INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL, POPULAR Y SOLIDARIA

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA.

TITULO DEL TRABAJO DE INTEGRACION CURRICULAR:

PROPUESTA MEJORAMIENTO DEL PROCESO PRODUCTIVO ESTANDARIZADO DE CUYES PARA GARANTIZAR LA COMERCIALIZACIÓN EN LA ASOCIACION DE MUJERES PRODUCTIVAS AGROPECUARIAS DE QUILLOPUNGO DE LA PARROQUIA LUIS CORDERO.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL ESTUDIANTE:

MANUEL JESUS PICHAZACA POMAVILLA

FECHA:

Cuenca, septiembre 2025

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL, POPULAR Y SOLIDARIA

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA.

Título de trabajo de integración curricular

PROPUESTA MEJORAMIENTO DEL PROCESO PRODUCTIVO ESTANDARIZADO DE CUYES PARA GARANTIZAR LA COMERCIALIZACIÓN EN LA ASOCIACION DE MUJERES PRODUCTIVAS AGROPECUARIAS DE QUILLOPUNGO DE LA PARROQUIA LUIS CORDERO.

Trabajo de integración curricular como requisito previo para optar al Título de Tecnólogo en Administración de las Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria

AUTOR:

MANUEL JESUS PICHAZACA POMAVILLA

TUTOR:

JUAN BERNARDO ALBUJA YÁÑEZ

FECHA:

CUENCA 28 DE SEPTIEMBRE 2025

DERECHOS DEL AUTOR Y AUTORIZACION

Yo, Pichazaca Pomavilla Manuel Jesús, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulacion, bajo la opción de trabajo de integración curricular, "PROPUESTA MEJORAMIENTO DEL PROCESO PRODUCTIVO ESTANDARIZADO DE CUYES PARA GARANTIZAR LA COMERCIALIZACIÓN EN LA ASOCIACION DE MUJERES PRODUCTIVAS AGROPECUARIAS DE QUILLOPUNGO DE LA PARROQUIA LUIS CORDERO", de conformidad con el artículo 144 del CÓDIGO ORGANICO DE LA ECONOMIA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS , CREATIVIDAD E INNOVACIÓN , concedo a favor del Instituto Superior Tecnológico de la Economía Popular y Solidaria una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva y para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos del autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Asimismo, autorizo al Instituto Superior Tecnológico de la Economía Popular y Solidaria para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de integración curricular en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior



DECLARACION DE AUTORIA Y AUTENTICIDAD

Yo, Pichazaca Pomavilla Manuel Jesús en calidad de autor declaro que el presente trabajo de titulacion, bajo la opción proyecto de integración curricular, es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros; con lo cual asumo cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y se libera al Instituto Superior Tecnológico de la Economía Popular y Solidaria de toda responsabilidad.



Manuel Jesús Pichazaca Pomavilla

C.C.: 0301920567

Email: m.pichazaca@isteps.edu.ec

APROBACION DEL TUTOR

Yo, Albuja Yáñez Juan Bernardo, en calidad de tutor del trabajo de titulacion, bajo la opción proyecto de integración curricular **"**PROPUESTA MEJORAMIENTO DEL PROCESO PRODUCTIVO ESTANDARIZADO DE CUYES PARA GARANTIZAR LA COMERCIALIZACIÓN EN LA ASOCIACION DE MUJERES PRODUCTIVAS AGROPECUARIAS DE QUILLOPUNGO DE LA PARROQUIA LUIS CORDERO", elaborado por el estudiante Pichazaca Pomavilla Manuel Jesús de la Tecnología en Administración de las Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria ,considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios en los campos técnicos y metodológicos para ser sometido a la evaluación por parte del jurado examinador que se designe , por lo que lo apruebo, a fin de que el trabajo de titulacion sea habilitada para continuar con el debido proceso determinado por el Instituto Superior Tecnológico de la Economía Popular y Solidaria.

En la ciudad de Cuenca a los 28 días del mes de septiembre del año 2025.

Firmado electrónicamente por:
JUAN BERNARDO ALBUJA YANEZ
Validar únicamente con FirmaEC

Albuja Yáñez Juan Bernardo

C. C. 1718824210

j.albuja@isteps.edu.ec

DEDICATORIA

Este trabajo dedico al Instituto Superior de la Economía Popular y Solidaria por abrir las puertas y como reconocimiento a la formación académica que he recibido, como también lo dedico a mi familia quienes han sido la inspiración para alcanzar esta meta y que educarnos nunca es tarde.

Finalmente quiero dedicarle este proyecto a la Asociación de Mujeres Productivas Agropecuarias de Quillopungo de la parroquia Luis cordero del cantón Azogues, por su forma de organización de las mujeres, basados en una economía social y solidaria y sobre todo en sostener la seguridad alimentaria de las familias.

Pichazaca Pomavilla Manuel Jesús

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento profundo a “Dios” por darme salud, vida, fortaleza y sabiduría durante todo el proceso académico lo cual ha hecho posible para cumplir con este propósito de vida.

Hago también un extensivo mi agradecimiento y reconocimiento a todos los docentes de la carrera de administración del ISTEPS, quienes con mucha sabiduría, conocimientos y experiencias lo impartieron las clases para nuestra formación profesional.

De manera especial agradezco al Eco. Juan Bernardo Albuja docente y tutor del trabajo de titulación, por su apoyo incondicional, por su orientación y valiosos aportes que contribuyeron al desarrollo de este trabajo de investigación.

Finalmente, una gratitud inmensa a cada uno de mis familiares quienes han sido el pilar fundamental con el apoyo moral y económico en este siclo de formación y aprendizaje.

Pichazaca Pomavilla Manuel Jesús

INDICE GENERAL

1. INTRODUCCION……14
2. OBJETIVOS…….. 16
   a. **Objetivo General: …….. .....16**
   b. **Objetivos específicos…….. 16**
3. **Propósito y motivación del emprendimiento …….. 17**
4. **Modelo de negocio…….. 19**

   4.1 Segmento de cliente ……19

   4.2 Propuesta de valor…….. 21
   4.3 Canales ……24
   4.4 Relación con clientes ……26
   4.5 Fuentes de ingresos ……27
   4.6 Recursos clave……28
   4.7 Actividades clave ……28
   4.8 Asociaciones clave …….. 29
   4.9 Estructura de costos …….. 29
5. **La oportunidad en números…….. 30**
   a) **Identificación del cliente y demanda ……30**
   b) **Análisis de la demanda y la competencia ……32**
   c) **Estructura de costos ……33**
   d) **Determinación de precio ……35**
   e) **Pronóstico de ventas ……36**
   f) **Punto de equilibrio ……37**
   g) **Proyección de utilidades ……38**
   h) **Necesidades de financiamiento ……40**
6. **El entorno y sus riesgos ……40**
   a. **Matriz FODA ……40**

b. Matriz PESTEL ……41

7. El equipo y aspectos legales …… 43

a. Conformación de equipo …… 43

b. Estructura legal de emprendimiento ……44

8. Conclusiones y recomendaciones

8.1 conclusiones …… 45

8.2 recomendaciones …… 46

9. Bibliografía …… 46

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Oferta, demanda y demanda insatisfecha de cuyes en las principales provincias del ecuador 17

Tabla 2. Demanda actual del cuy en la parroquia Luis Cordero..... 31

Tabla 3. Demanda proyectada 2025-2030 31

Tabla 4. Precio de compra cuyes 32

Tabla 5. Cuadro de costos fijos 34

Tabla 6. Determinación de costos variables. 34

Tabla 7. Parámetros Productivos y Reproductivos del Cuy 36

Tabla 8. Unidades producidas anualmente 37

Tabla 9. Proyección de utilidades 38

Tabla 10. Flujo de caja 39

Tabla 11. Indicadores 39

Tabla 12. Tabla de necesidades de financiamiento 40

INDICE DE FIGURAS

figura 1. Segmentación del mercado 20

Figura 2. Valor nutritivo de la carne de cuy 21

Figura 3. Marca del producto 23

Figura 4. Estructura canales de distribución 25

Figura 5. cuy faenado y empaquetado. 29

Figura 6. Modelo de negocio canvas 30

RESUMEN

El cuy (Cabia porcellus) constituye un alimento de alto valor nutricional y cultural en la región andina, cuyo consumo ha venido en aumento tanto en área rurales y urbanas del Ecuador. En este contexto, la Asociación de Mujeres Productivas Agropecuarias de Quillopungo, de la parroquia Luis Cordero, cantón Azogues, provincia del Cañar, enfrenta desafíos relacionados con la baja tecnificación y ausencia de procesos productivos estandarizados y limitadas estrategias de comercialización, lo que restringe su competitividad en el mercado.

El presente trabajo de titulacion tiene como objetivo tiene como objetivo de diseñar un modelo de negocio sostenible para la asociación, fundamentando en los principios de la economía popular y solidaria. Para ello se plantea: diagnosticar la situación actual de la demanda local de cuyes, formular una propuesta de valor diferenciada que permita posicionar el producto en el mercado y definir los componentes clave del plan de negocio mediante la herramienta Business Model Canvas.

La investigación parte del análisis de la oferta y demanda de cuyes en la región evidenciando una demanda insatisfecha, en el austro ecuatoriano, particularmente del austro ecuatoriano, demanda de cuyes en la parroquia Luis cordero, que representa una oportunidad estratégica para la asociación. La propuesta incluye la estandarización de los procesos productivo, el faenamiento y empaque bajo marca propia, la implementación d los canales de comercialización directo de los asaderos y restaurantes locales, así como lineamientos organizativos y comerciales que fortalezcan la estructura asociativa.

Se espera que la implementación del modelo propuesto incremente la productividad, garantice la calidad e inocuidad del producto y consolide la identidad asociativa, contribuyendo así al desarrollo económico de las socias y sus familias, a la dinamización de la economía local y al fortalecimiento de la soberanía alimentaria mediante un producto saludable, sostenible y con valor agregado.

Palaras clave: cuy, modelo de negocio, propuesta de valor, producción estandarizada.

Abstract

The guinea pig (*Cavia porcellus*) is a food of high nutritional and cultural value in the Andean region, whose consumption has been increasing in both rural and urban areas of Ecuador. In this context, the Association of Productive Agropecuarian Women of Quillopungo, located in the parish of Luis Cordero (Azogues canton, Cañar province), faces challenges related to low levels of technification, the absence of standardized production processes, and limited commercialization strategies, which restrict its competitiveness in the market.

This degree project aims to design a sustainable business model for the Association, based on the principles of the Popular and Solidarity Economy. To achieve this, the following objectives are proposed: to diagnose the current situation of local guinea pig demand, to formulate a differentiated value proposition that allows the product to be positioned in the market, and to define the key components of the business plan using the Business Model Canvas tool.

The research begins with an analysis of the supply and demand of guinea pigs in the region, evidencing an unmet demand in southern Ecuador, particularly in the parish of Luis Cordero, which represents a strategic opportunity for the Association. The proposal includes the standardization of production processes, slaughtering and packaging under its own brand, the implementation of direct marketing channels to local rotisseries and restaurants, as well as organizational and commercial guidelines that strengthen the associative structure.

The implementation of the proposed model is expected to increase productivity, ensure product quality and safety, and consolidate associative identity, thus contributing to the economic development of the members and their families, boosting the local economy, and strengthening food sovereignty through a healthy, sustainable, and value-added product.

Keywords: guinea pig, business model, value proposition, standardized production.

1. INTRODUCCION

El cuy, (cobayo o curí), es un mamífero roedor originario de la zona andina, Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. El cuy constituye un producto alimenticio de alto valor nutricional que contribuye a la seguridad alimentaria de la población rural de escasos recursos. (Saldivar 1)

La constitución de la republica del Ecuador (2008) en el capítulo cuarto en el Art. 283 reconoce que el sistema económico es social y solidario reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica equilibrada entre la sociedad, estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objeto garantizar la producción y la reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica publica, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo a la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios, (Asamblea Nacional 134)

El mundo en la actualidad enfrenta una crisis económica, cuya característica principal es contar en su origen, con elementos y actores estructurales no vistos en sucesos pasados de la misma índole, y con alcances e impactos que aun las mentes más brillantes de la ciencia económica hasta los presentes momentos, no alcanzan a predecir o a medir el tiempo. (Acosta, 2009) Esta crisis impacto de manera directa al sector alimenticio a nivel mundial, la escalada de precios de los alimentos hizo que países como Ecuador, se enfrenten a procesos inflacionarios influenciados por los factores externos, elementos difíciles de controlar ya que no dependen de las acciones o gestiones de tal o cual país, sino de consecuencias que, por defectos de la dinámica económica, no se pueden evitar.

El país se encuentra inmerso en un problema global, definido por organismos como la FAO (Organización de las naciones unidas para la agricultura y la alimentación), quienes se refieren estructural y puntualmente al problema de escases, como el precio

alto en los alimentos básicos o fundamentales para el balance alimenticio de un ser humano.

La producción de cuyes constituye una actividad económica de vital importancia que paulatinamente a ocupado un espacio dentro de las labores pecuarias, partiendo de que el cuy es especie de origen andino y cuyo consumo se ha incrementado en la población urbana, lo que conlleva a que muchas personas y/u organizaciones se dediquen a la crianza de cuyes como una actividad económica alternativa para las familias rurales de la parroquia Luis cordero, en el cantón Azogues, provincia del Cañar.

La Asociación Quillopungo conformada por pequeños productores, ha centrado sus esfuerzos en desarrollar esta actividad con el objetivo de generar ingresos sostenibles, mejorar las condiciones de vida de las familias y promover el desarrollo local desde una perspectiva de economía popular y solidaria.

El cuy constituye un alimento de alto valor biológico, el cual contribuye con la seguridad y soberanía alimentaria de la población rural de escasos recursos económicos de ecuador. La mayor demanda de cuyes está localizada principalmente en las provincias de la región andina (Tungurahua, Azuay, Cotopaxi, pichincha, Chimborazo e Imbabura). El consumo per-cápita del sector rural se encuentra en 1,41kg/mes, 16,90kg/año, equivalente a 8 cuyes por año, mientras que el sector urbano el consumo per-cápita 0,710 kg/mes, 8,52 kg/año equivalente a 4 cuyes /año. La mayor demanda insatisfecha se registra en Azuay, Cotopaxi, Tungurahua, Loja, Carchi, Chimborazo Imbabura y pichincha. (Silva)

Propiedades nutritivas de la carne de cuy. Como alimento nutritivo, es una valiosa fuente de proteína 20,3% y bajo en grasa 7,8%ademas tiene alta digestibilidad ,bajas tazas de colesterol y triglicéridos, alta presencia de ácidos grasos linoleico que son precursores de la conformación del ácido graso Araquidónico (AA) y ácido graso docosahexaenoico (DHA), vitales para el desarrollo de las neuronas cerebrales , membranas celulares y forman el cuerpo de los espermatozoides, además está especialmente recomendado para mujeres embarazadas y niños.

A conocimiento de la creciente demanda de los cuyes y su potencial productivo como generador de la economía local, la asociación enfrenta importantes desafíos: informalidad en el manejo de la crianza, la baja tecnificación, la ausencia de procesos productivos estandarizados y escasa planificación organizacional. Estas condiciones han limitado su capacidad competitiva en el mercado con un producto homogéneo, sustentable y sostenible.

Este trabajo de titulación plantea una propuesta para el mejoramiento de los procesos productivos estandarizados de los cuyes con un enfoque empresarial lo cual permitirá fortalecer el modelo asociativo, garantizar la calidad de producto, aumentar la productividad y la dinamización de la economía local y de sus socios.

Este trabajo de investigación contribuirá no solo al fortalecimiento interno de la organización, sino también a su posicionamiento en los mercados local y regional, con una propuesta de valor basado en la eficiencia, la calidad y en trabajo colectivo.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General:

Diseñar un modelo de negocio sostenible para la Asociación de Mujeres Productivas Agropecuarias de Quillopungo de la parroquia Luis Cordero, del cantón Azogues, provincia del Cañar en el año 2025

2.2 Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la situación actual de la demanda de los cuyes en la parroquia Luis Cordero
- Formular una propuesta de valor diferenciada que permita posesionar el producto en el mercado local.
- Definir los componentes clave del plan de negocio utilizando el lienzo de Business model canvas.

Establecer lineamientos estratégicos organizativos y comerciales que permita mejorar la calidad del producto, fortalecer la estructura asociativa y facilitar el acceso a nuevos mercados.

3. Propósito y motivación del emprendimiento.

En el Ecuador, el cuy tiene una gran demanda particularmente en las zonas de área andina y su aceptación se ha extendido hacia la costa y amazonia, por efecto de la migración de la población que ha llevado consigo sus costumbres y tradiciones (2015 y 2018). Se estima que en el país se consume aproximadamente 13 millones de cabezas anuales con un peso promedio en pie de 2.1kg, esto representa alrededor de 26.590 toneladas de carne al año. (ciencias)

La oferta y la demanda de los cuyes en el ecuador se encuentra en las provincias de la región andina (Azuay, Tungurahua, Chimborazo, Cotopaxi, Loja, Pichincha, Imbabura y Carchi) con mayor producción de cuyes (H Uvidia)

Tabla 1. Oferta, demanda insatisfecha de cuyes en las principales provincias del Ecuador

Provincias	**Oferta**	**Demanda**	**Demanda Insatisfecha**
Azuay	313.346	860.000	546.654
Tungurahua	640.837	811.473	170.637
Chimborazo	191.352	251.949	60.597
Cotopaxi	252.204	664.250	412.046
Loja	14.820	138.171	123.351
Pichincha	1.380	8.400	7.020
Imbabura	255.065	185.409	51.372
Carchi	7.216	100.113	92.897

Fuente: (H Uvidia)

Elaboración del autor

Estos datos de la tabla número 1. Nos evidencian que en la provincia del Azuay existe una demanda insatisfecha de quinientos cuarenta y seis mil seiscientos cincuenta y cuatro cuyes y presenta una de las brechas más amplias entre la demanda y la oferta, lo que sugiere una oportunidad de mercado significativo para los productores que desarrollan la actividad de la crianza y comercialización de cuyes en el austro ecuatoriano, en especial para la Asociación de Mujeres Productivas Agropecuarias de Quillopungo donde hay un gran espacio para expandir la producción local mediante la tecnificación de la producción de cuyes como proyecto asociativos.

Los posibles potenciales clientes del producto en azogues serian: cabaña las peñas y la tradición Marys, en Azuay Guajibanba, salón tres estrellas, ("Taitico por Mi Escondite"), Don Cuy Cuenca, Mama Michi. Por citar los más reconocidos por su posesión en el mercado.

El emprendimiento propuesto nace como una propuesta a una necesidad concreta identificada en el entorno rural de la parroquia Luis cordero de: las mujeres de la asociación Quillopungo, enfrentan dificultades para comercializar sus cuyes de forma organizada, rentable y sostenida. A pesar de contar con conocimientos y experiencia en la crianza de los cuyes, sus unidades productivas presentan baja tecnificación, escasa estandarización y limitada articulación con el mercado.

En el marco de este contexto se evidencia una problemática estructural que afecta directamente a la economía familiar campesina, al restringir al acceso a ingresos rentables, limita la autonomía económica de las mujeres y debilita el sentido de la pertenencia organizativa. Frente a ello, el propósito del emprendimiento es generar un modelo productivo y comercial sostenible incorporando buenas prácticas que propicie el empoderamiento colectivo.

La motivación principal de este trabajo de titulación radica en contribuir a la transformación de la realidad de las mujeres que conforman la asociación, dotándolas de herramientas para formalizar sus procesos, agregar valor a su producto y posicionar

un producto local con identidad propia, que busca convertir una actividad tradicional a una oportunidad económica sostenible.

Entre los beneficiarios directos se encuentra las socias de la Asociación de Mujeres Productivas Agropecuaria de Quillopungo, quienes verán fortalecidas sus capacidades productivas, organizativas y comerciales, indirectamente se benefician sus familias, la comunidad de la parroquia Luis cordero y los consumidores locales de la parroquia que acceden a alimento sano y seguro con alto valor en proteína.

La propuesta se diferencia por su enfoque integral, ya que no solo se plantea mejorar la producción, sino también transformar la forma en que se organiza y comercializa el cuy. Se incorporan elementos como la marca asociativa, procesos sanitarios, alianzas estratégicas con actores locales y uso de canales de ventas directas y/o digitales.

Esta iniciativa es impulsada de que el desarrollo económico local es posible desde lo local, siempre que se promueva la organización, la formación, el acceso a los recursos y el trabajo colectivo, emprender en comunidad desde una lógica de colaboración y reciprocidad, permite construir alternativas reales para combatir la pobreza rural, fortalecer la soberanía alimentaria y preservar el tejido social de los territorios.

4. Modelo de negocio

4.1 Segmento de cliente

La segmentación de mercado es muy importante tomar en cuenta las variables que van a determinar, si esta segmentación o selección del mercado meta va a ser la adecuada a nuestro producto o servicio. Existen muchas maneras de segmentar el mercado, así también son muchos los criterios para realizar la segmentación, sin embargo, hay muchas coincidencias lógicas, en las que los autores normalmente coinciden. A continuación, presentamos las variables más importantes para realizar la segmentación de mercados. (Romero)

Como: Segmentación Geográfica, Segmentación Demográfica, Segmentación Psicológica y Segmentación Conductual

FIGURA 1. Segmentación del mercado

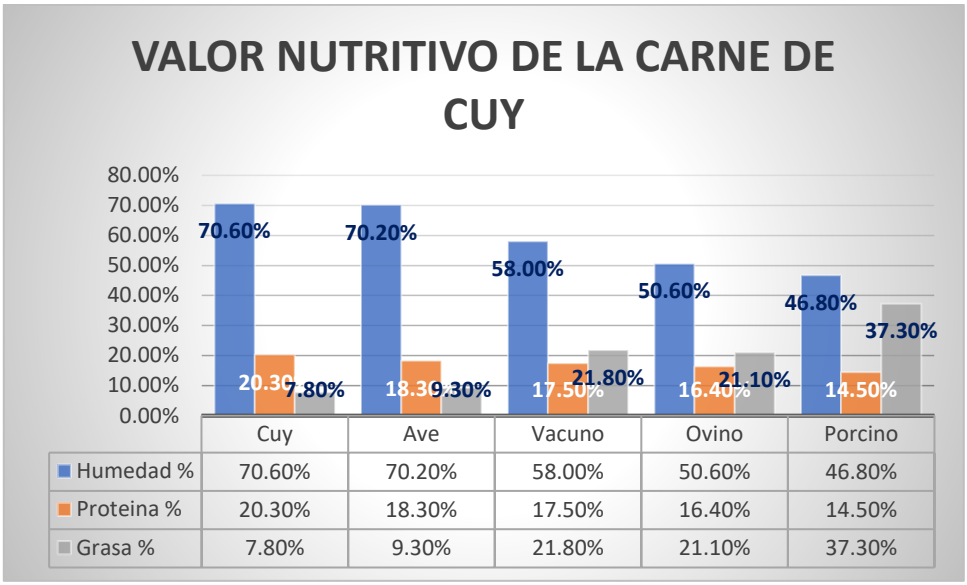


Fuente: Strategic Consulting. (s.f.)

Revista Académica Institucional RAI. Escritos Especializados, Edición 8, pp. 12-27. 2023

Para la segmentación del mercado la Asociación de Mujeres Productivas Agropecuaria de Quillopungo de la parroquia Luis Cordero del cantón Azogues se centra en satisfacer la demanda insatisfecha de los cuyes a nivel local, del austro ecuatoriano, por su alto valor en proteína y un sabor exquisito en relación con otras carnes.

Figura 2. Valor nutritivo de la carne de cuy



	Cuy	Ave	Vacuno	Ovino	Porcino
Humedad %	70.60%	70.20%	58.00%	50.60%	46.80%
Proteina %	20.30%	18.30%	17.50%	16.40%	14.50%
Grasa %	7.80%	9.30%	21.80%	21.10%	37.30%

Elaboración del autor.

Para lo cual se enfoca en personas que tienen la cultura de consumo del cuy como parte de sus opciones de alimentación, nuestros clientes serán personas casadas mayores de 18 años en adelante, que tienen cierta estabilidad económica, los restaurantes y los asaderos de la parroquia y del austro ecuatoriano.

Una vez identificado la oportunidad de segmentar el mercado se concluye como una opción viable de una segmentación a restaurant y asaderos a nivel local, parroquial; en lo posterior, de acuerdo a las capacidades productivas, de extender a cantón cuenca donde la demanda del 100% es superior a las capacidades productivas la oferta es de 36% donde existe una demanda insatisfecha de cuy en un 64% de acuerdo a la tabla 1.

4.2 Propuesta de valor

Una idea original es aquella que tiene la fuerza para impulsar el desarrollo del emprendimiento, es la idea que diferenciará un producto con elementos similares a los de la competencia, el factor que le dará a los compradores una razón para escoger ese producto y no otro. Las ideas originales tienen las cualidades de ser atractivas, duraderas y estar sustentadas en productos o servicios que crean o agregan valor a clientes dispuestos a pagar por ello.

Las ideas de alto valor suelen representar una solución práctica a problemas específicos, quienes las desarrollan son personas que no se dejan llevar por la rutina ni la pereza mental, sin embargo, las propuestas de valor que en realidad son atractivos para el consumidor resultan extremadamente difíciles de encontrar. (J. Mora)

Para (Fayolle) contextualiza el concepto de la propuesta de valor en un ámbito más global al decir que "el emprendimiento se trata de crear valor". Al citar a Ronstadt (1984), Fayolle define que el emprendimiento es un proceso dinámico de la creación de valor incremental, este valor es creado por individuos que asumen riesgos en términos de equidad, tiempo y/o entrega profesional para proveerle valor a un producto, proceso o servicio. El producto o servicio por sí mismo puede o no ser nuevo ni único, pero el emprendedor debe buscar la manera de añadirle valor, al conjuntar los recursos y conocimientos necesarios para lograrlos.

En este sentido, Fayolle le da especial importancia al individuo en la propuesta de valor y al citar a (Kloter) (Bruyat) señala que se da dinámica de interrelación entre el individuo y la creación de valor. No se puede disociar las nociones de propuesta de valor e innovación. La innovación que tiene éxito ya sea técnica, comercial o de gestión siempre es origen de una nueva creación de valor, aunque no la única. Por lo tanto, la creación de valor está ligada a la innovación y a la creación de las ventajas competitivas sostenibles.

Kloter más recientemente señala, que la propuesta de valor está formada por un conjunto de beneficios que una empresa pueda entregar y no solo por el posicionamiento de la oferta. Es una descripción de la experiencia que obtendrá el cliente a partir de la oferta de mercado de la compañía y de su relación con el proveedor de dicho bien o servicio (Kloter)

En conclusión, la propuesta de valor reside en la capacidad para comunicar de manera clara y concisa del por qué debería elegir mi producto o servicio en lugar la de la competencia. Debe destacar los beneficios que tiene el producto que ofrece y como satisface las necesidades y los deseos de los clientes de una manera superior. Es decir ¿qué es ese algo diferente que obtiene con tu oferta?

Se debe utilizar un lenguaje claro y comprensible y transmitir el mensaje de forma rápida y efectiva, enfatizar lo que el cliente ganará al elegir el producto o servicio del por qué mi propuesta es única y/o superior a otras opciones, una propuesta de valor bien elaborada no solo vende más, "sino que vende con sentido, crece con rumbo y se posesiona con autoridad en el mercado" (Bargas)

La Asociación de mujeres productivas agropecuarias de Quillopungo le pone a la disposición de sus clientes un producto saludable con alto valor nutritivo, textura y sabor exquisito, faenados y empacados con un peso de 800 a 900g, amparados en una marca propia.

Figura 3. Marca del producto



Fuente: Eco. Juan Reinoso Bravo.

"Delicioso…como si estuvieras en casa…" (Bravo).

"Beneficio de comer la carne de cuy, es de fácil digestión, rica en hierro y bajo contenido de colesterol(50-50mg/100g). posee más de 20% de proteína, contiene gran cantidad de colágeno, aporta ácidos grasos esenciales, es rica en vitaminas del complejo B, poseen omega 3 y omega 6 los cuales previenen enfermedades cardiovasculares. (CEDEPASNorte)

4.3 Canales

“Los canales de comercialización pueden ser considerados como conjunto de organizaciones independiente que intervienen en proceso en el cual un producto o servicio está disponible para el consumo”. (Stern)

Importancia de los canales de distribución.

Un canal de distribución permite satisfacer una necesidad del cliente mediante la disponibilidad de un producto o servicio, acortando las distancias o disminuyendo los tiempos de respuesta.

Además, promueve las economías de escala ya que todos los miembros del canal tienen oportunidad de crecer, también ejercen una influencia directa en la fijación de precios para los productos (A. L. Acosta 10)

Tipos de canales según la tecnología de compraventa

La evolución tecnológica de los últimos años, ha facilitado la implementación de nuevos métodos y técnicas de venta, modificando sustancialmente los canales de distribución tradicionales. Para la comercialización de productos de gran consumo, se han elaborado diversas tipologías de canales, tomando en referencia la tecnología de distribución al servicio del comprador final. (A. L. Acosta 17)

“Es por ello que, dependiendo del uso de tecnología, los canales se pueden clasificar en: tradicionales, automatizados, audiovisuales y electrónicos”. (A. L. Acosta)

Figura 4. Estructura de canales de distribución:

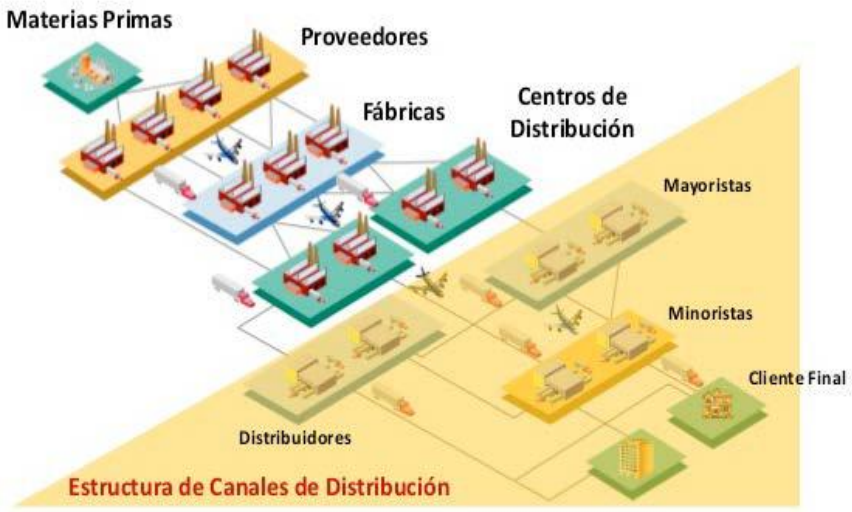


Figura 4. Estructura de canales de distribución Fuente:

El canal de distribución es la ruta que sigue un producto o servicio desde el fabricante hasta llegar al consumidor final es decir todas las actividades y procesos que transcurre en hacer que un producto o servicio esté disponible para su compra estos canales pueden ser directos o indirectos que se involucra varios actores.

a. Canal directo: Su característica, es que carece de intermediarios, es decir es una relación directa entre el productor, fabricante y consumidor estos casos de dan más en sector servicios.
b. Canal corto: su característica se basa en tres niveles de actores estos pueden ser el fabricante, detallista y el consumidor en donde los dos primeros se encargan de cubrir la necesidad del mercado.
c. Canal largo: su característica está representada por más de tres niveles entre estos tenemos al fabricante, el mayorista, el minorista, y el consumidor final en ocasiones forma parte del canal el distribuidor o a su vez el corredor o el representante de ventas etc.

Los tipos de canales tradicionales son aquellos donde no se hace el uso de la tecnología, en cambio los automatizados cuya relación de intercambio gira entorno a la tecnología, mientras que los audiovisuales combinan diferentes medios para dar a conocer y

distribuir sus productos como: la televisión, el teléfono, sistemas de transporte, en la actualidad por las plataformas del sitio web o redes sociales o internet.

Los canales que se viene trabajando la organización en de forma directa entre los productores y los consumidores en las ferias populares; la propuesta es trabajar es en base a canales directos y canal corto, en la actualidad la facilidad de llegar a los clientes, es en base a la tecnología y medios de comunicación son los medios muy efectivos y a bajo costo.

Esta propuesta se proyecta a un canal específico de comercialización de forma directa del producto cuy faenado y empacado con una marca propia hacia los restaurantes y asaderos del cantón Azogues como: Cabaña las peñas y restaurant la tradición Marys.

4.4 Relación con clientes

La habilidad para crear, potenciar o mantener relaciones con los clientes, puede convertirse en un activo que resulte inimitable para los competidores (Lowendahl)

El desarrollo de relaciones a largo plazo con clientes, por tanto, multiplica las posibilidades de creación de valor en el intercambio, más allá que si fueran transacciones del mercado (Hillman)

Hablamos de la captación de los clientes cuando una empresa intenta incluir nuevos clientes para que formen parte de la misma. Es el proceso de acercamiento y convencimiento al cliente (Cobo)

Juan Carlos Alcaide Casado define fidelización como: “una actitud positiva, que supone la unión de la satisfacción del cliente (formada por elementos racionales, efectos y comportamientos) con una acción de consumo estable y duradera”.

Las empresas deben centrar esfuerzos en captar nuevos clientes y retener los que ya poseen. Para realizar esa retención se debe aplicar políticas de fidelización, evitando la fuga de los clientes existentes a otras empresas que realicen actividades similares a las nuestras. (Cobo 13)

La Asociación Quillopungo desde el año de su fundación se ha venido trabajando en un relacionamiento directo con el consumidor final en las ferias inclusivas locales también con la venta directa en cada una de la unidades productivas pero de manera que fortalezca la producción es captar clientes nuevos y permanentes con los cuales se puede desarrollar una planificación productiva y una planificación comercial con el resto de los socios así fortalecer la esencia de la asociatividad por ende el fortalecimiento de la economía social.

Cabe mencionar que esta propuesta es tener un acercamiento directo con los restaurantes y asaderos de la parroquia, por factores de costos y gastos en otros nichos de mercado.

4.5 Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos que se obtiene en la asociación de mujeres productivas agropecuarias de Quillopungo: es de la venta de cuyes faenados, de cuyes preparados, la venta de cuyes vivos como también se obtiene de los ingresos por servicios como de faenamiento y de visitas guiadas a las unidades productivas; en la actualidad la forma de pago por parte de los clientes es en efectivo y de contado; al trabajar con clientes fijos se proyecta con depósitos a la cuenta, transferencias como también con giro de cheques. De esta manera apoya al desarrollo económico de la asociación a solventar los costos y gastos que tiene la organización.

Una vez que se ejecute la propuesta de mejoramiento y estandarización de la producción lo que se espera es, que la fuente de ingreso sea en 90% de la venta de la propuesta de valor que consiste en un “producto saludable por su alto valor nutritivo, exquisito sabor, faenados y empacados con su propia marca”.

Figura 5. Cuy faenado y empaquetado.



Elaboración del autor

4.6 Recursos clave

Los recursos clave, son los activo más importantes que permiten que la asociación funcione son recursos físicos que consiste infraestructura de crianza de cuyes (galpones ,jaulas, bebederos , comederos), la planta de faenamiento equipada, terrenos y áreas de cultivo de forraje; en los recursos humanos se deben contar con socias productoras con experiencia en manejo de los cuyes, personal de faenamiento y comercialización con líderes capacitados para la gestión y administración de la organización ;en recursos intelectuales es necesario tener una marca registrada de la asociación, protocolos de manejo y faenamiento (procesos de estandarización) en los recursos financieros aporte de los socios, créditos o financiamiento de las cooperativas, como también pueden ser fondos provenientes de proyectos de organismos no gubernamentales.

4.7 Actividades clave

Para que el modelo de negocio funcione las tareas esenciales son la producción estandarizada de los cuyes, faenamiento y empaque cumpliendo con las normas sanitarias se deberá tomar mucho en cuenta los procesos comerciales y marketing con una capacitación continua en buenas prácticas productivas y empresariales para lo que se debe mejorar la gestión de proyectos y alianzas estratégicas para financiamiento y fortalecimiento técnico en todas las áreas del entorno del modelo de negocio.

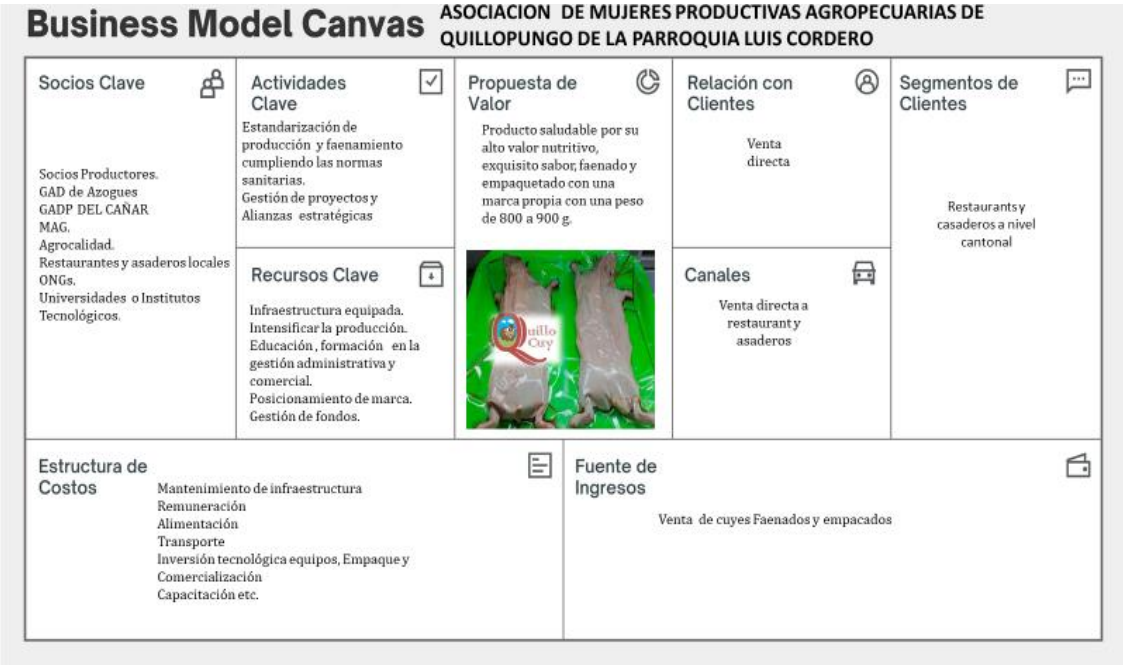
4.8 Asociaciones clave

La relación estratégica que apoyan el desarrollo de la asociación de mujeres productivas agropecuarias de Quillopungo son proveedores de insumos : semillas, suplemento alimenticio y materiales de construcción para los galpones, en lo referente a la instituciones de apoyo por su competencia se relaciona directamente con el gobierno provincial del cañar, ministerio de agricultura y ganadería, Agrocalidad y GAD de Azogues, de la misma manera se considera a las organizaciones de financiamiento a las cooperativas de ahorro y crédito, bancos de desarrollo; siempre buscando aliados comerciales como mercados locales, restaurantes y asaderos locales del austro ecuatoriano siempre trabajando con proyectos de cooperación con las ONG que impulsen el fortalecimiento productivo y comercial para la asistencia técnica e investigación se debe gestionar estratégicamente con universidades o institutos tecnológicos.

4.9 Estructura de costos

Para operar y sostener el modelo de negocio de debe considerar los costos fijos (mantenimiento de infraestructura, sueldos o remuneración para el personal clave, los costos de los servicios básicos y los gastos administrativos; mientras costos variables son la compra de suplementos alimenticios, transporte y distribución de, material de empaque y etiquetado, participación en ferias y eventos comerciales y en cuanto a costos de inversión es la construcción y mejora de los galpones, equipos de faenamiento y refrigeración, capacitación técnica y empresarial.

Figura 6. Modelo de negocio canvas.



Elaboración del autor

5. La oportunidad en números

a) Identificación del cliente y demanda

Para la identificación de los clientes y la demanda de los cuyes se basa en observación de campo en la parroquia Luis cordero se logró identificar dos asaderos en la ciudad de azogues los cuales son cabaña las peñas y restaurant la Tradición Marys, que tienen al cuy como producto principal, siendo estos promotores que dinamizan la economía local y forjan a mejorar la producción de cuyes en el cantón, siendo esto una oportunidad de mercado potencial y abaratar los costos como transporte para la Asociación de Mujeres Productivas Agropecuarias de Quillopungo.

Resultado de levantamiento de información de visita de campo en la siguiente tabla.

Tabla 2. Demanda actual del cuy en la parroquia Luis Cordero

Asadero restaurant	**Demanda actual semanal**	**Demanda mensual**	**Demanda anual**
Cabaña las Peñas	80 cuyes	80*4= 320	320*12=3840
La Tradición Marys	30 cuyes	30*4=120	120*12=1440
suman # cuy	**110**	**440**	**5280 cuyes**
		Total, Demanda	**5.280 cuyes al año**

Elaboración: el autor

La demanda proyectada para el año 2030, de los dos asaderos restaurant tienen una proyección de crecimiento a medida de que año tras año va habiendo mayor demanda por el consumo de cuyes por la población del ciudad de azogues y sus alrededores, a estos centros donde ofrecen el servicio de alimentación como es la cabaña las peñas y restaurant la Tradición Marys , cuya característica corresponde a personas que tienen ingresos medio altos ya que ellos buscan un lugar de esparcimiento y recreación familiar fuera de la ciudad.

Tabla 3. Demanda proyectada 2025-2030

Asadero Restaurant	Demanda Proyectada Semanal	% Promedio crecimiento	Demanda Mensual	Demanda Anual
Cabaña las Peñas	(80*45%) = 36+80=116 cuyes	45%	116*4= 464	464*12=5568
La Tradición Marys	(30*45%) =13,5+30=43,5 cuyes	45%	43,5*4=174	174*12=2088

suman # cuy	159,5		638	7656
			Total, Demanda	**7.656 cuyes**

Elaboración: el autor

Los precios de los cuyes que compra los dos restaurants asaderos no tienen un peso específico sino más bien se basa en textura y el tamaño para validar el precio y lo detallamos en el cuadro.

Tabla 4. Precio de compra cuyes

Cuyes	Precio/Compra	Precio/venta en plato
Medianos	$ 13	$ 20
Grande	$ 15	$ 25
Extra grande	$ 18	$ 30

Elaboración: el autor

b) Análisis de la demanda y la competencia.

Son dos análisis cruciales para cualquier emprendimiento ya que permiten comprender el mercado y el posicionamiento en él. El análisis de la demanda se enfoca en entender la cantidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir mientras que el análisis de la competencia se centra en identificar y evaluar a los competidores sus fortalezas, debilidades y estrategias.

En el caso de análisis de la demanda para la asociación de mujeres productivas agropecuarias de Quillopungo, de acuerdo a resultado de análisis de campo, se presenta como una oportunidad de mercado local, donde existen dos asaderos restaurant que demandan el cuy faenado, tienen una demanda actual de 110 cuyes mínimos semanales, lo que indica 440 mensuales y 5280 cuyes anualmente sin considerar los eventos festivos como fiestas parroquiales, patronales, día de la madre, navidad carnaval etc. el precio que paga es super bueno bordea entre los 13, 15 y a 18 dólares según el tamaño del cuy, seguridad en la compra pero que necesita un producto estandarizado, que hasta

la actualidad no se ha logrado conseguir un producto estándar en cantidad y continuidad.

Esta demanda actual pudiendo crecer hasta el año 2030 a un promedio de 45% lo que permite comprender que la demanda de crecimiento seria de160 cuyes semanales, 638 mensuales y 7.656 cuyes, en promedio en los próximos cinco años.

La competencia directa son los productores locales independientes que crían sus cuyes de manera artesanal y comercializan en forma individual y los que venden vivos o faenados en ferias y mercados, otras asociaciones de productores de cuyes del cantón y la provincia de Cañar que ya cuentan con cierta organización y canales de comercialización y como también restaurantes que autoproducen; las fortalezas que tienen la competencia es la experiencia en el mercado, clientes fidelizados, algunos cuentan con plantas de faenamiento y permisos sanitarios, su debilidad en muchos casos la producción es desorganizada con deficiencias en manejo técnico y bioseguridad, limitado acceso a certificación sanitaria, lo que abre una oportunidad para la Asociación de Mujeres Productivas Agropecuaria de Quillopungo una oportunidad de diferenciarse ofreciendo cuy faenado, empacado, certificado y estandarizado en edad y peso con aquello posesionarse como marca asociativa propia, con enfoque a la economía popular y solidaria y aprovechar la tendencia de turismo gastronómico en la ciudad de azogues y de manera especial en la parroquia Luis Cordero.

La competencia indirecta son sustitutos de proteína animal entre estos tenemos las carnes de pollo, cerdo, res, pescado a precios más baratos y mayor disponibilidad, como también los platos típicos alternativos en los restaurantes como ornado, fritada, gallina criolla, trucha etc.

Para aquello la Asociación de Mujeres Productivas Agropecuarias de Quillopungo se trabajará para ofertar cuy mediano que tenga un peso promedio de 800 a 900 gramos en carcasa con una edad de dos meses y medio a tres meses de edad, empacados bajo una marca asociativa; con el objetivo de garantizar el valor nutricional como proteína y otros elementos que contiene el producto y la ventaja competitiva que tiene la

asociación es que puede abaratar costos en transporte por la cercanía a los asaderos y la comercialización asociativa lo que también abarata costos, como ventaja al momento de fijar precio.

c) Estructura de costos

Los costos fijos son aquellos gastos que un emprendimiento debe pagar de manera constante, independientemente de la cantidad de bienes o servicios que produzca. Es decir que no cambian, aunque la producción aumente o disminuya dentro de un rango determinado. Para el cálculo de costos en la asociación Quillopungo se toma en consideración los siguientes rubros:

Tabla 5. Cuadro de costos fijos

Costos fijos anual	valor total	costos fijos
Depreciación de equipos de computación	$ 306,64	$ 306,64
Depreciación de muebles y enseres	$ 80,00	$ 80,00
Depreciación de maquinaria y equipo	$ 245,65	$ 245,65
Depreciación de edificios	$ 4007,20	$ 4007,20
Total, costos fijos	$ 4639,49	$ 4639,49

Elaboración del autor

Los costos variables son aquellos gastos que cambian de acuerdo con el nivel de la producción a mayor cantidad de cuyes criados y faenados mayor será el tipo de costos; si la producción disminuye, también bajan.

Tabla 6 Determinación de costos variables.

Costos variables anual	Valor total	Costos Variable
Materia prima	$5.280,00	$5.280,00
Materiales y suministros	$1.560,00	$1.560,00
Energía	$840,00	$840,00
Mano de obra	$16.718,00	$16.718,00
Agua potable	$96,00	$96,00
Sueldos y salarios	$8.359,00	$8.359,00

Suministros de oficina	$240,00	$240,00
Comunicaciones	$252,00	$252,00
Útiles de aseo y seguridad industrial	$100,00	$100,00
Otros	$267,00	$267,00
Total, costo variable	**$33.712**	**$33.712**

Elaboración del autor

El costo de producción es la suma de todos los gastos necesarios para criar cuyes y mantener y faenar un cuy hasta que esté listo para la venta y se calcula de la siguiente forma:

Costo total de producción =costos fijos +costos variables.

Costo total = $ 4639,49 + $ 33712 **=** $ 38351,50

Costo unitario=costo total/número de cuyes

Costo unitario = $ 38351,50 /5280**= $ 7,3**

d) Determinación del precio

Generalmente en la producción de cuyes el margen se ubica entre 25% y 40% dependiendo del mercado (restaurantes, asaderos, ventas directas). Para lo cual se verifica con el precio del mercado que se contempla en los resultados de la visita de campo de los de los dos restaurantes de la parroquia Luis Cordero del cantón Azogues donde se estima el porcentaje 27% que sea competitivo en el mercado ante la competencia, ya que actualmente los está haciendo la compra a un precio de 12 dólares por unidad

Precio de venta = costo unitario*(1+0,75)

Precio de venta= $ 7,3 X 1,75= 12,7

Precio de venta = $ 12,7

Las estrategias que se propone de acuerdo a los costos de producción, que tiene la asociación para mejorar la rentabilidad es mejorar la productividad donde se abarate los costos y mejora los ingresos y poder ofertar con alguna promoción por ejemplo compra superior a 25% más frente a los acuerdos pactados una unidad gratis.

e) Pronóstico de ventas

Para poder realizar el pronóstico de ventas se basa en la capacidad productiva que tiene la organización en primera considerando la infraestructura, capacidad de terreno para pasto y con ello el número de reproductoras de acuerdo a los parámetros técnicos de producción que se detalla en el cuadro.

Tabla 7. Parámetros Productivos y Reproductivos del Cuy

Parámetros Productivos y Reproductivos del Cuy	
parámetros	**indicador**
Fertilidad	98%
N° de crías promedio	2-3 crías x parto
N° de partos al año	4 - 5 partos
Ciclo estral	68 días
Vida reproductiva	18 días
Mortalidad en lactancia	10 - 15 %
Mortalidad en engorde	5 - 18%
Mortalidad en reproductoras	5%
Relación macho hembra	1:10
Equilibrio sexual	50%
Reemplazo	50%
Rendimiento ala canal	57 -70%
Destete	21 -28 días

Fuente: Torres 2002; Rico y Riva 2003

Elaboración del autor

Con estos parámetros se plantea la propuesta productiva que se detalla en el siguiente cuadro por cantidad producida y ventas estimada anualmente.

Tabla 8. Unidades producidas anualmente

AÑOS	Cantidad Producida (Unidades)	Ventas Estimadas
2026	5280	$ 67115,1
2027	5386	$ 69128,6
2028	5493	$ 71202,4
2029	5603	$ 73338,5
2030	5715	$ 75538,6

Elaboración del autor

Como se detalla en la tabla anterior en el primer año se pronostica vender los 5280 cuyes de engorde a un precio de venta a 12,7 obteniendo un resultado de 67115,01 de esta manera los años subsiguientes que se detalla en el cuadro de unidades producidas y ventas estimadas hasta el año 2030.

f) Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel de ventas en unidades o en dólares en el que el emprendimiento no gana ni pierde. Es decir, cuando los ingresos cubren exactamente los costos fijos y variables.

PE unidades=Costos fijos/ (precio de venta unitario-costo variable unitario).

**$** 4639,49 **/ (**$ 12,7 - $ 6,38) = 733 unidades

El punto de equilibrio depende de tres factores: costos fijos, costos variables unitarios y precio de venta unitario, si aumentan los costos fijos el numerador de la formula crece por lo tanto, el punto de equilibrio en unidades crece esto indica que hay que vender más cuyes para cubrir los gastos; si aumenta el precio de venta unitario el denominador

aumenta el punto de equilibrio baja se necesitan menos unidades para equilibrar; si disminuye el precio de venta el margen de contribuciones cae el punto de equilibrio sube, más unidades deben venderse para cubrir los mismos gastos.

g) Proyección de utilidades

La proyección de utilidades constituye una herramienta fundamental dentro de la planificación financiera de las organizaciones, ya que permite anticipar los resultados económicos esperados en un horizonte temporal determinado, según Gitman y Zutter 2016), las proyecciones financieras son representaciones estimadas del desempeño futuro de un emprendimiento, basados en supuestos de ventas, costos y gastos cuya finalidad es apoyar a la toma de decisiones estratégicas.

Generalmente, la proyección de utilidades se realiza en un periodo de tres a cinco años, con base a supuestos de crecimiento en ventas, tendencias históricas, inflación y estrategias comerciales de la organización. De esta manera se logra anticipar la capacidad de la empresa para generar excedentes, evaluar su sostenibilidad financiera y determinar si su proyecto o emprendimiento es viable. (Brigham)

Tabla 9. Proyección de utilidades

AÑO	Cantidad Producida (Unidades)	Ventas Estimadas	Costo Variable (Total)	Costos Fijos (Anual)	Utilidad Operativa (Ventas - Var - Fijos)	Margen (%)
2026	5280	$67.115,1	$25.034	$24.494	$17.587,1	26,2
2027	5386	$69.128,6	$25.536,58	$24.494	$19.098,02	27,63
2028	5493	$71.202,4	$26.043,89	$24.494	$20.664,51	29,02
2029	5603	$73.338,5	$26.565,44	$24.950	$21.823,06	30,38
2030	5715	$75.538,6	$27,096,46	$24.950	$23.492,14	31,7

Elaboración del autor

Tabla 10. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
	0	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
(+) Ingresos	0,00	$ 67.115,10	$ 69.128,55	$ 71.202,41	$ 73.338,48	$ 75.538,64

(-) Costos de Producción		$ 29.113,85	$ 29.696,13	$ 30.290,05	$ 30.895,85	$ 31.513,77
(-) Costos de Administración y Ventas		$ 9.237,64	$ 9.422,39	$ 9.610,84	$ 9.803,05	$ 9.999,11
Utilidad Antes de Impuestos		$ 28.763,61	$ 30.010,04	$ 31.301,52	$ 32.639,58	$ 34.025,76
(-) Impuestos 30% Renta		$ 8.629,08	$ 9.003,01	$ 9.390,46	$ 9.791,87	$ 10.207,73
Utilidad Después de Impuestos		$ 20.134,53	$ 21.007,03	$ 21.911,07	$ 22.847,71	$ 23.818,03
(+) Depreciación		$2.137,28	$2.137,28	$2.137,28	$2.205,61	$2.205,61
(-) Inversión Inicial	$(109.675,20)					
(+) Valor Residual						$98.852,13
(=) FLUJO DE CAJA	$(109.675,20)	$22.271,81	$23.144,31	$24.048,35	$25.053,32	$124.875,78
Tasa de descuento	15%					

Elaboración del autor.

Tabla 11. Indicadores

VAN=	$ 19.413,84
TIR	20,35%

h) Necesidades de financiamiento

Corresponde a los bienes y equipamiento que se adquieren una sola vez y que permiten iniciar sus operaciones del emprendimiento de cuyes en la Asociación de Mujeres Productivas Agropecuarias de la Parroquia Luis Cordero.

Tabla 12. Tabla de necesidades de financiamiento

Plan de Inversiones y Financiamiento

Rubro	Valor en dólares	Fuente de Financiamiento	Valor en dólares	Porcentaje
Activos fijos	$ 95144.00	Socios	$ 75.000,00	79%
		OGs.	$ 20.144,00	21%
muebles y equipo de oficina	$4320.00	Préstamo asociación	$ 4320,00	100%
equipos y maquinarias	$ 2976.00	GADIP CAÑAR	$ 2976,00	100%
TOTAL	$ 102440.00		$ 102440.00	

Elaboración del autor.

6. El entorno y sus riesgos

La asociación Quillopungo promueve valores fundamentales que fortalecen el trabajo colectivo, la responsabilidad con el territorio y la producción agropecuaria y sus relaciones con la comunidad, los socios y el entorno; con estos valores y principios se levanta un análisis de FODA.

6.1 Matriz FODA

FORTALEZA (F)	OPORTUNIDAD (O)
F1. Existencia de una estructura organizativa formal (asociación legalmente constituida). F2. Disponibilidad de terrenos propios para la producción. F3. Experiencia en la crianza de los cuyes por parte de las socias. F4. Interés de las socias por capacitarse y mejorar sus procesos productivos estandarizados.	O1. Tendencia creciente del consumo del cuy en la región del austro (Azogues, parroquia Luis cordero). O2. Apoyo de instituciones públicas y ONGs para el desarrollo agropecuario. O3. Posibilidad de acceder a certificaciones y sellos de calidad (Agrocalidad). O4. Acceso a créditos y fondos no reembolsables para los proyectos productivos
DEBELIDADES (D)	AMENAZAS (A)

D1. Falta de estandarización en los procesos de crianza, alimentación y manejo. D2. Infraestructura limitada para la producción en mayor escala. D3. Débil comercialización y posicionamiento de marca. D4. Escaso acceso a tecnología e innovación productiva.	A1. Competencia creciente de otras asociaciones o empresas tecnificadas. A2. Variabilidad en los precios de alimento balanceado. A3. Cambios en la normativa sanitaria o barreras para la certificación. A4. Riesgos sanitarios por enfermedades en animales sin manejo técnico adecuado.

6.2 Matriz PESTEL

DIMENCIONES	**ASPECTOS REELEVANTES**
Político	- Apoyo estatal al sector agropecuarios través del MAG, GADs y programas como Agrocalidad. - Políticas de fomento a la economía popular y solidaria. - Normativas que regulan la inocuidad alimentaria.
Económico	- Acceso limitado a financiamiento rural con tasas adecuadas. - Incremento del costo de insumos agropecuarios.

	- Oportunidades de mercado por consumo interno y exportación.
Social	- Participación activa de mujeres en la asociación. - Tradición cultural en la crianza y consumo de cuyes. - Migración de jóvenes a zonas urbanas.
Tecnológico	- Bajo acceso a innovación tecnológica en producción y manejo. - Posibilidad de incorporar sistemas de alimentación automática, control sanitario digital., etc. - Necesidad de capacitación constante.
Ecológico	- Producción con bajo impacto ambiental si se tecnifica. - Riesgos ambientales por mal manejo de los residuos orgánicos. - Tendencia por preferir productos sostenibles y amigables con el ambiente.
	- Requisitos de certificación de Agrocalidad para faenamiento y comercialización.

Legal	- Regulaciones sanitarias estrictas para comercializar en mercados formales - Ley orgánica de economía popular y solidaria que promueve la asociatividad.

7. El equipo y aspectos legales

A. Conformación de equipo

Junta Directiva

- **Presidente/a:** representante legal, liderazgo general, toma de decisiones estratégicas
- **Secretario/a:** manejo de documentación, actas coordinación interna.
- **Vocales:** participación en junta, en comités y apoyo en áreas específicas.

Área administrativa y financiera

- **Administrador/a:** manejo de inventarios compras y logística.
- **Contador/a externo o interno:** control financiero, balances y obligaciones tributarias.

Área productiva

- **Coordinador/a de la producción**: responsable de la planificación productiva de los cuyes.
- **Encargado de los galpones**: manejo diario de los animales (limpieza, manejo de registros, alimentación y sanidad).

Área de faenamiento y procesamiento

- **Responsable de la planta de faenamiento:** cumplimiento de normas de inocuidad y protocolos de Agrocalidad.

- **operarios de faenamiento:** procesamiento, empaque y almacenamiento.
- **Control de calidad:** supervisión de estándares sanitarios y estandarización del producto.

Área Comercial y Marketing

- **Coordinador /a Comercial**: búsqueda de mercados, negociación con clientes.
- **Encargado de ventas y distribución:** entrega de pedidos y contacto directo con restaurantes y asaderos.

Área Social

- **comité de capacitación y bienestar:** organización de talleres, acompañamiento a las socias, fortalecimiento del trabajo solidario.
- **Comité de proyectos:** gestión de convenios y búsqueda de financiamiento.

B. Estructura legal de emprendimiento

Para que el proyecto funcione legalmente y pueda comercializar, es necesario cumplir con ciertos requisitos.

Registro de la asociación como persona jurídica ante la entidad correspondiente, estatutos claros que definan la organización interna y roles de los socios.

Licencias y permisos sanitarios

Registro de la planta de faenamiento ante Agrocalidad

Cumplimientos de las normas de higiene y sanidad para la producción y manipulación de los cuyes, buenas prácticas pecuarias ante el ministerio de agricultura y ganadería.

Aspectos laborales

Cumplimiento de la ley laboral (contratos, remuneraciones seguridad social para los empleados.

Aspectos tributarios

Inscripción en el servicio de rentas internas (SRI), emisión de facturas y control de ventas según la normativa fiscal.

Propiedad intelectual

Registro de marca propia ante servicio nacional de derechos intelectuales SENADI.

8. Conclusiones y recomendaciones

8.1 Conclusiones

- El estudio basado en visita de campo realizado en la parroquia Luis cordero, evidencia que existe una demanda insatisfecha de cuyes principalmente en restaurant la tradición Marys y asadero cabaña las peñas, lo que representa una oportunidad de mercado para la Asociación de Mujeres Productivas Agropecuarias de Quillopungo, la falta de oferta estandarizada y continua en la zona limita la consolidación de proveedores confiables, situación que la asociación puede aprovechar.

-La propuesta de valor de la asociación se fundamenta en ofrecer un cuy de calidad estandarizada, faenado bajo normas de inocuidad y con identidad local, lo que permite posesionar el producto como una alternativa confiable y culturalmente representativa en el mercado.

-La aplicación del modelo de negocio permitió identificar los componentes claves para la sostenibilidad del proyecto: alianzas estratégicas con restaurantes y asaderos local, actividades clave de producción y faenamiento, recursos críticos como infraestructura y mano de obra asociativa, canales de comercialización, así como la estructura de costos y fuentes de ingresos.

8.2 Recomendaciones

Implementar un sistema de estandarización de proceso productivos y sanitarios, acompañado de capacitaciones técnicas que garanticen la calidad y continuidad del producto.

Diseñar e implementar una estrategia de marketing y comunicación que integre la identidad cultural, promoción en ferias locales, presencia en redes sociales y degustaciones para fidelizar clientes.

Proyectar la oferta hacia los mercados locales, cantonales y provinciales, aprovechando el valor agregado del cuy faenado y en presentaciones innovadoras (empacado al vacío, semiprocesado).

Bibliografía

s.f.

2015, muños y narvaez y calvopiña 2018. s.f.

Acosta, Ana L. «http://www.areandina.edu.co.» 2017.

Acosta, Ana Lucia. «importancia de los canales de distribucion.» 2017. <http://www.areandina.edu.co>.

Asamblea Nacional. «constitucion 2008.» 2008.

Bargas, Mauricio. «GIRAFFE.» 2025. <https://giraffeideas.com/cuando-la-propuesta-de-valor-no-esta-tan-clara/#:~:text=Conclusi%C3%B3n:%20la%20propuesta%20de%20valor,Explica%20por%20qu%C3%A9%20mereces%20ganar.>.

Bravo, Juan Reinoso. *COMO LOGRAR QUE LA ACTIVIDAD DE LA CRIANZA Y MANEJO DE CUYES SEA RENTABLE*. 2011.

Brigham, Weston y. 2014.

Bruyat. 1993.

CEDEPASNorte. «beneficios de comer la carne de cuy.» 2018.

ciencias, dominio de las. 2021.

Cobo, Lorena Aguero. 2014.

Fayolle. 2007.

H Uvidia, F Reyes, M Enriquez. 2021. *analisis del manejo, produccion y comercializacion del cuy (cavia porcellus L.)en Ecuador.*

Hillman, et. al. 2001.

J. Mora, Erica Garcia, Nelly Ley. «lsa propuesta de valor , factor clava para el exito de los emprendimientos.» *REVISTA FAECO SAPIENS ISSN L 2644-3821* (2024): 1.

Kloter. « la propuesta de valor.» 2005.

Lowendahl, Revang,. 1998.

Romero, Sidney. 2023. <Revista Académica Institucional RAI. Escritos Especializados, Edición 8, pp. 12-27. 2023>.

Saldivar, Lilia Cauca de. «produccion de cuyes (cavia porcellus.» 1997.

Silva, F.D.R.,Uvidia,H., & Enriquez M. A. 2021.

Stern, L. et. «canales de distribucion.» 1999.

ANEXOS



20250928134251190
_removed.pdf