

2009

PLAN DE NEGOCIOS

PRODUCCION DE CARNE DE CUY

La idea del presente plan de negocio, es constituir una Empresa que provea carne de cuy, a las Provincias de Andahuaylas y Abancay, en forma permanente. Los promotores de dicha idea, son los productores de cuy, de la comunidad de Moyabamba Baja, del Distrito de Santa María de Chicmo, de la Provincia de Andahuaylas, del Departamento de Apurímac.

11/03/2009



INDICE	Pág.
Resumen Ejecutivo	4
I. ANTECEDENTES	
1.1. Sobre la asociación	4
1.2. Sobre el negocio	6
II. DESCRIPCION DEL PRODUCTO	7
2.1. Características del Producto	7
2.2. Evolución y Ciclo del Producto	8
III. ESTUDIO DE MERCADO	12
3.1. Marco Institucional y Legal	12
3.2. Contexto Económico Actual	12
3.3. Análisis de la Demanda	13
3.4. Análisis de la oferta	27
3.5. Análisis de la estructura del mercado	32
IV. ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR	37
4.1 Identificación de eslabones de la cadena de valor.	37
4.2 Mapeo de actores que contribuyen a la generación de valor	38
4.3. Análisis de las 05 fuerzas	39
4.4 Análisis de la posición competitiva del producto en el mercado	40
4.5 Identificación de limitaciones para mejorar capacidad competitiva de los actores e incrementar el valor en el mercado.	41
V. ANALISIS DE LA ASOCIACION	43
5.1 Antecedentes	43
5.2. Análisis interno	43
5.3. Análisis externo	47
5.4. Análisis FODA de la Asociación	48
5.5. Estrategia para potenciar las Fortalezas y Oportunidades	50
5.6. Estrategia para Combatir Debilidades y Amenazas	50
VI. TECNOLOGIA DE PRODUCCION	51
6.1. Descripción del Proceso	51
6.2. Capacidad Instalada	54
6.3. Capacidad de Producción	56
6.4. Requerimiento de Insumos y Costos	56
6.5. Requerimiento de Equipo Técnico	56
6.6. Análisis de Costos del Proceso de Producción	57

VII. PLAN DE MARKETING	58
7.1 Objetivo General y Previsión de Ventas	58
7.2 Política Comercial	58
7.3 Mercado Meta	58
7.4 Estrategia de Posicionamiento	58
7.5 Especificaciones del Producto	58
7.6 Política de Precios	59
7.7 Promoción	60
7.8 Canales de Distribución	60
VIII. PLAN DE ORGANIZACION	62
8.1 Aspecto Legal	62
8.2 Estructura Organizacional	62
8.3 Perfil de Puestos y Formas de Reclutamiento	63
8.4 Costos Administrativos	63
IX. ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO	64
9.1. Plan Financiero	64
9.2. Proyección de Ventas	66
9.3 Proyección de Costos y Beneficios	67
9.4 Punto de Equilibrio	68
9.5. Flujo de Producción	69
9.6. Flujo de Caja Económico	70
9.7. Análisis de Rentabilidad	70
9.8. Análisis de Sensibilidad	70
9.9. Balance Proyectado.	71
X. PLAN DE CONTINGENCIA	72
XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
XII. ANEXOS	75

RESUMEN EJECUTIVO

I. ANTECEDENTES

1.1. Sobre la Asociación

La “Asociación Productores de cuy “ALTO ANDINO “del Distrito de Santa María de Chicmo - Moyabamba Baja” Provincia de Andahuaylas, viene desarrollando la actividad de la crianza de cuy. Esta asociación fue creada el 29 de marzo del 2007, con la finalidad de dedicarse a la crianza de cuyes mejorados, integrada por 20 socios, con el objetivo de abastecer el mercado local, provincial y regional.

La participación comprometida de los criadores de cuy, de la comunidad Moyabamba Baja, es el reflejo a la Capacitación técnico productiva, facilitados por diferentes Instituciones públicas y privadas. Razón por la cual, los comuneros se sienten motivados a continuar incrementando la producción de cuy, para fines comerciales. Ello conlleva, a que dichos pobladores requieran la asistencia técnica, para mejorar las habilidades y destrezas en técnicas de crianza de cuyes, en sus diferentes etapas de su ciclo productivo y la comercialización en el mercado.

Misión y Visión

La elaboración de la misión se realizó al final del desarrollo de las matrices, ya que permitía a los participantes conocer la situación en la que se encuentran actualmente, los recursos con que cuentan, los procesos, la tecnología, manejo de finanzas, mercado, etc. El cual ayudó a definir como quiere llegar a ser la asociación a un cierto periodo determinado (Misión y Visión) y la que se ha definido de forma concertada por todos los miembros de la asociación de productores de cuy, del distrito de Santa María de Chicmo - Comunidad Moyabamba Baja.

Misión

La asociación de Productores Alto Andino, es una organización de criadores de cuy, inmersos en el negocio de la crianza de cuyes (mejorados y criollos) y comercialización de carne, ofrece un producto ecológico y de calidad garantizada, orientados a satisfacer las expectativas del consumidor cada vez más exigente; a fin de lograr el fortalecimiento y liderazgo en cuanto al posicionamiento en el mercado regional y con una rentabilidad que permita una retribución justa a los

Visión

Al año 2015, Somos socios de una Cooperativa de producción y servicios, que ofertamos carne de cuy, envasada y etiquetada al mercado regional y nacional contamos con infraestructura adecuada).

Objetivo General de la Organización:

- Mejorar la productividad e incrementar los niveles de rentabilidad en la producción y comercialización de la carne del cuy.

Objetivos específicos

- Mejorar las capacidades técnicas de los productores en la crianza del cuy y en la producción de la carne
- Mejorar la infraestructura productiva (capacidad de planta).
- Organizarse en forma empresarial, para administrar adecuadamente los recursos económicos y tener una cultura crediticia en la actividad pecuaria.

Las Estrategias

- El principal proceso es la transferencia de conocimientos de manera práctica, adoptando tecnologías validadas por la misma población, es así que se implementará un cronograma de visitas personales a los Centros de Producción (CPRs), en las que se utilizarán los cuyes de cada socio con fines de desarrollar el proceso de capacitación de manera didáctica y práctica, procurando desarrollar metodologías dinámicas que faciliten el proceso de aprendizaje por parte de los criadores de cuyes; en este aspecto se incidirá en el fortalecimiento de capacidades de los criadores líderes y se dotará asistencia técnica permanente durante el desarrollo de la implementación del plan de negocios, los técnicos serán los encargados de desarrollar las visitas personales y cursos de capacitación, a través de este componente se busca mejorar los rendimientos de la producción de carne y la calidad genética de los cuyes en los CPRs familiares, este mejoramiento se realizará a través del refrescamiento de sangre con el cambio de otro galpón de beneficiario. Con los que se buscará incrementar los niveles de producción actual de carne de cuy.
- Implementar 20 centros de producción, ubicados en el distrito de Santa María de Chicmo; que son lugares destinados para la crianza de animales menores, destinados a la producción de cuyes, que servirán para proveer, de manera permanente a las familias, carne fresca, animales de calidad y de alto valor genético; además a través de este componente se busca brindar conocimiento a los pobladores vecinos acerca de la infraestructura básica para la crianza de cuyes. La infraestructura (galpones), estará construida de adobe de 40x20x12cm (elaborada en la zona), en un área de 18 m²; el techo será de calamina 0.22 mm, y contará con dos tragaluces (calaminas transparentes), dicho techo estará cubierto por un total de 20 calaminas; las pozas en el piso se construirán de madera en sus partes laterales y frontal con una altura de 40cm. Mientras que las jaulas o pozas con piso falso hechas de madera en su estructura principal, protegiendo la parte posterior, frontal (40 cm de altura) y lateral con malla electro soldada galvanizada de ½" de cocada. El piso será con malla de 3/8" de cocada con soportes cada 01 m de separación.
- Posicionar la marca y slogan de la empresa, debido a que ninguna otra ha logrado "entrar" en la mente de los clientes. La idea es que la empresa se convierta en la marca de los productores de cuyes.

- Lograr que nuestros clientes, asocien el término de calidad con empresa. Ello se podrá conseguir si se introduce como una política empresarial la mejora continua de nuestras actividades relacionadas a la producción de cuyes.
- Estandarizar los procesos de producción, fortalecimiento de capacidades y de comunicación e información; a través de la generación de herramientas básicas (guías, manuales, base de datos, etc.). Ello con el propósito de que los clientes nos conozcan como una empresa innovadora, formal y organizada.

1.2 Sobre el negocio.

Denominación:

“Productores y Comercializadores carne del cuy”

Ubicación del negocio.

Departamento	Apurímac
Provincia	Andahuaylas
Distritos	Santa María de Chicmo

Objetivo del Plan de Negocio:

- Desarrollar el diagnóstico de la situación actual de la Asociación de productores de carne de cuy.
- Desarrollar el estudio de oferta y demanda del producto
- Desarrollar el Plan de Marketing para la Asociación de Productores de la carne de cuy.
- Desarrollar el Plan de Organización para la Asociación de Productores de la carne de cuy.
- Realizar el Análisis económico Financiero de la Asociación de Productores de la carne de cuy.

II. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO SERVICIO

2.1 Características del producto:

El principal producto de estos animales es la carne, se caracteriza por presentar buenas características nutritivas, con un tiempo de producción corto y de manera ecológica; siendo una carne nutritiva y de calidad (libre de parásitos).

Cuadro N° 2.1

CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS QUE SE BRINDAN

Características del cuy	
Nombre Científico del producto	El Cobayo (<i>Cavia Porcellus</i>)
Familia	Cobayo o conejillas de India.
Procedencia	(Colombia, Perú y Venezuela)
Particularidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Cuyes mejorados, que según el tipo de pelaje, pertenecen al tipo 1 y de acuerdo a la conformación corporal, al tipo A. Este tipo de cuy presenta las siguientes características: • Tipo 1: es de pelo corto, lacio y pegado al cuerpo. Tiene el mejor comportamiento como productor de carne. • Tipo A: son cuyes “mejorados” con una buena longitud, profundidad y ancho. Son animales de temperamento tranquilo, con buena conversión alimenticia y responden eficientemente a un buen manejo. (Producida en Santa María de Chicmo)

Producto	Sub Producto (cuyes de 0 a 21 días)	Sub Producto cuyes en pie (800 a 1000 g.)	Sub Producto cuyes beneficiados de 800 kg.
Cuy	La producción de cuyes se venden en gazapos como reproductores a Instituciones públicas y privadas	<p>La asociación viene desarrollando la actividad de la crianza de cuyes, que se cría en forma rustica, su producción no es homogénea (peso, tamaño y calidad)</p> <p>Los cuyes se crían en galpones inapropiados para la crianza tecnificada, e incluso se cría dentro de sus cocinas y dormitorios, en la cual realizan la comercialización en cuyes vivos de un peso de 900 a 1000 g. al consumidor, en ferias dominicales, quintas de la provincia de Andahuaylas y Abancay.</p>	La asociación realiza la comercialización de cuyes beneficiados a las quintas de Andahuaylas y Abancay con una frecuencia de 15 y 30 días.

a) Atributos físicos:

La Asociación viene desarrollando la crianza del cuy, con fines de obtención de carne, se presenta como alternativa de solución para el desarrollo socio económico de la comunidad de Moyabamba Baja y por ende ser complemento de la canasta familiar de la población. El cuy es un alimento de muy buena calidad, rica y nutritiva con bajo contenido de grasas.

Cuadro N° 2.2
Valor Nutricional (%) de la carne de cuy a otras especies.

Especie	Proteína	Grasa%	ED (Kcal)
Cuy	20,3	7,8	960
Conejo	20,4	8,0	1590
cabra	18,7	9,4	1650
Ave	18,2	10,2	1700
Vacuno	18,2	18,2	2440
Porcino	12,4	35,8	3760
Ovino	18,2	19,4	2530

Características Organolépticas.

- **El sabor:** Varía de acuerdo a la línea, suministración de alimentos (forrajes verdes y alimentos balanceados).
- **La calidad:** Es un producto que se expende en carne (faenado eviscerado), Satisface los requerimientos del cliente, por su alto valor nutritivo, exquisitez y fácil digestión. Por ello es considerado desde épocas ancestrales como producto tradicional.
- **Durabilidad:** La carne es menos perecible que otras

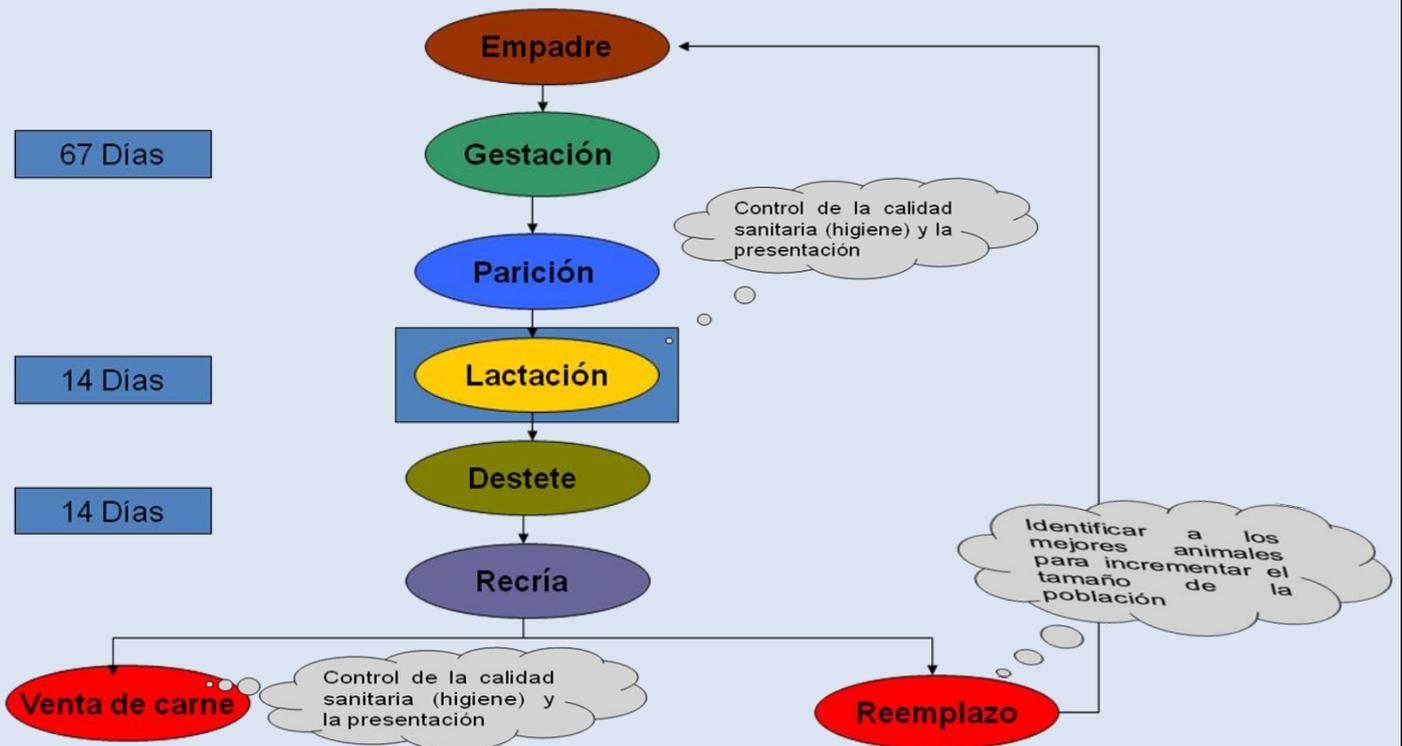
Especie	VACUNO	PESCADO	POLLO	CUY
Percibilidad	Alta	media	media	baja

2.2. Evolución y ciclo vida del Producto:

Con la organización de los productores y el desarrollo de actividades orientadas a desarrollar las capacidades del productor, mediante la aplicación del manejo técnico adecuado en cuanto se refiere a la reproducción, alimentación, cuidado y la presentación del producto se colocará óptimamente en el mercado. Se encontrará inmerso en la cadena productiva. Ver figuras de la cadena productiva.

Grafico N° 2.1

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO



Durante los últimos años la crianza de cuyes se ha incrementado de manera considerable en nuestra región, no obstante el mayor volumen de cuyes en el mercado; no cubren la creciente demanda local.

Con este Plan de Negocio se propone incentivar la implementación de un mayor número de centros de producción de cuyes del sistema familiar al sistema comercial; organizados como unidades productivas para sostener una producción con capacidad de 100 reproductores y 1500 cuyes disponibles para la venta durante un año. Materializándose así una fuente de trabajo para los integrantes de la familia; quienes podrán cubrir los gastos de educación de sus hijos y sobre todo complementar la alimentación familiar.

Como tal, la ejecución del Plan de Negocio el “Desarrollo de Capacidades para la Crianza y comercialización de cuyes en la comunidad de Moyabamba Baja, permitirá a los pobladores beneficiarios desarrollar un adecuado nivel de manejo y comercialización, que les permitirá integrarse al mercado cada vez más competitivo.

Gráfico Nº 2.2. CICLO VIDA DEL PRODUCTO

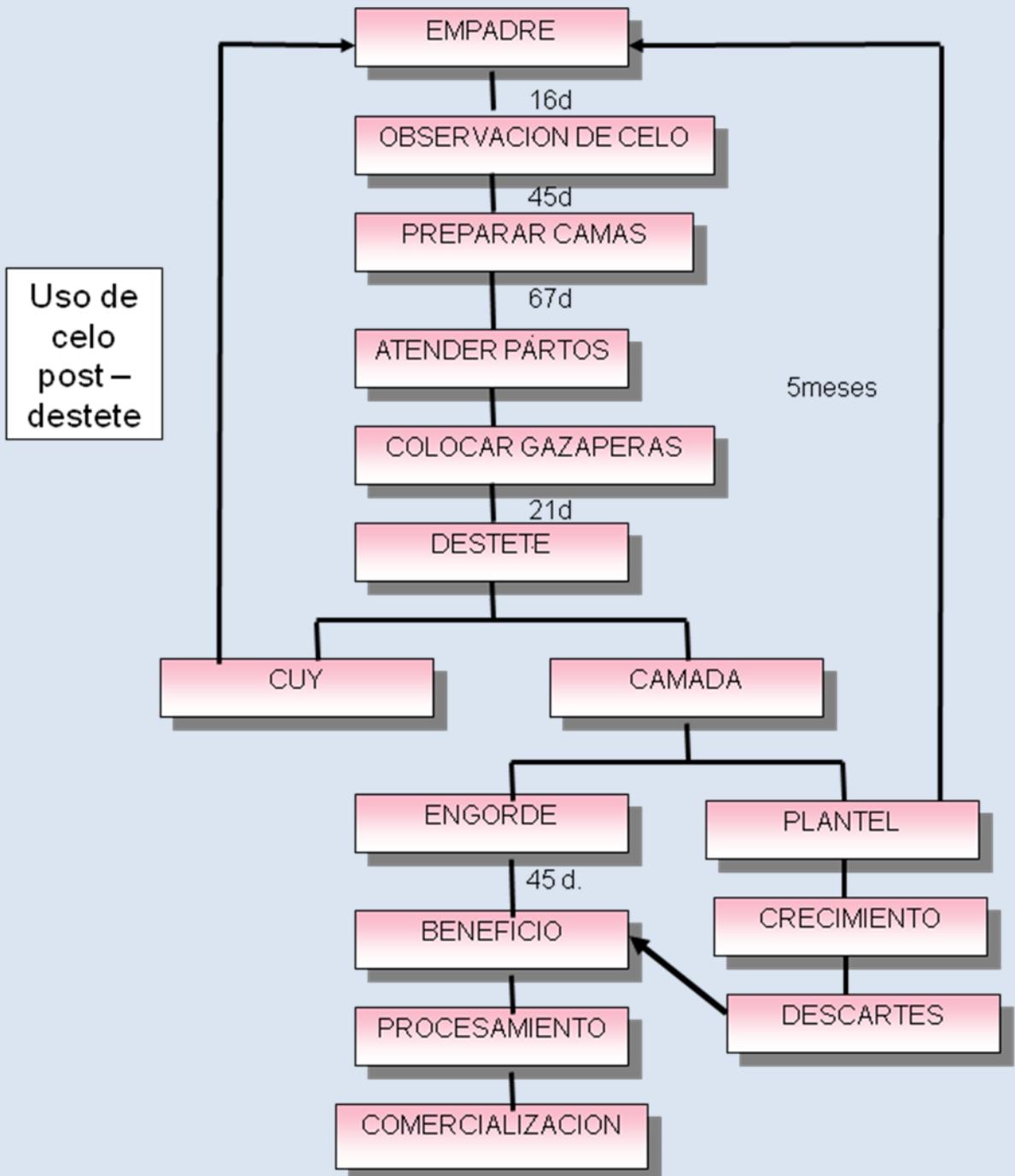
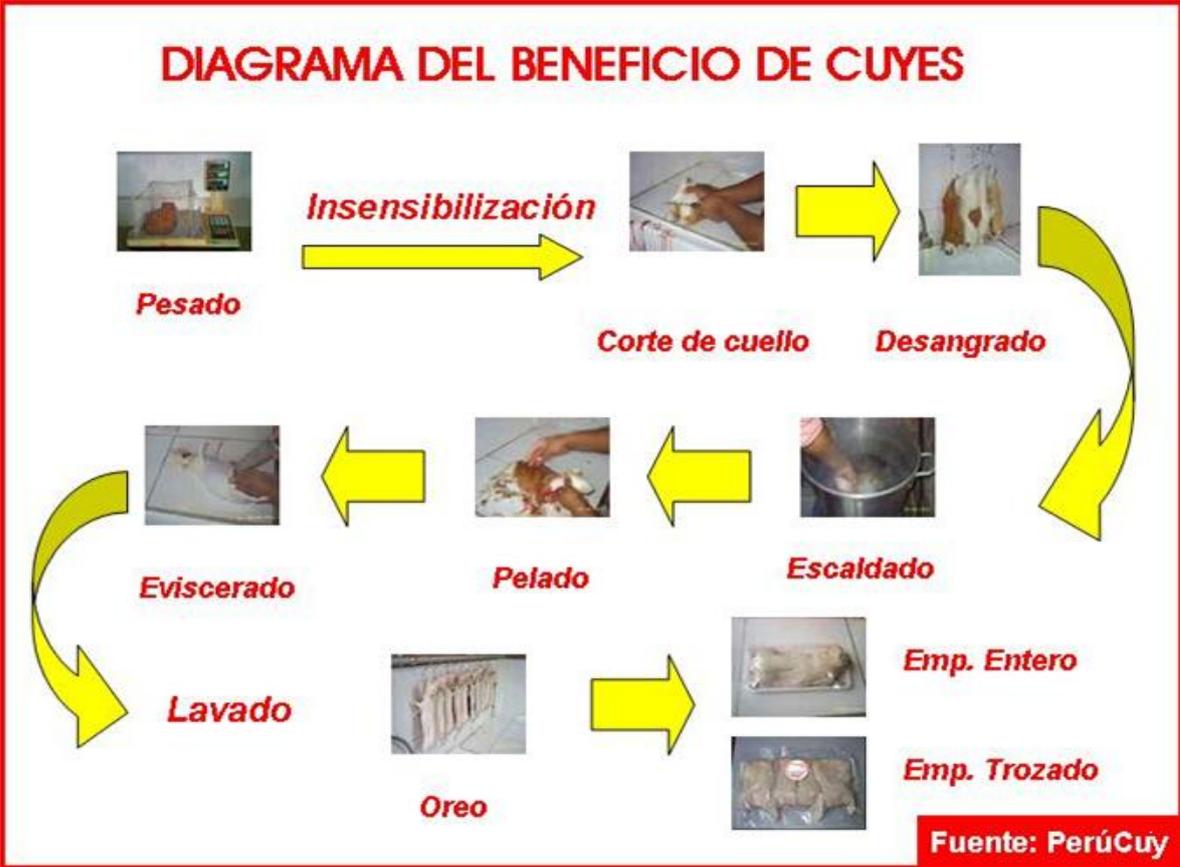


Gráfico N° 2.3.



III. ESTUDIO DE MERCADO

3.1 Marco institucional y Legal:

La Asociación de productores de cuyes Alto Andino fue creada el 29 de marzo del 2007, inscrito en registros públicos en la notaría de la provincia de Andahuaylas, este documento les permite comercializar el producto hacia los diferentes puntos de mercados local, provincial y regional.

3.2 Contexto económico actual:

a) Factor político: Actualmente los Gobiernos locales incentivan la formalización de las asociaciones y microempresas (Ley 1086 – Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, promulgada el veintiocho de Junio 2008), existen también diferentes programas de apoyo e incentivo a las MYPES como son el Ministerio del Trabajo, ONGs, etc.

- La Gerencia Sub Regional Chanca vienen promoviendo esta actividad en el Distrito de Chicmo a través de la prestación de servicios de Asistencia Técnica, capacitación, implementación en mejoramiento de galpones con las asociaciones Productoras de cuyes del Distrito de Santa María de Chicmo, del mismo modo el Gobierno Local vienen realizando las siguientes actividades.
- En el ámbito del Distrito vienen interviniendo instituciones publicas y privadas como:
- Gobierno Local (con servicio de asistencia técnica, capacitaciones, articulación al mercado con el producto cuye).
- Implementación con Galpones a las Asociaciones productoras de cuyes.
- ADEA – Andahuaylas: El año 2008 realizó un estudio de línea de base.

b) Factor Social: la crianza de cuy es una actividad familiar, que actualmente se viene realizando de manera asociada en el Distrito de Santa María de Chicmo, es considerado como una actividad rentable y de fácil manejo, que les permite generar ingresos económicos a través de las ventas del producto en las diferentes formas de comercializar beneficiado, transformado por la venta de las quintas del producto (cuy chactado, pepián de cuy, chicharrón de cuy, lechón de cuy, adobo de cuy, etc.)

c) Factor Tecnológico: La Asociación de productores “**ALTO ANDINO**” del Distrito de Santa María de Chicmo, tiene un nivel de producción basado en el sistema familiar y sistema familiar comercial, en pozos, jaulas portátiles, los beneficiarios cuentan con galpones rústicos, con bajo nivel de conocimiento y bajo nivel de asistencia técnica.

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

- d) **Factor Ambiental:** en la provincia de Andahuaylas, la crianza de cuy es una actividad complementaria que genera ingresos económicos para el sector rural, para ello existen normas de calidad y cuidado.

La capacidad transformadora en los actores sociales involucrados y aprovechamiento sostenible de los recursos

➤ **Análisis del micro Ambiente:**

❖ **Sector:**

El sector agroindustrial en la Provincia de Andahuaylas esta principalmente constituido por pequeñas empresas molineras, panificadoras y asociaciones dedicadas a las distintas cadenas productivas, que ofertan diferentes productos (carne de cuy, leche, miel, hidromiel, granjas apícolas, piscigranjas, etc.), los productores dedicados a la producción y comercialización del cuy del ámbito de la provincia como competidor se tiene a los distritos de Pacucha, Talavera, San Jerónimo, entre otros donde realizan sus ventas a las quintas y restaurantes de las provincias de Andahuaylas y Abancay.

❖ **Cliente:**

El producto esta principalmente dirigido a las quintas, restaurantes, mercados y consumidores que lo adquieren en la feria dominical de la provincia de Andahuaylas.

3.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Para estimar la demanda del consumo de cuy del distrito de Santa María de Chicmo de la Provincia de Andahuaylas de la región de Apurímac, consideramos dos aspectos:

- ✓ Primero es la demanda de autoconsumo familiar de los distritos (rural y urbano), la misma que actualmente es deficiente debido a la poca disponibilidad de cuyes y al bajo rendimiento en la producción de carne de parte de las crianzas familiares de cuyes.
- ✓ Segundo, es la demanda creciente que se observa en los centros urbanos de nuestra región a través del consumo familiar directo y la demanda de los restaurantes y quintas.

3.3.1. Análisis del consumidor

3.3.1.1. Ubicación:

Los consumidores se encuentran ubicados en los distritos de Talavera, San Jerónimo, Andahuaylas y Abancay, en los diferentes puntos, quintas, restaurantes y mercados (presentación del producto en carcasa).

3.3.1.2. Segmentación de mercado:

Los productores de Cuy “ALTO ANDINO” del Distrito de Santa María de Chicmo han segmentado el mercado según los grupos de personas con características comunes; es decir; segmento de mercado que requiere gazapos, segmento de mercado que requieren cuy en pie vivo y segmento de mercado que requieren cuyes beneficiados o transformados.

La asociación “ALTO ANDINO” tiene 03 segmentos para comercializar el producto como:

**Cuadro N° 3.1.
CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS**

PRODUCTO	PRODUCTO	SUB PRODUCTO	TRANSFORMADO
Gazapo de 0 días a 21 días) a Instituciones publicas y privadas.	Venta de cuy en pie vivo	Producto beneficiado eviscerado a quintas, mercados y restaurantes de la provincia de Andahuaylas y Abancay	Venta del producto en diferentes potajes a base de la carne de cuy a instituciones públicas y privadas en el distrito.
La unidad S/.13.00 nuevo soles.	Cuyes de 1 Kg. Peso vivo S/. 12.00 nuevo soles.	Cuyes de 800 gr. Beneficiado S/. 12.50 nuevo soles	Precio unitario S/.14.00 nuevo soles

Fuente: Taller participativo enero 2009

3.3.1.3. Definición de segmentos potenciales de interés para concentrar el análisis:

El segmento del mercado que consume la carne cuy beneficiado y eviscerado, que no esta definido por niveles socio económicos, sino por patrones culturales. La carne de cuy es consumido por el poblador urbano y rural, en cualquier día del mes y año, llámese en fiestas patronales, en quintas, mercados, etc. El 71% de los consumidores compran la carne de cuy porque hay cantidad en el mercado, el 17% lo adquieren por costumbre, el 10% lo compran por el precio y el 2% por ser alimenticio o proteico.

**Cuadro N° 3.2.
Mercado Actual**

Producto	Sub Producto	Categoría de mercado	Segmento de la Población	Volúmenes de Comercialización	Precio U.D S/.
Cuy	Gazapo de o días a 21 días	Provincial (Andahuaylas)	Instituciones públicas y privadas	40 Gazapos/trimestral	13.00
	Cuy en pie	Local (Andahuaylas)	Mercado de abastos, Restaurantes	90 Cuyes/quincenales y mensuales	12.00

			y Quintas		
	Cuy Beneficiado eviscerado	Regional (Abancay)	Quintas Recreativas, Restaurantes	90cuyes/mensuales	13.00
TOTAL:				160 Cuyes/semanales Y Trimestral-	10.00

Fuente : Taller participativo enero 2009

3.3.1.4. Tendencias de la demanda en los segmentos de interés identificados

Luego de realizar encuestas a los consumidores en la zona urbana (restaurantes, tiendas, trabajadores de Instituciones y productores), en el distrito de Andahuaylas, Talavera y San Jerónimo, se obtuvo la siguiente información:



3.- ¿por qué la consume?	N°
a: por costumbre	8
b: precio accesible	5
c: cantidad en el mercado	34
d: alimenticio	1

Fuente: Encuesta al público

3.3.1.4.1. Fluctuación de la Demanda:

Cuadro N° 3.3.
Fluctuación de la demanda hasta el año 2008

Producto	Campaña	Cantidad U.D	Precio Kg.	Total S/.
CUYES	2006	850	8.00	6800
	2007	1000	10.00	10000
	2008	2000	12.00	24000
Total				40800

3.3.1.4.2. Estimación del tamaño de la Demanda:

La demanda de carne de cuy por parte de la población a nivel distrital y provincial se ha obtenido en base al estudio de mercado realizado por el sondeo a la población en general en la provincia de Andahuaylas y Abancay, donde llegaron a determinar el consumo per cápita anual para el año 2009, tomando como base dicha información y realizando algunos ajustes de acuerdo a la población de cuyes del año 2008 y la saca estimada hemos actualizado dicha estimación; con una tasa de crecimiento poblacional promedio de 1.81% anual y el consumo per cápita promedio de 0.71 kg./hab./año (zona Urbana) y 0.54 kg./hab./año (zona rural); se tendrá la siguiente demanda para referencia del Plan de Negocio:

N° de familias objetivo al año 2,015 : 10063

Tasa de crecimiento poblacional : 0.81%

% de los hogares que consumen cuyes : 78%

Consumo per cápita kg./Hab./Año : 0.54

Se ha estimado la demanda histórica y proyectada a nivel del Distrito de Santa María de Chicmo.

Para proyectar la demanda utilizamos la técnica de la tasa de crecimiento entre dos puntos. Esta técnica se utiliza cuando se cuenta con cifras de dos momentos del tiempo. Estos momentos, para el caso que nos ocupa, están representados por los censos oficiales de 1993 y el 2007. No se utilizó otras técnicas debido a la poca confiabilidad de la información secundaria que se pudo revisar¹.

La demanda actual de cuyes que existiera a nivel del distrito de Santa María de Chicmo es de 8998 cuyes lo que significa 5.04 TM de carne de cuy de acuerdo al consumo per cápita que se pretende atender que se mantiene en 0.53 Kg./hab./año.

Cuadro N° 3.4.
DEMANDA PROYECTADA A NIVEL DEL DISTRITO
DE SANTA MARIA DE CHICMO

AÑO	POBLACION	CONSUMO PERCAPITA	KG	N° CUYES
2007	9.430	0,53	4.998	6.247
2008	9.507	0,53	5.039	6.298
2009	9.584	0,53	5.080	6.349
2010	9.663	0,53	5.121	6.402
2011	9.741	0,53	5.163	6.453

¹ La fórmula de esta técnica es la siguiente: $tc = (df / di)^{1/t}$.

2012	9.821	0,53	5.205	6.506
2013	9.901	0,53	5.248	6.559
2014	9.981	0,53	5.290	6.612
2015	10.063	0,53	5.333	6.667

Fuente: Elaboración propia con una tasa de crecimiento $T_c = 0.8152\%$ cuy 800 gr.

Demanda Regional y Local:

La carne del cuy es un producto de gran demanda en el mercado local y regional siendo los principales consumidores Andahuaylas y Abancay, la tendencia que se registra en el mercado local y regional es una demanda que está creciendo de manera sostenida tanto en el consumo en pie y en carcasa.

Considerando los resultados de un sondeo de mercado efectuado por ADEA -Abancay el año 2009 los datos considerados, se ha determinado los siguientes supuestos para la ciudad de Andahuaylas:

Cuadro N° 3.5.

Series históricas ligadas a la demanda de la provincia de Andahuaylas al 2008

AÑO	POBLACION	CONSUMO	DEMANDA	DEMANDA	DEMANDA
2001	137006	0.54	73.98	73983.40	132113
2002	138123	0.54	74.59	74586.51	133190
2003	139249	0.54	75.19	75194.54	134276
2004	140384	0.54	75.81	75807.53	135371
2005	141529	0.54	76.43	76425.51	136474
2006	142682	0.54	77.05	77048.53	137587
2007	143846	0.54	77.68	77676.63	138708
2008	145018	0.54	78.31	78309.85	139839

Fuente: Elaboración propia

La demanda actual de cuyes que existe a nivel provincial al año 2008 es de 139839 cuyes lo que significa 78.31 TM de carne de cuy de acuerdo al consumo per cápita que se pretende atender que se mantiene en 0.54 Kg./hab./año.

3.3.1.4.3. Características de la Demanda

De ello, podemos inferir que la demanda mensual y anual de los mercados mencionados, asciende a 6800 cuyes beneficiados mensualmente y 81600 en forma anual.

Igualmente, según la información obtenida, la predisposición de compra semanal de los mercados mencionados anteriormente es como sigue:

Cuadro N° 3.6.

Predisposición de compra semanal

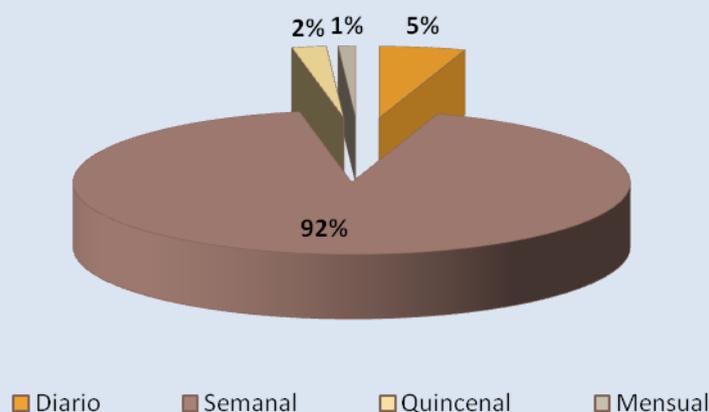
Supermercados	Predisposición de compra semanal en unidades
Mercado Central de la Provincia de Andahuaylas	1000

Feria dominical de la provincia de Andahuaylas	1500
Feria sabatina de la provincia de Chincheros	800
Total	3300

Fuente: Sondeo rápido de mercado Enero 2009

Se ha cuantificado los datos en forma semanal, porque la mayor frecuencia de compra (92%) se presenta en este periodo. Mientras que la frecuencia de compra diaria, quincenal y mensual no es representativa como se puede apreciar en el Gráfico 3.1.

Gráfico 3.1.
FRECUENCIA DE COMPRA DIARIA, QUINCENAL Y MENSUAL



Entre los principales inconvenientes que tiene los mercados con los proveedores de carne de cuy, se pueden mencionar los siguientes: problemas con la presentación del producto (37%), no entregan el producto en forma oportuna (25%), falta de abastecimiento o continuidad (20%) y presentan dificultades de comunicación (18%).

Los entrevistados manifestaron que los principales problemas que tienen para comercializar la carne de cuy están relacionados con la mala presentación del producto (57%), con el incumplimiento de normas de calidad (25%), con los elevados precios de comercialización (16%) y con la discontinuidad de la demanda (2%).

El peso promedio de venta de la carne de cuy en los mercados esta entre los valores de 467 a 617gr.

Gráfico 3.2.

Inconvenientes observados con los proveedores de carne de cuy

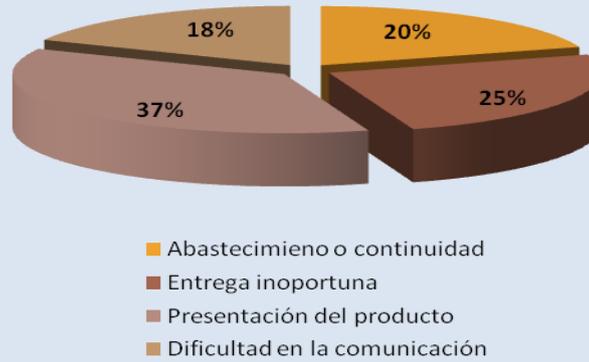
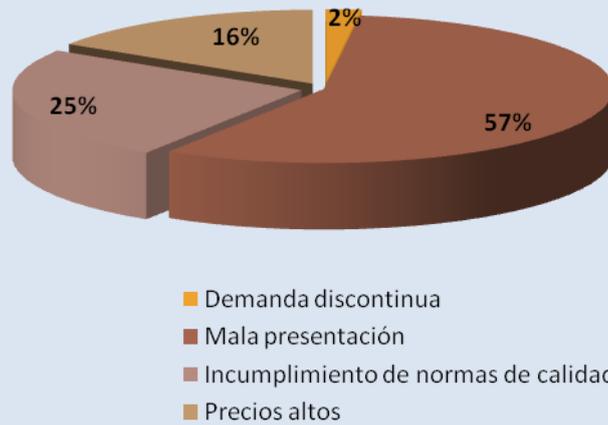


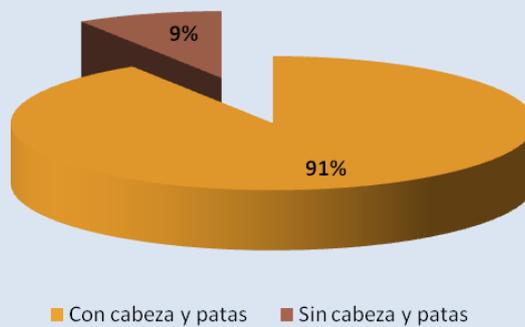
Gráfico N° 3.3.

Problemas relacionados a la comercialización de carne de cuy



La presentación de la carne de cuy en los mercados de la provincias se vienen haciendo de dos formas: carne de cuy con cabeza y patas (91%) y carne de cuy sin cabeza y sin patas (9%).

Gráfico N° 3.4. PRESENTACION ACTUAL DE LA CARNE DE CUY

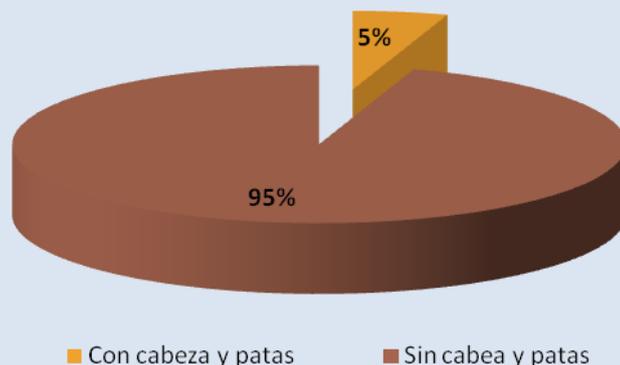


3.3.1.4.4. Tendencia y perspectiva de la Demanda

La tendencia y predisposición de compra de carne de cuy, respecto a la presentación del producto, de acuerdo a las entrevistas realizadas, es contraria a lo que actualmente sucede en el mercado, porque el 95% de consumidores demandan la carne de cuy sin cabeza y patas, mientras que solo el 5% la demandan con cabeza y patas. Es necesario mencionar que esta presentación es demandada por los consumidores frecuentes de la carne de cuy, las cuales, son generalmente personas que provienen de las diferentes provincias y distritos de la región.

Gráfico N° 3.5.

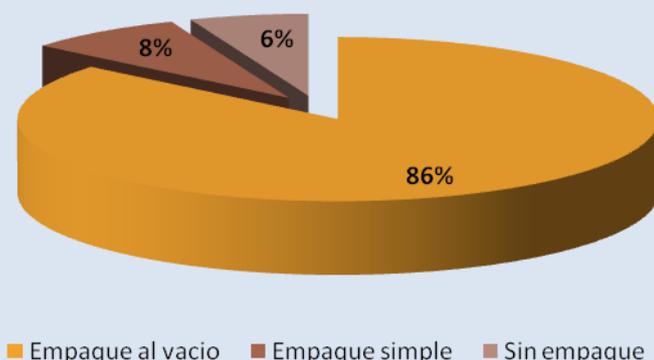
PREDISPOSICION DE COMPRA DE LA CARNE DE CUY EN LOS MERCADOS



Actualmente, los mercados de la provincia se compra el producto sin empaque en un 88 %, con empaque simple² en un 12% y empaque al vacío en un 0%. Mientras que la tendencia o predisposición de compra manifestada por los entrevistados es que un 86% desea comprar el producto empaque al vacío, un 8% con empaque simple y un 6% lo prefiere comprar sin empaque.

Gráfico N° 3.6.

PREDISPOSICIÓN DE COMPRA MANIFESTADA POR LOS ENTREVISTADOS



Finalmente, ante la pregunta realizada a las personas consumidoras de carne de cuy en la provincia sobre la exigencia que realizan a sus proveedores para que beneficien

² Consta de un plástico simple que envuelve la carne de cuy

los cuyes en un camal, un 98% respondió que si tienen esa exigencia, mientras que solo el 2% respondió que no.

Gráfico N° 3.7.
Exigencia del uso de un camal para el beneficio de cuyes



3.3.1.5. Factores que inciden en la adquisición del producto/servicio por parte del consumidor

Razones del Mayor Consumo.- De acuerdo a la investigación exploratoria, se determinó la predominancia de las siguientes razones:

- A = Precio accesible
- B = Variedad de preparación
- C = Facilidad para encontrarla
- D = Rendimiento de la carne
- E = Sabor y gusto preferido por la familia
- F = Presentación higiénica y segura
- G = Calidad nutritiva

3.3.1.6. Exigencias de los Consumidores.

Cuadro N° 3.7.
Exigencias y valoraciones del consumidor de cuy

N°	Cuy	Orden de Prioridad
1	Valor Nutricional	1
2	Color	7
3	Sabor	2
4	Olor	8
5	Textura	3
6	Cantidad	9
7	Pie en vivo	4
8	Beneficiado	10
9	Carne extra (600 a 700kg)	5
10	Tamaño	13
11	Peso	14
12	Durabilidad	12
13	Tiempo de cocción	11
14	Calidad	6

Condiciones para un posible consumo de carne de cuy

Para las personas no consumidoras pero proclives a hacerlo se determinaron las siguientes condiciones necesarias para decidirse al consumo:

- A. Que le guste a la familia
- B. Poder encontrarla fácilmente
- C. Garantía en la sanidad de la carne
- D. Precio accesible
- E. Conocimiento de formas de preparación
- F. Variedad en la presentación de la carne

Se establece que la garantía de sanidad de la carne es el factor más importante para decidir por el consumo de carne de cuy.

Es de influencia también el precio, sobretodo en los habitantes de las periferias; así como el hecho que le guste a la familia, especialmente en las zonas residenciales.

Segmentación: A: El consumidor del sector A, lo prefiere el producto ya beneficiado con peso de 800 a 1000 kg listo para elaborar variedades de platillos base de la carne del cuy.

¿Cómo podría mejorar el producto?	
Pelado limpio	10
Cocinado	13
Vivo	25



El 52% consideran que los cuyes se vendan vivos, mientras que el 27% considera que debería de estar cocinado y el 21% deberían de venderlo ya pelado y limpio.

Segmento B: El consumidor del sector B, lo prefiere el producto ya transformado con peso de 800 a 1000 kg listo para degustar en las diferentes variedades del platillo del producto cuy.

Districtos Competidores	Aceptación	¿Por qué le compran?	¿Donde lo comercializan el producto?	Capacidad de	Tecnología	Precio de
-------------------------	------------	----------------------	--------------------------------------	--------------	------------	-----------

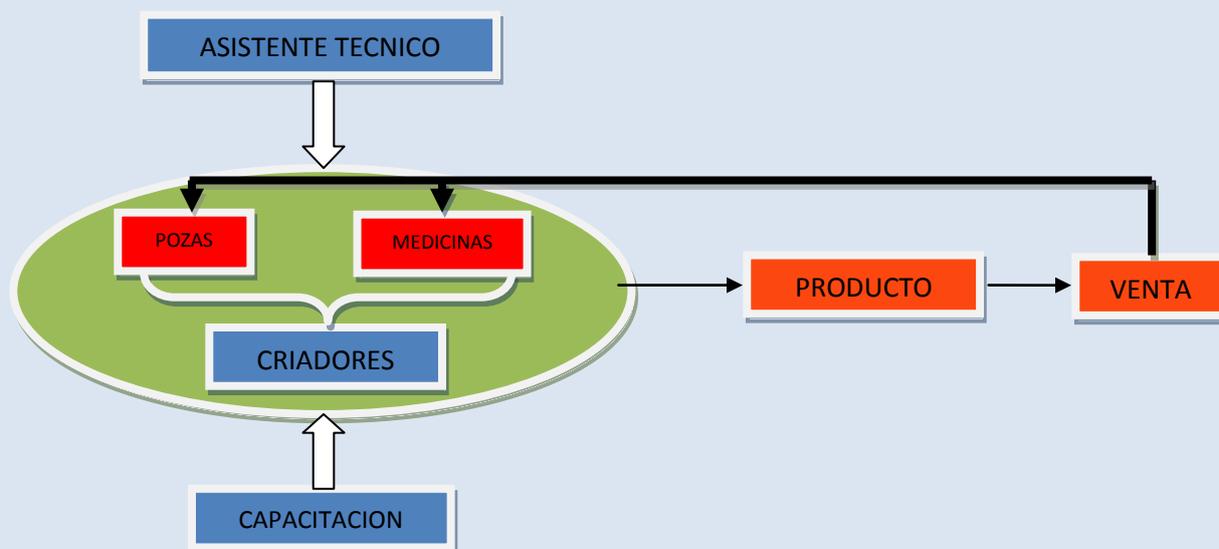
	Alta	Regular	Poca					
Pacucha	X	X		Por ser un producto orgánico y nutritivo.	En el distrito y ferias dominicales.	70 cuyes	Artesanal	S/. 6.00
Talavera	X	X		Por ser un producto orgánico y nutritivo	En su centro de producción y por medio de sus canales de comercialización.	100 cuyes	Semi - industrial	S/. 5.00
San Jerónimo			X	El producto es alimentado por forraje natural	Por canales de comercialización (teléfonos y contratos)	80 cuyes	Industrial	S/. 7.00
Chincheros		X		Esta al alcance de los clientes de la zona rural del Distrito de chincheros)	En sus galpones del distritos.	80 cuyes	Artesanal	S/. 5.00
Huancabamba	X			El producto es alimentado por forraje natural	En el distrito y ferias dominicales.	30 cuyes		S/. 5.50

3.3.2 Posición de las Empresas de la Competencia en Relación a los Atributos del Producto del producto

Listado de los Distritos Competidores

Fuente : Taller participativo Enero 2009

3.3.3. Posición competitiva de la Empresa en relación a los atributos del producto.



Cumplimiento de las exigencias del mercado

Concluida la producción, sigue la etapa más importante, que es la de llegar al mercado. La productividad de una reproductora, el crecimiento de la recría y la eficiencia en convertir alimento, así como la disminución de la mortalidad son determinantes en el éxito de la crianza de cuyes. Los estudios en la etapa de post-producción involucran los valores agregados que deben conseguirse para llegar al mercado con un producto de calidad.

A este nivel se tiene que trabajar con las carcasas para determinar los factores que afectan su rendimiento. La carcasa en cuyes incluye la cabeza, patitas y riñones. Entre los factores que influyen en el rendimiento se tiene el tipo de alimentación, la edad, el genotipo y la castración.

Para evaluar el efecto del sistema de alimentación en los rendimientos de carcasa se han realizado numerosas experimentos, las conclusiones del trabajo de Investigación de la Universidad Nacional San Antonio Abad Cusco son las siguientes:

Los animales que recibieron una alimentación exclusivamente con forraje logran rendimientos de carcasa de 56,57 %, los pesos a la edad de sacrificio son de 624 ± 56,67 g. Estos rendimientos mejoran a 65,75 % en los cuyes que reciben una alimentación sobre la base de forraje más concentrado, sus pesos a la edad de sacrificio fueron 852,44 ± 122,02 g. La alternativa de alimentar a los cuyes exclusivamente con una ración balanceada, mejora los rendimientos de carcasa a 70,98 % con pesos a la edad de sacrificio de 851,73 ± 84,09 g.

Los cuyes con una alimentación suplementada alcanzan pesos superiores (P<0,01) a los alimentados solamente con forraje. Se obtienen carcasas con un mejor acabado y una mayor formación muscular a la vez que se alcanzó un mayor peso y rendimiento de las mismas

Al conocer el efecto de la castración, el rendimiento de carcasa obtenido es de 63,82 % con pesos a la edad de sacrificio de 843,08 ± 76,03 g y peso de carcasa 543,77 g. Los cuyes alcanzan rendimientos de carcasa de 64,96 %, con un peso al sacrificio de 844,62 ± 107,2 g y con un peso de carcasa de 558,46 g. Esta práctica se justifica para facilitar el manejo de cuyes de crecimiento tardío.

El efecto del tiempo de ayuno antes del sacrificio influye en el contenido de digesto en el tracto. Así los rendimientos de carcasa de cuyes sin ayuno alcanzan 54,48 % (10) y con 24 horas de ayuno 64,37 % (10). Este factor no mejora los rendimientos de carcasa pero si distorsiona su valor porcentual. Los pesos de las vísceras de cuyes de tres meses de edad en promedio son: corazón 2,79 ± 0,76; pulmones 4,85 ± 1,51; hígado 23,29 ± 6,03; riñón 6,06 ± 1,43; bazo 1,13 ± 0,26; estómago vacío 5,63 ± 1,34; estómago lleno 17,33 ± 7,54; e intestino 85,04 ± 14,91 g.

Rendimiento de carcasa de cuyes bajo diferentes sistemas de alimentación

Sistema de Alimentación	Peso al sacrificio (g)	Rendimiento (%)
Forraje	624,0 ± 6,67 b	56,57
Forraje + concentrado	852,4 ± 122,02 a	65,75
Concentrado + agua + vitamina C	851,7 ± 84,09 a	70,98

Los factores que afectan el rendimiento de carcasa son la edad y el grado de cruzamiento. En cuanto al grado de cruzamiento los cuyes «mejorados», criollos y cruzados alcanzan rendimientos de 67,38 % (39), 54,43 % (56) y 63,40 % (28), respectivamente.

Los cuyes «mejorados» superan en rendimiento de carcasa a los cruzados en 3,9 % y a los criollos en 12,95 %. Dada la precocidad de los cuyes «mejorados», éstos alcanzan su peso de comercialización cuatro semanas antes que los criollos. El rendimiento de los cortes principales 35,5 % para brazuelo, 25,6 % para costillar y 36,3 % para pierna.

Rendimientos de carcasa de cuyes criollos mejorados, cruzados de recría

Tipo de cuy	Peso vivo (%)	Rendimiento Carcasa (%)
--------------------	----------------------	--------------------------------

Mejorados (9 semanas)	752,4 ± 126,1	489,2 ± 91,85	67,38
Criollos (13 semanas)	799,5 ± 288,3	436,7 ± 167,1	54,43
Cruzados (13 semanas)	886,5 ± 264,6	570,4 ± 197,5	63,4

Existe en el mercado dos tipos de cuyes destinados para el consumo, los «parrilleros», que son cuyes de 3 meses de edad, y los de «saca de reemplazo», que corresponden a cuyes hembras después del quinto parto. Al mercado deben salir animales parejos en tamaño, peso y edad, con esto se consigue carcasas de excelente calidad. No deben sacrificarse animales golpeados ni con afecciones fungosas que desmerecen la calidad de la carcasa.

En productores se logra rendimientos de carcasa de 60,42 % (102) en cuyes de recua y de 63,40 % (53) en animales de saca. Los pesos vivos y de carcasas logrados a los 3 meses fueron de 669 ± 116,0 g y 406,5 ± 92,3 g, respectivamente. En adultos el peso al sacrificio 1 082,0 ± 169,2 g y el peso de carcasa 682,9 ± 101,0 g.

3.3.4. Oportunidades de Mercado Estimación del Tamaño de la Demanda insatisfecha

La demanda actual de carne de cuy en el distrito de Santa María de Chicmo es de 5.04 TM, y la oferta alcanza a 4.81 TM. Existiendo una demanda insatisfecha de 0.23 TM, el cual se pretende cubrir con la producción de la asociación de productores.

Demanda

AÑO	POBLACION	CON PERC	TM	KG	N° CUYES
2007	9430	0.53	5.00	4997.90	8925
2008	9507	0.53	5.04	5038.64	8998
2009	9584	0.53	5.08	5079.72	9071
2010	9663	0.53	5.12	5121.13	9145
2011	9741	0.53	5.16	5162.88	9219

Oferta

Año	familias	oferta
2007	1886	4.77
2008	1901	4.81
2009	1917	8.23

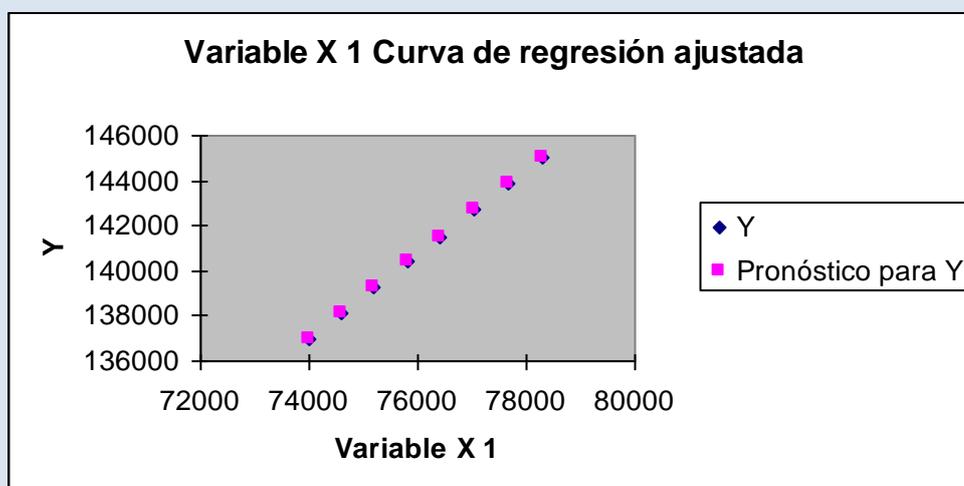
La demanda proyectada al 2009 de carne de cuy en el distrito de Santa María de Chicmo es de 5.08 TM, y la oferta alcanza a 8.23 TM. Existiendo una sobre oferta de 3.15 TM, el cual tendrá que satisfacer la demanda insatisfecha de la provincia.

Series históricas ligadas a la demanda de la provincia de Andahuaylas al 2008

AÑO	POBLACION	CONSUMO PERCAPITA	DEMANDA TM	DEMANDA KG	DEMANDA N° CUYES
-----	-----------	-------------------	------------	------------	------------------

2001	137006	0,54	73,98	73983,4	132113
2002	138123	0,54	74,59	74586,51	133190
2003	139249	0,54	75,19	75194,54	134276
2004	140384	0,54	75,81	75807,53	135371
2005	141529	0,54	76,43	76425,51	136474
2006	142682	0,54	77,05	77048,53	137587
2007	143846	0,54	77,68	77676,63	138708
2008	145018	0,54	78,31	78309,85	139839
2009	146200	0,54	78,95	78947,76	140978
2010	147391	0,54	79,59	79590,99	142127
2011	148592	0,54	80,24	80239,47	143285
2012	149802	0,54	80,89	80893,23	144452
2013	151023	0,54	81,55	81552,31	145629

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,999999995
Coefficiente de determinación R²	0,999999990
R ² ajustado	0,999999988
Error típico	0,309476681
Observaciones	8



El balance de la demanda y oferta a nivel provincial también se considera el mismo criterio del consumo per cápita actual alcanza 78.31 TM de carne de cuy y la oferta alcanza a 75.87 TM habiendo un déficit de 2.44 TM.

3.4. ANÁLISIS DE LA OFERTA

3.4.1. Identificación de la Competencia (quienes son y conde están)

3.4.1 Identificación de la Competencia:

- En forma general, la competencia de los productores “ ALTO ANDINO” , lo constituyen los acopiadores vivanderos o intermediarios locales de cuy en pie que se encuentran situados en los distritos de Pacucha, Talavera, Chincheros y San Jerónimo, en ferias dominicales de la provincia de Andahuaylas. Estos competidores tienen apoyo del gobierno local y ONGS y les permite llevar a cabo sus actividades (participan de manera activa en las ferias Gastronómicas, ferias locales, ferias provinciales y regionales).
- También constituyen nuestra competencia los productores de la Ciudad de Abancay, cuya actividad principal es la producción de cuyes.
- Según el sondeo de la encuesta en la provincia de Andahuaylas, se pudo deducir que el principal competidor de los productores de “ALTO ANDINO” del Distrito de Santa María de Chicmo son los productores del distrito de Pacucha, Talavera, San Jerónimo y Chincheros la Provincia de Andahuaylas. Estas organizaciones cuentan con el apoyo de los gobiernos locales e Instituciones públicas y privadas.

En el siguiente cuadro se presenta a los competidores con el que cuentan los productores del distrito de Santa María de Chicmo, identificando el nivel de aceptación por parte del mercado, las razones de compra, sus compradores actuales y los precios al cual se oferta el producto información obtenida del estudio de mercado y entrevistas con productores.

Cuadro N° 3.8.
Identificación de la Competencia

Asociaciones de productores competidores	Aceptación			¿Porque le compran?	¿Dónde comercializan el producto?	Precio de venta
	Alta	Regular	Poca			
Asociaciones de productores de cuyes de Pacucha	X			El cuy del distrito de Pacucha es reconocida por los consumidores de la provincia de Andahuaylas y es un producto altamente nutritivo.	El 80% de su producción es comercializada a la provincia de Abancay (y en menores cantidades al mercado local y provincial (feria dominical de Andahuaylas)	Los precios varían: cuy pie vivo S/.10 a 12 soles por kg. A las quintas de la provincia.
Asociación de Productores de cuyes del Distrito de Huancabamba		X		Es un producto altamente nutritivo.	Al Mercado local y provincial (feria dominical de Andahuaylas).	Los precios varían entre S/. 8.50 a 10 .00 soles cuy de pie vivo. En la feria de Andahuaylas
Asociación de Productores de cuyes del Distrito de Talavera)	X			Es un producto altamente nutritivo.	Al Mercado local y provincial (feria dominical de Andahuaylas).	Los precios varían entre S/.7.00 a 10.00 Soles cuyes de pie vivo, a las quintas y restaurantes de la provincia.
Asociación de productores de cuyes del Distrito de San Jerónimo	X			Es considerado un producto ecológico, en su manejo no utilizan productos químicos en el proceso de la crianza, y es un producto altamente nutritivo.	El 80% de su producción es comercializada en la feria dominical y en las quintas de la provincia de Andahuaylas, y el excedente la venta es a los restaurantes de la provincia.	Los precios varían: S/.8.00 a 11.00 solea por unidad en el mercado local y provincial.

Fuente: Taller participativo enero - 2009

3.4.2 Análisis de la competencia:

A nivel general

- ◆ Presencia de criadores a nivel de economía de subsistencia.
- ◆ productores débilmente organizados y dispersos.
- ◆ El 50% de la producción de cuyes se vende en las ferias locales a precios muy bajos.
- ◆ Bajos ingresos anuales
- ◆ Dificultad para una crianza en forma tecnificada y organizada.
- ◆ Retroceso de la producción es rustico como crianza familiar, familiar comercial, en donde vienen desarrollando esta actividad en forma cualitativo y cuantitativo del nivel productivo.

A nivel de infraestructura y manejo

Se considera que el proceso de desarrollo de capacidades se les enseñará a los criadores la construcción de galpones, así como al uso de equipos y herramientas necesarias para la crianza tecnificada.

- ✓ Los galpones son muy precarios, en donde se encuentran en Las cocinas dormitorios
- ✓ Cuentan con pocas poza y jaulas no prestan seguridad
- ✓ Son muy pocos los galpones construidos, las posibilidades de construcción de nuevas infraestructura sin el apoyo institucional.
- ✓ Los productores de cuy local se han constituido con apoyo de instituciones, son muy pocas las iniciativas de los criadores de cuy, con recursos propios.

Competidores	Estado de las Asociaciones	Fortalezas	Debilidades	Estrategias
Asociaciones de productores de cuyes de Pacucha	La Asociación de productores de cuye en el distrito de Pacucha viene realizándose desde el año 2006 como una especie alternativa de las demás especies, que vienen comercializando su producto, en el mercado Local, provincial, regional (Abancay).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Su producto es reconocido por los consumidores. ▪ Reciben asistencia técnica del Gobierno Local, Intervida. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bajo poder de negociación para hacer cumplir los precios por el producto. ▪ Tienen mayor porcentaje de tierras de secano para sembrar forrajes. 	Sus ventas lo realizan aliándose a la asociación de productores de Santa María de Chicmo.

Asociación de Productores de cuyes del Distrito de Huancabamba	Aun no existe una organización formalizada de productores en cuyes en este distrito y la producción es en poca cantidad, son pocos los productores dedicándose a esta actividad, por lo cual su producto solo abastece la demanda local.	Cuenta con disponibilidad de materia prima (agua, suelos de cultivo y clima favorable) para los forrajes.	No existe una organización de productores de cuyes en el distrito.	Abastece el mercado local, adquiriendo un mejor precio por su producto.
Asociación de Productores de cuyes del Distrito de Talavera)	Los productores se encuentran en proceso de organización y la crianza de cuyes en este distrito, para el año 2009 ha ido incrementándose, a razón de la intervención de la ONG MINKA que viene impulsando la cadena productiva del cuy)	Apoyo de la ONG, MINKA. Con asistencia técnica y fortalecimiento organizacional.	▪ Bajo poder de negociación para hacer cumplir los precios por el producto.	
Asociación de productores de cuyes del Distrito de San Jerónimo	La asociación se encuentra en un buen nivel de organización tanto para la producción y comercialización del producto.	Apoyo del Gobierno Local	▪ Bajo poder de negociación para hacer cumplir los precios por el producto.	

Fuente : Taller participativo enero 2009

3.4.3. Estimación de volumen de Oferta actual.

La oferta actual está constituida por la saca de cuy que se realiza, tanto a nivel de crianzas familiares como de centros de producción de los distritos de la provincia de Andahuaylas.

Para la estimación de la oferta de carne de cuyes, se tiene en cuenta lo siguiente:

- ✓ De acuerdo al estudio de mercado de carne de cuyes, realizado por los beneficiarios se ha determinado, que por cada cuy hembra se obtienen 2.5 cuyes hasta el 2007.

Sistema de producción	Nº de productores	Promedio de cuyes hembras en producción	Producción por cuy hembra al año	Total de cuyes producidos al año	Rendimiento de carcasa/cuy Kg.	Producción en TM
Familiar	1886	4	2.5	18860	0.253	4.77
Total	1886			18860		4.77

- ✓ Se tiene hasta tres sistemas de crianza: las Crianzas Familiares, donde se crían el 44.6 % de la población de cuyes, las Crianzas Familiares Comerciales, donde se crían el 49.6% y las Crianzas Comerciales, donde se crían el 5.8% de la población de cuyes.

- ✓ De acuerdo al desarrollo poblacional se tiene que el primer año el número de hembras en producción es de 150 por cada socio (20 socios), las cuales considerando los índices de producción logran un total de 13500 cuyes; lo que representa un total de 3.42 TM de carne de cuy; que sumado a la producción del sistema familiar de los distritos hacen un total de 8.23 TM de carne de cuy.

Sistema de producción	Nº de productores	Promedio de cuyes hembras en producción	Producción por cuy hembra al año	Total de cuyes producidos al año	Rendimiento de carcasa/cuy Kg.	Producción en TM
Familiar	1903	4	2.5	19030	0.253	4.81
Familiar Comercial	20	150	4.5	13500	0.653	3.42
Total	1923			32530		8.23

- ✓ El 100% de la saca de cuyes criados bajo el sistema de Crianza Familiar es para autoconsumo; en el caso de la Crianza Familiar Comercial, el 40% de la saca es para autoconsumo y el 60% es para el mercado; en el caso de la Crianza Comercial, el 100% de la saca se destina al mercado.
- ✓ En resumen a nivel del distrito de San María de Chicmo la oferta es de 4.81 TM para el año 2008, para el año 2009 es de 8.23 TM, así como se muestra en el cuadro N° 09.

Cuadro N° 3.9.
Calculo de la Oferta en el distrito de Santa María de Chicmo (TM)

Año	familias	oferta
2007	1886	4.77
2008	1901	4.81
2009	1917	8.23
2010	1933	8.30
2011	1948	8.36
2012	1964	8.43
2013	1980	8.50
2014	1996	8.57
2015	2013	8.64
2016	2029	8.71
2017	2046	8.78
2018	2062	8.85

3.5. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL MERCADO

3.5.1. Numero de Asociaciones vendedoras

Cuadro N° 3.10.

Asociaciones de productores competidores	Aceptación			¿Porque le compran?	¿Dónde comercializan el producto?	Precio de venta
	Alta	Regular	Poca			
Asociaciones de productores de cuyes de Pacucha	X			El cuy de distrito de Pacucha es reconocida por los consumidores de la provincia de Andahuaylas y es un producto altamente nutritivo.	El 80% de su producción es comercializada a la provincia de Abancay (y en menores cantidades al mercado local y provincial (feria dominical de Andahuaylas)	Los precios varían: S/. cuy pie vivo 10 a 12 soles por kg. A las quintas de la provincia.
Asociación de Productores de cuyes del Distrito de Huancabamba		X		Es un producto altamente nutritivo.	Al Mercado local y provincial (feria dominical de Andahuaylas).	Los precios varían entre S/:8.50 a 10 .00 soles cuy de pie vivo. En la feria de Andahuaylas
Asociación de Productores de cuyes del Distrito de Talavera)	X			Es un producto altamente nutritivo.	Al Mercado local y provincial (feria dominical de Andahuaylas).	Los precios varían entre S/:7.00 a 10.00 Soles cuyes de pie vivo, a las quintas y restaurantes de la provincia.
Asociación de productores de cuyes del Distrito de San Jerónimo	X			Es considerado un producto ecológico, en su manejo no utilizan productos químicos en el proceso de la crianza, y es un producto altamente nutritivo.	El 80% de su producción es comercializada en la feria dominical y en las quintas de la provincia de Andahuaylas, y el excedente la venta es a los restaurantes de la provincia.	Los precios varían: S/:8.00 a 11.00 soles por unidad en el mercado local y provincial.

Fuente: Taller participativo enero 2009

3.5.2 Grado de diferenciación del producto.

La carne faenada y eviscerada de cuy es un producto homogéneo, destinado estrictamente a cubrir la demanda de consumidores de origen familiar de las zonas del ande.

Sin lugar a dudas, es el consumidor andino quien más consume este producto, dado el mayor número de ciudadanos en las urbes que viven en el distrito.

Este producto se expende en la mayoría de los restaurantes (quintas campestres), así como en aquellas actividades sociales de tipo familiar, que se desarrollan en lugares públicos, donde regularmente se expende el cuy al horno, pepián de cuy, chactado u otros.

3.5.3 Barreras de entrada

BARRERAS DE INGRESO

- El producto “carne de cuy faenado eviscerado” entra al mercado local, provincial, regional con un minucioso control de calidad ya que para que sea adquirido por los consumidores es un requisito contar con procesos de alta calidad esto quiere decir que la carne de cuy llegara al mercado local sin ningún daño o abolladura por la logística que manejaremos.
- La Oficina de administración de alimentos y medicinas de EEUU (FDA) regula la seguridad, sanidad y debido etiquetado de los productos, vigilando que se cumpla con las leyes administradas las cuales incluyen la Ley Federal sobre los Productos Alimenticios, Farmacéuticos y Cosméticos (FFD&C Act) y la Ley para la Precisión de las Etiquetas y el Empaque Adecuado (FPLA).

3.5.4 Barreras de salida al mercado

Comunicaciones

El sistema de telecomunicaciones se da en forma media a baja en el Distrito de Santa María de Chicmo. Cuenta con acceso a teléfono fijo (comunitarios) y servicio de telefonía móvil (celulares) asimismo cuenta con servicios de internet.

Las comunidades cuentan con este servicio de manera restringida situación que se esta superando gradualmente para lograr una adecuada comunicación. En algunos casos se trasladan hasta la población para acceder a tal servicio.

Transporte

El principal medio de transporte en el distrito es el terrestre, considerando como principal vía la Abancay-Andahuaylas-Huamanga; y la conexión con las comunidades campesinas a partir de esta mediante paraderos ubicados en los centros poblados y a partir de los centros poblados urbanos mediante trochas que comunican las comunidades y que se integra a sí mismas.

3.5.5. Costos de Producción:

Las inversiones del proceso productivo, son todos los desembolsos destinados a la adquisición de determinados factores o medios productivos, los cuales, permiten

implementar una unidad productiva que en periodos sucesivos a su puesta en marcha, será una fuente generadora de flujos económicos a favor.

Las inversiones necesarias para poner en marcha las granjas de cuyes, están agrupadas en las siguientes tres categorías: inversión fija tangible, inversión fija intangible y capital de trabajo.

**Cuadro N° 3.11.
COSTO DE PRODUCCION DE ANIMALES (Solo alimento)**

Costo de forraje hidropónico	0.65	kg.
Costo de Forraje (S/.):	0,40	kg.
Para 700 gr		S/.
De 0 a 15 días	5gr de forraje hidropónico y 20 gr. de Forraje	0.37
De 15 a 30 días	25gr de forraje hidropónico y 100 gr. de	1.20
De 30 a 45 días	40 gr de forraje hidropónico y 150 gr. de	1.28
De 45 a 60 días	50gr de forraje hidropónico y 200 gr. de	1.85
De 60 a 90 días	50gr de forraje hidropónico y 250 gr. de	2.30
Total parcial		7.00

Fuente: Elaboración Propia.

**Cuadro N° 3.12.
Costos totales de producción de cuyes en el distrito**

COSTO DE PRODUCCION	CUY 1000 gr.
Alimento (incluye forraje)	7.00
Asesoramiento	1.00
Sanidad	0.50
Alquiler de	0.00
Otros	0.50
Total	9.00

Fuente: Elaboración propia.

Los costos de la actividad asciende a un total de S/. 63,157.68 nuevo soles.

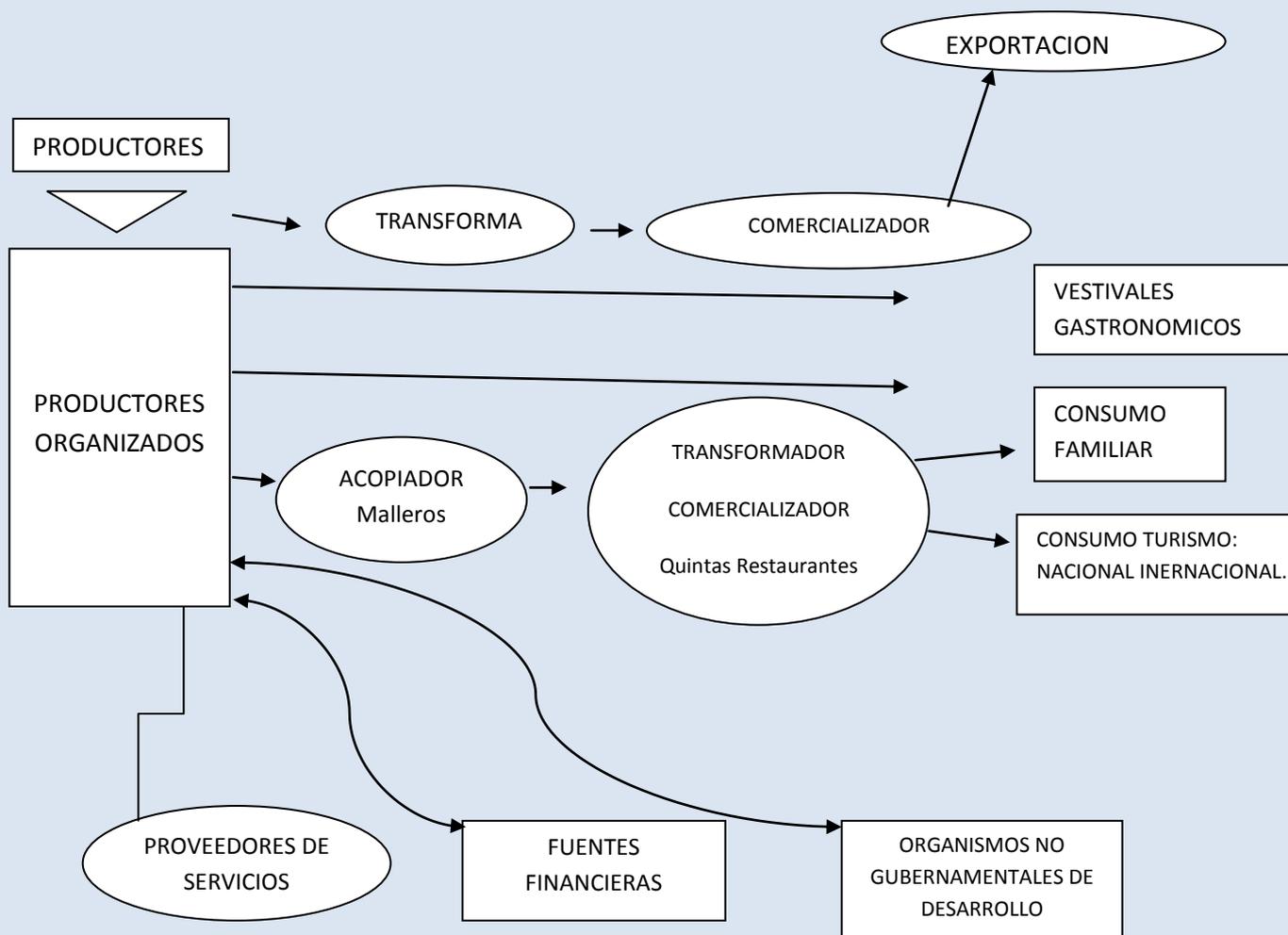
**Cuadro N° 3.13.
Presupuesto del Plan de Negocio**

Nº	DETALLE DE RUBROS	UNIDAD	CANTIDAD	P.U	COSTO (N/S)
1	COSTOS DE INVERSION				
	1.1. INTANGIBLES				
	A.- CAPACITACION				
	Fortalecimiento en Organización Empresarial	Curso	5	500,00	2.500,00
	Manejo e Instalación de Forraje Verde Hidroponía	Curso	2	500,00	1.000,00
	Capacitación en nutrición del cuy	Curso	2	500,00	1.000,00
	Instalación de Galpones (viviendas de cuy)	Curso	1	500,00	500,00
	Manejo y Mejoramiento en crianza del cuy	Curso	2	450,00	900,00
	Adiestramiento en sanidad animal	Curso	2	450,00	900,00
	Capacitación en Marketing y Ventas	Curso	2	500,00	1.000,00
	Sub Total				7.800,00
2	ASISTENCIA TECNICA Y COORDINACION				
	Coordinación	Mensual	18	500,00	9.000,00
	Asistencia Técnica, Manejo y Mantenimiento de CPRs	Mensual	12	1.300,00	15.600,00
	Sub Total				24.600,00
3	TANGIBLES (Activo Fijo)				
	Terreno Agrícola (con instalación de rye grass)	Ha	2	1.400,00	2.800,00
	Terreno Agrícola (con instalación de alfalfa)	Ha	2	1.400,00	2.800,00
	Calaminas metálica para implementación de infraestructura	Unidad	20	16,00	320,00
	Calaminas acrílica transparente para imp, de infraestructura	Unidad	20	40,00	800,00
	Equipo Veterinario CPRs	equipo	1	900,00	900,00
	Infraestructura de forraje hidropónico en CPRs	Unidad	1	1.500,00	1.500,00
	Infraestructura de compostera	Unidad	1	600,00	600,00
	Sub Total				9.720,00
	TOTAL COSTEO				42.120,00
	MANTENIMIENTO, GASTOS GENERALES DE OPERACIÓN				
	Estudios de Mercados	Unidad	1	2.500,00	2.500,00
	Supervisión	Mensual	1	1.500,00	1.500,00
	Mantenimiento de jaulas Y Pozas en CPRs	Unidad	3	403,50	1.210,50
	Medicamentos (antibióticos, antiparasitarios y otros)	Unidad	3	800,00	2.400,00

	Sub Total				7.610,50
	TOTAL ANTES DE UTILIDAD E IMPUESTOS				49.730,50
	MARGEN DE UTILIDAD (8%)				3.978,44
	Impuesto General a las Ventas (IGV 19%)				9.448,80
	TOTAL				63.157,74

Fuente : Taller participativo enero 2009

3.4.6 Integración vertical (existencia de “clúster “, alianzas, estrategias/redes)



3.4.7 Conclusión sobre el tipo de mercado

El modelo de la competencia perfecta tiene como objetivo brindarnos los mecanismos propios de un mercado altamente competitivo donde las empresas no tengan ninguna capacidad de influenciar directamente en el precio.

Este modelo considera una serie de conceptos, axiomas y el principio de la producción óptima. Asimismo, incluye la interacción de la oferta y la demanda, que nos permite analizar la fijación de los precios en el mercado con un enfoque de equilibrio parcial.

En síntesis, el modelo de la competencia perfecta es un conjunto de principios y supuestos que nos permiten analizar un mercado muy competitivo. En adición, también sirve de referencia para la comparación entre diferentes estructuras de mercado.

Para el caso existen:

- Muchos compradores de cuyes para la presentación faenada y eviscerada.
- Muchos productores de cuyes que se adecuan a las exigencias del mercado y que aceptan los precios vigentes del mercado.
- El precio se forma en el mercado
- El producto es homogéneo, carcasas de 800 gr.

IV. ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR

4.1 Identificación de eslabones de la cadena de valor

4.1.1. Definición de actividades y procesos claves dentro del sistema de producción y procesamiento

La carne de cuy, al igual que cualquier otro producto que se comercializa local, provincial, regional y nacional, está sujeta a restricciones arancelarias y para-arancelarias. No obstante, atendiendo a nuestra condición de país en vías de desarrollo y al esfuerzo que se hace en materia de lucha contra el narcotráfico, la carne de cuy goza de una serie de beneficios. Así, para el caso del mercado norteamericano, la carne de cuy por pertenecer al sector agrícola estuvo incluida dentro de la lista de productos del Acuerdo de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPDEA).

4.1.2 Identificación de oportunidades y limitaciones para agregar al producto.

Organización:

El principal cuello de botella que existe, es la débil organización de los productores y los escasos recursos económicos con que disponen para acceder a servicios de capacitación, asistencia técnica, crédito, entre otros; lo que limita el desarrollo de capacidades en tecnología productiva, gestión empresarial y articulación al mercado, resultado de ello, la producción y comercialización es todavía limitada.

Los principales cuellos de botella que se dan en cada una de las etapas de la cadena productiva son:

Pre Producción:

- ✓ Desconocimiento en la preparación adecuada del suelo y selección apropiada de la semilla de alfalfa para la siembra.
- ✓ Desconocimiento en optimización de agua de riego.
- ✓ Carecen de cultura crediticia.
- ✓ Poco conocimiento en preparación de camas en pozas de cuy.

Producción:

- ✓ Enfermedades que atacan y afectan el crecimiento y desarrollo del cuy.

- ✓ Desconocimiento de alimentos balanceados.
- ✓ Personal no capacitado en el manejo del proceso de crianza.
- ✓ Desconocimiento en manejo de costos de producción.

Post Producción:

- ✓ No cubren las expectativas en estándares de calidad que requiere el mercado potencial.
- ✓ No se cuenta con personal calificado en cuanto a la presentación del producto en el mercado.

Mercadeo:

- ✓ Limitada disponibilidad de información acerca del mercado potencial.
Desconocimiento de las ventajas de un manejo adecuado de Marketing en función a este producto.

4.1.3 Identificación de factores generadores de costos, de riesgos o de diferenciación del producto en el mercado.

ESLABON	PROBLEMÁTICA Y SITUACION	PROPUESTA DE TRABAJO
Producción	Existe variabilidad entre los conocimientos a nivel de conocimientos tecnológicos. La tecnología de producción mayormente difundida no responde a las nuevas exigencias de los mercados de exportación y otros importantes mercados nacionales	Organización y difusión de conocimientos actuales de producción para cumplir con los requerimientos de mercados exigentes (paquetes tecnológico)
Beneficio y Transformación	El beneficio y transformación se está convirtiendo en eslabón insustituible de articulación entre la producción y los nuevos mercados Sin embargo, son muy pocos los conocimientos validados sobre post-producción. Estos pocos conocimientos no se han difundido entre los actores de la cadena.	Organización y difusión de los conocimientos actuales en beneficio y transformación (Principios básicos).
Comercialización y Mercadeo	Existen nuevas potenciales oportunidades de mercado a nivel internacional. Igualmente se han abierto canales internos importantes como los supermercados.	Acercamiento a mercados internacionales: Mercado de Exportación

4.2 Mapeo de actores que contribuyen a la generación de valor

4.2.1 Identificación de actores que Intervienen con la Asociación:

Proveedores de insumos: Los principales son:

- AGROVETERINARIA LA CHACRITA (semillas de forrajes).
- AGROVETERINARIA LA CHACRITA (insumos de fármacos).

Organismos del estado:

- GOBIERNOS LOCALES.

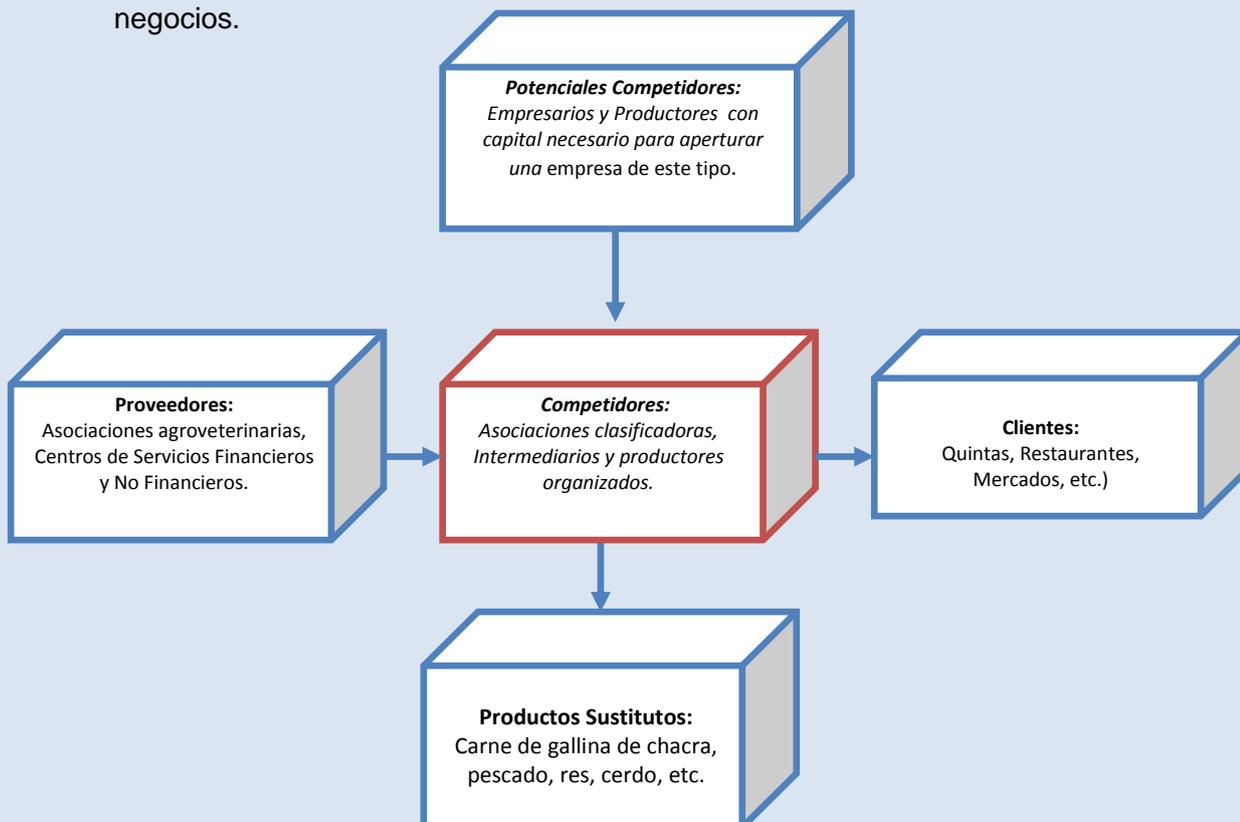
- MINAG.
- SENASA.
- GERENCIA SUB REGIONAL CHANCA.

Organismos Privados:

- ADEA – ABANCAY.
- ADEA ANDAHUAYLAS.
- Transportistas
- Transportes de la ruta.

4.3. Análisis 05 Fuerzas

De acuerdo con la teoría lanzada por Michael Porter en 1979, hay 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una empresa. Cuatro fuerzas– el poder de negociación de los consumidores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de los nuevos actores y la amenaza de los productos sustitutivos se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria. Cada una de estas fuerzas tiene algunos determinantes. En ese sentido, a continuación, se hace un análisis resumido de estas cinco fuerzas, pero antes, hacemos una representación gráfica del modelo propuesto por Porter, pero aplicado al tema que nos ocupa en el presente plan de negocios.



4.3.1 Identificación de espacios de cooperación y desarrollo de alianza
Cuadro N° 4.1.

Asociaciones de productores competidores	Aceptación			¿Porque le compran?	¿Dónde comercializan el producto?	Precio de venta
	Alta	Regular	Poca			
Asociaciones de productores de cuyes de Pacucha	X			El cuy de distrito de Pacucha es reconocida por los consumidores de la provincia de Andahuaylas y es un producto altamente nutritivo.	El 80% de su producción es comercializada a la provincia de Abancay (y en menores cantidades al mercado local y provincial (feria dominical de Andahuaylas)	Los precios varían: S/. cuy pie vivo 10 a 12 soles por kg. A las quintas de la provincia.
Asociación de Productores de cuyes del Distrito de Huancabamba		X		Es un producto altamente nutritivo.	Al Mercado local y provincial (feria dominical de Andahuaylas).	Los precios varían entre S/:8.50 a 10.00 soles cuy de pie vivo. En la feria de Andahuaylas
Asociación de Productores de cuy de Distrito de Talavera)	X			Es un producto altamente nutritivo.	Al Mercado local y provincial (feria dominical de Andahuaylas).	Los precios varían entre S/:7.00 a 10.00 Soles cuyes de pie vivo, a las quintas y restaurantes de la provincia.
Asociación de productores de cuyes del Distrito de San Jerónimo	X			Es considerado un producto ecológico, en su manejo no utilizan productos químicos en el proceso de la crianza, y es un producto altamente nutritivo.	El 80% de su producción es comercializada en la feria dominical y en las quintas de la provincia de Andahuaylas, y el excedente la venta es a los restaurantes de la provincia.	Los precios varían: S/:8.00 a 11.00 soles por unidad en el mercado local y provincial.

Fuente : Taller participativo enero 2009

4.4 Análisis de la posición competitiva del producto en el mercado

Ventajas frente a competidores

- ✓ Ayuda mutua: es el accionar de un grupo para la solución de problemas comunes.
- ✓ Esfuerzo propio: es la motivación, la fuerza de voluntad de los miembros con el fin de alcanzar metas previstas.
- ✓ Responsabilidad: nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para el logro de metas, sintiendo un compromiso moral con los asociados.
- ✓ Democracia: toma de de decisiones colectivas por los asociados (mediante la participación y el protagonismo) a lo que se refiere a la gestión de la cooperativa.
- ✓ Igualdad: todos los asociados tienen iguales deberes y derechos.
- ✓ Equidad: justa distribución de los excedentes entre los miembros de la cooperativa.
- ✓ Solidaridad: apoyar, cooperar en la solución de problemas de los asociados, la familia y la comunidad. También promueve los valores éticos de la honestidad, transparencia, responsabilidad social y compromiso con los demás.

Análisis de recursos y capacidades (Beneficios de la formalización)

- ✓ Participar en concursos públicos y adjudicaciones como proveedor de bienes y servicios.
- ✓ No tener ninguna limitación para realizar negocios con otras empresas y competir en el mercado nacional e internacional.
- ✓ Mayor facilidad para acceder al sistema financiero formal.
- ✓ Participar en programas de apoyo a la micro y pequeña empresa promovidos y ejecutados por el Estado.
- ✓ En casos fortuitos (perdidas), la empresa responde frente a obligaciones con terceros, solo por el valor del capital aportado.

Reglas aplicables a todas las formas de organización empresarial

- ✓ Su finalidad es ejercer actividades económicas.
- ✓ Se constituyen por Escritura Pública y adquiere personalidad jurídica desde su inscripción en los Registros Públicos.
- ✓ Tiene una denominación o razón social, según corresponda a su forma de personería jurídica. Adicionalmente, puede utilizar un nombre abreviado, seguido por la modalidad de personería jurídica (EIRL, SRL, SA y SAC). No puede adoptar una denominación completa o abreviada igual o semejante a otra empresa.
- ✓ Sus actividades se circunscriben a aquellos negocios u operaciones lícitas cuya descripción detallada constituye su objeto social.
- ✓ El domicilio de la empresa, es el lugar señalado en el Estatuto, donde desarrolla alguna de sus actividades principales o donde instala su administración.
- ✓ En caso de deudas, el titular o socios solo responderá por el capital aportado a la empresa y no con su patrimonio.

4.5 Identificación de limitaciones para mejorar capacidad competitiva de los actores e incrementar el valor en el mercado.

A nivel de producción

La crianza a nivel familiar domestica, en el ámbito del proyecto lo practican en un 90-95 %, en cambio la tenencia de animales mejorados a nivel de criadores particulares, instituciones privadas y públicas llega a alcanzar un 20%. Esto debido a la falta de especialización para la obtención de cuyes mejorados en el ámbito regional.

- *El promedio de cuyes por productor/familia, está entre 20 y 600 cuyes por persona, con el agravante de la proliferación del consumidor.*
- *Deficientes manejo, en la crianza del cuy, altos niveles de consanguinidad.*
- *Alta tasa de mortalidad*
- *Carencia de manejo de pastos y forrajes asociados (alfalfa y rye grass).*
- *Alta tasa de mortalidad de crías y gazapos.*

A nivel comercial

- *Malos hábitos de los compradores hacia los productores.*
- *No valoran la calidad del producto.*
- *Los problemas en la producción y en la comercialización del cuy afectan seriamente a todos los eslabones de la cadena de valor.*
- *Deficiente integración sectorial de los actores claves de la Cadena de Valor (los criadores al no estar organizados no se encuentran con capacidad de negociación.*
- *La carencia de calidad y volumen de producción provoca las caídas abruptas en la cotización local y Regional de la carne de cuy.*

V. ANALISIS DE LA ORGANIZACION

5.1 Antecedentes

Una vez analizada la actividad económica y financiera del proyecto empresarial y su viabilidad, es necesario elegir cuál va ser la forma jurídica que vamos a adoptar para llevar a cabo dicha actividad económica empresarial.

Son, varias las formas de organizaciones empresariales consideradas en la Ley General de Sociedades del Perú. Por ello, más que recomendar un tipo organización empresarial para el presente proyecto, a continuación ponemos a consideración de los ejecutores del mismo, las principales formas jurídicas de asociación empresarial.

5.2 Análisis interno

5.2.1 Cómo nació la organización:

La asociación de productores de cuyes “**Alto Andino**”, se creó el 12 de marzo del 2007 con la finalidad de dedicarse a la crianza de cuy mejorados, integrado por 20 socios en la actualidad, Las aspiraciones de la asociación es ofertar el producto en cantidad y calidad al mercado local y regional, para el sustento de las familias de la asociación. Uno de los objetivos es que cada socio tenga sus propios galpones y cuenten con 500 madres, para incrementar la producción y convertirse en una cooperativa en el futuro.

La toma de decisiones y rendiciones de cuenta se realizan en reuniones.

5.2.2 Estructura organizacional:

La forma de organización actual con la que cuenta la Asociación de Productores de cuyes, es la de una junta directiva que se encarga de realizar todas las gestiones en representación de la asociación y se informa a los socios mediante reuniones. A continuación se presenta la estructura organizacional de la Asociación extraída de su estatuto.

Acceden a talleres de capacitación y asistencia técnica, que lo reciben actualmente de la Municipalidad Distrital de Santa María de Chicmo, a través de la oficina OMPE. La asociación productores de cuyes “ALTO ANDINO” de la comunidad de Moyabamba Baja, está conformado por una Junta Directiva, conformada de las siguientes personas:

Presidente: EDWIN GONZALES ALARCON

Vicepresidente: DONATO ROJAS PEREZ

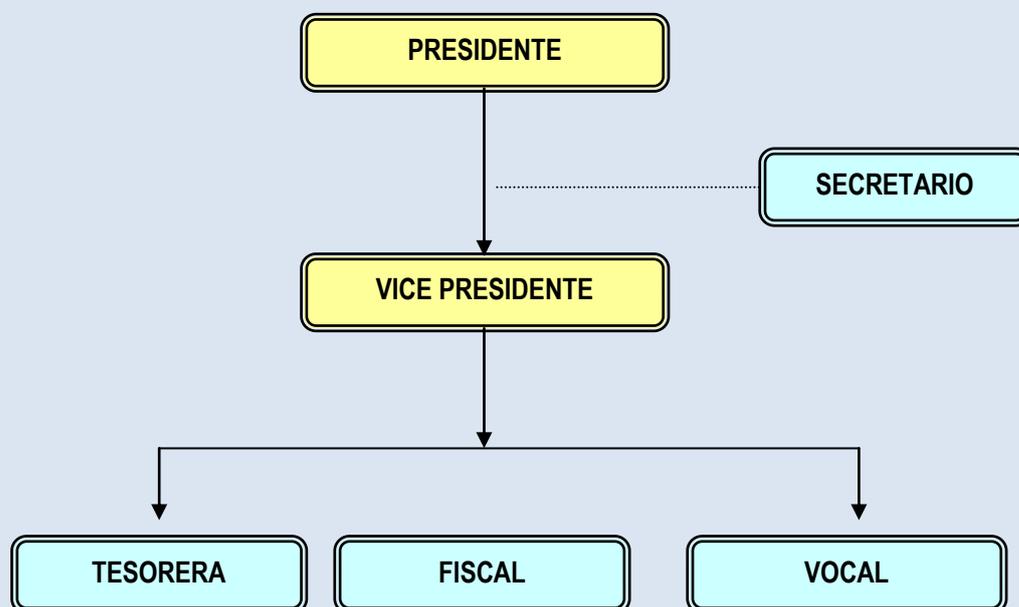
Secretario: WIFREDO GONZALES ORTIZ

Tesorero: KALIN HUAMAN CARDENAS

Fiscal: MARTINA ACOSTA GUIZADO

Vocal: JUAN JARA GUIZADO

Los tres primeros cargos han sido elegidos por la Asamblea General de socios, con la presencia de un representante de la Municipalidad Distrital de Santa María de Chicmo. El organigrama se muestra en la siguiente figura:



Definición de funciones y responsabilidades

Las funciones de los miembros de la junta directiva son:

PRESIDENTE: Es el máximo representante de la Asociación, que se hará cargo de la organización, administración, dirección y control de esta, cuidando que las distintas áreas de responsabilidad lleven a cabo sus funciones que permita un buen desempeño de la Asociación en general.

Son funciones del Presidente:

- Ejercer la representación legal de la Asociación en todas las actividades que lo requieran.
- Cumplir y hacer cumplir las normas establecidas en su Estatuto, los Reglamentos y los acuerdos de la Junta Directiva y de la Asamblea General de la Asociación.
- Convocar y dirigir las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Junta Directiva y de la Asamblea General.
- Celebrar contratos y convenios necesarios en beneficio de la Asociación, previa autorización de la Junta Directiva.
- Suscribir los documentos oficiales de la Asociación, conjuntamente con el Secretario y Tesorero, según corresponda.
- Controlar, dirigir y orientar todas las actividades de los miembros de la Junta Directiva.
- Aperturar, juntamente con el tesorero, cuentas corrientes, libreta de ahorros y otro tipo de cuentas en entidades financieras o bancarias del país, así como retirar dinero y realizar todo tipo de operaciones en las cuentas antes señaladas. Asimismo ambos en forma conjunta podrán cobrar cheques y demás títulos valores.
- Velar por la buena marcha en la ejecución de los proyectos productivos y sociales.

SECRETARIO:

Es la persona encargada de realizar las siguientes funciones:

- Convocar a las reuniones de la Junta Directiva y la Asamblea General, así como a las actividades programadas.
- Redactar las actas de las reuniones de la Junta Directiva y de la Asamblea General y suscribirla conjuntamente con el presidente.
- Redactar las correspondencias y otros documentos de gestión, suscritos conjuntamente con el Presidente
- Tener bajo su custodia toda la documentación de la Asociación.
- Llevar el control de asistencia de los miembros de la asociación en todas las actividades que se programen.
- Elaborar estrategias que permitan una mayor participación en las reuniones y actividades convocadas por la asociación.
- Otras funciones que le asigne el Presidente.

TESORERO:

Es el personal encargado de manejar de manera eficiente las operaciones financieras que ocurran dentro de la Asociación. Así como, el libro de ingresos y egresos provenientes de las actividades de la Asociación o de las cuotas de sus miembros, reporta trimestralmente las cuentas financieras.

Son funciones del Tesorero:

- Presentar registros de ingresos y egresos.
- Elaborar, conjuntamente con el Presidente, el presupuesto anual y presentar a la Junta Directiva para su aprobación.
- Participar en el establecimiento de los contratos y convenios que involucren movimiento de dinero.
- Planear inversiones y relaciones con instituciones financieras.
- Suscribir conjuntamente con el Presidente todos los documentos de carácter económico.
- Informar el movimiento económico a la Junta Directiva cuando lo soliciten.
- Otros que le asigne el Presidente.

FISCAL:

Es la persona encargada de fiscalizar que los recursos obtenidos sean destinados para los fines establecidos.

Son funciones del Fiscal.

- Supervisar las actividades económicas y administrativas de los contratos y convenios establecidos por la Asociación con organismos públicos y privados de carácter nacional e internacional.

5.2.3 Situación legal:

La asociación de Productores de cuyes, es una asociación formalizada inscrita en registros públicos.

La “Asociación Productores de Cuyes Alto Andino”, está debidamente registrada en registros públicos, en la notaría de la provincia de Andahuaylas que este documento les permite realizar la comercialización del producto, mejorar su calidad de vida e ingresos económicos, con la participación comprometida de los criadores de cuye de la comunidad Moyabamba Baja.

5.2.4 Mecanismos de toma de decisiones:

El mecanismo para tomar las decisiones en la asociación es a través de reuniones con la junta directiva y asamblea general de socios. Donde prevalece el consenso, el cual es de forma democrática, es decir, las decisiones se toman por voto a mano alzada.

5.2.5 Mecanismos de comunicación (cómo fluye la información desde la los máximos dirigentes hasta los socios)

La comunicación lo realizan a través de citación a los socios con 48 horas de anticipación.

5.2.6 Mecanismos de rendición de cuentas:

La rendición de cuentas mediante asambleas generales con los socios, convocadas por el presidente de la asociación.

5.2.7 Resultados Financieros en los tres últimos años:

Los resultados financieros de la Asociación en los tres últimos años, contando con sus ventas a las diferentes mercados, local, provincial y regional se muestran el siguiente cuadro:

Cuadro N° 5.1.

Producto	Campaña	Cantidad U.D	Precio Kg.	Total S/.
CUYES	Año 2007	1000	10.00	10.000
	Año 2008	2000	12.00	24.000
	Año 2009	300	12.00	3.600
Total				37.600

Fuente: Libro de ingresos de la Asociación

5.2.8 Cómo se distribuyen los beneficios obtenidos:

La distribución de los beneficios obtenidos por la asociación tomando en cuenta:

Aspecto económico: Los ingresos por las ventas del producto son distribuidos a cada productor de acuerdo a la cantidad entregada para la venta por cada uno de los mismos.

5.3 Análisis Externo

Matriz de Análisis Interno y Externo de la Asociación

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El 40% de los miembros de la asociación Alto Andino, cuentan con galpones. ➤ 80% de los miembros de las asociaciones cuentan con forraje propio. ➤ Las 03 asociaciones cuentan con pedidos seguros (en periodo quincenales de 15 a 30 cuyes). ➤ Cuentan con compradores seguros. ➤ Cuentan con centro de acopio en la municipalidad (alquilado de S/5,00 a S/10,00). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 60% de los miembros de las asociaciones no cuentan con galpones. ➤ Los productores cuentan con poca producción (Debido a la inadecuada infraestructura). ➤ Tienen dificultades en el manejo de enfermedades. ➤ Desarrollo de la actividad de crianza en forma heterogénea (no todos los socios cuentan con la misma cantidad de producción). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existencia de compradores y demanda creciente de cuy. ➤ Existencia de proyectos para el mejoramiento de crianza de cuy. ➤ Donaciones de instituciones tanto publicas como privadas. (pinos el ministerio de agricultura). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presencia de enfermedades. ➤ Factor climático (carencia de forraje si no hay lluvias). ➤ Existencia de competencia. ➤ Aspectos legales.

Fuente : Taller participativo enero 2009

5.4 Análisis FODA de la asociación de Productores de cuyes:
Análisis situacional cualitativo

Indicadores del Área Interna		Situación				
		No Corresponde	Muy Desfavorable	Desfavorable	Favorable	Muy Favorable
1	Volúmenes de carne de cuye					X
2	Diversidad de tipos de cuyes				X	
3	Existencia de la carne de cuyes				X	
4	Personal calificado (faenado eviscerado y categorizado)				X	
5	Socios con estudios primaria y secundaria				X	
6	Mejoramiento Genético				X	
7	Socios Jóvenes				X	
8	Recursos para acopiar la carne cuye		X			
9	Infraestructura de galpones de cuyes		X			
10	Nivel educativo de los socios				X	
11	Calidad de la carne de cuye			X		
12	Capacidades para administrar una Asociación			X		
13	Responsabilidad de los socios			X		
14	Sanidad animal			X		

Indicadores del Área Externa		Situación				
		No Corresponde	Muy Desfavorable	Desfavorable	Favorable	Muy Favorable
1	Apoyo de instituciones de Gobierno Local					X
2	Apoyo de las instituciones privadas				X	
3	Existe en el mercado jabas para trasladar el producto carne de cuy					X
4	La existencia de centros para capacitar al personal de la Asociación					X
5	Competencia			X		
6	Abigeato		X			
7	Desastres naturales		X			
8	Existencia de intermediarios que acopian el cuy			X		
9	Precios inestable de la carne del cuy			X		

Análisis situacional cuantitativo

<i>Indicadores del Área Interna</i>		<i>Situación</i>				
		No Corresponde	Muy Desfavorable	Desfavorable	Favorable	Muy Favorable
1	<i>Volúmenes de carne de cuy</i>					X
2	<i>Diversidad de tipos de cuye</i>				X	
3	<i>Existencia de la carne de cuy</i>				X	
4	<i>Personal calificado (faenado, eviscerado y seleccionado)</i>				X	
5	<i>Socios con estudios primaria y secundaria</i>				X	
6	<i>Mejoramiento Genético</i>				X	
7	<i>Socios Jóvenes</i>				X	
8	<i>Recursos para acopiar la carne cuye</i>		X			
9	<i>Infraestructura de galpones de cuyes</i>		X			
10	<i>Nivel educativo de los socios</i>				X	
11	<i>Calidad de la carne de cuye</i>			X		
12	<i>Capacidades para administrar una cooperativa</i>			X		
13	<i>Responsabilidad de los socios</i>			X		
14	<i>Sanidad animal</i>			X		

5.5 Estrategia para potenciar las fortalezas y Oportunidades.

ESTRATEGIA DEL F.O.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">➤ El 40% de los miembros de la asociación Alto Andino, cuentan con galpones.➤ 80% de los miembros de las asociaciones cuentan con forraje propio.➤ Las 03 asociaciones cuentan con pedidos seguros (en periodo quincenales de 15 a 30 cuyes).➤ Cuentan con compradores seguros.➤ Cuentan con centro de acopio en la municipalidad (alquilado de S/5,00 A S/10,00).	<ul style="list-style-type: none">➤ Existencia de compradores y demanda creciente de cuy.➤ Existencia de proyectos para el mejoramiento de crianza de cuy.➤ Donaciones de instituciones tanto publicas como privadas. (pinos el ministerio de agricultura).

5.6 Estrategia para combatir Debilidades y Amenazas.

ESTRATEGIA DEL D.A.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">➤ 60% de los miembros de las asociaciones no cuentan con galpones.➤ Los productores cuentan con poca producción (Debido a la inadecuada infraestructura).➤ Tienen dificultades en el manejo de enfermedades.➤ Desarrollo de la actividad de crianza en forma heterogénea (no todos los socios cuentan con la misma cantidad de producción).	<ul style="list-style-type: none">➤ Presencia de enfermedades.➤ Factor climático (carencia de forraje si no hay lluvias).➤ Existencia de competencia.➤ Aspectos legales

VI. TECNOLOGIA DE PRODUCCION

(Desarrollar los puntos que resultan pertinentes.)

6.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Etapas del Proceso:

PASO 1: Practica del cultivo y explotación:

- Selección y preparación del terreno: Suelos profundos y bien mullidos.
- Necesidades de cal y fertilización : Requieren de calcio en forma asimilable(cal) además de P Y K
- Siembra: Al boleo distribuida en forma homogénea
- Cantidad de semilla por Ha: 30 a 25 kg.
- Inoculación: Inoculante alfalfa.
- Fertilización: A la siembra y mantenimiento fósforo 80 Kg. potasio 40 a 60 kg.
- Riego: Depende de factores climáticos y tipo de suelo
- Cosecha: Al empezar la floración.
- Altitud: La alfalfa se adapta desde los 2200 hasta los 4000 m.s.n.m.

Técnicas de crianza de cuyes:

a. MANEJO:

Consideraciones Generales.

Conocer la fisiología y características reproductivas para diseñar e implementar estrategias de manejo en base a criterio de edad, peso, métodos y sistemas de empadre, para lograr los mas altos niveles de eficiencia.

El mejoramiento genético se apoya en la reproducción, esta relacionado al aspecto comercial – costos de producción, rentabilidad.

b. ALIMENTACION:

- ✓ La alimentación se realiza con los siguientes propósitos.
- ✓ Una producción elevada y permitir una prolongada vida reproductiva
- ✓ Asegurar un estado saludable de los animales y su prole
- ✓ Satisfacer las necesidades fisiológicas y de producción
- ✓ Ser económica.

c. SANIDAD.

Consideraciones Generales:

Las inversiones en el rubro pecuario enfrentan determinados riesgos.

Fallas de mercado

Competencias más eficientes (mayor calidad menor precios)

Productos sustitutos

Costos de insumos

d. COMO SELECCIONAR LOS BUENOS REPRODUCTORES

Machos:

- Debe pertenecer a una línea pura
- Pecho fuerte, amplio y profundo

- Cruz alta y dorso largo, ancho musculoso y ligeramente convexo
- Grupa fuerte, ancha larga y caída
- Buenos brazuelos y músculos bien desarrollados y llenos
- Deben poseer un largo del cuerpo de más de 30 cm. Medido desde la punta de la nariz, hasta las últimas vértebras caudales.
- Deberá tener la cabeza corta (ñatos) es aptitud carnícera.

Hembras:

- Cruz alta y dorso largo, ancho musculoso y ligeramente convexo
- Lomo largo, ancho y con una ligera convexidad
- Grupa fuerte ancha, larga, caída
- Pecho fuerte, amplio y profundo
- Peso mínimo a la edad adulta un año (1200 gr)
- Debe tener cabeza corta, que es característica de aptitud carnícera
- Mamas en número de dos, de piel suave, bien implantados y verticales y que sean funcionales.
- Deben poseer buena conformación de la vulva debiendo estar la mucosa rosada.
- El bacinete debe ser amplio y de gran abertura entre las nalgas.

e. INSTALACION DE GALPONES:

Ubicación geográfica:

- ✚ Se debe tomar las consideraciones para una construcción de galpón de cuy:
- ✚ En un ambiente caluroso existe alta temperatura ambiental, alta humedad, alta radiación solar y baja convención.
- ✚ Esto puede inducir a producir efectos de stress por calor, cuyo impacto en la producción disminuye la productividad.
 - En climas fríos el animal consume mas alimento para mantener su nivel productivo
 - Ubicación con respecto al Sol y las corrientes de aire.
 - Interior del galpón
 - Distribución de pozas, accesos y pasadizos
 - Pozas en piso con maderas u adobes
 - Jaulas de madera.

6.1.1 Análisis y Determinación de Localización y Tamaño

Localización

La localización, es el estudio que establece el emplazamiento óptimo para un determinado proyecto, conducente a obtener las máximas tasa de rentabilidad (financiera, económica, social, según sea el caso). En ese sentido, la localización óptima de los centros de producción de cuyes, se efectuará empleando el método de ranking de factores por pesos ponderados.

Identificación de factores de localización

Los principales factores identificados para realizar la localización óptima de los centros de producción son: energía eléctrica, agua, disponibilidad de materia prima y cercanía al mercado

Energía eléctrica

Los centros de producción necesitarán energía eléctrica para la iluminación interior y exterior de sus instalaciones en horario nocturno, en caso de emergencias.

Agua

El proceso productivo requiere cantidades apreciables de agua, así también, el agua es requerida para realizar la limpieza de los equipos y los acostumbrados usos de higiene de los centros de producción.

Disponibilidad de materia prima

Es necesario que los centros de producción se localicen en un lugar cercano a la vivienda de la familia, sino es en el mismo sitio, a las zonas de producción donde exista mayor oferta de materia prima (forrajes, agua, etc.), con el propósito de evitar desabastecimientos.

Cercanía al mercado

Un factor importante, es la cercanía de los centros de producción objetivo, no solo para que los productos lleguen justo a tiempo y sin problemas sanitarios, sino también para abaratar los costos de transporte y por ende los costos operativos del proyecto.

Identificación de las alternativas de localización

Las alternativas de localización de los centros de producción de cuyes, son las siguientes:

Alternativa : Comunidad de Moyabamba Baja

Distrito de Santa Maria de Chicmo

Coefficiente de ponderación

Los pesos o coeficientes de ponderación para cada factor de localización directamente proporcionarles a su importancia relativa.

Cuadro N° 6.1.
Factores de localización

Factor	Coefficiente de Ponderación (%)
Energía eléctrica ⁰⁰	5
Agua	35
Disponibilidad de materia prima	40
Cercanía al mercado	20
Total	100

Fuente: Elaboración Propia.

Escala de clasificación

Con el propósito de darle un puntaje a cada alternativa, de acuerdo al factor de localización, se elaboró la siguiente escala de clasificación:

Mala	: 0 puntos
Regular	: 3 puntos
Buena	: 6 puntos
Excelente	: 9 puntos

Evaluación cualitativa de la localización óptima

Para evaluar cualitativamente la localización óptima, se multiplicó el coeficiente de ponderación de cada factor por el puntaje considerado para cada alternativa de localización, de esta manera, se obtuvo una calificación ponderada; la suma de los puntajes ponderados de cada alternativa, dio un valor. El mayor valor fue considerado como la mejor alternativa de localización de los centros de producción de cuyes (ver Cuadro 06).

Cuadro N° 6.2.

Evaluación cualitativa por el método de Ranking de factores por pesos ponderados.

Factor de Localización	Coeficiente de Ponderación	Calificación no Ponderada		Calificación Ponderada	
		Otros	Santa M. Ch.	Otros	Santa M. Ch.
Energía eléctrica	5%	3	6	0,15	0,30
Agua	35%	3	6	1.05	2.1
Disponibilidad de materia prima	40%	3	6	1.2	2.4
Cercanía a los mercados	20%	3	3	0.6	1.2
Total	100%			6,00	12,00

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a la técnica utilizada, la localización óptima de los centros de producción de cuyes debe hacerse en la comunidad de Moyabamba Baja por tener el mayor puntaje ponderado (12.00). La **razón más importante para la localización es que la comunidad** ha sido escenario de conflictos y violencia causados por injerencia del terrorismo, el cual trajo innumerable pérdidas en materia de desarrollo económico, social y estabilidad emocional.

Tamaño

Definición

El tamaño del proyecto representa la capacidad de atención de los centros de producción de cuyes bajo condiciones normales de operación.

Dimensionamiento del tamaño del proyecto

El tamaño del proyecto es de 20 centros de producción con un sistema familiar comercial; el mismo que con el Plan de Negocio alcanza a S/. 58,587.98 nuevos soles, cantidad que tiene factores incidentes por las cuales se toma como limite dicho monto.

El presupuesto de la alternativa viable de solución, en el presente estudio atenderá la demanda para fortalecer las capacidades de las personas que forman parte del proceso de producción, proceso de transformación y comercialización de la cadena productiva de cuyes.

6.1.2 Alquiler

Cuentan con un local que pertenece a la municipalidad de Santa María de Chichmo, cuyo importe llega a S/. 10.00 nuevos soles.

Dicho local funciona como centro encargado de reunir la producción de cuyes vivos en edad de saca de los lugares de producción. En dicho centro se seleccionan y benefician los animales.

6.1.3 Licencia

PERMISO SENASA

- ✓ Se consigue por solicitud y llenado de formulario adjuntando licencia municipal, certificado de zonificación y estudio de impacto ambiental. El Camal IPDA en Jicamarca –HUACHIPA posee permiso SENASA desde Mayo 2006.
- ✓ CODIGO INTERNACIONAL RECOMENDADO DE PRACTICAS DE HIGIENE PARA LA CARNE FRESCA CAC/RCP 11-1976, Rev. 1 (199

6.2 CAPACIDAD INSTALADA

La asociación de productores de cuyes "ALTO ANDINO", cuenta con una capacidad instalada de 200 cuyes disponible para la venta con una frecuencia de 15 días y 30 días de cada mes por persona en promedio, teniendo así una capacidad de 300 cuyes 20 (miembros activos), contando con una producción de 2000 cuyes.

Su oferta actual es de 4.81 TM que tienen un rendimiento de 0.253Kg. Contando con los bienes (galpones, jaulas y pozas) el cual se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 6.3. de Activos Fijos

Rubro	Unidad	Valor Unitario S/.	Valor S/.
Terreno propio disponible para el cultivo de forraje	1 Ha	0.50 M2	500
Alquiler de terreno para una campaña.	1 Ha	1000.00	1.000
Alquiler Centro de Acopio.	Indeterminado	5.00	60.00
Total			1560

En cuanto a la disponibilidad de los suelos para cultivo el 80% de los productores son propietarios de sus terrenos y el 20 % lo alquilan para la instalación de una campaña de alfa alfa (aproximadamente 01 año), el centro de acopio con el que cuenta la asociación de productores es alquilado por un indeterminado tiempo, con fines de

realizar el escaldado, y faenado eviscerado hasta su distribución a los mercados y consumidores finales, tiene una capacidad de almacenamiento de 300 cuyes /socio./mes.

6.3 CAPACIDAD DE PRODUCCION

La asociación de productores de cuyes ” **ALTO ANDINO**”, cuenta con una capacidad de producción de 150 vientres en producción disponible para la comercialización con una frecuencia de 30 días de cada mes por persona en promedio, teniendo así una capacidad de 630 cuyes (20 miembros activos), contando con una producción de 12000 cuyes. La producción por cada socio alcanza a 50 cuyes por mes por socio.

Su oferta actual es de 8.23 TM que tienen un rendimiento de 0.653Kg.

REQUERIMIENTOS DE INSUMOS Y COSTOS

Los insumos que requieren los productores para de cuyes se presentan en el siguiente

Cuadro Nº 6.4.
Requerimiento de Insumos

Insumos	Unidad	Cantidad	Costo Unitario S/.	Costo Total S/.
Terrenos con instalación de rye grass.	Ha	2	1.000,00	2.000,00
Terrenos con instalación de alfalfa	Ha	2	1.000,00	2.000,00
Plantel inicial	Unidad	20	420,00	8.400,00
Equipo Veterinario en CPRs	Global	20	45,00	900,00
Infraestructura de forraje hidropónico en CPRs	Unidad	20	90,00	1.800,00
Infraestructura de compostacion	Unidad	20	30,00	600,00
TOTAL:				15.700,00

6.5 Requerimiento de equipo técnico

El personal considerado para el desarrollo del proyecto es el siguiente:

- ✓ (2) profesionales, distribuidos en: 01 profesional a contratar para brindar asistencia técnica y capacitaciones (especialista en crianzas de animales menores) y 01 profesional a contratar para evaluación y monitoreo.

- ✓ 20 socios jefes de familia que ofrecerán su mano de obra no calificada.

La capacitación y asistencia técnica, que será impartida a los productores en la crianza de cuyes es de suma importancia, que permitirá realizar una actividad mucho más rentable y con miras a la comercialización del animal, capacitándolos en cursos de sanidad, nutrición y alimentación, manejo de forraje verde hidropónico, mejoramiento de la crianza de cuyes y otros. (Los detalles en la ingeniería del proyecto)

Reforzando sus conocimientos con pasantías locales a fin de que ellos puedan transmitir de manera permanente sus conocimientos dentro de su comunidad a través de este componente se busca inicialmente fortalecer la organización dedicada al desarrollo de la crianza de cuyes, con el propósito de desarrollar un trabajo más ordenado y con sostenibilidad.

6.6 ANÁLISIS DE COSTOS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN:

6.6.1. Costo de Producción por Hectárea:

ACTIVIDAD	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Sub. total	Total
			S/.	S/.	S/.
A. COSTOS DIRECTOS					
1. Preparación terreno					600,00
Riego Machaco	Jornal	6	25,00	150,00	150,00
Arado	Hrs./Tractor	2	45,00	90,00	90,00
Rastrado	Hrs./Tractor	3	45,00	135,00	135,00
Melgas	Jornal	3	75,00	225,00	225,00
2. Siembra					275,00
Siembra al boleó	Jornal	5	25,00	125,00	125,00
Abonamiento	Jornal	3	25,00	75,00	75,00
Tapado	Jornal	3	25,00	75,00	75,00
3. Insumos					600,00
Semillas	Kg.	20	30,00	600,00	600,00
4. Cosecha					156,00
Alquiler de centro de acopio	Meses	12	5,00	60,00	60,00
Transporte	15 a 30 días	12	8,00	96,00	96,00
TOTAL					1.631,00

VII. PLAN DE MARKETING

7.1 Objetivo Comercial y previsión de Ventas:

- Incrementar el Volumen de Ventas en un 22% considerando las instalaciones de galpón por campaña 2009 que asciende a una producción de 3.4 TM, en comparación con la venta de la campaña 2008 que se vendió un total de 2.0 TM.
- Posicionar a la Asociación de Productores de cuyes “ALTO ANDINO” en el mercado, a través de la oferta de la carne de cuy.
- Mantener la posición competitiva frente a la competencia (Los productores del distrito de Santa María de Chicmo ocupan el primer lugar en la producción de cuyes a nivel Distrital)

7.2 Política Comercial:

- ✓ La venta se realiza contra entrega del producto.

7.3 Mercado meta local:

El producto se vende a las quintas, restaurantes y ferias con una frecuencia de 15 días y cada 30 días. La proyección es abastecer el al mercado provincial y regional.

7.4 Estrategia de posicionamiento:

El posicionamiento que busca la Asociación de Productores de cuy “ALTO ANDINO” en el mercado local, Provincial y regional, estará apoyado en la estrategia de posicionamiento basado en las características del producto (cuy), ya que el cuy es un producto orgánico, con alto valor nutritivo y bajo colesterol tiene propiedades curativas, etc., tales atributos no son ampliamente conocidos por los consumidores, la estrategia consistirá en fomentar dichos atributos con mayor intensidad logrando así posicionar el producto (cuy) en la mente de los consumidores como un producto sano y natural con alto valor nutricional y que favorece a la conservación de la salud.

7.5 ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO:

7.5.1 Características generales:

Valor alimenticio del cuy en comparación con otras especies

Cuadro de Valor Nutricional (%) de carne de cuy frente a otras especies.

Especie	Proteína	Grasa%	ED (Kcal)
Cuy	20,3	7,8	960
Conejo	20,4	8,0	1590
Cabra	18,7	9,4	1650
Ave	18,2	10,2	1700
Vacuno	18,2	18,2	2440
Porcino	12,4	35,8	3760
Ovino	18,2	19,4	2530

7.5.2 Clasificación del producto: La carne del cuy

Se han determinado por variedades o razas definitivas. Aparentemente es una sola, sin embargo, deben existir razas de acuerdo con la zona o región donde crece o desarrolla las otras especies, habiendo en este sentido razas de Apurímac, Ayacucho, Arequipa, Huancavelica, Lima, etc.

- Cuyes mejorados, que según el tipo de pelaje, pertenecen al tipo 1 y de acuerdo a la conformación corporal, al tipo A. Este tipo de cuy presenta las siguientes características:
- Tipo 1: es de pelo corto, lacio y pegado al cuerpo. Tiene el mejor comportamiento como productor de carne.
- Tipo A: son cuyes “mejorados” con una buena longitud, profundidad y ancho. Son animales de temperamento tranquilo, con buena conversión alimenticia y responden eficientemente a un buen manejo.

7.6 Política de precios

7.6.1 Estrategia de fijación de precios

El precio de venta del producto, se ha establecido en S/ 14.00 nuevos soles, debido a que este monto nos permite tener indicadores económicos y financieros positivos. Además de ello, este precio esta a nivel de los existentes en el mercado.

Teniendo en cuenta que el beneficio venderá su producto a los mercados ubicados en la ciudad de Andahuaylas y Abancay, el precio de venta del producto tiene un margen de 6.6%³ con respecto al precio oficial de mercado para una unidad de carcasa de cuy con cabeza y patas, el cual, actualmente es de S/ 15.00 nuevos soles. Dicho margen puede incrementarse conforme el proyecto cumpla con sus obligaciones financieras.

En las figuras 1, se puede apreciar como se viene presentando actualmente el producto.

Figura N° 7.1.
Presentación actual del producto



³ Dicho margen se obtuvo de la siguiente manera: se realizó una resta entre el precio de mercado (S/ 15.00) y el precio de venta del producto (S/14.00), este resultado (S/ 1.00) convirtiéndolo en porcentaje con respecto al precio de mercado da un margen de 5.15%.

7.6.2 condiciones de pago:

- ✓ Es contra entrega la venta del producto.

7.7. PROMOCIÓN

7.7.1. Imagen de la marca

El negocio a la fecha tiene nombre el cual es Asociación de Productores de cuy “ALTO ANDINO”, el cual será registrado en INDECOPI. El negocio también contara con un logotipo el cual será: “**SU SATISFACCIÓN NUESTRO OBJETIVO**” que también será registrado en INDECOPI.

Esta marca se tomo por que representa lo que vamos a ofrecer y que se disgrega en un nombre compuesto Perfecto porque significa Cuy – Andino lo cual representa que el cuy viene de los andes peruanos y el cual también significa lo que ofreceremos y que explotaremos al máximo todos sus derivados para el corto y mediano plazo. El slogan representa la calidad que queremos brindar a nuestros clientes que va ser el objetivo común de la empresa que es dar productos de calidad.

7.7.2. Método

Difusión mediante la atención personalizada, con calidad en el servicio, publicidad audiovisual y puntualidad en los compromisos

7.7.3. Selección de medios de promoción:

La asociación de productores de cuyes “ALTO ANDINO”, realiza la promoción mediante afiches, radio y televisión, es decir no utiliza todos los medios de difusión para la promoción de su producto.

7.7.4. Costos de la promoción:

La asociación realiza las llamadas adquiriendo una tarjeta de telefónica por un monto de S/. 50 soles de oferta, para realizar promoción a los consumidores (quintas, restaurantes y ferias (vivanderas).

7.8. CANALES DE DISTRIBUCIÓN:

7.8.1. Alternativas de comercialización:

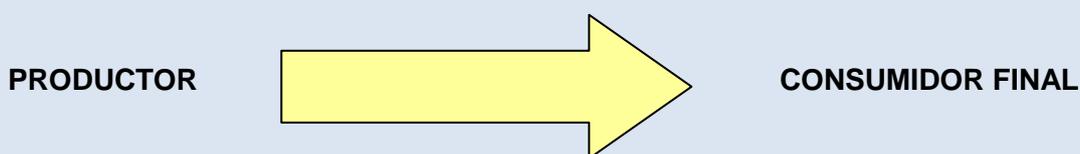
Implementaremos sistemas tradicionales de distribución ya que, independientemente de ser básicos para atender los canales que se utilizaran para nuestro producto, es por eso que se esta empezando con la producción de pequeñas cantidades que faciliten por ahora un buen y adecuado uso del canal de distribución que nos permitan llegar a diferentes segmentos de mercado.

Nuestro canal de distribución representara un sistema interactivo que implica a todos los componentes del mismo: productor y consumidor.

En la estructura de los canales de distribución actuales y futuros hemos considerado los siguientes aspectos fundamentales que son de mucha importancia:

- El lugar donde se venda nuestro producto no afecte la imagen de alguna manera a nuestra marca ni tampoco de nuestra empresa.
- Que no existan canales de distribución incompatibles o conflictos entre estos, lo cual podría ocasionar que la competencia se introduzca en nuestro canal, el cual debe ser todo lo contrario, es decir que debemos de introducirnos en los canales que tiene la competencia para así ganar más clientes.
- Que los márgenes de distribución hacia nuestros canales no sean tan diferentes, es decir que por cada canal de distribución que se utilice para nuestro producto no se obtenga diferencias grandes de distribución.
- Por estos tres factores fundamentales se a decidido por ahora que nuestro producto que se lanza al mercado, utilizaremos los siguientes canales.

CANAL DIRECTO:



Este canal consiste en la venta directa de nuestro producto que va desde el productor hacia el consumidor final o cliente, este canal se utilizara siempre porque es el que genera menores costos de distribución porque va de frente hacia el consumidor final evitando costos como los de trasporte y otros, y además por ser un producto nuevo se debe de evitar por ahora gastoso costos que generan perdidas económicas en el futuro.

CANAL INDIRECTO



Este canal de distribución también se utilizara por ahora porque también haremos que nuestro producto pase a las manos de un agente intermediario, para lo cual este no tomara posesión del producto ni del valor de venta del producto, si no que nos ayudara a vender el producto como un intermediario, para la cual para empezar el producto se distribuirá para su venta en las tiendas de cada uno de los responsables del negocio los cuales son tres que están situadas en diferentes puntos estratégicos de la ciudad.

7.8.2. Criterios para definición del canal más adecuado para comercialización

Productividad, es la medida cuantitativa de la proporción y la cantidad de producción por unidad de tierra o insumo. En términos ecológicos, la producción esta referida hacia la cantidad de rendimiento o producto final, es el proceso mediante el cual se obtiene el producto final.

Estabilidad, es la constancia productiva dada bajo un conjunto de condiciones ambientales, económicas y administrativas (Conway 1985)

Sostenibilidad, se refiere a la capacidad de un agro-ecosistema para mantener su producción a lo largo del tiempo, a pesar de las restricciones ecológicas y socioeconómicas a largo plazo.

Equidad, mide cuan equitativamente están distribuidos los productos del agro-ecosistema entre los productores y consumidores locales (Conway 1985). Sin embargo, la equidad es mucho más que una simple cuestión de un ingreso adecuado, de buena nutrición o cantidad satisfactoria de tiempo libre (Bayliss-Smith 1982). Para algunos la equidad se logra cuando el agro-ecosistema satisface razonablemente las demandas de alimento sin aumentar el costo social de producción. Para otros, la equidad se alcanza cuando la distribución de oportunidades o ingresos dentro de comunidades productoras mejora (Douglas 1984).

VIII. PLAN DE ORGANIZACIÓN

8.1 Aspecto legal (trámites de Constitución y Métodos)

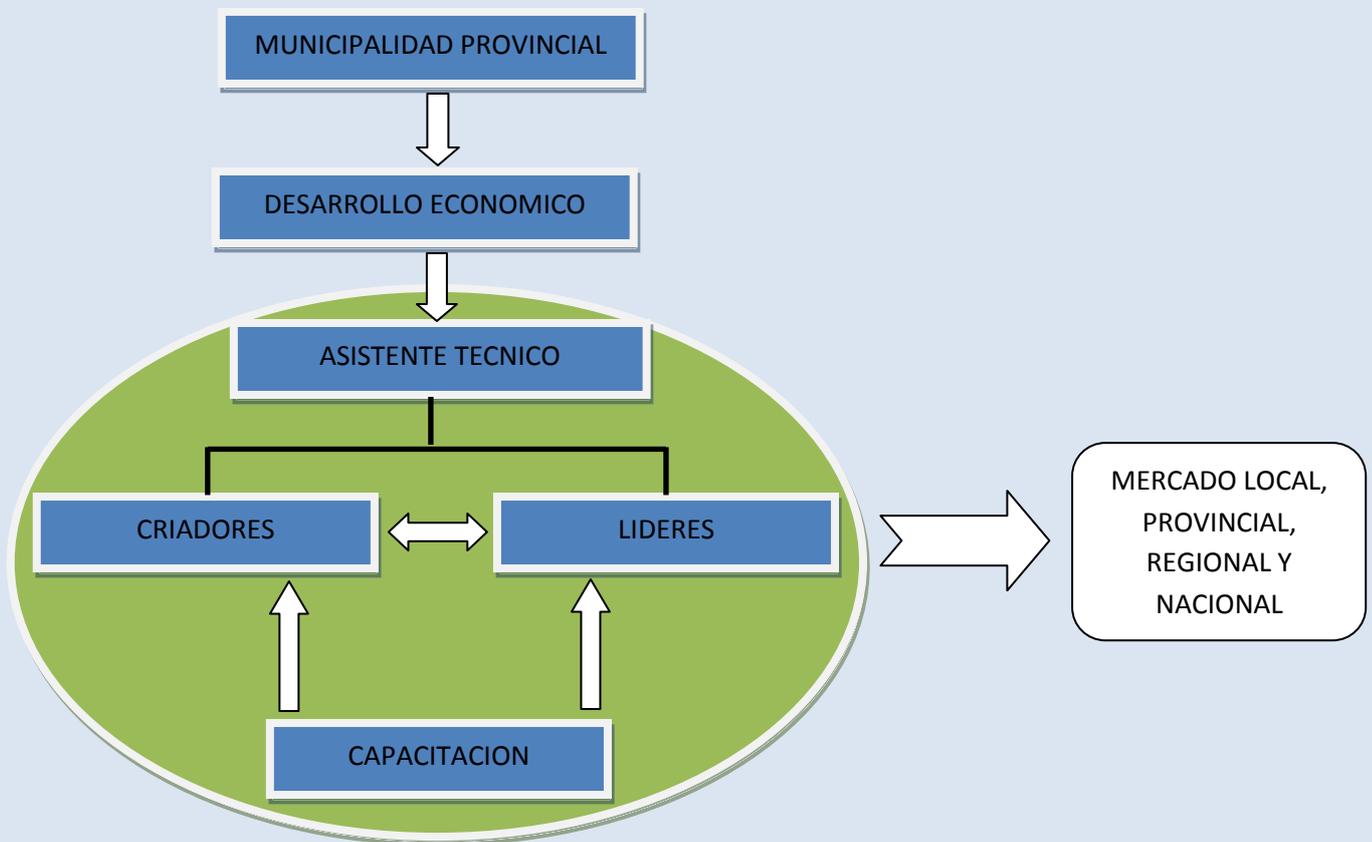
8.1.1 Tipo de Empresa

Es una Asociación constituida legalmente inscrito en registros públicos, consta de 20 socios activos que vienen desarrollando dicha negocio

8.1.2 Obtención de Permisos:

Se realiza el trámite de permiso de la institución de SENASA y la Municipalidad para el funcionamiento del local de acopio y centro de beneficio eviscerado del producto.

8.2 Estructura Organizacional (como se van a organizar para implementar su estrategia de mercado)



8.3 Perfil de Puestos y Formas de reclutamiento

La estrategia en relación al producto será la de la venta de CARNE DE CUY cada vez de mejor calidad ya que se iniciara capacitaciones técnicas a los comuneros en relación a mejoramiento genético y crianza y beneficio para el mejor aprovechamiento de la carcasa, en gestión empresarial buscando que los cruces sean entre reproductores mejorados, de esta manera se podrá reducir el porcentaje de mortalidad.

Eliminar todo tipo de intermediario comercial lo que permitirá incrementar los márgenes de utilidad. Ya que cuenta con una mayor oferta de transporte se buscara una empresa

que sus precio no sean tan altos y que ofrezcan garantía en e traslado como en la conservación de nuestros productos.

El posicionamiento de la marca se lograra en base a las al eslogan de batalla que será "su satisfacción nuestro objetivo" se desprenderá de lo como los clientes califiquen nuestros productos de acuerdo a las acciones que se plantean que estará dirigida entre empresa y cliente. Se utilizara medios directos como cartas de presentación, la mejora constante de los productos a comercializar atención personalizada y el sistema de información de marketing el logotipo deberá ir impreso en todos lo que comunicaciones se refiere hablado y escrito.

8.4 Costos Administrativos

Conjunto de erogaciones en las que se incurrirán por administrar la Asociación de Productores. Las partidas que se agrupan bajo este rubro son la remuneración del personal (administrador o contador), los materiales y suministros de oficina y demás servicios generales de oficina.

Cuadro nº 8.1.
Gastos administrativos

Rubros	S/. por mes
Remuneración del personal	1.160,00
Mantenimiento	600,00
Agua	4,00
Energía eléctrica	35,00
Gastos papel y útiles de escritorio	125,00
Imprevistos 5% rubros anteriores	96,20

Fuente: Elaboración Propia.

IX. ANÁLISIS ECONOMICO Y FINANCIERO

9.1. Plan de financiación

El Plan de Implementación financiera del Negocio será en las etapas de pre inversión, inversión y post inversión y seguirá las siguientes actividades:

- A. Formulación del Plan de Negocio
- B. Elaboración del Cronograma de desembolsos.
- C. Ejecución y Supervisión del Plan de Negocio.
- D. Liquidación y entrega final del Plan de Negocio.
- E. Mantenimiento permanente y periódico del Plan de Negocio

9.1.1 Recursos propios

Los beneficiarios del plan de negocio, son familias rurales focalizadas en el ámbito del distrito de Santa María de Chicmo de la provincia de Andahuaylas, los cuales vienen practicando la crianza de cuyes de manera mejorada con regulares rendimientos en su producción, en este contexto y con la ayuda del gobierno central y la autoridad edil del distrito, los criadores se organizaron formando la Asociaciones de Criadores de Cuyes, en el distrito focalizado; los cuales cuentan con veinte socios jefes de familia, cada uno de ellos dueños de su centro de producción y fuerza de trabajo (recurso propio), buscando integrarse en la cadena productiva del cuy.

9.1.2 Inversión

Las inversiones del proyecto, son todos los desembolsos destinados a la adquisición de determinados factores o medios productivos, los cuales, permiten implementar una unidad productiva que en periodos sucesivos a su puesta en marcha, será una fuente generadora de flujos económicos a favor.

Las inversiones necesarias para poner en marcha la planta de beneficio de cuyes, están agrupadas en las siguientes tres categorías: inversión fija tangible, inversión fija intangible y capital de trabajo.

Inversión fija tangible

Es la asignación de recursos reales y financieros para la realización de obras físicas del proyecto y la incorporación de diversos bienes tangibles y duraderos. Estos recursos, una vez adquiridos, son reconocidos como patrimonio del proyecto, siendo incorporados a la nueva unidad de producción hasta su extinción, agotamiento, obsolescencia o liquidación final.

La inversión fija tangible, se realiza en la etapa pre operativa o de instalación del proyecto. Comprende bienes que están sujetos a depreciación tales como: edificaciones, maquinarias y equipos, vehículos, etc.

**Cuadro N° 9.1.
Inversión fija tangible**

Rubros	S/.
Costo del terreno	1,000.00
Edificaciones y Obras Civiles	8,000.00
Vehículo, Maquinaria y Equipos	4,047.62
Mobiliario y Equipo de Oficina	6,000.00
Imprevistos: 5 %	952.38

Fuente: Elaboración Propia.

Inversión fija intangible

La inversión fija intangible se caracteriza por su inmaterialidad, por tanto, no se conocen en forma directa. Dicha inversión está conformado por los siguientes rubros: gastos de estudio, gastos de constitución y el costo del servicio de montaje de la maquinaria y equipo adquirido. El monto de la inversión intangible, se muestra en el Cuadro 9.2.

**Cuadro N° 9.2.
Inversión fija intangible**

Rubros	S/.
Gastos de Estudio	2,500.00
Gastos de Constitución	650.00
Montaje: 5 % Maquinaria y Equipos	202.38

Fuente: Elaboración Propia.

Capital de trabajo

El capital de trabajo, es el conjunto de recursos reales y financieros que formarán parte del patrimonio de la planta de beneficio, los cuales, son necesarios como activos corrientes para la puesta en operación del proyecto durante el tiempo que se vea por conveniente. El capital de trabajo requerido por el proyecto.

**Cuadro N° 9.3.
Capital de trabajo**

Rubros	S/.
Costos de ventas	29.610,00
Gastos de Administración	2.020,20
Gastos de Venta	3.585,40
Total	35.215,60

Fuente: Elaboración Propia.

Inversión total

La inversión total del proyecto resulta de la suma de la inversión fija tangible, la inversión fija intangible y el capital de trabajo detallados líneas arriba.

Cuadro N° 9.4.
Inversión total del proyecto

Rubros	S/,
Inversión fija tangible	20.000,00
Inversión fija intangible	3.352,38
Capital de trabajo	35.215,60
INVERSION TOTAL	58.567,98

Fuente: Elaboración Propia.

9.2. Proyección de ventas

A continuación se presentan los ingresos proyectados para el Plan de Negocio. Este cálculo se hizo multiplicando los volúmenes de producción por el precio de venta unitario.

Cuadro N° 9.5.
Ingresos

Años	Precio de venta	Venta unidades	Ingresos S/.
2009	14,00	2.690	37.660,00
2010	14,00	3.062	39,424.00
2011	14,00	3.434	46,676.00
2012	14,00	3.806	54,110.00
2013	14,00	4.178	62,728.00
2014	14,00	4.773	72,718.57
2015	14,00	5.443	84,300.32

Fuente: Elaboración Propia.

9.3. Proyección de costos y Beneficios

Proyección de costos y beneficios							
RUBRO	PERIODO (AÑOS)						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
CON PROYECTO							
A) VALOR BRUTO DE LA PRODUCCIÓN	37660	39424	46676	54110	62728	72718,57	313316,57
B) INGRESO	0	0	0	0	0	0	0
C) COSTO DE LA PRODUCCIÓN DE CUYES	24210	27558	30906	34254	37602	42957	197487
D) TOTAL BENEFICIOS CON PROYECTO (A+B-C)	13450	11866	15770	19856	25126	29761,57	115829,57
SIN PROYECTO							
a) VALOR BRUTO DE LA PRODUCCIÓN	30975	35200	41675	48312,5	56012,5	64925	277100
b) INGRESO	0	0	0	0	0	0	0
C) COSTO DE LA PRODUCCIÓN DE CUYES	27258	30976	36674	42515	49291	57134	243848
d) TOTAL DE BENEFICIOS SIN PROYECTO (A+B-C)	3717	4224	5001	5797,5	6721,5	7791	33252
e) TOTAL DE BENEFICIOS INCREMENTALES (D - d)	8673	9856	11669	13527,5	15677,5	18181,57	77584,57

9.4. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas, por tal razón se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas.

Para obtener el punto de equilibrio del proyecto en valor, unidades y porcentaje, hemos utilizado las siguientes fórmulas:

$$P.E.S/. = (CF) / ((1 + (CV/VT)))$$

$$P.E.U = CF / (P - CV)$$

Donde:

P.E. : Punto de equilibrio

CF : Costo fijo

CV : Costo variable

VT : Ventas totales

Los resultados de estos cálculos se presentan en el Cuadro 9.6. De acuerdo a esta información, podemos señalar que las ventas necesarias para que el Plan de Negocios de cuyes opere sin pérdidas ni ganancias necesita vender el año 2009 por un valor de S/. 30,782.96 si el valor de las ventas no llega a esa cantidad, se pierde. Mientras que si están por encima, obtendremos beneficios.

Asimismo, para que el Plan de Negocio esté en un punto en donde no existan pérdidas ni ganancias, se deberán vender 940 unidades (cuyes), considerando que conforme aumenten las unidades vendidas, la utilidad se incrementará.

Cuadro N° 9.6.
Punto de equilibrio.

Resultado en S/.	30,782.96
Resultado en Unidades	940

Fuente: Elaboración Propia.

COSTO FIJO:	6,580.00
COSTO DE VENTAS:	29,610.00
VENTAS:	37,660.00
PRECIO:	14.00
COSTO VARIABLE:	7.00

Proyección financiera

DETALLE	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
	0	1	2	3	4	5	6
Total ingreso por ventas	0	37660	39424	46676	54110	62728	72718.57
Total egresos	58567.98	29610	31369	34661	37965	41277	49075
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-	8050	8055	12015	16145	21451	23643.57

9.5. Flujo de producción

Sistema	N° de prod	Promedio de cuyes hembras en producción por familia	Producción por cuy hembra al año	Total de cuyes producidos al año	Precio S./Kg	VBP. S/.	C.Prod S/.(unidad)	Costo Total S/.	VNP
Familiar comercial	20	30	4.50	3290	14.00	46,060.00	9.00	29,610.00	19,450.00
TOTAL	20			3290		46,060.00	9.00	29,610.00	19,450.00

9.6. Flujo de caja

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Ventas	0.00	37,660.00	39,424.00	46,676.00	54,110.00	62,728.00	72,718.50
Total ingreso por ventas	0.00	37,660.00	39,424.00	46,676.00	54,110.00	62,728.00	72,718.50
COSTO DE PRODUCCION		29,610.00	31,369.00	34,661.00	37,965.00	41,277.00	49,075.00
INVERSIONES	41,220.00						
OTROS	17,347.98						
Total egresos	58,567.98	29,610.00	31,369.00	34,661.00	37,965.00	41,277.00	49,075.00
FLUJO DE CAJA	58,567.98	8,050.00	8,055.00	12,015.00	16,145.00	21,451.00	23,643.50

9.7. Análisis de Rentabilidad

A continuación se presentan los valores obtenidos para los indicadores de rentabilidad a precios privados

Precios Privados	
	Plan de Negocio
VAN	1,933.72
TIR	11%
B/C	1.01

Según el análisis comparativo de los indicadores de evaluación económica a precios privados durante el horizonte temporal del Plan de Negocio, se torne rentable. Ello se traduce en que un VANE de 1,933.72; con una tasa de descuento de 10%

Del mismo modo la TIR resulta 11%, quiere decir, que por cada S/.100 nuevos soles que se invierte, se recupera los S/. 100 nuevos soles y tenemos una ganancia de S/. 11.00 nuevos soles.

9.8. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad tiene como objetivo conocer las variaciones de la rentabilidad y de la inversión frente a los cambios favorables y/o desfavorables que afecten a los componentes que sirven para determinar los costos de producción.

En tal sentido y para el caso del presente plan se han simulado **diversos escenarios**, considerando variaciones en los costos de inversión, suponiendo las posibles variaciones en los precios de los productos y que afectarán los beneficios estimados; Esta simulación de escenarios se realiza solamente para la alternativa a seleccionar, estimando valores para el VAN.

Cuadro N° 9.10

Análisis de Sensibilidad

% Variación costo de producción	VAN
20	-26820.14
10	-12443.21
0	1933.72
-10	16310.65
-20	30687.58

9.9. Balance proyectado

Al 31 de diciembre 2009	
EFFECTIVO	35.215,60
MERCADERIAS	37.660,00
ACTIVO NO CORRIENTE (MENOS DEPRECIACION)	21.315,32
TOTAL ACTIVO	94.190,92
PASIVO CORRIENTE	29.610,00
IMPUESTO	6.012,94
CAPITAL SOCIAL	58.567,98
RESULTADOS ACUMULADOS	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	94.190,92

X. PLAN DE CONTINGENCIA:

Cualquiera que sea el Plan que se emplee este debe ser valorado en forma integral con respecto a cada fase del Plan Propuesto, señalando su coherencia en todos sus aspectos.

Si bien es cierto el Plan de negocios es un instrumento de gestión, este no le garantiza que necesariamente el éxito pero si estará más seguro con cada decisión que tome y sabrá además si está logrando las metas que se propone disponiendo de una herramienta importante para evaluar y adaptarse a los cambios del entorno.

A la escasez de alimentos para los animales:
Se realizará el cultivo de parcelas con forraje cultivado (2 Has de alfalfa y 2 Has de <i>rye grass</i>), y la instalación de módulos de producción de forraje hidropónico.
A la inadecuada infraestructura de producción:
Se lograra la construcción de galpones implementados con pozas de piso falso y pozas en el piso.
A la escasa capacidad técnica de producción:
Se dotaran módulos de capacitación práctica, con paquetes tecnológicos innovadores sobre la actividad; la formación de líderes locales y el fortalecimiento de la organización de productores.
A la baja calidad de animales:
La introducción de animales de Plantel de reproductores en edad de gazapos (mayores de 21 días de nacidos), de los cuales 21 serán hembras y 3 serán machos.
A la mortandad por enfermedades
La implementación de Equipo veterinario para sanidad animal.

XI. CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

- ✓ Los centros de producción estarán localizados en el distrito de Santa María de Chicmo, Provincia de Andahuaylas, región Apurímac.
- ✓ La densidad de crianza de los centros de producción de cuyes, bajo condiciones normales de operación, se ha estimado en 150 unidades para el Plan de Negocio, teniendo en cuenta que el horizonte temporal del proyecto es de seis años.
- ✓ La construcción de los centros de producción será de materiales de la zona y la distribución de áreas está en función a los requerimientos productivos y administrativos de los galpones familiares. El área de terreno requerido es de 18 m², la construcción será de un piso y tendrá una altura de 2.20 m. La capacidad está diseñada para 15 módulos de cuyes en planta.
- ✓ Básicamente, los centros de producción, estarán divididos en dos áreas principales: las pozas con piso falso y las pozas en piso. Es necesario señalar, que las pozas en piso, que es un conjunto de áreas cuidadosamente dispuestas para las madres gestantes, se ha diseñado desde el principio para atender a toda la demanda distrital previsible.
- ✓ La inversión requerida para poner en marcha este Plan de Negocio es de S/. 58,587.98 nuevos soles a financiarse por los asociados y por los aliados de la región (presupuesto VDL, Municipalidad Distrital de Santa María de Chicmo, ADEA Andahuaylas, etc.).
- ✓ El principal producto de estos animales es la carne, se caracteriza por presentar buenas características nutritivas, con un tiempo de producción corto y de manera ecológica; siendo una carne nutritiva y de calidad (libre de parásitos). Por otro lado cabe indicar que la carne es alimenticia para los consumidores.
- ✓ La demanda actual de cuyes que existiera a nivel del distrito de Santa María de Chicmo es de 4953 cuyes lo que significa 3.9 TM de carne de cuy de acuerdo al consumo per cápita que se pretende atender que se mantiene en 0.53 Kg./hab./año.
- ✓ La demanda proyectada al 2009 de carne de cuy en el distrito de Santa María de Chicmo es de 3.9 TM, y la oferta alcanza a 8.23 TM. Existiendo una sobre oferta de 4.13 TM, el cual tendrá que satisfacer la demanda insatisfecha de la provincia.
- ✓ Las ventas necesarias para que el Plan de Negocios de cuyes opere sin pérdidas ni ganancias necesita vender el año 2009 por un valor de S/. 30,782.96 si el valor de las ventas no llegan a esa cantidad, se pierde.
- ✓ La evaluación económica a precios privados durante el horizonte temporal del Plan de Negocio, se torne rentable. Ello se traduce en que un VANE de 1,933.72 ello contempla que a más de recuperar la tasa de descuento (10%), se va a ganar S/. 1933.72 nuevos soles.

- ✓ El TIRE que resulta 11%, quiere decir, que por cada S/.100 nuevos soles que se invierte, se recupera los S/. 100 nuevos soles y tenemos una ganancia de S/. 11.00 nuevos soles.

BIBLIOGRAFÍA :

- ◆ Operaciones de Venta, M. José Escudero
- ◆ Manual Técnico para la crianza de Cuyes(Coordinadora Rural)
- ◆ Manual Técnico para la Crianza de Cuyes - Proyecto Corredor Puno Cusco)
- ◆ Plan de Negocios de Alpaca (CTE) - Carhuancho
- ◆ Trabajo de Investigación. – UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO ABAD CUSCO (Estudio de Mercado a nivel del Perú)