



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Plan de negocios para la crianza y comercialización de cuyes de la
Asociación Sembrando Esperanzas para el Buen Vivir de la
parroquia Remigio Crespo Toral del cantón Gualaceo - provincia del
Azuay**

AUTOR: Tapia Rodas, Jhon Marcos

DIRECTOR: Granda Tandazo, Carlos Wladimir, Mgtr.

GUALACEO – ECUADOR

2018



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2018

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Carlos Wladimir Granda Tandazo

DOCENTE DE LA TITULACIÓN.

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Plan de negocios para la crianza y comercialización de cuyes de la “Asociación Sembrando Esperanzas para el Buen Vivir” de la parroquia Remigio Crespo Toral del cantón Gualaceo - provincia del Azuay, realizado por Jhon Marcos Tapia Rodas, ha sido revisado y orientado sobre su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, mayo de 2018

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Jhon Marcos Tapia Rodas, declaro ser autor del presente trabajo de titulación: Plan de negocios para la crianza y comercialización de cuyes de la asociación “Sembrando Esperanzas para el Buen Vivir” de la parroquia Remigio Crespo Toral del cantón Gualaceo - provincia del Azuay, de la Titulación de Ingeniero en Administración de Empresas, siendo el Mgtr. Carlos Granda Tandazo director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f:

Autor: Jhon Marcos Tapia Rodas

Cédula: 010370802-0

DEDICATORIA

Dedico esta tesis en primer lugar a Dios, porque sin él no hubiera podido conseguir la paz y tranquilidad durante todo este tiempo para culminar mis estudios universitarios, a mis padres por todo el apoyo que he recibido, por sus valores compartidos a mi persona, por la motivación y perseverancia que han infundado en mi persona, pero sobre todo por el amor que me dan para ser una mejor persona.

A mi esposa Margarita, a mis hijos Xavier Andrés, Cesar David y Kamyla Margarita, quienes llenan mi vida de amor y alegría, por la paciencia que tuvieron en esperar por mí, por llenar de voluntad mi vida y sobre todo por enseñarme que en familia siempre es posible ser feliz.

A mis hermanos Xavier y Andrés, por el cariño, por alentarme, por compartir cada momento de vida, por las travesuras, alegrías y tristezas que solo como hermanos se puede experimentar historias así.

A mi familia y amigos, por siempre darme el aliento para continuar con mis estudios para poder cumplir metas que aporten a crecer sobre todo como persona.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la oportunidad de afrontar y culminar esta meta, como también guiarme en cada etapa de mi vida, a mi familia por brindarme y enseñarme el respeto, por ser pacientes cuando yo no me daba cuenta de lo que daban por mí persona con el afán de verme culminar mis estudios, a mi esposa por acompañarme y ser el soporte que he necesitado cada momento, a mis hijos por esperarme entre sueños para compartir un abrazo, a mi director de tesis Mgtr. Carlos Granda Tandazo por los aportes y la guía en el desarrollo del presente trabajo y poder culminar con éxito el mismo, a la Asociación Sembrando Esperanza para el Buen Vivir de la Parroquia Remigio Crespo Toral por permitirme durante este tiempo poder desarrollar mi trabajo de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1.....	5
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS SOCIALES EN EL ECUADOR Y ANTECEDENTES DE LA ASOCIACIÓN	5
1.1. El plan nacional del buen vivir y los objetivos relacionados con la empresa social en Ecuador.....	6
1.2. El rol de la empresa social en la generación de fuentes de trabajo.....	7
1.3. La empresa social y su relación con la matriz productiva.....	7
1.4. Plan estratégico de la asociación “Sembrando Esperanzas para el Buen Vivir”	10
1.4.1 Antecedentes	10
1.4.2. Misión	11
1.4.3. Visión.....	11
1.4.4. Valores	11
1.4.5. Objetivos.....	12
1.5. Análisis FODA.....	13
CAPÍTULO 2.....	18
PLAN DE MERCADO	18
2.1 Análisis del sector.....	19
2.2. El producto y/o servicio.....	20
2.3. Análisis de la oferta	20
2.4. Análisis de la demanda.....	25
2.4.1 Tabulación e interpretación de resultados obtenidos en la encuesta realizada a restaurantes, asaderos y huecas.....	27
2.5. Plan de marketing y ventas.....	37

2.5.1 Producto.....	38
2.5.2. Plaza.....	38
2.5.3. Precio	42
2.5.4. Promoción y publicidad	43
CAPÍTULO 3.....	46
PLAN DE PRODUCCIÓN	46
3.1 Diagrama de procesos.....	47
3.1.1 Características de la producción de cuyes.....	49
3.1.2 Producción.....	51
3.1.3. Estudio Técnico	53
3.1.4. Control de calidad.....	56
3.2 Manual de Procesos.....	56
3.3 Requerimientos	61
3.3.1 Compra de materia prima.....	62
3.3.2 Localización de almacenamiento y manejo de inventarios.....	62
3.4 Costos fijos y variables	63
3.5 Punto de Equilibrio.....	65
CAPÍTULO 4.....	68
PLAN DE ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN	68
4.1 Estructura legal de la organización	69
4.2 Estructura organizacional	71
4.3 Manual de funciones	75
CAPÍTULO 5.....	78
PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	78
5.1 Inversiones	79
5.2 Costos y gastos	81
5.3 Ingresos	83
5.4 Ingresos proyectados.....	83
5.5 Flujo de caja	84
5.6. Indicadores financieros.....	87
5.6.1. Liquidez.....	87

5.6.2. Solvencia	87
5.6.3. Rotación de ventas.....	88
5.6.4. Impacto de los gastos administrativos y ventas	89
5.6.5. Impacto de la carga financiera	89
5.6.6. Rentabilidad neta del activo.....	90
5.6.7. Margen bruto	91
5.6.8. Rentabilidad neta.....	92
5.6.9. Tasa interna de retorno (TIR)	92
5.6.10. Valor actual neto (VAN).....	94
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES.....	97
BIBLIOGRAFÍA.....	98
ANEXOS.....	100
Anexo 1. Acta compromiso	101
Anexo 2. Datos generales de la parroquia Remigio Crespo	102
Anexo 3. Nómina de socios de la asociación “Sembrando Esperanzas para el Buen Vivir”	104
Anexo 4. Indicadores económicos.....	105
Anexo 5. Encuesta	106
Anexo 6. Logotipo de la asociación.....	108
Anexo 7. Proceso de producción y faenamiento.....	109
Anexo 8. Balance de Situación Inicial y Final	110
Anexo 9. Estado de Resultados.....	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz FODA	14
Tabla 2. Estrategias matriz FODA.....	15
Tabla 3. Producción de cuyes en la región Sierra	22
Tabla 4. Producción de cuyes en la provincia del Azuay.....	23
Tabla 5. Restaurantes de comida típica en la ciudad de Cuenca	26
Tabla 6. Costos promoción y publicidad	45
Tabla 7. Valor nutritivo del cuy	51
Tabla 8. Costo variable	63
Tabla 9. Costos fijos	64
Tabla 10. Costo total.....	64
Tabla 11. Inversiones.....	80
Tabla 12. Costos y gastos	81
Tabla 13. Presupuesto de ingresos.....	83
Tabla 14. Presupuesto de Ingresos proyectados	83
Tabla 15. Flujo de efectivo	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N. 1 Actual matriz productiva	9
Figura N. 2 Cambio en la matriz productiva para alcanzar el buen vivir	9
Figura N. 3 Organigrama asociación.....	13
Figura N. 4 Producción de cuyes Región Sierra.....	22
Figura N. 5 Producción de cuyes en la provincia del Azuay	24
Figura N. 6 Venta de platos con cuy	28
Figura N. 7 Venta Semanal.....	29
Figura N. 8 Precio de venta	30
Figura N. 9 Proveedores.....	31
Figura N. 10 Frecuencia de compra.....	32
Figura N. 11 Estado de adquisición	33
Figura N. 12 Cantidad adquirida mensualmente	34
Figura N. 13 Precio de adquisición	35
Figura N. 14 Comprar a un nuevo Proveedor	36

Figura N. 15 Formar alianzas.....	37
Figura N. 16 Canal directo de distribución	40
Figura N. 17 Canal indirecto de distribución.....	41
Figura N. 18 Flujograma del proceso de producción	48
Figura N. 19 Flujograma del proceso de comercialización	49
Figura N. 20 Galpones de cuyes.....	53
Figura N. 21 Forraje de alfalfa	54
Figura N. 22 Faenamiento y lavado de cuyes	54
Figura N. 23 Cuyes listos para la entrega	55
Figura N. 24 Cuyes para pie de cría	55
Figura N. 25 Galpones y pozas.....	57
Figura N. 26 Estructura de las organizaciones.....	73
Figura N. 27 Estructura organizacional	74

RESUMEN

El plan de negocios a desarrollarse está orientado a que la asociación “Sembrando Esperanzas para el Buen Vivir” tenga una producción y comercialización óptima de sus productos, por ende mejorar la capacidad productiva de los pequeños productores que son socios de la asociación, generar empleo y mejorar el nivel de ingresos de sus familias, dinamizando la economía de la parroquia Remigio Crespo y aledañas.

El cuy al ser un plato típico de nuestra región y al contar con un alto valor nutritivo ha ocasionado que el consumo del mismo incremente teniendo una demanda insatisfecha, es por esto que surge la idea de creación de la asociación para unificar esfuerzo y recursos que permitan ampliar la capacidad productiva, contar con un proceso de comercialización directo y llegar a posicionarse en el mercado de la provincia del Azuay.

Contar con un plan de negocios y la aplicación de indicadores financieros permitirá comprobar si el emprendimiento es o no rentable y sostenible en el tiempo, así como, identificar cuáles son las debilidades y amenazas que ponen en riesgo la marcha del negocio.

Palabras claves: planificación estratégica, producción óptima, comercialización, rentabilidad, sumak kawsay.

ABSTRACT

The bussines plan is to be developed is oriented so that the “Sembrando Esperanzas para el Buen Vivir” association has an optimal production and marketing of its products, thereby improving the productive capacity of the small producers who are members of the association generating employment and improving the level income of their families, boosting the economy of Remigio Crespo parish and surrounding areas.

Roasted guinea pig being a typical dish of our region and having a high nutritional value has caused the consumption of the same to increase, having an unsatisfied demand. That is why the idea of creating the association arises to unify effort and resources that allow to expand the productive capacity, have a direct marketing process and get to position in the Azuay`s province market.

Having a business plan and the application of financial indicators will allow to verify if the business is profitable and sustainable over time, as well as identifying what are the weaknesses and threats that put at risk the progress of the business.

Keywords: strategic planning, optimal production, marketing, cost effectiveness, good living.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo establecer un adecuado plan de negocios que permita establecer la viabilidad de dicha actividad, identificar directamente cuales son los problemas que afronta la asociación y buscar alternativas para su mejora continua, generar compromisos a sus socios e incentivarlos en base a la capacitación, inversión y rendimientos.

La asociación de los emprendimientos de las diferentes parroquias pertenecientes al cantón Gualaceo contribuirá a la creación de una empresa social fuerte, activa y voluntaria, al mejoramiento social, económico y ambiental, dinamizar la economía de la comunidad y sus habitantes en el marco de desarrollo local y aportar al Buen Vivir de las personas.

El Ecuador es un país muy rico y tradicional donde existe una alta demanda de productos agropecuarios y que en la actualidad ha provocado un gran impacto en la crianza y comercialización de cobayos en las diferentes provincias, principalmente en el Azuay.

Por tal motivo “Sembrando Esperanzas para el Buen Vivir” se crea como una asociación de pequeños productores de cuyes de las parroquias Remigio Crespo Toral, Luis Cordero Vega y San Juan, mismos que están constituidos bajo regulación del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), son una asociación sin fines de lucro, con sede en la parroquia Remigio Crespo Toral y cuenta con 19 socios.

El cuy al ser un plato típico de la provincia del Azuay presenta un cambio brusco en su tipo y forma de explotación, que busca incrementar su nivel de producción y mejorar la calidad de sus productos para cubrir la demanda en mercados, asaderos y restaurantes.

Es así, que hemos podido identificar que la “producción y comercialización de cuyes” de la asociación, presenta ciertas dificultades tanto en la infraestructura física, económica y social, dificultando un desarrollo socio - económico productivo.

El plan de negocios estará compuesto por cinco capítulos en el que se pretende recopilar información importante y presentar soluciones a las debilidades que como asociación se encuentre.

En el capítulo uno se requiere del análisis de la situación actual que nuestro país Ecuador está viviendo en relación a la creación de empresas sociales y como contribuyen a mejorar el nivel de vida de sus miembros mediante la creación de fuente de trabajo que le brinden una estabilidad laboral, social y cultural y con la información proporcionada identificar cuáles son los objetivos, fortalezas, debilidades y las oportunidades que tiene la asociación “Sembrando Esperanzas para el Buen Vivir” para lograr posicionarse dentro de un mercado y llegar a fidelizar el mismo.

El plan de negocios requiere de información que podemos obtener de fuentes primarias y secundarias. Para lo cual utilizaremos fuentes secundarias que nos permitirán analizar el entorno con información exploratoria de libros, tesis, internet en las páginas del Banco Central, MAG, INEC, entre otras.

El capítulo dos se enfocará al estudio de mercado que consiste en relacionar al productor, cliente y consumidor final en un mismo contexto, además de realizar un análisis breve del mix de marketing elaborar estrategias de promoción y publicidad.

En el capítulo tres para el análisis del plan de producción y comercialización se utilizará fuentes primarias que consistirá en entrevistas directamente con los miembros de la asociación y visitas de campo que nos permitirán constatar la forma tradicional con la que han venido trabajando y el cambio a una producción más tecnificada que les permitirá optimizar su producción y los recursos que en ella se emplea, además de una investigación de tipo cuantitativa para determinar correctamente cuales son los ingresos, costos y gastos para poner en marcha este negocio y sostenerlo con el tiempo.

En el capítulo cuatro también es necesario conocer sobre el plan de organización y administración en el cual se desarrollara la estructura legal de cómo fue creada, cuál es su organigrama, el tipo de liderazgo que utilizan, y elaborar un manual de funciones que va a servir como guía a cada uno de los miembros de la asociación.

Finalmente, en el capítulo cinco se empleará un plan económico financiero que permita analizar e interpretar con los principales indicadores financieros la viabilidad y rentabilidad de esta actividad económica.

CAPÍTULO 1
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS SOCIALES EN EL
ECUADOR Y ANTECEDENTES DE LA ASOCIACIÓN

1.1. El plan nacional del buen vivir y los objetivos relacionados con la empresa social en Ecuador.

El plan nacional del buen vivir es un modelo nuevo basado en una economía social, solidaria y sostenible que enmarca valores y principios que promueven el reconocimiento de la sociedad dentro de un territorio, misma que promulga el desarrollo y participación en actividades que buscan responder a las necesidades de la ciudadanía.

Art. 283 “El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el Buen Vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Por ende, el Plan Nacional del Buen Vivir tiene como fin común crear, desarrollar y fortalecer una sociedad más justa y equitativa en donde se relacione el trabajo con el entorno natural y social garantizando el respeto a los derechos humanos como los de la naturaleza.

Como objetivos podemos establecer:

- Crear capacidades, condiciones y oportunidades que permitan a las organizaciones desarrollar actividades dentro una Economía Popular y Solidaria en busca del desarrollo de sus comunidades y la consecución del Buen Vivir.
- Construir e impulsar la cadena productiva que sean sustentables en el tiempo.
- Fortalecer los procesos productivos, canal de distribución y comercialización de los bienes y/o servicios en una Economía Popular y Solidaria.
- Lograr un desarrollo equilibrado entre el aspecto económico – social – político -cultural.
- Garantizar un trabajo digno, respetando el marco de los derechos laborales.

1.2. El rol de la empresa social en la generación de fuentes de trabajo.

Las empresas sociales están conformadas por grupos de personas que se unen para trabajar por un objetivo en común, son auto sostenibles y se encuentran inter relacionadas en el ámbito social, ambiental y económico.

Las empresas sociales se pueden identificar como empresas privadas, cooperativas, asociaciones u organizaciones que se constituyen para producir bienes y/o servicios, y comercializarlos.

La creación de las empresas sociales tiene como iniciativa el apoyar a aquellos grupos vulnerables como son los pequeños productores, personas con discapacidad, recicladores, jóvenes y personas en general que no cuentan con las posibilidades para estar dentro de un mercado de trabajo ya establecido, es por esto, la importancia de la creación de estas empresas u organizaciones a pesar de la actividad económica por la que se agrupan es por la oportunidad que tienen de generar múltiples empleos y de esta forma las personas que son parte de estos emprendimientos buscan mejorar su calidad de vida y las de sus familias.

La razón de ser de estas empresas es impulsar oportunidades económicas que permite mejorar el nivel de ingresos de las personas, con la generación de nuevos tipos de empleo, brindando capacitación y acompañamiento continuo para fortalecer sus emprendimientos.

Este nuevo sistema genera autoempleo eficiente y crea confianza en las personas para que puedan desarrollar actividades de acuerdo a sus capacidades, habilidades y experiencia, logrando integrar de manera armoniosa a su comunidad y promover su desarrollo. De acuerdo al Plan Nacional del Buen Vivir en su objetivo 9 busca “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas” (Plan Nacional, 2013 - 2017). Siendo una actividad que dignifique a todo ser humano y que le permita crear una sociedad más solidaria.

1.3. La empresa social y su relación con la matriz productiva

Se entiende por matriz productiva a la forma de organización de un grupo de personas para producir bienes y/o servicios en un tiempo determinado, utilizando los recursos que tienen a

su disposición y que cumpla con características que le permita dar un valor agregado a dicha actividad productiva, interrelacionando los aspectos económicos, sociales, políticos, ambientales, culturales, que ayuden a generar desarrollo, bienestar y progreso de sus comunidades.

“Art. 319... El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 320... La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Una de las principales limitantes que ha enfrentado nuestro país en el sistema productivo es en el que no se reconocía las diferentes formas de empleo y no se ha desarrollado un proceso productivo adecuado impidiendo transformar la materia prima en productos elaborados y comercializarlos generando un valor agregado para la sociedad, además, de poder distribuirlos como productos finales a un mercado internacional que le permita obtener un mayor margen de ganancia y lograr el buen vivir para nuestra sociedad.

En el Ecuador es necesario impulsar principalmente al sector agropecuario, siendo el sector más vulnerable y con más capacidades para surgir y mantenerse en el mercado tanto a nivel local, regional, nacional como internacional.



Figura N. 1 Actual matriz productiva

Fuente: (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012)

Elaborado por: Jhon Tapia



Figura N. 2 Cambio en la matriz productiva para alcanzar el buen vivir

Fuente: (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012)

Elaborado por: Jhon Tapia

La transformación de la matriz productiva traerá consigo la generación de mayores oportunidades para nuestra población en la cual podrán desarrollar diversas capacidades y conocimientos de manera eficiente, planteando estrategias que lleven a cumplir su objetivo dentro de una Economía Popular y Solidaria.

“La Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado provee de reglas claras y transparentes a empresas, consumidores y principalmente a pequeños y medianos productores para que puedan competir en condiciones justas, asegurando que su desarrollo sea producto de su eficiencia y no de prácticas inadecuadas o desleales.” (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013 - 2017)

1.4. Plan estratégico de la asociación “Sembrando Esperanzas para el Buen Vivir”

1.4.1 Antecedentes

La asociación Sembrando Esperanzas para el Buen Vivir dedicada plenamente a la crianza, faenamamiento y comercialización de cuyes está ubicada como sede en el parroquia de Remigio Crespo Toral del cantón Gualaceo, provincia del Azuay, se encuentra a unos 10 minutos del centro cantonal vía Zhiquil y está integrada por pequeños productores de las parroquias de Luis Cordero Vega, San Juan y Remigio Crespo Toral.

Esta asociación fue creada como una organización de hecho el 10 de agosto de 2013 y consiguiendo la jurisdicción el 22 de enero de 2014, integrada por 19 socios, con la finalidad de dedicarse a la crianza y comercialización de cuyes de calidad tanto al mercado local como provincial.

El compromiso de cada productor fue fundamental para conformar la asociación siendo la única en el cantón, quienes han contado con el apoyo técnico productivo de instituciones públicas y privadas como también el apoyo financiero.

Esto conlleva, a que se sientan motivados a mejorar su nivel de producción poniendo en marcha todos los conocimientos, esfuerzos y habilidades con el objetivo de mejorar las condiciones de vida, dinamizar la economía de sus comunidades y ser parte de su desarrollo.

La asociación “Sembrado Esperanzas para el Buen Vivir”, comenzó sus actividades de una manera muy tradicional y artesanal pero gracias a los avances tecnológicos y al apoyo de los socios y asesoramiento técnico con el que cuentan buscan invertir en equipos de mejor tecnología que ayuden a optimizar la producción y cumplir con el proceso de faenamamiento y comercialización.

La asociación Sembrando Esperanzas para el Buen Vivir está regulada por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y enfocada a una Economía Popular y Solidaria (EPS), con relación a normas de calidad de los productos por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), y el Código de Trabajo que respalda los derechos de quienes laboran en la asociación.

El Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), a través de la Unidad de Transparencia de Tecnología Agropecuaria conjuntamente con el MAGAP, brindan asesoramiento a pequeños y medianos productores para mejorar los procesos de producción de cuyes, la soberanía alimentaria (manejo técnico del cultivo), que le permite garantizar la calidad del producto.

1.4.2. Misión

Somos una asociación agropecuaria, dedicados a la crianza, producción y comercialización de productos de calidad, logrando satisfacer las exigencias del mercado, dinamizar la economía de la parroquia y así mejorar la calidad de vida de nuestros integrantes y sus familias.

1.4.3. Visión

Ser un referente positivo de la Economía Popular y Solidaria, con nuestros emprendimientos en los mercados locales y provinciales, reconocidos por ofertar productos de calidad y ser los pioneros de esta cadena productiva a nivel del Azuay.

1.4.4. Valores

- Responsabilidad.- cumplir con los compromisos y obligaciones en los emprendimientos que realizamos para fortalecer nuestro mercado y familia.
- Confianza.- tener una relación de empatía y comunicación con los compañeros del grupo y sociedad para construir lazos de buena ciudadanía comprometida al cambio.
- Honestidad.- transparencia en el manejo de las actividades y la información que brindamos dentro de la asociación y al mercado.
- Respeto.- considerar los criterios de todo el grupo para tener armonía con lo que decimos y hacemos.
- Integridad.- promover la solidaridad con los clientes, la asociación y familia.

- Protección del medio ambiente.- asumimos el compromiso de promover la protección del medio ambiente, a través de la promoción e implementación de procesos limpios que no pongan en riesgo la salud humana, la vida silvestre, las fuentes de agua y la conservación de plantas nativas.
- Calidad de productos.- es muy importante brindar productos de calidad que satisfagan las expectativas de los socios y clientes.

1.4.5. Objetivos

1.4. 5.1. Objetivo General

Llegar a ser una asociación líder en el mercado local y provincial capaz de enfrentarse de manera eficiente y eficaz a los cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos y culturales que permitan poner a disposición de nuestros clientes productos de calidad.

1.4.5.2. Objetivos Específicos

- Elaborar un Plan Operativo Anual (POA) que dirija a la consecución de su objetivo principal.
- Organizar de manera adecuada la administración y utilización de los recursos económicos que posee la asociación.
- Mejorar la infraestructura productiva y de faenamiento, adecuar con equipos más tecnificados.
- Mejorar las capacidades técnicas de los productores en el desarrollo de la actividad.
- Mejorar la productividad e incrementar los niveles de rentabilidad en la producción y comercialización de cuyes.
- Incrementar el nivel de ventas en un 25% anual.
- Mantener una adecuada cadena productiva, alianzas entre productores-intermediarios-consumidor final.

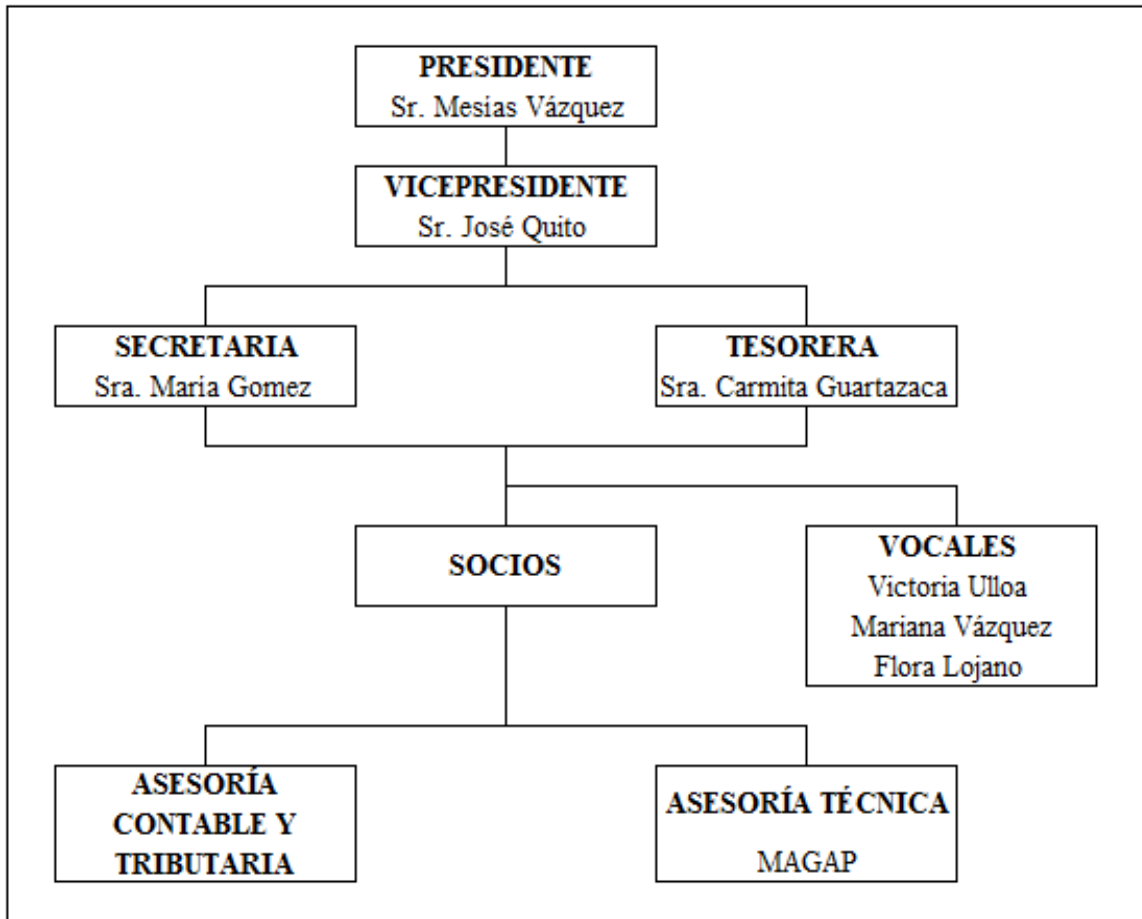


Figura N. 3 Organigrama asociación

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

1.5. Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta que le permite a la asociación realizar un análisis de la situación actual de la crianza y comercialización de cuyes, relacionando los aspectos internos como externos para poder llegar a una adecuada toma de decisiones.

Tabla 1. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Participación de sus integrantes - Contar con pasto y sistemas de riego - Galpones tecnificados - Desarrollo de razas genéticamente mejoradas - Infraestructura para realizar las actividades de faenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - No cumplir con la producción meta (Baja producción frente a la demanda) - Devolución del producto por no cumplir con los estándares de calidad - Falta de compromiso con los emprendimientos - Comercialización deficiente - Sistema informático deficiente
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo de las instituciones para fortalecer la asociación (MAG, INIAP) - Apoyo financiero (COAC Jardín Azuayo y BanEcuador) - Contar con demanda del mercado - Alto precio de venta en el mercado - Proveedores de insumos cercanos a la parroquia - No existe una empresa productiva líder en la provincia - Diversidad en el emprendimiento que le permita a la organización crear una cadena productiva completa (Valor Agregado) - Inclusión de pequeños productores de las parroquias aledañas 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfermedades y plagas - Clima - Competencia - Consumo de productos sustitutos - Intermediarios que limitan el precio de compra

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

Tabla 2. Estrategias matriz FODA

ESTRATÉGIAS FO	ESTRATÉGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> - Creación de proyectos productivos donde puedan participar grupos organizados o pequeños productores de las zonas aledañas con asesoramiento técnico del MAGAP - Desarrollar un cronograma de capacitación y visitas técnicas que permitan mejorar el nivel de productividad Incentivar el uso de procesos más tecnificados para optimizar tiempos y contar con productos de mayor calidad - Crear alianzas estratégicas con los intermediarios y fortalecer la cadena productiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar asesoría de las instituciones públicas y privadas que establezcan parámetros de calidad y eficiencia. - Generar un plan de promoción y publicidad para difundir en el mercado los productos de la asociación - Agendar visitas de las Instituciones financieras (COAC Jardín Azuayo y BanEcuador) para que proporcionen la información crediticia, ahorros y canales virtuales, como talleres de educación financiera y fortalecimiento organizacional.
ESTRATÉGIAS FA	ESTRATÉGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> - Crear canales de distribución que minimicen costos - Incentivar el consumo de nuestro producto al ser de calidad y a precios competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar talleres de asesoramiento técnico continuo - Mejorar la producción y permitir el ingreso de socios comprometidos para cubrir el nivel de demanda.

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

1.6. Análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter

El autor Michael Porter establece las 5 fuerzas como estrategias competitivas que le permiten a las empresas establecer el nivel de factibilidad y rentabilidad.

Al hacer referencia a la asociación Sembrando Esperanzas para el Buen Vivir y su actuar en un mercado con empresas o asociaciones de mismas características ha permitido desarrollar las variables de la matriz de Porter, llegando a la siguiente conclusión.

- 1 Clientes o consumidores.- el cuy al ser un plato típico de la región se ha vuelto más atractivo para la población propia y turistas, puede ser adquirido directamente por el consumidor final o por medio de intermediarios: mercados, restaurantes y/o asaderos ya sea como un plato preparado o como pie de cría para su reproducción. El consumidor posee una ventaja competitiva al poder elegir entre los diferentes proveedores, por la cantidad y calidad.
- 2 Competencia en el mercado.- se refiere a la existencia de un gran número de empresas u organizaciones que se dedican una misma actividad en un determinado mercado, provocando que el nivel de rentabilidad del negocio se vea afectado

La competencia en la crianza y comercialización de cuyes todavía es precaria debido a que es un tipo de producción más artesanal y no hay demasiada rivalidad al existir pocas empresas tecnificadas. Sin embargo, es necesario mencionar que el Azuay, Tungurahua, Chimborazo y Cotopaxi son los principales productores de cuyes y debido a su atractivo como platos típicos se va posicionando cada vez más en el mercado.

- 3 Nuevos entrantes.- al ser negocios con poca o nula tecnificación y al existir una empresa nueva las barreras son relativamente bajas, por lo que necesitan crear un valor agregado a sus actividades poniendo en marcha las capacidades y habilidades de cada uno de sus socios para ganar mayor participación en el mercado.

Dentro de esta actividad productiva la competencia no es lo suficientemente fuerte por ende, es necesario mejorar los procesos productivos pasando de lo artesanal a lo tecnificado

- 4 Proveedores.- representan una gran competencia para las organizaciones que se encuentran ya posicionadas en el mercado y al existir una demanda alta en la provincia del Azuay y no contar con el producto necesario para satisfacerla, conlleva a que los clientes adquieran el producto que vienen del norte del país como es de las provincias de Tungurahua, Cotopaxi y Chimborazo, quienes trabajan con una producción más sofisticada en relación a la que actualmente posee la asociación.

- 5 Productos sustitutos.- existe una gran variedad de productos que puede reemplazar la carne del cuy ya sea por sus características propias, precios o preferencias.

Los productos por los que puede ser sustituido son por la carne de conejo, cerdo, res, pollo o pescado.

Es así, que a nivel nacional una de las principales industrias procesadoras y comercializadoras de productos cárnicos es PRONACA, quienes tienen cubierto más del 70% del mercado nacional, comercializa más de 800 productos en sus diferentes marcas como: Mr. Pollo, Mr. Chancho, Danessa, Plumrose, etc.

CAPÍTULO 2
PLAN DE MERCADO

El plan de mercado es una herramienta estratégica que le permitirá a la asociación conocer cuáles son los factores que podrían afectar la funcionalidad del emprendimiento y establecer estrategias de mejora continua para el cumplimiento de sus objetivos y guiar sus actividades por medio de una planificación. Consiste en relacionar al productor, cliente y consumidor final en un mismo contexto.

Los objetivos del estudio de mercado de la asociación son:

- Conocer las necesidades del mercado que permitan cumplir con los estándares de calidad y fijación de precios competitivos.
- Identificar potenciales clientes y establecer estrategias de venta.
- Establecer canales de distribución eficientes.

2.1 Análisis del sector

En la actualidad, el Gobierno de Ecuador tiene como uno de sus proyectos “invertir aproximadamente 960 millones de dólares en emprendimientos de pequeños y medianos productores a través de BanEcuador con líneas de crédito enfocada a actividades agropecuarias, comerciales y artesanos” (El Tiempo, 2017), con el objetivo de buscar el desarrollo de estos grupos organizados y por ende, de sus comunidades, debido a que son quienes forman parte del nuevo modelo de la Economía Popular y Solidaria.

La producción y comercialización de cuyes es una actividad agropecuaria importante que ha impulsado a que la producción de la misma busque dejar la forma tradicional y pasar a un sistema tecnificado que permita optimizar tiempo, recursos y contar con el producto necesario para poder cubrir con la demanda de nuestra provincia haciendo frente a la competencia que se presenta con productores del norte del país como es de Tungurahua, Chimborazo y Cotopaxi.

El factor socioeconómico cultural es uno de los factores más cambiantes con el pasar del tiempo, enfocado al crecimiento poblacional, a la estabilidad económica del país que influye directamente en los aspectos relacionados al empleo y el nivel de vida que tiene cada individuo.

2.2. El producto y/o servicio

El cuy o cobayo como se le conoce constituye un producto de alto nivel nutricional muy apetecido por la sociedad, es un plato típico del Azuay que ha permitido mejorar las condiciones de vida de las familias y a despertado el interés de pequeños productores a continuar con esta actividad.

El objetivo de la asociación es producir un producto de alta calidad que cumpla con las expectativas de los demandantes, con relación a estándares de peso, tamaño, edad y precio.

El nombre jurídico de la asociación es "Sembrando Esperanzas para el Buen Vivir" quienes comercializaran su producto ya faenado a los diferentes restaurantes de la ciudad de Cuenca, bajo la marca: REMI – AKASH.

REMI que tiene como significado las dos primeras sílabas del nombre de la parroquia Remigio Crespo Toral a la que pertenecen y AKASH que significa cuy, palabra que proviene de la lengua quechua.

El logotipo representa en una imagen la calidad de cuyes que la asociación cría para posterior a ello, poder comercializar su producto y satisfaga las necesidades de los consumidores.

El eslogan con el que se identifica es:

"ALIMENTATE SANO CON LA MEJOR CADENA PRODUCTIVA DEL CUY"

El significado hace referencia a la necesidad de poder ofertar un producto que llegue a satisfacer la demanda de los consumidores y poder conseguir resultados favorables que les permita mejorar su calidad de vida.

2.3. Análisis de la oferta

"La oferta es la cantidad de productos y/o servicios que los vendedores quieren y pueden vender en el mercado a un precio y en un periodo de tiempo determinado para satisfacer necesidades o deseos." (Andrade, 2006)

Como dato referencial, “la provincia del Azuay es el principal productor de cuyes teniendo una participación en el mercado del 21%, con una producción anual de 1'044.487 de las que son parte 68.084 familias que dependen de esta fuente de ingresos.” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2000)

De acuerdo a un breve análisis podemos identificar que la producción de cuyes en la provincia del Azuay está creciendo, siendo un factor favorable debido al esfuerzo que los productores han demostrado en el desarrollo de su actividad económica.

De acuerdo al censo realizado “son 10 provincias dedicadas a la producción de cuyes. Las mayores productoras son Azuay, Tungurahua y Chimborazo.” (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, INIAP, 2008)

Con el detalle de la siguiente tabla se puede verificar la información anteriormente descrita y observar el nivel de producción anual con el que contribuye cada provincia.

Tabla 3. Producción de cuyes en la región Sierra

PROVINCIA	UNIDADES PRODUCTIVAS AGROPECUARIAS	NÚMERO DE CUYES	PORCENTAJE
Azuay	68.084	1.044.487	21.74%
Bolívar	21.223	274.829	5.72%
Cañar	20.146	291.662	6.07%
Carchi	7.038	104.786	2.18%
Cotopaxi	36.564	498.178	10.37%
Chimborazo	57.340	812.943	16.92%
Imbabura	15.353	212.158	4.42%
Loja	27.001	342.243	7.12%
Pichincha	19.741	266.101	5.54%
Tungurahua	45.518	957.221	19.92%
TOTAL	318.008	4'804.608	100.00%

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2000)

Elaborado por: Jhon Tapia

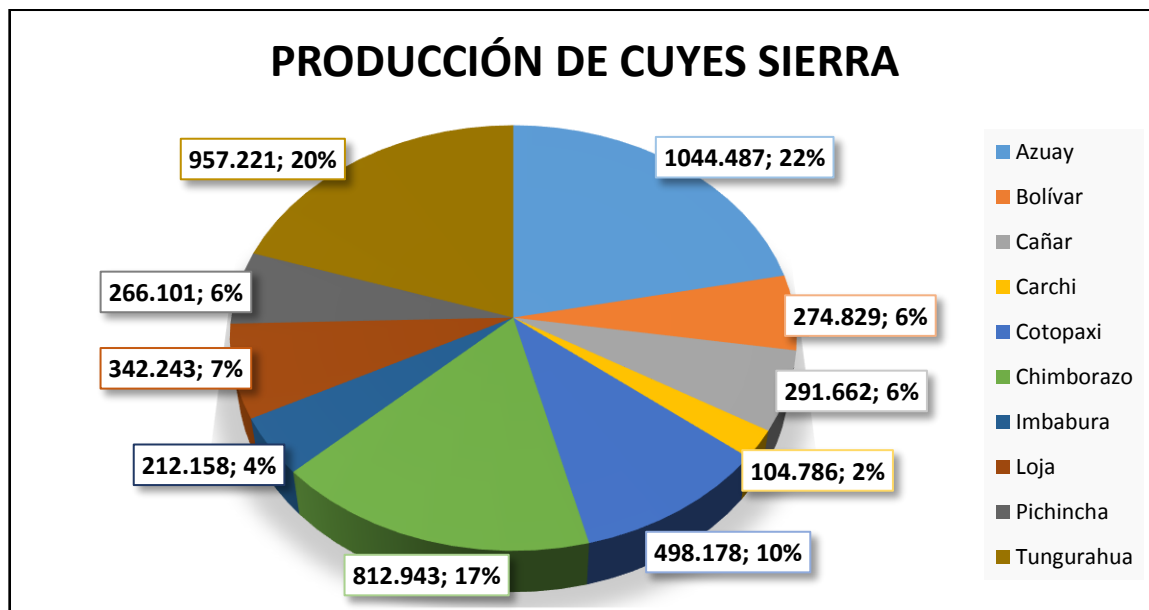


Figura N. 4 Producción de cuyes Región Sierra

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2000)

Elaborado por: Jhon Tapia

Tabla 4. Producción de cuyes en la provincia del Azuay

Cantón	*UPA	Número	Autoconsumo	Venta	Porcentaje
Cuenca	29.408	482.454	337.718	144.736	46.19%
Girón	2.064	34.589	24.212	10.377	3.31%
Gualaceo	6.959	98.027	68.619	29.408	9.39%
Nabón	4.126	62.178	43.525	18.653	5.95%
Paute	4.803	71.093	49.765	21.328	6.81%
Pucará	2.336	31.620	22.134	9.486	3.03%
San Fernando	1.138	15.584	10.909	4.675	1.49%
Santa Isabel	3.311	44.410	31.087	13.323	4.25%
Sigsig	8.571	136.468	95.528	40.940	13.07%
Oña	1.040	13.573	9.501	4.072	1.30%
Chordeleg	1.979	24.347	17.043	7.304	2.33%
El Pan	658	6.114	4.280	1.834	0.59%
Sevilla de Oro	928	10.187	7.131	3.056	0.98%
Guachapala	764	13.844	9.691	4.153	1.33%
TOTAL AZUAY	68.084	1.044.487	731.141	313.346	100.00%

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2000)

Elaborado por: Jhon Tapia

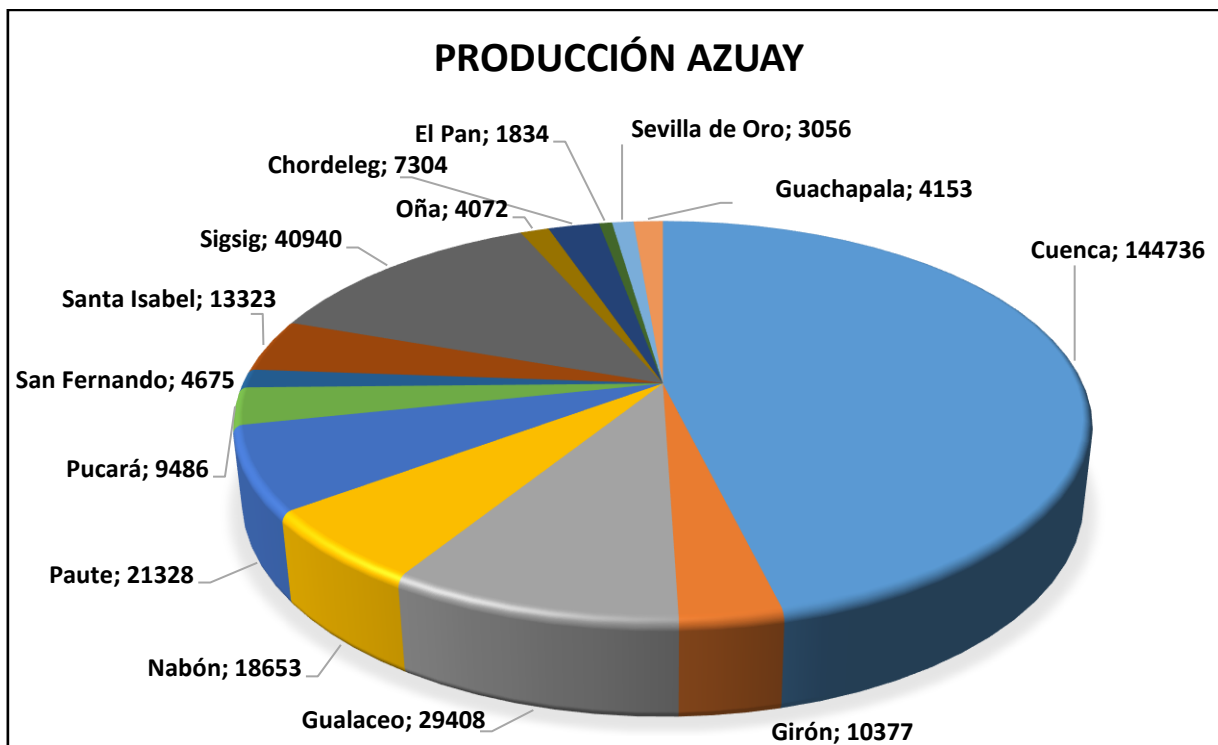


Figura N. 5 Producción de cuyes en la provincia del Azuay

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2000)

Elaborado por: Jhon Tapia

En la provincia del Azuay se producen alrededor de un millón de cuyes al año, de los cuales el 70% es para autoconsumo y apenas el 30% es para la venta y comercialización.

Según el INEC la producción de la ciudad de Cuenca destinada para la venta fue de 144.736 cuyes al año, asumiendo que se entrega dentro del mismo mercado de forma mensual un aproximado de 12.061.

En relación a la producción del cantón Gualaceo fue de 29.408 al año y de forma mensual 2.450 cuyes, al ser la asociación parte del cantón representa el 12.24% de la producción total.

En la actualidad, el Gobierno busca impulsar las actividades agropecuarias otorgando créditos micro-productivos, acompañado de asesoramiento técnico. De igual manera el MAG apoyó a los productores entregándoles padrotes que les ayude a mejorar la raza e incrementar su reproducción. Además, los socios de la asociación participaron en una gira técnica a Salinas

de Guaranda donde pudieron conocer otras organizaciones y apreciar un proceso productivo y de faenamiento más tecnificado.

La asociación Sembrando Esperanzas para el Buen Vivir entrega de manera quincenal 150 cuyes faenados a diferentes restaurantes de la ciudad de Cuenca que representa un 25% mensual de la demanda existente en el mercado, cabe recalcar que la demanda exigida hacia la asociación es de 1.200 cuyes mensuales, la cual no pueden cubrir.

Además, es necesario mencionar que según datos levantados por la parroquia de Ricaurte, los restaurantes, asaderos y mercados tienden a demandar un aproximado de 7000 cuyes mensuales, para los cuales el 50% lo adquieren de la ciudad de Ambato demostrando así la demanda insatisfecha existente.

2.4. Análisis de la demanda

"La demanda es la cantidad de bienes o servicios que el comprador o consumidor está dispuesto a adquirir a un precio dado y en un lugar establecido, con cuyo uso pueda satisfacer parcial o totalmente sus necesidades particulares o pueda tener acceso a su utilidad intrínseca." (Andrade, 2006) Es decir, mide el deseo que un cliente tiene para adquirir un producto.

En el mercado encontramos dos tipos de demanda, dependiente es aquella en la cual las condiciones para adquirir un producto va a depender de las decisiones que tome la empresa mientras que la demanda independiente estará atada a las decisiones que son tomadas por los clientes.

Los factores que intervienen en la demanda son: el nivel de ingresos, el tamaño del mercado, el precio, los gustos y preferencias, el producto y la tendencia.

Al ser un plato típico de la provincia del Azuay la demanda de cuyes en mercados, asaderos y restaurantes ha propiciado un cambio brusco en su tipo y forma de explotación, además, de buscar incrementar su nivel de producción y mejorar su calidad.

De acuerdo a la encuesta realizada se pudo identificar que la ciudad de Cuenca es el principal mercado que demanda la carne de cuy, destacando que consumidores propios y turistas consumen en promedio 30 cuyes diarios y para ello es necesario cumplir con los estándares de calidad en peso y edad. Sin duda alguna los cuyes se han vuelto muy apetecibles en la actualidad y la demanda de este producto cada vez es mayor.

De acuerdo a la base de datos de patentes proporcionada por la Ilustre Municipalidad de Gualaceo existen 50 locales entre restaurantes, huecas y asaderos. (Municipio de Gualaceo, 2018)

Con relación a la ciudad de Cuenca los datos que se han podido recopilar de la página del Municipio de Cuenca existen 240 restaurantes de los cuales 60 locales se consideran dentro de la gastronomía típica. (Municipio de Cuenca, 2018)

Tabla 5. Restaurantes de comida típica en la ciudad de Cuenca

RESTAURANTE	DIRECCIÓN	TELÉFONO
El Arriero	Latinoamericana 1-50, sector Los Tótems	072884070
El Maíz	Calle Larga 1-279 y calle Los Molinos	072840224
Guajibamba	Luis Cordero 12-32 y Sangurima	072820558
Inti	Borrero 8-44 entre Bolívar y Sucre	072828000
Kampak Wasi	Esmeraldas y Napo esq. Los Tótems	072881192
Los Maderos	Carlos Arizaga Vega y s/n	074177229
Los Molinos del Batán	Av. 12 de Abril 100 mts. del puente del Vado	072811531
Punto	Av. De las Américas y Lamar esq.	072850397
Raymipamba	Benigno Malo 8-59 y Bolívar	072834159
Santana	Gran Colombia 20-88 y Convenciones del 45	072826997
Tequila Principal	Carlos Arizaga Vega e Isauro Rodríguez	072830832
Tequilla Nro. 1	Av. Gran Colombia 20-59 y León XIII	072822807
Tertulia	Pte. Córdova 7-26 y Borrero esquina	072845887
Tiestos	Juan Jaramillo y Luis Cordero	072869908
Tres Estrellas	Calle Larga 1-174 y M. A. Estrella	072822340

Fuente: (Cuenca Alcaldía , 2018)

Elaborado por: Jhon Tapia

Además, de la información obtenida en base a la consulta realizada los principales lugares de demanda en la ciudad de Cuenca se encuentran en la parroquia Ricaurte, el sector Don Bosco y en el cantón Gualaceo en la comunidad de Bullcay, precisamente los asaderos y restaurantes que solicitan este producto son:

Restaurante Mi Escondite, El Alcatraz, La Quebradita ubicado en Ricaurte, restaurante Marabú en Don Bosco, asaderos Virgen del Carmen, El Gran José, El Arriero en la comunidad de Bullcay.

A pesar de que existe el interés por parte de los productores de la provincia del Azuay, la demanda no es cubierta en su totalidad, lo que conlleva a que restaurantes, asaderos y consumidores adquieran este producto de comerciantes del norte del país, dejando un claro indicador sobre la necesidad de apoyar a los productores de nuestras localidades a potenciar emprendimientos en relación a la producción y comercialización del cuy.

2.4.1 Tabulación e interpretación de resultados obtenidos en la encuesta realizada a restaurantes, asaderos y huecas

Posterior a la encuesta realizada a 22 locales de comida típica como restaurantes, asaderos y huecas pertenecientes a la ciudad de Cuenca y comunidad de Bullcay del cantón Gualaceo encontramos los siguientes resultados.

1. ¿Actualmente Ud. Vende platos que contengan carne de cuy?

Si	18	81.82%
No	4	18.18%
Total	22	100%

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

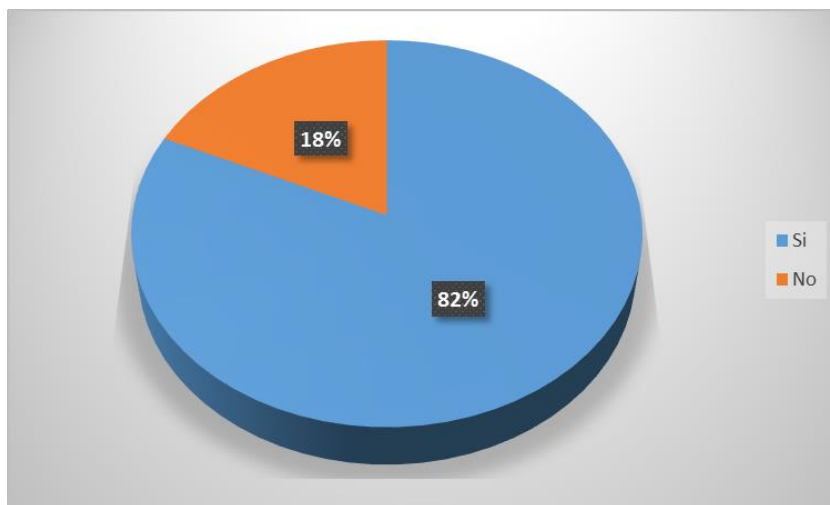


Figura N. 6 Venta de platos con cuy

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

De la encuesta realizada a 22 locales de comida típica pertenecientes a la ciudad de Cuenca y comunidad de Bullcay del cantón Gualaceo, quienes se dedican a preparar platos con cuy son 18 restaurantes y asaderos que representan un 81.82%.

2. ¿Qué cantidad de cuyes preparados vende a la semana?

1-50	1	6%
51-100	2	11%
101-150	2	11%
151-200	4	22%
+200	9	50%
Total	18	100%

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

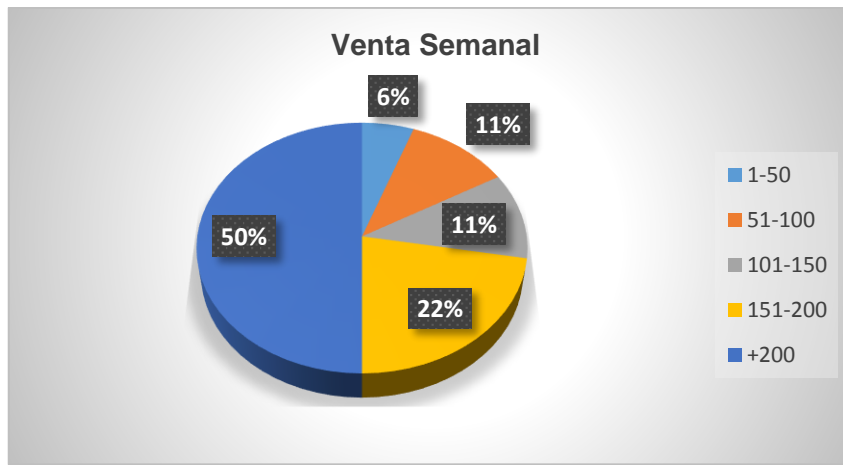


Figura N. 7 Venta Semanal

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

Existen 9 locales quienes preparan más de 200 cuyes semanales mismos que representan un 50%, en un rango de 150 a 200 y de 151 a 200 venden en 4 restaurantes y/o asaderos con un porcentaje del 22%.

3. ¿Cuánto están dispuestos a cancelar los clientes para consumir un plato típico preparado con este producto?

US\$12.00	0	0%
US\$14.00	4	22%
US\$15.00	5	28%
US\$18.00	7	39%
US\$20.00	2	11%
Total	18	100%

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

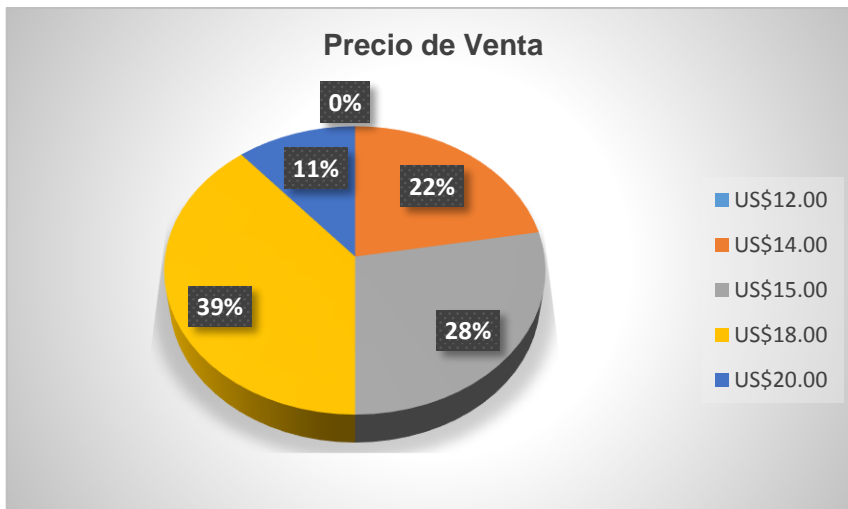


Figura N. 8 Precio de venta

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

De acuerdo a la información recolectada el precio en el que los consumidores adquieren este producto ya elaborado oscila entre los US\$ 18.00 y US\$15.00 con un 41.00% y 27% respectivamente.

4. ¿Cuál es su proveedor de cuyes?

Producción propia	3	17%
Productores directos	5	28%
Intermediarios	10	55%
Total	18	100%

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

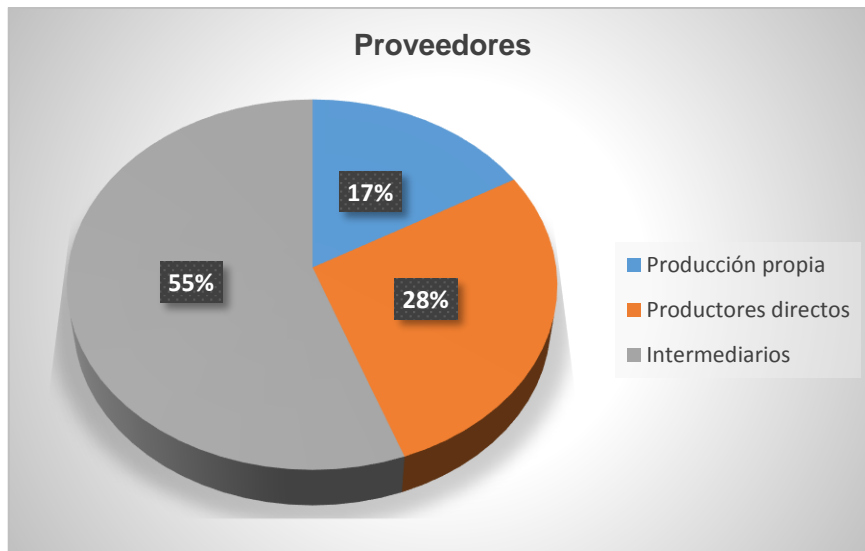


Figura N. 9 Proveedores

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

Los restaurantes y asaderos adquieren los cuyes principalmente por medio de intermediarios en un 55%, de forma directa con los productores en un 28% y cabe mencionar que también existen personas que se dedican a la producción y comercialización directa hacia el consumidor final.

5. ¿Con que frecuencia Ud. adquiere los cuyes?

Diario	0	0%
Semanal	11	61%
Quincenal	5	28%
Mensual	2	11%
Total	18	100%

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

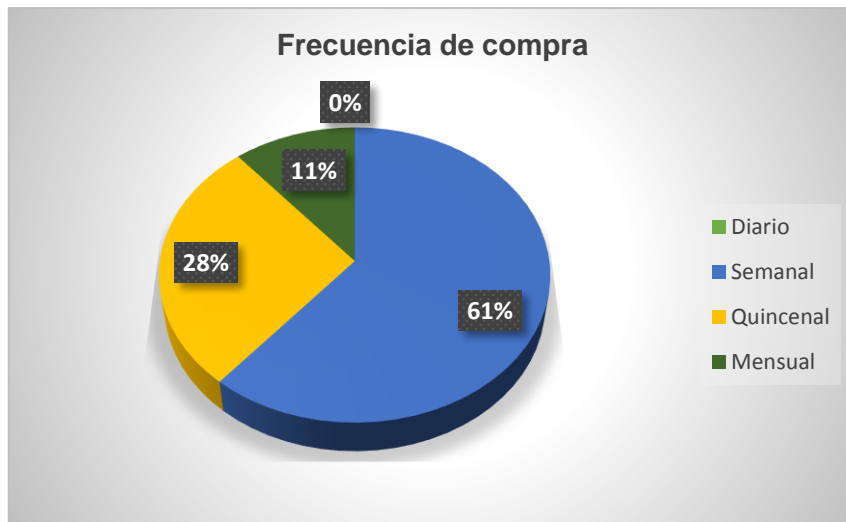


Figura N. 10 Frecuencia de compra

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

Un 61% de locales encuestados demandan este producto de manera semanal, un 28% de forma quincenal y apenas un 11% cada mes.

6. ¿Cuál es el estado en el que adquiere el cuy?

Vivo	3	17%
Faenado	13	72%
Ambos	2	11%
Total	18	100%

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia



Figura N. 11 Estado de adquisición

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

El producto en el mercado azuayo es adquirido principalmente faenado mismo que debe cumplir con estándares de calidad para no ser devueltos, lo que conlleva a que se fidelice el proceso de producción y comercialización, además, de que existen locales que adquieren este producto vivo.

7. ¿Cuál es la cantidad de cuyes que Ud. adquiere mensualmente?

1-300	1	6%
301-600	3	17%
601-900	2	11%
901-1200	5	28%
+1200	7	39%
Total	18	100%

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

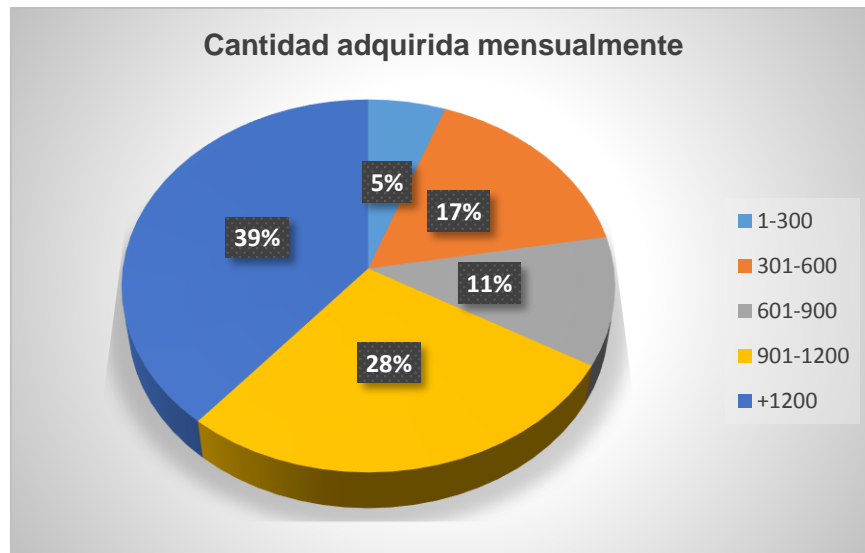


Figura N. 12 Cantidad adquirida mensualmente

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

De los 18 restaurantes y asaderos entrevistados demandan mensualmente en el mercado un 39% que superar los 1200 cuyes, el 28% de 900 a 1200 principalmente.

8. ¿Cuál es el precio que actualmente paga para poder adquirir la carne de cuy?

US\$7.00	1	6%
US\$8.00	2	11%
US\$9.00	3	17%
US\$10.00	12	67%
Total	18	100%

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

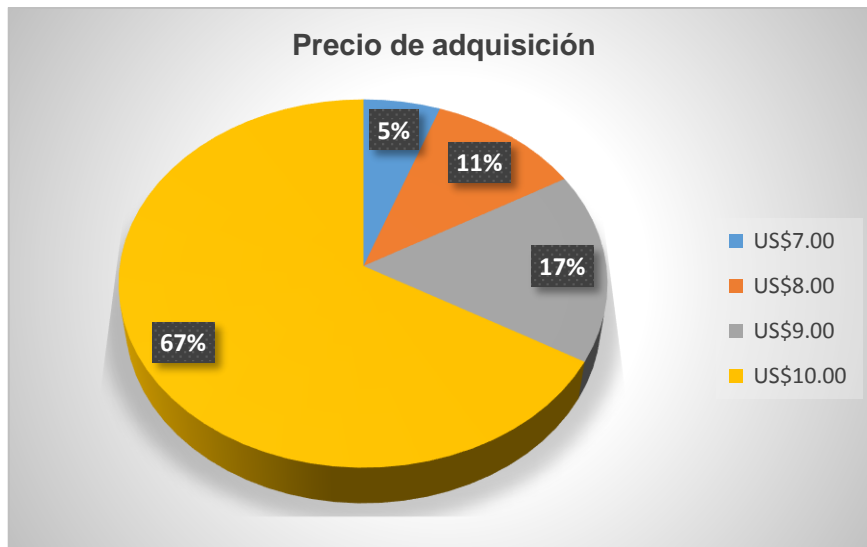


Figura N. 13 Precio de adquisición

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

El precio promedio de mercado es del US\$10.00 y representa un 67% de la muestra que se utilizó.

9. ¿Estaría Ud. dispuesto a comprar carne de cuy, a través de un nuevo proveedor?

Si	3	17%
No	15	83%
Total	18	100%

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia



Figura N. 14 Comprar a un nuevo Proveedor

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

De acuerdo a lo indagado con los 18 restaurantes y asaderos podemos mencionar que el 83% de la muestra no se encuentra preparada para adquirir productos de nuevos productores. Existe resistencia por temas de calidad y precios.

10. ¿Estaría Ud. dispuesto a formar alianzas con los negocios de la localidad con el fin de incrementar sus ventas?

Si	19	86.36%
No	3	13.64%
Total	22	100%

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

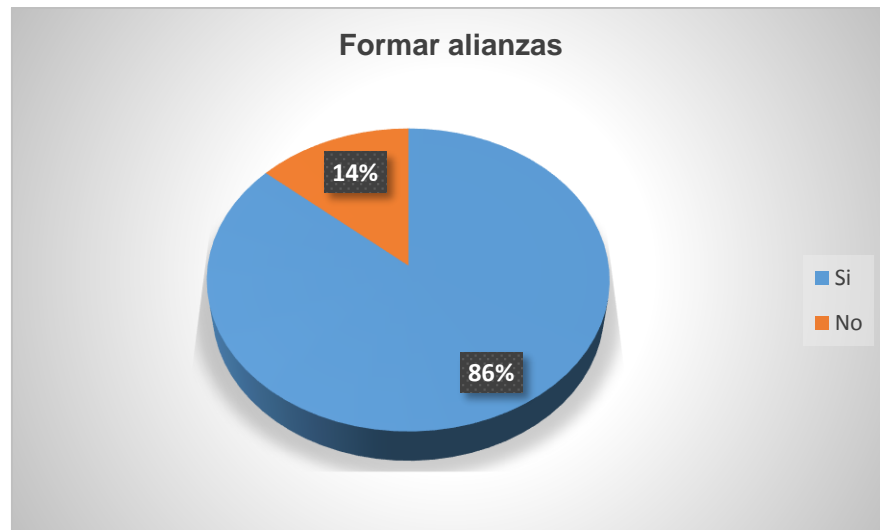


Figura N. 15 Formar alianzas

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

Es importante recalcar que la mayoría de locales tienen la predisposición de crear alianzas estratégicas que les permitan mejorar su actividad económica y dinamizar su localidad con emprendimientos que generen una mayor rentabilidad y permita crear más fuentes de trabajo. En esta pregunta se consideran a todos los locales entrevistados debido a que desean crear una cadena productiva que sea eficaz y permanezca en el tiempo.

Según los resultados recopilados de las encuestas se puede concluir que la demanda en la ciudad de Cuenca principalmente se consume en promedio de 400 cuyes de forma semanal.

La asociación trabaja con el restaurante “Mi Escondite” ubicado en la parroquia de Ricaurte en las 4 esquinas. El proceso de entrega del producto es de 150 cuyes de forma quincenal que representa el 25% en relación a la demanda total del restaurante que es un promedio de 1200 cuyes al mes.

2.5. Plan de marketing y ventas

La finalidad de la asociación es convertirse en uno de los principales proveedores de cuyes de la provincia del Azuay y llegar a fidelizar a sus clientes actuales y futuros y por eso, es necesario estructurar un plan de marketing.

Mix de Marketing

2.5.1 Producto

El cuy conocido también como cobayo o curi es un mamífero roedor de la zona Andina. Cuentan con un alto valor nutricional y los alimentan con melazas, alfalfa, raigrás, trigo cocido, vitaminas para lograr sacarlos en un periodo corto, para venderlos faenados y/o en pie.

2.5.2. Plaza

Se refiere al mercado, espacio físico en donde se va a realizar la actividad de la oferta y demanda de los productos que ofrece la asociación.

Los factores indispensables que nos permiten analizar un mercado objetivo se basa en los deseos y necesidades de los demandantes, la oferta existente y el precio.

La asociación trabaja en un mercado minorista independiente del canal de distribución que utiliza, es decir, las entregas de cuyes que realiza son de 150 cuyes faenados y pelados de forma quincenal a restaurantes de la ciudad de Cuenca y en la localidad bajo pedido venden cuyes ya preparados utilizando un canal de distribución directo.

El Ecuador es uno de los principales países que consume la carne de cuy. Se comercializa mayormente en la región Sierra de nuestro país, en la provincia del Azuay principalmente en el cantón Cuenca.

De acuerdo a un análisis previo realizado por la asociación "Sembrando Esperanzas para el Buen Vivir" han determinado que el mercado objetivo son los restaurantes de la ciudad de Cuenca, siendo esta la principal ciudad del Azuay donde se consume la carne de cuy por propios y turistas.

El mercado objetivo de la asociación es la ciudad de Cuenca, tiene requerimientos mensuales de 1200 cuyes, y el nivel de producción cubierto apenas es el 25%, dejando conocer que tienen demandas del producto en otros lugares.

La principal estrategia que se encuentran aplicando es un proceso más tecnificado y general para todos los miembros de la asociación, con el propósito de aumentar la producción y

continuar ofreciendo un producto de calidad, cumplir con el mercado actual y cubrir también la demanda de nuestro cantón Gualaceo que se caracteriza por su gastronomía.

El canal de distribución es la ruta por donde circulan los bienes y/o servicios desde el productor hasta terminar en el consumidor final.

El canal de distribución que utilice la asociación debe tomar en cuenta los siguientes factores:

- El mercado.- lo componen las personas y/o empresas que desean satisfacer una necesidad y tienen los recursos necesarios.
- El producto.- es el bien y/o servicios que se pretende comercializar.
- Los Intermediarios.- son quienes forman parte de la cadena de comercialización entre el productor y el consumidor final.
- La asociación.- representa la organización de personas que se están reunidas para ofrecen al mercado un determinado producto y/o servicio.

Los tipos de canales de distribución son:

- Canal directo de distribución.- es aquel en el cual la asociación Sembrando Esperanzas para el Buen Vivir vende de forma directa al consumidor final o cliente y de esta forma el precio de venta no se ve afectado por intermediarios y los costos en los que incurren son menores.

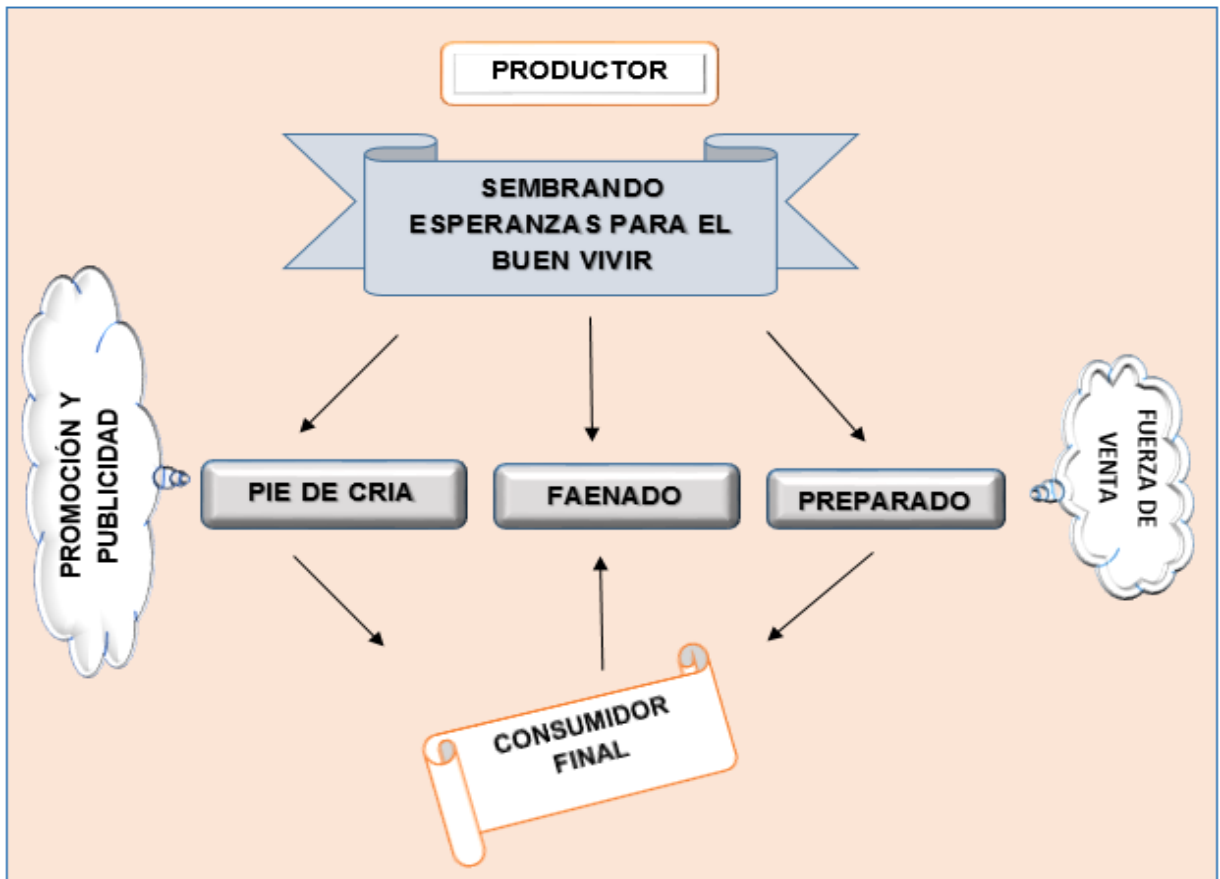


Figura N. 16 Canal directo de distribución

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

- Canal indirecto de distribución.- es aquel en el cual la asociación entrega su producto a restaurantes, asaderos y/o mercados para que estos luego de un proceso de transformación del cual lo venda a los consumidores finales, lo que conlleva a cancelar un precio menor a los proveedores y cobrar una cantidad más elevada al consumidor final.

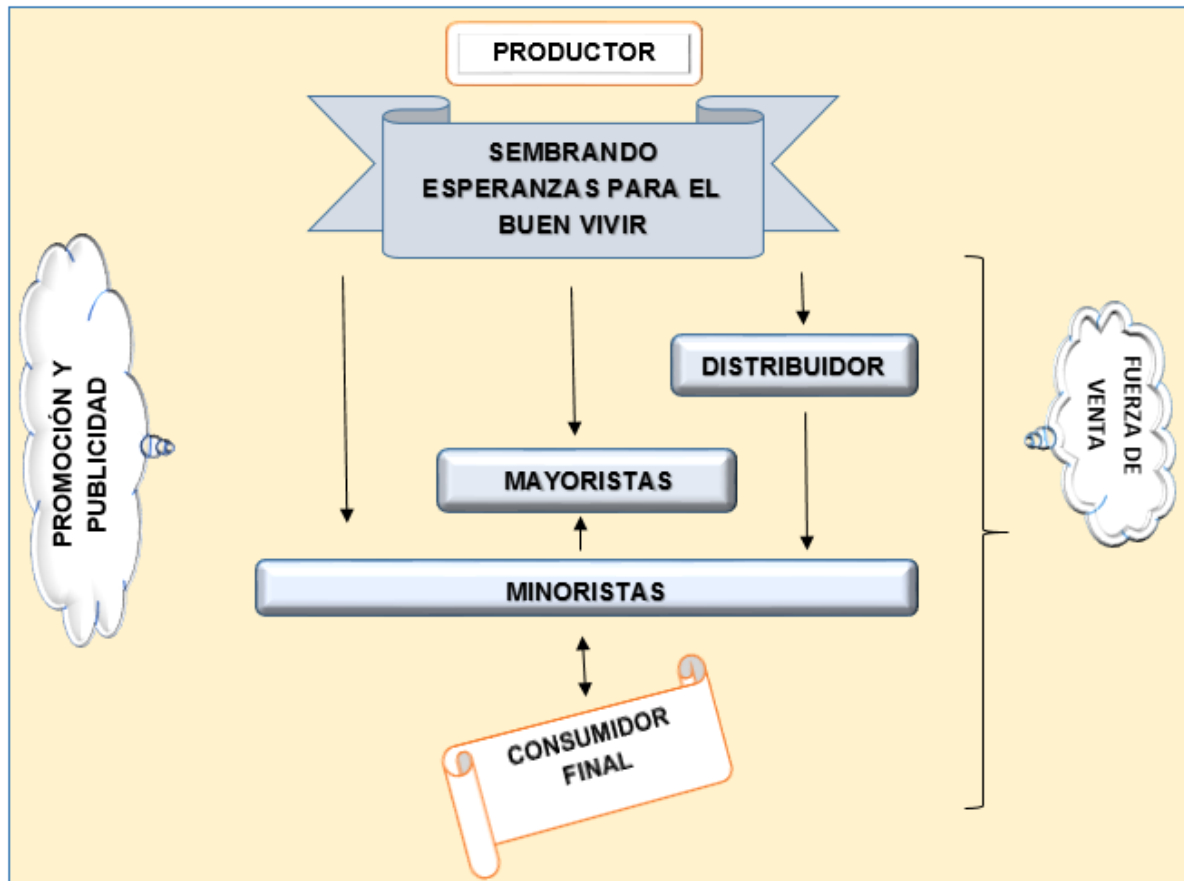


Figura N. 17 Canal indirecto de distribución

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

Existen también alianzas estratégicas por parte de la asociación con pequeños productores de las diferentes comunidades que desean sumarse al emprendimiento y poder cubrir un nivel más amplio de la demanda existente.

Los requerimientos del producto se los realizará en el momento de la entrega del pedido, también mediante llamadas telefónicas a los socios de la organización o de forma personal del cliente en las instalaciones de la asociación.

El traslado de los cuyes faenados se realizará en los vehículos de los socios con las medidas necesarias para precautelar la calidad del producto, reducir los tiempos y costos de entrega.

El proceso de comercialización que la asociación utiliza es el canal de distribución indirecto en el cual permiten que su producto llegue al consumidor final por medio de los intermediarios que en este caso representan los mercados, asaderos y restaurantes.

2.5.3. Precio

Según (Klottler, 1992) el precio “es la cantidad monetaria, a la que los productores están dispuestos a vender, y los consumidores a comprar, un bien o un servicio, cuando la oferta y demanda están en equilibrio.” Por lo tanto, les permite permanecer en el mercado siendo competitivos y obteniendo un margen de rentabilidad.

Métodos para fijar los precios basadas en tres perspectivas:

1. Precio basado en el costo

$$\begin{aligned}\text{Costo Total} &= \text{Costos variable} + \text{Costo Fijo} \\ \text{Costo} &= 1.861,00 + 265,00 \\ \text{Costo} &= 2.126,00\end{aligned}$$

La producción mensual es de 300 cuyes.

$$\begin{aligned}\text{Precio} &= \frac{\text{Costo total}}{\text{Nro. de unidades producidas}} \\ \text{Precio} &= \frac{2.126,00}{300} \\ \text{Precio} &= \$ 7,09\end{aligned}$$

El margen de rentabilidad que establece la asociación es de un 41%

$$\begin{aligned}\text{Precio de Venta} &= \text{Costo} + \text{Margen de rentabilidad} \\ \text{Precio de Venta} &= 7.09 + (7.09 * 41\%) \\ \text{Precio de Venta} &= 7.09 + 2.91 \\ \text{Precio de Venta} &= 10\end{aligned}$$

El precio de venta de los cuyes faenados establecido por la organización es de \$10,00.

2. Precio basado en la demanda

Se realizaron algunas entrevistas a restaurantes de la localidad de ciudad de Cuenca sector Ricaurte y del cantón Gualaceo sector Bullcay que mencionan que el cuy al ser un producto muy apetecido por los habitantes de esta región permite que los precios se mantengan de entre \$9,00 a \$11,00; dando así un precio de consumo promedio de \$10.00.

3. Precio basado en la competencia

De igual manera el contar con productos de excelente calidad y al ser uno de los principales proveedores de cuyes faenados permite mantener el precio promedio de \$10,00.

2.5.4. Promoción y publicidad

La publicidad es una forma de comunicación ordenada en la que se difunde información e ideas de un determinado producto, con la finalidad de persuadir de forma positiva a consumirlo.

La asociación debe contar con una adecuada promoción y publicidad porque es el punto clave para poder llegar a posicionar un producto en el mercado, debido a que es la mejor forma de dar a conocer los productos y brindar confianza a los consumidores.

Es indispensable conocer el canal de distribución que la organización utiliza para poder dirigir de manera adecuada una campaña publicitaria.

El objetivo principal es fidelizar a los clientes existentes y conseguir una mayor participación en el mercado.

Uno de los principales canales de comunicación con el que podemos respaldar la confiabilidad del producto hacia el cliente es ofrecer un producto de calidad y contar con procesos productivos y de faenamiento más tecnificados. Es así, que se podría crear una imagen fuerte de la asociación y llevarla a promocionarse por sí sola, debido a que se transmitiría de forma directa y personal por medio de cada uno de los clientes al dar referencias positivas del producto y su recomendación.

Las estrategias que la asociación debe aplicar para una correcta promoción y publicidad y optimizar los recursos son:

- Participar en ferias agropecuarias con la finalidad de promocionar las ventas y posicionar su producto en el mercado.
- Manejar un correo de la asociación que le permita promocionar sus productos y a su vez receptor pedidos.
- Elaborar una carpeta de la asociación, misma que se les hará llegar a clientes potenciales y elaborar un plan de visitas.
- Difundir en el mercado local la marca del producto y contar con tarjetas personales con datos de la asociación como: razón social, dirección y números de contacto.

Es importante que la asociación planifique entre sus actividades el seguimiento a las ventas realizadas mediante una base de datos creada para los clientes, el cual le permitirá ponerse en contacto con cada uno de ellos y quienes indicarán el nivel de satisfacción por el producto recibido.

La asociación actualmente no cuenta con una publicidad determinada por lo que se recomienda la asignación de recursos que se destine a esta actividad que sería de la siguiente forma:

- Publicidad mediante la prensa que se realice dos veces por mes en las localidades de Cuenca y Gualaceo, que tiene un costo de \$50.00 por publicación.
- Elaboración de tarjetas de presentación de la asociación.- 1000 tarjetas por un costo de \$25,00 una sola vez en el año.
- Cuña radial durante los siguientes 11 meses por un costo de \$25,00.

Tabla 6. Costos promoción y publicidad

PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD			
Tipo	Costo	Tiempo	Total
Prensa (Cuenca - Gualaceo)	US\$ 100.00	12	\$ 1,200.00
Radio	US\$ 25.00	11	\$ 275.00
Tarjetas de presentación	US\$ 25.00	1	\$ 25.00
Total			\$ 1,500.00

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

CAPÍTULO 3
PLAN DE PRODUCCIÓN

El plan de producción consiste en desarrollar estrategias que permitan a la asociación llevar a cabo la actividad económica y establecer la relación entre los recursos humanos como materiales y tecnológicos para optimizar su producción siendo eficientes, reduciendo costos, mejorando el nivel de rentabilidad y poder ofrecer productos que cumplan con los estándares de calidad y cubra las necesidades del mercado.

Para la elaboración de un plan de producción se debe tomar en cuenta:

- El proceso de producción
- Instalación, equipos y personal
- Capacidad de producción
- Proveedores

El objetivo de establecer un plan de producción es llegar a su óptimo y cumplir con los requerimientos de calidad que exige la demanda de mercado, además de establecer estrategias para el proceso productivo.

Estrategias:

- Controlar la calidad de su producción en cada una de sus etapas de crecimiento.
- Llevar un adecuado control de la producción, contar con instalaciones limpias y personal comprometido con el emprendimiento.
- Realizar alianzas estratégicas con pequeños productores de las parroquias aledañas que deseen ser parte de esta cadena productiva.
- Fomentar la producción tecnificada que optimice el uso de los recursos y el tiempo.

3.1 Diagrama de procesos

El ciclo de crianza y comercialización de cuyes consiste en un proceso ordenado y sistémico que se debe llevar a cabo para una adecuada producción y venta que mejore el nivel de rentabilidad de la asociación.

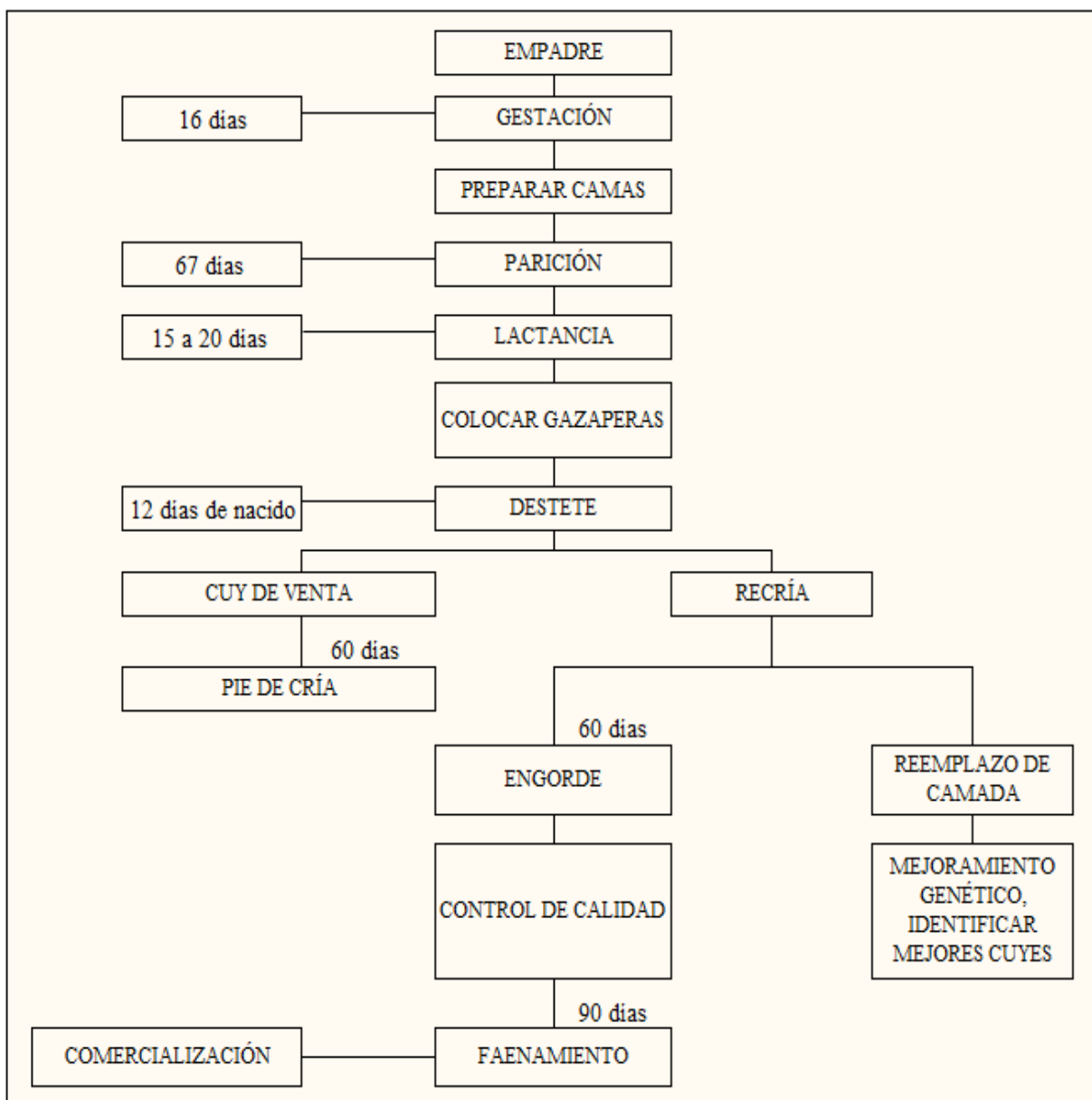


Figura N. 18 Flujo del proceso de producción

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

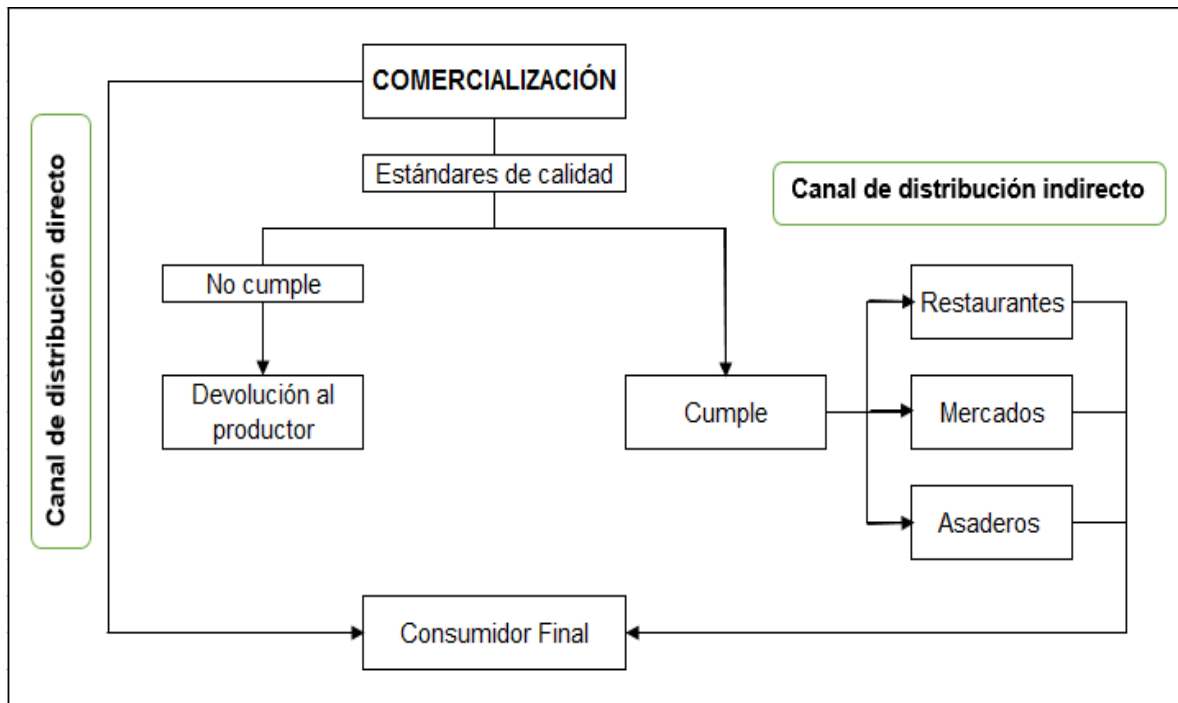


Figura N. 19 Flujograma del proceso de comercialización

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

3.1.1 Características de la producción de cuyes

El cuy conocido como cobayo, curi, conejillo de indias o guinea pig, es un mamífero típico de los Andes. El Perú y Ecuador son los principales productores a nivel mundial y crían principalmente con el objetivo de aprovechar el valor nutritivo que posee la carne del cuy, que contribuye a la seguridad alimentaria de la población rural y la dinamización económica de sus comunidades.

Los tipos de crianza son:

Crianza familiar.- este sistema de producción es el más común en las comunidades del Ecuador. Los cuyes son criados para consumo familiar debido a que el nivel de reproducción y estándares de calidad no cumplen para poder ofertarlos en el mercado.

La alimentación de este tipo de crianza esta arraigada a las actividades del campo, se proporciona la hierba del maíz, cebada, raigrás y alfalfa, el tipo de cuy que predomina es el criollo.

Crianza familiar - comercial.- conlleva a que pequeños productores se puedan asociar y generar fuentes de trabajo que contribuya al desarrollo de su comunidad.

El proceso productivo es un poco más tecnificada debido a que las instalaciones en donde tienen sus cuyes son a base de jaulas o en el piso separadas por mallas, tablas o bloques que permite clasificar a los cuyes por edades, hembras reproductoras, padrotes, crías, etc.

La alimentación es mixta con pastos cultivados por los propios productores y se complementa con el uso de balanceado, soyas, vitaminas. El nivel de producción es más amplia y con un mejor control sobre las crías que permiten poder comercializarlos.

Existen diversas líneas o razas de cuyes cada una de ellas con características propias que permite a los productores mejorar su nivel de productividad, las líneas de cuyes son:

- Línea Andina.- son cuyes por lo general de color blanco seleccionados por ser prolíficos en su reproducción. (3.9 crías por parto)
- Línea Inti.- tiene los índices más altos de sobrevivencia (doble propósito), a las 10 semanas alcanzan los 800 gramos. (3,2 crías por parto)
- Línea Perú.- este tipo de cuy aporta con muy buena carne, son colorados con blanco, o solo colorados, su pelaje es corto y lacio y a las 9 semanas alcanza su peso para ser comercializado. (2,8 crías por parto, son precoz)
- Cuy criollo.- cuentan con masa muscular escasa, su cabeza es de forma triangular alargada, alcanzan los 570 gramos a las 12.8 semana, su color es variable, tienen temperamento nervioso y un alto índice de mortalidad.

La asociación cria y comercializa cuyes de la línea Perú, que por características del producto permite a los productores sacar el cuy para el faenado en un periodo aproximado de 2 meses y medio a 3 meses.

Al ser una producción familiar – comercial se recomienda que la alimentación contenga el 80% de forraje y un 20% de balanceado.

El cuy es uno de los platos típicos, muy apetecido por los habitantes de nuestro país y hasta a nivel internacional, cuenta con un gran valor nutricional que detallamos a continuación:

Tabla 7. Valor nutritivo del cuy

ESPECIE ANIMAL	HUMEDAD	PROTEÍNA	GRASA	MINERALES
Cuy	70,60%	20,30%	7,80%	0,80%
Ave	70,20%	18,30%	9,30%	1,00%
Vacuno	58,00%	17,50%	21,80%	1,00%
Ovino	50,60%	16,40%	31,10%	1,00%
Porcino	46,80%	14,50%	37,30%	0,70%

Fuente: (Figuroa, 1999)

Elaborado por: Jhon Tapia

3.1.2 Producción

Los socios de la asociación sembrando esperanzas para el Buen Vivir cuentan con extensiones de terreno y agua de regadío que les permite sembrar la alfalfa, raigrás, hierba de maíz y cebada y realizar los forrajes para luego utilizar como parte del alimento de las camadas.

Los productores en primera instancia adquieren las semillas a los proveedores (agroveterinarias), luego preparan el terreno mediante arado y abono para la siembra, realizan melgas o líneas de 1 m. de ancho y surcos de aproximadamente 20 cm., el primer corte se lo realiza a los 4 meses de la siembra y luego cada mes y medio a dos meses dependiendo de la calidad de la semilla.

El proceso productivo consta de 3 momentos importantes que son el empadre, gestación y parto.

1. Empadre.- consiste en buscar al macho reproductor y juntarlo con las hembras para comenzar con el proceso de reproducción. La relación de empadre que realizan es de 1 macho con 10 hembras.

La edad del macho reproductor es de 4 meses hasta 2 años y de las hembras de 3 meses y puede tener buenas crías hasta el año y medio.

2. Gestación.- esta etapa dura un promedio de 67 días. Cuando la hembra esta en el periodo de gestación hay que separarla del macho y colocarla en un lugar tranquilo en donde no corra riesgo su cría y termina con el parto.
3. Parto.- Este proceso dura de 10 a 30 minutos y por lo general es en la noche. Luego del parto viene el periodo de lactancia que va de 15 a 20 días, después se debe destetar y la cría debe llegar a pesar el doble de lo que pesa al nacer.

Recría.- consiste en el destete y sexaje que es el identificar el sexo del cuy y poder separarlos para continuar con el proceso productivo.

Engorde.- una vez que se realiza el sexaje empieza la etapa de engorde hasta que se deba sacar el cuy para el faenamamiento y comercialización.

El engorde va a consistir en el alimento que se da a las crías para cumplir con las normas de sanidad.

Faenamamiento.- una vez que la producción cumple con las normas de calidad son separados para faenar y lavarlos, posterior a ello comercializar a los restaurantes, asaderos y mercados. Es necesario que la asociación implemente el equipo que le permita realizar el escalado y pelado de una forma mecánica sin que afecte las condiciones y calidad del cuy.

La asociación Sembrando Esperanzas para el Buen Vivir actualmente cuenta con 100 cuyes machos (padrotes), y hembras reproductoras oscilan entre 800 a 1000 cuyes, para el proceso del empadre la relación es de 10 a 1 es decir, 1 padrote por cada 10 hembras.

La forma en como les alimentan a más de los forrajes de alfalfa, raigrás, les dan balanceado y vitaminas a las cuyes en el proceso de gestación, y a las crías en el proceso de lactancia

están actualmente dándoles leche en polvo, solo por los primeros 21 días vitaminas, luego de ello para las crías engorde, balanceado y soya.

Al ser pequeños productores organizados y contar con una demanda insatisfecha se han visto en la necesidad de mejorar sus galpones o criaderos, los cuales son a base de jaulas, o en el piso con divisiones de malla, tabla o bloque y con el asesoramiento técnico brindado por el MAG buscan tecnificar cada vez más su producción.

3.1.3. Estudio Técnico

Actualmente el grupo asociado faena 150 cuyes cada 15 días, mismos que deben cumplir con ciertos parámetros de calidad como es el tiempo de crianza y el peso.

Los cuyes se encuentran separados en jaulas de malla y clasificados por edad y sexo.



Figura N. 20 Galpones de cuyes

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia



Figura N. 21 Forraje de alfalfa

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

Los parámetros para la comercialización son:

Para el faenado

- Edad del cuy será de 3 o 4 meses de nacidos
- Peso promedio de 1 kg.
- Las razas de cuyes a comercializar serán las mejoradas



Figura N. 22 Faenamamiento y lavado de cuyes

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia



Figura N. 23 Cuyes listos para la entrega

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

Para pie de cría

- Edad del cuy será de 2 a 2,5 meses de nacidos
- Peso promedio de 1.5 libras
- Las razas de cuyes a comercializar serán las mejoradas



Figura N. 24 Cuyes para pie de cría

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

3.1.4. Control de calidad

Las normas de calidad consisten en contar con procesos de producción de cuyes limpios que eviten la propagación de enfermedades y poder ofrecer un producto sano, grande y en buenas condiciones a la provincia del Azuay.

La asociación debe regirse a ciertos estándares de calidad para que el producto que ofrecen no sea devuelto, estos parámetros tienen relación al peso y edad. El cuy debe estar en una edad de 3 meses de nacido, debe pesar 3 libras y después de faenado y pelado debe estar entre un peso de 2 a 2 libras y media.

Para conseguir un producto de calidad las instalaciones deben ser construidas con el espacio suficiente para su producción que preserven la salud de las crías y para ello es necesario realiza la limpieza diaria de los galpones y dar el alimento adecuado.

La asociación para poder cumplir con los estándares de calidad debe trabajar con cuyes mejorados, manejar programas de producción como manejo de registros según el sexo, edad, línea genética, contar con instalaciones y equipos adecuados para la producción.

3.2 Manual de Procesos

El manual de procesos consiste en la descripción ordenada, secuencial y detallada de las actividades que sirve como directriz para desarrollar una actividad determinada.

La importancia del manual consiste en estandarizar las actividades para la producción de cuyes, con la finalidad de que todos los socios de la asociación puedan utilizar una misma línea de producción y asegurar la calidad del producto que se ofrece en el mercado.

Para lo cual se establece los siguientes procesos:

1. Infraestructura

La infraestructura debe diseñarse de forma tal, que permitan controlar la temperatura, humedad, la higiene y bioseguridad, para ello debe contener:

- Espacios separados para:
 - Reproductores
 - Recrías
 - Machos y hembras para engorde y comercialización
 - Almacenamiento de forrajes
 - Almacenamiento de alimento como: balanceado, sema, soya, vitaminas.

- La construcción de los galpones deben ser con el espacio y ventilación adecuada, serán construidos a base de jaulas que se encuentren a más o menos 1 metro del suelo, o como muchos de los productores poseen en el suelo separado por bloques, malla o tablas y poder ubicar a los cuyes por razas o líneas, edad, sexo, padrotes o hembras de gestación.

- Los galpones, las pozas y/o jaulas deben construirse con materiales que no sean perjudiciales para los animales ni para el ambiente y permitir la limpieza. Las pozas serán construidas con una dimensión de 1 metro y medio de largo por 1 metro y medio de ancho.



Figura N. 25 Galpones y pozas

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

Sistema de crianza

- Crianza intensiva.- crianza en jaulas transportables o cuyeros.
- Crianza semi intensiva.- cuentan con una crianza mixta, en cuyeros, jaulas o en el piso.

- Crianza extensiva.- crianza que se realiza con un proceso más artesanal, sin control de enfermedades

Una vez que el productor cuente ya con las instalaciones correctamente adecuadas deben analizar la línea de cuy con las que cuenta la asociación y adquirir las crías para poder comenzar con su reproducción.

2. Alimentación y nutrición

- Los cuyes deben contar con una alimentación que cubra los requerimientos nutricionales, dependiendo de su edad y estado fisiológico.
- Se debe disponer de espacios adecuados de comederos y bebederos.
- Los forrajes utilizados en la alimentación, deben conservarse en lugares adecuados y bajo sombra con la finalidad de garantizar su valor nutritivo.
- Asegurar que los alimentos procesados que se utilicen en la alimentación de los cuyes no presenten ningún tipo de contaminación.

Existen tres tipos de alimentación:

- Alimentación con forraje.- se aprovecha los recursos naturales que poseen como es la alfalfa, raigrás, hierba de maíz, cebada, caña. (315 gramos de forraje para un cuy adulto)
- Alimentación con forraje verde y concentrado.- los productores utilizan productos complementarios como lo es: balanceado, la soya, sema, cebada. (Reproducción 30 gramos y recrias 120 gramos)
- Alimentación con concentrado, vitaminas y agua.- el proceso de alimentación para las hembras en periodo de gestación y las crías hasta los 21 días de nacido se les suministrará vitaminas, junto con los demás alimentos, después de este tiempo se dejará de dar las vitaminas y continuar con el proceso de engorde para la comercialización. (Reproducción 20 gramos, recria 80 gramos)

Bienestar y salud animal

- Los cuyes bajo ninguna circunstancia deben padecer de hambre o sed. La alimentación dependerá de las etapas de su vida productiva.
- Los animales deberán contar con el espacio físico suficiente.
- Asegurar que la cadena productiva de los cuyes sea la adecuada.

3. Reproducción y manejo

La crianza de los animales se debe desarrollar en lugares situados en el sector rural, no se deben utilizar habitaciones destinadas a la vivienda para la crianza de los cuyes y poder evitar así sufrimientos innecesarios a los animales. Un factor importante de la crianza de los cuyes está en que nos permite aprovechar los purines de los animales en la producción de abonos orgánicos para utilizarlos en la propia parcela.

Se detalla a continuación el proceso de reproducción de los cuyes:

- Empadre.- se junta al macho con las hembras para la reproducción, la relación es 10 a 1 (1 macho con 10 hembras).
- Gestación.- el periodo de gestación se encuentra en un rango de 55 a 72 días
- Parto.- el nacimiento de la cría, luego de haber cumplido el periodo de la gestación el feto es expulsado.
- Lactancia y destete.- las madres pueden proporcionarles a sus crías la leche de 15 a 20 días. Pueden entrar en un proceso reproductivo a los 3 o 4 meses.
- Recría.- periodo de engorde 90 días.
- Venta
- Reemplazo de vientres

Los tipos de cuyes son:

- Tipo 1.- es de pelo lacio, corto y pegado al cuerpo
- Tipo 2.- es de pelo lacio, corto e irregular
- Tipo 3.- es de pelo largo, lacio e irregular
- Tipo 4.- es de pelo erizado y crespo

Las líneas de cuyes son:

- Línea Andina.- son cuyes por lo general de color blanco seleccionados por ser prolíficos en su reproducción. (3,9 crías por parto)
- Línea Inti.- tiene los índices más altos de sobrevivencia (doble propósito), a las 10 semanas alcanzan los 800 gramos. (3,2 crías por parto)
- Línea Perú.- este tipo de cuy aporta con muy buena carne, son colorados con blanco, o solo colorados, su pelaje es corto y lacio y a las 9 semanas alcanza su peso para ser comercializado. (2,8 crías por parto, son precoz)

- Cuy criollo.- cuentan con masa muscular escasa, su cabeza es de forma triangular alargada, alcanzan los 570 gramos a las 12.8 semana, su color es variables, tienen temperamento nervioso y un alto índice de mortalidad.

4. Sanidad: Enfermedades y su control

- Los productores de cuy deben contar con un plan de manejo sanitario.
- Realizar un cronograma de visitas del veterinario y asesoramiento técnico, para identificar y prevenir enfermedades que los cuyes puedan adquirir.
- Ante la sospecha de animales enfermos, el productor debe establecer un período de observación para su respectivo control.

Pueden ser:

- Enfermedades infecciosas
 - Salmonelosis.- es un germen que se encuentra en el excremento de los animales.
 - Neumonía.- generalmente les ataca a las crías, son gérmenes que atacan a los pulmones.
 - Linfadenitis.- es producida por un germen que ataca a los cuyes en todas sus edades.
- Enfermedades parasitarias
 - Piojos y pulgas
 - Sarna o caracha
 - Alicuya (fasciola hepática).- gusano en forma de hoja que afecta el hígado de cuy, se produce por consumir pasto verde contaminado
 - Coccidiosis.- esta enfermedad afecta a los cuyes más jóvenes por consumir pasto verde contaminado, es un bicho que se encuentra en el intestino grueso del cuy.
- Enfermedades carenciales.- este tipo de enfermedades se genera por la mala alimentación.

5. Venta y comercialización

- En casos debidamente justificados podrán ser faenados de manera artesanal, en los domicilios de los pequeños productores agropecuarios, o en pequeñas plantas de faenamiento; siempre que se observen, de manera escrupulosa, las normas sanitarias.

Los lugares destinados al faenamiento de animales menores deberán contar con agua potable suficiente y estar situados fuera del perímetro urbano.

La asociación cuenta con un pedido mensual de 300 cuyes, los cuales se realizan en dos entregas de 150 cuyes.

Los estándares de calidad que deben cumplir los productores son:

- Peso de 3 libras en pie de cría y una vez faenado y lavado 2 libras
- Edad de 2 meses y medio a 3 meses.

El proceso de comercialización se realiza directamente a los restaurantes, asaderos y/o mercados y estos a su vez luego de preparar los venden al consumidor final.

Se está entregando el producto en gavetas plásticas de una manera muy tradicional. Sin embargo, la asociación está trabajando para colocar la marca en su producto, empacar de una manera adecuada y entregar el producto a sus demandantes.

6. Mejoramiento genético

Es una herramienta importante para mejorar la producción de los cuyes ya sea en peso, en tiempo de reproducción, y rendimiento de la camada.

Las características del mejoramiento genético son:

- Peso vivo
- Velocidad de crecimiento
- Distribución muscular y cárnica
- Tamaño de camada
- Alimentación

3.3 Requerimientos

Para poder llevar a cabo un adecuado control de los insumos y materia prima que se utiliza para el proceso productivo de cuyes como para los cultivos y el forraje se necesita conocer el nivel de producción y clasificación de los cuyes de cada socio de la asociación

3.3.1 Compra de materia prima

La adquisición de la materia prima para llevar a cabo el emprendimiento se realiza una vez al mes a un proveedor de artículos e insumos agro-veterinarios.

- Balanceado.- 20 sacos
- Soya.- 5 sacos
- Sema.- 5 sacos
- Cebada.- 5 sacos
- Vitaminas
- Leche en polvo
- Abono y semillas

3.3.2 Localización de almacenamiento y manejo de inventarios

Al ser una asociación que viene desarrollando sus actividades se encuentran plenamente organizados para poder realizar la adquisición al por mayor de los materiales e insumos que necesitan los socios para poder llevar a cabo la producción.

Por lo tanto, una vez que los proveedores entregan el pedido en la misma parroquia de Remigio Crespo Toral cada socio retira y almacena de manera personal junto sus galpones.

Manejo de inventarios de materia prima.- el control del inventario se lo desarrollo de una manera general en relación al nivel de producción que tiene cada socio, debido a que se maneja un estándar en la alimentación, la compra de alimento se realizar en sacos. Con respecto a los cultivos va a depender de la cantidad de terreno disponible para la siembra.

Manejo de inventarios de productos terminados.- En cuanto a la entrega de cuyes para el faenado lo hacen de una forma rotativa, es decir, cada socio lleva a la asociación el número de cuyes que cumplan los estándares de calidad y que poseen para la fecha de entrega a los restaurantes, se realiza de esta forma debido a que no todos los socios se encuentran 100% comprometidos con la producción.

3.4 Costos fijos y variables

- Costos Variables.- “también denominado proporcional, es aquél cuyo importe depende del volumen de actividad. Es un coste para el que existe una correlación directa entre su importe y el volumen de actividad al que se refiere. Entre los costes variables destacan los consumos de materias primas y las comisiones de los vendedores, por ejemplo.” (Oriol, 2000) Es decir, van a depender del nivel de producción.

Tabla 8. Costo variable

Costos Variables		Mensual	Anual
Insumos		US\$ 1,518.00	US\$ 18,216.00
Forraje	US\$ 1,110.00		
Balanceado	US\$ 288.00		
Semillas y Abono	US\$ 120.00		
Mano de Obra		US\$ 343.00	US\$ 4,116.00
Jornal	US\$ 193.00		
Faenamiento	US\$ 150.00		
Total Costos Variable		US\$ 1,861.00	US\$ 22,332.00

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

Es necesario mencionar que el rubro por insumos es un valor alto, el cual se detalla el costo de alimentación de los cuyes el mismo que es por medio de balanceado que los productores lo adquieren en las veterinarias y el forraje lo realizan ellos mismos. El contar con grandes extensiones de terreno representa una gran ventaja permitiéndoles cultivar y optimizar sus recursos monetarios.

- Costo Fijo.- “es aquel que no guarda, por lo general, una relación directa con el volumen de actividad, y no varía, por tanto, ante cambios en los niveles de la misma se puede originar dentro de un rango relevante.” (Oriol, 2000) Es decir, los costos fijos son aquellos en los que se incurren a corto plazo para la producción meta, no depende del volumen.

Tabla 9. Costos fijos

Costos Fijos		Mensual	Anual
Sueldos administrativos		US\$ 35.00	US\$ 420.00
Contadora	US\$ 35.00		
Gastos administrativos		US\$ 40.00	US\$ 480.00
Suministros de oficina	US\$ 5.00		
Suministros de limpieza	US\$ 15.00		
Servicios básicos	US\$ 20.00		
Movilización		US\$ 40.00	US\$ 480.00
Transporte entrega del producto	US\$ 40.00		
Promoción y publicidad		US\$ 150.00	US\$ 1.500.00
Prensa (Cuenca-Gualaceo)	US\$ 100.00		
Radio (febrero-diciembre)	US\$ 25.00		
Tarjetas de presentación (enero)	US\$ 25.00		
TOTAL COSTOS FIJOS		US\$ 265.00	US\$ 2,880.00

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

Es necesario mencionar que el costo correspondiente a promoción y publicidad para el primer mes es de US\$ 150.00 debido a que se refleja el valor por tarjetas de presentación y el costo a considerarse para los próximos once meses es el valor de US\$ 125.00.

- Costo Total.- es la sumatoria del costo variable con el costo fijo en el que se incurre para poder cumplir con el nivel de demanda del mercado.

Tabla 10. Costo total

Costo Total	Mensual	Anual
Costos Fijos	US\$ 265.00	US\$ 2,880.00
Costos Variables	US\$ 1,861.00	US\$ 22,332.00
Total Costos	US\$ 2,126.00	US\$ 25,212.00

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

Precio basado en el costo

$$\text{Costo Total} = \text{Costos variable} + \text{Costo Fijo}$$

$$\text{Costo} = 1.861,00 + 265,00$$

$$\text{Costo} = 2.126,00$$

La producción mensual es de 300 cuyes.

$$\text{Precio} = \frac{\text{Costo total}}{\text{Nro. de unidades producidas}}$$

$$\text{Precio} = \frac{2.126,00}{300}$$

$$\text{Precio} = \$ 7,09$$

El margen de rentabilidad que establece la asociación es de un 41%

$$\text{Precio de Venta} = \text{Costo} + \text{Margen de rentabilidad}$$

$$\text{Precio de Venta} = 7.09 + (7.09 * 41\%)$$

$$\text{Precio de Venta} = 7.09 + 2.91$$

$$\text{Precio de Venta} = 10$$

El precio de venta de los cuyes faenados establecido por la organización es de \$10,00.

3.5 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio corresponde aquel nivel de producción y ventas en el cual los beneficios son iguales a los costos. Es decir, no existe ni utilidad ni pérdida.

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \left(\frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingresos}}\right)}$$

Datos:

	MENSUAL	ANUAL
Ingresos	US\$ 3,000.00	US\$ 37,250.00
Costos Fijos	US\$ 265.00	US\$ 2,880.00
Costos Variables	US\$ 1,861.00	US\$ 22,332.00

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

Es necesario mencionar que el nivel de ingresos presentados en la tabla anterior para el semestre presenta un valor superior de US\$ 500.00 que corresponde a la venta de 40 cuyes, que la asociación vende ya preparados a un valor de US\$ 12.50 cada uno y con respecto al ingreso anual representa la venta de 100 cuyes en iguales condiciones.

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{2.880,00}{1 - \left(\frac{22.332,00}{37,250.00}\right)}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{2.880,00}{1 - 0.599516778}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{2.880,00}{0.400483221}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = 7.191,31$$

El punto de equilibrio se alcanza al tener un nivel de ingresos por ventas de \$ 7.191,31 dólares, cantidad inferior a los ingresos por ventas presupuestado en el año, por lo tanto significa que el proyecto cuenta con un nivel de riesgo bajo.

- Punto de equilibrio en relación a la capacidad utilizada.

$$PE = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Ingresos} - \text{Costos Variables}}$$

$$PE = \frac{2.880,00}{37,250.00 - 22.332,00}$$

$$PE = \frac{2.880,00}{14.918,00}$$

$$PE = 0,19305$$

$$PE = 19,31\%$$

- Precio de Equilibrio

$$\text{Precio de Equilibrio} = \frac{CF}{Q} + \frac{CV}{Q}$$

$$\text{Precio de Equilibrio} = \frac{2.880,00}{5.793} + \frac{22.332,00}{5.793}$$

$$\text{Precio de Equilibrio} = 0.49715 + 3.8549$$

$$\text{Precio de Equilibrio} = 4.35$$

Margen = Precio de mercado – Punto de equilibrio

$$\text{Margen} = 10.00 - 4.35$$

$$\text{Margen} = 5,65$$

CAPÍTULO 4
PLAN DE ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

4.1 Estructura legal de la organización

Sembrando Esperanzas para el Buen Vivir es una asociación de pequeños productores de cuyes de las parroquias Remigio Crespo Toral, Luis Cordero Vega y San Juan, mismos que están constituidos bajo regulación del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), siendo una asociación sin fines de lucro, con sede en la parroquia Remigio Crespo Toral, cuenta con 19 socios.

Requisitos para ser reconocidos como asociación:

- Definir el tipo de organización en relación al capital, responsabilidad, número de socios de la asociación agropecuaria dedicada a la producción y comercialización de cuyes, cuentan con 19 socios, la responsabilidad es limitada.
- Reservar el nombre de la organización
Asociación “Sembrando Esperanzas para el Buen Vivir”
- Copia del acta de la asamblea general constitutiva, en la que se designa a la directiva provisional, firmada por todos los concurrentes y certificada por secretario provisional.
- Elaboración de la minuta de los estatutos
Estatuto.- es el conjunto de normas legales por las que se regula el funcionamiento de la asociación.
- Solicitud para la aprobación de la minuta y obtención de la personería jurídica dirigida al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), actualmente Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).
- Apertura de una cuenta de integración de capital
Monto por constitución de capital de la asociación es de \$400,00
- Copia de la acta en la que se discutió y aprobó los estatutos dentro de la asamblea de socios, certificada por el secretario provisional.

- Copia de la nómina de los socios fundadores con su respectiva copia de cédula y certificado d votación.
- Elevar a escritura pública
Escritura pública.- es el documento público en el cual se hace constar ante un notario público un determinado hecho o derecho, acto que da fe sobre la capacidad jurídica y fecha en la que se realizó.
- Publicación de la resolución de aprobación de la organización (4 copias de la resolución y un extracto para la publicación)
- Realizar la junta general de accionistas y elegir a los representantes legales.
- Inscripción de los nombramientos
Los representantes legales de la asociación “Sembrando Esperanza para el Buen Vivir” serán inscritos en el Registro Mercantil, hasta los 30 días posteriores a su designación.
- Solicitar los permisos municipales
Patente.- es aquel documento que emite la autoridad competente acreditando la autorización para desarrollar una actividad determinada.

Su trámite es inmediato y necesita la copia del acta o escritura de constitución, la copia de la cédula o pasaporte del representante legal y el formulario de inscripción.

- Solicitar el Registro Único de Contribuyentes (RUC)
RUC.- es el número identificador de la cédula tributaria, personal e intransferible, que corresponde a todas aquellas personas físicas (nacionales o extranjeras) y jurídicas con o sin fines de lucro (empresas, sociedades, asociaciones, corporaciones, etc.) que realicen actividades económicas dentro del territorio nacional.

Es la parte principal de una asociación para empezar con la administración tributaria.

- Permiso de funcionamiento y sanitario.- son emitidos por la Dirección provincial de salud, previa inspección de las instalaciones. El permiso sanitario consta de un número que le permite realizar la actividad agro productiva de la asociación.

4.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional se compone de dos partes fundamentales como son la cultura organizacional y la estructura de la empresa.

- Nivel operativo.- conformado por los productores quienes a más de ser socios se encuentran dentro del proceso productivo, quienes mantendrán una ocupación plena, y participativa dentro de la asociación con el objetivo de crear fuentes de trabajo para la comunidad e ingresos estables para sus hogares.

La asociación “Sembrando Esperanzas para el Buen Vivir” actualmente cuenta con la siguiente estructura organizativa dividida por áreas.

- Área administrativa.- donde se encuentran el presidente, vicepresidente, secretaria tesorera y contadora.
- Área de crianza y producción de cuyes.- esta área está integrada por los 19 socios de la asociación y comprende el conjunto de galpones de crianza de cuyes.
- Área de faenado.- se encargarán de las tareas de aturdimiento, sacrificio, pelado, lavado, eviscerado, pesado y empacado de acuerdo a la demanda de los clientes.
- Área de comercialización.- se encargan de entregar los productos bajo pedido.

Según (Mintzberg, 1984), establece 5 partes de la organización orientándolo a alcanzar los objetivos planteados, con una adecuada coordinación de las distintas tareas.

- Ápice o cumbre estratégico.- aquí se encuentra el nivel administrativo. Administradores de la organización (presidente y vicepresidente de la asociación)

- Línea media.- se encuentran los administradores medios entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones.
 - Secretaria
 - Tesorera

- Núcleo de operaciones.- está compuesto por las personas que realizar las actividades básicas de la asociación.
 - Crianza y producción,
 - Faenamiento, y
 - Comercialización

- Tecnoestructura.- se encuentran las unidades especializadas cuya función consiste en asesoramiento técnico.
 - Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)

- Staff de apoyo
 - Asesoría contable y tributaria

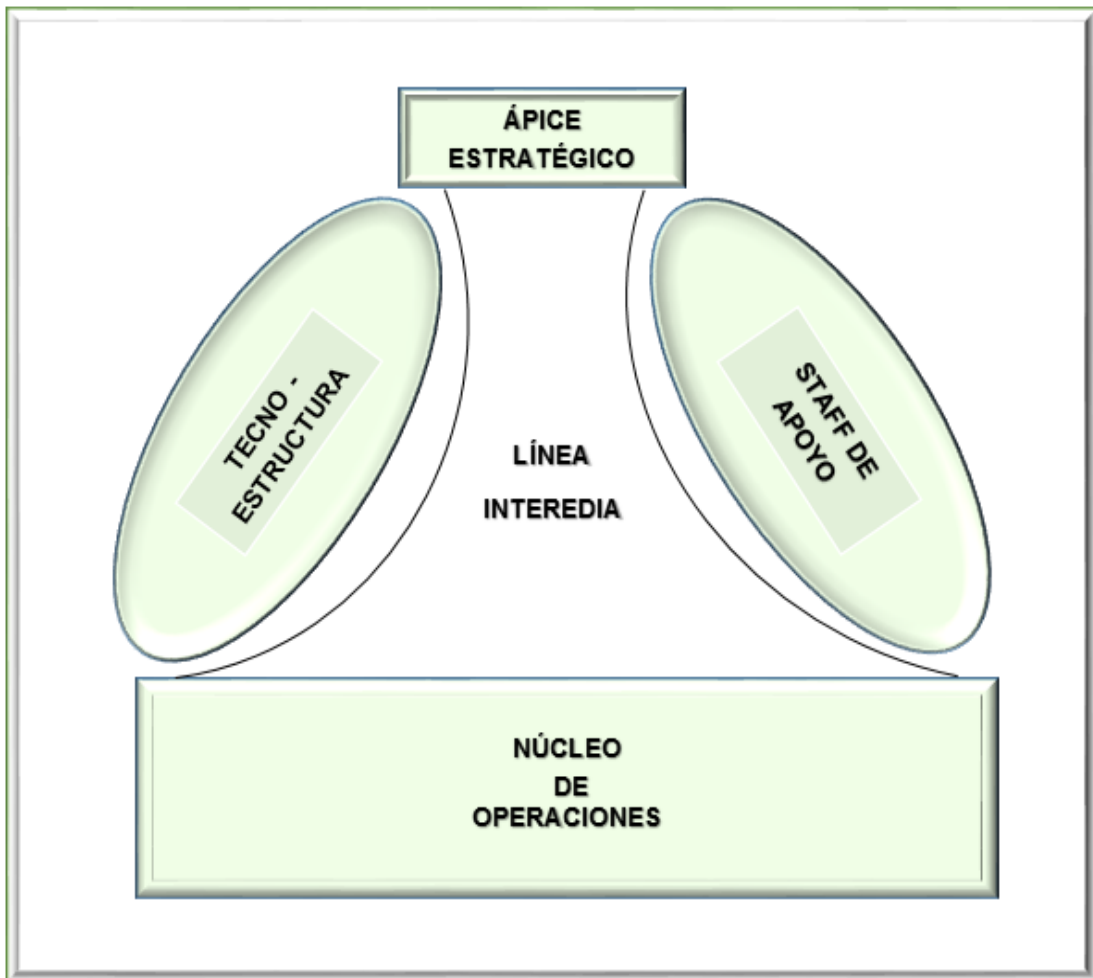


Figura N. 26 Estructura de las organizaciones

Fuente: (Mintzberg, 1984)

Elaborado por: Jhon Tapia

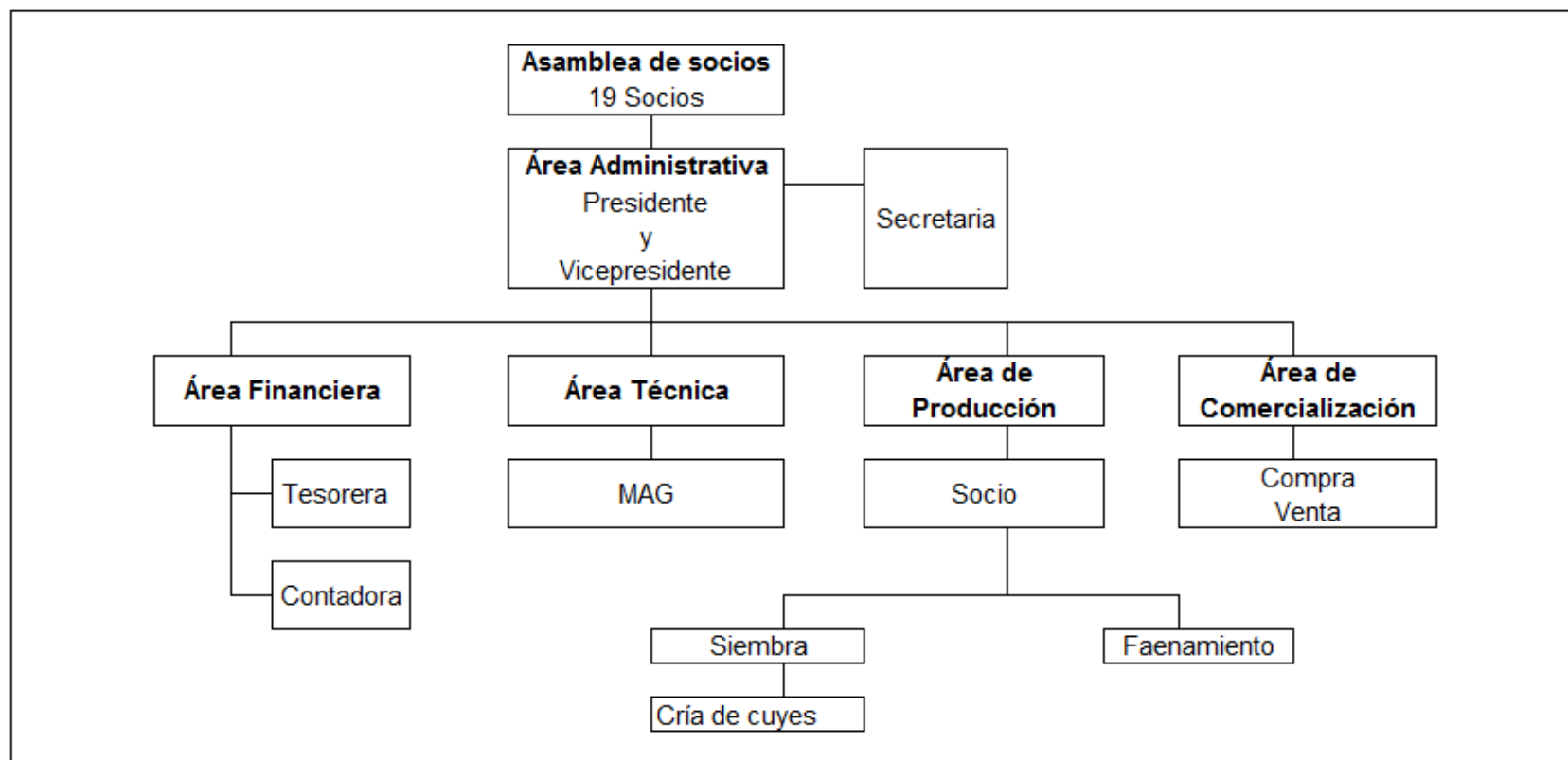


Figura N. 27 Estructura organizacional

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

4.3 Manual de funciones

El manual de funciones es una herramienta de trabajo indispensable que contiene un conjunto de actividades o funciones que debe desarrollar cada miembro de una organización. Se establecerá con claridad las responsabilidades y obligaciones que conlleva cada cargo.

Nombre del cargo: Representantes legales (Presidente y Vicepresidente)

Funciones

- Planificar, organizar, ejecutar y controlar la Planificación Operativa Anual POA de la asociación.
- Poner en marcha a la asociación y establecer estrategias que le permitan posicionarse en el mercado y mejorar el nivel de rentabilidad.
- Revisar y aprobar los estados de situación financiera y tributaria de la asociación, garantizando la transparencia de los mismos.
- Delegar funciones a los socios de la asociación de ser necesario.
- Garantizar el cumplimiento de la normativa legal.
- Establecer estrategias de la asociación que conlleven a la consecución de las metas.
- Firmar acuerdos con organizaciones que brinden asesoramiento técnico.
- Negociar con los proveedores y clientes.
- Establecer líneas de inversión y financiamiento para potenciar la producción.
- Aprovechamiento óptimo de los recursos.
- Coordinar y controlar los procesos de los diferentes cargos.
- Llevar acabo las reuniones de socios ordinarias y extraordinarias.

Competencias:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Poder de negociación
- Ética y seguridad

Nombre del cargo: Contadora

Funciones

- Mantener a la asociación al día con los impuestos tributarios y laborales.
- Elaborar las declaraciones del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y del Impuesto a la Renta (IR)
- Hacer reportes contables y tributarios para la toma de decisiones.
- Emisión y recepción de facturas.
- Contabilización de control de gastos.
- Elaborar y presentar los estados financieros en las fechas establecidas.
- Dar seguimiento al presupuesto asignado.

Nombre del cargo: Tesorera

Funciones

- Recepción de pagos ya sea en efectivo o con cheque.
- Generación de factura
- Realizar transferencias para el pago a los socios de la asociación por la entrega de cudes
- Realizar trámites necesarios y autorizados por el presidente en la Institución financiera en la que mantienen la cuenta de la asociación.
- Efectuar los pagos a proveedores

Nombre del cargo: Secretaria

Funciones

- Realizar las convocatorias para las reuniones de socios ordinarias y extraordinarias
- Realizar actas correspondientes a las reuniones
- Custodia la documentación de la asociación
- Gestión de la correspondencia y llamadas telefónicas

Nombre del cargo: Productor/a de cuyes

Funciones:

- Mantener los galpones en óptimas condiciones sanitarias.
- Aplicar las normas de higiene y seguridad contra plagas y otras amenazas para el galpón.
- Optimizar los procesos de crianza y reproducción de cuyes.
- Realizar el procedimiento apropiado en caso de animales enfermos o muertos.
- Llevar un cronograma para las visitas técnicas y de veterinarios.
- Llevar un adecuado registro de los cuyes para faenamiento, pies de cría, machos reproductores, reproductoras, etc.
- Controlar los procesos productivos tanto para los cuyes como cultivos.
- Realizar un control de costos y ventas.

Nombre del cargo: Operador/a de proceso de faenado

Funciones:

- Verificar el correcto funcionamiento del equipo utilizado para faenar cuyes.
- Llevar a cabo el proceso de faenamiento en el área respectiva.
- Pesar y verificar pesos requeridos para la venta.
- Aplicar las normas de higiene y seguridad.
- Limpiar y lavar el equipo e instrumentos de trabajo de esta área después de terminado el proceso de faenado.

CAPÍTULO 5
PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

El plan económico financiero es una herramienta que permite realizar una planificación de lo que va a ser el negocio en términos económicos y determinar la viabilidad del mismo.

5.1 Inversiones

Las inversiones van a estar relacionadas con la rentabilidad, tiempo y riesgo.

1. La rentabilidad.- es el valor que se va a recibir dependiendo el tipo de inversión y monto. Este indicador se mide en función de la tasa de interés.
2. El tiempo.- está relacionado al periodo en el que se pretende recuperar la inversión.
3. El riesgo.- se considera como una amenaza o probabilidad de que los resultados esperados no se cumplan.

La asociación Sembrando Esperanzas para el Buen Vivir al ser una organización que se encuentra en un proceso de fortalecimiento tanto organizacional como económico - financiero puede reflejar una inversión inicial mínima correspondiente al activo fijo y diferido:

- Utensilios y herramientas por un valor de US\$ 300,00, los cuales son utilizados para el proceso de faenamiento, y
- Gastos de constitución de US\$ 600,00.

En cuanto al capital de trabajo es el dinero que permite el funcionamiento continuo del emprendimiento y resulta de la diferencia entre el activo corriente y pasivo corriente.

Inicialmente para poner en marcha el negocio el valor con el que contaban fue de US\$ 800.00 dinero que se encuentra depositado en la cuenta bancaria de la asociación y unos pasivos corrientes de US\$ 350.00, dando como resultado un Capital de Constitución de US\$ 450.00.

Tabla 11. Inversiones

Costo de operación	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Cuyes reproductoras hembras	333	US\$ 12.00	US\$ 3,996.00
Cuyes reproductores machos	37	US\$ 15.00	US\$ 555.00
Jaulas	37	US\$ 75.00	US\$ 2,775.00
Comederos	37	US\$ 5.00	US\$ 185.00
Forraje	740	US\$ 1.50	US\$ 1,110.00
Balanceado	18	US\$ 16.00	US\$ 288.00
Total costo de operación			US\$ 8,909.00

Gastos administrativos	Mensual	Anual
Remuneración (contadora)	US\$ 25.00	US\$ 300.00
Suministros de oficina	US\$ 5.00	US\$ 60.00
Suministros de limpieza	US\$ 15.00	US\$ 180.00
Servicios básicos (agua, luz y gas)	US\$ 20.00	US\$ 240.00
Total gastos administrativos	US\$ 65.00	US\$ 780.00

Gastos de ventas		Mensual	Anual
Promoción y Publicidad		US\$ 150.00	US\$ 1,500.00
Prensa (Cuenca-Gualaceo)	US\$ 100.00		
Radio (febrero-diciembre)	US\$ 25.00		
Tarjetas de presentación (enero)	US\$ 25.00		
Gasto de movilización		US\$ 40.00	US\$ 480.00
Entrega del producto	US\$ 40.00		
Mano de obra		US\$ 343.00	US\$ 4,116.00
Jornal	US\$ 193.00		
Faenamamiento	US\$ 150.00		
Total gastos de ventas		US\$ 533.00	US\$ 6,096.00

Total inversión	US\$ 15,785.00
------------------------	-----------------------

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

El capital de trabajo requerido para poner en marcha la asociación es de US\$ 15.785,00.

El costo de operación presentado en la tabla anterior corresponde a la inversión inicial que la asociación realiza para la producción del primer mes.

5.2 Costos y gastos

1) Costos de Ventas

Costos Fijos.- son aquellos costos que a pesar de un aumento de la producción, estos se mantienen fijos.

Costos Variables.- son aquellos costos que van a depender del nivel de producción.

Tabla 12. Costos y gastos

Costos Fijos	Mensual	AÑO 2017	AÑO 2018
Remuneraciones	US\$ 35.00	US\$ 420.00	US\$ 4.800.00
Gastos administrativos	US\$ 40.00	US\$ 480.00	US\$ 840.00
Movilización	US\$ 40.00	US\$ 480.00	US\$ 600.00
Depreciaciones	US\$ -	US\$ -	US\$ 600.00
Promoción y publicidad	US\$ 150.00	US\$ 1,500.00	US\$ 1,500.00
Total Costos Fijos	US\$ 265.00	US\$ 2,880.00	US\$ 8,340.00
Costos Variables			
Insumos	US\$ 1,518.00	US\$ 18,216.00	US\$ 36,432.00
Mano de Obra	US\$ 343.00	US\$ 4,116.00	US\$ 8,220.00
Total Costos Variables	US\$ 1,861.00	US\$ 22,332.00	US\$ 44,652.00
Total Costos	US\$ 2,126.00	US\$ 25,212.00	US\$ 52,992.00

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

Gastos administrativos	Mensual	Año 2017	Año 2018
Arriendo	-	-	US\$ 600.00
Movilización personal administrativo	-	-	US\$ 360.00
Remuneración (contadora)	US\$ 35.00	US\$ 420.00	US\$ 4,800.00
Suministros de oficina	US\$ 5.00	US\$ 60.00	US\$ 120.00
Suministros de limpieza	US\$ 15.00	US\$ 180.00	US\$ 360.00
Servicios básicos (agua, luz y gas)	US\$ 20.00	US\$ 240.00	US\$ 360.00
Total gastos administrativos	US\$ 75.00	US\$ 900.00	US\$ 6,600.00

Gastos de ventas	Mensual	Anual	Año 2018
Promoción y publicidad	US\$ 150.00	US\$ 1,500.00	US\$ 1,500.00
Gasto de movilización	US\$ 40.00	US\$ 480.00	US\$ 600.00
Total gastos de ventas	US\$ 190.00	US\$ 1,980.00	US\$ 2,100.00

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

En promoción y publicidad el costo mensual se considera US\$ 25.00 adicionales dando un valor total de US\$ 150.00 dicho costo se toma en cuenta solo para el mes de enero en el que se incurre ese gasto y para el resto del año tomamos en cuenta el valor de los US\$125.00.

Los gastos y costos presentados son relativamente pequeños debido a que es una asociación que presenta varios inconvenientes en la parte financiera y organizacional, sin embargo se están considerando los costos iniciales con los que iniciaron a pesar de que los socios de la asociación realizaban desembolsos personales sin recuperarlo posteriormente.

Con el desarrollo de este trabajo se pretende que el plan de negocios y el manual de funciones sean una guía positiva para el funcionamiento de la asociación como también puedan establecer un presupuesto de acorde a las necesidades les permita utilizar y registrar de una manera adecuada los ingresos monetarios.

5.3 Ingresos

Los ingresos representan un valor monetario que la asociación pretende recibir fruto del esfuerzo y trabajo en un determinado tiempo.

Tabla 13. Presupuesto de ingresos

Asociación “Sembrando Esperanzas para el Buen Vivir”

Ingresos	Mensual	Semestral	Anual (2017)
Cantidad de cuyes asados	-	50	100
Precio unitario cuy asado	-	US\$ 12.50	US\$ 12.50
Subtotal cuyes asados	-	US\$ 625.00	US\$ 1,250.00
Cantidad de cuyes faenados	300	1800	3600
Precio unitario cuy faenado	US\$ 10.00	US\$ 10.00	US\$ 10.00
Subtotal cuyes faenados	US\$ 3,000.00	US\$ 18,000.00	US\$ 36,000.00
Total ingresos	US\$ 3,000.00	US\$ 18,625.00	US\$ 37,250.00

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

5.4 Ingresos proyectados

De acuerdo al desarrollo de este trabajo y la implementación de los planes de mercado, de producción, manual de funciones se pretende que para el año siguiente el nivel de productividad mejore y por ende los ingresos que pueda recibir la asociación.

Tabla 14. Presupuesto de Ingresos proyectados

Asociación “Sembrando Esperanzas para el Buen Vivir”

Ingresos	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Cantidad de cuyes asados	200	225	300	350
Precio unitario cuy asado	\$ 14.00	\$ 16.00	\$ 16.00	\$ 18.00
Subtotal cuyes asados	\$ 2,800.00	\$ 3,600.00	\$ 4,800.00	\$ 6,300.00
Cantidad de cuyes faenados	6,000	7,200	9,600	11,580
Precio unitario cuy faenado	\$ 10.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 15.00
Subtotal cuyes faenados	\$ 60,000.00	\$ 86,400.00	\$ 115,200.00	\$ 173,700.00
Total ingresos	\$ 62,800.00	\$ 90,000.00	\$ 120,000.00	\$ 180,000.00

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

De acuerdo a cifras del (Banco Central del Ecuador, 2017) "en las previsiones macroeconómicas del país se ratificó la proyección de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) para este año, que sería de 0,7%. Debido a factores como el crecimiento de las exportaciones no tradicionales, como resultado del acuerdo con la Unión Europea, para los siguientes años se proyecta también un crecimiento de la economía en su conjunto de 1,60% para 2018, 2,39% en 2019 y 2,49% para 2020." Por tanto, las proyecciones en los ingresos de la asociación van a variar de un 70% a un 30%, que está en función del crecimiento poblacional, del compromiso de los miembros de la asociación y del incremento de la demanda en el mercado nacional.

5.5 Flujo de caja

El flujo de caja es la variación de ingresos y salidas de efectivo en un periodo de tiempo determinado, es decir, representa el indicador de liquidez (capacidad de generar efectivo) de la asociación.

El flujo de efectivo se clasifica en actividades de operación, inversión y financiamiento.

El flujo de efectivo facilita a los administradores a:

1. Evaluar la capacidad de pago (generar flujos de efectivo positivos), para cumplir con las obligaciones adquiridas.
2. Facilitar la determinación de financiación.
3. Facilitar gestión del control presupuestario de efectivo.

Tabla 15. Flujo de efectivo

Asociación “Sembrando Esperanzas para el Buen Vivir”

FLUJO DE CAJA	Inversión	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Flujo de Caja Operativo						
Ingresos		\$ 37,250.00	\$ 62,800.00	\$ 90,000.00	\$ 120,000.00	\$ 180,000.00
(-) Costos de Ventas		\$ 22,332.00	\$ 44,652.00	\$ 66,978.00	\$ 93,769.20	\$ 140,653.80
(-) Gastos Administrativos		\$ 900.00	\$ 6,600.00	\$ 7,570.00	\$ 8,050.00	\$ 8,310.00
(-) Gastos de Ventas		\$ 1,020.00	\$ 2,100.00	\$ 1,800.00	\$ 1,400.00	\$ 1,600.00
(-) Depreciaciones		\$ 0.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 650.00
Total Desembolsos		\$ 24,252.00	\$ 53,952.00	\$ 76,948.00	\$ 103,819.20	\$ 151,213.80
(=) Utilidad antes de participación laboral e impuestos		\$ 12,998.00	\$ 8,848.00	\$ 13,052.00	\$ 16,180.80	\$ 28,786.20
(-) 15% Participación Laboral		\$ 1,949.70	\$ 1,327.20	\$ 1,957.80	\$ 2,427.12	\$ 4,317.93
(-) 25% Impuesto a la Renta		\$ 2,762.08	\$ 1,880.20	\$ 2,773.55	\$ 3,438.42	\$ 6,117.07
Neto Flujo de Caja Operativa		\$ 8,286.23	\$ 5,640.60	\$ 8,320.65	\$ 10,315.26	\$ 18,351.20
Flujo de Caja Inversión						
Inversión						
Capital de Trabajo	\$ 15,905.00					
Variación Inventarios Alimento + Insumos		\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,000.00	\$ 1,500.00
Inversión Utensilios y Herramientas	\$ 300.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 300.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Muebles y Enseres	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 2,000.00	\$ 0.00	\$ 500.00	\$ 0.00
Equipo de Computación	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 1,800.00	\$ 0.00	\$ 1,200.00	\$ 0.00

Vehículo	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 20,000.00
Variación Cuentas por pagar	\$ 350.00	\$ 2,500.00	-\$ 2,500.00	\$ 0.00	\$ 0.00	
Neto Flujo de Caja Inversión	-\$ 50.00	\$ 0.00	\$ 8,800.00	\$ 1,500.00	\$ 2,700.00	\$ 1,500.00
Flujo de Caja Financiamiento						
Capital Social	\$ 400.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Aporte al Capital	\$ 0.00	\$ 950.00	\$ 3,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Neto Flujo Caja Financiamiento	\$ 400.00	\$ 950.00	\$ 3,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
FLUJO NETO DE CAJA	\$ 350.00	\$ 9,236.23	\$ 17,440.60	\$ 9,820.65	\$ 13,015.26	\$ 19,851.20

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

5.6. Indicadores financieros

Los indicadores financieros son herramientas y técnicas analíticas a los estados financieros de la empresa con la finalidad de obtener información de tipo cuantitativa que me dé cuenta sobre la situación financiera de la empresa y que permite identificar cuáles son las áreas problemáticas de negocio teniendo como producto un diagnóstico y análisis de fortalezas y debilidades.

5.6.1. Liquidez

La liquidez es la capacidad que tiene una empresa para convertir dinero en efectivo y hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, es la proximidad de un activo a su conversión en efectivo.

$$\text{Índice de liquidez total} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Índice de liquidez total}_{2017} = \frac{11,586.23}{2,850.00}$$

$$\text{Índice de liquidez total}_{2017} = 4,07$$

La asociación mantiene una liquidez buena, por cada dólar que mantiene como obligación a corto plazo tiene \$ 4.07 para hacer frente.

$$\text{Índice de liquidez total}_{2018} = \frac{8,940.60}{3,650.00}$$

$$\text{Índice de liquidez total}_{2018} = 2.45$$

La asociación mantiene una liquidez buena, y para el 2018 se estima que por cada dólar que mantenga como obligación a corto plazo cuenta con \$ 2.45 para hacer frente.

5.6.2. Solvencia

La solvencia mide la capacidad que tiene una empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras tanto en el mediano como largo plazo. Se trata de establecer el riesgo que corren los acreedores como los dueños de la empresa frente al nivel del endeudamiento.

$$\text{Indicador de solvencia} = \frac{\text{Activos Totales}}{\text{Pasivos Totales}}$$

$$\text{Indicador de solvencia}_{2017} = \frac{14,486.23}{2,850.00}$$

$$\text{Indicador de solvencia}_{2017} = 5.08$$

El margen de solvencia que presenta la asociación de los activos totales para hacer frente a sus pasivos tanto al corto como largo plazo es de \$ 5.08.

$$\text{Indicador de solvencia}_{2018} = \frac{13,640.60}{3,650.00}$$

$$\text{Indicador de solvencia}_{2018} = 3.74$$

El margen de solvencia que presentará la asociación de los activos totales en el 2018 para hacer frente a sus pasivos tanto al corto como largo plazo es de \$ 3.74.

5.6.3. Rotación de ventas

El Indicador de rotación de ventas se lo conoce también como el coeficiente de eficiencia directa, es decir, en la utilización del activo total se mide el número de veces que en un determinado nivel de ventas se utiliza los activos, mientras mayor sea el volumen de ventas realizadas con determinada inversión, más eficiente será la dirección de la empresa.

$$\text{Rotación de ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Rotación de ventas}_{2017} = \frac{37,250.00}{12,486.23}$$

$$\text{Rotación de ventas}_{2017} = 2.98$$

El margen de rotación de ventas nos indica un valor menor al de la industria el cual está sobre el 2,1 veces por lo tanto nos indica que no estamos optimizando la utilización de los activos, por lo que el nivel de producción todavía es bajo.

$$\text{Rotación de ventas}_{2018} = \frac{62,800.00}{13,640.60}$$

$$\text{Rotación de ventas}_{2018} = 4.60$$

El margen de rotación de ventas nos indica un valor mayor al de la industria el cual está sobre el 2,1 veces por lo tanto nos indica que para el 2018 se pueda lograr optimizar la utilización de los activos, sin embargo el nivel de producción sigue siendo bajo.

5.6.4. Impacto de los gastos administrativos y ventas

Si una empresa presenta un margen bruto aceptable, puede verse disminuido por la presencia de altos gastos operacionales, que causan la disminución en el margen operacional y por ende en las utilidades netas de la empresa.

$$\text{Gastos Adm. y Ventas} = \frac{\text{Gastos Administrativos y Ventas}}{\text{Ventas Netas}}$$
$$\text{Gastos Adm. y Ventas}_{2017} = \frac{1,920.00}{37,250.00}$$
$$\text{Gastos Adm. y Ventas}_{2017} = 0.0515$$
$$\text{Gastos Adm. y Ventas}_{2017} = 5.15\%$$

Como se puede observar la participación de los gastos administrativos y de ventas sobre las ventas es del 5.15% para el año 2017, mismo que no presenta incidencia sobre el margen de la utilidad operacional.

$$\text{Gastos Adm. y Ventas}_{2018} = \frac{8,700.00}{62,800.00}$$
$$\text{Gastos Adm. y Ventas}_{2018} = 0,1385$$
$$\text{Gastos Adm. y Ventas}_{2018} = 13.85\%$$

Como se puede observar la participación de los gastos administrativos y de ventas sobre las ventas es del 13.85% para el año 2018, mismo que no presenta incidencia sobre el margen de la utilidad operacional.

5.6.5. Impacto de la carga financiera

Hace referencia a los gastos financieros con respecto al nivel de ventas dentro de un mismo periodo de tiempo, permite establecer la incidencia que estos tienen sobre los ingresos.

$$\text{Impacto Carga Financiera} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Impacto Carga Financiera} = \frac{0.00}{37,250.00}$$

$$\text{Impacto Carga Financiera} = 0.00$$

La asociación “Sembrando Esperanzas para el Buen Vivir” no presenta incidencia el nivel de ventas con relación a cargas financieras, debido se encuentran trabajando con capital propio.

5.6.6. Rentabilidad neta del activo

El índice de rentabilidad neta sobre los activos o análisis Du Pont indica la capacidad que tienen los activos para producir utilidades, permite relacionar la rentabilidad de ventas y la rotación del activo total con lo que se puede identificar las áreas responsables del margen de rentabilidad del activo.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{ROA}_{2017} = \frac{8,286.23}{37,250.00} \times \frac{37,250.00}{12,486.23}$$

$$\text{ROA}_{2017} = \frac{8,286.23}{12,486.23}$$

$$\text{ROA}_{2017} = 0.6636$$

La asociación utiliza un 66.36% de sus activos para generar un margen de utilidad superior, el cual indica que tratan de utilizar al máximo sus activos para generar rentabilidad.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{ROA}_{2018} = \frac{5,645.60}{62,800.00} \times \frac{62,800.00}{13,640.60}$$

$$\text{ROA}_{2018} = \frac{5,645.60}{13,640.60}$$

$$\text{ROA}_{2018} = 0.4139$$

La asociación utilizará en el 2018 un 41.39% de sus activos para generar un margen de utilidad superior, el cual indica que tratan de utilizar al máximo sus activos para generar rentabilidad.

5.6.7. Margen bruto

El margen de utilidad bruta mide cuanto le queda a la empresa por cada dólar vendido, después de haber cubierto sus costos, por lo tanto es un indicador de eficiencia de cómo la empresa administra sus costos y fija sus precios.

$$\begin{aligned}\text{Margen Bruto} &= \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}} \\ \text{Margen Bruto}_{2017} &= \frac{37,250.00 - 22,332.00}{37,250.00} \\ &= \frac{14,918.00}{37,250.00} \\ \text{Margen Bruto}_{2017} &= 0.4005 \\ \text{Margen Bruto}_{2017} &= 40.05\%\end{aligned}$$

Por cada dólar vendido a la asociación productora y comercializadora de cuyes le queda un 40.05% de ganancia.

$$\begin{aligned}\text{Margen Bruto}_{2018} &= \frac{62,800.00 - 44,652.00}{62,800.00} \\ &= \frac{18,148.00}{62,800.00} \\ \text{Margen Bruto}_{2018} &= 0.2890 \\ \text{Margen Bruto}_{2018} &= 28.90\%\end{aligned}$$

Por cada dólar vendido a la asociación productora y comercializadora de cuyes le quedará un 28.90% de ganancia en el 2018.

5.6.8. Rentabilidad neta

El margen de utilidad neta mide cuanto le queda al accionista de cada dólar producto de las ventas, una vez que se haya cubierto todos los costos y gastos incluyendo aquellos gastos financieros.

$$\begin{aligned}\text{Margen Neta} &= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \\ \text{Margen Neta}_{2017} &= \frac{8,286.23}{37,250.00} \\ \text{Margen Neta}_{2017} &= 0.2224 \\ \text{Margen Neta}_{2017} &= 22.24\%\end{aligned}$$

Por cada dólar vendido el accionista tiene una participación del 22.24%, a pesar de que el nivel de ventas es bajo se mantiene una ganancia.

$$\begin{aligned}\text{Margen Neta}_{2018} &= \frac{5,640.60}{62,800.00} \\ \text{Margen Neta}_{2018} &= 0.0898 \\ \text{Margen Neta}_{2018} &= 8.89\%\end{aligned}$$

Por cada dólar vendido el accionista tiene una participación del 8.89%, debido a que los costos y gastos incurridos para este periodo se registren de manera adecuada y puedan obtener el margen real de ganancia.

5.6.9. Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno es el indicador que nos permite identificar la rentabilidad de un negocio, representa la máxima tasa de descuento de un proyecto.

$$\begin{aligned}VAN &= BNA - Inversión \\ 0 &= -Inversión + \frac{FN1}{(1+i)^1} + \frac{FN2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FNn}{(1+i)^n}\end{aligned}$$

Datos:

	2017	2018	2019	2020	2021
Neto Flujo de Caja Operativa	\$ 8,286.23	\$ 5,640.60	\$ 8,320.65	\$ 10,315.26	\$ 18,351.20

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

Inversión inicial = - US\$ 15,905.00

Que corresponde a la inversión inicial de 370 cuyes y la construcción de 1 galpones con 37 jaulas y adquisición de alimento para los mismos.

Tasa =?

N = 5

Calculo:

$$0 = -15,905.00 + \frac{8,286.23}{(1+i)^1} + \frac{5,640.60}{(1+i)^2} + \frac{8,320.65}{(1+i)^3} + \frac{10,315.26}{(1+i)^4} + \frac{18,351.20}{(1+i)^5}$$
$$15,905.00 = \frac{8,286.23}{(1+i)^1} + \frac{5,640.60}{(1+i)^2} + \frac{8,320.65}{(1+i)^3} + \frac{10,315.26}{(1+i)^4} + \frac{18,351.20}{(1+i)^5}$$

Ala realizar el cálculo de la TIR debemos encontrar cual es la tasa de interés que va a convertir a VAN a cero. Siendo la tasa de interés del 46,44% para lo cual procedemos a realizar el cálculo.

$$VAN = -15,905.00 + \frac{8,286.23}{(1 + 0,4644492)^1} + \frac{5,640.60}{(1 + 0,4644492)^2} + \frac{8,320.65}{(1 + 0,4644492)^3}$$
$$+ \frac{10,315.26}{(1 + 0,4644492)^4} + \frac{18,351.20}{(1 + 0,4644492)^5}$$
$$VAN = -15,905.00 + \frac{8,286.23}{1.4644492} + \frac{5,640.60}{2.144611459} + \frac{8,320.65}{3.140674536} + \frac{10,315.26}{4.599358312} + \frac{18,351.20}{6.7355266}$$
$$VAN = -15,905.00 + 5658.257043 + 2,630.126765 + 2649.319407 + 2,242.760686$$
$$+ 2,724.538271$$
$$VAN = -15,905.00 + 15,905.00$$
$$VAN = 0$$

La tasa interna de retorno representa el 46.44% para que los flujos netos de caja operativa al primer y segundo año que el proyecto esté en marcha se igualen a cero, es decir, es la tasa interna de retorno que aplica la asociación para realizar la actualización de esos flujos de caja y saber cuánto me cuesta traer al día de hoy e igualar al valor de la inversión.

5.6.10. Valor actual neto (VAN)

El valor actual neto es un indicador que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, se obtendrá alguna ganancia.

$$VAN = BNA - Inversión$$

$$VAN = -Inversión + \frac{FN1}{(1+i)^1} + \frac{FN2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FNn}{(1+i)^n}$$

Datos:

	2017	2018	2019	2020	2021
Neto Flujo de Caja Operativa	\$ 8,286.23	\$ 5,640.60	\$ 8,320.65	\$ 10,315.26	\$ 18,351.20

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

Inversión inicial = - US\$ 15,905.00

Tasa = 12,77%

N = 5

Calculo:

$$VAN = -15,905.00 + \frac{8,286.23}{(1+0,1277)^1} + \frac{5,640.60}{(1+0,1277)^2} + \frac{8,320.65}{(1+0,1277)^3} + \frac{10,315.26}{(1+0,1277)^4} + \frac{18,351.20}{(1+0,1277)^5}$$

$$VAN = -15,905.00 + \frac{8,286.23}{1.1277} + \frac{5,640.60}{1.27170729} + \frac{8,320.65}{1.434104311} + \frac{10,315.26}{1.617239431} + \frac{18,351.20}{1.823760907}$$

$$VAN = -15,905.00 + 7,347.902811 + 4,435.45464 + 5,801.98 + 6,378.313439 + 10,062.28389$$

$$VAN = -15,905.00 + 34,025.93$$

$$VAN = 18,120.93$$

La tasa de descuento bancaria que utilizamos para el cálculo del VAN corresponde al 12,77% que las instituciones otorgan para financiar emprendimientos productivos.

En relación al valor de la inversión inicial de \$ 15,905.00 y con el valor obtenido a los cinco años de \$ 34,025.93 nos da un resultado positivo de \$ 18,120.93 que nos lleva a concluir que el proyecto es viable y con un adecuado control de los recursos de la asociación llevará a obtener mejores utilidades.

CONCLUSIONES

1. La crianza de cuyes es una actividad ancestral de la región Sierra, en donde muchas familias de las zonas rurales se dedican a la producción de manera tradicional, la mayoría utilizan este producto para consumo propio y pocos lo comercializan. Este tipo de producción no se aconseja porque no se cumple con ciertos estándares de calidad y la producción es relativamente baja y al ser una fuente importante de ingresos, la alternativa más viable es la crianza tecnificada y contar con un canal de comercialización directo, que le permita optimizar los recursos y obtener un mayor margen de rentabilidad.
2. El Azuay es la principal provincia que consume carne de cuy, siendo un promedio de 800 por semana y la asociación apenas cubre 300 cuyes al mes, siendo en dos entregas de forma quincenal, dando como resultado una demanda totalmente insatisfecha.
3. Para la comercialización de los cuyes faenados se debe cumplir con estándares de calidad referente principalmente a la edad y peso del cuy. Al ser un plato típico de la región se pueden encontrar en cualquier parte del mercado a precios accesibles y preparación al gusto.
4. El proceso productivo con el que vienen trabajando es poco tecnificado lo que provoca que el nivel de producción sea bajo y no puedan cumplir con los requerimientos del mercado, además no llevan un registro adecuado de la camada.
5. La principal deficiencia encontrada en la asociación es que no cuenta con un sistema contable que le permita llevar registros reales tanto de sus activos, pasivos, capital, ingresos, gastos y costos, el cual no permite aplicar adecuadamente los indicadores financieros y conocer la realidad económica de la organización.
6. En relación a los indicadores financieros muestran que el plan de negocios es viable, cuentan con un nivel de liquidez y solvencia que permiten hacer frente a eventualidades que se presentaran, cuentan con un margen de rentabilidad para los socios del 22.24% Sin embargo, es necesario mencionar que por lo expuesto en el numeral anterior los datos calculados son lo más aproximados a la realidad.

RECOMENDACIONES

1. Contar con un manual de procesos y elaborar un plan estratégico que dirija las actividades correspondientes al proceso de producción y comercialización de los cuyes, aplicar técnicas y métodos que incrementen la producción y cumpla con los estándares de calidad.
2. Crear alianzas estratégicas con pequeños productores de las parroquias aledañas que permitan crear una cadena productiva efectiva y eficiente, brindándole estabilidad en el mercado y dinamizar sus economías.
3. Elaborar un plan de capacitaciones que fortalezca la organización y contribuya a que cada socio valore el tiempo y trabajo dedicado al desarrollo de este emprendimiento, el cual debe ser reconocido e incentivado.
4. Contar con un sistema de contabilidad básico que le permita conocer cuáles son los recursos propios y que beneficio les está brindando.
5. Al identificar esta importante irregularidad se recomienda a la asociación registrar todos aquellos gastos y costos en los que incurran para la producción y comercialización de sus productos, de manera que puedan conocer el índice real de rentabilidad de su emprendimiento y que el objetivo principal de mejorar la calidad de vida de sus familias, no se vea afectado por los desembolsos personales que erróneamente se han estado realizando hasta la fecha.
6. Llevar registros de la producción y comercialización que le permita optimizar tiempo y recursos.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, S. (2006). Diccionario de Economía. Lima: Editorial Andrade.
- Banco Central del Ecuador. (20 de Agosto de 2017). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Banco Central del Ecuador, B. (17 de 08 de 2017). *Banco Central del Ecuador, BCE*. Obtenido de Estadísticas Macroeconómicas: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/989-banco-central-expuso-las-previsiones-macroecon%C3%B3micas-del-pa%C3%ADs>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Quito - Ecuador.
- Coraggio J., Acosta A. y Martínez E. (2011). *Economía Social y Solidaria*. 1era Edición. Quito-Ecuador: Ediciones Abya-Yala
- El Tiempo. (28 de 07 de 2017). El Tiempo. Obtenido de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias/ecuador/4/417833/usd-960-millones-para-emprendimiento-privado>
- Figueroa, C. (1999). *El cuy, su cría y explotación*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (20 de Agosto de 2017). Obtenido de <http://www.ecuadorencifproducción, ras.gob.ec/estadisticas/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (2000). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-agropecuario/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (2016). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-agropecuario/>
- Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, INIAP. (2008). Obtenido de <http://www.iniap.gob.ec/web/el-proyecto-busca-mejorar-la-produccion-de-cuyes-en-la-region-andina/>
- Ilustre Municipalidad de Cuenca. (2018).
- Ilustre Municipalidad de Gualaceo. (2018).
- Mintzberg, H. (1984). *La Estructuración de las Organizaciones*. España: Editorial Ariel S.A.
- Oriol, S. P. (2000). *Contabilidad y Gestion de Costes*. España: Book Print Digital.
- Plan Nacional. (2013 - 2017). Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivos-nacionales-para-el-buen-vivir>

- Plan Nacional del Buen Vivir. (2013 - 2017). Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/ley-organica-de-regulacion-y-control-del-poder-de-mercado/>
- Pérez J., Etxezarreta E. y Guridi L. (2009). Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria. Vasco: Lankopi, S.A.
- Klottler, P. (1992). *Fundamentos de Mercadotecnia* . México: Grupo Impresa S.A.
- Sampieri, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, María. (2014). Metodología de la Investigación. 5ta Edición. México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). SENPLADES. Ediecuatorial.
- Torresano, M. (2012). Estudio de Responsabilidad Social de Empresas del Ecuador. Ecuador: Noción Imprenta.

ANEXOS

Anexo 1. Acta compromiso

Acta compromiso entre la Asociación “**SEMBRANDO ESPERANZAS PARA EL BUEN VIVIR**” de la parroquia Remigio Crespo y el Alumno Jhon Marcos Tapia Rodas, previo a la obtención del título en Administración de Empresas.

Gualaceo, 10 de Julio de 2017

Sr.

Angel Mesias Vazquez Torres

PRESIDENTE DE LA ASOCIACION “**SEMBRANDO ESPERANZAS PARA EL BUEN VIVIR**”

En su despacho.

De mi consideración:

Yo, Jhon Marcos Tapia Rodas con cédula de identidad 010370802-0, estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja, me comprometo a realizar mi tesis previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas en la asociación “**SEMBRANDO ESPERANZAS PARA EL BUEN VIVIR**”, durante el periodo 2017, cuyos resultados de la investigación serán presentados y socializados a los miembros de la organización.

Yo, Angel Mesias Vazquez Torres, presidente de la Asociación “**SEMBRANDO ESPERANZAS PARA EL BUEN VIVIR**”, me comprometo a brindar el apoyo necesario para que el estudiante Jhon Marcos Tapia Rodas desarrolle la Tesis de Grado en la especialidad de Administración de Empresas en esta asociación.

Para constancia de este acuerdo firman:

Jhon Marcos Tapia Rodas
ESTUDIANTE DE LA UTPL

Angel Mesias Vazquez Torres
PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN

Anexo 2. Datos generales de la parroquia Remigio Crespo



Ubicación geográfica

Remigio Crespo se halla localizada al sur oriente de Gualaceo, en la provincia del Azuay, Remigio Crespo tiene una extensión de 29,6 km², ocupa el 8,5 por ciento del territorio cantonal; es la parroquia más pequeña del cantón Gualaceo. Localizado a una distancia de 43 Km. desde la ciudad de Cuenca; conectada por vía asfaltada Cuenca – Descanso - Gualaceo (36 Km.), desde Gualaceo por carretera lastrada 7 Km. hasta el centro parroquial.

Ubicado al sureste del cantón Gualaceo. Limita al norte, con la periferia del centro cantonal de Gualaceo; al este, la parroquia Luis Cordero Vega del cantón Gualaceo; al sur, y al oeste, la periferia del centro cantonal de Chordeleg.

Altitud: su altitud es de 2.330 m.s.n.m. con una temperatura promedio de 17 grados centígrados. (Gualaceo)

Población: 1584 habitantes (proyecciones referenciales al 2017)

Superficie: 30.44 km² (Superficies por cabeceras urbana y periferia)

Clima: climas templados y fríos que se caracterizan por sus temperaturas medias que van desde los 6 grados centígrados, en los períodos muy fríos y los 25 grados centígrados en los días soleados.

En las partes altas donde se supera los 3.000 m.s.n.m poseen un clima frío, propio de las zonas altas de las cordilleras donde se asientan los ecosistemas del Bosque Nublado y los páramos andinos. (Gualaceo)

Comunidades pertenecientes a la parroquia Remigio Crespo

Gulag grande – Gulag centro – Zhiquil - Huinzhun – Cruz Loma – Tablón

Aspectos Económicos

La actividad económica de los jefes de familia tanto en hombres como en mujeres es la agricultura y la avicultura con un 33.7%, la actividad de obreros y albañiles alcanza un 22.4%, y en menor escala los que aceres domésticos 13.3%, ya que debido a la migración la cabeza de familia pasa a ser en la mayor parte de los casos las madres que reciben remesas desde el extranjero.

La población de la parroquia Remigio Crespo Total de acuerdo al año 2010 fue de 1.414 habitantes, con una Población en Edad de Trabajo (PET) de 1.160 y una Población Económicamente Activa (PEA) de 584.

Anexo 3. Nómina de socios de la asociación “Sembrando Esperanzas para el Buen Vivir”

ASOCIACIÓN “SEMBRANDO ESPERANZAS PARA EL BUEN VIVIR”		
NRO.	NOMBRES Y APELLIDOS	NRO. DE CÉDULA
1	GOMEZ BUESTAN MARÍA ANA	0104958160
2	GUARTASACA LANDI MARÍA CARMITA	0104479902
3	LITUMA TORRES MARÍA CONSOLACIÓN	0102487675
4	LOJANO LUCERO FLORA VALVINA	0104164686
5	ONCE PORFIRIO	0103251674
6	ORDÓÑEZ TIGRE NELSON SALOMON	0103868964
7	QUITO MAITA JOSE ANTONIO	0100503804
8	QUITO ORDÓÑEZ AIDA GERARDINA	0102715046
9	QUITO ORDÓÑEZ CARLOS MOISES	0102775053
10	RAMON ATIENCIA CARMEN LUCINDA	0102913936
11	RAMON RAMON MARINAITA DE JESUS	0102182508
12	TORRES TORRES NELSON DAVID	0101737666
13	ULLOA ATIENCIA ESTHER VICTORIA	0102566627
14	ULLOA ATIENCIA LUZ MERCEDES	0104386750
15	ULLOA ATIENCIA ROSA ELOISA	0106575921
16	VASQUEZ SEGOVIA CARMEN VIRGINIA	0102040664
17	VAZQUEZ TORRES ANGEL MESIAS	0102236932
18	VAZQUEZ TORRES MARIANA DE JESUS	0102416906
19	VAZQUEZ VAZQUEZ ROSA ELVIRA	1400589733

Fuente: Asociación Sembrando Esperanzas para el Buen Vivir

Elaborado por: Jhon Tapia

Anexo 4. Indicadores económicos

Tasa de interés activa / colocación a julio de 2017	8,15%
Tasa de interés pasiva / captación a julio de 2017	4,84%
Salario Básico Unificado (SBU) al 2017	\$375
Canasta familiar – costo Canasta Familiar Básica a junio de 2017	\$707,47
Ingreso promedio mensual	\$683,20
Producto Interno Bruto (PIB) a marzo de 2017	2,6%
Inflación anual (IPC) a junio de 2017	0,16 %
Inflación Cuenca a junio 2017	1,03%
Inflación mensual junio 2017	-0,58%
Inflación Cuenca a junio 2017	-0,28%
Índices de Precios al Productor (IPP) a junio 2017	-0,21%

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE) – Indicadores Macroeconómicos, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Elaborado por: Jhon Tapia

Anexo 5. Encuesta

Por favor responder las preguntas con la mayor sinceridad posible, ya que, de sus respuestas depende el éxito de éste trabajo.

DATOS GENERALES

Nombre del entrevistado: _____

Nombre del Local: _____

Parroquia: _____ Sector: _____

Dirección: _____

1. ¿Actualmente Ud. Vende platos que contengan carne de cuy?

SI	
NO	

Si su respuesta es SI por favor continuar con la pregunta número dos, si su respuesta es No pase a la pregunta número diez.

2. ¿Qué cantidad de cuyes preparados vende a la semana?

3. ¿Cuánto están dispuestos a cancelar los clientes para consumir un plato típico preparado con este producto?

US\$ 12.00	
US\$ 14.00	
US\$ 15.00	
US\$ 18.00	
US\$ 20.00	

4. ¿Cuál es su proveedor de cuyes?

Producción propia	
Productores directos	
Intermediarios	

5. ¿Con que frecuencia Ud. adquiere los cuyes?

	Frecuencia
Diario	
Semanal	
Quincenal	
Mensual	

6. ¿Cuál es el estado en el que adquiere el cuy?

	Cantidad
Vivo	
Faenado	
Ambos	

7. ¿Cuál es la cantidad de cuyes que Ud. adquiere?

8. ¿Cuál es el precio que actualmente paga para poder adquirir la carne de cuy?

US\$ 7.00	
US\$ 8.00	
US\$ 9.00	
US\$ 10.00	

9. ¿Estaría Ud. dispuesto a comprar carne de cuy, a través de un nuevo proveedor?

10. ¿Estaría Ud. dispuesto a formar alianzas con los negocios de la localidad con el fin de incrementar sus ventas?

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 6. Logotipo de la asociación



Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

Anexo 7. Proceso de producción y faenamiento



Galpones de cuyes



Forraje de alfalfa



Faenamiento y lavado de cuyes



Cuyes listos para la entrega



Cuyes para pie de cría

Anexo 8. Balance de Situación Inicial y Final

ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL		
ASOCIACIÓN SEMBRANDO ESPERANZAS PARA EL BUEN VIVIR		
AÑO 2017		
ACTIVO		PASIVOS
Activo Circulante		Pasivo Corriente
Bancos	US\$ 800.00	US\$ 350.00
Total Circulante		US\$ -
Activo Fijo		TOTAL PASIVO
Utensilios y herramientas	US\$ 300.00	
Total Fijo		US\$ 350.00
Activo Diferido		PATRIMONIO
Gastos de Constitución	US\$ 600.00	Capital Social
Total Diferido		US\$ 400.00
		Aportes al Capital
TOTAL ACTIVO		US\$ 950.00
	US\$ 1,700.00	Total Patrimonio
		US\$ 1,350.00
		TOTAL PASIVO + PATRIMONIO
		US\$ 1,700.00

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

ESTADO DE SITUACIÓN FINAL
ASOCIACIÓN SEMBRANDO ESPERANZAS PARA EL BUEN VIVIR
AÑO 2017

ACTIVO			PASIVOS		
Activo Circulante			Pasivo Corriente	US\$ 2,850.00	
Bancos	US\$ 9,086.23		Pasivo a Largo Plazo	US\$ -	
Inventario Alimentos e insumos	US\$ 2,500.00				
Total Circulante		US\$ 11,586.23	TOTAL PASIVO		US\$ 2,850.00
Activo Fijo			PATRIMONIO		
Utensilios y herramientas	US\$ 300.00		Capital Social	US\$ 400.00	
Total Fijo		US\$ 300.00	Aportes al Capital	US\$ 950.00	
Activo Diferido			Utilidad del Ejercicio	US\$ 8,286.23	
Gastos de Constitución	US\$ 600.00		Total Patrimonio		US\$ 9,636.23
Total Diferido		US\$ 600.00	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		US\$ 12,486.23
TOTAL ACTIVO		US\$ 12,486.23			

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

ESTADO DE SITUACIÓN FINAL
ASOCIACIÓN SEMBRANDO ESPERANZAS PARA EL BUEN VIVIR
PROYECTADO AÑO 2018

ACTIVO			PASIVOS		
Activo Circulante			Pasivo Corriente	US\$	3,650.00
Bancos	US\$	4,540.60	Pasivo a Largo Plazo	US\$	-
Inventario Alimentos e insumos	US\$	5,000.00			
Total Circulante		US\$	TOTAL PASIVO		US\$ 3,650.00
Activo Fijo					
Muebles y Enseres	US\$	2,000.00			
Equipo de Computación	US\$	1,800.00			
- Dep. Acum. Equipo de Comp.	-US\$	600.00			
Utensilios y herramientas	US\$	300.00	PATRIMONIO		
Total Fijo		US\$	Capital Social	US\$	400.00
Activo Diferido			Aportes al Capital	US\$	3,950.00
Gastos de Constitución	US\$	600.00	Utilidad del Ejercicio	US\$	5,640.60
Total Diferido		US\$	Total Patrimonio		US\$ 9,990.60
TOTAL ACTIVO		US\$ 13,640.60	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		US\$ 13,640.60

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

Anexo 9. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ASOCIACIÓN SEMBRANDO ESPERANZAS PARA EL BUEN VIVIR AÑO 2017			
Ingresos		US\$ 37,250.00	
(+) Ingresos	US\$ 37,250.00		
(-) Costo de Ventas		US\$ 22,332.00	
(=) Utilidad Bruta			US\$ 14,918.00
(-) Gastos Administrativos		US\$ 900.00	
Remuneraciones	US\$ 420.00		
Suministros de Oficina	US\$ 60.00		
Suministros de Limpieza	US\$ 180.00		
Servicios Básicos	US\$ 240.00		
(-) Gastos de Venta		US\$ 1,020.00	
Publicidad	US\$ 1,500.00		
Gastos de Movilización	US\$ 480.00		
(=) Utilidad Operacional			US\$ 12,998.00
(-) Depreciaciones	US\$ -		
(-) Amortizaciones	US\$ -		
(-) Gastos Financieros	US\$ -		
(=) Utilidad antes de participación laboral			US\$ 12,998.00
(-) 15% Participación Laboral			US\$ 1,949.70
(=) Utilidad antes de impuestos			US\$ 11,048.30
(-) 25% Impuesto a la Renta			US\$ 2,762.08
(=) Utilidad Neta			US\$ 8,286.23

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO			
ASOCIACIÓN SEMBRANDO ESPERANZAS PARA EL BUEN VIVIR			
PROYECTADO AÑO 2018			
Ingresos		US\$ 62,800.00	
(+) Ingresos	US\$ 62,800.00		
(-) Costo de Ventas		US\$ 44,652.00	
(=) Utilidad Bruta			US\$ 18,148.00
(-) Gastos Administrativos		US\$ 6,600.00	
Arriendo	US\$ 600.00		
Remuneraciones	US\$ 4,800.00		
Suministros de Oficina	US\$ 120.00		
Suministros de Limpieza	US\$ 360.00		
Servicios Básicos	US\$ 360.00		
Gastos de Movilización	US\$ 360.00		
(-) Gastos de Venta		US\$ 2,100.00	
Publicidad	US\$ 1,500.00		
Gastos de Movilización	US\$ 600.00		
(=) Utilidad Operacional			US\$ 9,448.00
(-) Depreciaciones	US\$ 600.00		
(-) Amortizaciones	US\$ -		
(-) Gastos Financieros	US\$ -		
(=) Utilidad antes de participación laboral			US\$ 8,848.00
(-) 15% Participación Laboral			US\$ 1,327.20
(=) Utilidad antes de impuestos			US\$ 7,520.80
(-) 25% Impuesto a la Renta			US\$ 1,880.20
(=) Utilidad Neta			US\$ 5,640.60

Fuente: Propia

Elaborado por: Jhon Tapia