados; es decir, si bien las personas estarían dispuestas a utilizar nuevas técnicas para la crianza de cuyes, no existe la debida capacitación, lo cual provoca un limitado desarrollo de la actividad y la aplicación de técnicas innovadoras.

Respecto a los puntos positivos que se pueden rescatar, en primer lugar, es importante mencionar que los encuestados en su mayoría fueron mujeres. Se pudo evidenciar la participación y el empoderamiento de las mismas, quienes desde siglos atrás luchan para fortalecerse como actores sociales. Las asociaciones en mención han sido creadas por y para mujeres, lo cual demuestra a la sociedad la capacidad y el rol importante que ellas desempeñan a diario.

En cuanto a las asociaciones, se resalta que estas entidades tienen una estructura organizacional definida, lo que ayuda con la designación de las actividades y responsabilidades, evita la duplicidad de funciones y ayuda a que la gestión sea más efectiva.

Por otro lado, se destaca que se cuenta con una adecuada motivación por parte de los miembros y directivos de las asociaciones. Los integrantes de las mismas están conformes con la gestión de sus representantes, pues la mayoría manifiestan sentirse escuchados y asegurados en sus intereses. En este mismo contexto, cabe resaltar que todos los participantes se encuentran en rangos de edades de jóvenes a personas mayores, complementado así conocimiento, fuerza y experiencia.

Por otro parte, las asociaciones demuestran tener una clara forma de producción que les genera un valor competitivo, debido a que los insumos que utilizan para la crianza son orgánicos. Llegan así a ofrecer al consumidor final productos saludables y con altos nutrientes.

Otra fortaleza importante a mencionar es que los integrantes de las asociaciones cuentan con conocimientos y experiencia en la crianza de cuyes, destacando aquí que todos los miembros son solidarios y están dispuestos a compartir sus conocimientos colaborar en la producción de los roedores. Además, al ser asociaciones solo dedicadas a la producción de cuyes, han podido concentrarse por completo en esta actividad.

### 3.1.3.3. Entrevista a los funcionarios del Municipio de Pucará y Ayuda en Acción

Para conocer más acerca del proyecto Finca Modelo de Crianza de Cuyes, fue fundamental realizar una entrevista (Anexo A) a los actores directos, mismos que están a cargo de la planeación y ejecución del mencionado proyecto. Donde, se contó con la participación de funcionarios de la Fundación Ayuda en Acción (Ing. Álvaro Ordoñez que está dentro del área productiva y cuya función es coordinar la implementación de la finca. También el Ing. Fredy Guarnizo, encargado de la comercialización de los productos del mencionado proyecto). Por parte del Municipio, se contó con la colaboración del Dr. Christian Jaramillo como administrador de la finca y del Ing. Francisco Amoroso, administrador del convenio que tienen el GAD Municipal de Pucará con la Fundación Ayuda en Acción. Finalmente, se contó con la intervención del Ing. Omar Chillo, que desempeña el papel de técnico operativo.

En la entrevista se realizaron 38 preguntas que cuya sistematización se recoge, a continuación, la información más relevante para estructurar el rumbo estratégico de la organización.

#### ***Conclusiones de la entrevista***

La entrevista fue de gran importancia para conocer con detalle los objetivos y situaciones de relevancia de la finca modelo de crianza de cuyes del cantón Pucará. Gracias a la colaboración y entusiasmo de los participantes, se pudo indagar a fondo en temas que se desconocían y que fueron fundamentales para establecer el rumbo estratégico del proyecto. Es así que, después de la investigación, se puede destacar los siguientes aspectos vinculados con el establecimiento de la misión, visión, objetivos y valores de la iniciativa.

El primer punto a tratar es el objetivo y razón de ser de la finca: que es la capacitación a las personas dedicadas a la crianza de cuyes de la zona. El enfoque principal del proyecto se relaciona con la posibilidad de brindar un espacio en el que los productores de cuyes pertenecientes a las distintas asociaciones, bajo la aplicación de la metodología “aprender haciendo”, mejoren los procesos de producción en cada uno de sus hogares para una futura comercialización.

Es así como se fundamenta el enfoque social del proyecto, pues se busca ayudar inicialmente a los integrantes de las asociaciones Pelincay, Cerro Negro y Santa Marianita, pero se proyecta que, en el futuro, este alcance se amplíe.

Un valor destacado constantemente fue el de evitar la competencia entre los productores actuales de cuyes del cantón; las personas buscan estandarizar la producción del cuy y la venta de pies de crías que estén adecuadamente adaptados y en edad óptima para la reproducción. También manifestaron su anhelo de empoderar a los beneficiarios del proyecto mostrando la rentabilidad que existe con la actividad, para que en cada hogar exista una participación activa en la producción de cuyes que pueda satisfacer la demanda insatisfecha de la provincia.

Otro aspecto importante que se desarrolló fue la visión a futuro del proyecto, la cual incluyó que, en un corto plazo, el alcance sea bicantonal. A largo plazo los participantes esperan ser conocidos a nivel nacional e internacional, lo cual incidirá en que la finca cuente con varios reconocimientos y que las personas se sientan atraídas para realizar pasantías y replicar la iniciativa en distintos lugares.

*(Para mayor expansión de entendimiento de las conclusiones, revisar el anexo I).*

#### **3.1.4. Análisis de mercado existente**

En el año 2021, dentro del proyecto “Mujeres Campesinas Liderando la Producción Resiliente al Cambio Climático y la Gestión Sostenible de los Recursos Hídricos en los Subcuenca de los Ríos San Francisco y Vivar Azuay”, la Fundación Ayuda en Acción y la Universidad de Cuenca, en conjunto con los GAD municipales de Pucará y Santa Isabel, realizaron el estudio de mercado de Cuyes para evaluar la viabilidad del mercado del cuy, tanto producido como faenado por las asociaciones productoras de este roedor (Ayuda en Acción, 2021). En este contexto, se obtuvo la información necesaria para conocer el potencial del mercado azuayo en cuanto a venta dentro del proyecto de la finca modelo de crianza de cuyes del cantón Pucará.

##### **3.1.4.1. Situación productiva de Pucará**

Pucará se caracteriza por ser un cantón donde la mayoría de sus habitantes se dedican a la actividad agropecuaria y se ubican en el sector rural. La crianza de cuyes es considerada como una de las actividades más importantes del territorio, ubicada después de la ganadería y representando la misma con un 37% de incidencia (Ayuda en Acción, 2021).

Por otro lado, el cantón mencionado demuestra tener varios problemas, destacando entre ellos la escases o falta de técnica para la producción en general, así como falta de organización, comercialización, riego y vías adecuadas (Ayuda en Acción, 2021).

#### **3.1.4.2. Situación actual de los productores de cuyes**

Esta población está, en su mayoría, constituida por mujeres, quienes bajo un sistema tradicional de crianza se encargan de estos roedores y los destinan a la subsistencia familiar.

No hay una meta comercial en la actividad, ya que se considera a esta actividad como no rentable y la existencia de excedentes de este producto, donde dichos excedentes provienen de las mismas comunidades y, en este contexto, se resalta el comercio de cuyes hacia otras provincias como Cañar, Cotopaxi y Tungurahua, existiendo la posibilidad de la producción y venta en el mismo lugar. (Ayuda en Acción, 2021).

Por otro parte, es importante mencionar que la falta de conocimiento y, por ende, la inadecuada forma de producción, han generado pérdidas económicas, abandono de las tierras y han llevado a que los habitantes se dediquen a producir solo para subsistencia familiar.

#### **3.1.4.3. Generalidades de la producción de cuyes**

En la investigación de Ayuda en Acción (2021) se tomó como muestra a 20 productores de cuyes pertenecientes a las comunidades de La Betanea, Santa Marianita y Pelincay, ubicadas en el cantón Pucará. Dentro de su estudio macro que involucró también al cantón de Santa Isabel, concluyeron que la crianza de cuy es una actividad 71% familiar y ejecutada por mujeres de manera complementaria a otras actividades. Identificaron también que los galpones eran contruidos de manera básica usando materiales como la madera y el adobe.

Sus roedores se caracterizaban por ser criollos en un 100%, lo que indica la inexistencia de cruces o mejoras genéticas. La alimentación de los roedores consistía en hierbas y harina de maíz; la hierba era recogida en los caminos u obtenida del pasto del ganado, Adicionalmente, identificaron la existencia de enfermedades que afectan a estos animales como la salmonelosis y micosis, evidenciando que los productores no realizan vacunación, desparasitación y vitaminización (Ayuda en Acción, 2021).

#### **3.1.4.4. Estudio de clientes potenciales**

Para el estudio de mercado, respecto a los clientes potenciales (consumidores del producto ofrecido dentro del contexto analizado), se desarrollaron encuestas dentro de la ciudad de Cuenca y Azogues. Además, se abarcó a la Parroquia Abdón Calderón ubicada en el cantón Santa Isabel. El universo consistió en restaurantes (N=36). Se trabajó en los instrumentos con

un nivel de confianza del 95%, y con un coeficiente de variación del 5%. Así, se pudo determinar la siguiente información:

- Los consumidores de cuyes buscan un producto con características especiales en su peso, edad, alimentación, limpieza, la manera de cómo se faena y entrega, así como en la frecuencia de entrega (Ayuda en Acción, 2021).
- La demanda semanal para el año 2021 fue de 2526 cuyes, esperando que en el futuro la demanda crezca para alcanzar los 4500 - 5000 cuyes. Se destacaron fechas importantes como carnaval, navidad, día del padre y de la madre, entre otros días festivos en los que la demanda semanal de cuy suele duplicarse (Ayuda en Acción, 2021).
- Se observó interés de los encuestados para recurrir a nuevos proveedores, debido a que manifestaron que sus actuales proveedores no satisfacen la demanda o incumplen los tiempos. La compra de productos a una asociación de mujeres se destacó como una motivación, pues estas tienen buena reputación (Ayuda en Acción, 2021).
- Respecto al modo en el que manifiestan preferir recibir al cuy, los encuestados manifestaron que en su mayoría piden al roedor faenado y desangrado (Ayuda en Acción, 2021).
- En referencia al peso, solicitaron que sea mayor a 1000 gramos y que la edad del roedor esté entre los 3 y 4 meses (es decir, que sean tiernos) (Ayuda en Acción, 2021).
- La alimentación que se prefiere que tengan los cuyes es a base de hiervas y complementándola con harina de maíz, debido al buen sabor que genera al ser asado (Ayuda en Acción, 2021).
- El precio que se paga por un cuy es directamente proporcional a su calidad. Si cumple con todos los requerimientos, tendría un precio de \$10 USD y un valor mínimo de \$7 USD (Ayuda en Acción, 2021).
- Se destacó que los actuales proveedores de cuy en su mayoría no utilizan ningún medio publicitario y que trabajan en comercialización por recomendaciones (Ayuda en Acción, 2021).
- También se evidenció que no existe venta de cuy faenado dentro de los supermercados de las ciudades, teniendo como excepción al local Gran Sol, cuyos

dueños son los socios de la cooperativa PROGRASERVIV, quienes ofrecen el producto con una entrega bajo pedido (Ayuda en Acción, 2021).

En el informe utilizado para el análisis se menciona el estudio realizado con base en grupos focales para determinar el tipo de consumidores finales del cuy. Se indicó que las personas que acuden a restaurantes que ofrecen este plato son personas de ambos sexos, de clase media y media alta, que viven en las ciudades de Cuenca y Azogues y que disfrutan de este plato tradicional.

Finalmente, se concluye que efectivamente existe un mercado potencial para que las mujeres campesinas del cantón de Pucará puedan ofrecer este producto, pues existe una demanda insatisfecha en la ciudad de Cuenca y parroquias aledañas, zonas conocidas a nivel nacional por ofrecer el plato tradicional que es el Cuy Asado, las mujeres campesinas que forman parte de este proyecto estarán motivadas a seguir, mejorar y asistir a capacitaciones relacionadas con la crianza de este roedor pues existe un estudio que les respalda. De esta manera las mujeres podrán escoger la forma en las que pueden comercializar este producto, porque además del empoderamiento contarán con herramientas para criar a los cuyes con la calidad y requerimientos necesarios por los posibles consumidores del producto principal de la Finca Modelo de Crianza de Cuyes.

## Capítulo 4: Propuesta del sistema de gestión integral

En el último capítulo se propone el sistema de gestión integral.

### 4.1. Propuesta del sistema de gestión integral para la Finca modelo de crianza de cuyes del Cantón Pucará

A continuación, se desarrolla la propuesta del Sistema de Gestión Integral, que pretende convertirse en una herramienta de uso constante de los principales involucrados en este proyecto, para que los mismos puedan cumplir los objetivos que se establecieron al momento de iniciar la Finca Modelo de Crianza de Cuyes.

#### 4.1.1. Gestión estratégica para la Finca modelo de crianza de cuyes.

##### 4.1.1.1. Rumbo estratégico

Con base en lo identificado y analizado en el capítulo anterior, se procede a establecer el rumbo estratégico de la finca modelo de crianza de cuyes. Se toma como referencia la metodología sugerida por (David et al., 2013) que indican que “es preciso contar con una clara declaración de visión y misión antes de formular e implementar estrategias alternativas” (p. 47). Además, los autores establecen que, para el desarrollo es primordial detallar inicialmente la visión que responda a la pregunta: “¿En qué nos queremos convertir?” (p. 47), pues así se cimentarán las bases de la misión. De igual manera, para la redacción de este último elemento, se considera como base el establecimiento de prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas de la organización.

Según el autor referenciado, deben tomarse en cuenta nueve elementos para establecer una adecuada misión; no obstante, en el presente trabajo fueron tomados en cuenta solo los siguientes: clientes, productos o servicios, mercados, y la filosofía, debido a que la Finca no está en funcionamiento. Esta elección se basó considerando los criterios expertos de los representantes del Municipio de Pucará y de la Fundación Ayuda en Acción.

A continuación, se detallan los elementos del rumbo estratégico propuesto para la Finca Modelo de Crianza de Cuyes, los mismos que se desarrollaron con la participación de los distintos actores del proyecto.

#### 4.1.1.1.1. Visión

Para el 2027 la finca modelo de crianza de cuyes del Cantón Pucará busca ser un centro de capacitación y acopio sustentable y sostenible, que cuente con reconocimiento nacional e internacional, por su labor al ayudar a los productores de cuyes.

#### 4.1.1.1.2. Misión

La misión de la Finca Modelo de crianza de Cuyes es ofrecer un espacio en el que se brinde conocimientos, apoyo y guía en la crianza y producción del cuy a los integrantes de las distintas asociaciones productoras de cuyes; que, además, comercializa pies de crías con altos estándares de calidad, con una filosofía enfocada en el empoderamiento de los participantes, especialmente de las mujeres de la región.

#### 4.1.1.1.3. Valores

**Tabla 3**

*Gestión de valores*

<b>Valores Propuestos</b>		
<b>Valores</b>	<b>Importancia</b>	<b>Importancia en la Finca</b>
<b>Honestidad</b>	Este valor es importante porque permitirá realizar todo aquello que se piensa o se siente.	Permitirá mantenerse fiel a los objetivos de la finca, siendo honestos con sus principios.
<b>Lealtad</b>	La importancia de este valor radica en la permanencia y apoyo constante en las actividades que se tendrá con los participantes	Favorecerá a la finca porque sus integrantes siempre estarán dispuestos a ayudar y mejorar por cumplir con los objetivos.
<b>Responsabilidad</b>	Este valor es el compromiso que se tiene para cumplir las obligaciones.	La responsabilidad permitirá a los integrantes y usuarios



		a comprometerse con los objetivos de la finca.
<b>Respeto</b>	Este valor permitirá que se tenga consideración y valoración a todos los integrantes	Con este valor como base de las actividades diarias, se logrará que los participantes del proyecto se consideren y se tengan a precio.
<b>Puntualidad</b>	Este valor permitirá que todas las actividades se realicen con cuidado y diligencia, pudiendo entregar los resultados deseados a tiempo.	Sera este un valor importante para crear una reputación de respeto con los consumidores, pues siempre se brindarán los productos y servicios a tiempo.
<b>Calidad</b>	Este valor permitirá brindar bienes y servicios que cumpla con estándares que se requieran para satisfacer adecuadamente las necesidades.	Este valor permitirá a los clientes tener la seguridad de adquirir productos y servicios que cumplan con todos los requisitos.
<b>Constancia</b>	Este valor ayudará a realizar todas las actividades de una manera adecuada y si no se logran los objetivos seguir intentándolo hasta lograrlos.	Ayudará a la finca a seguir con el constante desarrollo de productos y actividades que se desarrollaran en este lugar hasta cumplir con los objetivos.

*Nota.* Elaboración propia.

#### 4.1.1.2. Objetivos

- Crear un espacio dedicado a la capacitación en la crianza y producción de cuyes.
- Vender pies de crías de cuyes con altos estándares de calidad.
- Empoderar a los productores y productoras de cuyes.
- Lograr que dentro de los hogares pucareños, la crianza de cuyes sea una actividad sustentable y sostenible.

#### 4.1.1.3. Estrategias

Con base en lo analizado en las matrices EFE y EFI de la finca modelo de crianza de cuyes del cantón Pucará dentro del Capítulo 3, y conjuntamente con el estudio de mercado que se referencio con anterioridad, se establece la siguiente matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, conocida por sus siglas como FODA en modalidad cruzada, con la que se destacan las siguientes estrategias articuladas a la planificación integral diseñada.

- Las estrategias FO se crean con base en las maneras en que la empresa o unidad de negocio podría usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades (Wheelen & Hunger, 2007).
- Las estrategias FA consideran las fortalezas de una empresa o unidad de negocio como una forma de evitar amenazas (Wheelen & Hunger, 2007).
- Las estrategias DO intentan aprovechar las oportunidades superando las debilidades (Wheelen & Hunger, 2007).
- Las estrategias DA son básicamente defensivas y actúan principalmente para minimizar las debilidades y evitar las amenazas (Wheelen & Hunger, 2007).

**Tabla 4**

*Estrategias propuestas*

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación de producto y servicio</li> <li>• Conocimiento especial en cuyes</li> <li>• Negocio colaborativo</li> <li>• Buena Reputación</li> <li>• Recursos suficientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflictos entre los integrantes de las asociaciones</li> <li>• Ausencia de canales publicitarios</li> <li>• Falta de constancia de los usuarios</li> <li>• Dificultad de acceso a la Finca</li> <li>• Dependencia Financiera</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda de carne de cuy a nivel regional.</li> <li>• Demanda insatisfecha.</li> <li>• Tasa de Desempleo</li> <li>• Convenio con la Unión Europea</li> <li>• Producción de cuyes</li> <li>• Clima</li> <li>• Clientes potenciales (supermercados)</li> </ul>	<p>➤ Se usará la diferenciación del producto y servicio con la que se cuenta para para aprovechar la demanda insatisfecha que existe a nivel de la región. Es así que mediante el producto de calidad y único que se brindará se podrá satisfacer la demanda del cuy.</p>	<p>➤ La tasa de desempleo elevada permitirá que las personas se enfoquen más a esta actividad, involucrándose constantemente en el proyecto haciendo que el tiempo libre con el que cuentan lo destinen a estas actividades, superando así la falta de constancia de los usuarios.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los recursos suficientes conjuntamente con el convenio con la Unión Europea permitirán que el proyecto se convierta en una realidad. Usando estos recursos para incrementar la producción de cuyes.</li> <li>➤ Respecto a los clientes potenciales como lo son los supermercados de la ciudad de cuenca se puede establecer como una estrategia junto a la buena reputación con la que cuentan las asociaciones, empezar a brindar productos nuevos como son los cuyes faenados y empaquetados, además establecer convenios de compra con estos posibles clientes.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa inflación</li> <li>• Migración</li> <li>• Ubicación de la finca</li> <li>• Falta de innovación tecnológica</li> <li>• Inestabilidad política</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tomando en cuenta a la migración, se pretende hacer frente a la misma basándose en que la finca es un negocio</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A largo plazo, en un periodo de 2 años se sugiere replicar el modelo de la finca en los diferentes pisos climáticos</li> </ul>

	<p>colaborativo y ofrece conocimientos sobre crianza de cuyes, se recomienda entonces realizar campañas publicitarias dando a conocer a los usuarios de la Finca modelo de crianza de cuyes, los beneficios económicos que se podría llegar a obtener al dedicarse completamente a esta actividad.</p>	<p>con los que cuenta el cantón Pucará, esto lograra que el servicio y los productos ofrecidos lleguen y puedan beneficiarse más personas, para que los miembros accedan con mayor facilidad a la misma. Además, las enseñanzas se basarán en las peculiaridades de su entorno (piso climático donde viven), minimizando de esta manera la debilidad del acceso a la finca y la ubicación geográfica de la misma.</p> <p>➤ Otra estrategia que se sugiere aplicar, es hacer que las asociaciones a través del involucramiento aporten al mantenimiento de la finca, siendo estos proveedores de cuyes, así como compradores y vendedores de los pies de crías, haciendo frente a los problemas de financiamiento.</p>
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se sugiere un plan de marketing para dar a conocer la organización, este plan se recomienda que este enfocado en el bienestar de la comunidad y los beneficios que tiene la finca, y así empezar a influir de manera positiva en las personas productoras de cuyes, haciendo que las mismas comiencen a valorar dicho proyecto.</li>   <li>➤ Establecer un plan de motivación, para generar compromiso entre los socios y ayudar a la resolución de conflictos.</li>   <li>➤ Elaborar propuestas basadas en el mejoramiento de la finca, las mismas que serán dirigidas al municipio y de esta manera conseguir recursos tecnológicos necesarios para la finca.</li> </ul>
--	--	---

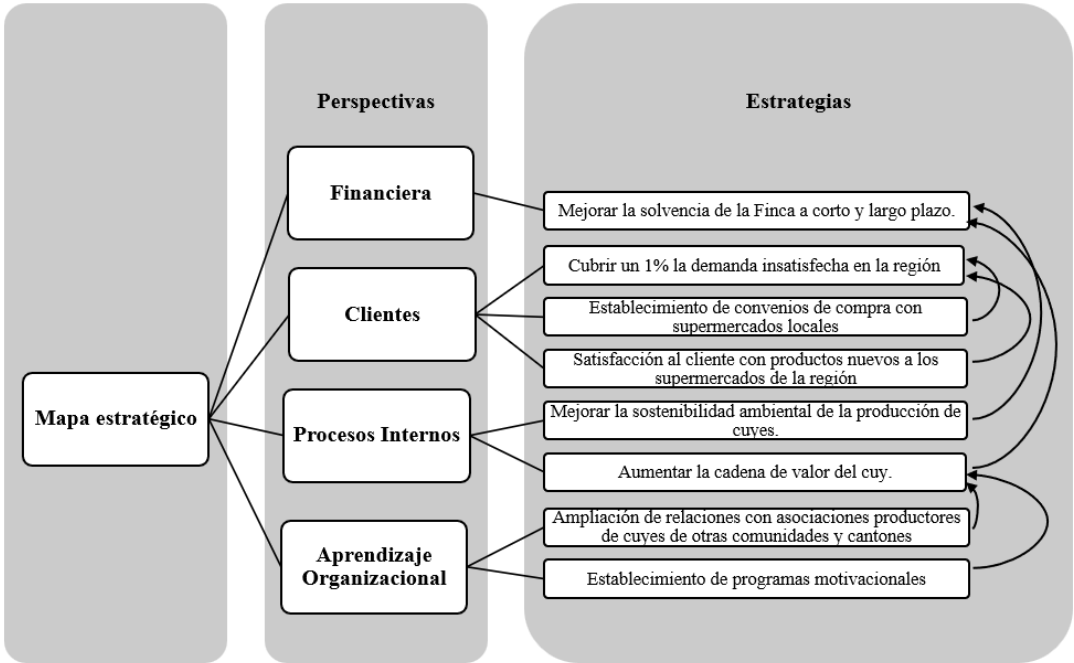
*Nota.* Elaboración propia.

4.1.1.3.1. Mapa Estratégico

Una vez desarrollado el rumbo estratégico y las estrategias a seguir mediante el FODA cruzado, se plantea el siguiente mapa estratégico para la Finca Modelo de Crianza de Cuyes.

Figura 6

Mapa Estratégico de la Finca Modelo de Crianza de Cuyes



Nota. Estrategias establecidas dependiendo de las perspectivas. Elaboración de las autoras.

4.1.1.4. Proceso organizativo

Una vez establecido el rumbo estratégico de la empresa e identificado con este los objetivos que tiene la finca, es importante plantear la manera en la que se debe constituir legalmente la misma; también es fundamental proponer las distintas tareas que deberá desarrollar el personal de Talento Humano para establecer la dirección de la organización.

4.1.1.4.1. Constitución de la finca modelo de crianza de cuyes

De acuerdo al rumbo estratégico planteado, debe establecerse de qué manera se constituirá legalmente la organización. Por sus características actuales, se sugiere se constituya como una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS). Este tipo de sociedad permite que, sin importar el

tamaño del negocio, tenga la capacidad de formalizarse como una empresa o sociedad mercantil y, así pueda obtener beneficios como ser sujetos de créditos para ampliar los procesos productivos (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020)

La SAS tiene características que van alineadas hacia las particularidades de la finca; por ejemplo: puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas, ya que el proyecto en un inicio estará integrado por un grupo pequeño de personas en el que se recomienda que solo una persona represente a la organización en la constitución de la SAS. Además, no es necesario un monto mínimo para la constitución por lo que, sin duda es el tipo de organización recomendada en este caso (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

### ***Requisitos para la constitución***

Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020) es necesario contar con los siguientes requisitos:

- La denominación de la organización o el nombre que se destinará al proyecto. En este caso será “Finca Modelo de Crianza de Cuyes”.
- El contrato de constitución de sociedad por acciones simplificadas.
- Nombramientos que establezca el gerente y presidente que puede ser la misma persona.
- Petición de inscripción con la información necesaria como el tipo de solicitante, nombre completo, cédula, correo electrónico, teléfono, provincia, ciudad y la dirección.
- Finalmente, la cédula de identidad.

### ***Forma de la constitución***

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020) establece directrices de cómo se deberán constituir las mencionadas SAS, las cuales están disponibles en documentos electrónicos anteriormente referenciados

#### **4.1.1.4.2. Estructura organizacional**

En este apartado se busca establecer una guía de organización y establecimiento del personal con base en las actividades que se realizará en la finca modelo. Para ello, se tomó en cuenta las fases del proceso organizativo que menciona la Guía de estudio de la Universidad Tecnológica



Latinoamericana Ecuador conocida por sus siglas como UTEL Ecuador (2022), la cual resume las actividades iniciales seguidas por la división de tareas; posteriormente sugiere ordenar las labores e identificar las personas a cargo de las mismas y los materiales necesarios. Finalmente, postula implementar un sistema de comunicación efectivo que ayude a que todos estén informados y se pueda tomar decisiones claras, efectivas y óptimas.

### ***Determinación de actividades de la finca modelo de crianza de cuyes***

La función de la finca puede dividirse ampliamente en las siguientes 3 actividades:

1. Producción y comercialización de pies de crías de cuyes.
2. Capacitación con respecto a la producción y comercialización de cuyes.
3. Centro de acopio

### ***Estructura Organizacional de la Finca Modelo de Crianza de Cuyes***

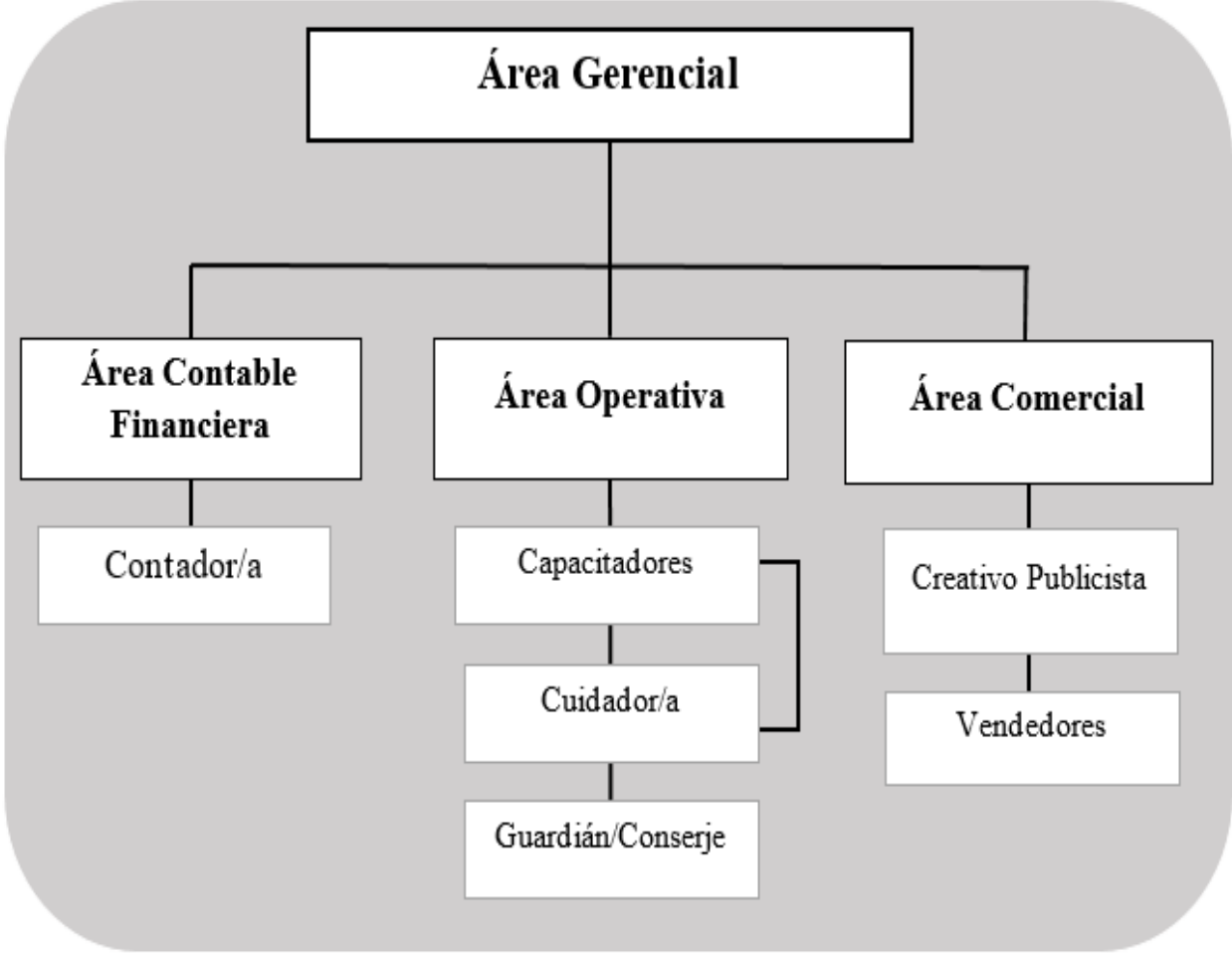
Con base en lo que ofrece la finca: servicios y productos, se sugiere que la misma tenga la siguiente segmentación por áreas y que este estructurada de una forma jerárquica, con las siguientes áreas:

- Área Gerencial
- Área Contable- Financiera
- Área Operativa
- Área Comercial

Debe especificarse que el área operativa involucrará la realización de los servicios y productos, mientras que el área comercial tomará en cuenta la venta de pies de crías, mas no de cuyes adultos. Como se mencionó anteriormente, la finca tiene un fin colaborativo más no competitivo. Por otra parte, esta última área considerará la publicidad para el reconocimiento de la finca en la oferta de sus productos y servicios. Se sugiere la siguiente estructura organizacional, tomando como base los objetivos descritos previamente en el presente capítulo y que se pretenden cumplir al corto o largo plazo.

Figura 7

Estructura Organizacional



Nota. Organización de la Finca Modelo de Crianza de Cuyes por áreas. Elaboración de las autoras.

**Identificación del personal necesario y sus actividades**

Siguiendo la metodología mencionada, en este apartado, se identifica y detalla el talento humano necesario para la realización de las distintas actividades dentro de la finca, juntamente con las actividades a ejecutar por cada uno. Para esta meta se utilizan las matrices de perfil a fin de detallar los mismos.

**Descripción de funciones y responsabilidades: Matrices de perfiles de talento humano para la Finca modelo de crianza de cuyes:**

**Tabla 5**

*Matriz de perfil del Gerente*

<b>Perfil del cargo</b>	
<b>1. Identificación</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Gerente
<b>Área</b>	Administrativa
<b>Calidad jurídica</b>	Representante legal
<b>2. Principales funciones y responsabilidades del cargo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organizar, planificar, dirigir y controlar todas las operaciones de la finca.</li> <li>○ Velar por que se cumplan los objetivos y metas.</li> <li>○ Liderar y estructurar las actividades.</li> <li>○ Escoger y contratar el talento humano necesario para el desarrollo de las actividades.</li> </ul>	
<b>3. Requisitos generales</b>	
<b>Educación</b>	Tercer nivel en áreas administrativas (Ingeniero comercial o Economista)
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Conocimiento en Administración</li> <li>• Capacidad para resolver problemas</li> <li>• Planificación de actividades</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	1 año
<b>Especialidad de la Experiencia</b>	Gerencia de asociaciones ganaderas, avícolas, agroecológicas o afines.

*Nota.* Elaboración de las autoras.

**Tabla 6**

*Matriz de perfil del Contador/a*

<b>Perfil del cargo</b>	
<b>4. Identificación</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Contador/a
<b>Área</b>	Contable-Financiera
<b>Calidad jurídica</b>	Ninguna
<b>5. Principales funciones y responsabilidades del cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Registrar el ingreso y salidas de las actividades económicas, de igual manera realizar el registro de inventarios de todos los activos de la empresa y presupuestos, además analiza la información de los estados financieros y económicos de la empresa, y elabora informes sobre el estado de la finca.</li> </ul>	
<b>6. Requisitos generales</b>	
<b>Educación</b>	Tercer nivel en contabilidad y auditoria  (Contador/a)
<b>Competencias</b>	Manejos de sistemas contables  Conocimiento de la ley tributaria y contable  Competencia analítica y habilidades matemáticas
<b>Experiencia</b>	3 años de experiencia  No es necesaria.
<b>Especialidad de la Experiencia</b>	Contabilidad General, Realización de presupuestos y Análisis presupuestarios y contables

*Nota.* Elaboración de las autoras.

Tabla 7

Matriz de perfil del Capacitador/a

<b>Perfil del cargo</b>	
<b>1. Identificación</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Capacitador/a
<b>Área</b>	Operativa
<b>Calidad jurídica</b>	Ninguna
<b>2. Principales funciones y responsabilidades del cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Impartir conocimiento sobre el manejo y cuidado de los cuyes.</li> <li>○ Aplicar metodologías adecuadas para capacitar.</li> </ul>	
<b>3. Requisitos generales</b>	
<b>Educación</b>	Tercer nivel en medicina veterinaria. (Médico/a veterinario)
<b>Competencias</b>	Capacidad de enseñar con la metodología ver haciendo.  Conocimientos en la crianza de cuyes.  Facilidad para transmitir conocimientos.
<b>Experiencia</b>	1 año
<b>Especialidad de la Experiencia</b>	Capacitador y Conocimiento en cuidado y manejo de cuyes, haber realizado capacitaciones y talleres en asociaciones rurales.

Nota. Elaboración de las autoras.

Tabla 8

Matriz de perfil del Cuidador/a

<b>Perfil del cargo</b>	
<b>1. Identificación</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Cuidador/a
<b>Área</b>	Operativa
<b>Calidad jurídica</b>	Ninguna
<b>2. Principales funciones y responsabilidades del cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cuidar de manera integral a los cuyes en la finca: Alimentar, asear, verificar la salud, tomar datos sobre la edad y peso.</li> <li>○ Verificar diariamente que los animales se encuentren en óptimas condiciones y ante cualquier irregularidad dar aviso a los administradores para que el problema sea solucionado lo antes posible.</li> <li>○ Informar acerca de los insumos que sean necesarios adquirir para que la crianza de estos animales sea óptima.</li> </ul>	
<b>3. Requisitos generales</b>	
<b>Educación</b>	Tercer nivel o egresado en carreras como veterinaria, agropecuaria, o similares.
<b>Competencias</b>	Conocimiento en cuidado y crianza de cuyes
<b>Experiencia</b>	6 meses
<b>Especialidad de la Experiencia</b>	Asistente veterinaria en cuidado de cuyes o relacionado a esta actividad.

*Nota.* Elaboración de las autoras.

**Tabla 9**

*Matriz de perfil del Conserje*

<b>Perfil del cargo</b>	
<b>1. Identificación</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Conserje
<b>Área</b>	Operativa
<b>Calidad jurídica</b>	Ninguna
<b>2. Principales funciones y responsabilidades del cargo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ De manera general, limpiar toda la finca.</li> <li>○ Dar mantenimiento a todos los espacios, pero en especial los galpones donde se criarán a los cuyes.</li> <li>○ Mantener los espacios para las capacitaciones ordenados.</li> </ul>	
<b>3. Requisitos generales</b>	
<b>Educación</b>	Ninguna
<b>Competencias</b>	<p>Conocimiento sobre técnicas y productos de limpieza.</p> <p>Capacidad física</p>
<b>Experiencia</b>	<p>Ninguna</p> <p><i>Nota: Se sugiere que la persona encargada de esta actividad tenga su vivienda cerca del sector y que tenga disponibilidad de tiempo.</i></p>

*Nota.* Elaboración de las autoras.

**Tabla 10**

*Matriz de perfil del Guardián/Vigilante*

<b>Perfil del cargo</b>	
<b>1. Identificación</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Guardián/Vigilante
<b>Área</b>	Operativa
<b>Calidad jurídica</b>	Ninguna
<b>2. Principales funciones y responsabilidades del cargo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Velar por la seguridad de la Finca modelo de crianza de cuyes</li> <li>○ Reportar cualquier irregularidad que observe, realizando el informe respectivo del mismo.</li> <li>○ Registrar el ingreso de todas las personas que ingresen a la Finca</li> <li>○ Abrir y cerrar las puertas del lugar a las horas determinadas.</li> </ul>	
<b>3. Requisitos generales</b>	
<b>Educación</b>	Bachiller  Cursos de seguridad
<b>Competencias</b>	Habilidades comunicativas  Capacidad de reacción ante cualquier imprevisto  Ser responsable
<b>Experiencia</b>	Ninguna  <i>Nota: se recomienda que sea una persona que viva cerca del lugar en el que se ubicará la finca.</i>

*Nota.* Elaboración de las autoras.



**Sugerencia:** Se recomienda que solo una persona desempeñe el puesto de conserje y guardián, por lo que se espera que la persona designada cumpla con las características presentadas en la tabla 9 y 10.

**Tabla 11**

*Matriz de perfil del Creativo Publicista*

<b>Perfil del cargo</b>	
<b>1. Identificación</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Creativo Publicista
<b>Área</b>	Comercial
<b>Calidad jurídica</b>	Ninguna
<b>2. Principales funciones y responsabilidades del cargo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Crear, diseñar y realizar material publicitario con el objetivo de dar a conocer los servicios de la finca y vender sus productos.</li> <li>○ Mantener informado a la comunidad sobre lo que realiza la finca por medio de sus páginas oficiales.</li> <li>○ Manejo de redes sociales y paginas oficiales.</li> </ul>	
<b>3. Requisitos generales</b>	
<b>Educación</b>	Graduado o egresado en ingeniería en marketing, ingeniería comercial o afines.
<b>Competencias</b>	Creatividad en materiales publicitarios Manejo de programas de edición y publicidad
<b>Experiencia</b>	Ninguna

*Nota.* Elaboración de las autoras.

Tabla 12

Matriz de perfil del Vendedor/a

Perfil del cargo	
<b>1. Identificación</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Vendedor/a
<b>Área</b>	Comercial
<b>Calidad jurídica</b>	Ninguna
<b>2. Principales funciones y responsabilidades del cargo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Encargarse de la venta de los pies de crías de cuyes</li> <li>○ Elaboración de informes sobre las ventas</li> </ul>	
<b>3. Requisitos generales</b>	
<b>Educación</b>	Bachiller
<b>Competencias</b>	Comunicación afectiva Conocimiento del sector y manejo de facturas.
<b>Experiencia</b>	3 meses
<b>Especialidad de la Experiencia</b>	Venta en general

*Nota.* Elaboración de las autoras.

#### 4.1.2. Gestión operativa para la finca modelo de crianza de cuyes

En este apartado se aborda la Gestión operativa desde la capacidad instalada, utilizada y optima de la Finca, todo con el propósito de incrementar o mejorar la cadena de valor de la misma.

Dejando en claro primeramente que la capacidad utilizada, no se pude plantear por que la Finca Modelo Crianza de Cuyes está en construcción.

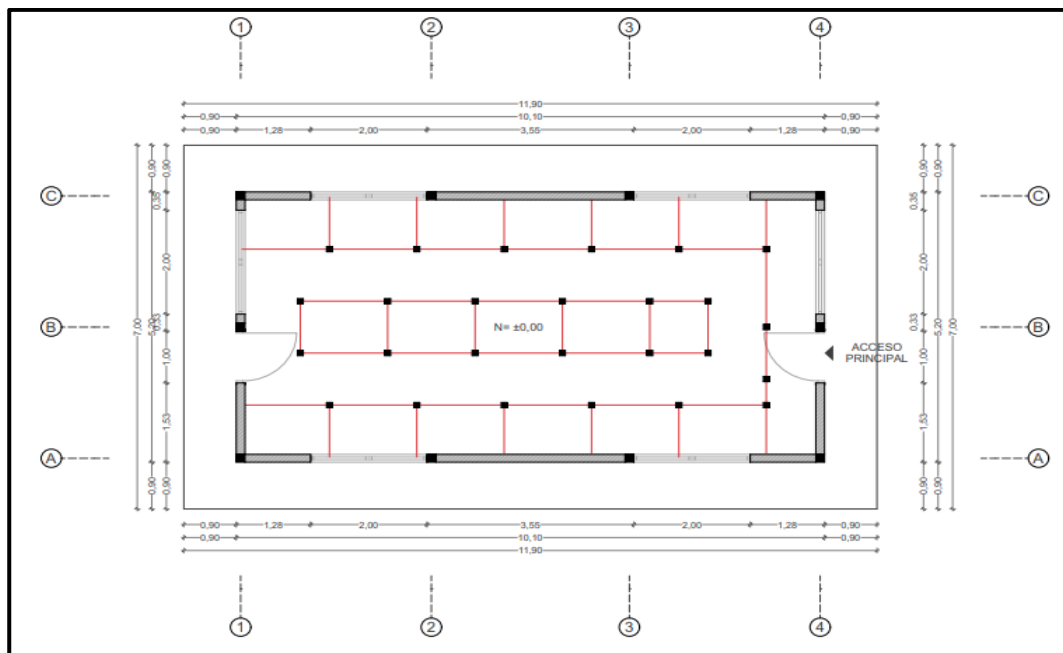
##### 4.1.2.1. Capacidad Instalada

Cuando hablamos de capacidad instalada nos referimos a la infraestructura disponible con la que se cuenta, en este caso para la crianza y reproducción de los cuyes y el establecimiento para la impartición de las capacitaciones.

Por parte del Municipio se es entendido, que dicha Finca solo tendrá disponible un galpón para crianza y reproducción de los cuyes, cuyo diseño es el siguiente:

**Figura 8**

*Granja para la Producción de cuyes pie de cría*



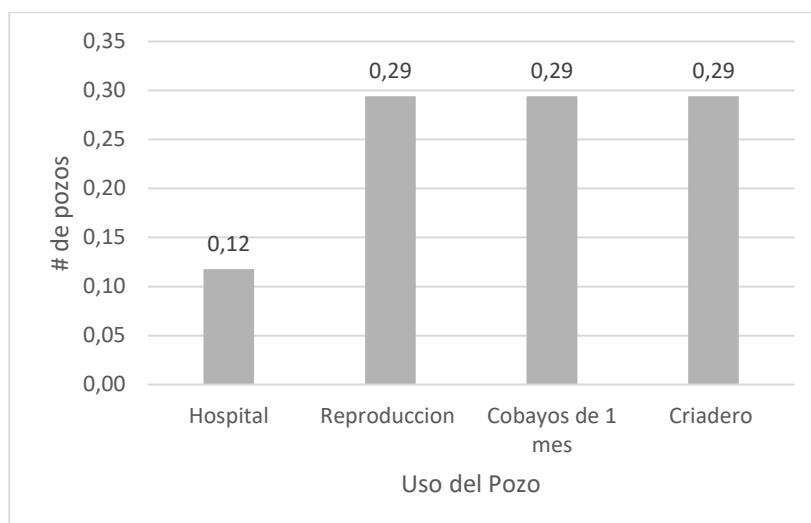
*Nota.* Plano del galpón para la crianza de pie de cría de cuyes. Tomado de (GAD Municipal de Pucará, 2022)-Proyecto "Granja Integral Municipal".

Donde podemos identificar la existencia de 17 pozos, donde de acuerdo a su uso estos podrán acoger cierta cantidad de cuyes, pueden ser estas hembras y machos adultos, en reproducción, cobayos en destete, gazapos de un mes y hembras con crías.

Por lo cual tomando en cuenta que en cada pozo puede acoger de 7 a 10 hembras y un macho, a 20 cobayos de un mes, y de 6 hembras aproximado con crías (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), 2014), y que la distribución de los pozos sea la siguiente, tal como se describe en la Figura 8, se espera que la capacidad instalada sea de 100 pies de cría aproximadamente cada 67 días, siendo la fertilidad del 98%, en otras palabras esta sería la capacidad ideal que tendría la Finca y fue prevista en la planeación de su construcción.

**Figura 9**

*Uso de los pozos*



*Nota.* Se toma en cuenta que 2 pozos son utilizados como hospital para los cobayos, 5 pozos para reproducción, 5 pozos para cobayos de 1 mes y 5 pozos como criadero, dando el uso a los 17 pozos diseñados y que se muestran en la Figura 8. Elaboración de las autoras.

Por último, cabe mencionar que el proyecto instaurado solo toma en cuenta la infraestructura para la producción de los cuyes, mas no para la enseñanza de la crianza de los mismo a las distintas asociaciones productoras de este roedor, por lo cual, más adelante se plantea la capacidad optima que debería tener la Finca para la correcta consecución de sus objetivos, que son la de ser un centro de capacitación y acopio de cuyes en beneficio de la comunidad pucareña.

#### 4.1.2.2. Capacidad Óptima

Para poder satisfacer la demanda requerida por los grupos de interés de la Finca Modelo de crianza de cuyes se propone lo siguiente, que llegaría a ser lo necesario para que el funcionamiento de la finca sea el adecuado.

##### 4.1.2.2.1. Infraestructura Necesaria

Una vez establecido el rumbo y la estructura estratégica para la finca modelo de crianza de cuyes, es necesario determinar cómo se realizarán las actividades. Por esto es primordial establecer los espacios físicos que se requieren para la iniciativa.

Para iniciar con las sugerencias en cuanto a la distribución espacial, es importante destacar nuevamente que el presente es un subproyecto dentro del proyecto “Granja Integral Municipal” del cantón Pucará; es por esto que en el presente trabajo de titulación solo toma en cuenta los espacios necesarios y fundamentales para lograr los objetivos de la finca. No se han tomado en cuenta espacios comunes como áreas verdes y áreas de uso común de todos los beneficiarios.

##### ***Área administrativa y de capacitaciones***

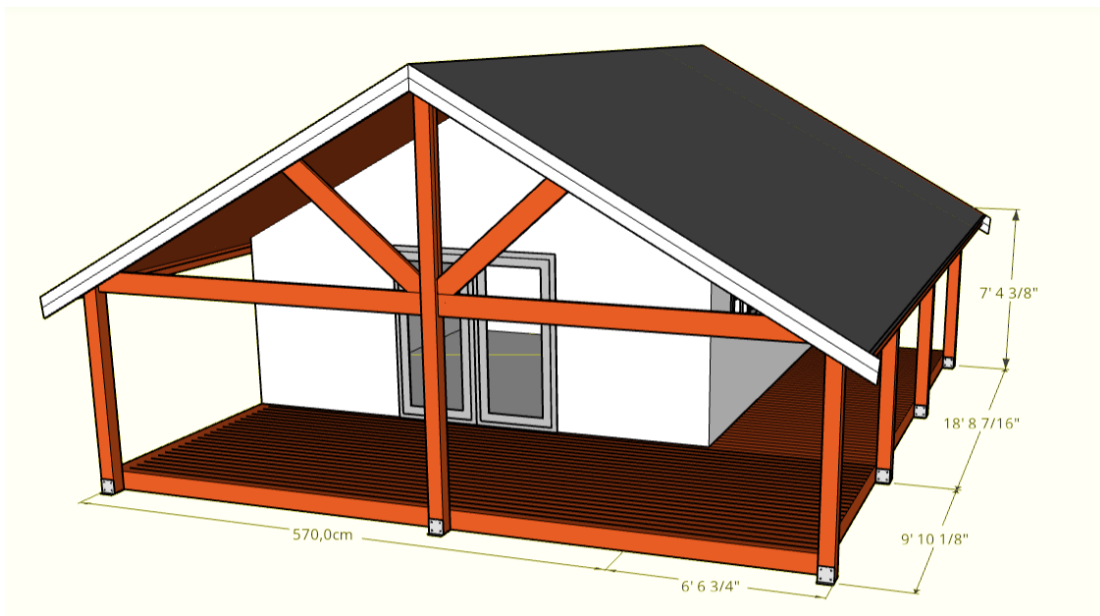
Para esta área se requiere un lugar en el que se cuente con los siguientes espacios: recepción, lugar de capacitaciones, servicios higiénicos y una oficina. El espacio que se sugiere para su construcción tendría las siguientes medidas: 15 m. de largo por 10 m. de ancho.

1. **Recepción:** Este será un espacio dedicado al ingreso y registro de los usuarios de la finca, además de brindar información respecto a cualquier inquietud que se pueda llegar a presentar. Se prevé un espacio de 4 metros cuadrados en el que se encontrará el guardián de la finca.
2. **Lugar de capacitaciones:** Este espacio será fundamental para cumplir con los objetivos planteados en el rumbo estratégico, por lo que se sugiere que sea un espacio amplio de 80 metros cuadrados, que cuente con ventilación, luz natural, instalaciones eléctricas, sillas, un lugar de refrigerios y demás adecuaciones necesarias para llevar a cabo las capacitaciones de una manera cómoda para los usuarios y capacitadores. Es importante mencionar que este será un espacio alejado del galpón para evitar los olores fuertes que se pueden llegar a presentar; es decir, este será un espacio únicamente de enseñanza teórica.

3. **Oficina para el administrador y contador:** Esta oficina se sugiere que cuente con el suficiente espacio para que puedan realizar sus actividades los dos colaboradores. Además, se sugiere que el cuidador tenga un espacio para que pueda registrar sus actividades o cualquier novedad que se llegue a presentar. Se deberá contar con dos escritorios y demás implementos de oficina para que sea cómodo para las personas encargadas de la administración y, así, realicen sus labores diarias sin dificultad. Se aconseja que este sea un espacio de 15 metros cuadrados.

**Figura 10**

*Espacio de la administración y capacitación de la Finca*



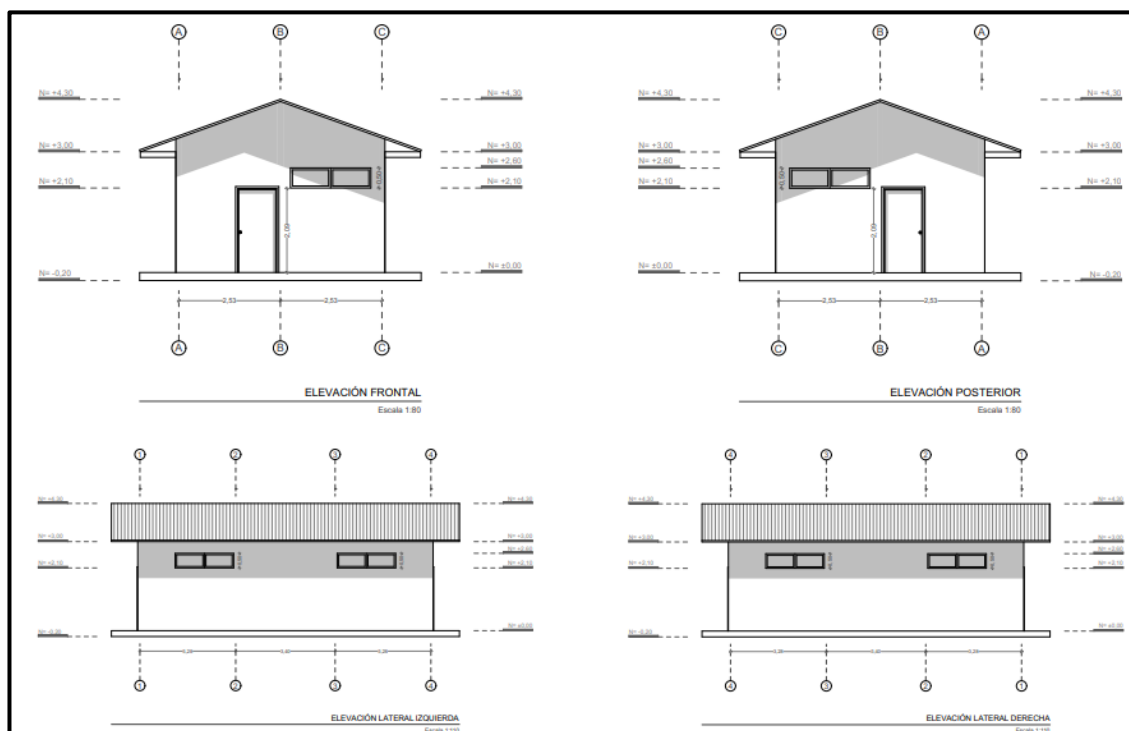
*Nota.* Elaboración de las autoras

### **Área de crianza y producción de cuyes (Galpón)**

Al ser este el lugar en donde se criarán los cuyes, previamente el Municipio y la Fundación Ayuda en Acción han elaborado el diseño del galpón destinado para la crianza y reproducción. A continuación, se presenta el plano y la descripción del lugar.

**Figura 11**

*Galpón*



*Nota.* Plano del galpón para la crianza de pie de cría de cuyes. Tomado de (GAD Municipal de Pucará, 2022)-Proyecto "Granja Integral Municipal".

Continuando, tal y como se estableció en el apartado titulado capacidad instalada, se espera que el mismo tenga 17 pozas y que la tasa máxima de producción factible sea de 100 pie de cría de cobayos en 67 días.

**Área para el almacenamiento**

Dentro del galpón se sugiere que exista un cuarto de 9 metros cuadrados en el que se puedan guardar implementos como alimento, medicinas, instrumentos de trabajo, jaulas y material de limpieza. Este será un espacio que debe estar junto al galpón para optimizar el tiempo entre actividades.

**Espacio del cuidador**

Este será un espacio donde el cuidador de los animales pueda también realizar las actividades de oficina que pueda llegar a tener como responsabilidad: registro, inventarios, informes y entre

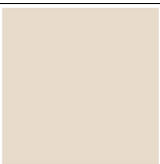

otras labores que puedan requerir un espacio cómodo y tranquilo. Se sugiere un cuarto de 4 metros cuadrados que cuente con una adecuada iluminación y ventilación.

#### 4.1.2.2.2. Colores recomendados para la finca modelo de crianza de cuyes.

A continuación, se sugieren los colores con los que se deberían pintar los espacios con base en las funciones que se desarrollarán en cada lugar.

**Tabla 13**

*Colorimetría ambiental*

Color	Significado	Espacio
 Blanco Hueso	Este color transmite calma y paz es adecuado para espacios de trabajo y enseñanza.	Lugar de capacitaciones Oficinas Servicios higiénicos.
 Beige	Este color conjuntamente con el blanco es adecuado para espacios de enseñanza.	Espacios comunes Color de decoración

*Nota.* Elaboración de las autoras

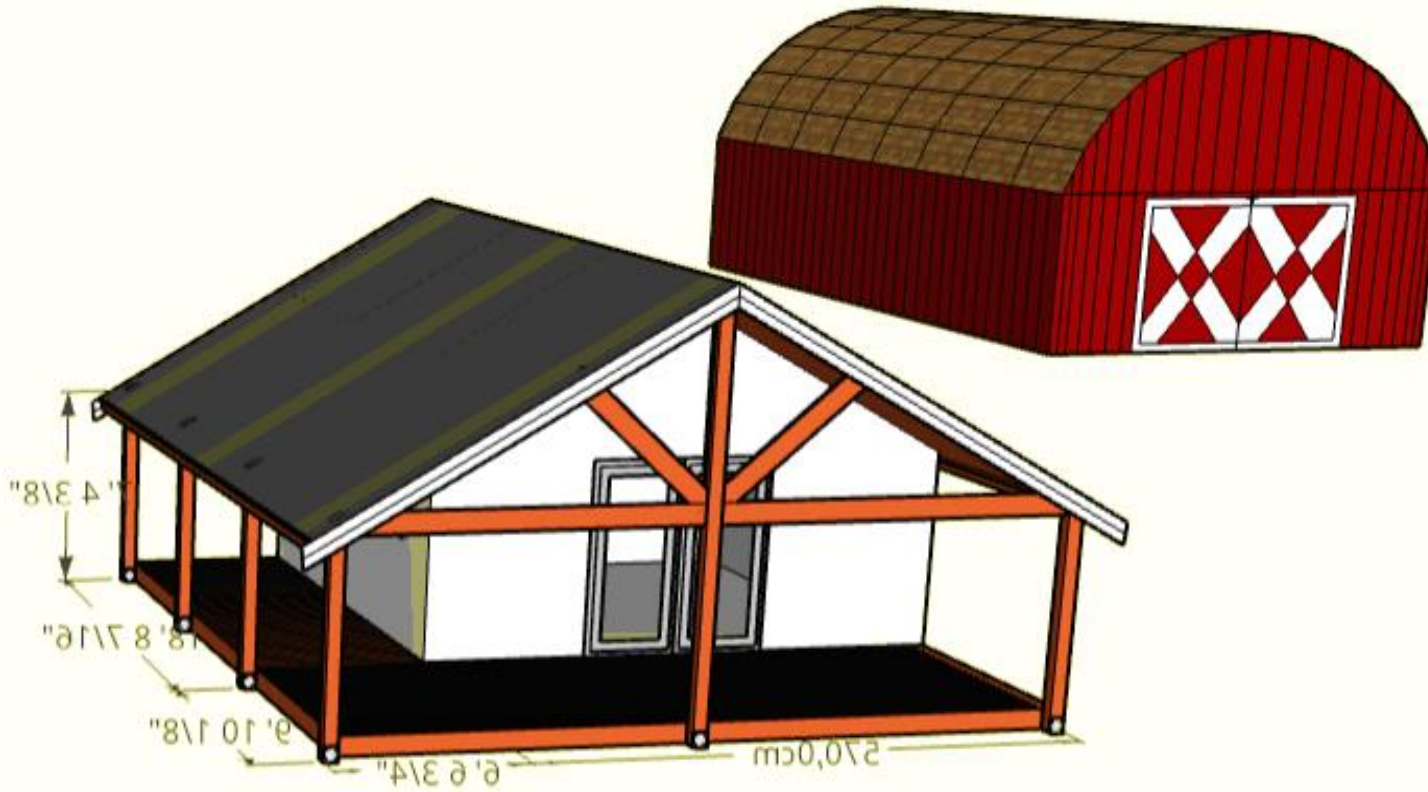
#### 4.1.2.3. Layout y procesos Internos

El *layout*, también conocido como distribución de planta, tal como se describió en el Capítulo 2, permite alcanzar los objetivos que tiene la organización con el ordenamiento en un espacio físico y de los elementos de un proceso productivo (Pérez, 2016). Tomando como base la descripción del tipo de instalaciones que necesita la finca, se procede a establecer el ordenamiento de las mismas, de manera que se contribuya a la ejecución de las actividades de manera eficaz y eficiente. Es necesario considerar factores como el flujo de los procesos, materiales, productos, situación de los materiales, posición de los equipos, posición de los operarios, flujo del operario y el flujo de la información.



Figura 12

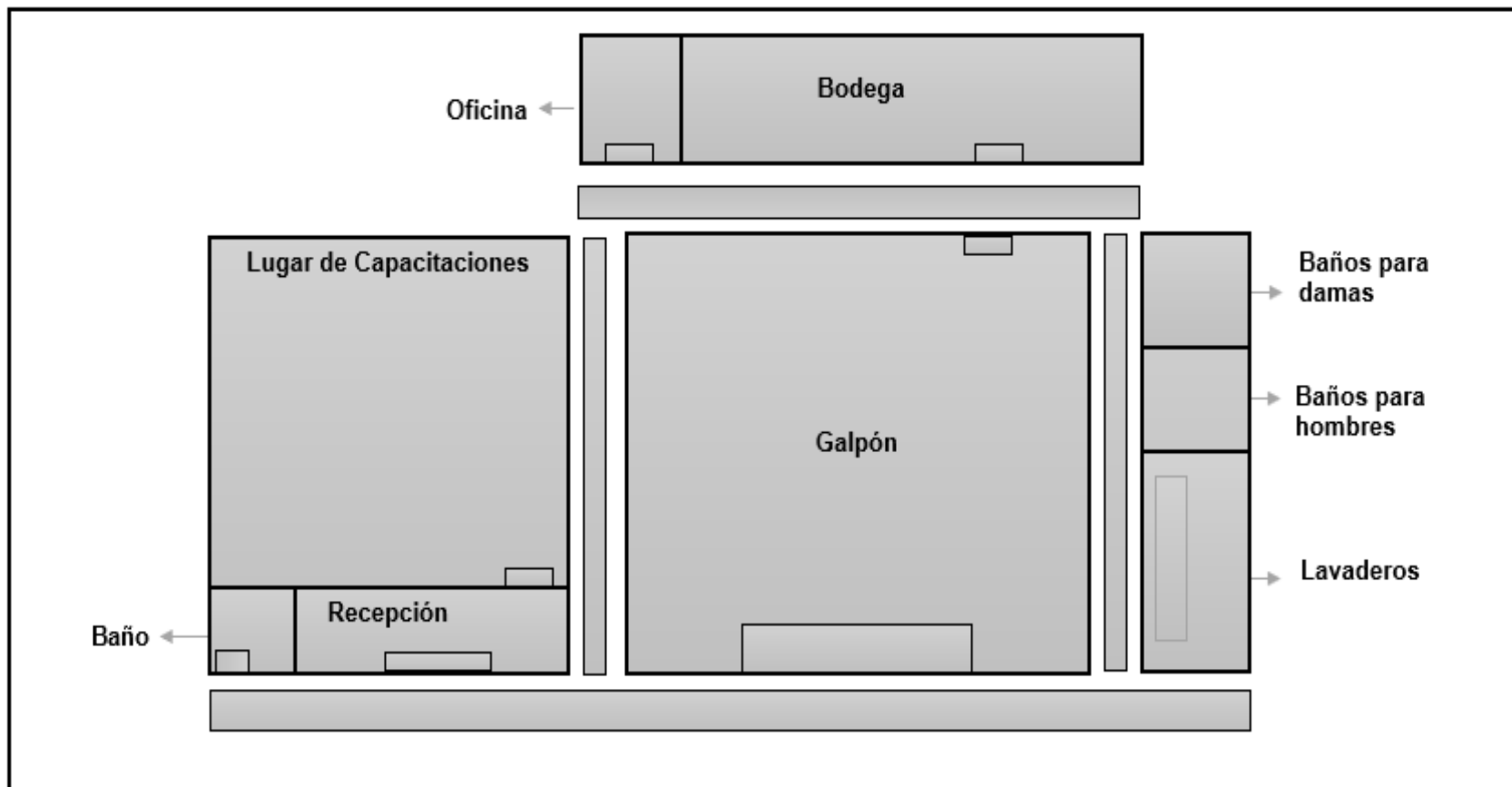
Finca modelo de crianza de cuyes



Nota. Elaboración de las autoras

Figura 13

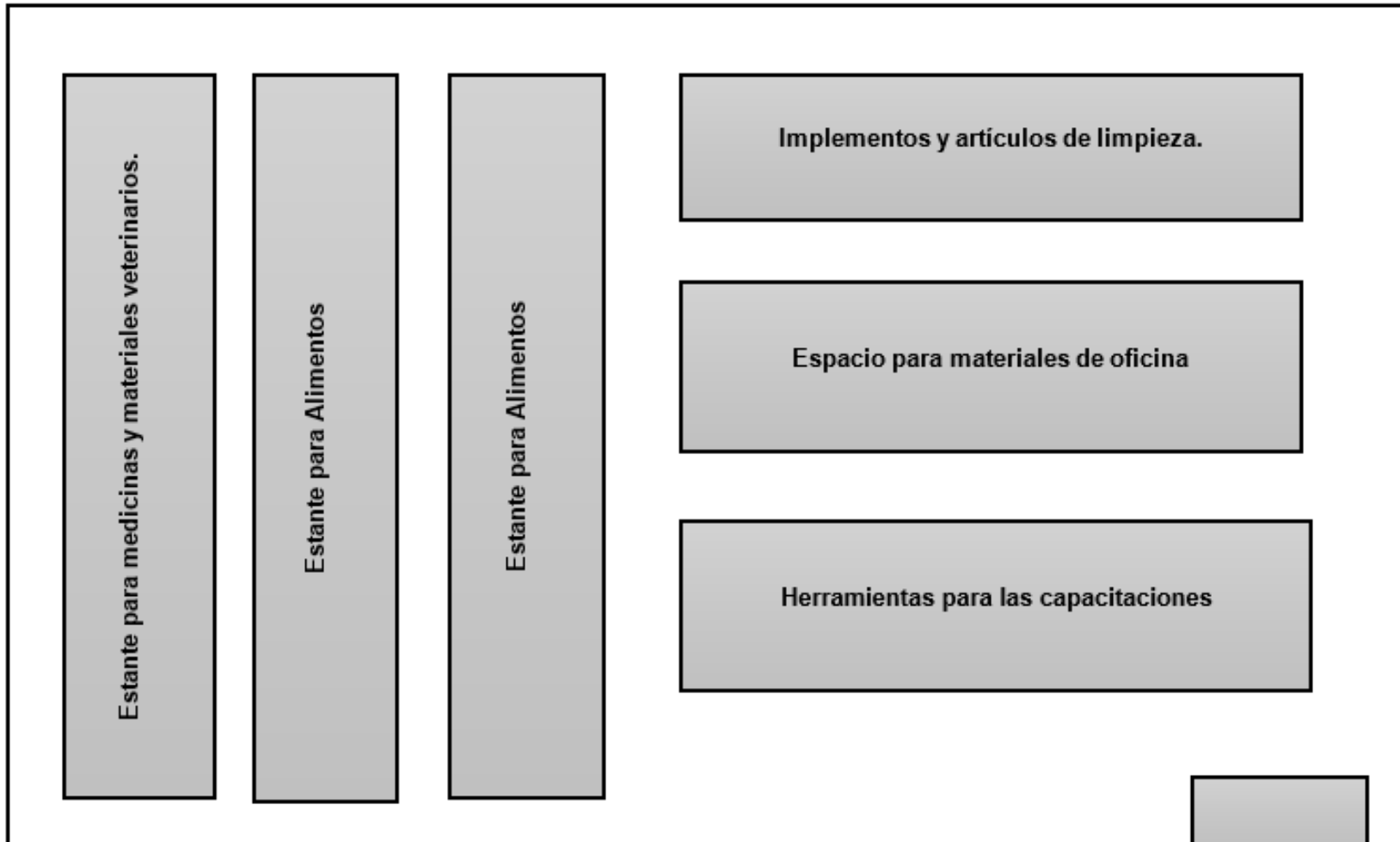
Adecuación de la Finca modelo de crianza de cuyes Crianza de Cuyes



Nota. Elaboración de las autoras

Figura 14

*Adecuación de la bodega*

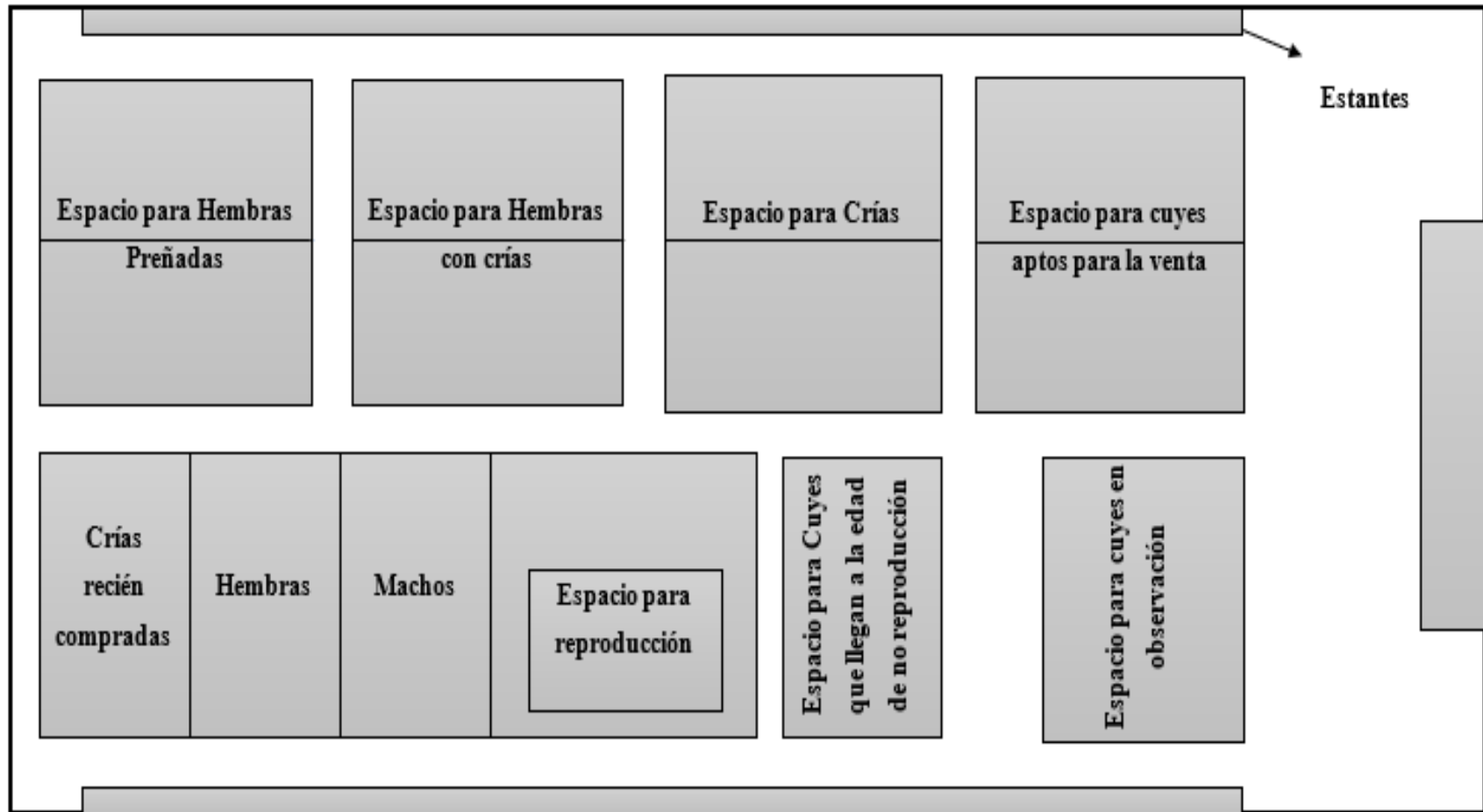


*Nota.* Elaboración de las autoras

Por otro lado, tomando en cuenta los micro procesos que involucran la crianza de cuyes, para un correcto flujo de las actividades se recomienda la siguiente adecuación en el galpón que es el lugar donde se ejecutará dicha actividad.

Figura 15

Adecuación del galpón



Nota. Elaboración de las autoras

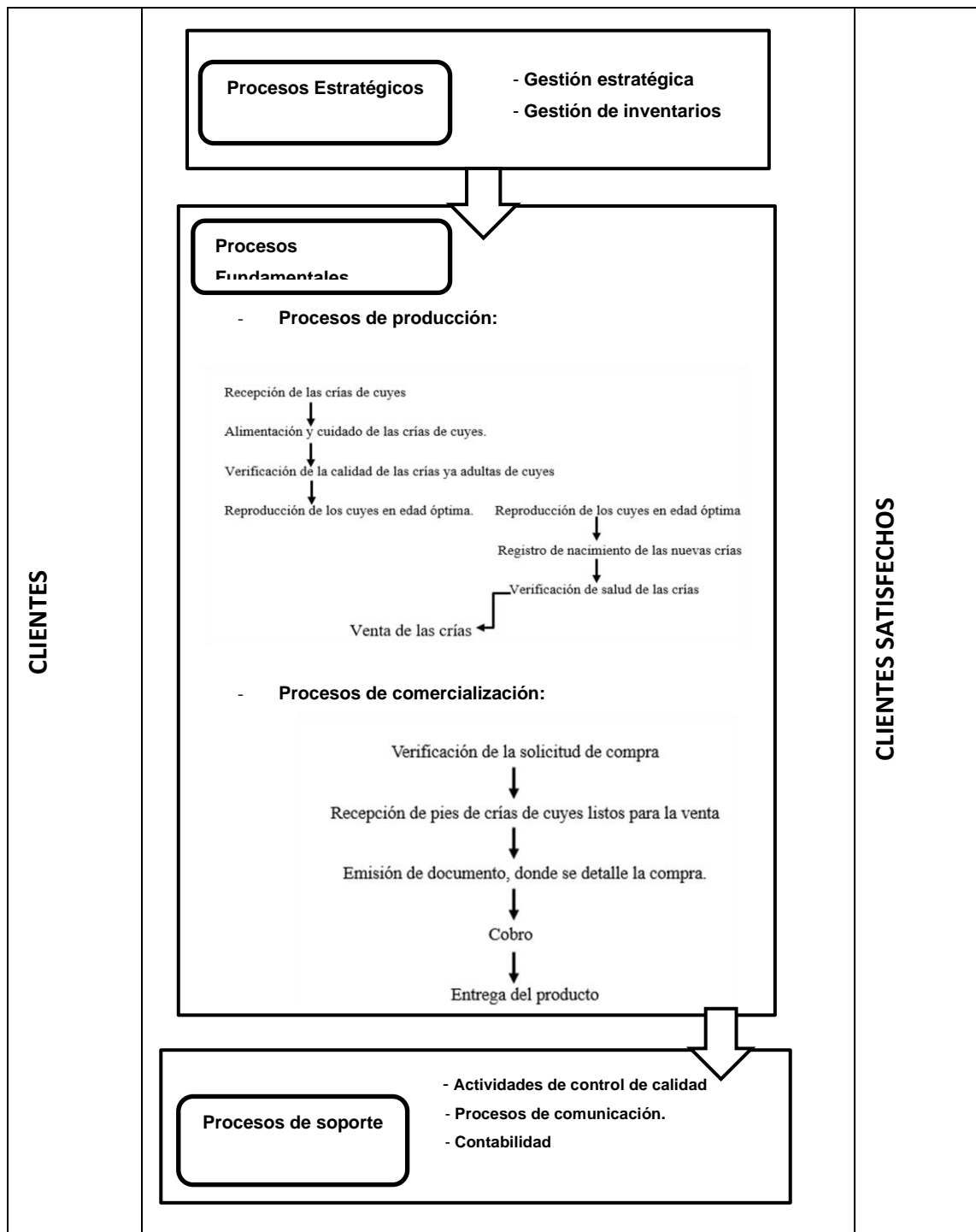
La distribución anteriormente expuesta en la Figura 15, toma en cuenta otros aspectos indispensables en el funcionamiento de la finca, que ayudan a mejorar su optimización.

#### **4.1.2.4. Planteamiento de los procesos**

Para abordar los procesos internos como parte de la Gestión Operativa, se establece un mapa de procesos que se muestra a continuación en la Figura 16.

Figura 16

Mapa de procesos de la Finca Modelo de Crianza de Cuyes



Nota. Elaboración de las autoras

Se procede a describir en la herramienta de flujogramas lo descrito en el cuadro anterior, los procesos fundamentales y de apoyo, mismos procesos que se realizarán en la finca modelo.

#### **4.1.2.4.1. Procesos Estratégicos**

En este apartado se establecen como procesos estratégicos la administración (Gestión Estratégica) y la gestión de inventarios. Para una mejor comprensión de los procesos que involucran la gestión estratégica en este apartado se establecen a manera de flujogramas lo que será la gestión en mención, mismo tema que se desarrolló detenidamente en el apartado 4.1.1. del presente proyecto integrador.

##### ***Gestión Estratégica***

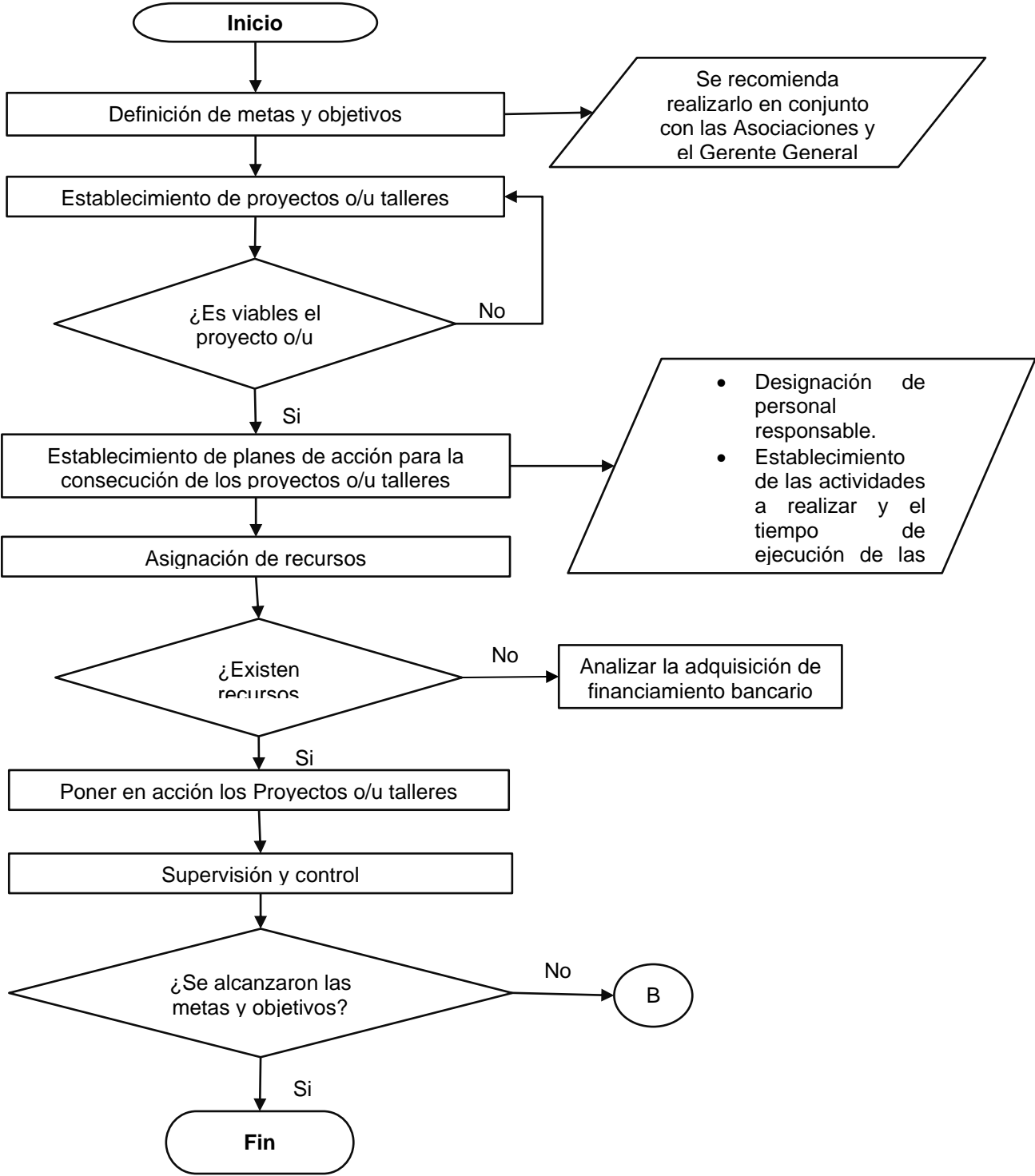
Como proceso estratégico se tiene a la administración de la finca, la cual debe estar ligada a la razón de ser de la misma y en la consecución y cumplimiento de los objetivos, para lo cual se toma en cuenta las siguientes actividades:

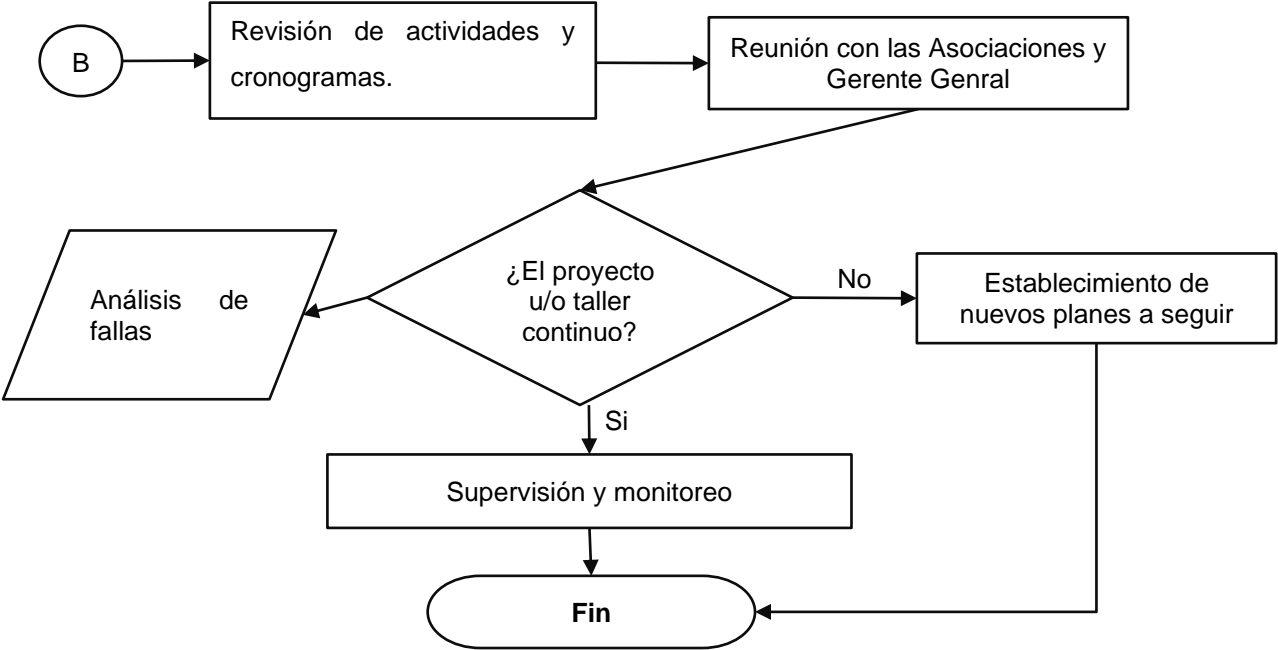
1. Establecimiento de metas y objetivos,
2. Desarrollo de programas, talleres y planes para el cumplimiento de las metas y objetivos,
3. Designación de presupuesto para el desarrollo de los programas y talleres viables, y
4. Control y monitoreo de alcance de metas y objetivos.



Figura 17

Flujograma de Procesos Estratégicos



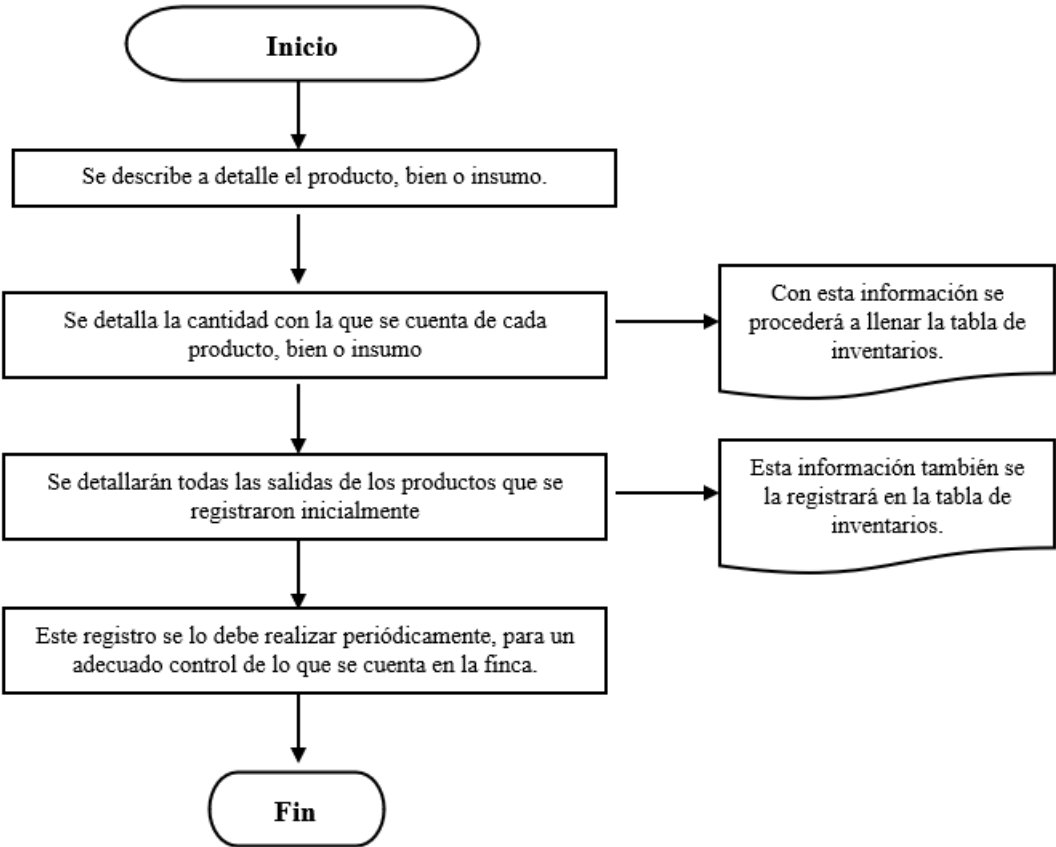


*Nota.* Descripción basada en los principios de la administración: planificar, organizar, dirigir y controlar. Elaboración de las autoras

Gestión de inventarios

Figura 18

Flujograma de proceso de inventarios



Nota. Descripción de procesos a seguir para la gestión del inventario. Elaboración de las autoras

Para llevar un adecuado manejo de los materiales, muebles e insumos con los que se cuentan para las actividades de la finca, se recomienda el manejo de una tabla de inventarios como la siguiente:

**Tabla 14***Inventario de bodega*

Inventario de bodega					
Código.	Descripción	Existencias Iniciales	Entradas	Saldas	Stock

*Nota.* Elaboración de las autoras

***Descripción de cada componente de la tabla***

**Código:** Se recomienda el uso del código para una identificación práctica y rápida de lo que se requiera. La codificación sea realizada abarcará el tipo de bien (si este es un bien mueble se comenzará con el número 001-xxx; si es un material de trabajo será 002-xxx; si es un material de limpieza, 003-xxx y si es medicamento se comenzará con el 004-xxx; para los alimentos será el número 005-xxx).

Es importante mencionar que los valores “xxx” serán números al azar que comenzarán desde el 100, los cuales se definirán en el momento de la estructuración del inventario de la finca. Por ejemplo, si se trata de un escritorio se codificará de la siguiente manera: 001-101 refiriéndose al material de trabajo, seguido del 101 que indica el tipo del mueble, material o insumo.

**Descripción:** Se describirá a detalle el producto, bien o insumo del inventario, tomando en cuenta el color, tipo, marca, tamaño, entre otras características como son las series y códigos en cuanto equipos informáticos. Todas las características serán importantes para llevar un adecuado control.

**Existencias Iniciales:** Aquí se ubicará la cantidad inicial con los que se cuenta para el desarrollo de las actividades.

**Entradas:** Serán todos los materiales, bienes e insumos que se adquieran.

**Salidas:** Serán todos los materiales, bienes e insumos que ya hayan cumplido su función y sean necesarios desechar por diferentes motivos como desgaste, daño, fechas de caducidad, entre otros.

**Stock:** Se anotará la cantidad con la que se cuenta de cada bien, mueble y medicina, una vez registrada adecuadamente las entradas y las salidas.

#### 4.1.2.4.2. Procesos fundamentales

Dentro del procesos fundamentales se presenta el de servicios, productivo y comercial.

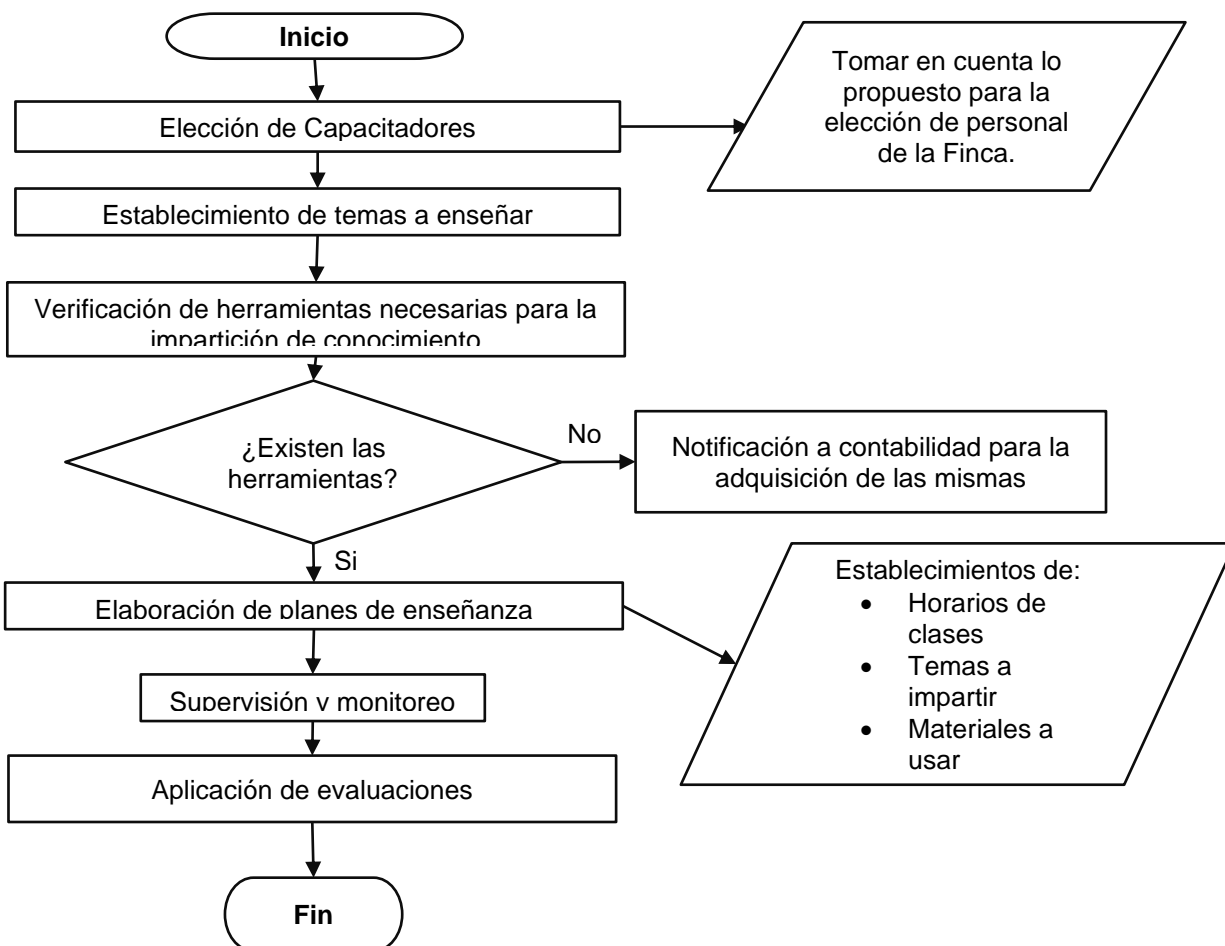
##### ***Servicios***

El proceso de servicios toma en cuenta el aspecto en donde la Finca Modelo de Crianza de Cuyes ofrece el servicio de capacitación con la modalidad de ver – haciendo, por lo cual en los siguientes flujogramas se muestran el proceso a seguir tomando en cuenta las siguientes actividades:

1. Elección de capacitadores
2. Establecimiento de los temas a impartir con tiempo y forma de enseñanza.
3. Verificación de la existencia de herramientas para la ejecución de los talleres
4. Evaluación de lo aprendido
5. Evaluación de satisfacción de las capacitaciones

Figura 19

Flujograma de Procesos de Servicios



*Nota.* Elaboración de las autoras

### **Productivo**

En este proceso se toman en cuenta las actividades consideradas como indispensables para el funcionamiento del galpón. Dentro de las cuales se detallan las siguientes:




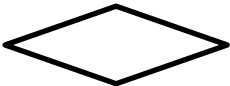

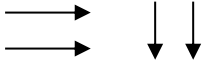


1. Recepción de las crías de cuyes
2. Alimentación y cuidado de las crías de cuyes
3. Verificación de la calidad de las crías ya adultas de cuyes
4. Reproducción de los cuyes en edad optima
5. Separación de hembras preñadas

6. Registro de nacimiento de las nuevas crías
7. Verificación de salud de las crías
8. Venta de las crías
9. Separación del pie de crías no vendidos y que están en edad óptima para el consumo.

Para mayor detalle, se presentan a continuación diagramas de flujo en los que se detallan los procesos a seguir, tomando en cuenta la siguiente simbología:

**Tabla 15**

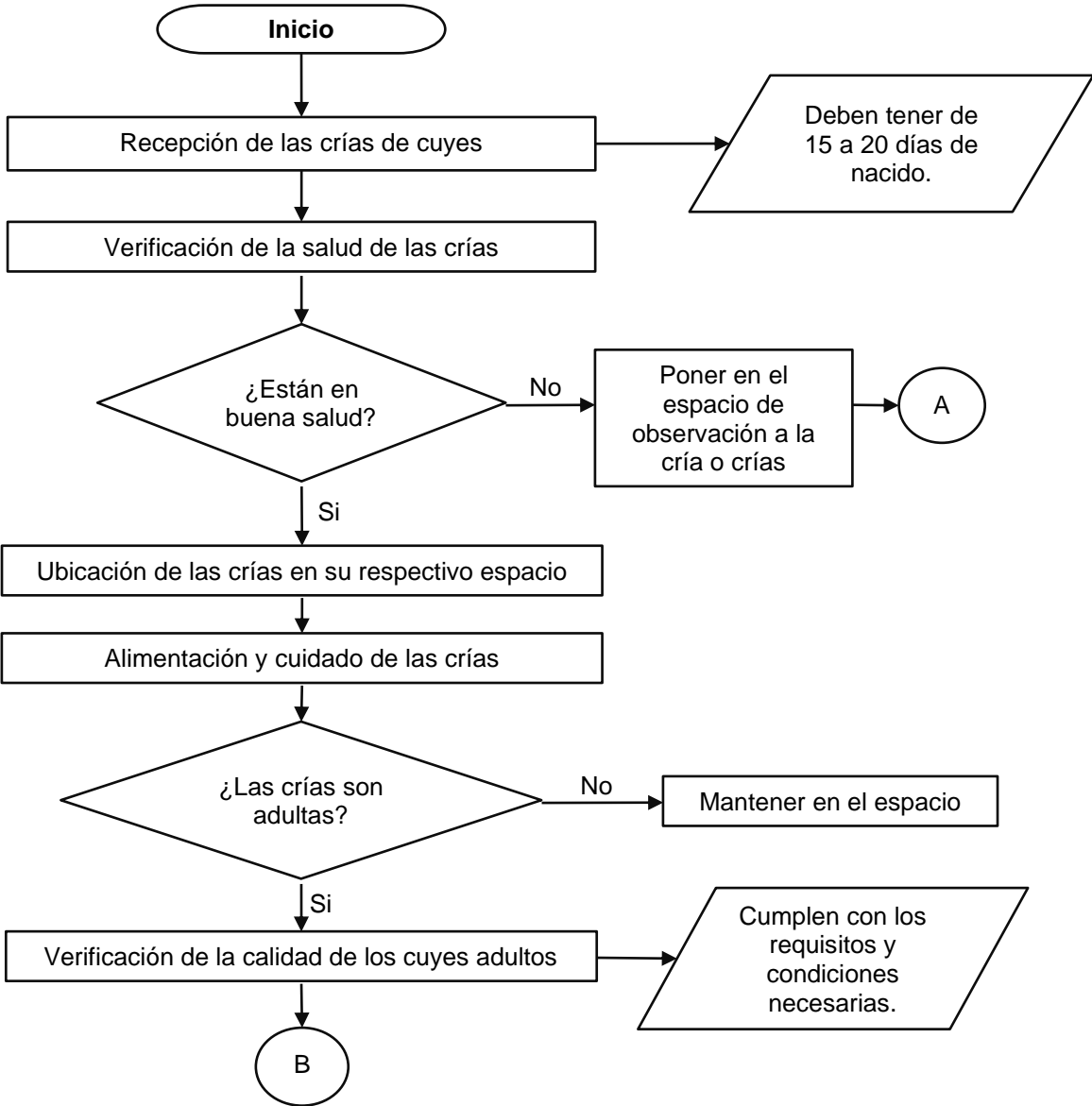
Simbología de interpretación

Símbolo	Significado	Aplicación
	Inicio o fin del proceso	Indica el inicio del diagrama, o etapa para la realización de los distintos procesos.
	Documentación	Indica sobre la realización de informes
	Proceso	Contiene las instrucciones a saber para la realización del proceso.
	Decisión	Indica los puntos sobre la toma de decisiones
	Datos	Describe los datos necesarios para la realización de las actividades.
	Líneas de Flujo	Dan dirección sobre las actividades a seguir.
	Conector	Ayuda a identificar la continuación de los flujos, por medio de la ubicación de la misma letra.
	Comentario o Nota	Se agrega junto con una línea discontinua

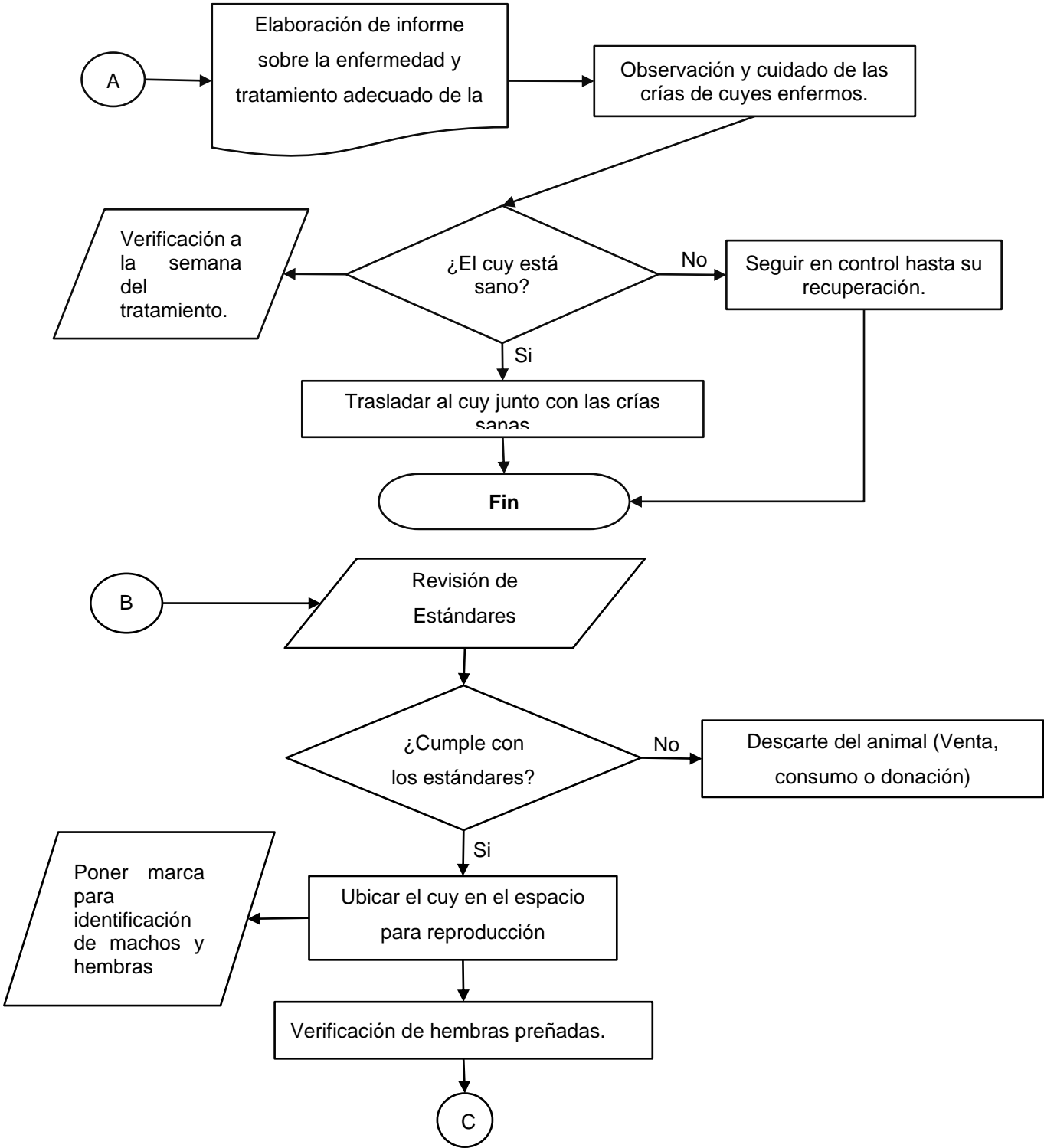
*Nota.* Elaboración de las autoras. Tomado de (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2022).

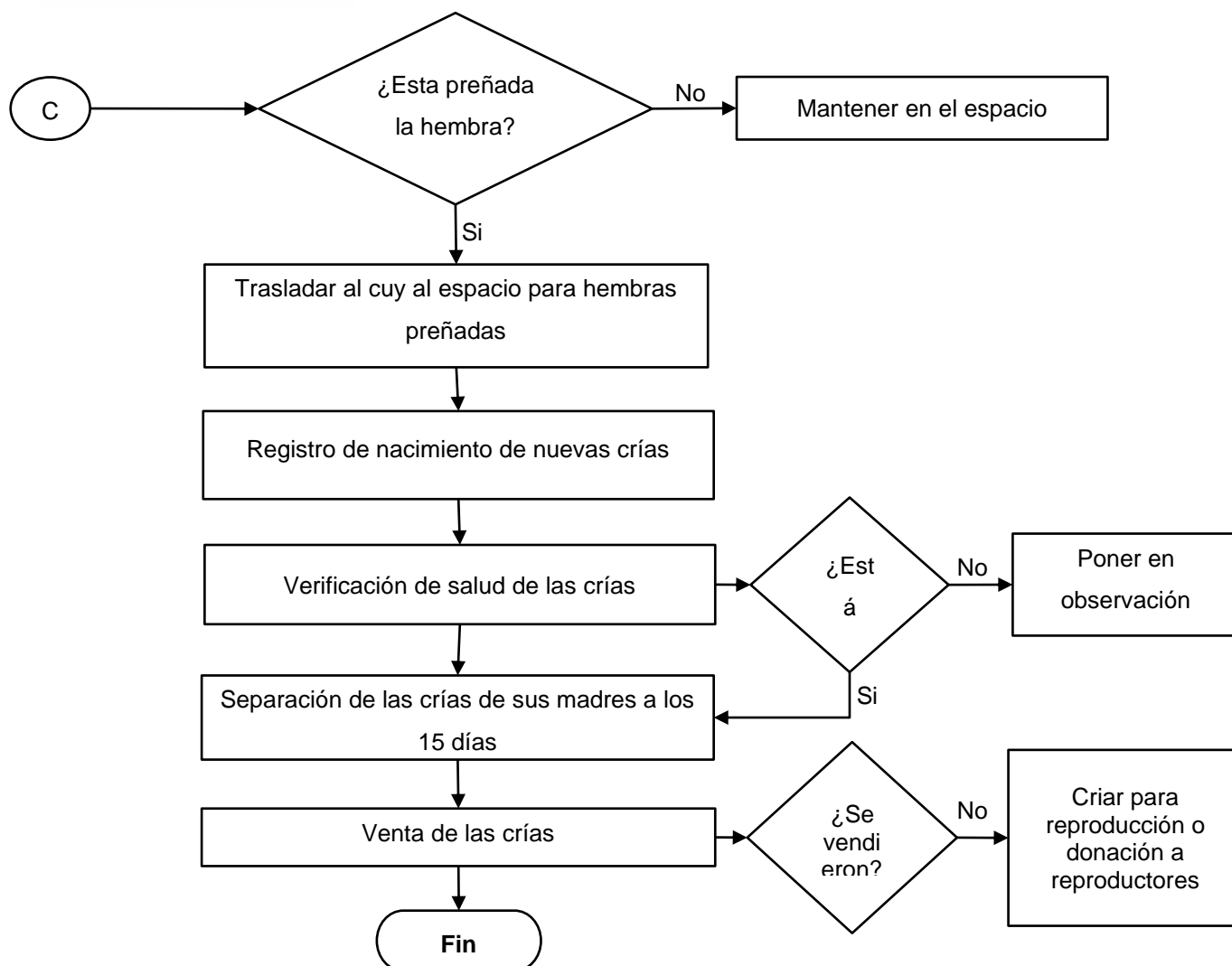
Figura 20

Flujograma de Procesos Fundamentales









*Nota.* Descripción de procesos fundamentales en la crianza de los cobayos para su venta.

Elaboración de las autoras.

### **Comercialización**

En este apartado se analiza y se propone la forma de comercialización para la finca modelo de crianza de cuyes, en la que se toma en cuenta solo la venta de los pies de crías de los cobayos.

#### **Forma de comercialización**

La forma de comercialización más factible para la finca es la directa, al por mayor y al por menor. Cuando se habla de comercialización directa, se hace referencia a que el producto sea entregado directamente al cliente, sin el uso de intermediarios y en el local o las comunidades.

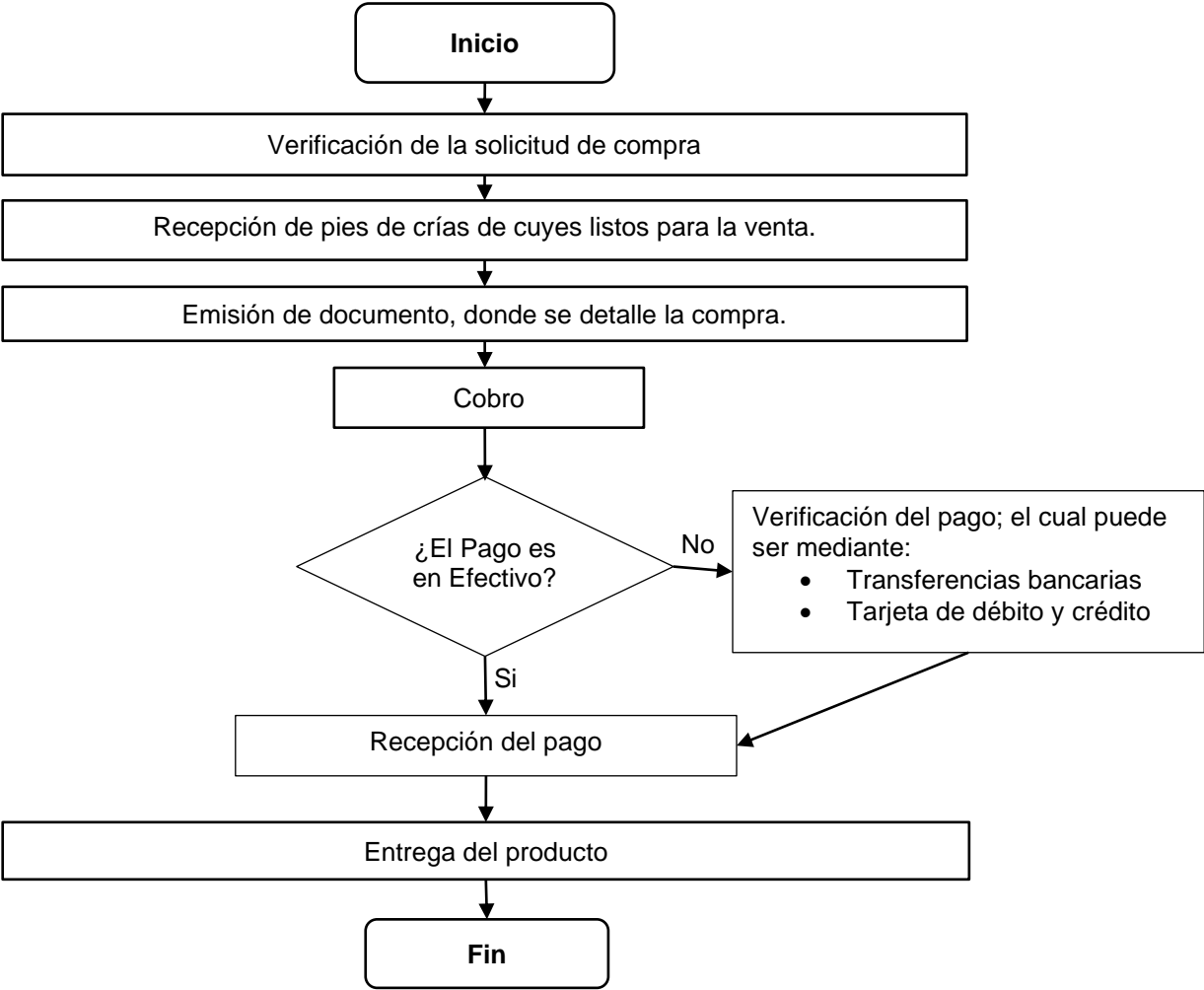
Por otro lado, al por menor y mayor, indica que el producto puede ser vendido por unidad y por cuartos de docena, sextos de docena o por más de una docena. Así, se cumple el requisito (por mayor), siempre y cuando el pedido sea mayor a tres unidades. En cuanto al precio al por menor, debería ser más elevado para provocar que el cliente quiera comprar mayor cantidad del producto.

**Procesos de comercialización**

En este apartado se especifican los procesos para realizar la venta de los pies de cría de cuy, las cuales se muestran en los siguientes mapas de procesos.

**Figura 21**

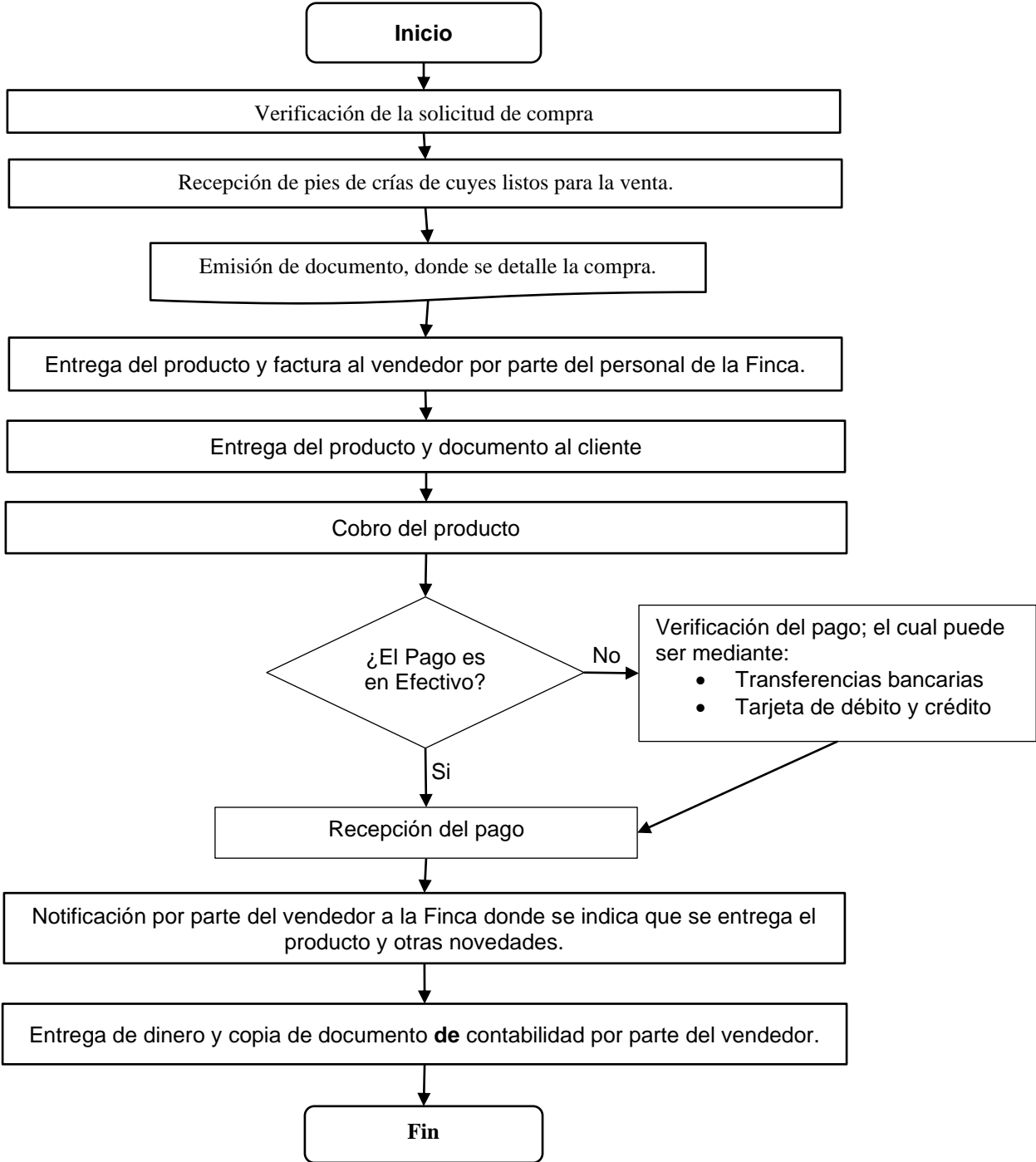
*Comercialización en el local*



Nota. Elaboración de las autoras

Figura 22

Comercialización en el mercado, ferias y otros espacios.



Nota. Elaboración de las autoras

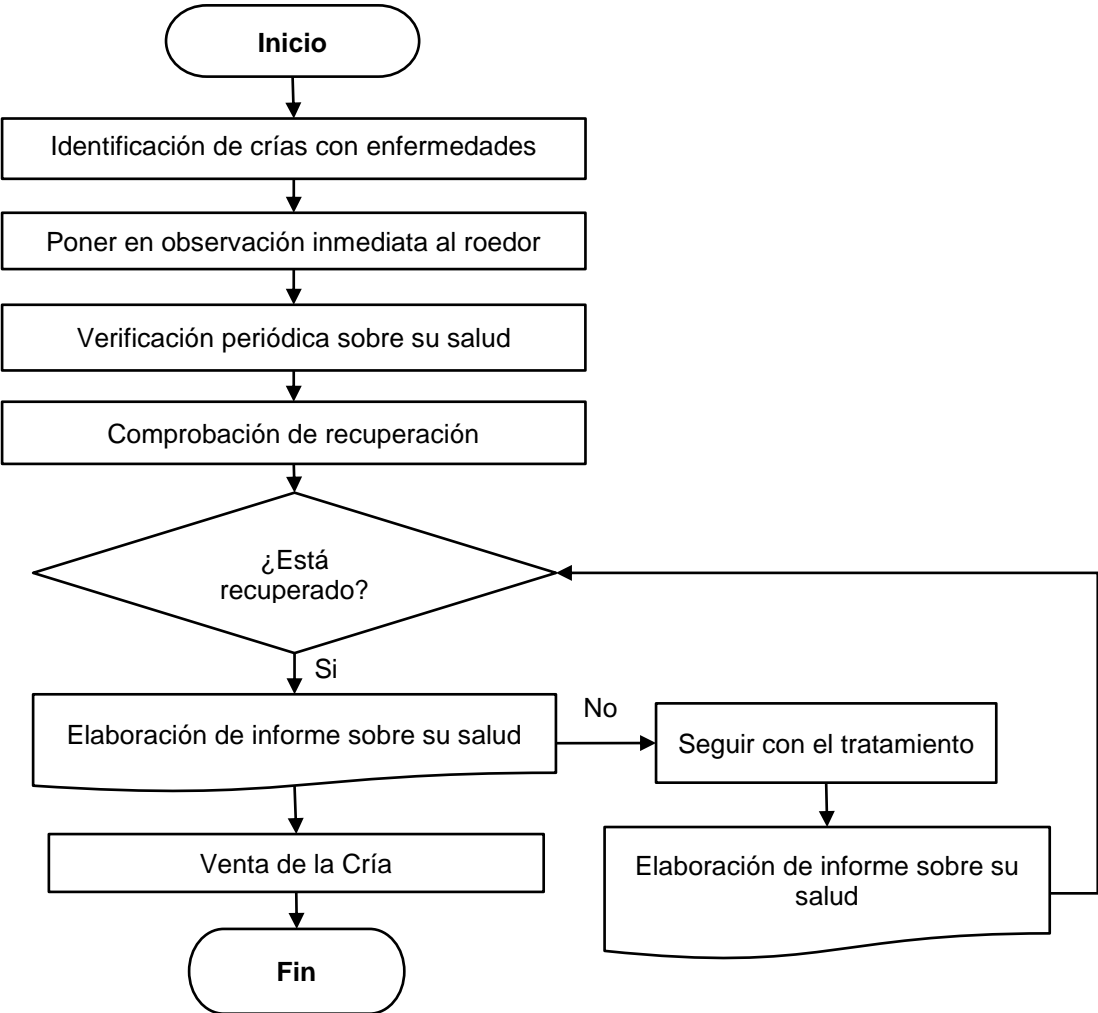
4.1.2.4.3. Procesos de soporte

Actividades de control de calidad

Para el abordaje de casos específicos en los que la calidad del producto se vea comprometida se ha previsto las siguientes situaciones especiales, como el nacimiento de crías con enfermedades; muertes de cuyes hembras preñadas; muerte de cuyes machos o enfermedad de los mismos y existencia de roedores no aptos para reproducción, se hacen algunas sugerencias a través de los siguientes flujogramas:

Figura 23

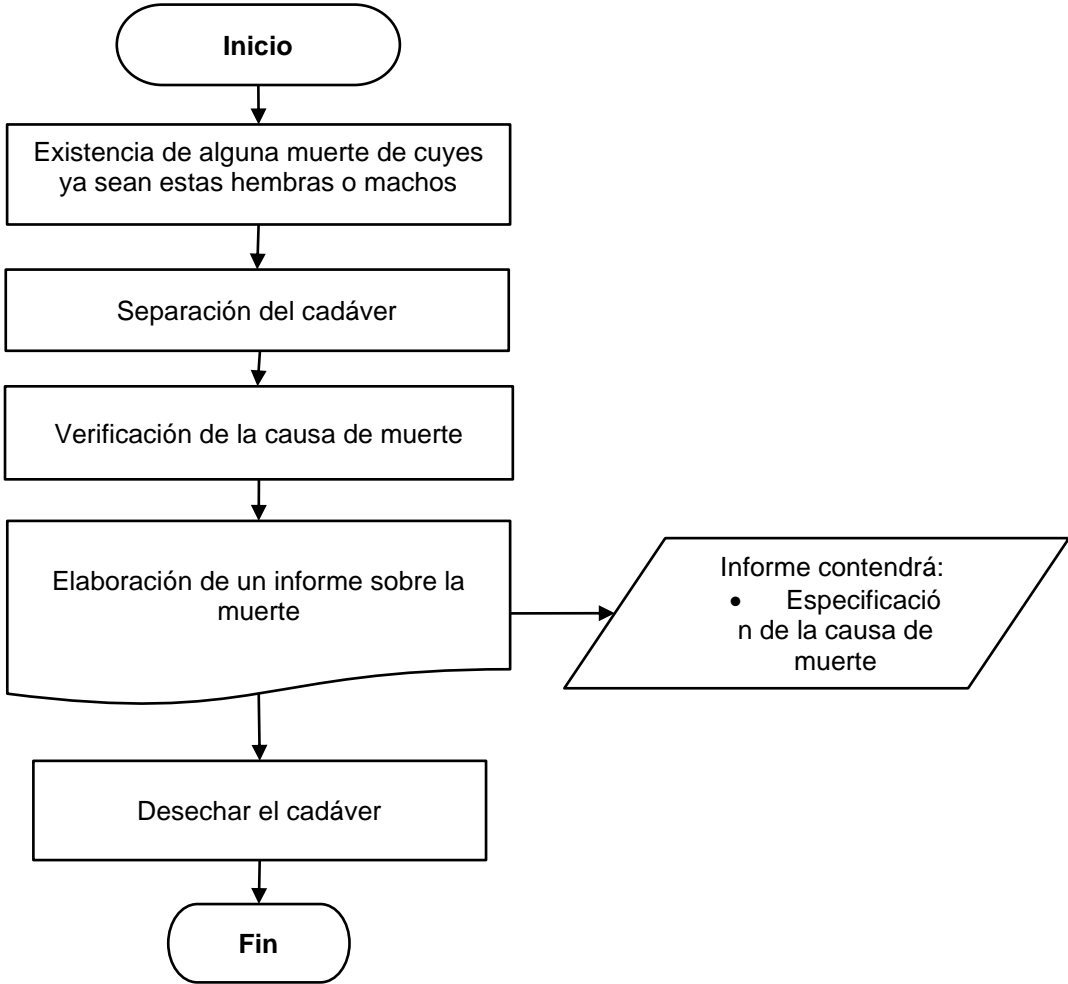
Flujograma de nacimiento de crías con enfermedades



Nota. Descripción de procesos a seguir de cobayos nacidos enfermos. Elaboración de las autoras.

Figura 24

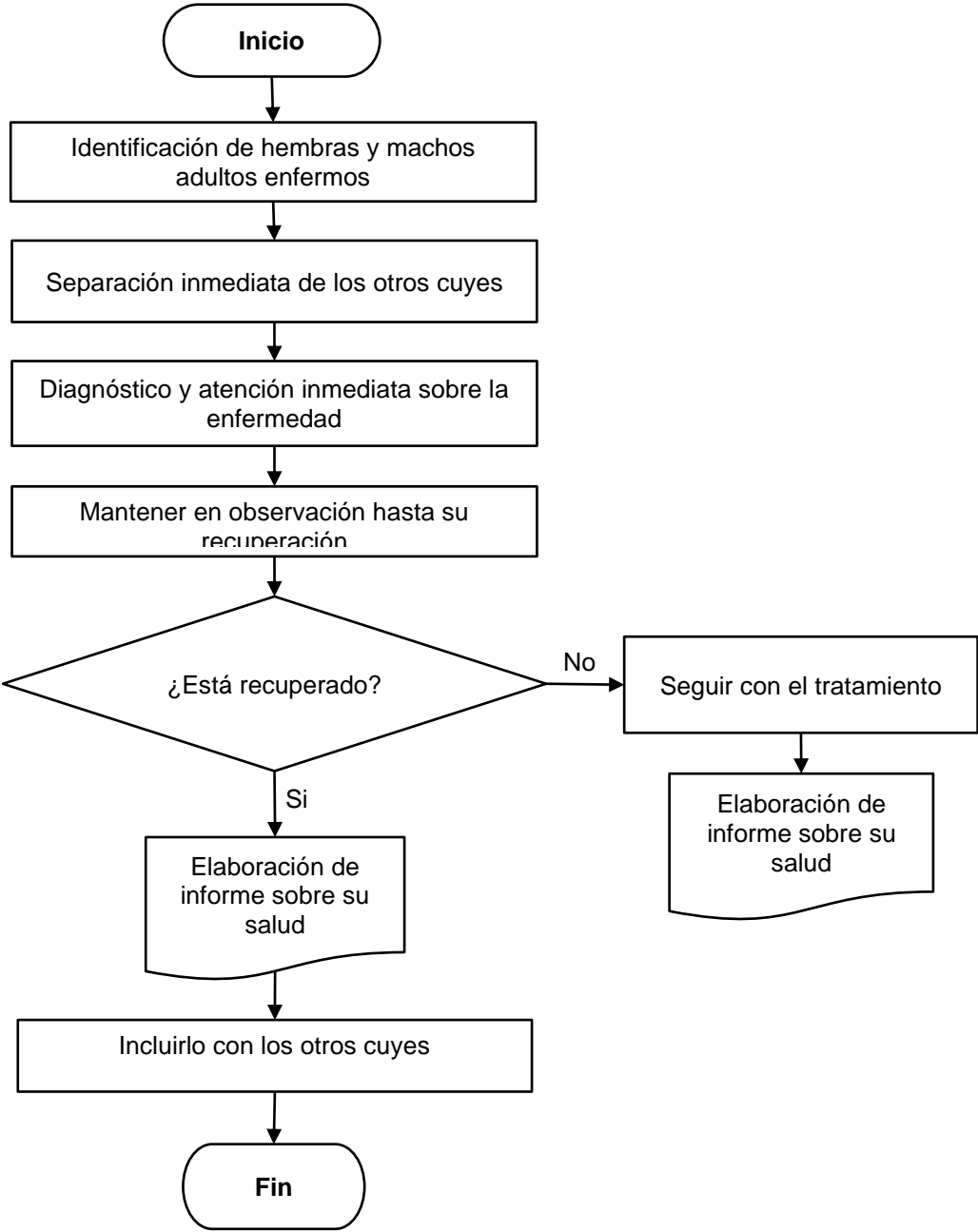
Flujograma de muertes de cuyes.



Nota. Descripción de procesos a seguir de cobayos muertos. Elaboración de las autoras.

Figura 25

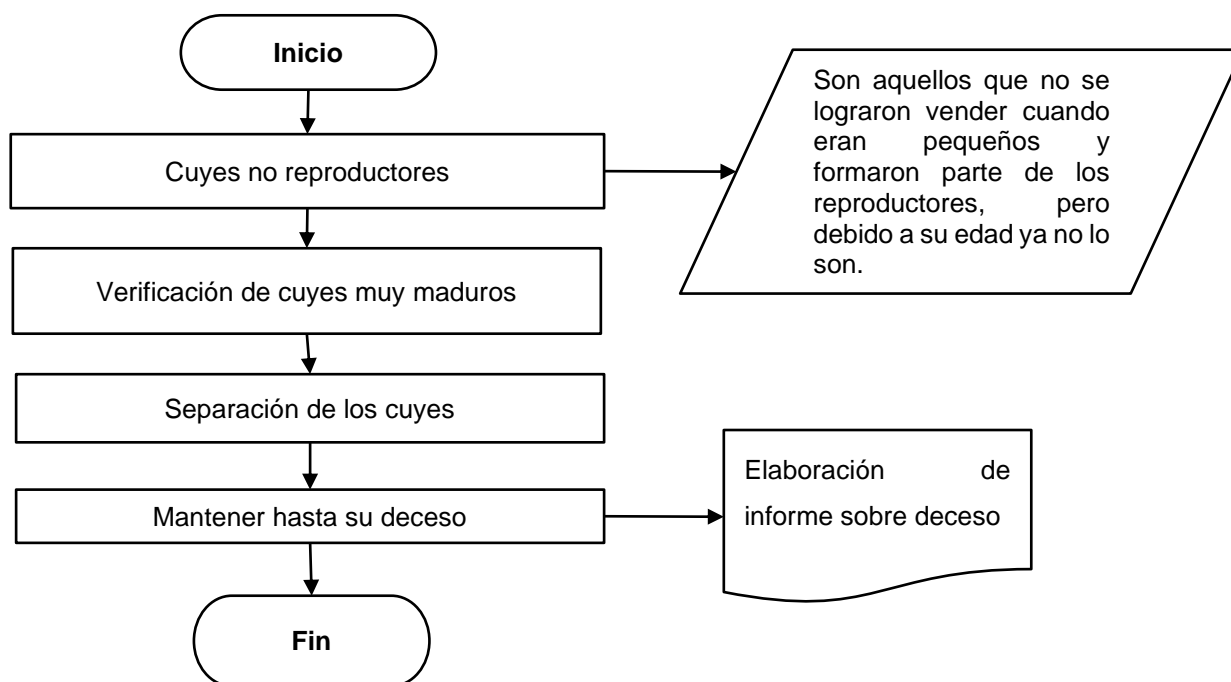
Flujograma de cuyes enfermos



Nota. Descripción de procesos a seguir de cobayos muertos. Elaboración de las autoras

**Figura 26**

*Flujograma de cuyes fuera de la edad reproductiva*



*Nota.* Descripción de procesos a seguir siempre y cuando los cobayos estén fuera de la edad reproductiva. Elaboración de las autoras

**Proceso de comunicación entre áreas.**

Se establece, mediante un mapa de procesos, cómo debería ejecutarse la comunicación de la finca, tanto externa como interna. Para esta tarea, se toma en cuenta la siguiente simbología.

**Tabla 16**

*Simbología para interpretación*

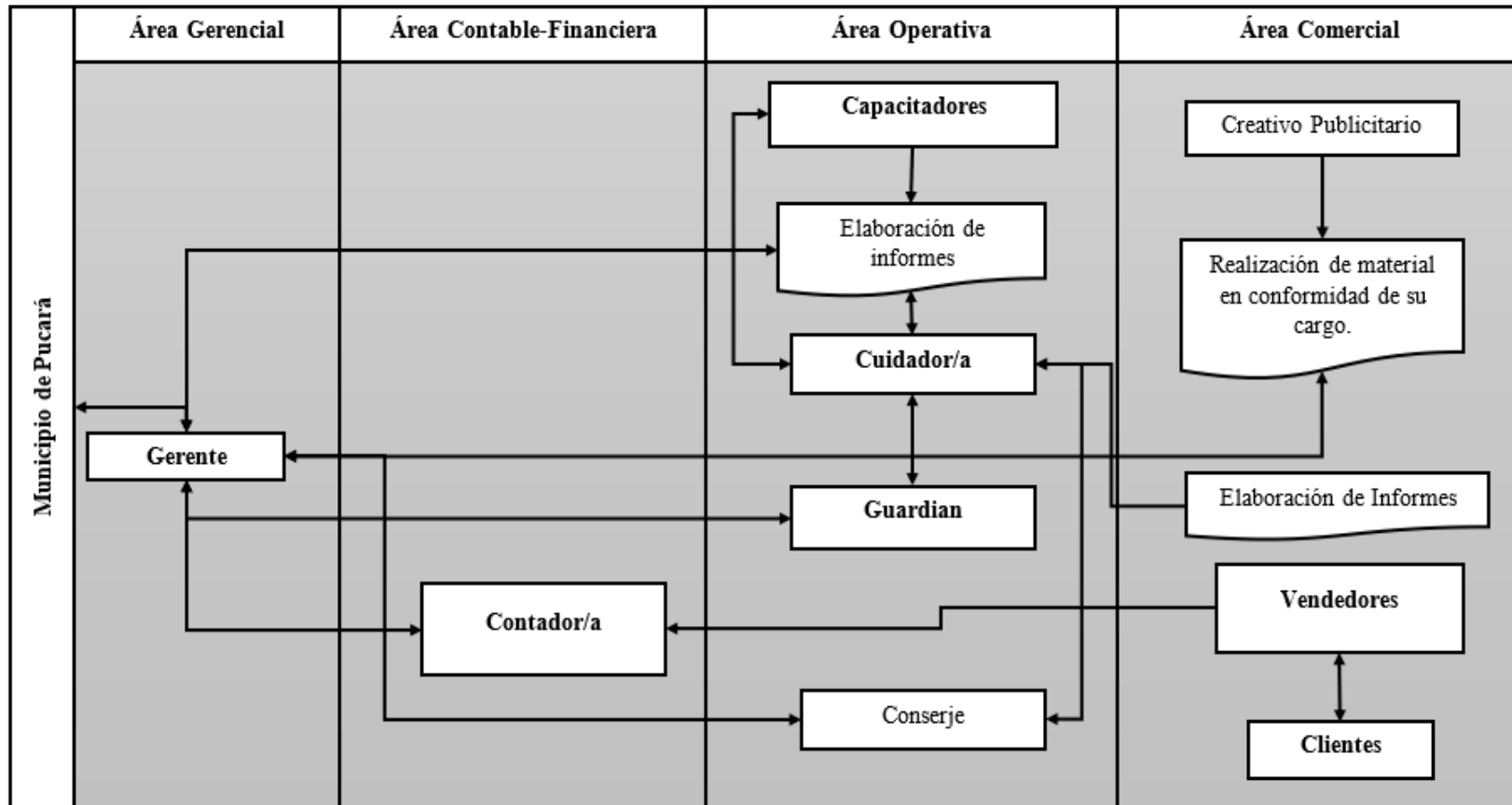
Símbolo	Significado	Aplicación
	Talento Humano/Procesos	Denominación del talento humano necesario por área, según la estructura organizacional establecida.
	Documentación	Indica sobre la realización de informes
	Líneas de Flujo	Dan dirección a los procesos a seguir a seguir.

*Nota.* Elaboración de las autoras



Figura 27

Mapa de proceso de comunicación entre áreas



Nota. Descripción de procesos a seguir para una eficiente comunicación dentro de la empresa. Elaboración de las autoras

### 4.1.3. Gestión contable-financiera para la finca modelo de crianza de cuyes

En este apartado se aborda todo lo relacionado con la gestión contable y financiera que tiene que llevar la empresa, tomando en cuenta factores como su constitución y sus objetivos ayudando que la Finca a través de los adecuados procedimientos tenga una información contable financiera eficiente y razonable.

#### 4.1.3.1. Requisitos de constitución

Después de establecer la Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), se requieren los siguientes documentos que deberán subirse a la página de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

**Certificado del Registro Único del Contribuyente (RUC):** Para obtener el número del Registro Único del Contribuyente, lo primero que se debe realizar en la página web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, es que con el usuario y clave del representante legal se deben actualizar los datos que se pide dentro del sistema, después de haber realizado lo mencionado, el sistema automáticamente le dará la opción de sacar el RUC. Es importante mencionar que el RUC, permitirá registrar, identificar y clasificar a los contribuyentes con el objetivo de mantener un control tributario por parte del ente fiscal (Ley de registro único de contribuyente, 2016). Es importante mencionar que el certificado del RUC se obtendrá de la página del SRI, para cual se necesitará la clave del representante legal que se obtendrá vía electrónica o personal.

**Comprobante del depósito:** Una vez obtenido el RUC, se debe realizar el depósito inicial para constituir la sociedad, es sustancial mencionar que no será importante el valor a depositar debido ya que una de las características de las SAS es que no se necesita un monto mínimo, pero si el comprobante del depósito y se podrá realizar en la entidad financiera que se desee acompañada con el certificado del RUC.

**Balance inicial o Estado de situación:** Este documento contable indica la situación financiera que tiene la organización en un determinado periodo. Mostrando detalladamente la relación entre activos y pasivos, siendo el primero, todos los bienes del negocio y el segundo las deudas del mismo. Es importante mencionar que el balance que se solicita por parte de la superintendencia de compañías es el inicial, pero se sugiere que este se lo realice mensualmente en la finca.

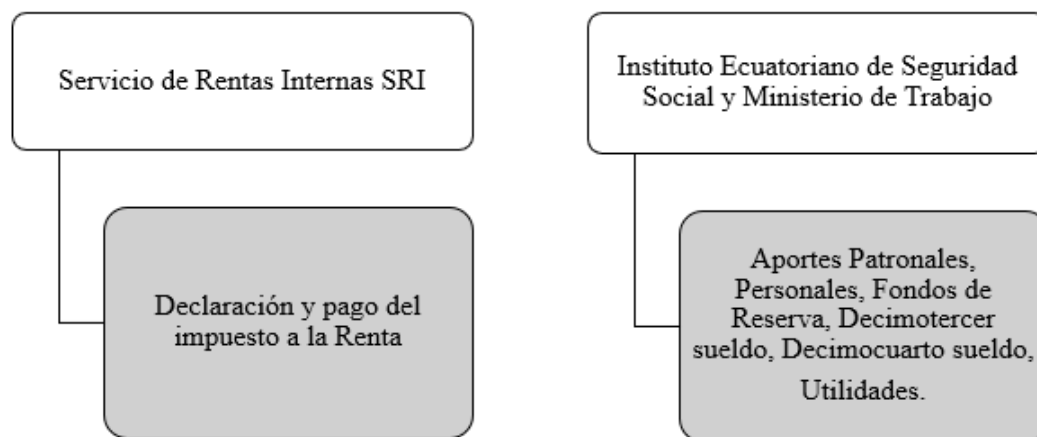
**Asiento diario:** Es un libro donde se registrarán de una manera ordenada por sus fechas cada una de las actividades, transacciones y operaciones que se realiza en el negocio, detallando las cuentas acreedoras y deudoras. Esta herramienta será el registro contable principal de cualquier organización sin importar su tamaño.

### 4.1.3.2. Aspectos tributarios y laborales

Al ser la Finca Modelo de Crianza de Cuyes constituida con una SAS y de acuerdo al sector económico dedicado debe cumplir con las siguientes obligaciones tributarias y laborales, tanto en el Servicio de Rentas Internas, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y Ministerio de Trabajo.

**Figura 28**

*Obligaciones tributarias y laborales*

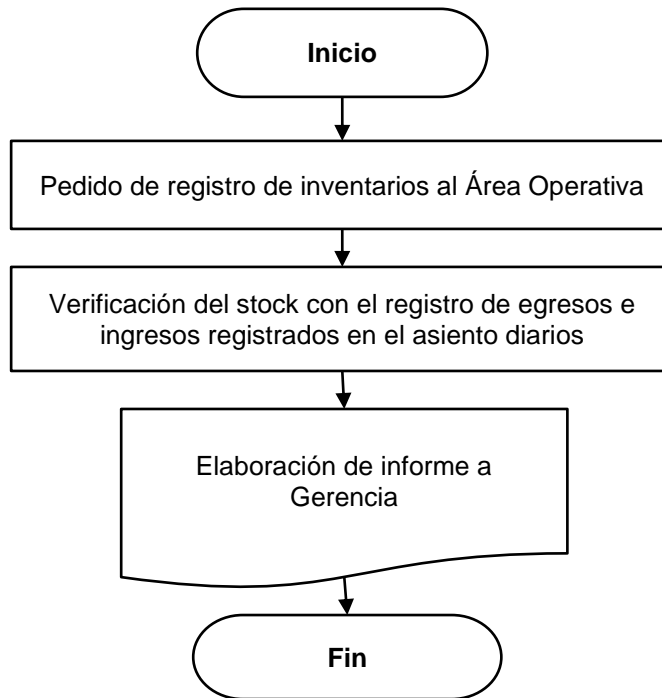


*Nota.* Elaboración de las autoras. Tomado de (Servicio de Rentas Internas SRI, 2023; Ministerio del Trabajo, 2023).

### 4.1.3.3. Procesos de operación contable

Lo que se busca con el diseño del sistema de gestión contable es proponer el correcto procedimiento contable para obtener una razonabilidad de la información efectiva, para lo mismo se ejemplifican en los siguientes flujogramas los procesos a seguir en distintas situaciones, de la misma manera se plantean matrices para el registro de las diferentes actividades económicas.

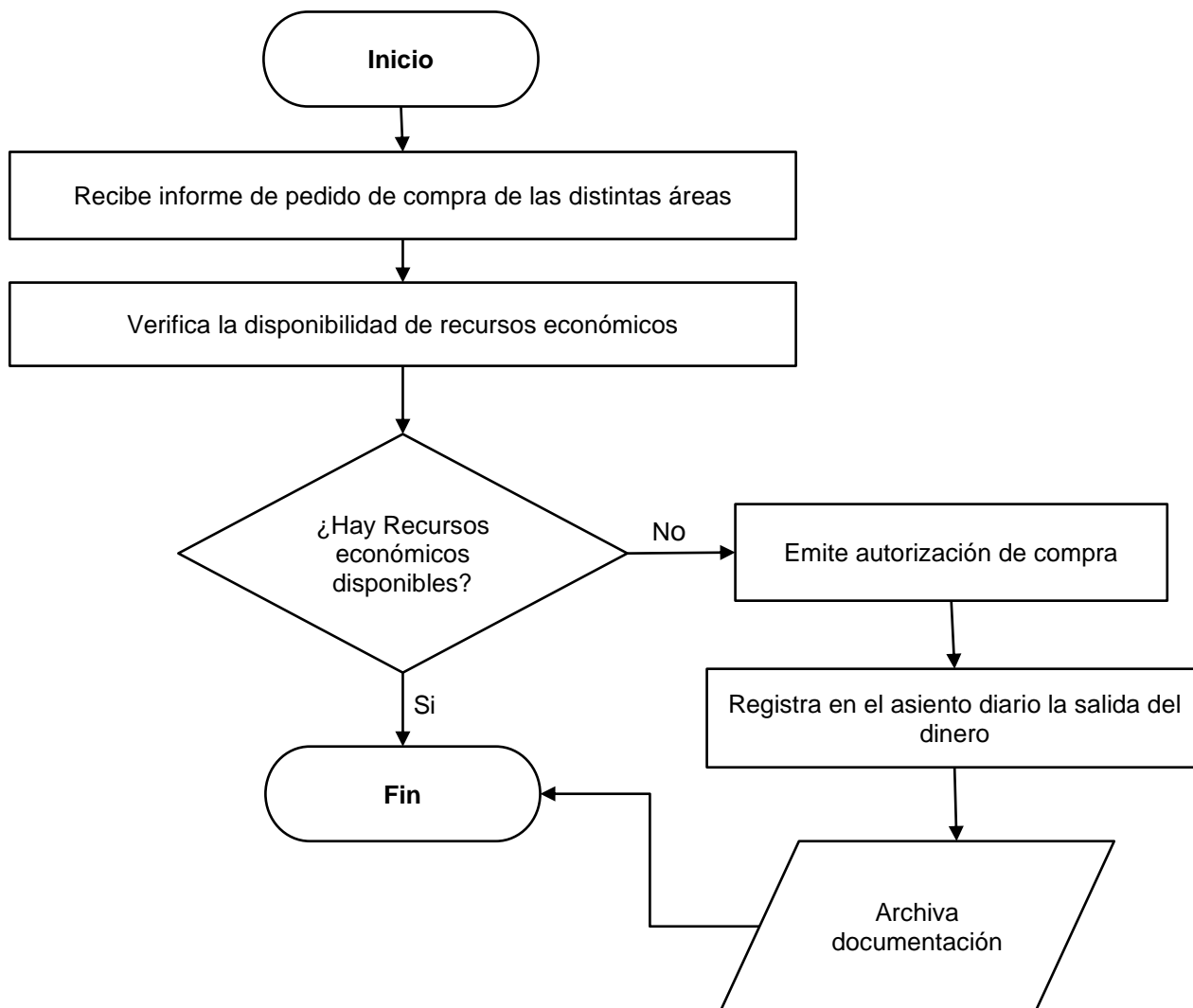
Figura 29

*Monitoreo de Inventarios*

*Nota.* Elaboración de las autoras.

**Figura 30**

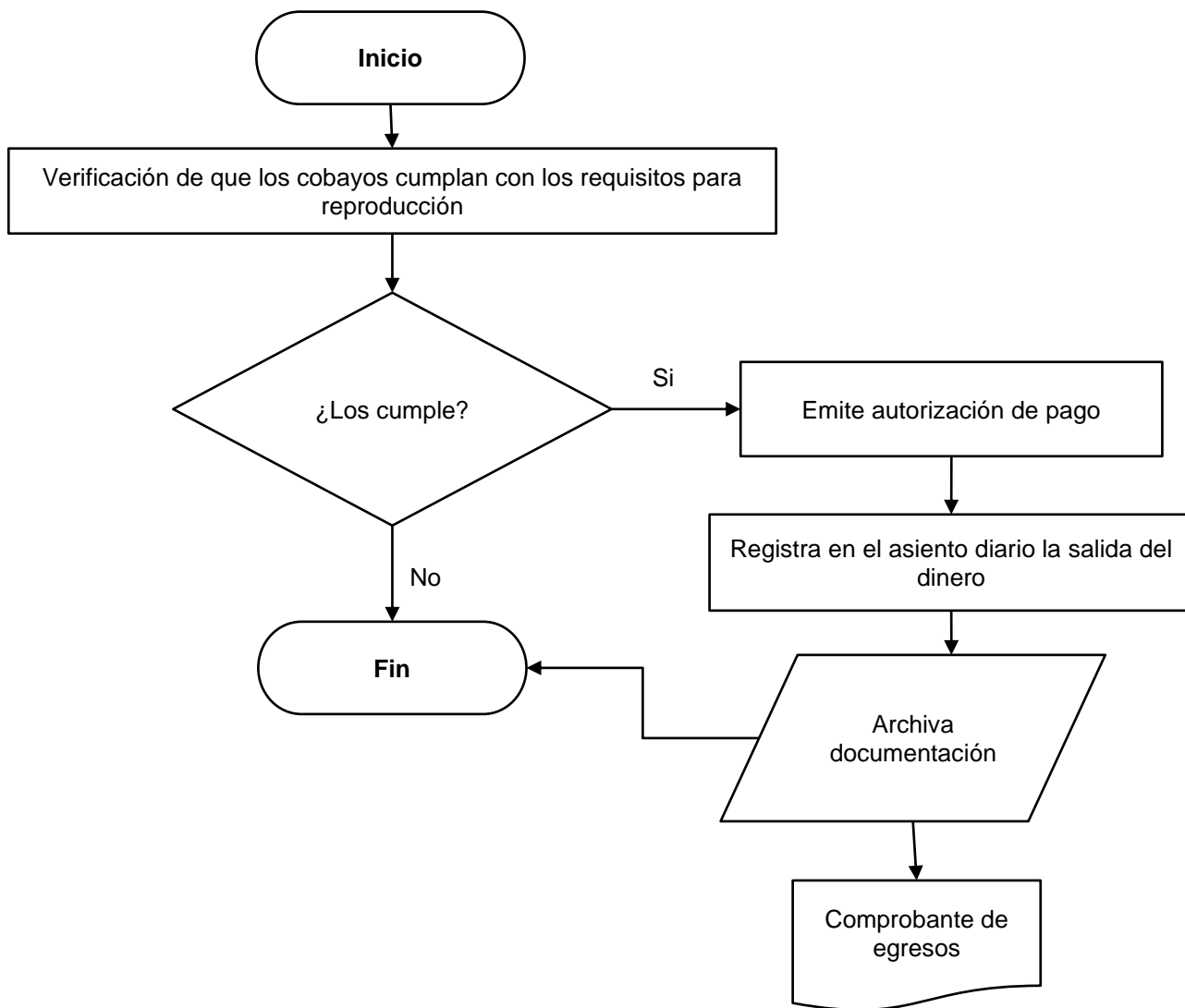
*Aprobación de compra*



*Nota.* Elaboración de las autoras.

**Figura 31**

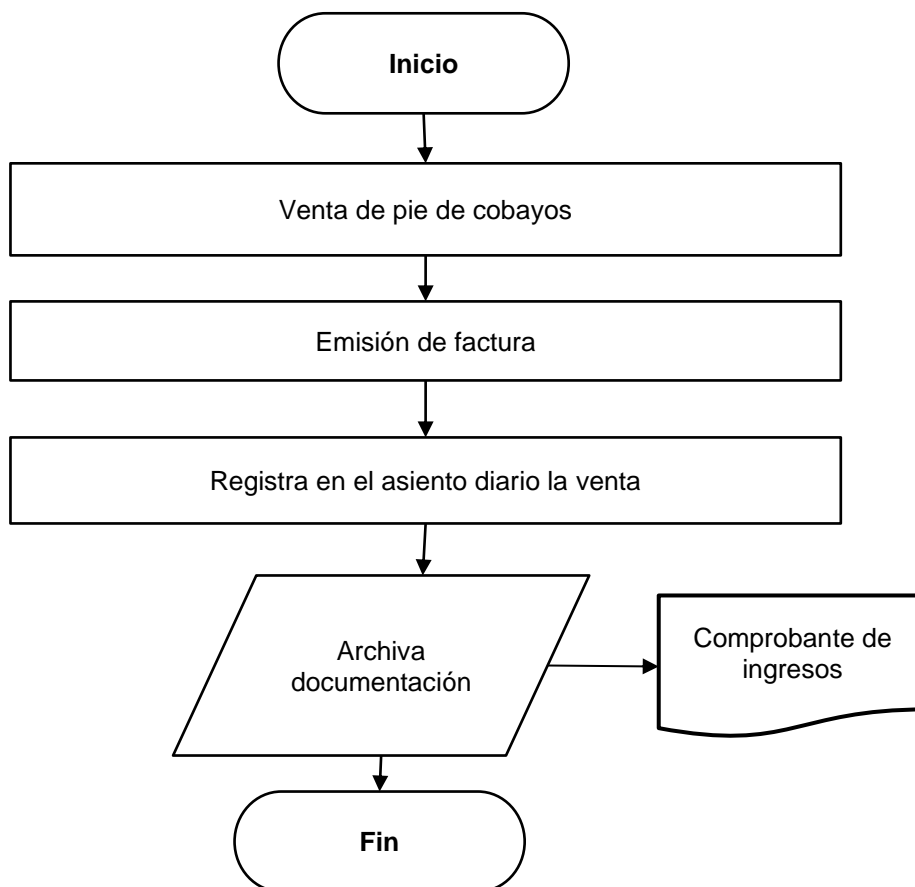
*Pago a proveedores*



*Nota.* Elaboración de las autoras.

**Figura 32**

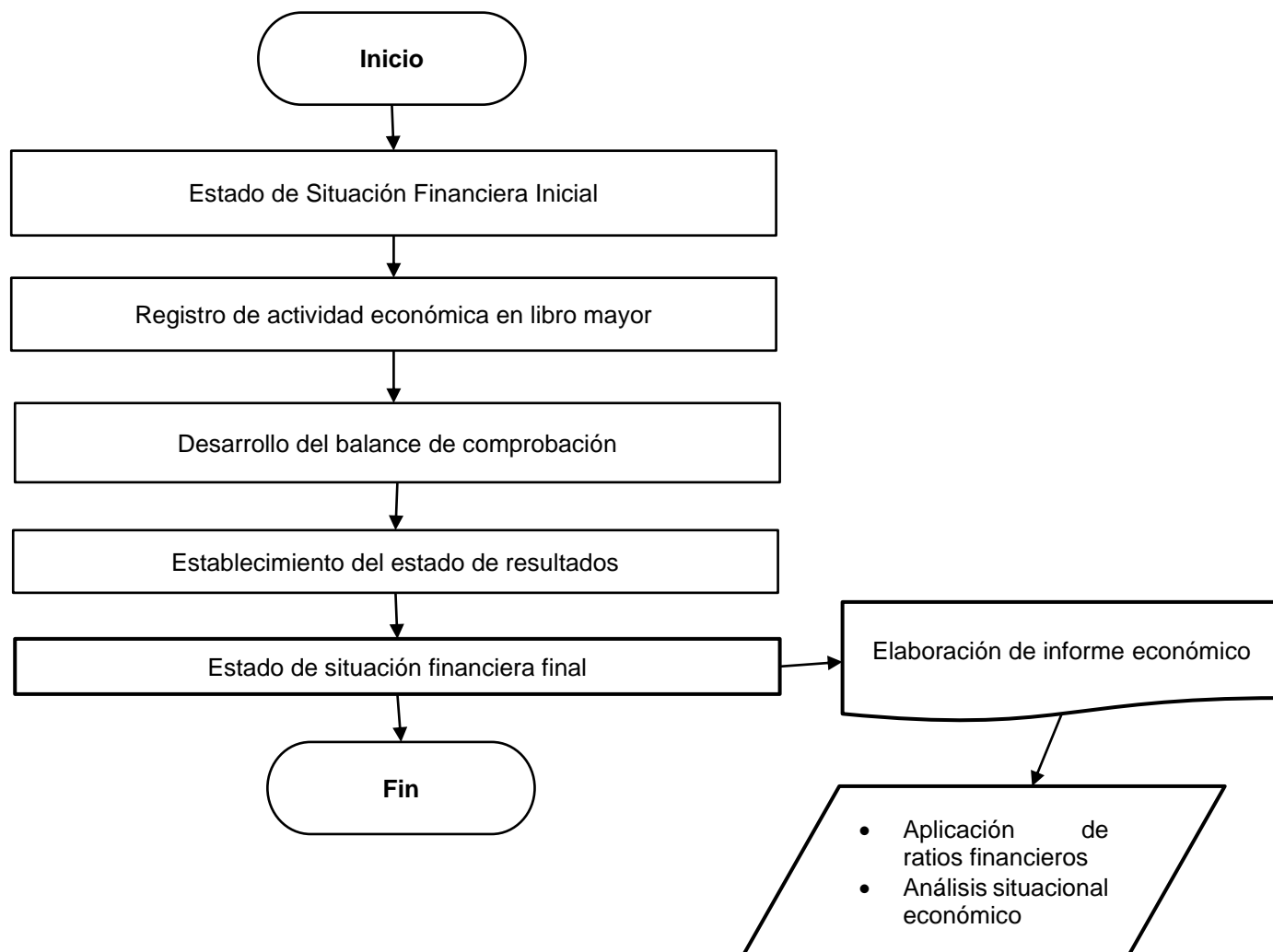
*Ventas*



*Nota.* Elaboración de las autoras.

**Figura 33**

*Presentación de estados financieros e informe a gerencia*



*Nota.* Elaboración de las autoras.

Además de lo establecido en este apartado se recomienda la aplicación de las matrices-modelos que se desarrollaron en el programa Excel que se encuentra en el Anexo K y que se adjuntan como herramienta de soporte en el presente proyecto integrador.



#### 4.1.3.4. Determinación del precio

Otro aspecto importante que será abordado dentro del componente contable y financiero es el precio con el cual la finca comercializaría sus productos y sus servicios. Se recomienda utilizar la siguiente fórmula para la obtención del precio, ya que considerara los costos en los que se incurre al producir:

##### ***Precio basado en costos***

$$Pv = CT + (1 * UM)$$

Donde;

*Pv = Precio de venta*

*Ct = Costos Totales*

*Um = Margen de utilidad*

Como se evidenció en la fórmula, para obtener el precio se toman en cuenta los costos. Es sustancial mencionar que estos últimos responden a la suma de los costos fijos y los costos variables en los que incurre la finca; así tenemos que:

$$Ct = Cf + Cv$$

Donde;

*Cf = Costos Fijos*

*Cv = Costos Variables*

En este contexto es importante mencionar que, para los costos fijos se sugiere tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Agua
- Luz
- Salarios

Por otro lado, dentro de los costos variables se deberán considerar:

- Alimentación
- Insumos
- Materiales

Por lo cual tomando el caso de la Finca Modelo de Crianza de Cuyes se presenta la siguiente simulación fundamentada para el cálculo de lo expresado anteriormente que tiene como base el Anexo K en un archivo Excel que lleva por nombre Manejo Contable.

Donde basados en el Manual de Crianza y Producción de Cuyes con Estándares de Calidad del (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), 2014) y el Estudio de Mercado realizado por (Ayuda en Acción, 2021), se estima el siguiente precio de los pies de crías de los cuyes.

**Tabla 17**

*Estimación de costos*

	<b>Valor Monetario Según MAGAP (Pie de cría)</b>	<b>Valor Monetario Según Ayuda en Acción (Cuy de 1000 gr.)</b>
<b>Costos Variables</b>		
Materia Prima	0,00	1,00
Alimentación	2,25	2,95
Insumos	0,20	0,51
<b>Costos Variables</b>		
Mano de Obra	0,52	1,88
Servicios Básicos	0,00	0,00
Depreciación	0,21	8,92
<b>Total</b>	<b>3,18</b>	<b>15,26</b>

*Nota.* Tomado de (Ayuda en Acción, 2021) y (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), 2014).Elaboración de las autoras.

Tomando como base los costos descritos en la tabla anterior y con un margen de ganancia del 30 %, aplicando la formula los precios para el pie de cría de cuy y un cuy de 1000 gramos seria:

***Precio del Pie de Cría de Cuy***

$$Pv = CT + (1 * UM)$$

$$Pv = 3,18 + (1 * 30\%)$$

$$Pv = 3,48$$

***Precio del cuy de 1000 gramos***

$$Pv = CT + (1 * UM)$$

$$Pv = 15,26 + (1 * 30\%)$$

$$Pv = 15,56$$

**4.1.3.5. Manejo financiero**

Se sugiere que el manejo financiero tome en cuenta las normas que regulan la gestión contable y financiera como las Normas Internacionales de Información Financieras (NIIF) (AA.VV., 2019). Estas brindan estándares del manejo de la actividad económica de una entidad con la finalidad de analizar y comparar periodos entre sí y con los de otras instituciones; así, se genera un registro de todas las operaciones económicas que se desarrollan en la finca.

***Plan financiero***

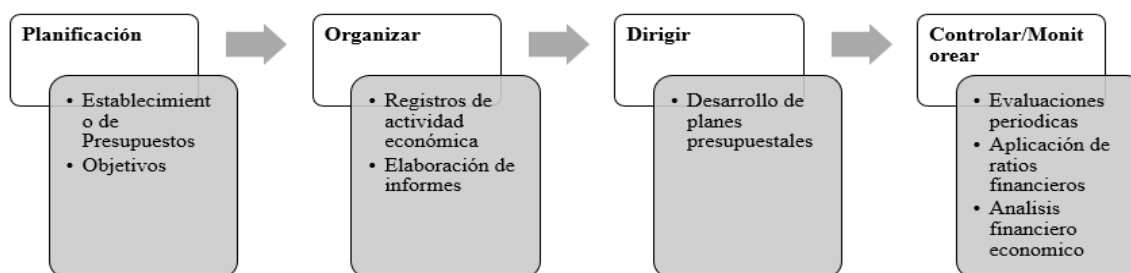
Para llevar a cabo las actividades económicas y financieras de la finca, es importante planear y establecer un rumbo financiero, por lo cual en este apartado se establecen las debidas sugerencias para el desarrollo de las actividades de esta entidad. Se busca alcanzar los objetivos previamente establecidos. Cabe destacar que, con una adecuada planificación, en esta área se podrán analizar diferentes opciones de financiamiento e inversión, tanto a largo como a corto plazo.

Donde, para la planeación financiera se recomienda el uso y desarrollo de un presupuesto; con los documentos contables que se sugirieron en los anteriores apartados y conjuntamente con las

características de productos y servicios que se ofrecerán en la finca, se ha visto adecuado la sugerencia del uso del **presupuesto de flujo de efectivo**. Este tipo de presupuesto permitirá presentar los ingresos y egresos del negocio; además, con esta información se podrá indicar el dinero que este sobrante o faltante. A la vez se podrá facilitar que la gerencia pueda tomar decisiones adecuadas (Hidalgo et al, s.f.).

**Figura 34**

*Gestión Contable Financiera*



*Nota.* Elaboración de las autoras

Tal como se muestra en la Figura 34, la gestión contable – financiera propuesta toma en cuenta la planificación, la organización, la dirección y el control, bases fundamentales para una buena administración de cualquier entidad. Así, cuando se habla de planificación se hace referencia a la estructura presupuestal basada en los objetivos que tiene la finca modelo de Crianza de Cuyes, la cual, con la organización que conlleva el seguimiento de ciertos procesos documentados y la dirección adecuada en el establecimiento del talento humano, se espera se llegue a conseguir los objetivos planteados. Para ello, se establece la fase de control, que permite detectar las falencias y el avance del cumplimiento de metas.

En este contexto, se cuenta con una herramienta informática ubicada en el Anexo K que tiene como título Manejo Contable – Financiero, misma que facilitará la aplicación de la información desarrollada previamente. Además, es importante mencionar que en el capítulo 2 de este proyecto se encuentra de manera detallada la metodología necesaria para su correcta aplicación.

La herramienta antes mencionada contiene diferentes plantillas que permitirán a la administración planificar, organizar, dirigir y controlar el aspecto contable- financiero de la Finca Modelo de Crianza de Cuyes. A continuación, se procede a enumerar cada una de los diferentes formatos para la gestión antes mencionada.

*i. Diario*

**Figura 35**

*Plantilla modelo del registro Diario*

<b>FINCA MODELO DE CRIANZA DE CUYES</b>		
<b>DIARIO</b>		
	DEBE	HABER
FECHA	DESCRIPCIÓN	
7/4/2023		\$0,00
7/4/2023		\$0,00
7/4/2023		\$0,00
7/4/2023		\$0,00
7/4/2023		\$0,00
7/4/2023		\$0,00
7/4/2023		\$0,00
7/4/2023		\$0,00
7/4/2023		\$0,00
7/4/2023		\$0,00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$0,00</b>

*Nota.* Elaboración de las autoras.

La creación de este formato tuvo como objetivo establecer de una forma fácil el registro diario de las transacciones económicas de la finca.

## ii. Libro mayor

**Figura 36**

*Plantilla modelo del Libro Mayor*

FINCA MODELO DE CRIANZA DE CUYES											
LIBRO MAYOR											
<b>CUENTA EFECTIVO Y BANCOS</b>				<b>CUENTA CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES</b>				<b>CUENTA CUENTAS POR COBRAR FINANCIERAS</b>			
		DEBE	HABER			DEBE	HABER			DEBE	HABER
FECHA	DESCRIPCIÓN			FECHA	DESCRIPCIÓN			FECHA	DESCRIPCIÓN		
7/4/2023		\$0,00	\$0,00	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	7/4/2023		\$0,00	\$0,00
7/4/2023		\$0,00	\$0,00	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	7/4/2023		\$0,00	\$0,00
7/4/2023		\$0,00	\$0,00	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	7/4/2023		\$0,00	\$0,00
7/4/2023		\$0,00	\$0,00	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	7/4/2023		\$0,00	\$0,00
7/4/2023		\$0,00	\$0,00	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	7/4/2023		\$0,00	\$0,00
7/4/2023		\$0,00	\$0,00	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	7/4/2023		\$0,00	\$0,00
7/4/2023		\$0,00	\$0,00	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	7/4/2023		\$0,00	\$0,00
7/4/2023		\$0,00	\$0,00	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	7/4/2023		\$0,00	\$0,00
7/4/2023		\$0,00	\$0,00	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	7/4/2023		\$0,00	\$0,00
7/4/2023		\$0,00	\$0,00	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	7/4/2023		\$0,00	\$0,00
7/4/2023		\$0,00	\$0,00	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	7/4/2023		\$0,00	\$0,00
<b>TOTAL</b>		\$0,00	\$0,00	<b>TOTAL</b>		\$0,00	\$0,00	<b>TOTAL</b>		\$0,00	\$0,00

**Nota.** Elaboración de las autoras

En esta hoja de Excel se cuenta con formatos para llevar el registro de cada cuenta que se utiliza en el registro Diario. Es importante mencionar que en la Figura 37 solo se detalla 3 cuentas, pero en el archivo se muestran todas las que se consideró necesarias.

## iii. Presupuesto de Flujo de Efectivo

**Figura 37**

*Plantilla modelo del Presupuesto de efectivo*

FINCA MODELO DE CRIANZA DE CUYES												
Presupuesto de Efectivo												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cuentas por cobrar												
Ventas												
Préstamos												
Donaciones												
Otros Ingresos												
<b>Total Ingresos</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas por pagar												
Sueldos y salarios												
Gastos de administración												
Gastos de ventas												
Gastos de administración												
<b>Total Egresos</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo mínimo de efectivo deseado												
Efectivo necesario	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Excedente o Faltantes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Financiamiento												
<b>Saldo final de efectivo</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

**Nota.** Elaboración de las autoras

El formato cuenta con la descripción de ingresos y egresos que a través de fórmulas establecidas en dicho formato permitirán conocer el saldo final de efectivo con el que cuenta la finca modelo.

**iv. Estado de Resultados**

**Figura 38**

*Plantilla modelo del Estado de Resultados*

<b>FINCA MODELO DE CRIANZA DE CUYES</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				
CUENTAS	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
	2022	2023	2024	2025
<b>INGRESOS</b>				
venta de productos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
servicios prestados	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>
costo de venta	(-)0	(-)0	(-)0	(-)0
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>
Dividendos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Ingresos Financieros y otros	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Gastos de administracion y ventas	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Participacion a trabajadores	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Gastos financieros	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Otros gastos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>
Menos gasto por impuesto a la renta:				
Corriente	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Diferido	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>
<b>UTILIDAD DEL AÑO</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>

**Nota.** Elaboración de las autoras

En el Estado de Resultados propuesto para el manejo de la Finca Modelo de Crianza de Cuyes se puede visualizar las cuentas de Ingresos, Margen Bruto, Utilidades antes del Impuesto, mismas que nos permitirán a través de fórmulas preestablecidas en el formato de Excel conocer la Utilidad del Años de la Finca.

v. *Balance general*

Figura 39

Plantilla modelo del Balance General

<b>FINCA MODELO DE CRIANZA DE CUYES BALANCE GENERAL</b>			
<b>CUENTAS</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>ACTIVOS</b>			
<b>Activos corrientes:</b>			
Efectivo y bancos	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Clientes	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Inventarios	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Inversiones	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Cuentas por cobrar financieras	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Otros	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Total activos corrientes</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>
<b>Activos no corrientes:</b>			
Propiedades, planta y equipos	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Otros activos	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>
<b>PASIVOS</b>			
<b>Pasivos corrientes:</b>			
Préstamos	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Proveedores	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Sueldos y salarios	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>
<b>Pasivos no corrientes:</b>			
Préstamos a largo plazo	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Total pasivos no corrientes</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>
<b>TOTAL DE PASIVO</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital social	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Reservas	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Utilidades retenidas	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>
<b>TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>

*Nota.* Elaboración de las autoras

En el balance general establecido en el documento de Excel, se registrarán todos los ingresos, egresos y capital divididas en cuentas conocidas como Activos pasivos y patrimonio. Es importante destacar que el mismo cuenta con fórmulas para el manejo adecuado.



**vi. Flujo de efectivo**

**Figura 40**

*Plantilla modelo del Flujo de Efectivo*

FINCA MODELO DE CRIANZA DE CUYES				
FLUJO DE EFECTIVO				
FLUJO DE CAJA				
	2022	2023	2024	2025
Beneficio neto	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Dep	0,00	1,00	2,00	3,00
Var Capital trabajo	0,00	1,00	2,00	3,00
CAPEX	0,00	0,05	0,10	0,15
(+) Recuperación de Activos Fijo	0,00	1,05	2,10	3,15
EFCF	<b>0,00</b>	<b>1,05</b>	<b>2,10</b>	<b>3,15</b>

**Nota.** Elaboración de las autoras

El flujo de efectivo es una herramienta que permitirá conocer el flujo de caja disponible. Este flujo de caja disponible es representado por su abreviatura en ingles EFCF que cabe destacar se calculará cuando no se incurre al pago de impuestos. Finalmente, para una mejor comprensión el CAPEX es el gasto de capital.

**vii. Presupuesto de gasto de personal**

**Figura 41**

*Plantilla modelo para el cálculo de gastos en personal*

PRESUPUESTOS DE GASTOS DE PERSONAL							
MANO DE OBRA CALIFICADA							
Cargo	# de Empleados	Salario	Ingreso	Beneficios Sociales			Costo MO calificada (anual)
				Aporte patronal	Decimo 3er Sueldo	Decimo 4to Sueldo	
Gerente	1	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 1.070,40	\$ 800,00	\$ 32,83	11.503,23
Contador	1	\$ 8.640,00	\$ 8.640,00	\$ 963,36	\$ 720,00	\$ 32,83	10.356,19
Capacitadores	3	\$ 8.100,00	\$ 24.300,00	\$ 2.709,45	\$ 2.025,00	\$ 98,50	29.132,95
Cuidador	1	\$ 7.464,00	\$ 7.464,00	\$ 832,24	\$ 622,00	\$ 32,83	8.951,07
Guardian	1	\$ 7.464,00	\$ 7.464,00	\$ 832,24	\$ 622,00	\$ 32,83	8.951,07
Creativo Publicista	1	\$ 7.800,00	\$ 7.800,00	\$ 869,70	\$ 650,00	\$ 32,83	9.352,53
Vendedores	3	\$ 7.800,00	\$ 23.400,00	\$ 2.609,10	\$ 1.950,00	\$ 98,50	28.057,60
<b>TOTAL</b>							<b>106.304,65</b>

**Nota.** Elaboración de las autoras

El presupuesto de gasto de personal es una herramienta equivalente al rol de pagos, aquí se detallan todos los beneficios pagados de todo el personal que labora en la Finca. De igual manera se establecen fórmulas para un manejo adecuado.

**viii. Declaración de Iva**

**Figura 42**

*Plantilla modelo para el cálculo y declaración del IVA*

FINCA MODELO DE CRIANZA DE CUYES						
DECLARACIÓN DEL IVA						
COMPRAS						
Numero	Fecha	Factura	Sub 12%	Sub 0%	IVA	Total
1	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
2	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
3	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
4	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
5	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
6	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
7	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
8	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
9	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
10	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Valor Bruto</b>			\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Valor Neto</b>			\$0,00	\$0,00	\$0,00	

NOTAS DE CREDITO						
Numero	Fecha	Factura	Sub 12%	Sub 0%	IVA	Total
1	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
2	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
3	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
4	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
5	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
6	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
7	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
8	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
9	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
10	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Total</b>			\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

FINCA MODELO DE CRIANZA DE CUYES						
DECLARACIÓN DEL IVA						
VENTAS						
Numero	Fecha	Factura	Sub 12%	Sub 0%	IVA	Total
1	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
2	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
3	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
4	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
5	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
6	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
7	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
8	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
9	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
10	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Valor Bruto</b>			\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Valor Neto</b>			\$0,00	\$0,00	\$0,00	

NOTAS DE DEBITO						
Numero	Fecha	Factura	Sub 12%	Sub 0%	IVA	Total
1	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
2	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
3	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
4	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
5	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
6	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
7	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
8	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
9	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
10	7/4/2023		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Total</b>			\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

**Nota.** Elaboración de las autoras.

En la parte superior se registra las compras realizadas por la finca, así como las notas de crédito, mientras que en la parte inferior puede observar plantillas en donde se registra las ventas y notas de débito. Es importante mencionar que los resultados de los registros deben coincidir con los que se reflejan en el SRI (Servicio de Rentas Internas).

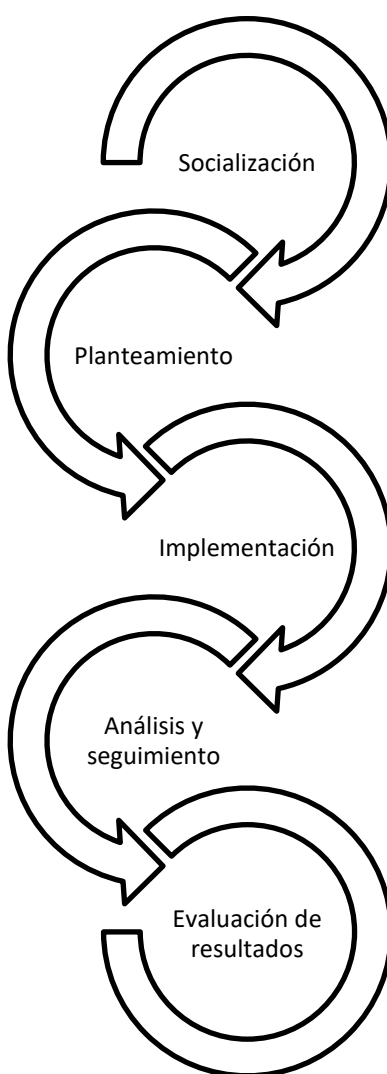
#### 4.1.3.6. Balanced Scorecard

Esta herramienta permitirá hacer un adecuado seguimiento a las estrategias que se sugirieron implementar y, una vez estas se hayan aplicado permitirá medir mediante indicadores la eficacia.

Como se mencionó en el marco teórico, para el manejo de esta herramienta intervendrán cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizajes y crecimientos. Para su desarrollo se recomienda seguir los siguientes pasos:

#### Figura 43

*Flujograma para Balanced Scorecard*



*Nota.* Elaboración de las autoras.

1. **Socialización:** Es importante como primer paso que la organización convoque a reunión a todos los colaboradores que hacen que la finca funcione, para informar sobre la implementación de un BSC, ya que las metas que se pretende cumplir, ya sean estas a corto o largo plazo, involucran a todos los interesados: capacitadores, vendedores y demás talento humano. Son ellos quienes deben conocer las estrategias a seguir para mejorar el rendimiento de la empresa.
2. **Planteamiento:** Una vez realizada la socialización, se procede al planteamiento del Cuadro de Mando Integral, tomando en cuenta las 4 perspectivas del mismo y la retroalimentación de ideas que aportaron en el anterior paso el personal de la finca. Aquí se debe de desarrollar el mapa estratégico.
3. **Implementación:** Una vez planteado el BSC, se procede a la implementación del mismo mediante los indicadores elegidos para la medición de las diferentes variables elegidas dentro de las diferentes perspectivas.

### ***Perspectiva Financiera***

En cuanto la perspectiva financiera se toma en cuenta los siguientes indicadores financieros.

- **Tasa de crecimiento de los ingresos:** Tomando en cuenta que la Organización busca la solvencia económica, la tasa de crecimiento permitirá dar a conocer si los ingresos están aumentando o disminuyendo, y de esta manera tomar acciones en consecución de la estabilidad financiera de la Finca, a continuación, se presenta la fórmula:

$$\text{Tasa de Crecimiento de Ingresos} = \frac{I. \text{ del mes } 1 - I. \text{ del mes } 2}{I. \text{ del mes } 1} * 100$$

En cuanto se vayan desarrollando las operaciones diarias de la Finca, se recomienda analizar la capacidad de la Finca para cubrir sus pasivos, para esto se recomienda el uso de los siguientes indicadores.

- **Relación de liquidez:** Resultado de dividir los activos sobre los pasivos corrientes (Martínez,s.f.). Permite a la Gerencia conocer el estado que tiene la organización para cubrir los costos a corto plazo.

$$\textit{Relación de liquidez} = \frac{\textit{Activo Corriente}}{\textit{Pasivo Corriente}}$$

- **Prueba ácida:** Es la capacidad que tiene la organización para cancelar los pasivos corrientes sin necesidad de tener que liquidar los inventarios (Martínez,s.f.).

$$\textit{Prueba ácida} = \frac{\textit{Activo Corriente} - \textit{Inventario}}{\textit{Pasivo Corriente}}$$

Por otro lado, es importante saber al final de cada período si la Finca es solvente, por lo cual se recomienda el análisis y aplicación del siguiente indicador.

- **Rentabilidad del patrimonio:** Permite conocer el rendimiento obtenido en relación con el patrimonio bruto (Martínez,s.f.).

$$\textit{Rentabilidad Patrimonio} = \frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Patrimonio bruto}}$$

Cabe mencionar que los valores se podrán obtener de los documentos contables mencionados en los apartados que anteceden.

### ***Perspectiva Clientes***

Con respecto a la perspectiva clientes se toma en cuenta los siguientes indicadores.

- **Volumen de clientes:** Es la cantidad de clientes que se tiene en un determinado periodo en el negocio.

$$\textit{Volumen de Clientes} = \frac{\textit{Clientes obtenidos en el último mes}}{\textit{Clientes totales}}$$

- **Satisfacción del cliente:** Mide el grado en el que los clientes estén satisfechos.

$$\textit{Satisfacción del cliente} = \frac{\textit{Clientes satisfechos}}{\textit{Clientes totales}}$$

### ***Perspectiva Procesos Internos***

En este apartado se establecieron los siguientes indicadores.

- **Nivel de satisfacción de las capacitaciones:** Es la cantidad de socios productores de cuyes satisfechos sobre la cantidad de socios totales.

$$\textit{Satisfacción de capacitaciones} = \frac{\textit{Número de socios satisfechos}}{\textit{Socios totales}}$$

- **Efectividad en la crianza de cuyes:** Es la cantidad de pies de crías de cuyes destinados para la venta sobre la cantidad total de pies de crías de cuyes nacidos. Este indicador dará evidencia de si la metodología para la crianza de cuyes está funcionando.

#### ***Efectividad en la crianza de cuyes***

$$= \frac{\textit{Pies de crías de cuyes para la venta}}{\textit{Total de pies de crías de cuyes nacidos}}$$

- **Asistencia a las capacitaciones:** Es la cantidad de socios que si asisten a las capacitaciones sobre la cantidad de socios inscritos en las capacitaciones.

$$\textit{Asistencia a capacitaciones} = \frac{\textit{Número de socios que asisten}}{\textit{Total de socios inscritos}}$$

### ***Perspectiva Aprendizaje Organizacional***

Aquí, se vio la necesidad del desarrollo y aplicación de los siguientes indicadores.

- **Efectividad de talleres:** Aquí se recomienda aplicar una encuesta especial con alternativas de respuesta cerrada SI y NO, para conocer el grado de satisfacción con

los servicios de la finca, donde además dicha encuesta debería tener la opción a sugerencias, donde los encuestados puedan escribir como les gustaría que se den los talleres para mejorar los mismos.

***Nivel de efectividad de talleres***

$$= \frac{\text{Numero de productores que respondieron SI}}{\text{Total de productores de cuyes}} * 100$$

- **Nivel de crecimiento profesional del personal:** Este indicador permitirá medir el crecimiento profesional mediante capacitaciones que se puedan llegar a dar o impartir por terceros a las personas que laboren y desempeñen sus actividades profesionales en la misma, este ratio se calculará mediante la división de números de empleados que han recibido capacitación en el último mes para el número total de empleados, esto permite conocer el nivel educativo en el que se encuentran los colaboradores y determinar la necesidad de realizar capacitaciones y apoyo para que logren un crecimiento profesional.

***Nivel de crecimiento profesional del personal***

$$= \frac{\text{Número de empleados que se han capacitado el ultimo mes}}{\text{Total de empleados}}$$

- **Recursos tecnológicos a disposición y desarrollo de los empleados:** Es la cantidad de empleados que tienen acceso a tecnología que existe dentro de la finca, que permite que se desarrollen y ejecuten sus actividades de manera óptima sobre el total de empleados. Este indicador permitirá conocer si existe las herramientas adecuadas para la ejecución de las distintas actividades dentro de la Finca.

***Recursos tecnológicos a disposición***

$$= \frac{\text{Número de empleados con tecnología adecuada disponible}}{\text{Total de empleados}}$$

- 4. Análisis y seguimiento:** Una vez ejecutado el paso anterior, en este se analiza los resultados, lo cual va evidenciar como está la finca y se realizará un seguimiento con base en las metas que se busca conseguir; para lo mismo se ha elaborado la siguientes matriz la cual toma en cuenta cada una de las perspectivas y metas consideradas por las mismas autoras basadas en el sector agropecuario ecuatoriano, en el análisis a las asociaciones productoras de cuyes y los objetivos de los grupos de interés.

A continuación, en la tabla 18 se presentan los indicadores previamente explicados y lo que se pretende medir y alcanzar con los mismos.



**Tabla 18**

*Cuadro de Mando Integral*

**FINCA MODELO DE CRIANZA DE CUYES**  
**CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Perspectivas	Indicadores	Ratio	Medición	Metas	Periodicidad
<b>Financiera</b>	Tasa de crecimiento de los ingresos	$\frac{I. del mes 1 - I. del mes 2}{I. del mes 1} * 100$	Aplicación de la Formula	Tomando como base que los grupos de interés buscan la solvencia de la Finca se desea que mensualmente la empresa crezca en ingresos 0.5%	Mensual
	Relación de liquidez	$\frac{Activo Corriente}{Pasivo Corriente}$	Aplicación de la Formula	El promedio de liquidez de las empresas agropecuarias pertenecientes al grupo A01 al año 2022 fue de 1, 2390 (Supercias, 2022). Por lo cual se espera que la Finca alcance el promedio.	Anual
	Prueba ácida	$\frac{Activo Corriente - Inventario}{Pasivo Corriente}$	Aplicación de la Formula	Según la Supercias, (2022) el promedio de las empresas agropecuarias estuvieron 0,05 sobre lo ideal, exactamente siendo el valor de 1,0577, de la misma manera se espera que la Finca alcance el promedio.	Trimestral

	Rentabilidad del patrimonio:	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio bruto}}$	Aplicación de la Formula	Tomando como base la información pública en la Superintendencia de Compañías del Ecuador, al año 2022 la Rentabilidad Operacional del Patrimonio es de 0,2986.	Anual
<b>Cliente</b>	Volumen de clientes	$\frac{\text{Clientes obtenidos en el último mes}}{\text{Clientes totales}}$	Aplicación de la Formula	Tomando como base que los grupos de interés buscan la solvencia de la Finca se desea que mensualmente la empresa crezca en clientes 5%	Mensual
	Satisfacción del cliente	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes totales}}$	Aplicación de la Formula	Si se espera que la Finca crezca la satisfacción del cliente es sustancial, por lo cual se espera que esta se mantenga en un 90% al 100%	Mensual
<b>Procesos Internos</b>	Nivel de satisfacción de las capacitaciones	$\frac{\text{Número de socios satisfechos}}{\text{Socios totales}}$	Aplicación de la Formula	Óptimo: 90% - 100%	Trimestral
	Efectividad en la crianza de cuyes	$\frac{\text{Pies de crías de cuyes para la venta}}{\text{Total de pies de crías de cuyes nacidos}}$	Aplicación de la Formula	Óptimo: 90% - 100%	Trimestral
				Óptimo: 100%	Mensual

	Asistencia a las capacitaciones	$\frac{\text{Número de socios que asisten}}{\text{Total de socios inscritos}}$	Aplicación de la Formula		
<b>Aprendizaje Organizacional</b>	Efectividad de talleres	$\frac{\text{Número de productores que respondieron SI}}{\text{Total de productores de cuyes}}$	Aplicación de la Formula	Óptimo: Menor a un 10%, para demostrar que los talleres son efectivos.	Mensual
	Nivel de crecimientos profesional del personal de la finca.	$\frac{\text{Número de empleados que han recibido capacitación}}{\text{Total de empleados}}$	Aplicación de la Formula	Óptimo: 90% - 100%	Anual
	Recursos tecnológicos a disposición y desarrollo de los empleados	$\frac{\text{Número de empleados con tecnología adecuada disponible}}{\text{Total de empleados}}$	Aplicación de la Formula	Óptimo: 100%	Anual

*Nota.* Elaboración de las autoras.

5. **Evaluación de resultados:** En esta fase se aplica nuevamente los indicadores para, de esta manera, conocer la situación de la empresa después de aplicar las estrategias y evaluar si estas funcionaron.

Cada uno de los indicadores planteados, se pueden observar en la matriz de Excel que se adjunta como herramienta en el Anexo L, en donde además se da la opción de semaforizar, para que una vez esté en funcionamiento la Finca se pueda plantear la meta de cada indicador para su control y seguimiento, esto se podrá establecer a largo plazo debido a que es necesario el inicio de funciones para conocer estos aspectos importante, cabe recalcar que el BSC es una instrumento de control continuo que requiere la determinación de cálculos de una manera periódica y así orientar a una adecuada prevención y/o corrección de acciones de ser necesarias.

#### **4.1.4. Gestión ambiental para la finca modelo de crianza de cuyes**

Al estar el presente proyecto enfocado en el cuidado del medio ambiente por su localización cercana a la subcuenca del río Vivar, es importante mencionar como deberá ser el manejo ambiental que se le dará al mismo, pues como una meta importante se ha establecido la concientización y la importancia que tiene el cuidado del medio ambiente en la vida cotidiana.

La gestión ambiental servirá como una herramienta que permita, mediante un conjunto de diligencias adecuadas, el manejo óptimo del sistema ambiental (Consejo de la Juventud de España, s. f.).

Para realizar las respectivas sugerencias de este tipo de gestión, se cree necesaria la revisión de la ISO 14001, que servirá como una guía que, mediante la normalización de prácticas ambientales, determine lo que deberán hacer las organizaciones para no afectar de manera negativa al medio ambiente.

##### **4.1.4.1. La gestión ambiental**

La gestión ambiental aporta herramientas documentales y organizativas con el objetivo de dar cumplimiento a lo establecido previamente para el cuidado del medio ambiente. Es así que, con esta herramienta, se podrá determinar una política ambiental adecuada para la finca, con una previa identificación de aspectos ambientales propios del funcionamiento de la organización que, en este caso será la del manejo y cuidado de los cuyes.

Una vez establecida la mencionada política ambiental, se deberán fijar programas de trabajo y las herramientas necesarias para alcanzar el cuidado del medio ambiente, con énfasis en la preservación de las fuentes hídricas, en especial del río Vivar. De esta manera se busca reducir significativamente el riesgo de impactos negativos que pueda tener el funcionamiento de la finca modelo de crianza de cuyes del cantón Pucará.

#### **4.1.4.1.1. ISO 14001**

La ISO 14001:2015 (AA.VV., 2015) es una norma reconocida internacionalmente, que cuenta con requisitos para certificar, registrar y autoevaluar la organización en el Sistema de Gestión Ambiental. Esta norma cuenta con los siguientes requisitos:

**A. Liderazgo**

Política ambiental

**B. Planificación**

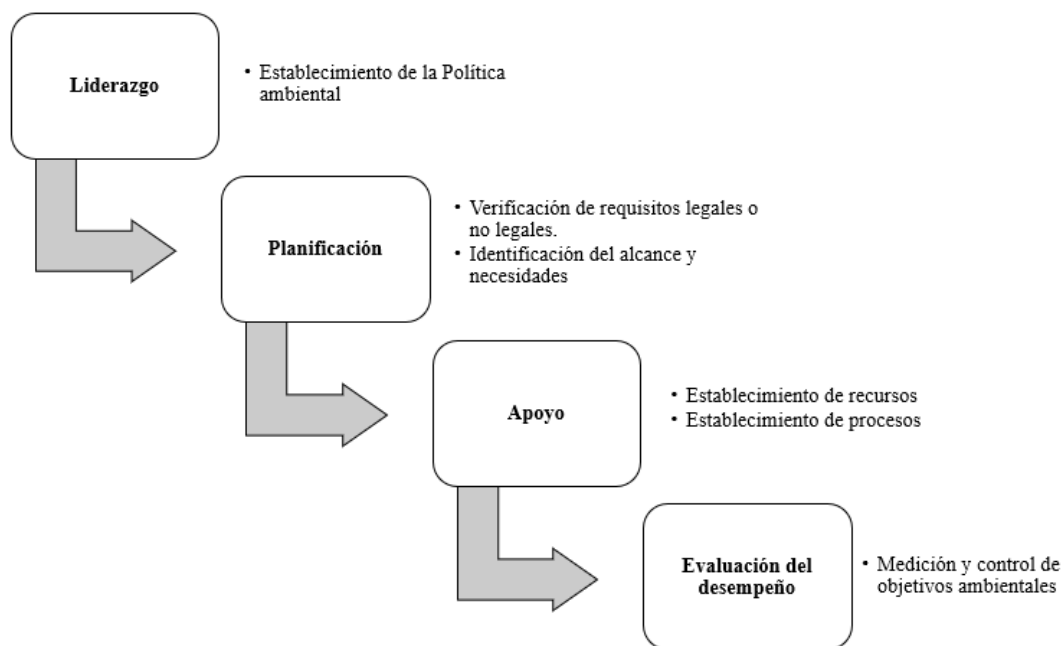
Requisitos legales y otros requisitos

**C. Apoyo**

**D. Evaluación del desempeño**

Siguiendo lo establecido en la ISO 14001, se plantea el siguiente mapa de procesos para la gestión ambiental de la Finca (Revisar figura 44).

Figura 44

**Gestión Ambiental**

*Nota.* Fases a seguir para la ejecución de una gestión ambiental eficaz. Elaborado por las autoras. Tomado de (AA.VV., 2015).

Con base en la norma referenciada, en los recientes apartados se sugiere y plantea la política ambiental de la finca, los requisitos legales y no legales, las necesidades, el alcance, los procesos y todo aquello que ayude a la consecución efectiva de la gestión ambiental en la organización, planteado en el mapa de procesos que se visualiza en la figura 44.

***Política ambiental***

Como política ambiental que tome en cuenta el rumbo estratégico previamente sustentado, se sugiere la siguiente:

*La finca modelo de crianza de cuyes comprometida totalmente con el cuidado y equilibrio del medio ambiente en especial con las fuentes hídricas, promoverá las prácticas responsables y sostenibles para cumplir con sus objetivos.*

### ***Requisitos legales y otros***

Respecto al manejo ambiental en la Guía de Faenamiento de Cuyes, elaborada por la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario del Ecuador en el artículo 30 se señala que:

Todos los centros de faenamiento de cuyes deben cumplir con las normativas establecidas en legislación ambiental en vigencia y están en disponibilidad de demostrar su conocimiento y competencia minimizando el impacto negativo sobre el ambiente que pueda originarse por esta actividad (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario del Ecuador, 2014, p. 16).

### ***Alcance y necesidades***

Las partes interesadas o los grupos de interés descritos en el capítulo 2, con respecto al alcance y necesidades ambientales de la finca modelo de crianza de cuyes, buscarán mejorar la sostenibilidad ambiental y económica de la cadena de valor del cuy.

En razón de lo dicho, se destaca la importancia de seguir las indicaciones para que esta actividad no pueda llegar a afectar al medio ambiente y se sugieren las siguientes actividades:

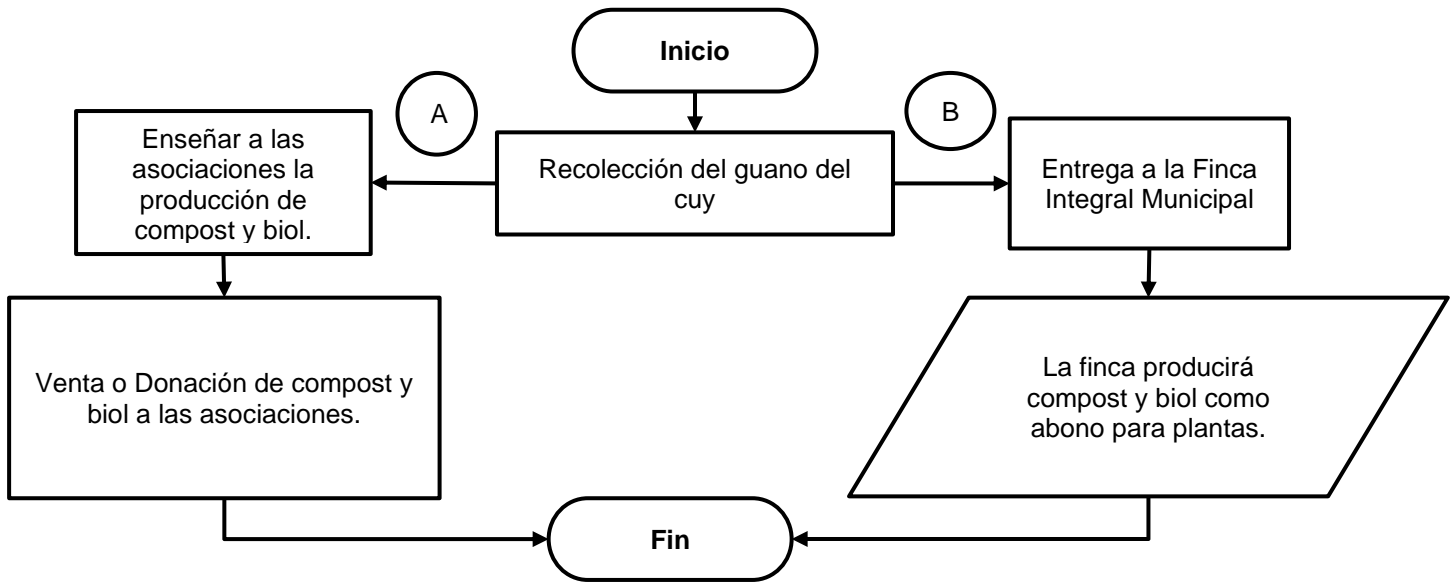
- Desecho de los desperdicios en envases especialmente destinados para dichos restos, para una posterior y adecuada eliminación.
- Uso de los recursos con responsabilidad en especial el uso del agua y de la electricidad.
- Prohibición total de verter desperdicios o desechos generales en las fuentes hídricas.
- Uso parcial de los excrementos de los cuyes, para elaborar abonos que posteriormente servirán a toda la comunidad para sus sembríos.
- Elaboración de registros para un adecuado control ambiental.
- Prohibición total de quema de desechos.
- Preferencia del uso de productos amigables con el medio ambiente

### ***Establecimiento de Procesos***

A continuación, se establecen los procesos para el cuidado del medio ambiente con la ayuda de flujogramas.

Figura 45

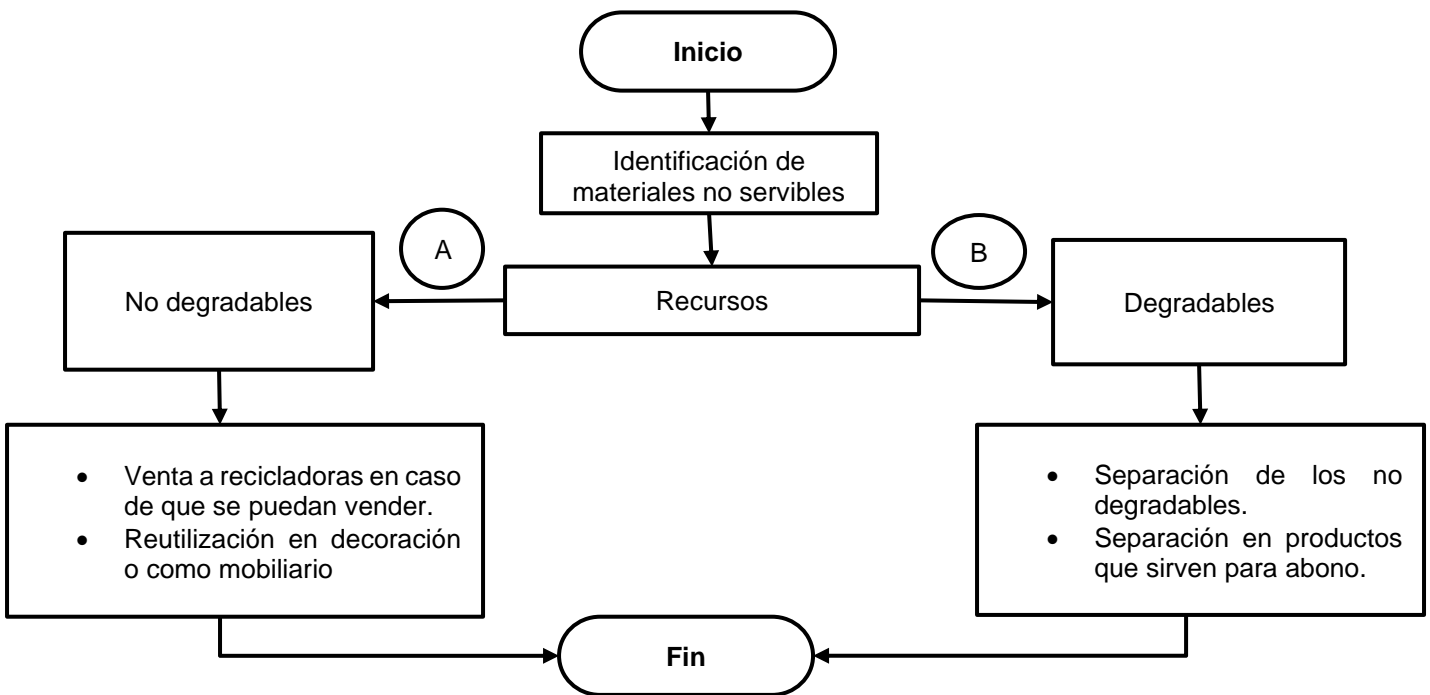
Reutilización y Manejo de Residuos



Nota. Se presenta opciones para el manejo del guano del cuy. Elaboración de las autoras.

Figura 46

Reciclaje de residuos degradables y no degradables



Nota. Se presenta opciones para el reciclaje de recursos. Elaboración de las autoras.



### **Control y mejora**

Para la mejora en el cuidado del medio ambiente la finca debe generar conciencia, por lo cual se recomienda:

- Talleres de charlas motivacionales en beneficio del cuidado del medio ambiente
- Establecimiento de normas prohibiciones a cumplir con sanciones específicas para cuidar la fuente hídrica y el paisaje en el cual está ubicada la Finca.
- Evaluar el impacto ambiental que la Finca Modelo de Crianza de Cuyes genera.
- Establecer en base a los problemas que se generen medidas correctivas.

#### **4.1.5. Gestión del riesgo para la finca modelo de crianza de cuyes.**

El riesgo es un factor determinante dentro de cualquier empresa que no se puede eliminar del análisis ya que puede generar pérdidas y dificultades para la subsistencia de la iniciativa. Un modelo de gestión que ayude a gestionar los riesgos es de gran importancia porque permitirá que la finca esté preparada para cualquier incertidumbre que pueda afectar a la organización.

##### **4.1.5.1. Gestión del riesgo**

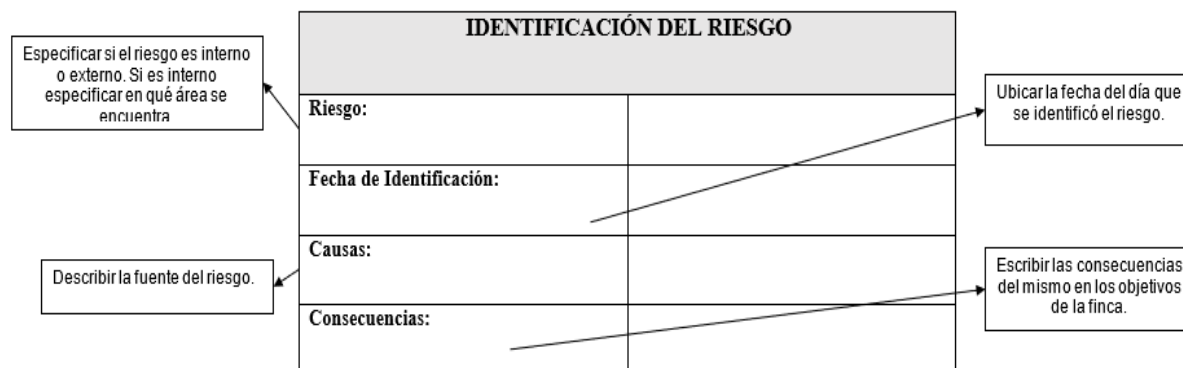
Para gestionar el riesgo existen varios modelos como pueden ser el Modelo de Gestión de Riesgos Neural Risk, Estándar del PMI PMBOK y la ISO 31000:2018, Con base en una revisión bibliográfica previa, se sugiere el uso de la ISO 31000 para la gestión de riesgos, ya que esta norma brinda directrices claras para gestionar el riesgo en todos los niveles de la organización de cara al cumplimiento de objetivos.

##### **4.1.5.1.1. ISO 31000**

Esta norma, dentro del proceso que involucra la gestión del riesgo, sugiere la evaluación del parámetro, tal como se evidencia en la siguiente figura. Se diseñó adicionalmente una matriz que se recomienda llenar en consenso con todas las partes involucradas.

**Figura 47**

*Identificación del riesgo*



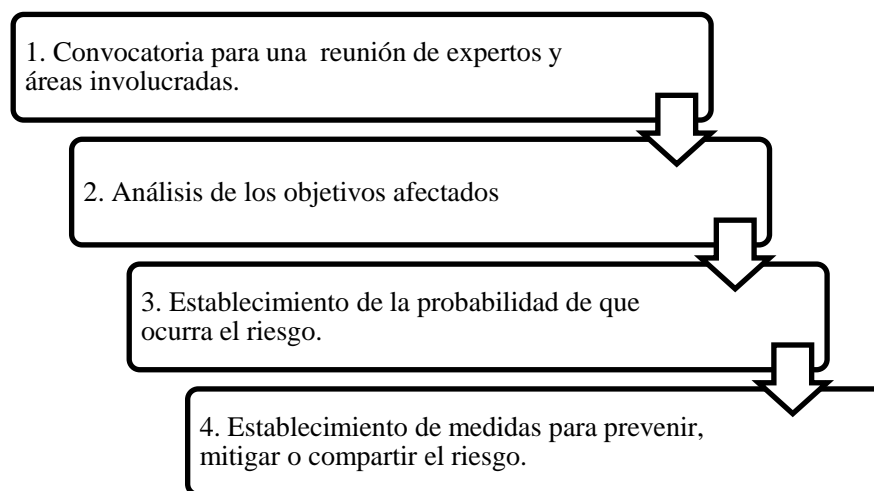
*Nota.* Elaboración de las autoras

**Análisis de riesgo**

Siguiendo la norma de la ISO 31000:2018, se plantean los siguientes pasos para analizar los riesgos de la iniciativa

**Figura 48**

*Análisis de riesgo*



*Nota.* Elaboración de las autoras

## ***Identificación de posibles riesgos***

En este indicador, es necesario basarse en los análisis del entorno interno y externo realizados previamente; de esta manera se pueden identificar los siguientes riesgos:

1. Cambio de autoridades gubernamentales que ponen en riesgo la continuidad del proyecto.
2. Inestabilidad política (manifestaciones, paros, entre otros eventos desfavorables)
3. Aumento de la migración que ocasiona el abandono de actividades agrícolas.
4. Creación de una nueva finca ubicada en otro cantón que ofrezca el mismo producto y servicio.
5. Disminución de la demanda inicial.
6. Falta de constancia en los usuarios que acudirán a la finca.
7. Incremento en los precios de insumos y productos utilizados en la finca.
8. Falta de compromiso de las personas involucradas en el proyecto.
9. Enfermedades que afecten a los cuyes.
10. Disminuciones drásticas de temperaturas que pongan en riesgo la vida de los animales

## ***Valoración del riesgo***

En este apartado se sugiere utilizar una escala tipo Likert y un semáforo para evaluación:

**Tabla 19**

*Escala Likert valoración de riesgo*

<b>Impacto</b>	
<b>1</b>	<b>Insignificante</b>
<b>2</b>	<b>Menor</b>
<b>3</b>	<b>Moderado</b>
<b>4</b>	<b>Alto</b>
<b>5</b>	<b>Catastrófico</b>

*Nota.* Elaboración de las autoras

**Tabla 20**

*Valoración de riesgo*

<b>Semáforo</b>	
	Alto
	Significativo
	Moderado
	Bajo

*Nota.* Elaboración de las autoras

Otro punto para abordar es el tratamiento del riesgo. Con base en las medidas que se van a tomar se proponen los siguientes parámetros:

- Si el riesgo es alto, prevenir.
- Si el riesgo es significativo, compartir
- Si el riesgo es moderado, evitar.
- Si el riesgo es bajo, mitigar.

A continuación, se valoran los riesgos identificados en el apartado anterior.

**Tabla 21**

*Valoración del riesgo*

<b>POSIBLES RIESGOS</b>	<b>Valoración del riesgo</b>
Cambio de autoridades gubernamentales que pongan en riesgo la continuidad del proyecto.	Significativo
Inestabilidad política (manifestaciones, paros, entre otros eventos desfavorables)	Moderado
Aumento de migración que ocasione el abandono de actividades agrícolas.	Significativo
Creación de una nueva Finca ubicada en otro cantón que ofrezca el mismo producto y servicio.	Bajo
Disminución de la demanda inicial.	Alto
Falta de constancia en los usuarios que acudirán a la Finca.	Moderado

Incremento en los precios de insumos y productos utilizados en la finca.	Significativo
Falta de compromiso de las personas involucradas en el proyecto.	Moderado
Enfermedades que afecten a los cuyes.	Alto
Disminuciones drásticas de temperaturas que pongan en riesgo la vida de los mamíferos	Significativo

*Nota.* Elaboración de las autoras

### **Formas de mitigar el riesgo**

Se sugieren las siguientes maneras de actual con las que se puede mitigar los riesgos identificados:

**Tabla 22**

*Mitigación de riesgos*

<b>POSIBLES RIESGOS</b>	<b>Valoración del riesgo</b>	<b>Mitigación del riesgo</b>
Cambio de autoridades gubernamentales que pongan en riesgo la continuidad del proyecto.		Establecer convenio con las autoridades entrantes para mantener el proyecto a largo plazo.
Inestabilidad política (manifestaciones, paros, entre otros eventos desfavorables)		Mantener un espacio donde se guarden insumos de reserva, para que si se llegarán a paralizar las vías principales no afecte a la crianza de los cuyes.
Aumento de migración que ocasione el abandono de actividades agrícolas.		Creación de nuevas fuentes de empleo relacionadas a la finca, para brindar oportunidades de trabajo y así evitar dicha migración.
Creación de una nueva Finca ubicada en otro cantón que ofrezca el mismo producto y servicio.		Estar en constante mejora e implementar temas innovadores en las capacitaciones de tal manera que se pueda diferenciar la Finca de los proyectos similares.

Disminución de la demanda inicial.		Innovación de productos para
Falta de constancia en los usuarios que acudirán a la Finca.		Constante motivación en los usuarios mediante campañas que permitirán hacerles conocer los beneficios de participar en el proyecto.
Incremento en los precios de insumos y productos utilizados en la finca.		Establecer convenios gubernamentales como subsidios que favorezcan a los agricultores.
Falta de compromiso de las personas involucradas en el proyecto.		Motivación constante por parte de las autoridades principales a los involucrados para establecer una comunidad solidaria y de trabajo en equipo que permitirá ayudar a los más necesitados.
Enfermedades que afecten a los cuyes.		Prevención mediante el uso de medicinas y vacunas.
Disminuciones drásticas de temperaturas que pongan en riesgo la vida de los mamíferos		Espacios que estén debidamente adecuados en el caso de presentarse estos cambios de temperatura que afecten a los animales.

*Nota.* Elaboración de las autoras

## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

Con el cumplimiento de los objetivos planteados dentro de este proyecto integrador, se pudo llegar a las siguientes conclusiones en las que se evidencia que el sistema de gestión propuesto es plenamente factible para su implementación; esto, debido a que cada estrategia y proceso que se sugirió se basa en información recolectada en la fase de diagnóstico del proyecto. Además, es importante mencionar que cada una de las metas y necesidades manifestadas por los principales involucrados en este proyecto, han sido aspectos tomados en cuenta para elaborar la propuesta de diseño de un Sistema de Gestión Integral, que contribuya a la consecución del éxito de la gestión de la finca.

Entre las principales conclusiones y que responde a cada objetivo planteado se encuentran las siguientes:

1. Cumpliendo el primer objetivo específico planteado en el presente proyecto integrador y después de haber realizado el respectivo estudio se ha logrado implementar una adecuada gestión estratégica como la sugerida pues ésta guiará el camino de la organización esto permitiendo a su vez que los involucrados principales conozcan de una manera clara y precisa la razón de ser que tiene la finca, y conjuntamente con los elementos que se desarrollaron y se sugieren poder cumplir los objetivos establecidos.
2. En respuesta al objetivo específico respecto al ámbito operativo que se planteó, se han desarrollado y presentado los procesos adecuados para el cumplimiento de los objetivos de una manera eficiente y eficaz, brindándoles además a los principales involucrados información para que de esta manera puedan poner en práctica todo lo sugerido. Los procesos operativos que se consideraron de mayor importancia y que se establecieron fueron los de servicios, productivos y comerciales, debido a que la finca busca ser un lugar de capacitación donde se produzcan pies de cría para su posterior venta.
3. Para cumplir el objetivo de brindar una guía de como deberá ser la administración contable - financiero además de las sugerencias que se presentaron de cómo llevar y establecer un conjunto de procesos correctos para el control financiero de la finca, se han establecido también herramientas informáticas de fácil uso para que se lleve

una gestión óptima, es así que se ha desarrollado en un Software una plantilla para que funcionarios de la finca pueda llenar con la información pertinente una vez se inicie las actividades dentro de la misma, estas herramientas tanto informáticas como teóricas ayudarán que el manejo de los recursos económicos y productivos se los lleve de una manera adecuada permitiendo el uso óptimo de los mismos.

4. Dando cumplimiento al objetivo de establecer un diseño de gestión en el ámbito ambiental y de riesgos, se realizó mediante la revisión de las normas ISO 14000 y 31000, respectivamente, se desarrolló importantes sugerencias para controlar y evitar los daños ambientales, concluyendo así que una organización debe estar estructurada a través de un sistema de gestión que abarque todos sus elementos. Con el correcto uso e implementación del sistema sugerido se podrán cumplir los objetivos esperados, los cuales son aspiraciones de los principales actores involucrados en la iniciativa: funcionarios municipales de Pucará, la Fundación Ayuda en Acción y, principalmente, las mujeres de las asociaciones que formarán parte del proyecto.
5. Cumpliendo con el tercer y último objetivo específico que se planteó y una vez elaborado el sistema de gestión, se pudo elaborar una herramienta de control conocida como *Balanced Scorecard*, la cual permitirá conocer la efectividad de la gestión que se esté desarrollando a largo plazo en la organización. También se podrá aplicar esta herramienta con fines de monitoreo y medición. En un inicio se han establecido indicadores en base a proyectos que tienen relación con la finca, pero una vez esta empiece sus actividades productivas se podrán establecer indicadores en base a los resultados que presente la finca. Para la implementación de esta herramienta también se elaboró una plantilla informática en un software que será de fácil uso y gran ayuda para los administradores de la finca.
6. Finalmente, es importante mencionar que, con la propuesta construida, se ayudará al fortalecimiento de las asociaciones de mujeres campesinas que formarán parte de la finca, logrando así empoderarlas en el ámbito productivo-económico y social, permitiéndoles tener independencia económica y financiera. Con la elaboración y aplicación de este proyecto integrador se logrará la participación activa de los habitantes del cantón Pucará, permitiendo tener a la población una alternativa como fuente de ingresos, además esta participación conjunta de la población servirá como



modelo en los distintos cantones de la provincia del Azuay, lo cual permitirá replicar el modelo de la Finca.

### **Recomendaciones**

Una vez concluido el presente proyecto integrador se puede realizar una serie de recomendaciones que permitirán a la finca una vez esté en funcionamiento, la implementación de procesos que ayudarán al crecimiento y reconocimiento regional de la misma. Es así que como recomendación principal a los involucrados de la Finca Modelo de Crianza de Cuyes es la aplicación del Sistema de Gestión Integral diseñado en el presente trabajo de titulación. Éste ha sido pensado considerando las necesidades, fortalezas, misión, visión, valores y objetivos de la organización, en consonancia con la totalidad de elementos del proyecto. El sistema propuesto permitirá a la finca gestionar de una manera eficiente sus procesos en diferentes áreas, facilitando también el establecimiento de una mejora continua en el manejo administrativo y en la calidad de sus servicios y productos. Se recomienda, también, el uso del sistema referido, debido a que dotará de herramientas de análisis, control y medición a la organización, lo que incidirá en la posibilidad de generar diagnósticos, analizarlos y plantear estrategias que permitan el crecimiento y el buen funcionamiento de este negocio.

Cabe resaltar que el Sistema de Gestión Integral está sustentado en la realidad actual de la finca y busca controlar los riesgos en todas las áreas, de tal manera que permita dar respuesta a las necesidades identificadas, tanto de las asociaciones involucradas en la crianza de cuyes del cantón Pucará, como los requerimientos de los productores de cuyes de los diferentes cantones del Azuay.

Como una acotación relevante sobre el sistema de gestión propuesto, es necesario mencionar la importancia que este tiene como herramienta, en tanto permitirá a los trabajadores de la finca controlar, establecer mecanismos adecuados de producción y supervisar el funcionamiento óptimo. Es por esto que es necesario que los negocios u organizaciones involucradas, antes de empezar sus actividades, esbocen un modelo de gestión integral para definir claramente los objetivos en común y el camino que los llevará a cumplir los mismos.

Por último, se sugiere que para futuros trabajos de titulación se diseñe un plan de marketing para la finca modelo de crianza de cuyes, que englobe temas complementarios, además se sugiere proyectos relacionados con el continuo empoderamiento de las mujeres campesinas en las distintas áreas de producción, con la implementación se seminarios y talleres en distintas áreas

replicando el modelo de un lugar para la capacitación como es la finca modelo, esto para que cada vez más mujeres de la región logren empoderarse y puedan romper patrones de violencia por la dependencia económica, y esto a su vez ayudará a crear fuentes de empleo en donde se verán beneficiadas cada vez más mujeres.

## Referencias

- AA.VV. (2015). Norma Internacional ISO 14001.
- AA.VV. (2019). Norma Internacional de Contabilidad. Presentación de Estados Financieros. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIIF-2019-Completas.pdf>
- AA.VV. (s. f.). Boletín de prensa No 858. Seminario internacional de producción de cuy. Universidad Central del Ecuador. Seminario internacional de producción de cuy
- Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario. (2013). Guía de Buenas Prácticas Pecuarias en la Producción de Cuyes.
- Alveiro Montoya, C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión de Futuro*, 15, 2-26.
- Alveiro, C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa.
- Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL.
- Arce, L. (2010). Cómo lograr definir objetivos y estrategias empresariales. *Perspectivas*, 25, 191-201.
- Ayuda en Acción. (2021). Proyecto: “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)”. <https://empleoayudaenaccion.talentclue.com/es/job/71608217>
- Banco Central del Ecuador. (2021). Información Económica del Ecuador. <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Cabrera, C., Fuentes, M., & Cerezo, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 3(4).
- Consejo de la Juventud de España. (s. f.). Guía de Buenas Prácticas para Asociaciones Juveniles. Implantación del Sistema de Gestión Ambiental.
- Constitución de la República del Ecuador, n.º Registro Oficial 449 (2008).

David, F. R., Alba Ramírez, V. del C., Jasso Hernán d' Borneville, E. M., t, Clúa de la Torre, C., s, & Torres Márquez, M. A. C. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14 ed). Pearson.

Elizalde, L. (2019a). *Gestión contable como base fundamental para las decisiones generales*. *Revista Contauditar*, 32-44.

Elizalde, L. (2019b). *Gestión contable como base fundamental para las decisiones generales*. *Revista Contauditar*, 32-44.

Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Pucará. (2018). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Pucará*.

Huilcapi, S., & Gallegos, D. (2020). *Importancia del diagnóstico situacional de la empresa*.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2022). *Boletín Técnico N°05-2022-IPC*. [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjn26C8q\\_L7AhU2STABHRpsC6oQFnoECAsQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.ecuadoren cifras.gob.ec%2Fdocumentos%2Fweb-inec%2FInflacion%2F2022%2FMayo-2022%2FBolet%25C3%25ADn\\_t%25C3%25A9cnico\\_05-2022-IPC.pdf&usg=AOvVaw1p5MWJquR3xMTLbizRrA0t](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjn26C8q_L7AhU2STABHRpsC6oQFnoECAsQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.ecuadoren cifras.gob.ec%2Fdocumentos%2Fweb-inec%2FInflacion%2F2022%2FMayo-2022%2FBolet%25C3%25ADn_t%25C3%25A9cnico_05-2022-IPC.pdf&usg=AOvVaw1p5MWJquR3xMTLbizRrA0t)

Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria, Registro Oficial Suplemento 27 (2017).

Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria, (2010) (testimony of AA.VV.).

Mallar, M. Á. (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*.

Márquez-Rondón, G. (2021). *Importancia del modelo de gestión contable para el control de las entidades económicas*. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(1), 51-58.

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2016). *La política agropecuaria ecuatoriana Hacia el desarrollo territorial rural sostenible 2015-2025*. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwimldCcrvL7AhU9QzABHfO4BaUQFnoECBMQAQ&url=http%3A%2F%2Fwww2.competencias.gob.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2F2021%2F03%2F01-06PPP2015-POLITICA01.pdf&usg=AOvVaw1nmj1TNu6MKEV4wF0JH786>

Moreno, P. (2007). *Teoría General de Sistemas*. Centro Nacional de Medios para el Aprendizaje.

- Muriel, R. (2006). Gestión Ambiental. Idea Sostenible, 3(13).
- Parra, J., & Madriz, J. L. (2017). Budget as an instrument of control in small family businesses financial.
- Payseo, F. (2014). Diseño de una Línea de Producción y Optimización de su Flujo Logístico Utilizando Técnicas de Lean Manufacturing [Universidad de Sevilla]. [https://biblus.us.es/bibing/proyectos/abreproy/5411/fichero/08\\_CAP%C3%8DTULO6\\_DISE%C3%91O\\_DEL\\_NUEVO\\_LAYOUT.pdf](https://biblus.us.es/bibing/proyectos/abreproy/5411/fichero/08_CAP%C3%8DTULO6_DISE%C3%91O_DEL_NUEVO_LAYOUT.pdf)
- Pesántez, V. (2012). Estudio de Mercado.
- Prieto-Herrera, J. E. (2011). Gestión Estratégica Organizacional (Tercera). Ecoe Ediciones. <http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/1084.%20Gesti%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20organizacional.pdf>
- Puente, M., & Belmaña, M. (s. f.). Ficha técnica: La gestión operativa. Fundación UADE. <http://administracionpersonal3 sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/23/2020/09/U3-Conceptos-Basicos-de-Gestion-SINTESIS.pdf>
- Quiroga, A. (2021). ¿Qué es la gestión operativa y como se implementa? <https://dianhoy.com/gestion-operativa/>
- Ramirez, L., & Rios, A. (2018). Análisis socioeconómico y demográfico de los estudiantes de la carrera de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas.
- Reyes, R., González, J., & Reyes, M. (2012). Consorcio público de GAD de la cuenca del Rio Jubones (CCRJ).
- Robles, G. (2013). Modelo de Gestión Contable para la empresa industrial Mundo Ghazi, de Atuntaqui [Tesis de grado]. Universidad Regional Autónoma de Los Andes.
- Rodríguez, R. (s. f.). Presupuesto de efectivo o de caja.
- Secretaría Central de ISO. (2015). Norma Internacional ISO 9000.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2020). Guía de constitución de sociedades por acciones simplificadas.

[https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/images/guias/societario/cons\\_sas/SAS.pdf](https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/images/guias/societario/cons_sas/SAS.pdf)

Terrazas, R. (2009). Modelo de gestión financiera para una organización. *Perspectivas*, 23, 55-72.

Then, L., Pimentel, S., Olivero, P., Soto, A., Luna, A., Cruz, G., Peguero, M., Jáquez, C., & Lluberes, J. (2014). Análisis de las fuerzas competitivas de Porter en el sector de promoción inmobiliaria del gran Santo Domingo.

Welsch, G. A., Hilton, R., Gordon, P., & Rivera, C. (2010). *Presupuestos planificación y control* (6a ed). Pearson Educación.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos*. (Décima). Pearson Prentice Hall.

## Anexos

### Anexo A. Entrevista realizada a los integrantes del Municipio de Pucará y la fundación Ayuda en Acción.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
Carrera de Administración de Empresas

#### ENTREVISTA AL MUNICIPIO DE PUCARÁ EN RELACIÓN A LA FINCA MODELO DE CRIANZA DE CUYES

La presente entrevista está enmarcada en el proyecto integrador "Diseño de un Sistema de Gestión Integral para la Finca Modelo de Crianza de Cuyes" para la obtención del título de Ingenieras comerciales de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca. Esta entrevista tiene fines académicos, y el objetivo es recolectar información para conocer las necesidades y fortalezas de la Finca Modelo de Crianza de Cuyes.

Anticipadamente agradecemos su colaboración.

#### 1. Información general del entrevistado

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Género: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_ LGBTI+ \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Correo Electrónico: \_\_\_\_\_ Número Telefónico: \_\_\_\_\_

#### 2. Preguntas para el entrevistado

¿Cuántas asociaciones formarán parte de la Finca Modelo de Crianza de cuyes del cantón Pucará?

¿Cuáles serán los proveedores de la Finca Modelo de Crianza de cuyes?

¿Cuál considera usted que es la razón de ser de la Finca Modelo de Crianza de Cuyes?

¿Cuál considera usted que es el objetivo de la Finca Modelo de Crianza de Cuyes?

¿Cuáles serán los servicios que se ofrecerán en la Finca Modelo de Crianza de Cuyes?

¿Qué aspectos considera más valiosos del servicio que se ofrecerá en la Finca Modelo de Crianza de Cuyes?

De acuerdo a su experiencia ¿Qué aspectos debe tomarse en cuenta para ofrecer un buen servicio?

¿Cuáles serán los productos que se ofrecerán en la Finca Modelo de Crianza de Cuyes?

¿Cuál será el modo en que comercialicen sus productos?

¿La Finca contará con transporte para el traslado de los miembros de las diferentes asociaciones?

¿Cuáles son los canales de distribución que tendrá la finca?

¿Qué procesos de venta se utilizará?

## UCUENCA

¿Considera que el precio de los productos y servicios a ofrecer es el adecuado?

¿Cómo visualiza a la organización en un futuro (período de 5 años)?

¿Además de los servicios que usted enumeró anteriormente, qué tipo de servicios considera que la Finca Modelo de Crianza de Cuyes podría ofrecer en el futuro?

¿Cómo quiere que sea reconocida la Finca Modelo de Crianza de Cuyes a nivel de la región?

¿Cuáles serán las fortalezas de la Finca Modelo de Crianza de Cuyes?

¿Cuáles serán las debilidades de la Finca Modelo de Crianza de Cuyes?

¿Cuáles son los principios que considera usted deberían regir a la Finca Modelo de Crianza de Cuyes?

De los siguientes valores propuestos, por favor califique según la importancia que tiene la aplicación de cada uno de ellos dentro de la Finca Modelo de Crianza de Cuyes.

Valores	No importante	Poco importante	Importante	Muy importante
	1	2	3	4
Honestidad				
Lealtad				
Responsabilidad				
Respeto				
Puntualidad				
Calidad				
Constancia				
Solidaridad				

Del siguiente listado de necesidades percibidas en las asociaciones, por favor califique en orden de importancia las que requerirían solución oportuna:

Necesidades	No importante	Poco importante	Importante	Muy importante
	1	2	3	4
Falta de recursos económicos destinados especialmente para la producción de cuyes.				
Falta de información para la crianza y producción de cuyes.				
Falta de conocimiento del manejo nutricional de los cuyes.				
Falta de un centro de capacitación para la crianza y producción de cuyes.				
Falta de un lugar adecuado para la reunión de varias asociaciones.				
Falta de personal técnico-calificado que enseñe a las asociaciones actividades nuevas y favorables para la crianza de cuyes.				
Falta de insumos necesarios (medicinas, vacunas, suplementos, vitaminas, etc.) para el cuidado de los cuyes.				



Anexo B. Invitación a la entrevista para el Municipio de Pucará y la Fundación Ayuda en Acción.



UCUENCA

TRABAJO DE TITULACIÓN

Diseño de un Sistema de Gestión Integral para la Finca Modelo de Crianza de Cuyes, en el cantón Pucará

**Entrevista Virtual**

 Viernes 9 de Agosto de 2022 a las 9 a.m.

 ID: 602 001 2598  
Passcode: TESIS2022

## Anexo C. Evidencias de la entrevista realizada a los integrantes del Municipio de Pucara y la Fundación Ayuda en Acción.

### Presentación de los entrevistados

- Nombre
- Edad
- Cargo
- Que función desempeña en el proyecto 'Finca Modelo de Crianza de Cuyes'





Thalita Cerdán

Gabby Rivas

Freddy Guarizo

Freddy Guarizo


Alvaro Ordoñez

Alvaro Ordoñez

Ing. Francisco Am...


Ing. Francisco Amoroso


Agregar una descripción




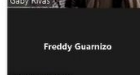
## Pregunta 2


¿Cuál consideran ustedes que el objetivo de la Finca Modelo de Crianza de Cuyes?





Thalita Cerdán


Gabby Rivas


Freddy Guarizo

Freddy Guarizo

Alvaro Ordoñez

Alvaro Ordoñez

Ing. Francisco Am...

Ing. Francisco Amoroso

Agregar una descripción

## Anexo D. Encuestas realizadas a los representantes de las organizaciones



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
Carrera de Administración de Empresas

### ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO PARA LOS DIRECTIVOS DE LAS ASOCIACIONES QUE FORMARÁN PARTE DE LA FINCA MODELO DE CRianza DE CUYES DEL CANTÓN PUCARÁ.

La presente encuesta está enmarcada en el proyecto integrador "Diseño de un Sistema de Gestión Integral para la Finca Modelo de Crianza de Cuyes" para la obtención del título de Ingenieras Comerciales de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca. Esta encuesta tiene fines académicos y su objetivo es recolectar información para el desarrollo del mencionado proyecto integrador, donde se busca diagnosticar la situación actual de las asociaciones Felincay, Cerro Negro y Santa Marianita, para conocer la realidad de las asociaciones que formaran parte de la Finca Modelo de Crianza de Cuyes del Cantón Pucará. Es muy importante su participación ya que nos permitirá obtener información confiable y verdadera.

**Nota:** La información que se obtenga a continuación será estrictamente confidencial.

#### Instrucciones:

- Leer atentamente cada pregunta
- Responder con toda la sinceridad
- Marque con una X la opción pertinente y en el caso de ser necesario complete la información solicitada.

#### Preguntas

1. Nombre de la asociación:

---

2. ¿La asociación está constituida jurídicamente?

Si: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_

3. ¿Cuánto tiempo lleva de funcionamiento la asociación?

---

4. ¿Cargo que desempeña usted en la asociación?

---

5. La asociación tiene:

Cargo	Nombres y Apellidos	
Presidente/a		
Vicepresidente/a		
Secretario/a		
Tesorero/a		
Otros (Indique):		

## UCUENCA

### 6. Edad

18 – 28 años	
29 – 38 años	
39 – 48 años	
49 – 58 años	
59 años - En adelante	

### 7. Nivel de instrucción:

Ninguna	
Primaria	
Secundaria	
Tercer Nivel	

### 8. Organización de la Asociación

a) ¿La asociación posee un reglamento interno?

Si	
No	

b) ¿Cómo realiza la asociación su gestión?

Empíricamente	
Con base en conocimientos técnicos	

c) La asociación cuenta con:

	Si	No	En caso de ser afirmativa su respuesta enúnciela:
Misión			
Visión			
Objetivos			

d) ¿La asociación lleva algún sistema de contabilidad?

Si	
No	

En caso de respuesta afirmativa, especifique cual:

\_\_\_\_\_

9. ¿Cuántas personas forman parte de la asociación?

De 10 – 30 personas	
De 31 – 40 personas	
De 41 – 60 personas	

## UCUENCA

De 61 – 80 personas	
Más de 81 personas	

10. La asociación está integrada por:

	Cantidad
Hombres	
Mujeres	

11. ¿Qué tipo de producto agrícola comercializan los integrantes de la asociación:

12. ¿Qué tipo de producto ganadero comercializan los integrantes de la asociación:

Tipo de Animal	En Pie	Carne	Cantidad (mensual)
Ganado			
Porcino			
Avícola			
Cuyes			
Otros			

13. Producción y Comercialización

a) ¿De qué manera se está produciendo?

Tradicional	
Industrial	
Mixta	

b) ¿Qué tipo de insumos utiliza?

Orgánicos	
Químicos	
Mixtos	

c) ¿Cómo comercializan sus productos?:

Al por mayor	
Al por menor	
Forma directa	
Mediante intermediarios	

14. Situación Socio-Económica

a) Nivel de Ingresos de la asociación:

## UCUENCA

Menos de 2000 dólares	
2000 a 4000 dólares	
Mayor a 4001 dólares	

b) Nivel de egresos de la asociación:

Menos de 2000 dólares	
2000 a 4000 dólares	
Mayor a 4001 dólares	

c) Existen capacitaciones en la asociación:

Si	
No	

De ser afirmativa su respuesta, indique sobre qué temas se realizan dichas capacitaciones:

---



---

### 15. Preguntas tipo entrevista

Según su criterio:

a) ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrentan los productores y productoras de cuyes?

---



---



---



---

b) ¿Qué solución cree que se podría plantear para mejorar la producción de cuyes?

---



---



---



---

c) ¿Qué problemas existen al momento de la comercialización de los cuyes?

---



---



---



---

d) ¿De qué manera cree que se podría mejorar la comercialización de cuyes?

---



---



---

## UCUENCA

---

---

e) ¿Qué rol desempeñan las mujeres en la producción y comercialización de cuyes?

---

---

---

---

f) ¿En qué actividades referentes a la comercialización y producción de cuyes, las mujeres se sienten más interesadas y se desempeñan mejor?

---

---

---

---

**Fin de la encuesta**

**¡Gracias por su colaboración!**

## Anexo E. Evidencias de las encuestas realizadas a las asociaciones.





## Anexo F. Resultados de las encuestas realizadas a los dirigentes de las asociaciones

### 1. Datos generales del encuestado

**Tabla 1**

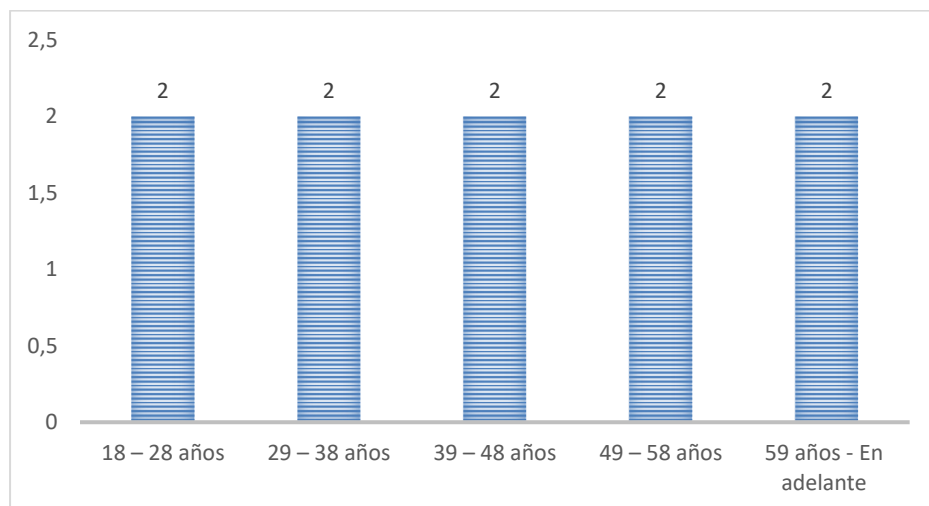
*Edad*

<i>Edad</i>	<i>Número de Personas</i>
18 – 28 años	2
29 – 38 años	2
39 – 48 años	2
49 – 58 años	2
59 años - En adelante	2

*Nota.* Información obtenida por encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 1**

*Edad*



*Nota.* Elaborado por las autoras

## Interpretación

En la pregunta para conocer acerca de la edad de las encuestadas se puede observar que se encuentran en un rango de edad variado pues se cuenta con la participación de personas de edades desde los 18 años en adelante.

**Tabla 2**

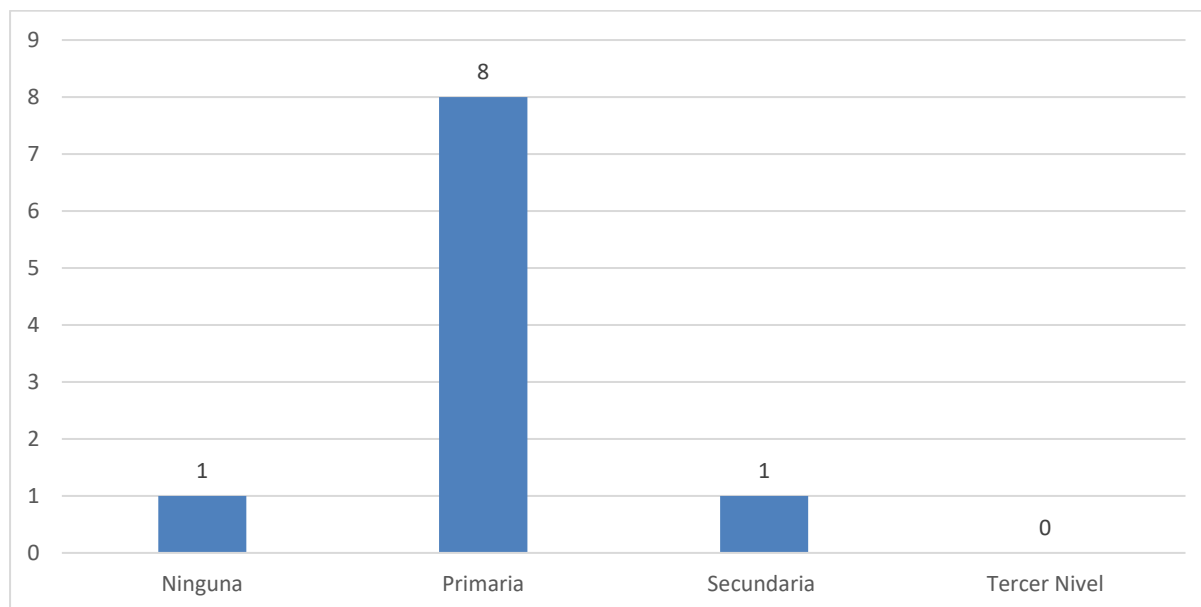
*Nivel de Instrucción*

<i>Nivel de instrucción:</i>	<i>Número de Personas</i>
Ninguna	1
Primaria	8
Secundaria	1
Tercer Nivel	0

*Nota.* Información obtenida por encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 2**

*Nivel de Instrucción*



*Nota.* Elaborado por las autoras

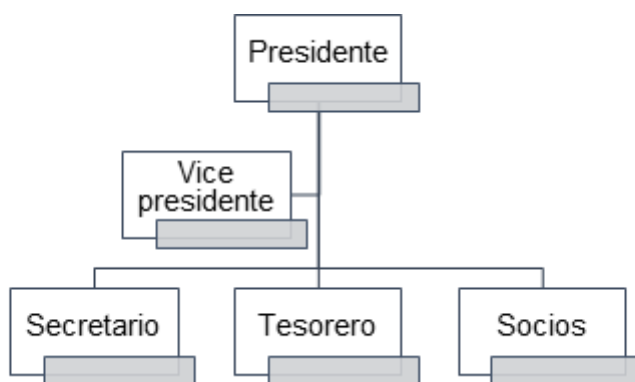
## Interpretación

El nivel de instrucción de las representantes de las asociaciones en su mayoría es la primaria es decir 8 personas afirman que este es el nivel máximo de educación que pudieron cursar, solo 1 afirma haber acabado la secundaria y de igual manera 1 persona indica no tener ningún tipo de instrucción.

### 2. Datos de la Asociación

**Figura 1**

*Estructura organizacional*



*Nota.* Elaborado por las autoras

**Tabla 1**

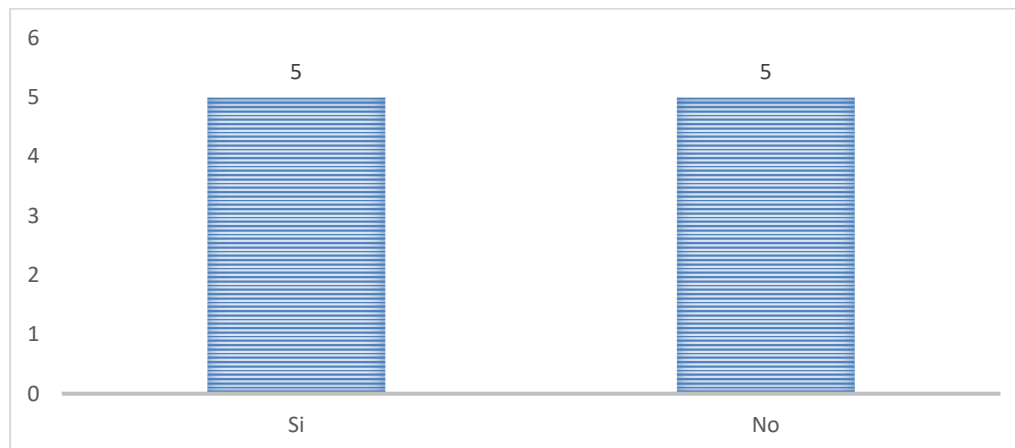
*Reglamento interno dentro de la asociación*

<i>La asociación posee un reglamento interno</i>	<i>Número de Personas</i>
Si	5
No	5

*Nota.* Información obtenida por encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 2**

*Reglamento interno dentro de la asociación*



*Nota.* Elaborado por las autoras

**Interpretación**

Al momento de preguntar acerca del reglamento interno que existe dentro de la asociación, existieron contradicciones en los representantes pues 5 personas indicaron que, si existe un reglamento interno, pero al preguntarles respecto a este no sabían cuál era este, por el contrario 5 personas indicaron que no cuentan con este. De esta manera se puede concluir que no las asociaciones en cuestión no cuentan con un reglamento interno bien definido.

**Tabla 2**

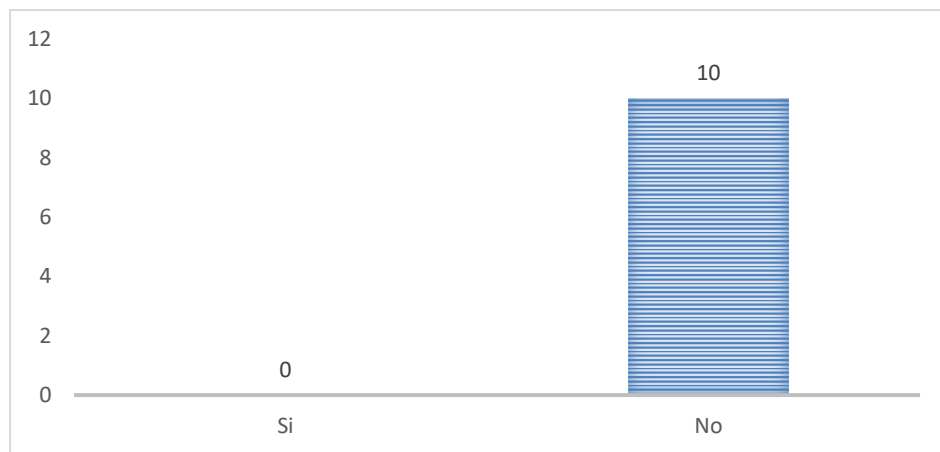
*Constitución jurídica*

<i>¿La asociación está constituida jurídicamente?</i>	<i>Número de Personas</i>
Si	0
No	10

*Nota.* Información obtenida por encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 3**

*Constitución jurídica*



*Nota.* Elaborado por las autoras

### Interpretación

El total de las representantes de las asociaciones Cerro Negro, Pelincay y Santa Marianita indicaron que no están constituidas jurídicamente.

**Tabla 3**

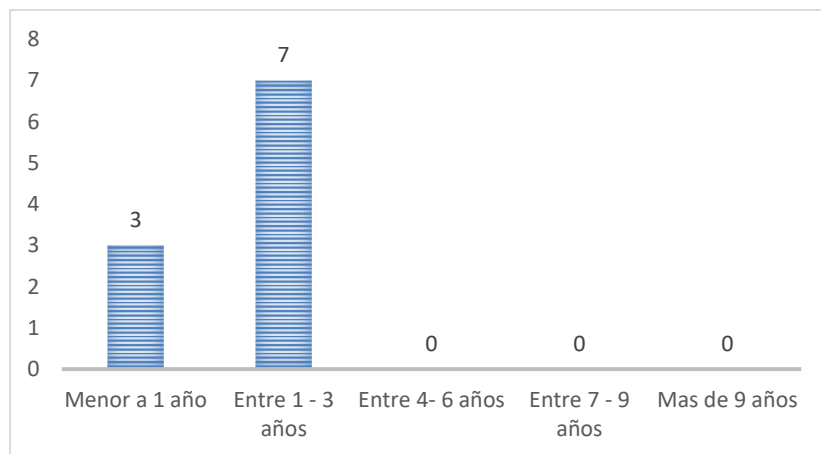
*Tiempo de funcionamiento de la asociación*

<i>Años de Funcionamiento</i>	<i>Número de Personas</i>
Menor a 1 año	3
Entre 1 - 3 años	7
Entre 4- 6 años	0
Entre 7 - 9 años	0
Mas de 9 años	0

*Nota.* Información obtenida por encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 4**

*Tiempo de funcionamiento de la asociación*



*Nota.* Elaborado por las autoras

### Interpretación

Respecto al tiempo que llevan en funcionamiento las distintas asociaciones, las representantes de la asociación Cerro Negro indicaron que esta es menor a un año y la Pelincay y Santa Marianita indicaron que llevan alrededor de 1 a 3 años que están constituidas como asociación.

**Tabla 4**

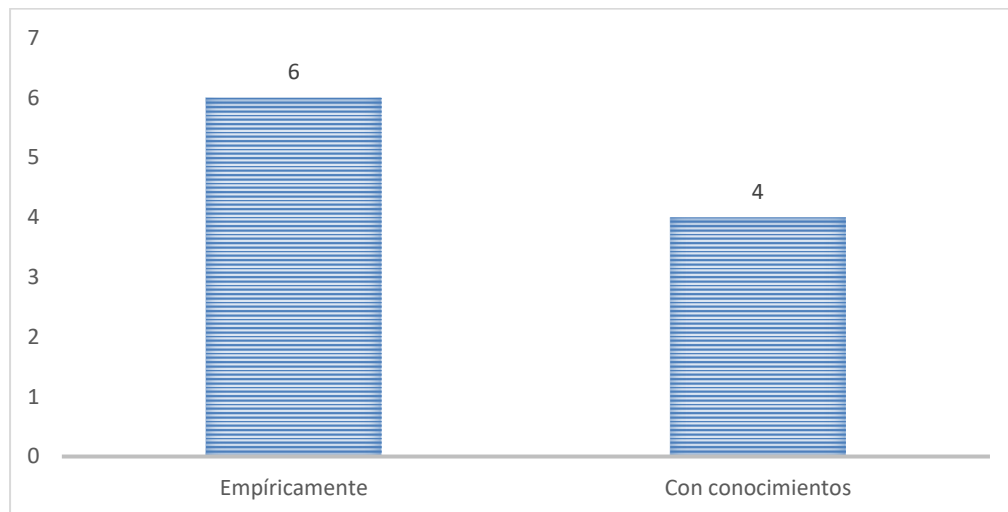
*Gestión de las Asociaciones*

<i>¿Cómo realiza la asociación su gestión?</i>	<i>Número de Personas</i>
Empíricamente	6
Con conocimientos	4

*Nota.* Información obtenida por encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 5**

*Gestión de las Asociaciones*



*Nota.* Elaborado por las autoras

### Interpretación

Las representantes de las asociaciones Cerro Negro, Pelincay y Santa Marianita en su mayoría es decir 6 de las 10 encuestadas indicaron que la gestión dentro de la asociación se lleva de una manera empírica.

**Tabla 5**

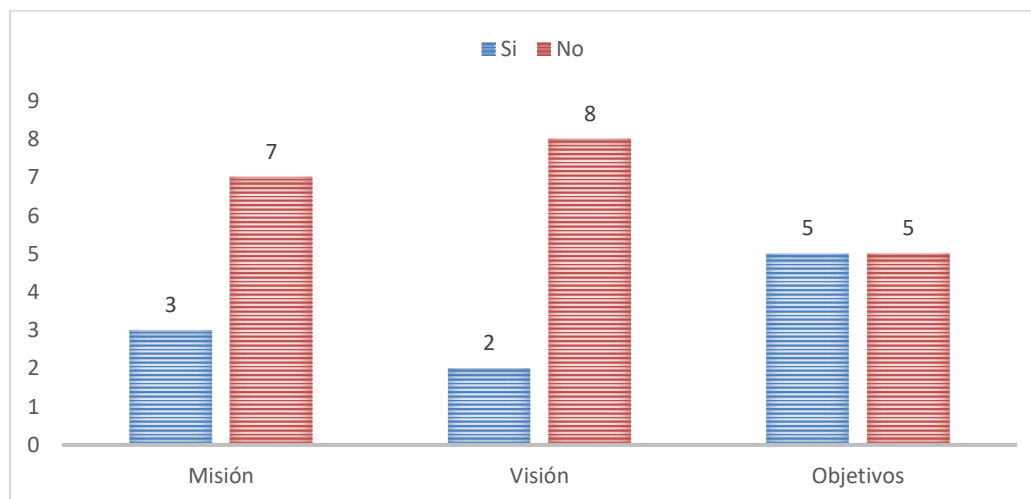
*Rumbo estratégico de las Asociaciones*

<i>La asociación cuenta con:</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>
Misión	3	7
Visión	2	8
Objetivos	5	5

*Nota.* Información obtenida por encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 6**

*Rumbo estratégico de las Asociaciones*



*Nota.* Elaborado por las autoras

### Interpretación

En esta pregunta se pudo evidenciar una situación interesante pues al preguntarles respecto al rumbo estratégico (misión, visión y objetivos) de cada asociación, las encuestadas indicaron lo siguiente: 7 personas señalaron que no tienen establecida una misión, y 3 señalaron que, si la tienen, pero no de una manera formal más bien de una manera muy personal, de igual manera respecto a la visión. Contrariamente cuando se preguntó respecto a los objetivos la mitad de las encuestadas señalaron que, si están establecidos, pero de una manera informal, y la mitad restante indicó que no cuentan con objetivos.

**Tabla 6**

*Manejo contable y financiero de las Asociaciones*

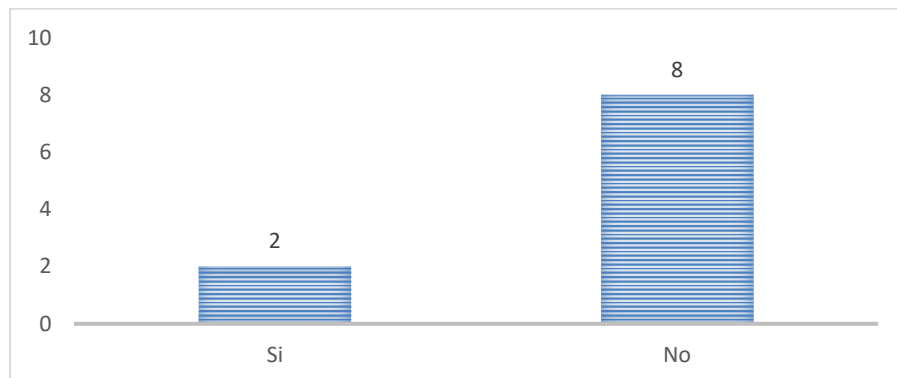
<i>¿La asociación lleva algún sistema de contabilidad?</i>	<i>Número de Personas</i>
<i>Si</i>	2
<i>No</i>	8

*Nota.* Información obtenida por encuestas. Elaborado por las autoras



**Figura 7**

*Manejo contable y financiero de las Asociaciones*



*Nota.* Elaborado por las autoras

### Interpretación

Las encuestadas en su mayoría supieron indicar que no llevan ningún sistema de contabilidad, pero dos representantes indicaron que, si cuentan con un modelo de contabilidad, pero al preguntarles respecto a este no supieron indicar cual era el mismo.

**Tabla 7**

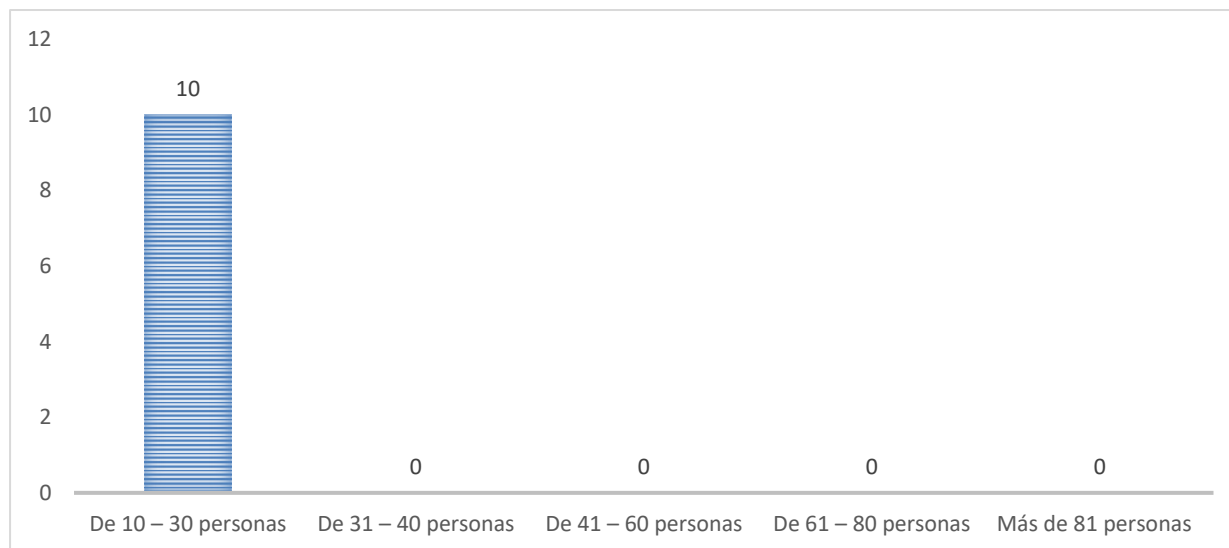
*Cantidad de miembros en las asociaciones*

<i>Cuántas personas forman parte de la asociación:</i>	<i>Número de Personas</i>
De 10 – 30 personas	10
De 31 – 40 personas	0
De 41 – 60 personas	0
De 61 – 80 personas	0
Más de 81 personas	0

*Nota.* Información obtenida por encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 8**

*Cantidad de miembros en las asociaciones*



*Nota.* Elaborado por las autoras

**Interpretación**

Se observa que las asociaciones no son muy grandes, por lo general están conformadas por una cantidad que ronda entre 10 a 30 personas.

**Tabla 8**

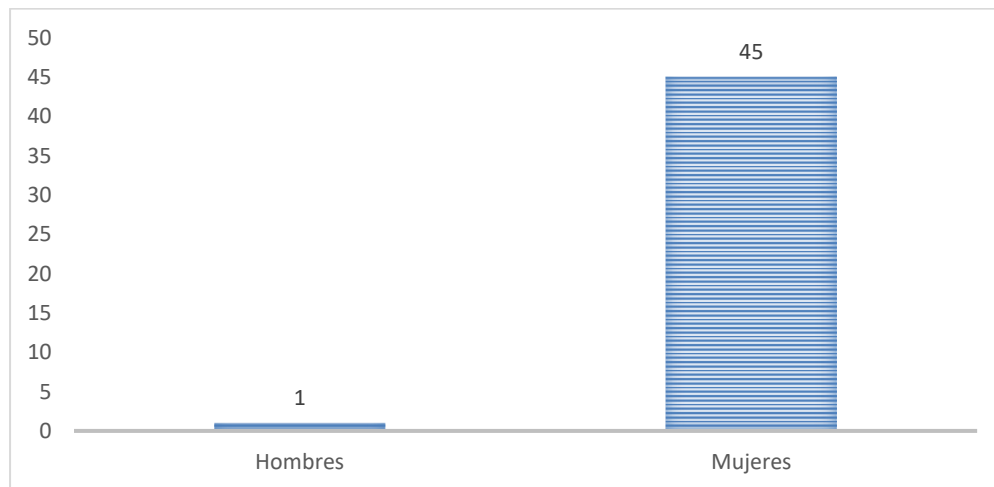
*Genero de los miembros de las asociaciones*

<i>La asociación está integrada por:</i>	<i>Cantidad</i>
Hombres	1
Mujeres	45

*Nota.* Información obtenida por encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 9**

*Genero de los miembros de las asociaciones*



*Nota.* Elaborado por las autoras

### Interpretación

La totalidad de las personas encuestadas indicaron que en su mayoría son mujeres las que participan dentro de las asociaciones pues solo existe un hombre de un total de 46 integrantes.

**Tabla 9**

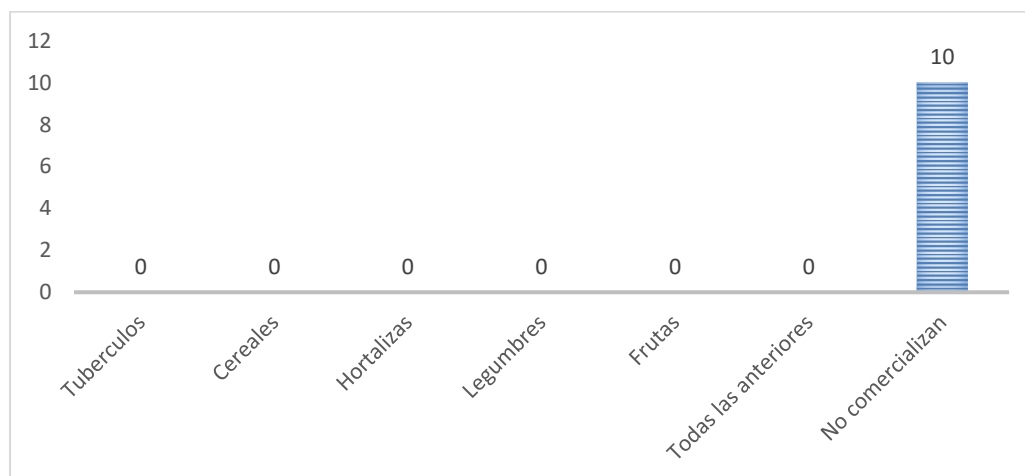
*Venta de productos agrícolas*

<i>Qué tipo de producto agrícola comercializan los integrantes de la asociación</i>	<i>Número de Personas</i>
Tubérculos	0
Cereales	0
Hortalizas	0
Legumbres	0
Frutas	0
Todas las anteriores	0
No comercializan	10

*Nota.* Información obtenida por encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 10**

*Venta de productos agrícolas*



*Nota.* Elaborado por las autoras

**Interpretación**

Referente a los productos agrícolas que comercializan dentro de las asociaciones Cerro Negro, Pelincay y Santa Marianita indicaron que no se comercializa ninguno de estos productos.

**Tabla 10**

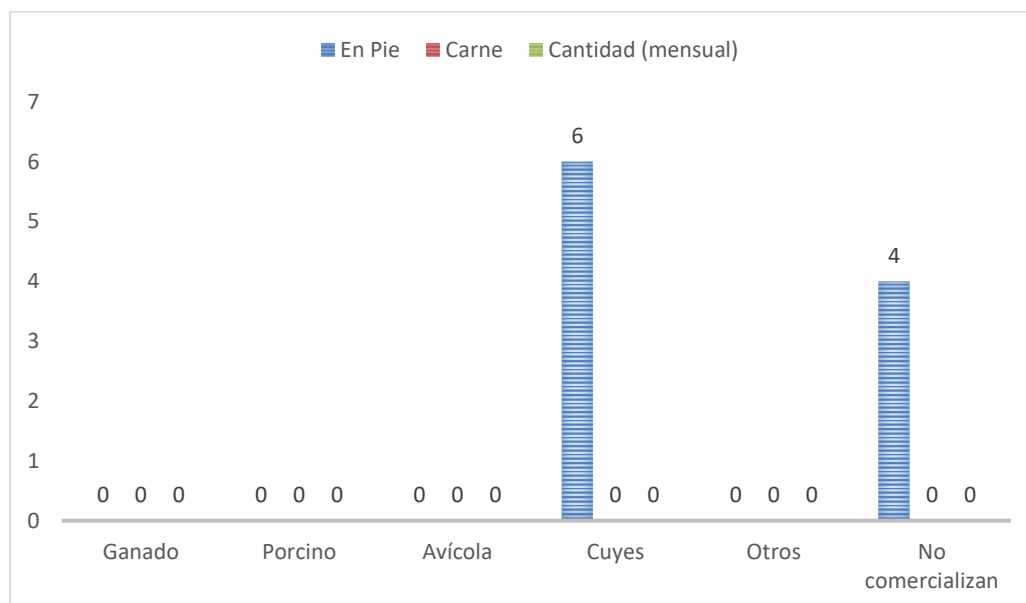
*Venta de productos ganaderos*

<i>Qué tipo de producto ganadero comercializan los integrantes de la asociación:</i>	<i>En Pie</i>	<i>Carne</i>	<i>Cantidad (mensual)</i>
Ganado	0	0	0
Porcino	0	0	0
Avícola	0	0	0
Cuyes	6	0	0
Otros	0	0	0
No comercializan	4	0	0

*Nota.* Información obtenida por encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 11**

*Venta de productos ganaderos*



*Nota.* Elaborado por las autoras

### Interpretación

6 de las 10 mujeres encuestadas indicaron que comercializan cuyes dentro de su respectiva asociación, y 4 señalaron que dentro de su organización no se comercializan productos ganaderos.

**Tabla 11**

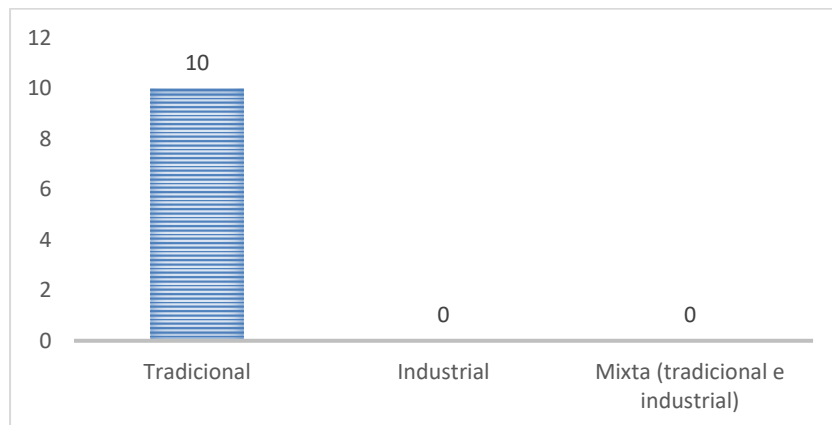
*Tipo de producción dentro de las asociaciones*

<i>De qué manera se está produciendo</i>	<i>Número de Personas</i>
Tradicional	10
Industrial	0
Mixta (tradicional e industrial)	0

*Nota.* Información obtenida por encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 12**

*Tipo de producción dentro de las asociaciones*



*Nota.* Elaborado por las autoras

### Interpretación

Respecto a la manera en que las encuestadas realizan la producción dentro de las asociaciones en su totalidad supieron indicarnos que lo hacen de una manera tradicional.

**Tabla 12**

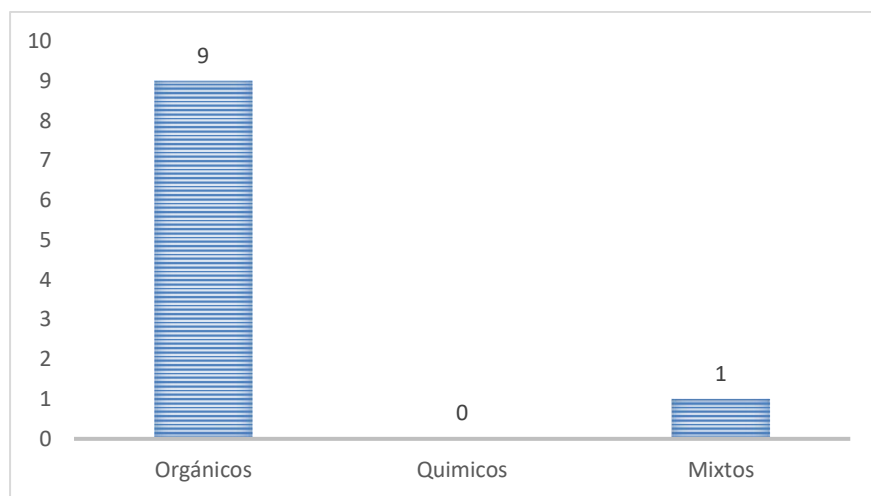
*Tipo de producción dentro de las asociaciones*

<i>Qué tipo de insumos utilizan</i>	<i>Número de Personas</i>
Orgánicos	9
Químicos	0
Mixtos	1

*Nota.* Información obtenida por encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 13**

*Tipo de producción dentro de las asociaciones*



*Nota.* Elaborado por las autoras

### Interpretación

Los insumos utilizados en su mayoría por los integrantes de las asociaciones son orgánicos así lo supieron manifestar 9 representantes de las asociaciones.

**Tabla 13**

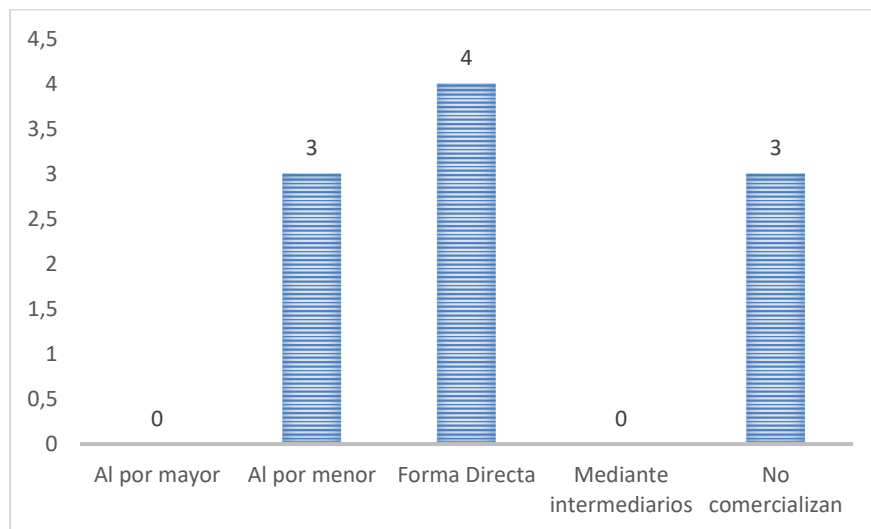
*Forma de comercialización*

<i>Como comercializan sus productos</i>	<i>Número de Personas</i>
Al por mayor	0
Al por menor	3
Forma Directa	4
Mediante intermediarios	0
No comercializan	3

*Nota.* Información obtenida por encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 14**

*Forma de comercialización*



*Nota.* Elaborado por las autoras

### Interpretación

Al momento de preguntarles a las encuestadas sobre la manera en la que realizan la comercialización de sus productos, 4 personas indicaron que se realiza de manera directa, 3 indicaron que se realiza al por menor y finalmente 3 indicaron que no se comercializan sus productos.

**Tabla 14**

*Ingresos*

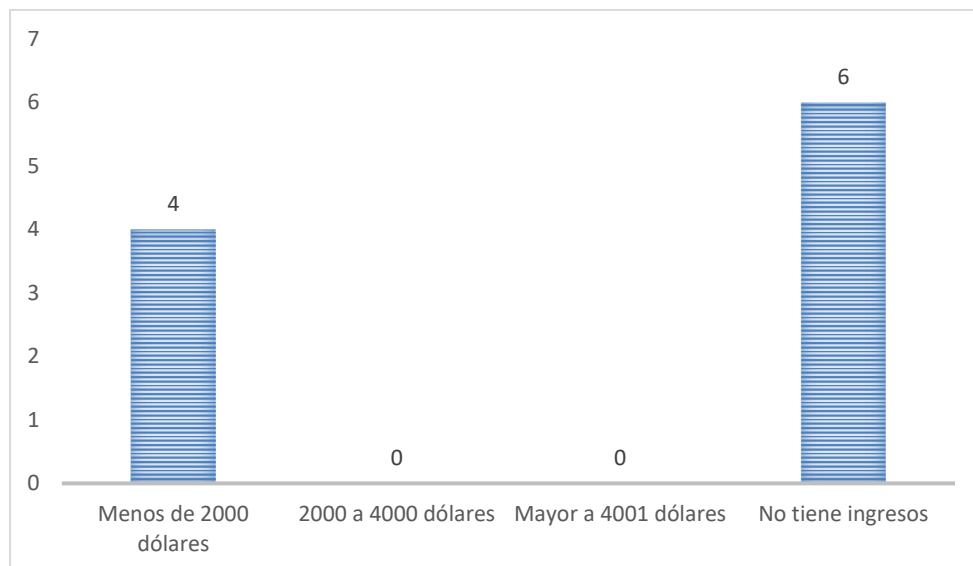
<i>Nivel de ingresos de la asociación</i>	<i>Número de Personas</i>
Menos de 2000 dólares	4
2000 a 4000 dólares	0
Mayor a 4001 dólares	0
No tiene ingresos	6

*Nota.* Información obtenida por encuestas. Elaborado por las autoras



**Figura 15**

*Ingresos*



*Nota.* Elaborado por las autoras

**Interpretación**

Las representantes de las asociaciones de Cerro Negro y Pelincay indicaron que no tienen ingresos, y las encuestadas de la asociación Santa Marianita indicaron que sus ingresos son menos a 2000 dólares.

**Tabla 15**

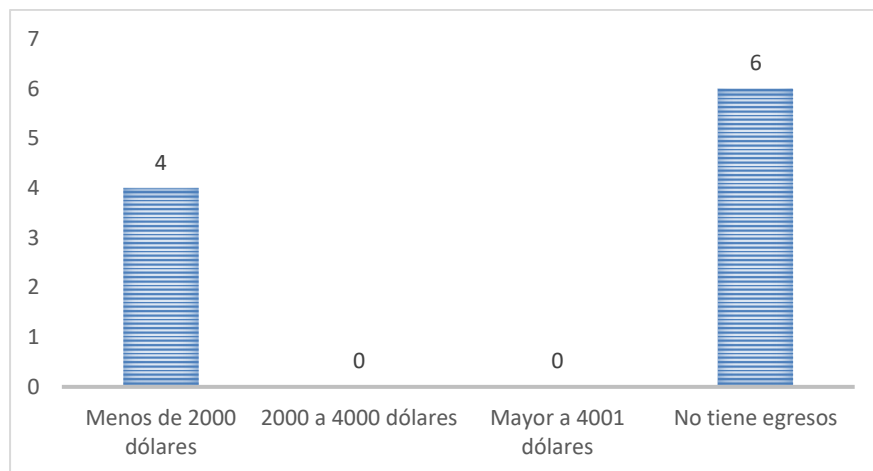
*Egresos*

<i>Nivel de egresos de la asociación:</i>	<i>Número de Personas</i>
Menos de 2000 dólares	4
2000 a 4000 dólares	0
Mayor a 4001 dólares	0
No tiene egresos	6

*Nota.* Información obtenida por encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 16**

*Egresos*



*Nota.* Elaborado por las autoras

**Interpretación**

De igual manera las representantes de las asociaciones de Cerro Negro y Pelincay indicaron que no tienen egresos, y las encuestadas de la asociación Santa Marianita indicaron que sus egresos son menos a 2000 dólares.

**Tabla 16**

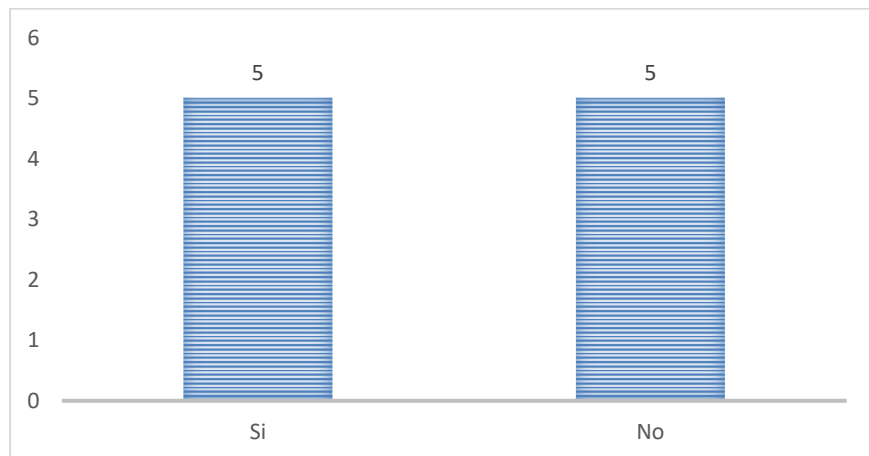
*Información sobre capacitaciones en las asociaciones*

<b>Existen capacitaciones en la asociación:</b>	<b>Número de Personas</b>
Si	5
No	5

*Nota.* Información obtenida por encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 17**

*Información sobre capacitaciones en las asociaciones*



*Nota.* Elaborado por las autoras

### **Interpretación**

La mitad de las encuestadas supieron indicar que no se lleva a cabo capacitaciones dentro de las organizaciones, y la mitad restante indico que, si se realizan las mismas, en este contexto se pudo observar que las personas que indicaron que si son aquellas que han asistido a las capacitaciones y reuniones que organizan las organizaciones como Ayuda en Acción.

## Anexo G. Encuesta realizada a los miembros de las asociaciones



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
 Carrera de Administración de Empresas

**ENCUESTA PARA LOS MIEMBROS DE LAS ASOCIACIONES PELINCAY, CERRO NEGRO, Y SANTA MARIANITA**

La presente encuesta está enmarcada en el proyecto integrador "Diseño de un Sistema de Gestión Integral para la Finca Modelo de Crianza de Cuyes" para la obtención del título de Ingenieros Comerciales de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca. Esta encuesta tiene fines académicos y su objetivo es recolectar información para el desarrollo del mencionado proyecto integrador, donde se busca conocer y establecer las necesidades y fortalezas de las asociaciones Pelincay, Cerro Negro, y Santa Marianita, para elaborar el rumbo estratégico de la Finca Modelo de Crianza de Cuyes del Cantón Pucará. Es muy importante su participación ya que nos permitirá obtener información confiable y verdadera.

Anticipadamente agradecemos su colaboración.

**Nota:** La información que se obtenga a continuación será estrictamente confidencial.

**Instrucciones:**

1. Responda con toda la sinceridad.
2. Marque con una X la opción pertinente.
3. Leer cuidadosamente cada pregunta
4. Elija solo una opción por cada pregunta.
5. Recuerden las siguientes alternativas de respuesta:

- 1 nunca
- 2 a veces
- 3 casi siempre
- 4 siempre

**Datos de el/la encuestado/a:**

Nombre:

|

Edad:

18 – 28	
29 – 38	
39 – 48	
49 – 58	
59 - En adelante	

Género:

Estado Civil:

Ocupación:

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

Medio de transporte principal: Camioneta de transporte mixto    Buseta    Bicicleta    ,  
 Animales (caballo, burro, etc.) \_\_\_\_ A pie \_\_\_\_

## UCUENCA

<b>Información General</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Usted se siente conforme y a gusto dentro de la asociación que forma parte.				
2. El ambiente dentro de la asociación es agradable y cordial.				
3. Toman en cuenta su opinión dentro de la organización para la toma de decisiones.				
4. Considera que los representantes de la asociación defienden sus intereses y buscan ayudarlo.				
5. Formar parte de la asociación le ha permitido desarrollarse en la actividad que realiza.				
6. A cada reunión que asiste lo hace con optimismo y ganas.				
7. El tiempo que dedica a las reuniones de la asociación es aprovechado por completo.				
8. La asociación está en constante búsqueda de actividades relacionadas a capacitaciones referentes a la crianza de animales menores (Cuyes, Conejos, Pollos, etc.).				
9. Le parece que existe la suficiente información respecto a la crianza de animales menores (Cuyes, Conejos, Pollos, etc.).				
10. Considera que la crianza de cuyes es importante dentro del cantón Pucará.				
11. La producción de cuyes es sustento para su familia.				
12. Le dedica el suficiente tiempo a la crianza de los cuyes.				
13. La crianza y venta de cuyes es una actividad que generalmente la realizan mujeres				
<b>Rumbo Estratégico</b>				
1. Considera importante la creación de un lugar especialmente diseñado para la capacitación en la crianza de cuyes.				
2. Considera importante que exista un lugar de acopio de cuyes en donde estos se distingan por tener características genéticas especiales.				
3. Considera importante que exista un lugar en donde se vendan cuyes con características genéticas especiales que puedan favorecer a la calidad del producto que usted ofrece.				
4. Usted dedicaría tiempo a la capacitación de actividades relacionadas con el cuidado y crianza de cuyes.				
5. Cree que la unión de las asociaciones (Pellincay, Cerro Negro, y Santa Marianita) es importante para generar mayores beneficios y crecimiento de todos los integrantes.				
6. Considera que si tuviera más conocimientos con respecto a la crianza de cuyes esta sería una actividad que tendría mayores beneficios.				
7. Existen lugares para capacitación sobre la crianza de cuyes dentro del cantón Pucará.				
8. Cree que las mujeres de las asociaciones (Pellincay, Cerro Negro, y Santa Marianita) serían las más beneficiadas de la creación de un lugar destinado para capacitaciones enfocadas a la crianza de cuyes				
9. Con un debido acompañamiento técnico, cree usted que podría aumentar la producción y posterior venta del producto no solo dentro de su cantón sino también dentro de la provincia.				
10. El destino que tiene la producción de cuyes en su hogar es para consumo propio.				
11. El destino que tiene la producción de cuyes en su hogar es para venta al público en general.				
12. Entrega los cuyes a sus compradores en pie				
13. Entrega los cuyes a sus compradores faenados				

## UCUENCA

14. Considera usted que es importante el cuidado del medio ambiente.				
15. Si usted conociera de actividades que pueda realizar para proteger el medio ambiente con qué frecuencia las aplicaría.				
16. Usted comparte experiencias y consejos respecto a la crianza de cuyes con las personas que le rodean y requieren de esta información.				
17. Considera que con capacitaciones periódicas acerca de la crianza de cuyes más gente podría interesarse en esta actividad.				
18. Considera que un proyecto enfocado en la crianza, producción y comercialización de cuyes dentro del cantón Pucará podría ser reconocido a nivel regional.				
19. Para usted los cuidados que tienen los animales como cuyes, conejos, pollos, influyen directamente con la calidad de su carne.				
20. Considera usted que a largo plazo las mujeres puedan tener mayor participación en las actividades económicas del cantón Pucará.				
21. Según las siguientes necesidades que se presentan a continuación señale el nivel de importancia dentro de su asociación según corresponda (1 No importante, 2 Poco importante, 3 Importante, 4 Muy importante)	1	2	3	4
a) Falta de recursos económicos destinados especialmente para la producción de cuyes.				
b) Falta de información para la crianza y producción de cuyes.				
c) Falta de conocimiento del manejo nutricional de los cuyes.				
d) Falta de un centro de capacitación para la crianza y producción de cuyes				
e) Falta de un lugar adecuado para la reunión de varias asociaciones.				
f) Falta de personal técnico calificado que enseñe a las asociaciones actividades nuevas y favorables para la crianza de cuyes.				
g) Falta de insumos necesarios (medicinas, vacunas, suplementos, vitaminas, etc.) para el cuidado de los cuyes				
h) Falta de riego para el alimento de los cuyes				
i) Falta de mercado para la comercialización de los cuyes				
j) Falta de vías adecuadas para entrar y salir con los productos				
22. Según usted cuáles de los siguientes valores son necesarios aplicarlos diariamente para realizar las actividades relacionadas con la crianza y producción de cuyes: <b>Marque con una X</b>				
a) Honestidad				
b) Lealdad				
c) Responsabilidad				
d) Respeto				
e) Puntualidad				
f) Calidad				
g) Constancia				
h) Solidaridad				

Fin de la encuesta

¡Gracias por su colaboración!

## Anexo H. Evidencias de las encuestas realizadas los miembros de las asociaciones productoras de cuy.



## Anexo I. Resultados de las encuestas realizados a los integrantes de las asociaciones.

### 1. Información General de encuestado

**Tabla 1**

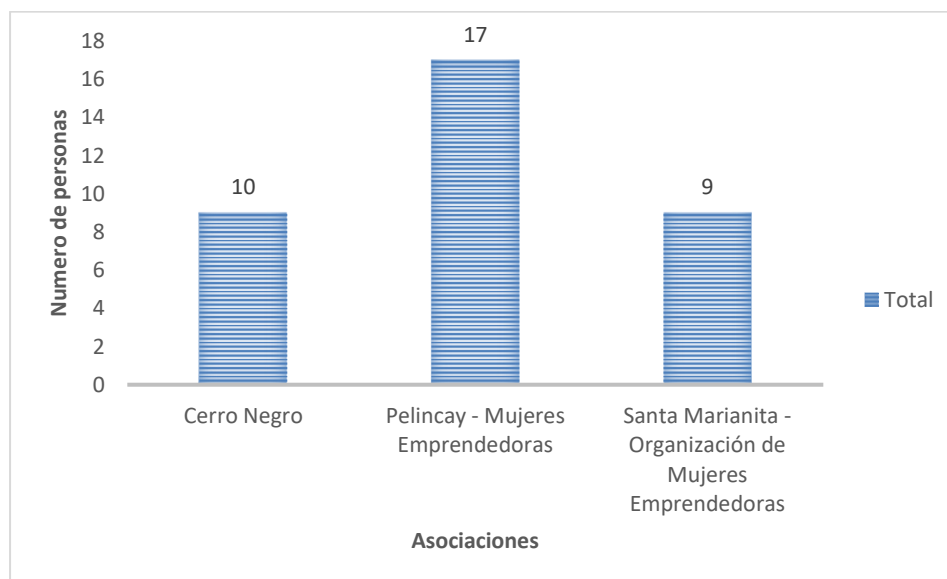
*Número de personas y el nombre de la asociación a la que pertenecen*

Nombre de la Asociación	Número de personas
Cerro Negro	10
Pelincay - Mujeres Emprendedoras	17
Santa Marianita - Organización de Mujeres Emprendedoras	9
<b>Total, general</b>	<b>36</b>

*Nota.* Información obtenida mediante encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 1**

*Asociación a la que pertenece*



*Nota.* Elaborado por las autoras

### Interpretación

De los 36 productores de cuyos encuestados 10 pertenecen a la Asociación de Cerro Negro, 17 a la de Pelincay y 9 de Santa Marianita. Aspecto importante a tomar en cuenta porque debido a



la comunidad a la que pertenecen se determinara ciertas características específicas en cuanto a sus necesidades y sus fortalezas.

**Tabla 2**

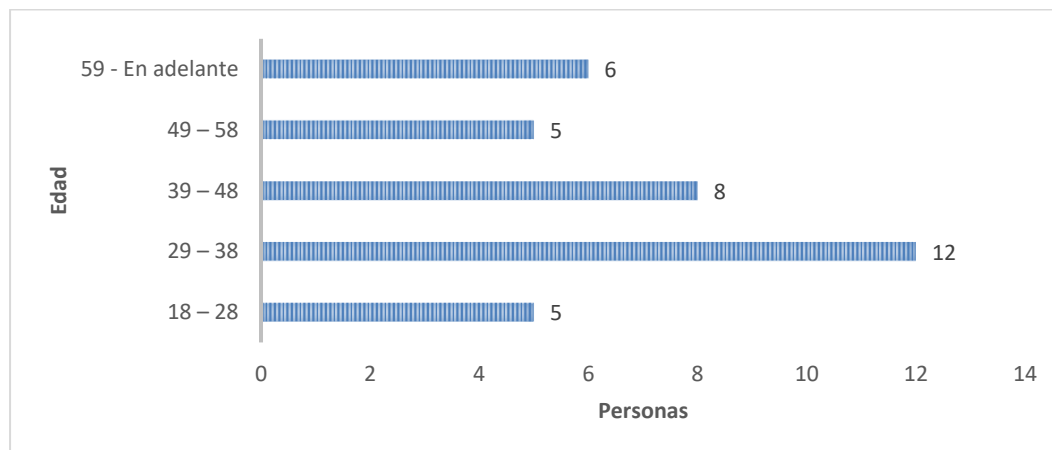
*Edad de los y las productoras de cuyes*

Rango de Edad	Número de personas
18 – 28	5
29 – 38	12
39 – 48	8
49 – 58	5
59 - En adelante	6
<b>Total, general</b>	<b>36</b>

*Nota.* Información obtenida mediante encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 2**

*Edad de los productores de cuyes*



*Nota.* Elaborado por las autoras

### Interpretación

12 de los 36 socios encuestados manifestó que tienen una edad entre 29 – 38 años, mientras que 8 indicaron que están en edad de 39 a 48 años, además 6 manifestaron que tienen más de

59 años, respectivamente 5 mencionaron que tienen entre 49 y 58 años y por último 5 personas señalaron que tienen entre 18 y 28 años.

**Tabla 3**

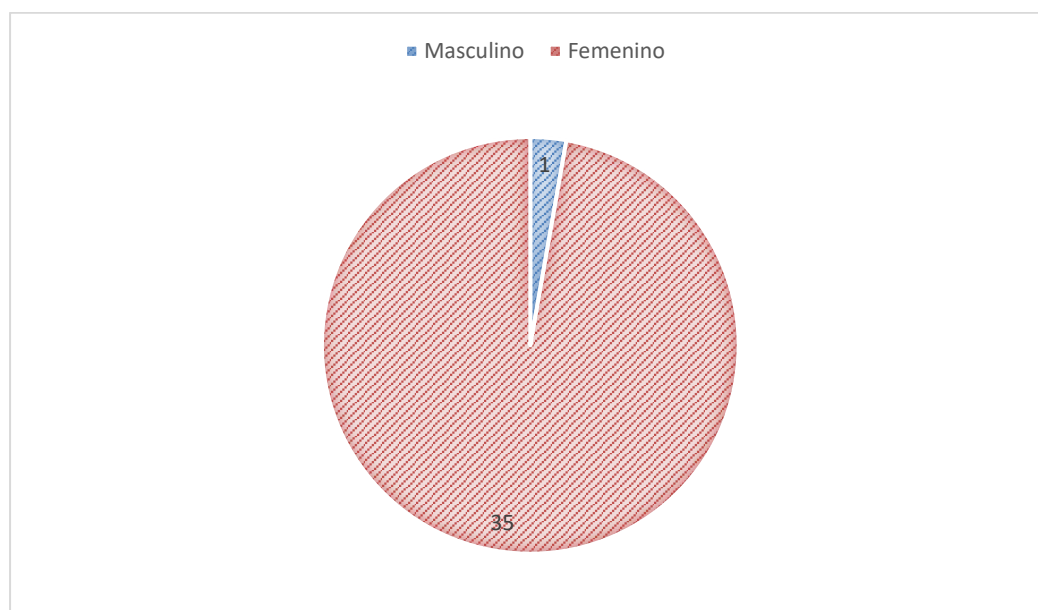
*Genero de los encuestados*

Genero	Número de personas
Masculino	1
Femenino	35
<b>Total, general</b>	<b>36</b>

*Nota.* Información obtenida mediante encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 3**

*Genero de los productores de cuyes*



*Nota.* Elaborado por las autoras

### Interpretación

Al ser asociaciones de mujeres, es natural que el género representativo en la mismas sea el femenino tal como se evidencia en la tabla y figura donde de los 36 productores de cuyes encuestados solo 1 persona es hombre.

**Tabla 5**

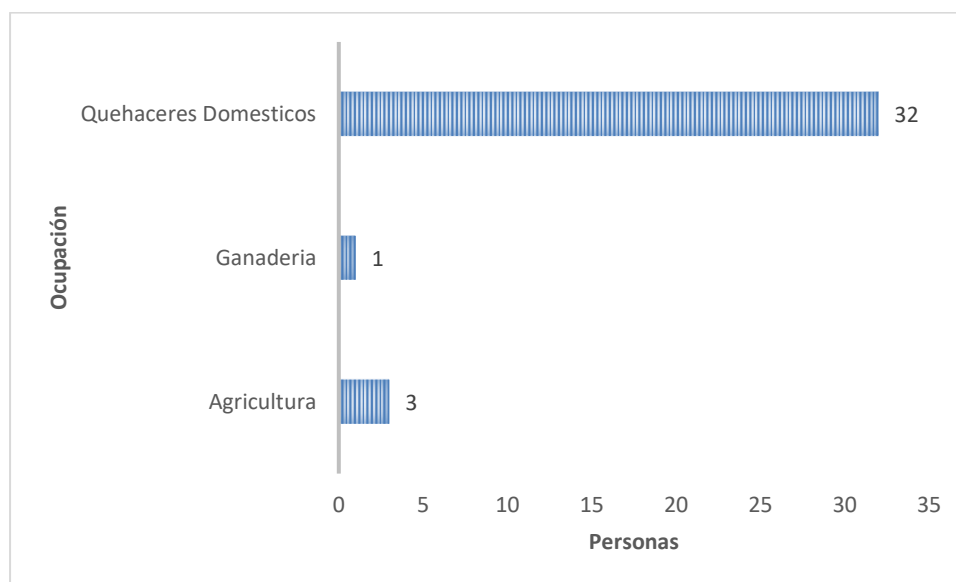
*Ocupación de los encuestados*

Ocupación	Número de personas
Agricultura	3
Ganadería	1
Quehaceres Domésticos	32
<b>Total, general</b>	<b>36</b>

*Nota.* Información obtenida mediante encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 5**

*Estado civil de los productores de cuyes*



*Nota.* Elaborado por las autoras

### Interpretación

Del total de los socios encuestados 32 productores de cuyes se dedican a los quehaceres domésticos, mientras que solo 3 personas se dedican a la agricultura y solo 1 persona indico que se dedica a la ganadería.

**Tabla 6**

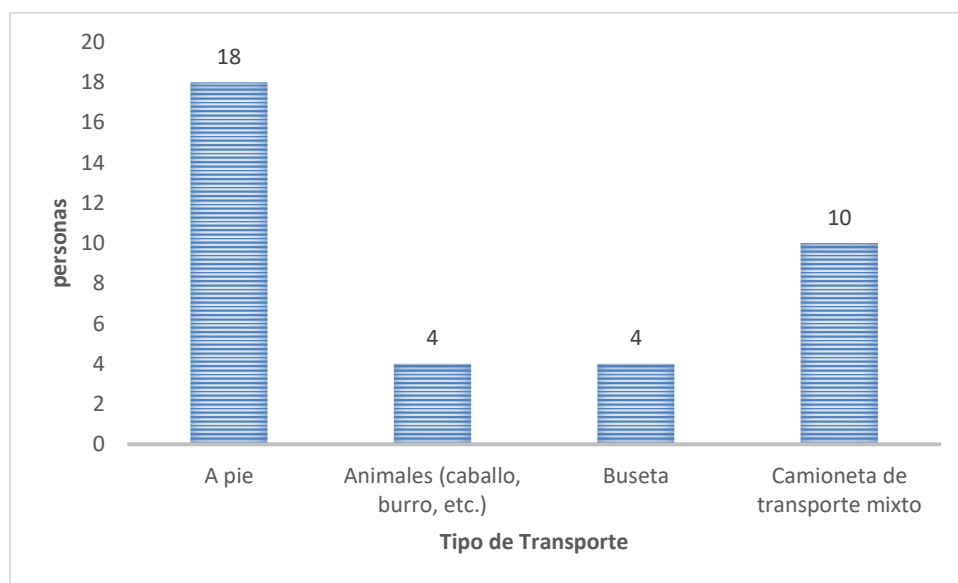
*Medio de Transporte principal de los encuestados*

Transporte	Número de Personas
A pie	18
Animales (caballo, burro, etc.)	4
Buseta	4
Camioneta de transporte mixto	10
<b>Total, general</b>	<b>36</b>

*Nota.* Información obtenida mediante encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 6**

*Medio de Transporte principal de los productores de cuyes*



*Nota.* Elaborado por las autoras

### Interpretación

Se evidencia que la mayoría de los productores de cuyes se trasladan para la realización de sus diferentes actividades a pie siendo estos específicamente 18 personas, en cambio solo son 10 socios que cuentan con camioneta para trasladarse y 8 usan busetas o animales como el caballo y el burro para movilizarse. Es importante mencionar que el medio de transporte es fundamental

cuando se refiere a facilidades para movilización, ya que de esto depende de que la misma gente pueda asistir o no a la Finca modelo de crianza de cuyes.

## Diagnostico Situacional

**Tabla 7**

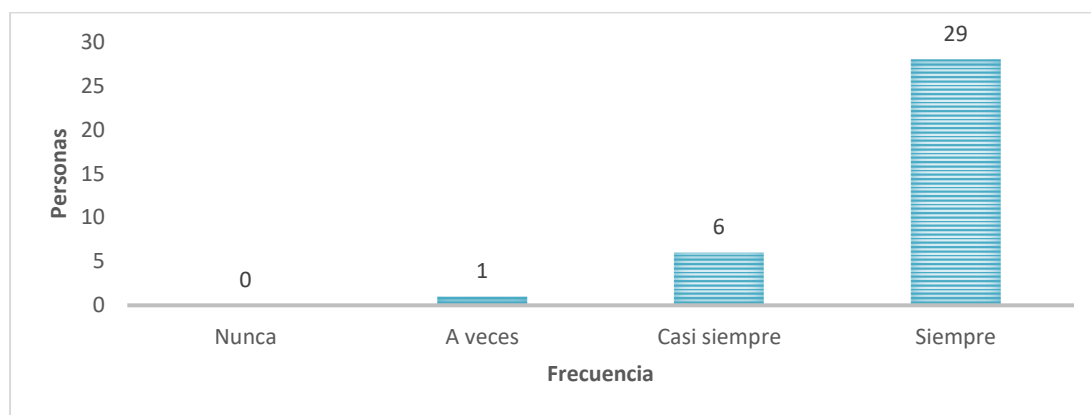
*Opinión sobre la toma de decisiones*

<b>Toman en cuenta su opinión dentro de la organización para la toma de decisiones.</b>	<b>Número de personas</b>
Nunca	0
A veces	1
Casi siempre	6
Siempre	29
<b>Total, general</b>	<b>36</b>

*Nota.* Información obtenida mediante encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 7**

*Toman en cuenta su opinión dentro de la organización para la toma de decisiones*



*Nota.* Elaborado por las autoras

## Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos por la recolección de información mediante las encuestas aplicadas, se puede evidenciar que, de un total de 36 personas, 29 integrantes de las asociaciones indicaron que si se toma en cuenta su opinión al momento de tomar decisiones. Lo que indica un alto nivel de participación de los integrantes dentro de las distintas asociaciones.

**Tabla 8***Opinión sobre los intereses propios y la búsqueda de ayuda*

<b>Considera que los representantes de la asociación defienden sus intereses y buscan ayudarle.</b>	<b>Número de personas</b>
Nunca	0
A veces	0
Casi siempre	12
Siempre	24
<b>Total, general</b>	<b>36</b>

*Nota.* Información obtenida mediante encuestas. Elaborado por las autoras**Figura 8***Considera que los representantes de la asociación defienden sus intereses y buscan ayudarle.**Nota.* Elaborado por las autoras**Interpretación**

Respecto a la presente pregunta realizada referente a las actitudes que tienen los directivos en las asociaciones con sus integrantes, se indica que la gran mayoría está de acuerdo que sus representantes si defienden su interés y los ayudan. Por lo tanto, se evidencia que existe gran aceptación de los representantes de las asociaciones.

**Tabla 9**

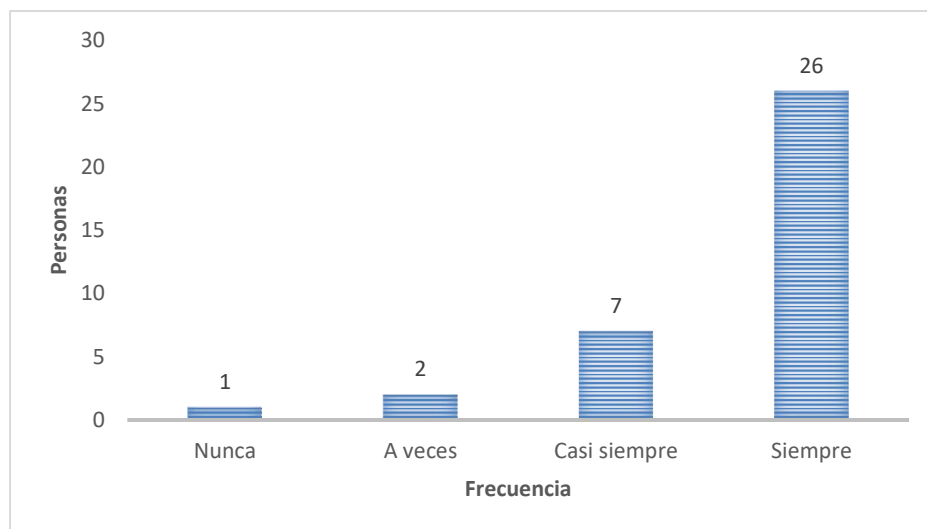
*Opinión sobre el desarrollo en sus actividades.*

<b>Formar parte de la asociación le ha permitido desarrollarse en la actividad que realiza.</b>	<b>Número de personas</b>
Nunca	1
A veces	2
Casi siempre	7
Siempre	26
<b>Total, general</b>	<b>36</b>

*Nota.* Información obtenida mediante encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 9**

*Formar parte de la asociación le ha permitido desarrollarse en la actividad que realiza.*



*Nota.* Elaborado por las autoras

### **Interpretación**

En la presente pregunta, los 26 participantes señalaron que formar parte de su asociación siempre les ha permitido desarrollarse en la actividad que realiza, siguiendo a este número 7 que indicaron que casi siempre y apenas 3 personas se mostraron en desacuerdo a lo mencionado, resaltando en esta pregunta que llegar a formar parte de una asociación ayuda a los socios a desarrollarse de mejor manera en las distintas actividades que realizan.

**Tabla 10**

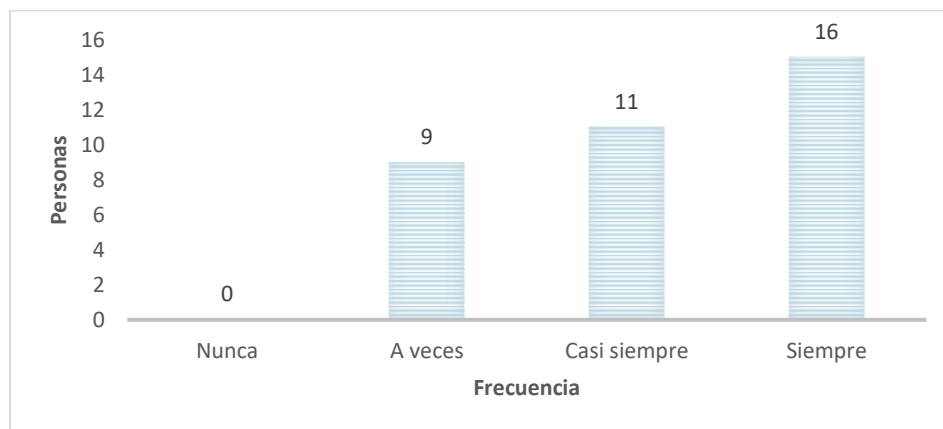
*Opinión sobre la búsqueda de actividades que involucren capacitaciones sobre crianza de animales menores*

<b>La asociación está en constante búsqueda de actividades relacionadas a capacitaciones referentes a la crianza de animales menores (Cuyes, Conejos, Pollos, etc.).</b>	<b>Número de Personas</b>
Nunca	0
A veces	9
Casi siempre	11
Siempre	16
<b>Total, general</b>	<b>36</b>

*Nota.* Información obtenida mediante encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 10**

*La asociación está en constante búsqueda de actividades relacionadas a capacitaciones referentes a la crianza de animales menores (Cuyes, Conejos, Pollos, etc.).*



*Nota.* Elaborado por las autoras

### Interpretación

Referente a las actividades relacionadas con la capacitación en temas de crianza de animales menores apenas 9 personas indicaron que solo a veces se buscan las mismas, en contraste de 26 personas que indicaron que siempre o casi siempre la asociación está buscando este tipo de capacitaciones. Concluyendo con esto que las personas están interesadas a aprender referente a este tema, por lo que solicitan ayuda.



**Tabla 11**

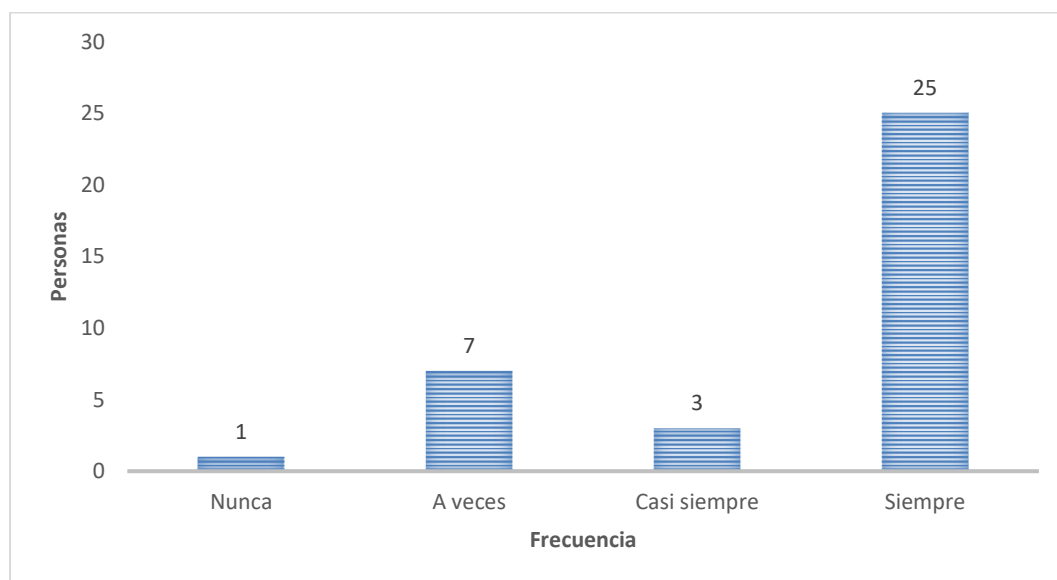
*Producción de cuyes sustento para las asociaciones*

<b>La producción de cuyes es sustento para su familia.</b>	<b>Número de Personas</b>
Nunca	1
A veces	7
Casi siempre	3
Siempre	25
<b>Total, general</b>	<b>36</b>

*Nota.* Información obtenida mediante encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 11**

*La producción de cuyes es sustento para su familia*



*Nota.* Elaborado por las autoras

### Interpretación

Respecto a la presente pregunta se puede señalar que 28 personas indican que el cuy es sustento para su familia, y 8 personas no estuvieron de acuerdo con esto ya que mencionaron que a veces o nunca esta es una actividad que sirve para alimentar a su familia. De esta manera

podemos evidenciar que la mayoría de las personas consideran este animal como sustento, que puede ser por la venta a terceros o por el consumo propio que se dé dentro de los hogares.

**Tabla 12**

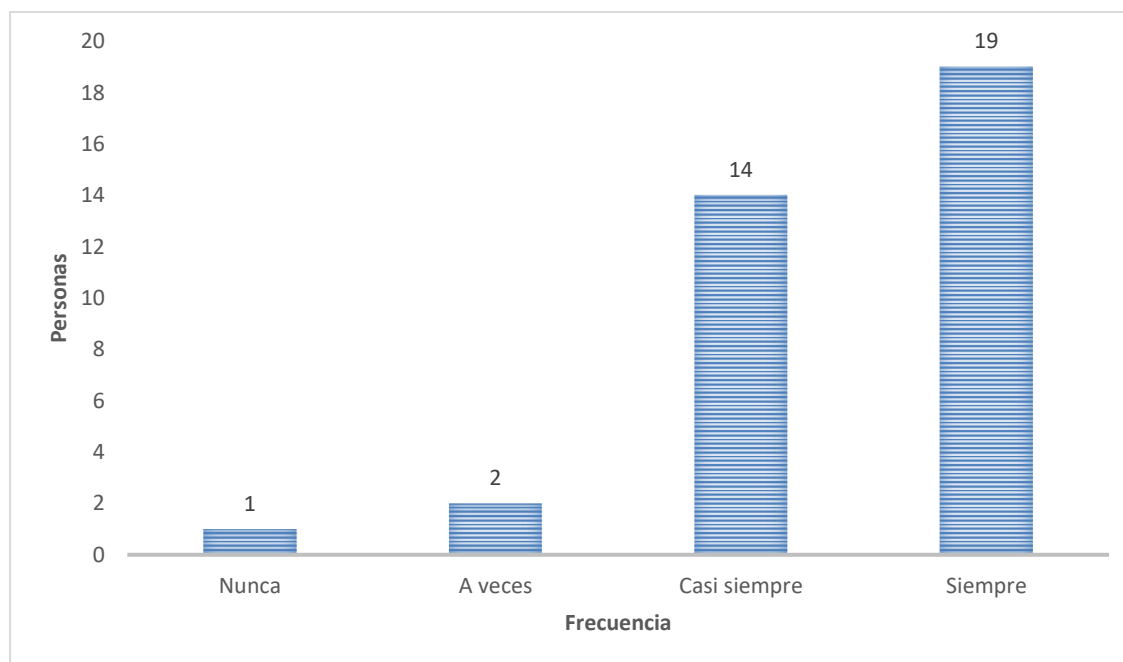
*Crianza y venta de cuyes*

<b>La crianza y venta de cuyes es una actividad que generalmente la realizan mujeres</b>	<b>Número de Personas</b>
Nunca	1
A veces	2
Casi siempre	14
Siempre	19
<b>Total, general</b>	<b>36</b>

*Nota.* Información obtenida mediante encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 12**

*La crianza y venta de cuyes es una actividad que generalmente la realizan mujeres*



*Nota.* Elaborado por las autoras

## Interpretación

Respecto a lo que tiene que ver con que la crianza de cuyes es una actividad que en su mayoría la realizan mujeres, se puede concluir que la mayoría de los participantes de esta encuesta indicaron que están de acuerdo con la afirmación mencionada, representada por 33 personas; podemos así afirmar que las mujeres tienen gran participación dentro de esta actividad.

## Rumbo estratégico – Análisis situacional

**Tabla 13**

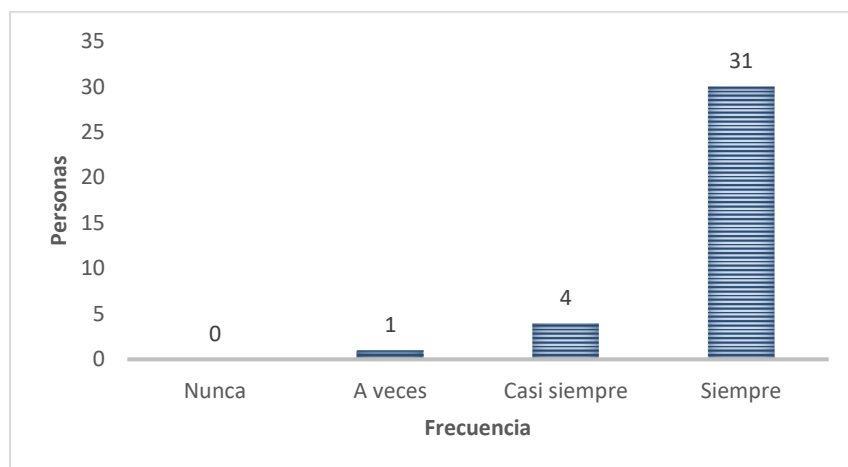
*Opinión sobre la creación de un lugar de capacitación de crianza de cuyes.*

Considera importante la creación de un lugar especialmente diseñado para la capacitación en la crianza de cuyes.	Número de personas
Nunca	0
A veces	1
Casi siempre	4
Siempre	31
<b>Total, general</b>	<b>36</b>

*Nota.* Información obtenida mediante encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 13**

*Considera importante la creación de un lugar especialmente diseñado para la capacitación en la crianza de cuyes.*



*Nota.* Elaborado por las autoras

## Interpretación

Casi la totalidad de los participantes de esta encuesta (31 personas con siempre, 4 son casi siempre y 1 con a veces) señalaron que si es importante la creación de un lugar diseñado especialmente para la crianza de cuyes. De esta manera se evidencia que existe la necesidad de este espacio.

**Tabla 14**

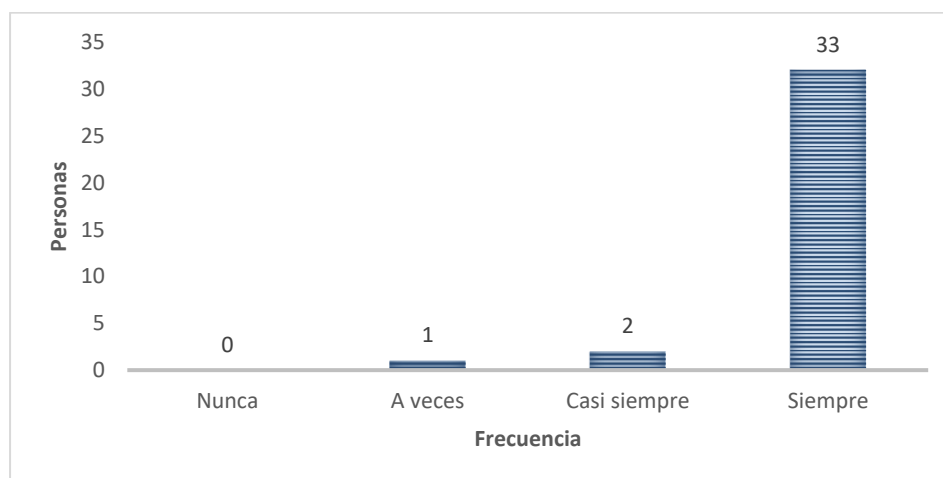
*Opinión sobre la importancia de un lugar de acopio de cuyes con genéticas especiales.*

<b>Considera importante que exista un lugar de acopio de cuyes en donde estos se distingan por tener características genéticas especiales.</b>	<b>Número de Personas</b>
Nunca	0
A veces	1
Casi siempre	2
Siempre	33
<b>Total, general</b>	<b>36</b>

*Nota.* Información obtenida mediante encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 14**

*Considera importante que exista un lugar de acopio de cuyes en donde estos se distingan por tener características genéticas especiales.*



*Nota.* Elaborado por las autoras

### Interpretación

En la presente pregunta respecto a un lugar de acopio de cuyes en donde los mismos cuenten con características genéticas especiales, 35 de los 36 participante de la encuesta señalaron que consideran muy importante e importante un lugar destinado para lo antes mencionado.

**Tabla 15**

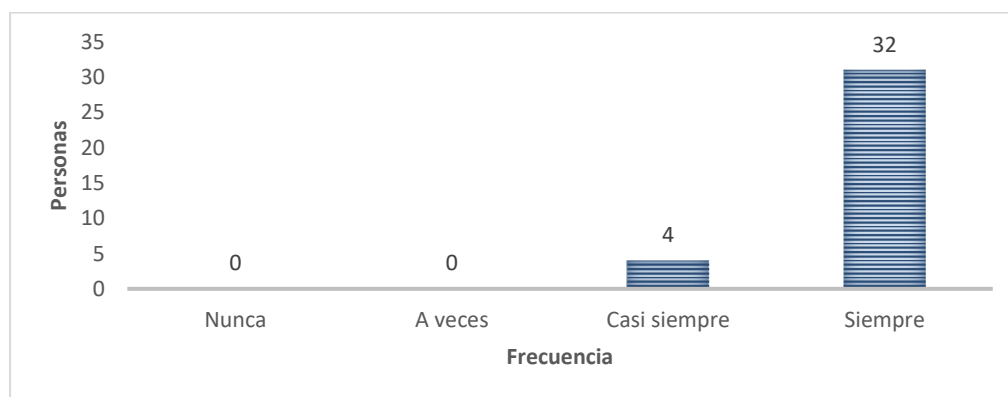
*Opinión sobre la importancia de un lugar donde se vendan cuyes con genéticas especiales.*

<b>Considera importante que exista un lugar en donde se vendan cuyes con características genéticas especiales que puedan favorecer a la calidad del producto que usted ofrece.</b>	<b>Número de Personas</b>
Nunca	0
A veces	0
Casi siempre	4
Siempre	32
<b>Total, general</b>	<b>36</b>

*Nota.* Información obtenida mediante encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 15**

*Considera importante que exista un lugar en donde se vendan cuyes con características genéticas especiales que puedan favorecer a la calidad del producto que usted ofrece.*



*Nota.* Elaborado por las autoras

### Interpretación

La totalidad de las personas encuestadas indicaron que siempre o casi siempre (32 y 4 respectivamente) es importante un lugar donde se vendan cuyes con características especiales

y que estos favorecerán a la calidad del producto que los integrantes de las asociaciones ofrecerán.

**Tabla 16**

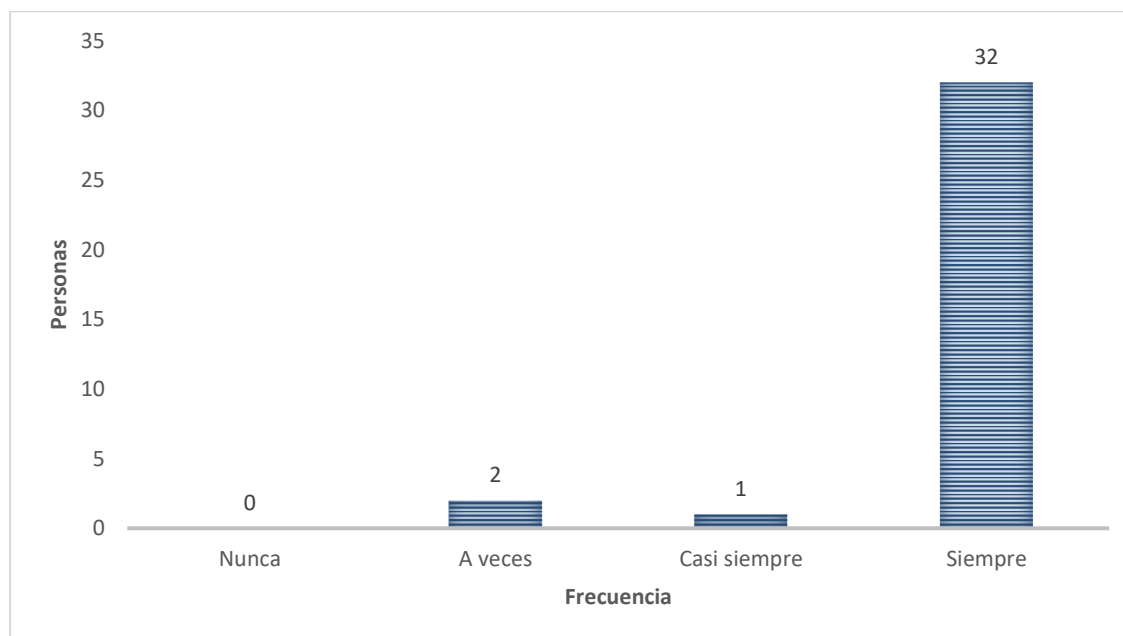
*Opinión sobre la dedicación en tiempo en cuanto a capacitaciones relacionadas con el cuidado y crianza de cuyes*

<b>Usted dedicaría tiempo a la capacitación de actividades relacionadas con el cuidado y crianza de cuyes.</b>	<b>Número de Personas</b>
Nunca	0
A veces	2
Casi siempre	1
Siempre	33
<b>Total, general</b>	<b>35</b>

*Nota.* Información obtenida mediante encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 16**

*Usted dedicaría tiempo a la capacitación de actividades relacionadas con el cuidado y crianza de cuyes.*



*Nota.* Elaborado por las autoras

## Interpretación

La mayoría representado por 32 personas que señalaron siempre y una persona que señaló casi siempre realmente le dedicarían tiempo para capacitación en actividades relacionadas con el cuidado y crianza de cuyes.

**Tabla 17**

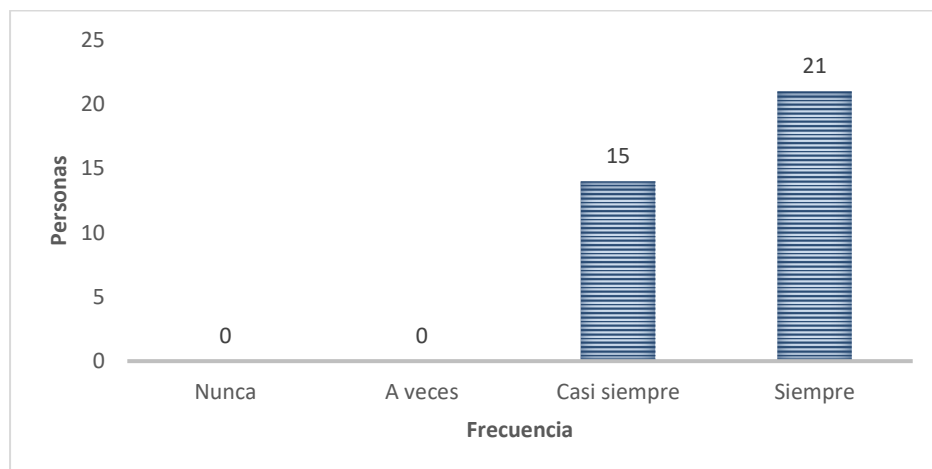
*Opinión sobre el beneficio de un lugar destinado para capacitaciones enfocadas a la crianza de cuyes para las mujeres de las asociaciones Pelincay, Cerro Negro, y Santa Marianita*

<b>Cree que las mujeres de las asociaciones (Pelincay, Cerro Negro, y Santa Marianita) serían las más beneficiadas de la creación de un lugar destinado para capacitaciones enfocadas a la crianza de cuyes</b>	<b>Número de Personas</b>
Nunca	0
A veces	0
Casi siempre	15
Siempre	21
<b>Total, general</b>	<b>36</b>

*Nota.* Información obtenida mediante encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 17**

*Cree que las mujeres de las asociaciones (Pelincay, Cerro Negro, y Santa Marianita) serían las más beneficiadas de la creación de un lugar destinado para capacitaciones enfocadas a la crianza de cuyes*



*Nota.* Elaborado por las autoras

## Interpretación

Del total de la población encuestada 21 y 15 de las productoras de cuyes señalaron que siempre y casi siempre creen que las mujeres de las asociaciones (Pelincay, Cerro Negro, y Santa Marianita) serían las más beneficiadas de la creación de un lugar destinado para capacitaciones enfocadas a la crianza de cuyes.

**Tabla 18**

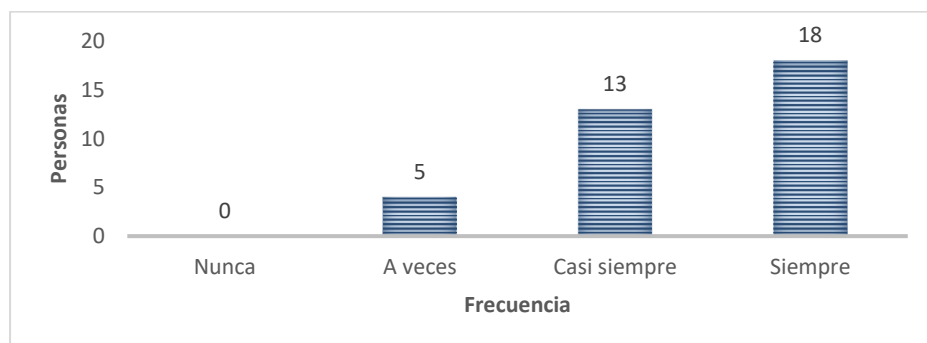
*Destino que tiene la producción de cuyes en el hogar (Consumo Propio)*

<b>El destino que tiene la producción de cuyes en su hogar es para consumo propio.</b>	<b>Número de Personas</b>
Nunca	0
A veces	5
Casi siempre	13
Siempre	18
<b>Total, general</b>	<b>36</b>

*Nota.* Información obtenida mediante encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 18**

*El destino que tiene la producción de cuyes en su hogar es para consumo propio*



*Nota.* Elaborado por las autoras

## Interpretación

31 de los 36 encuestados señalaron que siempre o casi siempre la producción de cuyes dentro del hogar es para el consumo propio, es decir la gran mayoría indica que el principal destino que tienen estos animales será para el consumo dentro del hogar.



**Tabla 19**

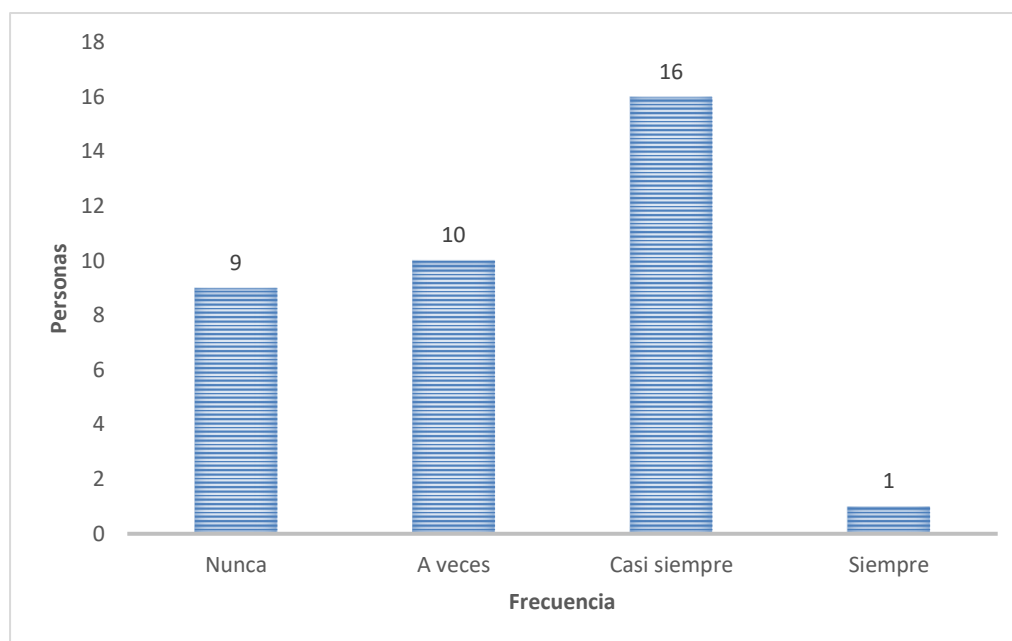
*Destino que tiene la producción de cuyes en el hogar (Venta al Público General)*

<b>El destino que tiene la producción de cuyes en su hogar es para venta al público en general.</b>	<b>Número de Personas</b>
Nunca	9
A veces	10
Casi siempre	16
Siempre	1
<b>Total, general</b>	<b>36</b>

*Nota.* Información obtenida mediante encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 19**

*El destino que tiene la producción de cuyes en su hogar es para venta al público en general.*



*Nota.* Elaborado por las autoras

**Interpretación**

En esta pregunta la mayoría de los integrantes de las asociaciones indican que nunca o a veces la producción de cuyes que tienen es para la venta al público en general, mostrando concordancia con lo mencionado en la interpretación anterior.

**Tabla 20**

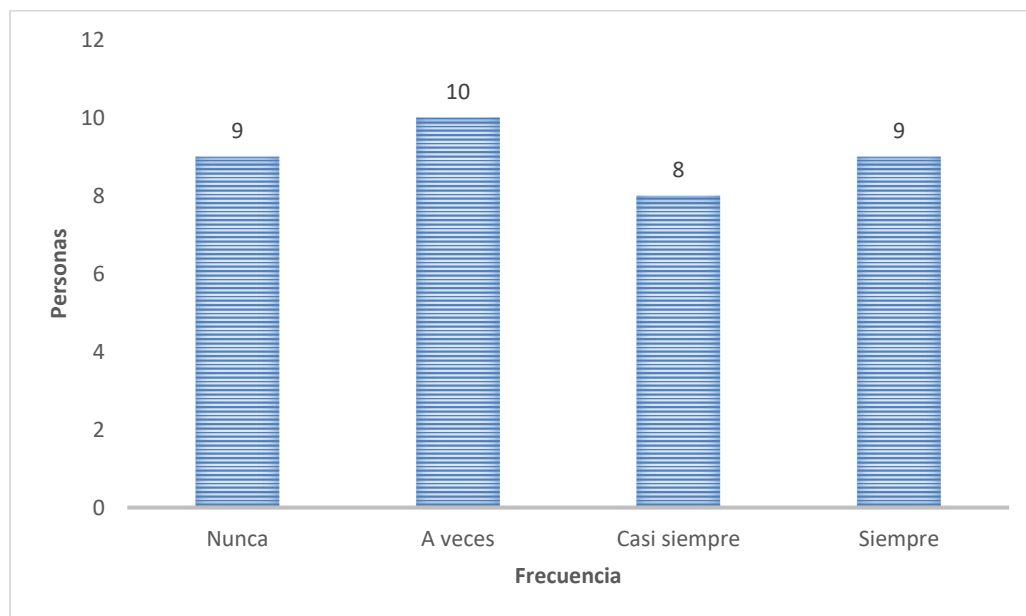
*Venta de cuyes en pie*

<b>Entrega los cuyes a sus compradores en pie</b>	<b>Número de Personas</b>
Nunca	9
A veces	10
Casi siempre	8
Siempre	9
<b>Total, general</b>	<b>36</b>

*Nota.* Información obtenida mediante encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 20**

*Entrega los cuyes a sus compradores en pie*



*Nota.* Elaborado por las autoras

### Interpretación

Respecto a cómo se realiza la venta de los cuyes, 9 personas indicaron que nunca entregan el cuy en pie, de igual manera 9 personas indicaron que a veces los venden de esta manera, y 17 personas restantes señalaron que siempre o casi siempre se entrega el animal vivo.

**Tabla 22**

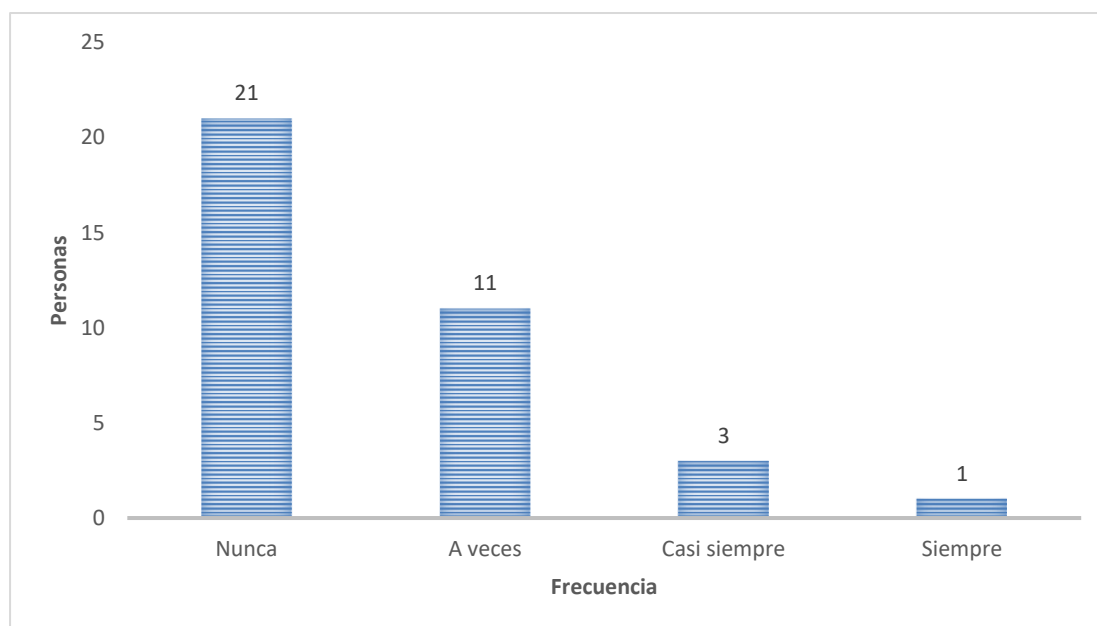
*Venta de cuyes faenados*

Entrega los cuyes a sus compradores faenados	Número de Personas
Nunca	21
A veces	11
Casi siempre	3
Siempre	1
<b>Total, general</b>	<b>36</b>

*Nota.* Información obtenida mediante encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 22**

*Entrega los cuyes a sus compradores faenados*



*Nota.* Elaborado por las autoras

### Interpretación

31 de los 36 encuestados indicaron que nunca o a veces son entregados los cuyes a sus compradores faenados, esto en relación a la tabla anterior tiene concordancia pues se indicó que cuando se entrega al cuy en su mayoría lo realizan aun vivo el animal.

**Tabla 23**

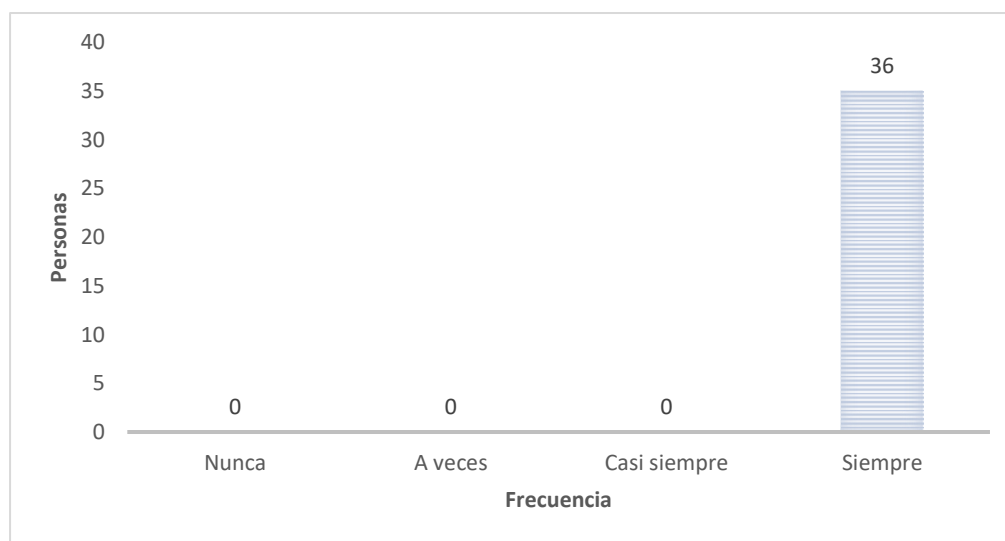
*Opinión sobre el cuidado del medio ambiente*

Considera usted que es importante el cuidado del medio ambiente.	Número de Personas
Nunca	0
A veces	0
Casi siempre	0
Siempre	36
<b>Total, general</b>	<b>36</b>

*Nota.* Información obtenida mediante encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 23**

*Considera usted que es importante el cuidado del medio ambiente*



*Nota.* Elaborado por las autoras

### Interpretación

El total de los encuestados mencionaron que siempre consideran que es importante el cuidado del medio Ambiente. Es sustancial indicar que el cuidado del medio ambiente dentro del proyecto es un pilar fundamental, por lo cual saber que los socios tienen en mente el cuidado de este genera tranquilidad, pues se sabe que se podrá contar con su colaboración, para el cuidado del mismo.

**Tabla 24**

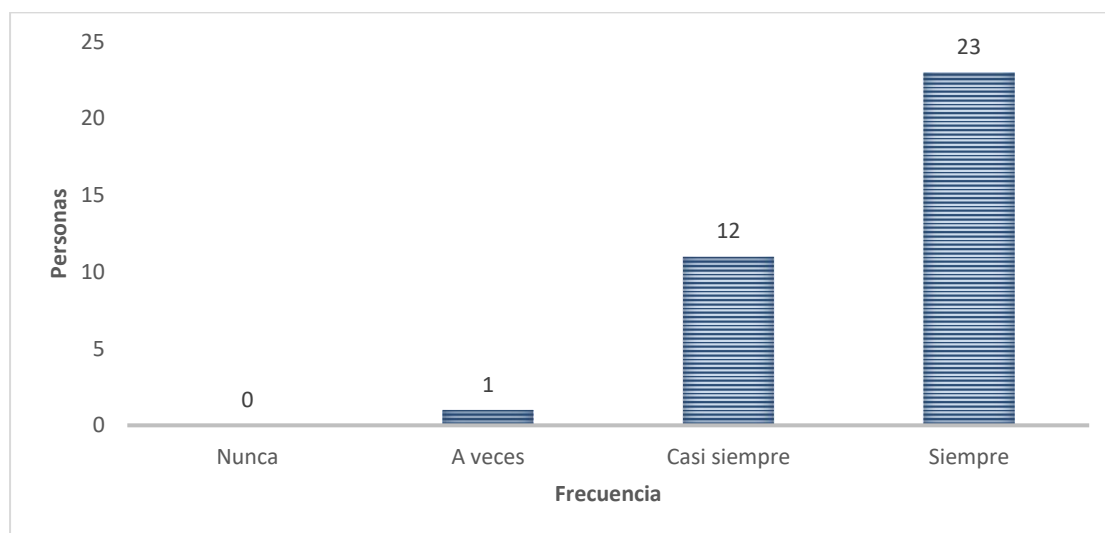
*Opinión sobre si los productores comparten experiencias y consejos respecto a la crianza de cuyes con las personas que le rodean y requieren de esta información*

<b>Usted comparte experiencias y consejos respecto a la crianza de cuyes con las personas que le rodean y requieren de esta información.</b>	<b>Número de Personas</b>
Nunca	0
A veces	1
Casi siempre	12
Siempre	23
<b>Total, general</b>	<b>36</b>

*Nota.* Información obtenida mediante encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 24**

*Usted comparte experiencias y consejos respecto a la crianza de cuyes con las personas que le rodean y requieren de esta información*



*Nota.* Elaborado por las autoras

### **Interpretación**

Los encuestados manifestaron en su mayoría que, si comparten experiencias y consejos respecto a la crianza de cuyes con las personas que le rodean y requieren de esta información, tan cómo se evidencia en la tabla y figura presentada.

**Tabla 25**

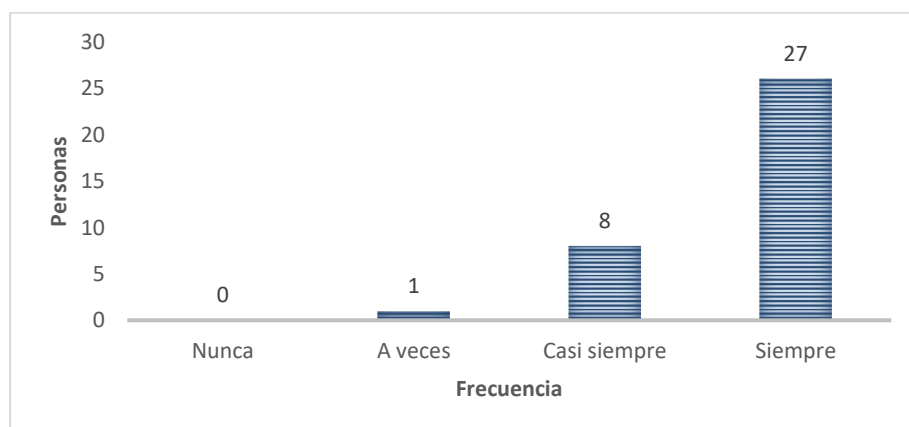
*Opinión sobre si los cuidados que tienen los animales pequeños (cuyes, conejos, pollos, etc.) influyen directamente con la calidad de su carne*

<b>Para usted los cuidados que tienen los animales pequeños (cuyes, conejos, pollos, etc.) influyen directamente con la calidad de su carne.</b>	<b>Número de Personas</b>
Nunca	0
A veces	1
Casi siempre	8
Siempre	27
<b>Total, general</b>	<b>36</b>

*Nota.* Información obtenida mediante encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 25**

*Para usted los cuidados que tienen los animales pequeños (cuyes, conejos, pollos, etc.) influyen directamente con la calidad de su carne*



*Nota.* Elaborado por las autoras

### Interpretación

27 de los encuestados opinaron que los cuidados que tienen los animales pequeños (cuyes, conejos, pollos, etc.) si influye directamente con la calidad de su carne, mediante la selección de la opción siempre, complementando a la misma el casi siempre con 8 personas.

## Identificación de Necesidades

Tabla 26

*Limitantes en las asociaciones sobre la producción de cuyes*

<b>Limitantes</b>	<b>No importante</b>	<b>Poco importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muy importante</b>	<b>Total</b>
<b>Falta de recursos económicos destinados especialmente para la producción de cuyes.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>29</b>	<b>36</b>
<b>Falta de información para la crianza y producción de cuyes.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>36</b>
<b>Falta de conocimiento del manejo nutricional de los cuyes.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>36</b>
<b>Falta de un centro de capacitación para la crianza y producción de cuyes</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>26</b>	<b>36</b>
<b>Falta de un lugar adecuado para la reunión de varias asociaciones.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>22</b>	<b>36</b>
<b>Falta de personal técnico calificado que enseñe a las asociaciones actividades nuevas y favorables para la crianza de cuyes.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>25</b>	<b>36</b>
<b>Falta de insumos necesarios (medicinas, vacunas,</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>27</b>	<b>36</b>

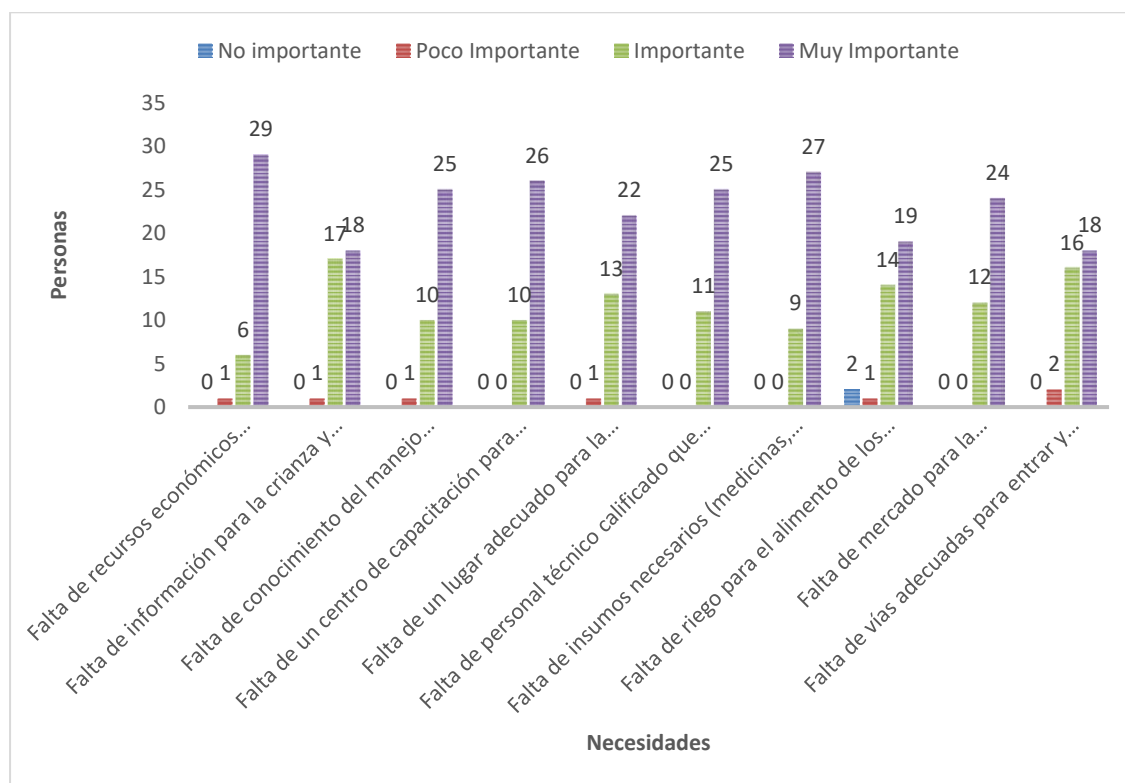
suplementos, vitaminas, etc.)  
para el cuidado de los cuyes

<b>Falta de riego para el alimento de los cuyes</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>36</b>
<b>Falta de mercado para la comercialización de los cuyes</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>36</b>
<b>Falta de vías adecuadas para entrar y salir con los productos</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>36</b>

Nota. Información obtenida mediante encuestas. Elaborado por las autoras

**Figura 26**

Según las siguientes necesidades que se presentan a continuación señale el nivel de importancia dentro de su asociación según corresponda (1 No importante, 2 Poco importante, 3 Importante, 4 Muy importante)



Nota. Elaborado por las autoras



### Interpretación

De acuerdo a la tabla y grafica presentada se puede observar que 29 de los 36 encuestados indican que la falta de recursos económicos destinados especialmente para la producción de cuyes, es la más importante dando una puntuación de 4, mientras que el 6 lo puntuaron con 3 y 1 persona como poco importante. Otro limitante mayor puntuado es la falta de insumos necesarios (medicinas, vacunas, suplementos, vitaminas, etc.) para el cuidado de los cuyes, donde 27 le dieron una puntuación de 4 y 9 de 3. Como tercero y última limitante importante es la falta de un centro de capacitación para la crianza y producción de cuyes, aquí 26 de los encuestados le dieron una puntuación de 4 como muy importante y 10 una puntuación de 3 de importante.

## Anexo J. Evidencias de las visitas al Cantón Pucará



Anexo K. Herramienta informática: *Manejo Contable – Financiero.*

Anexo L. Herramienta informática: *Balanced Scorecard*

Anexo M. Protocolo del Proyecto integrador

# UCUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

*Diseño de un Sistema de Gestión Integral para la Finca Modelo de Crianza de Cuyes, en el cantón Pucará.*

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciadas en Administración de Empresas.

**Autoras:**

Thalita Ithamar Cerdán Granizo

CI: 0750339178

thalitacer1516@outlook.com

Gabriela Nathaly Rivas Barrionuevo

CI: 0106050057

gabyrivas864@gmail.com

**Tutora:**

Ing. Ximena Katherine Peralta Vallejo PhD.

CI: 0103095972

**Cuenca, Ecuador**

07-mayo-2022

### **Pertinencia académico-científica y social**

El presente trabajo de titulación en la modalidad de proyecto integrador es pertinente en el ámbito académico-científico porque se fundamenta primero, en la aplicación de los conocimientos obtenidos durante la carrera de Administración de Empresas, especialmente en asignaturas como Estadística, Contabilidad, Costos, Tributación, Macroeconomía, Microeconomía, Competencia y Mercado, Estrategia Competitiva, Administración, Gestión Integral, Investigación Operativa, Gestión de Talento Humano y Administración Financiera, materias que permiten ejecutar un análisis profundo para el desarrollo de un diseño de Sistema de Gestión Integral (SGI) en beneficio de cualquier organización, que en este caso es la Finca Modelo de Crianza de Cuyes; en segundo lugar, tiene pertinencia académico – científico porque para el desarrollo del mismo se toman en cuenta fundamentos teóricos sobre gestión estratégica, operativa, contable y financiera, principios de la Teoría General de Sistemas y el Balanced Scorecard. Por lo cual, dentro de este contexto es importante mencionar que:

La gestión estratégica es la base principal para que una organización sea exitosa al corto y largo plazo, debido a que permite plantear un diseño de orientación a futuro y hacer que suceda tomando en cuenta los recursos actuales de la empresa (Hernández et. al, 2020; Prieto, 2011; Nova, 2020)., mientras que, la gestión operativa se centra en los procesos que son vitales para que la empresa funcione día a día, velando por el control y cumplimiento de los mismo (Puente & Belmaña, s.f.; Durama, 2017), por otro lado, la gestión contable establece mecanismos que permiten tomar decisiones y determinar la situación financiera de la organización, de ahí su necesidad (Elizalde, 2019); y, la gestión financiera según Santiago y Gamboa (2017) consiste en poder de manera óptima, efectiva y eficiente gestionar la adquisición y financiamiento de los recursos de la compañía, es decir sus activos.

Por otro lado, la Teoría General de Sistemas establece que un sistema es un "conjunto de elementos que funciona como un todo" (Moreno, 2011) sustentado en ideas del alemán Ludwing von Bertalanfly como "el todo es más que la suma de sus partes y que las partes no pueden comprenderse si se consideran aisladas del todo" (Moreno,2011), que en general la aplicación de este concepto ayudará a entender a la organización como un sistema con componentes interactuantes, eje central para el establecimiento de un Sistema de Gestión Integral, debido que permite tomar en cuenta todos los procedimientos y procesos que involucra brindar un producto y servicio a la sociedad. Dentro de lo descrito, también es sustancial el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral que como menciona Scaramussa (2010, citado por Alveiro, 2011) es

una herramienta que permite la anexión de las estrategias y la evaluación de las mismas en el cumplimiento de los objetivos, por ende, ayuda a tener conocimiento sobre el crecimiento de la organización que es la Finca Modelo de Crianza de Cuyes.

Con respecto a la pertinencia social, el proyecto integrador busca generar valor a comunidades alejadas o muchas veces olvidadas y a mujeres que como menciona Ayuda en Acción et. al (2021) que por la existencia de discriminación de género muchas tienen dificultades y limitaciones para la obtención de beneficios socioeconómicos y servicios, y poca participación activa en la toma de decisiones; también, tomando en cuenta el lugar de aplicación del proyecto, el cantón de Pucará, en donde solo el 25,4% de las mujeres pucareñas tienen el control y acceso a los activos productivos como son las tierras, evidenciado el poco reconocimiento de su papel como mujeres productoras, es por ello, que el proyecto y su ejecución posterior por parte del Municipio de Pucará, beneficiará a las comunidades de las asociaciones de mujeres involucradas productoras de cuyes, como son: Pelincay, Cerro Negro, Puculcay, Huertas y Santa Marianita incrementando sus recursos económicos y su autonomía, permitiéndoles también tener reconocimiento como productoras campesinas sustanciales dentro de su comunidad.

Además, la Finca Modelo de Crianza de Cuyes llevará a generar una mayor rentabilidad a las asociaciones siendo modelo en producción, gestión y comercialización de cuyes, generando a la par un crecimiento económico en la comunidad pucareña, la región y el país.



## Justificación

El cantón Pucará está ubicado en la provincia del Azuay y de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el año 2010 contaba con 10.052 habitantes en total de los cuales 5.154 eran mujeres (INEC, 2010). Este es un cantón predominantemente agropecuario y gran parte de las mujeres pucareñas se dedican a este tipo de actividad destacándose la crianza de animales menores entre ellos los cuyes, el cual es un roedor mamífero originario de la zona Andina de Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, que además se constituye un producto alimenticio de gran valor nutricional que ayuda a contribuir a la seguridad alimentaria de la población rural de escasos recursos (Chauca de Zaldívar, 1997; Ayuda en Acción et. al, 2021); sin embargo, según Ayuda en Acción et. al (2021) en el cantón Pucará existe un abastecimiento insuficiente de este producto debido a que se encuentra bajo una escasa tecnificación y sistemas de producción familiar, especificando además que las personas dedicadas a esta actividad no se encuentran constituidas legalmente, pero si están asociadas de una manera informal dentro de cinco asociaciones que en su mayoría son mujeres, pues de un total de 98 integrantes apenas 4 son hombres; este grupo de personas producen sin ningún criterio técnico, ni ecológico, además de no contar con agua regular para regar los pastos, fuente esencial de alimento de estos roedores, generando que la comercialización sea mínima y de igual manera los ingresos de estas familias. En vista de que en la provincia del Azuay existe una demanda insatisfecha de carne de cuy (Ayuda en Acción et. al, 2021), es sustancial mencionar que esta actividad que involucra la crianza y venta de cuyes ofrece una alternativa potencial para la diversificación productiva y la generación de excedentes para la comercialización dentro de esta zona, naciendo una oportunidad para la población de Pucará, específicamente para las mujeres pucareñas, de establecer un proyecto enmarcado en el estudio realizado por la Universidad de Cuenca en conjunto con la fundación Ayuda en Acción y con el apoyo financiero de la Unión Europea en el proyecto titulado “Mujeres Campesinas Liderando la Producción Resiliente al Cambio Climático y la Gestión Sostenible de los Recursos Hídricos en los Subcuenca de los Ríos San Francisco y Vivar Azuay”, que tiene por objeto “Contribuir a la adaptación al cambio climático a partir de la gestión de los recursos naturales y de las actividades productivas para el desarrollo económico sostenible en las subcuencas de los ríos San Francisco y Vivar”, dentro del cual uno de los resultados deseados es “Mejorar la sostenibilidad ambiental y económica de la cadena de valor del cuy gestionada por organizaciones de mujeres de las dos subcuencas”(Ayuda en Acción, 2021), al cual contribuirá el presente proyecto integrador denominado: “Diseño de un Sistema de Gestión integral para la Finca Modelo de Crianza de Cuyes” en el cantón Pucará.



El Sistema de Gestión Integral como indica Gallegos (2018) permite gestionar a la organización en base a procesos y objetivos unificados, logrando que se alcance las metas a través de la ejecución óptima, eficaz y eficiente de todas las actividades que se realizan dentro de la misma. En tal virtud, el diseño del sistema en mención buscará establecer el planteamiento estructural completo administrativo, ya que dentro del mismo se plantea el ámbito estratégico, operativo, financiero y contable que permitirán cumplir los objetivos de los involucrados en este proyecto y beneficiar a las mujeres de las 5 asociaciones que se pretende formen parte de esta Finca Modelo de Crianza de Cuyes, en este contexto es importante mencionar que la Finca servirá como centro de encuentro de las mujeres dedicadas a la crianza y comercio de cuyes, en donde podrán capacitarse respecto a este tema, donde la misma no pretende ser competencia de las mujeres pucareñas, más bien intenta lograr ser un modelo y dar las herramientas necesarias para el correcto proceso productivo y comercialización del mencionado mamífero.

### Problema central

El problema que se pudo identificar recae en el contexto del cantón Pucará de la provincia del Azuay, donde gracias a estudios realizados por la Unión Europea, la organización Ayuda en Acción y la Universidad de Cuenca, dentro del proyecto “Mujeres Campesinas Liderando la Producción Resiliente al Cambio Climático y la Gestión Sostenible de los Recursos Hídricos en los Subcuenca de los Ríos San Francisco y Vivar Azuay”; se han podido evidenciar varios problemas en la zona de estudio, pero el que se ha visto necesario solucionar por las autoras del presente proyecto integrador, es la falta de un Sistema de Gestión Integral en la Finca Modelo Crianza de Cuyes, el mismo que se identificó debido a las siguientes necesidades:

Primero, debido a que la Finca Modelo Crianza de Cuyes es un proyecto que está iniciando su ejecución, el principal involucrado que es el Municipio de Pucará no cuenta con un panorama claro respecto a su filosofía y los objetivos que persiguen, es decir no tienen un plan estratégico que se alinee a sus necesidades.

Así mismo, como segundo se identificó la necesidad de establecer los diferentes elementos que componen el SGI como son los operativos, contables y financieros, que además son de uso obligatorio e importantes dentro de una organización.

Finalmente se pudo identificar una tercera necesidad la cual es el establecimiento de una herramienta de medición y control, que permita conocer y medir la gestión dentro de la finca con las estrategias propuestas previamente.

Es por esto que la propuesta de un Sistema de Gestión Integral para la Finca mencionada es fundamental ya que a partir de una adecuada estructuración administrativa en la misma y a través de la asistencia técnica y capacitaciones se podrá mejorar las condiciones de las 5 organizaciones mencionadas vinculadas a la crianza del cuy, de esta manera podrán mantener una oferta regular, segura y de calidad, llegando a satisfacer la demanda insatisfecha, no solo del cantón de Pucará sino también de la provincia del Azuay.

## Objetivos

### ***Objetivo General***

- Diseñar un Sistema de Gestión Integral para la Finca Modelo de Crianza de Cuyes, en el cantón Pucará.

### ***Objetivos específicos***

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de las asociaciones y la finca modelo de crianza de cuyes, para identificar sus necesidades y fortalezas.
- Establecer una propuesta de gestión estratégica, operativa, contable-financiera, ambiental y de riesgos que permita llevar a cabo una gestión efectiva de la finca modelo y coadyuve al fortalecimiento de las asociaciones que formarán parte de ésta.
- Proponer un cuadro de mando integral, como herramienta para controlar y monitorear la gestión de la finca.

## Marco Teórico

El proyecto integrador planteado pretende ayudar a las asociaciones de mujeres productoras de cuyes localizadas en el cantón Pucará; con el diseño de un Sistema de Gestión Integral para la Finca Modelo Crianza de cuyes. Dicho sistema incluirá los modelos de gestión estratégico, operativo, financiero y contable y un cuadro de mando integral. Para que de esta manera las mujeres mencionadas puedan tener un espacio donde reunirse, aprender y capacitarse a través del ejemplo, pues al diseñar dicho sistema, se podrán contar con todas las herramientas necesarias para una adecuada gestión de este lugar y de esta manera se podrá replicar en cada asociación lo aprendido.

### Proyecto integrador

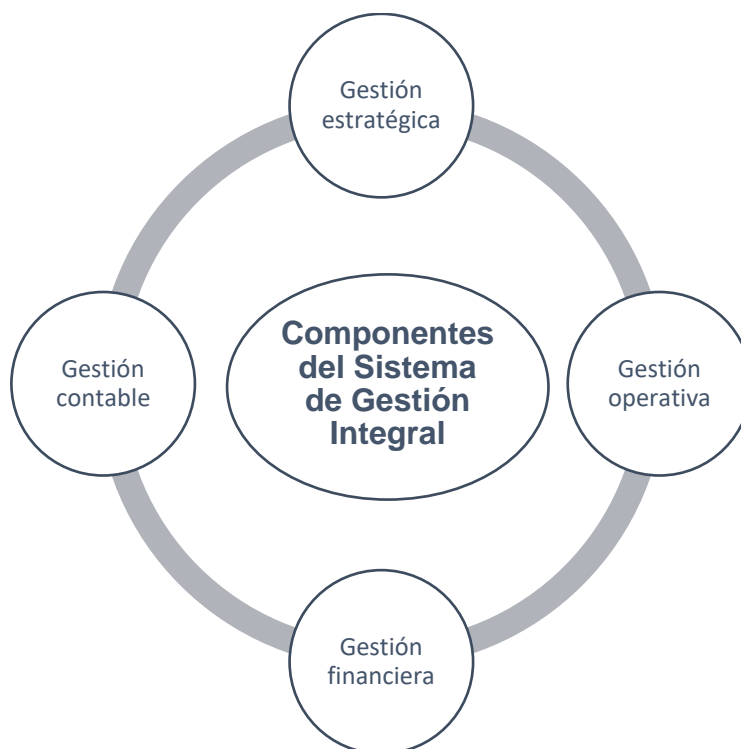
Rubio et al. (2019) afirman que el proyector integrador es una estrategia que permite agrupar todos los conocimientos adquiridos, y así poder evidenciar todas las competencias desarrolladas, para presentarlas, difundirlas y discutir las con el fin de generar nuevas reflexiones y aportaciones; es decir el proyecto integrador es una herramienta didáctica.

### Teoría general de sistemas

La teoría general de sistemas según Moreno (2011) es el "conjunto de elementos que funciona como un todo"; indica también el autor, que el mayor aporte de esta teoría, es la de brindar lógica a los enfoques analíticos mecánicos es decir a los esquemas conceptuales (Moreno, 2011). Con esto a partir, de un análisis general y luego uno más detallado de cada uno de los subsistemas, se permitirá identificar las interrelaciones que existen para poder cumplir el objetivo común (Moreno, 2007).

### Sistema de Gestión Integral

La Organización Internacional de Normalización (ISO, 2015) en la norma ISO 9000, define al Sistema de Gestión como "conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos". (Pág. 17); es decir, es una herramienta que permitirá a la organización alcanzar los objetivos planteados.

**Figura 1***Sistema de Gestión Integral*

A continuación, se desarrollan los conceptos de los componentes del Sistema de Gestión Integral.

### **Gestión Estratégica**

Se entiende a este tipo de modelo como un marco de referencia que tendrá la organización para que en base de este se pueda tomar decisiones y establecer el rumbo de la organización (Prieto, 2011).

Hay que tener en cuenta que David (2013) señala, a este como un método para formular, implementar y evaluar las estrategias empresariales. Donde, como punto de partida para establecer la mencionada estrategia se debe principalmente identificar de manera clara la visión, misión y objetivos.

### ***Visión***

La visión se entiende como una imagen al futuro de la empresa, es decir como pretende ser percibida en un periodo de tiempo determinado; para elaborarla es primordial: el compromiso de los integrantes de la organización, la amplitud refiriéndose a un lenguaje que permita actuar e identificar los objetivos, el significado para inspirar el sentido de pertenencia, y finalmente el realismo y sinergia, el primero entendido como que los objetivos planteados sean posibles y el segundo como que dicha sinergia deberá estar en consonancia con la filosofía empresarial (Prieto, 2011).

### ***Misión***

Cuando se habla de la misión dentro del plan estratégico, hace referencia al propósito que distingue a determinada organización de las otras. Esta será una herramienta fundamental para establecer los objetivos de la organización y con esto poder establecer las estrategias (David, 2013).

### ***Objetivos***

Los objetivos según Arce (2010) son las voluntades organizacionales y que generalmente son supervivencia, crecimiento y utilidades. Además, indica que los objetivos tendrán una dimensión específica, una escala en la que se pueda medir, una norma y un horizonte temporal.

### ***Gestión Operativa***

El modelo de gestión operativa hace referencia a todas las acciones que una empresa determinada planea o tiene que ejecutar para que la organización funcione de manera óptima día a día (Quiroga, 2021); y aunque la gestión estratégica y la gestión operativa están vinculadas, se ha evidenciado que una organización si puede funcionar sin la primera, pero la operativa llega a ser sustancial para que la empresa realmente viva (Puente & Belmaña, s.f.).

Puente y Belmaña (s.f.), nos dicen que la gestión operativa consta de 5 pasos, los cuales se describen a continuación:

1. Definición de un plan de trabajo
2. Establecimiento de prácticas y procedimientos para la realización del trabajo.
3. Diseño de un tablero de control

4. Análisis de la gestión
5. Establecimiento de mejoras de la gestión

Finalmente, dentro del modelo de gestión operativa se considera indispensable desarrollar el concepto de Layout, debido a que la gestión operativa se basa en procesos.

### ***Distribución en planta (Layout)***

Respecto a este tipo de distribución Payseo (2012) señala que es la disposición física que se implementará en la organización en el área de producción para operar de una manera más eficiente. Es decir con este Layout se podrá determinar adecuadamente en la planta donde se deben ejecutar los distintos procesos, esperando que el producto pase de un departamento a otro logrando la eficiencia operacional a largo plazo, y además se implementará una mejor utilización de los espacios, equipos y empleados, para de esta manera poder lograr satisfacer las necesidades de los consumidores (Mejia, s.f.).

### **Gestión Contable**

La gestión contable, no, es más, que el registro sistemático de todas las actividades económicas y financieras que se realizan dentro de una organización y la cual tiene tres fases; la primera fase involucra el registro de la operación, la segunda hace referencia a la clasificación de la información y la tercera fase que es el resumen de la misma (Izquierdo, 2013).

Por otro lado, Márquez (2021), menciona que dentro de la planificación y control de las organizaciones tener un modelo de gestión contable es tan necesario para la supervivencia de la misma, debido a que permite controlar el desempeño de las entidades económicas y establecer estrategias para mejoras de la misma; lo cual sustenta Elizalde (2019), estableciendo que, la gestión contable, permite que la empresa logre cumplir con los objetivos y metas planteados, a través del control y análisis de las operaciones financieras; de igual manera, Robles (2013) manifiesta que la gestión contable es indispensable, para el control económico y financiero de la empresa porque a través del buen registro de todos los movimientos u operaciones financieras se espera que la empresa incremente su rentabilidad.

Por lo que se puede decir, en base a lo descrito anteriormente que la gestión contable es necesaria para el control, planificación y análisis de las transacciones económicas – financieras,

y para la consecución de los objetivos organizacionales, con la prevención y buen manejo de los recursos económicos de la misma.

### **Gestión Financiera**

Este modelo permite realizar una adecuada organización, en la que intervendrá la planificación, organización, dirección, control, monitoreo y coordinación de todos los recursos financieros de la organización, esperando generar mayores beneficios y resultados (Terrazas, 2009). El principal objetivo en este tipo de modelo es lograr eficiencia y eficacia, pues se espera lograr un manejo técnico en el proceso administrativo y de asignación de recursos (Cabrera et. al, 2017)

Este tipo de gestión será responsable de “asignar los fondos para los activos corrientes y los activos fijos; es capaz de obtener la mejor mezcla de alternativas de financiación y de desarrollar una política de dividendos apropiada dentro del contexto de los objetivos de la institución” (Terrazas, 2009, p.57).

### **Balanced Scorecard (BSC)**

Es una herramienta que permite evaluar de manera integral el desempeño de la empresa (Kaplan y Norton, 1999). Es decir, a partir de la mencionada herramienta se podrá determinar si las estrategias planteadas y ejecutadas permitieron obtener los resultados esperados. Además, Prieto (2011), menciona que esta técnica es efectiva porque e integran aspectos de gerencia estratégica y evaluación del desempeño, que ayudan a tomar decisiones dentro de un mercado competitivo. El Balanced Scorecard también conocido como Cuadro de Mando Integral, está constituido por cuatro perspectivas, que son las siguientes: Financiera, Clientes, Procesos Internos y el Aprendizaje Organizacional.

#### ***Perspectivas***

##### **1. Financiera**

La finalidad que tiene esta perspectiva es dar respuesta a las expectativas de los accionistas (Alveiro, 2011).



## 2. Cliente

En esta perspectiva se analizará las necesidades, inquietudes y deseos del cliente y si las propuestas planteadas satisfacen a los mismos (Prieto, 2011).

## 3. Procesos Internos

Aquí se podrán identificar los objetivos que están asociados a las expectativas tanto de los accionistas como a lo de los clientes, es decir a todos los procesos claves de la empresa (Alveiro, 2011).

## 4. Aprendizaje Organizacional

Finalmente, la cuarta y última perspectiva se refiere al desempeño que pueda desarrollar en el futuro la empresa, además de establecer la capacidad que tenga para adaptarse al entorno. (Alveiro, 2011).

### **Cantón Pucará**

Pucará es un cantón con una gran variedad de flora y fauna, gastronomía y paisajes, pertenece a la provincia del Azuay, tiene una extensión aproximada de 749 km<sup>2</sup>, cuenta con 64 comunidades y dos parroquias; la urbana conocida con el nombre de Pucara y la rural llamada San Rafael, siendo esta última la más predominante (GAD Municipal de Pucará, 2022; Ayuda en Acción et. al, 2021).

Este cantón, cuyo nombre significa fortaleza o lugar elevado de oración por su origen quechua, tiene como actividades socioeconómicas fundamentales, la agricultura, la ganadería y la minería, siendo el agropecuario el predominante (Municipio de Pucará, s.f; Ayuda en Acción et. al, 2021; EcuRed contributors, s.f.). Dentro del área de la agricultura los cultivos más importantes son la producción de cacao, banano y caña de azúcar, mientras que en sector ganadero o pecuario sobre sale la crianza de animales mayores y menores como la vaca, los cuyes y el cerdo (Ayuda en Acción et. al, 2021).

### **Crianza de Cuyes**

El cuy (*Cavia porcellus*), también conocido como cobayo o conejillo de India alrededor del mundo, es un mamífero roedor, de origen andino sudamericano, en esta zona su carne es muy

apreciada debido a su alto valor nutricional, es por esto que la crianza de este animal es muy común en las zonas rurales (Montes,2012). Es importante mencionar que la carne del mencionado animal es utilizada como fuente de proteína en la alimentación andina pues este producto cuenta con un alto valor biológico y bajos niveles de grasa comparando con otras carnes (Vivas, 2013).

Mujeres y hombres rurales se dedican a la producción y crianza de este animal, pero solo algunos de ellos cuentan con una adecuada tecnificación para sacar mayor provecho a esta producción; siendo la mayoría, personas que solo realizan esta actividad de manera empírica. Una adecuada crianza de este animal tiene que cumplir con requisitos en la reproducción, la alimentación, las instalaciones en donde se desarrollaran, la sanidad y finalmente una adecuada comercialización.

### **Discriminación de mujeres campesinas**

Este tipo de discriminación se percibe específicamente en las comunidades de mujeres rurales, las mismas que realizan sus actividades diarias desde que amanece hasta que anochece, ellas son encargadas de manejar pequeños negocios, cultivar la tierra, criar animales, además, se encargan de las tareas del hogar y cuidar a sus hijos, sin embargo en nuestra realidad estas mujeres tienen mayor predisposición a ser pobres, puesto que tienen menor acceso a la educación, salud y otros derechos básicos, demostrando así la discriminación y desigualdad de género a las que se enfrentan (ONU MUJERES, 2018). Además, como señala Ayuda en Acción et. al (2021) estas prácticas discriminatorias restan oportunidades productivas a las mujeres, haciendo que ellas no conozcan su rol como agentes de cambio.

### **Proyecto: “Mujeres Campesinas Liderando La Producción Resiliente al Cambio Climática y la Gestión Sostenible de los Recursos Hídricos en las Subcuencas de los Ríos San Francisco y Vivar (Azúay)”**

Este proyecto involucra en su mayoría a las mujeres de los cantones de Santa Isabel y Pucará, pretende beneficiar a la población de 51 comunidades, se pretende como objetivo principal que las mujeres campesinas de esta zona puedan liderar estrategias de producción y adaptación, mediante mejoras en la gestión sostenible de las actividades productivas (Ayuda en Acción, 2021).

## Metodología

El diseño de un Sistema de Gestión Integral para la Finca Modelo de Crianza de Cuyes, demanda enfoques cuantitativo, cualitativo y participativo, que a continuación se describen brevemente.

### ***Enfoque cuantitativo***

Según Hernández (2014), se basa fundamentalmente en la medición numérica y el análisis estadístico que permiten obtener información, para dar cumplimiento a los objetivos planteados.

### ***Enfoque cualitativo***

Permite recopilar y analizar la información de las realidades estudiadas, a través de diferentes herramientas como la revisión bibliográfica, entrevistas, etc. (Hernández, 2014).

### ***Enfoque participativo***

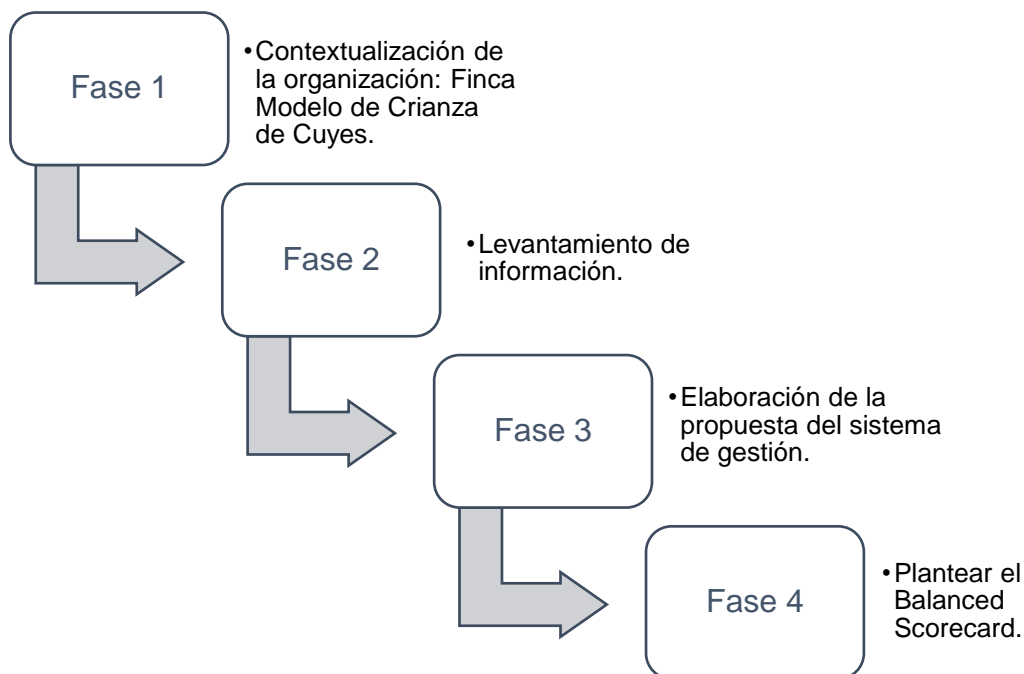
El enfoque participativo utiliza diferentes metodologías, con enfoques basados en la participación activa de todos los involucrados (Zabala,s.f).

## **Diseño Metodológico**

El diseño metodológico para el Diseño de un Sistema de Gestión Integral para la Finca Modelo Crianza de Cuyes en el cantón Pucará, se resume en 4 fases (revisar figura 2) en las que para el desarrollo de las mismas se utilizará diferentes métodos o herramientas tal y como se describe a continuación.

Figura 2

*Diseño metodológico*



*Nota.* Elaboración de los autores

### ***Fase 1: Contextualización de la organización: Finca Modelo de Crianza de Cuyes***

En esta fase se pretende conocer el entorno externo como interno de la organización, además de desarrollar un plan estratégico para la misma. Para lo cual se utilizará las siguientes herramientas.

- Entrevistas
- Matriz EFE y EFI
- FODA

### ***Fase 2: Levantamiento de información***

En este punto se busca recolectar información a base de entrevistas a los principales involucrados que en este caso será el municipio de Pucará y la Fundación Ayuda en Acción. Esta información será de suma importancia puesto que nos permitirá conocer el rumbo que se pretende trazar para la organización.

### ***Fase 3: Elaboración de las propuestas de gestión***

En la tercera fase se pretende elaborar las propuestas de gestión operativos, financieras y contables, en base al plan estratégico e información recolectada en las fases previas.

### ***Fase 4: Establecer el Balanced Scorecard***

Finalmente se establecerá el Balanced Scorecard, en base a las estrategias planteadas como herramienta de control y medición de las mismas.

## Esquema Tentativo

**Portada**

**Reconocimiento de los derechos de las autoras**

**Reconocimientos de responsabilidad**

**Agradecimientos y dedicatorias**

**Resumen, palabras claves y abstract**

**Índice**

### **Capítulo 1**

- 1.1. Antecedentes
- 1.2. Introducción
- 1.3. Justificación
- 1.4. Planteamiento del problema
- 1.5. Objetivos
  - 1.5.1. Objetivo General
  - 1.5.2. Objetivos Específicos

### **Capítulo 2**

- 2.1. Fundamentación teórica
  - 2.1.1. Marco Teórico
    - 2.1.1.1. Sistema de gestión integral
      - 2.1.1.1.1. Gestión estratégica
        - 2.1.1.1.1.1. Plan Estratégico
          - 2.1.1.1.1.1.1. Visión
          - 2.1.1.1.1.1.2. Misión

2.1.1.1.1.1.3. Objetivos

2.1.1.1.1.1.4. Valores

2.1.1.1.2. Gestión operativa

2.1.1.1.2.1. Procesos internos

2.1.1.1.2.2. Distribución de Planta – Layout

2.1.1.1.3. Gestión contable-financiera

2.1.1.1.4. Gestión Ambiental

2.1.1.1.5. Gestión de Riesgos

## **Capítulo 3**

3. Diagnóstico del entorno de la Finca Modelo de Crianza de Cuyes

3.1. Metodología

3.1.1. Fase 1.- Contextualización de la organización: Finca modelo de crianza de cuyes.

3.1.2. Fase 2.- Levantamiento de información

3.1.3. Fase 3.- Elaboración de las propuestas de gestión

3.1.4. Fase 4: Establecimiento del Balanced Scorecard

3.2. Análisis del entorno de la organización

3.2.1. Actores involucrados en el Proyecto “Finca modelo de crianza de cuyes del Cantón Pucará”

3.2.2. Análisis macro de la empresa: PESTEL

3.2.3. Análisis micro ambiental

3.2.4. Análisis de factores externos: EFE

3.2.5. Análisis de factores internos: EFI

3.2.6. Análisis situacional de la Finca modelo de crianza de cuyes

3.2.7. Estudio de mercado

## Capítulo 4

4.1. Propuesta del sistema de gestión integral para la Finca modelo de crianza de cuyes del Cantón Pucará.

4.1.1. Gestión estratégica para la Finca modelo de crianza de cuyes.

4.1.2. Gestión operativa para la finca modelo de crianza de cuyes.

4.1.3. Gestión contable-financiera para la finca modelo de crianza de cuyes

4.1.4. Gestión ambiental para la finca modelo de crianza de cuyes.

4.1.5. Gestión del riesgo para la finca modelo de crianza de cuyes.

## Conclusiones

## Recomendaciones

## Referencias

## Anexos



Cronograma de Actividades

Actividades	Meses																Responsables
	Junio				Julio				Agosto				Septiembre				
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Portada																	Cerdán, Rivas
Reconocimiento de los derechos de las autoras																	Cerdán, Rivas
Reconocimientos de responsabilidad																	Cerdán, Rivas
Agradecimientos y dedicatorias																	Cerdán, Rivas
Resumen, palabras claves y abstract																	Cerdán, Rivas
Índice																	Cerdán, Rivas
Capítulo 1																	Cerdán, Rivas
1.1. Antecedentes							x	x	x	x							Cerdán, Rivas
1.2. Introducción											x	x	x				Cerdán, Rivas
1.3. Justificación																	Cerdán, Rivas
1.4. Planteamiento del problema																	Cerdán, Rivas
1.5. Objetivos													x	x	x		Cerdán, Rivas
1.5.1. Objetivo General																	Cerdán, Rivas
1.5.2. Objetivos Específicos																	Cerdán, Rivas





