

UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



TESIS

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
COMERCIALIZACIÓN DE CARNE DE CUY EN
LA CIUDAD DE AREQUIPA, 2017**

PRESENTADO POR EL BACHILLER

CARLOS BASILIO RAMOS RIOS

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

INGENIERO INDUSTRIAL

AREQUIPA – PERÚ

2017

A mis padres Franz y Yolanda, quienes han sabido depositar sus esperanzas para convertirme en un excelente profesional.

A mi esposa Dayana, por el amor que me brinda y el aliento que me da para seguir adelante.

A mi hija Fabiana, por ser la razón que me ayuda a superarme cada día más y brindarle un buen ejemplo.

A mi hermano Roberto, al cual espero ser un buen ejemplo.

A mis abuelitas, que me cuidan desde el cielo

A mi asesora Mg. Polhett Begazo, por su apoyo
a lo largo de la elaboración de mi tesis

RESUMEN

La investigación tuvo como finalidad realizar un plan estratégico para la comercialización de carne de cuy en la ciudad de Arequipa, identificando las estrategias necesarias para su éxito.

El documento tiene como unidad de estudio los habitantes de la ciudad de Arequipa. El estudio de mercado se realizó en la ciudad de Arequipa, el cual demuestra que la demanda supera a la oferta dándonos un mercado amplio de trabajo y satisfacer sus necesidades de consumo de carne de cuy.

Se estableció la Visión y Misión, luego se procedió a una evaluación estratégica, con los métodos de Evaluación de Factores Internos y Externos, las cinco fuerzas de Porter y otras matrices para la selección de estrategias que nos lleven a mejorar la comercialización de la carne de cuy.

Asimismo, se procedió a la realización del cuadro del balance scorecard, donde se fijaron objetivos desde sus cuatro perspectivas, permitiendo establecer acciones para cada objetivo y medir el desempeño de las mismas mediante indicadores.

La tesis demuestra que existe una demanda insatisfecha de carne de cuy en la ciudad de Arequipa y volverse líder en la producción y comercialización de esta es una realidad. También hay un gran potencial para desarrollar la industria mediante el plan estratégico que delinea los pasos a seguir para alcanzar el éxito de la organización.

ABSTRACT

The investigation was made in order to elaborate a strategic plan for the marketing of guinea pig meat in Arequipa City, identifying the necessary strategies for success.

This document was made based in the habitants of Arequipa City characters. The market study was conducted in the city of Arequipa, which shows that demand exceeds the offert, giving us a large market and meet their guinea pig meat consumption.

Vision and Mission proposal was established, we proceeded to a strategic assessment, for which methods as were used: Evaluation of internal and external factors, Porter's five forces and other matrices for the selection of strategies that lead us to improve the marketing of guinea pig meat.

On the other hand it was used a balance scorecard chart, where targets were set from four perspectives, actions to be taken for each objective and measure performance there of by indicators.

The thesis shows that there is a not satisfied demand for guinea pig meet in Arequipa and to become a leader in the production and marketing of this is a reality, there is a great potential to develop the industry through the Strategic Plan that outline the steps to follow to achieve the success of the organization.

INTRODUCCIÓN

El plan estratégico fue elaborado para que los productores de carne de cuy y algunas asociaciones de criadores de cuyes lo tomen en cuenta para una mejor comercialización, control y aprovechamiento de las oportunidades del mercado del cuy.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se realizó la revisión y recopilación de la información teórica; luego se efectuó el análisis del mercado mediante un sondeo a través de una encuesta a los clientes potenciales, en la ciudad de Arequipa.

Por este motivo, despertó el interés de buscar una estrategia adecuada, eficaz y eficiente que permitiera llevar una buena comercialización de la venta de la carne de cuy, que posicionará a la carne de cuy como una alternativa de consumo

En el capítulo I, se describe el problema como un estudio de investigación que busca identificar estrategias y proponer planes de acción ya que no se cuenta con planes estratégicos adecuados para esta actividad.

En el capítulo II, aluden los conceptos fundamentales del planeamiento estratégico, así como las herramientas utilizadas para el análisis interno, externo y matrices empleadas en el proceso de selección de estrategias.

En el capítulo III, anunciamos la identificación y clasificación de variables, viabilidad de la investigación, tipos y niveles de investigación, métodos y diseños de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos y la cobertura del estudio.

En el capítulo IV, tenemos el estudio de mercado; analizando la oferta, la demanda local, la demanda insatisfecha y la demanda a cubrir por la investigación

El planeamiento estratégico lo ubicamos en el capítulo V. Proponemos la misión y visión, el análisis interno y externo; así como las matrices para la selección de estrategias

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
INTRODUCCIÓN.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xv
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Descripción de la Problemática.....	1
1.2. Antecedentes teóricos relacionados con la investigación.....	3
1.3. Formulación del Problema.....	3
1.3.1. Problema principal.....	3
1.3.2. Problema secundario.....	3
1.3.3. Delimitaciones de la investigación.....	3
1.4. Alcances de la investigación.....	4
1.5. Objetivos.....	5
1.5.1. General.....	5
1.5.2. Específicos.....	5
1.6. Justificación e importancia de la investigación.....	5
1.6.1. Justificación.....	5
1.6.2. Importancia.....	6
1.7. Limitaciones de la investigación.....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Planeamiento estratégico.....	8

2.2. Visión.....	9
2.3. Misión.....	11
2.4. Análisis del entorno externo e interno.....	12
2.4.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	12
2.4.2. Modelo de las estrategias del sector industrial.....	13
2.4.3. Matriz de perfil competitivo.....	15
2.4.4. Evaluación de factores internos (EFI).....	17
2.5. Generación, evaluación y selección de estrategias.....	18
2.5.1. Matrices de evaluación y selección.....	18
a. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.....	18
b. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	18
c. Matriz de la gran estrategia.....	20
d. Matriz de consolidación estratégica.....	21
e. Matriz cuantitativa de planeación estratégica.....	21
2.6. Medición, evaluación y control de estrategias.....	21
2.6.1. Cuadro de mando integral (Balance score card).....	21
2.7. El producto.....	26
2.7.1. Definición del cuy.....	26
2.7.2. Propiedades y valor nutricional de la carne de cuy.....	27
2.7.3. Composición de la carne de cuy.....	28
2.7.4. Clasificación de los cuyes.....	30
2.7.5. Tipos de cuyes.....	31
2.7.6. Comercialización.....	32
2.7.7. Detalles biológicos en la reproducción de cuyes.....	33

CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO.....	34
3.1. Hipótesis de la investigación.....	34
3.2. Identificación y clasificación de las variables.....	35
3.2.1. Variable independiente.....	35
3.2.2. Variable dependiente.....	35
3.2.3. Operacionalización de variables.....	35
3.3. Viabilidad de la investigación.....	36
3.3.1. Viabilidad técnica.....	36
3.3.2. Viabilidad operativa.....	36
3.3.3. Viabilidad económica.....	37
3.4. Tipo y nivel de la investigación.....	37
3.4.1. Tipo de investigación.....	37
3.4.2. Nivel de investigación.....	37
3.5. Método y diseño de la investigación.....	37
3.5.1. Método de la investigación.....	37
3.5.2. Diseño de la investigación.....	38
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	38
3.6.1. Técnicas.....	38
3.6.2. Instrumentos.....	38
3.7. Cobertura de estudios.....	38
3.7.1. Universo.....	38
3.7.2. Muestra.....	38
3.8. Índice de confianza.....	39

CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE MERCADO.....	40
4.1. Generalidades.....	40
4.1.1. Objetivos.....	40
4.2. El Producto.....	40
4.2.1. Bienes a producir.....	40
4.2.2. Bien principal.....	41
4.2.3. Definición de los bienes.....	41
4.2.4. Naturaleza.....	41
4.3. Análisis de la oferta.....	41
4.3.1. Oferta local y nacional.....	41
4.4. Análisis de la demanda.....	43
4.4.1. Demanda local.....	43
4.5. Encuestas aplicadas en la ciudad de Arequipa para determinar la cuantificación de la demanda.....	44
4.6. Demanda insatisfecha.....	60
4.7. Demanda a cubrir por la investigación.....	60
CAPÍTULO V: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	61
5.1. Generalidades.....	61
5.2. Misión.....	62
5.3. Visión.....	62
5.4. Valores.....	63
5.5. Objetivos de largo plazo.....	63
5.6. Análisis externo.....	64
5.6.1. Análisis político, gubernamental y legal.....	64
5.6.2. Análisis económico.....	65

5.6.3. Análisis social y cultural.....	66
5.6.4. Análisis tecnológico.....	68
5.6.5. Análisis ecológico.....	69
5.7. Análisis del sector industrial.....	70
5.7.1. Sector agropecuario.....	70
5.7.2. Entrada de nuevos competidores.....	71
5.7.3. Rivalidad entre empresas competidoras.....	72
5.7.4. Poder de negociación de proveedores.....	72
5.7.5. Poder de negociación de consumidores.....	73
5.7.6. Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	73
5.8. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	74
5.8.1. Oportunidades.....	75
5.8.2. Amenazas.....	75
5.9. Análisis interno.....	77
5.9.1. Marketing y ventas.....	77
5.9.2. Operaciones, logística e infraestructura.....	78
5.9.3. Recursos humanos.....	78
5.9.4. Sistemas de información y comunicación.....	79
5.9.5. Tecnología e investigación y desarrollo.....	79
5.10. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	79
5.10.1. Fortalezas.....	79
5.10.2. Debilidades.....	79
5.10.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	80
5.11. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.....	81
5.12. Factores claves de éxito.....	83

5.13. Matriz del perfil competitivo (MPC).....	83
5.14. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción.....	84
5.15. Matriz de la gran estrategia (GE).....	87
5.16. Matriz de decisión estratégica.....	88
5.17. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico.....	89
5.18. Cuadro de mando integral (Balance Scorecard).....	91
5.18.1. Identificación de estrategias.....	91
5.19. Contrastación de la hipótesis.....	95
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	96
6.1. Conclusiones.....	96
6.2. Recomendaciones.....	98
REFERENCIAS.....	99
APÉNDICES.....	102
APÉNDICE A. Formulario de encuesta N° 1.....	102
APÉNDICE B. Degustación de platos en base a cuy.....	105
APÉNDICE C. Ficha Bibliográfica.....	108
APÉNDICE D. Matriz para el cálculo del alfa de Cronbach.....	109
APÉNDICE E. Matriz de consistencia.....	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Composición química de la carne de cuy.....	29
Tabla 2. Variables e indicadores.....	36
Tabla 3. Población de cuyes en la ciudad (unidades).....	41
Tabla 4. Población estimada de cuy en Arequipa al 2016.....	42
Tabla 5. Modalidades de comercialización de cuyes en la ciudad de Arequipa.....	42
Tabla 6. Población total de la ciudad de Arequipa 2015.....	43
Tabla 7. Demanda total del consumo de carne de cuy (kilos).....	44
Tabla 8. Personas encuestadas distribuidas según sexo.....	45
Tabla 9. Personas encuestadas distribuidas según edad.....	46
Tabla 10. Consumo de carnes de res, cerdo, cordero y pollo de manera frecuente.....	47
Tabla 11. Preferencia en el consumo de carnes.....	47
Tabla 12. Consumo de carne de cuy.....	49
Tabla 13. Principales razones para el consumo de carne de cuy.....	50
Tabla 14. Lugares de mayor frecuencia para la compra de productos cárnicos.....	51
Tabla 15. Frecuencia de compra de carnes.....	52
Tabla 16. Motivos de no consumo de cuy.....	53
Tabla 17. Frecuencia de compra de carne de cuy.....	54
Tabla 18. Costumbre de preparar cuy en su casa.....	55
Tabla 19. Aspectos que considera importantes para consumir carne de cuy.....	56
Tabla 20. Distribución según lugares donde le gustaría que vendan la carne de cuy lista para preparar.....	57
Tabla 21. Sugerencias respecto a la presentación de los lugares de venta de carne de cuy.....	58

Tabla 22. Distribución según conocimiento de platos en los que se puede preparar el cuy.....	59
Tabla 23. Cálculo de la demanda insatisfecha.....	60
Tabla 24. Demanda a cubrir.....	60
Tabla 25. Misión propuesta.....	62
Tabla 26. Visión propuesta.....	62
Tabla 27. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	76
Tabla 28. Matriz de evaluación de factores internos.....	81
Tabla 29. Matriz FODA.....	82
Tabla 30. Matriz de perfil competitivo.....	84
Tabla 31. Matriz PEYEA: Fortaleza financiera.....	85
Tabla 32. Matriz PEYEA: Ventaja competitiva.....	85
Tabla 33. Matriz PEYEA: Fortaleza de la industria.....	86
Tabla 34. Matriz PEYEA: Estabilidad del entorno.....	86
Tabla 35. Cuadro de estrategias.....	89
Tabla 36. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico.....	90
Tabla 37. Cuadro del Balance Scorecard.....	94
Tabla 38. Matriz de cálculo del alfa de Cronbach.....	109
Tabla 39. Matriz de consistencia.....	111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de administración estratégica.....	9
Figura 2. Modelo de las estrategias del sector industrial.....	15
Figura 3. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción.....	19
Figura 4. Matriz de la gran estrategia.....	20
Figura 5. Modelo de un tablero de mando integral.....	26
Figura 6. Valor nutricional del cuy.....	28
Figura 7. Tipos de pelaje.....	32
Figura 8. Personas encuestadas distribuidas según sexo.....	45
Figura 9. Personas encuestadas distribuidas según edad.....	46
Figura 10. Consumo de carnes de res, cerdo, cordero y pollo de manera frecuente.....	47
Figura 11. Preferencia en el consumo de carnes.....	48
Figura 12. Consumo de carne de cuy.....	49
Figura 13. Principales razones de consumo.....	50
Figura 14. Distribución según lugares de compra de productos cárnicos.....	51
Figura 15. Distribución según frecuencia de compra de carnes.....	52
Figura 16. Distribución según motivos de no consumo de cuy.....	53
Figura 17. Distribución según frecuencia de compra de carne de cuy.....	54
Figura 18. Distribución según costumbre de preparar cuy en su casa.....	55
Figura 19. Distribución según aspectos importantes para consumir carne de cuy.....	56
Figura 20. Distribución según lugares donde le gustaría que vendan carne de cuy lista para preparar.....	57
Figura 21. Sugerencias respecto a la presentación de los lugares de venta de carne de cuy.....	58

Figura 22. Distribución según conocimiento de platos en los que se puede preparar el cuy.....	59
Figura 23. PBI del Perú al 2014.....	66
Figura 24. Principales rubros de gastos del consumidor peruano.....	67
Figura 25. Análisis de las estrategias del sector industrial.....	74
Figura 26. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción.....	87
Figura 27. Matriz de la gran estrategia.....	88
Figura 28. Cuy Broaster.....	105
Figura 29. Cuy Tipakay.....	106
Figura 30. Asado de cuy.....	106
Figura 31. Degustación en Plaza Vea.....	106
Figura 32. Degustación en Parque Lambramani.....	107
Figura 33. Degustación en Mall Aventura Plaza.....	107
Figura 34. Ficha bibliográfica.....	108

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la problemática

La presente Tesis “Plan estratégico para la comercialización de carne de cuy en la ciudad de Arequipa, 2017” es un estudio de investigación el cual identifica estrategias y propone planes de acción para posicionar la carne de cuy como una de las preferencias del consumidor Arequipeño. Estas estrategias surgen luego de aplicar un modelo claro, ordenado y sistemático de planeamiento estratégico, donde el análisis de la información tanto interna como externa son las fuentes principales para lograr estrategias coherentes y aplicables en el entorno.

En el Perú, los cuyes se distribuyen en casi todas las regiones, destacando la Zona Sur y Centro. El sistema de crianza familiar se caracteriza por tener pocos animales, no más de 30 cuyes. La ciudad de Arequipa tiene mayores condiciones para la crianza, en esta ciudad las familias manejan poblaciones no mayores de 60 cuyes. En el manejo utilizan

mano de obra familiar y la alimentación es a base de forraje, alfalfa, residuos de cocina, subproductos agrícolas y malezas.

Por otro lado, debido al boom de la gastronomía peruana, el cuy ha tomado su sitio dentro de los 10 platos típicos que representan mejor al Perú, mencionado por la escuela de alta cocina Le Cordon Bleu. En Arequipa, se suma en la ampliación del servicio en las famosas picanterías tradicionales, donde la población como los turistas desean saborear platos en base a cuy.

Así mismo, la crianza de los cuyes se ha convertido en un elemento de exportación hacia diferentes lugares del mundo, con un previo examen de calidad y de salubridad, debido a que dichos países así lo exigen.

El cuy se consume básicamente entero en preparaciones fritas como guisos. Sin embargo, en la población de la ciudad de Arequipa, se ha observado que el consumo del cuy es bajo; y está limitado casi a los días domingos y festivos; en escasas formas de preparación predominando platos como el cuy chactao, el cuy asado y el pepián de cuy. Se ha observado dos características del consumo: no es una carne de consumo regular (se consume en picanterías y fechas especiales) y un porcentaje importante de la población no consume carne de cuy porque le atribuye una serie de creencias como es el hecho de encontrarlo parecido a roedores, de considerarlo una mascota, esto añadido al bajo rendimiento de la carne, el alto costo comparado con otros tipos de carnes como la de vacuno y pollo hace que su consumo no sea muy atractivo; es por esto que el consumo de carne de cuy está limitado. Además, la población desconoce sus propiedades nutricionales su bajo contenido de grasa y de algunas propiedades medicinales que se le han atribuido como es el ser una carne que ayuda en el tratamiento del cáncer, entre otras.

De otro lado, no existe un plan estratégico adecuado eficaz y eficiente en la comercialización de la carne del cuy en nuestro entorno. Se ha percibido que la comercialización artesanal tan solo se limita a pactar directamente con los potenciales clientes (personas naturales, propietarios de restaurantes); en otros casos, la exportación hacia distintos puntos.

1.2. Antecedentes teóricos relacionados con la investigación

Existen planes de introducción de la carne de cuy como la realizada por Ricardo Ordoñez Noriega (PUCP-2003).

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema principal

¿Cuál es el Plan estratégico para la comercialización de carne de cuy en la ciudad de Arequipa?

1.3.2. Problemas secundarios

- a) ¿Cómo es la comercialización de carne de cuy en la ciudad de Arequipa?
- b) ¿Cuáles son las características del Plan estratégico para mejorar la comercialización de carne de cuy en la ciudad de Arequipa?
- c) ¿Cuáles son las estrategias adecuadas para la comercialización de carne de cuy?

1.3.3. Delimitaciones de la investigación

A. Delimitaciones

- **Delimitación espacial**

El estudio se realizó en la Ciudad de Arequipa.

- **Delimitación temporal**

Fue realizada de enero a agosto del 2016

- **Delimitación social**

Comprendió a la población de la Ciudad de Arequipa representada en sus distritos de mayores volúmenes de población.

- **Delimitación conceptual**

Esta investigación abarca los conceptos fundamentales relacionados al planeamiento estratégico para la comercialización de la carne de cuy: planificación, gestión, proceso, metodología estratégica.

- a) **Tecnología de Información**

Se utilizaron documentos obtenidos mediante la tecnología de la información:

Artículos de internet, revistas electrónicas, tesis digitales, libros, otros trabajos similares.

- b) **Gestión del proceso**

En cuanto a la gestión del proceso, para la ejecución de la investigación, se consideraron todos los pasos necesarios para realizar un planeamiento estratégico.

1.4. Alcances de la investigación

Esta investigación es de carácter descriptivo, enfocándose en la comercialización de la carne de cuy en la ciudad de Arequipa. Esto incluye el estudio de las condiciones actuales, la oferta actual y esperada, la demanda en los mercados meta, y la evaluación de la ciudad de Arequipa como mercado potencial.

La presente investigación no contempla los siguientes aspectos:

- Diseño de una empresa productora: análisis económico, ubicación, tamaño y diseño de planta, volúmenes de producción, número óptimo de pozas, capacidad de manejo

de la cadena de frío, número y perfil de empleados, entre otros.

- Detalles biológicos en la reproducción de cuyes.
- Estudio de mercado a nivel nacional.

1.5. Objetivos

1.5.1. General

Elaborar el Plan Estratégico para la comercialización de carne de cuy en la ciudad de Arequipa.

1.5.2. Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la comercialización de carne de cuy en la ciudad de Arequipa.
- Definir las características del Plan estratégico para mejorar la comercialización de carne de cuy en la ciudad de Arequipa.
- Seleccionar las estrategias adecuadas para la comercialización de carne de cuy

1.6. Justificación e importancia de la investigación

1.6.1. Justificación

Esta investigación es necesaria porque la industria del cuy tiene un gran potencial socioeconómico. En la actualidad, la mayor parte de la población tiene un interés en el consumo de carnes más sanas, bajo en calorías, grasas y colesterol; es decir que hay una cultura y preferencia por la alimentación sana; la carne de cuy, además de ser altamente nutritiva, aporta poco valor calórico, es baja en grasa y tiene versatilidad.

Desde el punto de vista académico, se justifica porque los estudiantes y docentes ampliarán sus conocimientos teórico – prácticos sobre un tema que se encuentra entrelazado con las diversas actividades socioeconómicas. También tiene beneficios educativos ya que es un medio de formación personal e intelectual para emprender futuras empresas de esta naturaleza. Asimismo, permitirá al investigador obtener el Título Profesional de Ingeniero Industrial.

La investigación también se justifica desde el punto de vista empresarial y económico porque los estudiantes contarán con los resultados de este estudio con miras a la creación de empresas que comercialicen carne de cuy y sus derivados como una fuente de ingresos económicos personales; además de contribuir al desarrollo económico y social de la región.

Socialmente, la investigación se justifica. Si bien es cierto, la ciudad de Arequipa viene logrando un importante desarrollo social y crecimiento económico, todavía hay porcentajes importantes de la población que presentan ciertas dificultades económicas que repercuten en su capacidad de compra de alimentos y productos de la canasta básica familiar.

1.6.2. Importancia

La investigación es importante debido a que sirve para planificar y alcanzar estrategias que permitan incrementar el consumo de carne de cuy; así proponer para un futuro, a nivel de pre factibilidad, la creación de una planta dirigida a la producción de carne de cuy, mediante procesos tecnificados e industriales; beneficiando a los productores, comercializadores y sobre todo a la población de Arequipa.

Las propuestas realizadas en este estudio, con lo cual se pretende incrementar el consumo de carne de cuy en la población a mediano plazo, da lugar a la posibilidad de desarrollar futuras investigaciones.

1.7. Limitaciones de la Investigación

En el desarrollo de la investigación, se presentaron limitaciones relacionadas con la escasez de tiempo; recursos humanos para poder realizar la aplicación de la encuesta a un muestreo del mercado por estratos más significativos, dado el marcado incremento de la población de Arequipa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Se describirá a continuación los conceptos fundamentales del Planeamiento Estratégico, así como las herramientas utilizadas para el análisis, tanto externo como interno, y las matrices empleadas para el proceso de selección de estrategias.

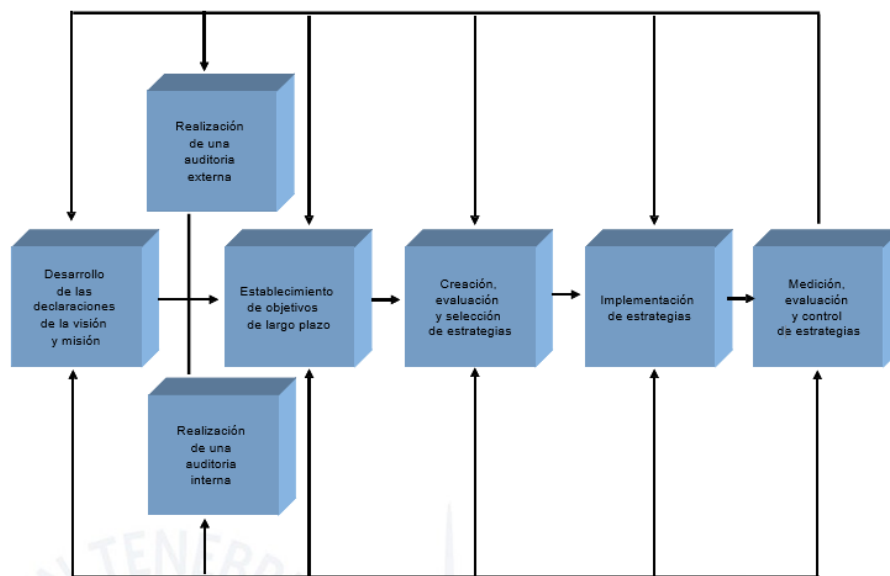
2.1. Planeamiento estratégico

Es un proceso ordenado que implica el arte de extraer información, procesarla, generar ideas creativas, además de seguir una metodología clara y específica. El resultado de esta unión (arte y ciencia) se convierte en la generación de la formulación de la misión, la visión de la empresa o sector y objetivos de corto y largo plazo, para luego generar estrategias que pueden ser implementadas mediante planes de acción y controladas utilizando indicadores de gestión.

Ansoff, citado por Gandolfo, define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo.

Para realizar el planeamiento estratégico se utilizó el análisis de las estrategias del sector industrial sugerida por Porter como parte del análisis externo y para la formulación de la misión, visión, selección de estrategias, implementación y evaluación se basó en la metodología sugerida por David. En la Figura 1, se muestra cada una de las etapas de planeamiento estratégico sugeridas por David.

Figura 1. Modelo de Administración Estratégica



Fuente: David, F. (2003) *Conceptos de Administración Estratégica*. (9ª edición)

2.2. Visión

La formulación de la visión es el primer paso dentro del proceso estratégico, a pesar de corresponder a un enunciado breve, puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa. De acuerdo con Nanus (1992), “no existe un motor más poderoso que lleve

a una organización a la excelencia y al éxito sostenido que una visión atractiva, valiosa y alcanzable del futuro, ampliamente compartida”.

Existen diversas definiciones sobre visión; en general incluyen una imagen mental, una orientación futura y aspectos de dirección o meta. Manasse (1986) define a la visión como “la fuerza que da forma al sentido de las personas de una organización”. Nanus contribuye a completar la idea indicando cinco características que debe tener la visión “correcta”:

- Motivar el compromiso y energizar al personal.
- Crear significado en la vida de los trabajadores.
- Establecer un estándar de excelencia.
- Vincular el presente con el futuro.
- Trascender el status quo.

Por su trascendencia, al desarrollar la visión no se puede ignorar algunos aspectos en su redacción (D’Alessio, 2004):

- Ser simple, clara y comprensible.
- Ser ambiciosa, convincente y realista.
- Definir un horizonte de tiempo.
- Proyectar a la organización al futuro y permitir hacer cambios.
- Proyectar un alcance geográfico.
- Ser conocida por todos.
- Crear un sentido de urgencia.
- Desarrollar una idea clara, ¿a dónde desea ir la organización y por qué?

2.3. Misión

La misión responde a la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?” (David, 2003). La misión de una organización debe reflejar la visión de la gerencia sobre lo que la firma busca hacer y convertirse, brindar una visión clara que lo que la organización trata de lograr para sus clientes e indicar el intento de posicionarse en un segmento particular del negocio. Drucker (1999) afirma que la misión define a la estrategia y que la estrategia define a la estructura. Esta concatenación muestra la importancia de este concepto.

Ackoff (1986) propone cinco características necesarias que debe tener la misión:

- a) Debe cambiar el comportamiento de la organización que la enuncia, así como contener una formulación de los objetivos de la organización, de modo que se puedan medir los progresos alcanzados.
- b) Tiene que establecer de manera única lo que la organización quiere. Debe diferenciarla de otras organizaciones.
- c) Implica encontrar un concepto unificador que extienda la visión que la organización tiene de sí misma y las enfoque adecuadamente. Debe definir el negocio en el que la empresa quiere estar, y no necesariamente aquel en el cual ya está.
- d) Lleva a establecer cómo se propone la empresa servir a sus clientes, proveedores, público en general, accionistas y empleados. Por ello, debe ser significativa para todos los miembros de la organización.
- e) El enunciado de la misión debe motivar a todos aquellos cuya participación se requiere: Debe inspirar y estimular.

2.4. Análisis del entorno externo e interno

2.4.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

El análisis del entorno busca identificar y evaluar las tendencias y sucesos que no están en control de la empresa o sector de referencia, para así conocer las oportunidades y amenazas existentes. Con esta información se podrán formular estrategias para aprovechar las oportunidades y amortiguar o eliminar el impacto de las amenazas (David, 2003).

Diversos autores dividen las fuerzas externas de manera diferente. D'Alessio (2004), en particular, las clasifica de la siguiente forma:

- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
- Fuerzas económicas.
- Fuerzas sociales, culturales y demográficas.
- Fuerzas tecnológicas.
- Fuerza ecológicas y ambientales.
- Fuerzas competitivas.

Esta información es la base para el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos o Matriz EFE (External Factor Evaluation). La Matriz EFE resume las oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación externa, a las que se asigna un peso por su relevancia de modo que la suma de todos los pesos sume 1. Luego, se clasifica el nivel de respuesta de las estrategias actuales ante estas situaciones, dando desde un valor de 1 si la respuesta es pobre, hasta 4 si es altamente eficaz. La suma ponderada de cada oportunidad y amenaza será un indicativo de la capacidad de las estrategias actuales para responder a las condiciones del entorno.

2.4.2. Modelo de las estrategias del sector industrial

Una herramienta muy utilizada en el proceso de planeación estratégica es la propuesta por Michael E. Porter (1998); esta permite evaluar la situación de una empresa o un sector frente a cinco fuerzas del entorno y cómo esta debe utilizar sus recursos y objetivos para obtener mayor rentabilidad y beneficios futuros del mercado o segmento en donde se encuentre.

De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad es una industria determinada; está dada por las siguientes fuerzas competitivas:

- Rivalidad entre empresas competidoras

El sector será menos atractivo si existen empresas competidoras que tienen ganado una porción importante del mercado y se encuentran bien posicionadas. Serán constantes las guerras de precios, promociones y altos niveles de inversión en publicidad para desarrollar nuevos mercados o penetrar en los ya existentes.

- Entrada potencial de nuevos competidores

El mercado potencial se hace menos atractivo si no existen barreras de ingreso de competidores con nuevas capacidades y recursos que podrían fácil y rápidamente hacerse de una porción del mercado meta.

- Desarrollo potencial de productos sustitutos

El mercado o segmento se hace menos atractivo cuando existen productos sustitutos reales o existe la posibilidad de sustitutos potenciales; esta fuerza es mayor cuando estos sustitutos tienen costos menores o son tecnológicamente mejores que los productos actuales.

- Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento será menos atractivo si los proveedores se encuentran organizados y pueden imponer tanto el precio como cantidades a vender. La situación se complica aún más si los insumos proporcionados son claves para el sector y no existen productos sustitutos cercanos en el mercado interno.

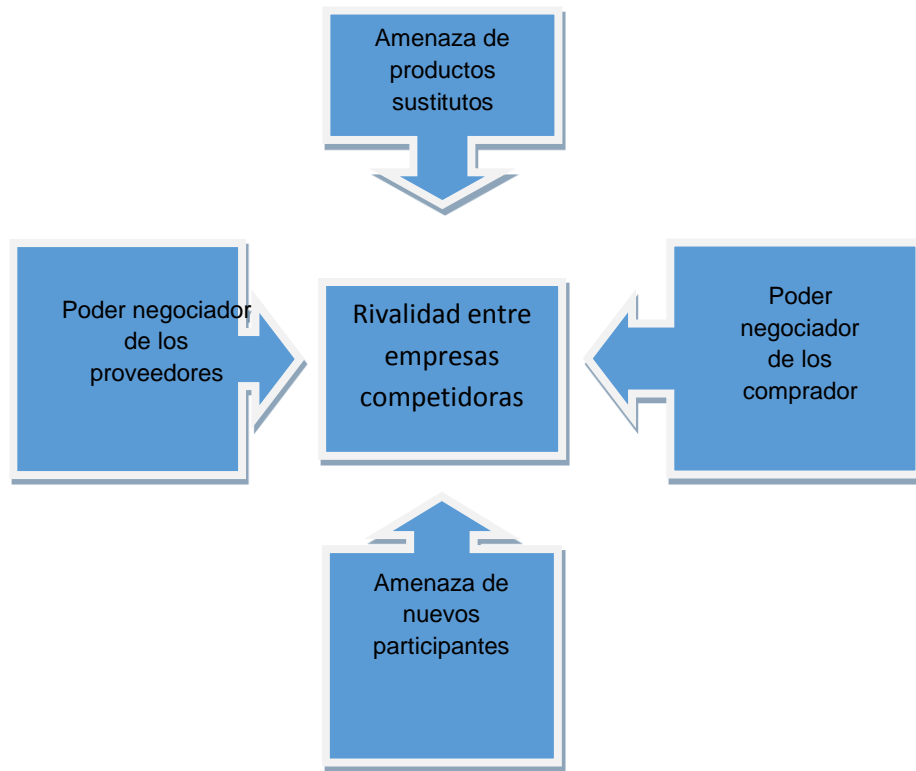
- Poder de negociación de los consumidores

Cuanto mejor organizados se encuentren los compradores, pueden ocurrir las siguientes situaciones: Ellos pueden fijar el precio de compra, pueden encontrar productos sustitutos, reducir los márgenes de ganancia, o finalmente decidir integrarse hacia atrás.

Por otro lado, Porter identificó barreras de entrada que pueden hacer más competitiva a la empresa, industria o sector:

- Economías de escala.
- Diferenciación de producto.
- Inversión de capital.
- Ventaja en costos.
- Acceso a los canales de distribución.
- Política gubernamental.

Figura 2. Modelo de las estrategias del sector industrial



Fuente: Porter, M.(1998) ¿Qué es la estrategia? Folletos Gerenciales. (pp. 20)

La ventaja competitiva es temporal; las estrategias que se definan en un primer momento deben ser evaluadas continuamente para verificar su validez.

Es importante mencionar que este modelo tiene muchos detractores: esta herramienta surgió en el año 1980 y tanto la globalización, internet y otros cambios tecnológicos están creando nuevas formas de competencia afectando de manera incuestionable estas fuerzas competitivas.

2.4.3. Matriz de perfil competitivo

La Matriz de perfil competitivo (Competitive Profile Matrix) identifica a los más importantes competidores del sector o empresa, así como sus fortalezas y debilidades

en relación con uno. Los factores claves de éxito son aquellas variables que pueden afectar significativamente la posición competitiva de la organización.

Algunos ejemplos de factores claves de éxito que pueden afectar un sector o industria son:

- Participación de mercado.
- Amplitud de la línea de productos.
- Posición financiera.
- Lealtad de los consumidores.
- Expansión global.
- Experiencia en comercio electrónico.
- Eficacia de la distribución de la producción vendida.
- Competitividad de los precios.
- Ventajas tecnológicas.
- Capacidad de producción.

Para construir una matriz MPC se deben seguir los siguientes pasos:

- Identificar dos o tres competidores significativos.
- Registrar 8 a 10 factores claves de éxito (FCE's).
- Asignar un peso para cada FCE, de modo que la suma total sea 1.
- Para la organización propia y los competidores, asignar un valor de 1 a 4 dependiendo de si el FCE respectivo es una fortaleza o una debilidad.
- Efectuar una suma ponderada de cada FCE y comparar el resultado de la organización con el de los competidores.

2.4.4. Evaluación de factores internos (EFI)

Las condiciones internas que existen dentro de una organización incluyen factores tales como los miembros de la organización y la naturaleza de sus interacciones. De manera similar que en el análisis interno, D'Alessio (2004) lista los siguientes aspectos a evaluar dentro de una organización, en un ejercicio denominado AMOFHIT:

- Administración / Gerencia
- Marketing
- Operaciones / Producción
- Finanzas / Contabilidad
- Recursos Humanos
- Informática
- Tecnología, Investigación y Desarrollo

A partir de esta información se identifican las fortalezas y debilidades del sector u organización, con las que se construye la Matriz de Factores Internos (Internal Factor Evaluation). La matriz EFI resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes de los componentes de la organización, y su construcción es similar a la de la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), en términos de asignación de puntajes (que sumen 1) y ponderación (de 1 a 4).

2.5. Generación, evaluación y selección de estrategias

2.5.1. Matrices de evaluación y selección

a. Matriz FODA

A partir de la información obtenida en las matrices EFI, EFE y MPC, se desarrolla la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que clasifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el sector u organización.

La construcción de la matriz FODA tiene el propósito de orientar en el diseño de cuatro grupos de estrategias (David, 2003):

- Estrategias de Fortalezas y Oportunidades (FO). Utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO). Buscan mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategias de Fortalezas y Amenazas (FA). Hacen uso de las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas.
- Estrategias de Debilidades y Amenazas (DA). Buscan reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

b. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción

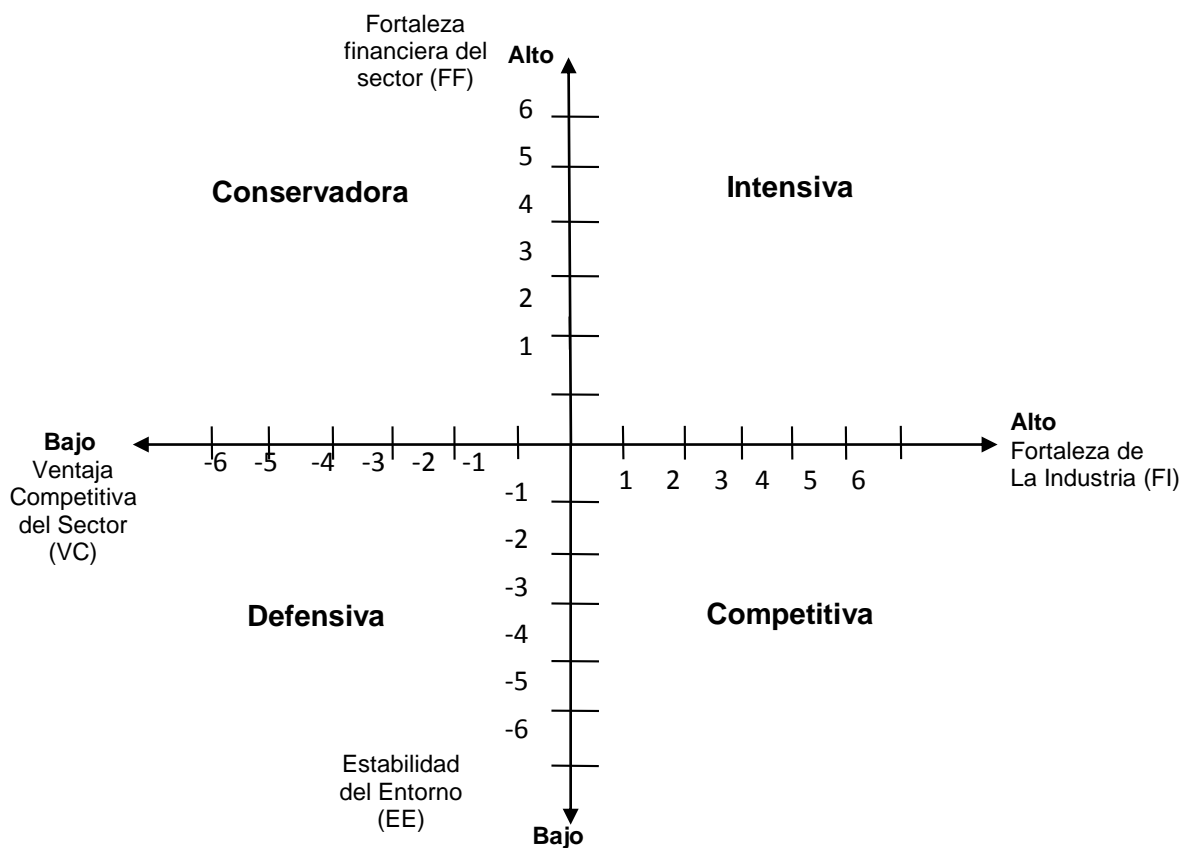
(PEYEA)

La siguiente matriz es la de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).

Se trata de una herramienta gráfica de cuatro cuadrantes, ayuda a identificar qué tipo de estrategia (conservadora, intensiva, defensiva o competitiva) es más adecuada para el sector u organización. Dos semiejes hacen referencia a las dimensiones internas: fortaleza financiera (financial strength – FS) y ventaja competitiva (competitive

advantage – CA). Los otros dos semiejes están relacionados a dimensiones externas: estabilidad ambiental (environmental stability – ES) y fortaleza industrial (industry strength – IS). La Figura 3 muestra la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).

Figura 3. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción



Fuente: D'Alessio (2004). Dirección Estratégica, PUCP

Para la elaboración de la matriz PEYEA se tienen que seguir los siguientes pasos:

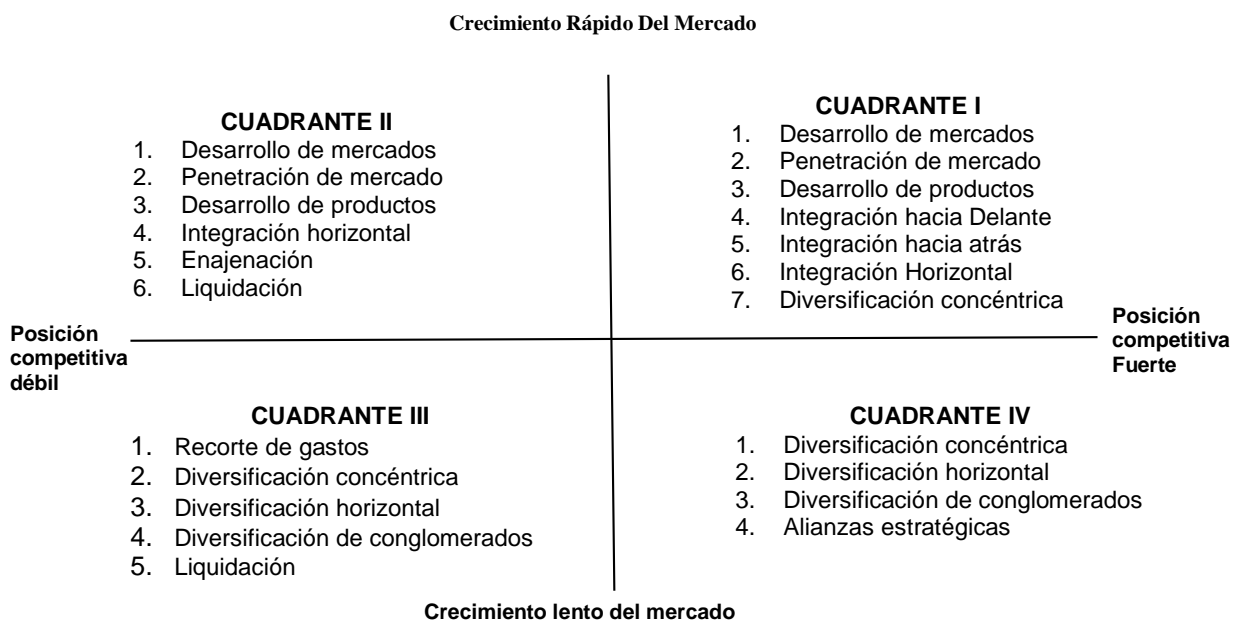
- Seleccionar las variables correspondientes para definir cada grupo de fortalezas.

- Asignar valores numéricos: Si son los semiejes IS y FS, los valores van de 1 (peor) a 6 (mejor); si son los semiejes CA y ES, la clasificación va de -1 (mejor) a -6 (peor).
- Calcular los puntajes ponderados promedio de cada semieje y graficarlos.
- Realizar una suma algebraica de cada eje (x e y) y definir un único punto en la matriz.
- Dibujar un vector desde el origen hasta el punto identificado en el punto anterior.
- La ubicación del vector definirá la naturaleza de las estrategias.

c. Matriz de la gran estrategia

La matriz de la gran estrategia permite identificar estrategias alternativas de acuerdo con la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Se trata de un gráfico de cuatro zonas donde, de acuerdo con la ubicación del sector o empresa a partir de los datos de entrada, se tiene una lista de estrategias adecuadas para esa condición.

Figura 4. Matriz de la gran estrategia



Fuente: D'Alessio (2004). Dirección Estratégica, PUCP

d. Matriz de consolidación de estrategias

Las estrategias seleccionadas en las matrices FODA, PEYEA y GE se listan para validar que hayan aparecido en varias oportunidades. De esta manera sólo se seleccionarán aquellas estrategias que sean consistentes con la evaluación de la mayoría o totalidad de estas matrices.

e. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)

La matriz cuantitativa de planeación estratégica forma parte de la etapa de decisión en la selección de estrategias. Esta herramienta ayuda a seleccionar las mejores estrategias. Para ello se da un valor a todos los factores claves identificados como oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, de modo que la suma total sea 1, y luego se evalúa cómo responde cada estrategia a estos factores, asignando valores de 1 (el menor) a 4 (el mayor) de acuerdo con el grado de atracción de esta estrategia con respecto a cada factor. Las estrategias que se seleccionen serán aquellas con un puntaje ponderado más alto, que implicará una acción más efectiva en respuesta a los factores existentes.

2.6. Medición, evaluación y control de Estrategias

2.6.1. Cuadro de mando integral (Balance score card)

2.6.1.1. Definición

Balanced Scorecard es una metodología desarrollada por los académicos Norton y Kaplan que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones.

Una planificación estratégica por sí sola no ayuda a la alta gerencia ni a sus funcionarios a ejecutar y controlar que los objetivos estén siendo cumplidos, y en

qué medida. El Balanced Scorecard, ayuda a los directivos de las empresas a controlar periódicamente el cumplimiento de las metas permitiendo tomar acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles. El Balanced Scorecard es comparado con el control de mando de un avión. En él se controlan los niveles de combustible, altitud, inclinación, velocidad, distancias, oxígeno durante el vuelo; de la misma manera, el BSC controla el nivel de cumplimiento de los objetivos de ventas, gastos, costos, productividad, satisfacción del cliente, procesos, motivación del personal, capacitación para evitar que los gerentes y directivos desvíen sus esfuerzos en actividades que están fuera de la estrategia empresarial.

2.6.1.2. Metodología

La metodología del BSC está basada en estos 5 principios fundamentales:

1. Llevar la estrategia hacia la aplicación operativa.
2. Alinear a toda la organización hacia la estrategia
3. Lograr que la estrategia sea objetivo de todos y de todos los días.
4. Hacer de la estrategia un proceso continuo.
5. Instaurar el cambio a través del liderazgo ejecutivo.

Es muy importante que todos los funcionarios de la empresa conozcan y entiendan toda la estrategia de la empresa, para que contribuyan con el logro de los objetivos empresariales

La metodología sugiere la clasificación de sus objetivos en 4 perspectivas de igual importancia:

1. Perspectiva financiera
2. Perspectiva del cliente
3. Perspectiva interna
4. Perspectiva desarrollo humano y tecnológico.

Cada una de las perspectivas contendrán los objetivos necesarios que al ejecutarlos llevarán a alcanzar la visión empresarial y los resultados esperados por los accionistas de la empresa.

El conjunto de las perspectivas y de los objetivos se representan en forma gráfica en un mapa estratégico, donde se visualiza claramente la estrategia empresarial y las relaciones causa – efecto entre objetivos. Adicionalmente, los objetivos estratégicos deben definirse claramente en términos de quién contribuirá a su logro, en qué medida, cómo se calculará y medirá, en qué tiempo y a través de qué acciones. Es decir, deben personalizarse de tal forma que su seguimiento y evaluación puedan ser efectivos.

- **Perspectiva financiera**

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en marcha está contribuyendo al mínimo aceptable.

Los objetivos financieros generalmente se relacionan con la rentabilidad medida en términos de ingresos por explotación, valor añadido, etc.

- **Perspectiva del cliente**

Se identifica el segmento de mercado y tipo de cliente en que se competirá y las medidas de actuación en los segmentos seleccionados.

Los indicadores utilizados son la satisfacción del cliente, retención del cliente, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente, cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

- **Perspectiva interna**

Se identifican procesos críticos internos donde la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

- **Perspectiva desarrollo humano y tecnológico**

Identifica los recursos principales con los que debe contar la empresa:

- Las personas
- Los sistemas de información
- Los procedimientos de la organización
- Los indicadores de evaluación del BSC

2.6.1.2. Beneficios del BSC

- Contribuye a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.
- Genera un claro modelo de negocio fundamentado en una estrategia estructurada detalladamente y entendida por todos los funcionarios.
- Cada funcionario sabe qué resultados se esperan de él y cómo dichos resultados impactan en el desempeño de su área y de la organización en su conjunto.

- Mejora los resultados financieros a través de la eficiente y efectiva ejecución de la estrategia.
- Contar con un sistema preventivo que evita que algún inconveniente se convierta en un problema costoso de resolver.
- Tener información actualizada al instante sobre todos los objetivos de la empresa para su seguimiento y control.
- Se alcanzan los objetivos empresariales minimizando el desgaste diario operacional y maximizando el potencial de desempeño individual y colectivo.
- Pleno conocimiento de lo que somos y adónde vamos, con lo que podremos dirigir nuestras funciones y evaluar nuestros resultados.
- Genera una actitud proactiva que nos permite anticiparnos a los retos del entorno.
- Traslada la estrategia en acciones del diario vivir, que nos lleven a cumplir las expectativas de nuestros grupos de interés y nos mantenga en el camino de la excelencia.
- Construir dentro los miembros de la organización un pensamiento estratégico que permita crear una cultura organizacional de acción. Aprovechar el capital intelectual.
- Comunicación clara, lo que garantiza que se consideren plenamente a todos los funcionarios dentro de la organización, logrando una integración total hacia el cumplimiento de nuestros objetivos y metas.

- Evaluar la efectividad de las acciones a realizar y, controlar la productividad de todas las áreas de la industria.

Figura 5. Modelo de un Tablero de Mando Integral.



Fuente: <http://es.slideshare.net/kepes2012/socializacion-del-cuadro-de-mando-integral>

Sector-público

2.7. El producto

2.7.1. Definición del cuy

El Cuy (*Cavia porcellus*) es una especie originaria de la zona andina del Perú, Ecuador, Colombia y Bolivia; es un producto alimenticio nativo, de alto valor nutritivo y bajo costo de producción, que contribuye a la seguridad alimentaria de la población rural de escasos recursos. También es conocido con los nombres de cobayo, curi, conejillo de indias y en países de habla inglesa como Guíneapig.

Teniendo en cuenta que el cuy es una especie precoz, prolífica, de ciclos reproductivos cortos y de fácil manejo, su crianza técnica puede representar una importante fuente de alimento para familias de escasos recursos, así como también una excelente alternativa de negocio con altos ingresos. A diferencia de la crianza familiar, un manejo tecnificado del

cuy puede llegar a triplicar la producción a partir de una mejora en la fertilidad de las reproductoras, una mayor supervivencia de las crías y una mejora en la alimentación para un rápido crecimiento y engorde.

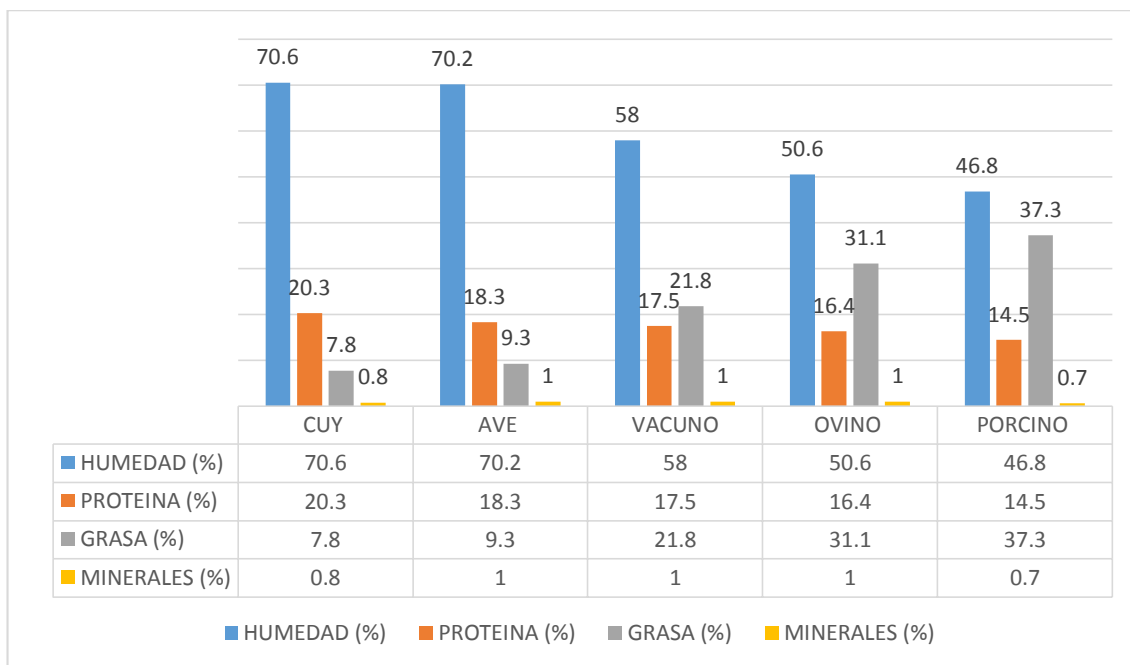
Las ventajas de la crianza de cuyes incluyen su calidad de especie herbívora, su ciclo reproductivo corto, la facilidad de adaptación a diferentes ecosistemas y su alimentación versátil que utiliza insumos no competitivos con la alimentación de otros monogástricos.

2.7.2. Propiedades y valor nutricional de la carne de cuy

La carne de cuy es utilizada en la alimentación como fuente importante de proteína de origen animal; muy superior a otras especies, bajo contenido de grasas: colesterol y triglicéridos, alta presencia de ácidos grasos linoleico y linolénico esenciales para el ser humano que su presencia en otras carnes son bajísimos o casi inexistentes. Asimismo, es una carne de alta digestibilidad.

La carne de cuy es muy apreciada por sus características de suavidad, palatabilidad, calidad proteica y digestibilidad. No es dañina incluso para dietas de enfermos, ancianos y niños.

Figura 6. Valor nutricional del cuy



Fuente: www.perucuy.com

2.7.3. Composición de la carne de cuy

Según el Instituto Nacional de Salud (El cuy: alimento nutritivo y saludable 2011) Carne se denomina a la parte blanda y mollar del cuerpo de los animales, la de consumo está constituida por el tejido muscular, grasa, tejidos conjuntivo y elástico, vasos linfáticos y sanguíneos, nervios, etc., y de todas las partes blandas que recubren el esqueleto del cuy, se entienden todos como carne, pero, prácticamente, carne es sinónimo de músculo.

Todo esto, más que los huesos del cuy, exceptuando solo la piel, se conoce como carcasa. La composición química de la carne es variable, según el animal y la ciudad tomada como muestra.

Tabla 1. Composición química de la carne de cuy

Agua	70 – 76%
Sales	
Ácido fosfórico	0.5%
Cloro	0.1%
Potasio	0.5%
Sodio	0.1%
Calcio	0.1%
Magnesio	0.04%
Óxido de hierro	0.005%
Grasa (proporción muy variable)	1 – 30%
Hidratos de carbono	1 – 2%
Proteínas	16 – 20%
Sustancias extractivas nitrogenadas (creatinina)	1.30%

Fuente: Barron(1993) . Estudio anatómico del Cuy

La carne de cuy es un alimento rico en proteínas y pobre en hidratos de carbono, ya que incluso el glucógeno muscular solo se encuentra inmediatamente después de muerto el animal, pues posteriormente se hidroliza y desaparece con la mayor rapidez. La grasa, aumenta con el engorde a expensas del agua, cuando se acumula en la trama muscular de la carne aspecto marmóreo. Además de estos principios inmediatos y sales, la carne contiene vitaminas, especialmente el complejo B. La carne de cuy proporciona un valor calorígeno bajo, de 1,7 calorías por gramo.

El rendimiento promedio de carcasa en cuyes enteros es de 65%, aumentándose este porcentaje a 67% en animales castrados o implantados con dietilestilbestrol (hormona estrogénica sintética). El 35% de diferencia involucra a la vísceras; 26,5%, pelos; 5,5%

y sangre 3%. La carcasa está constituida por músculos, huesos, grasas, hígado, riñón, cabeza y patas.

2.7.4. Clasificación de los cuyes

Existen cuatro variedades de cuyes conocidos en el Perú, Venezuela, Colombia, Ecuador y Bolivia:

- a. **El cuy silvestre:** es de coloración gris, moros o ruanos de bajo crecimiento, no se adaptan fácilmente al cautiverio y mueren al poco tiempo, ya que no consumen alimento en estas condiciones. Generalmente se encuentran en las sabanas, cerca de fuentes de agua para riego y en cultivos de trigo y cebada.
- b. **El cuy criollo:** fue domesticado por los indios mucho antes del descubrimiento de América, y es utilizado como alimento desde esa época, hasta nuestros días.
- c. **El cuy de laboratorio:** es proveniente de líneas consanguíneas y se encuentran en centros experimentales. Sus características totalmente se transmiten invariablemente a los descendientes. Los más definidos son blancos despigmentados, son de tamaño pequeño, alargados en su cuerpo, hocico alargado, orejas pequeñas y de bajo crecimiento.
- d. **Los cuyes mejorados:** son obtenidos por selección y por cruzamiento. Los cuyes mejorados se obtienen por selección con el objeto de mejorar características deseables como la precocidad y la prolificidad. Existen: la línea peruana, seleccionada por precocidad, la línea andina seleccionada por el tamaño de camada y la línea inti por precocidad y corregida por su prolificidad. Generalmente es de ojos negros, con pelo liso de color bayo con blanco, puede presentar remolinos en la frente.

2.7.5. Tipos de cuyes

En relación a los cuyes no se puede referir a razas debido a la diversidad de cruces que han tenido estos animales desde hace muchos años de manera incontrolada. Por eso los cuyes se han clasificado por tipos, tomando en cuenta características como el pelaje y la conformación del cuerpo. Además en los cuyes todavía no existen razas por falta de registros continuados de fijación de parámetros productivos.

En el Perú, se manejan los siguientes criterios para clasificar los tipos de cuyes:

a. Por su forma de pelaje

Tipo 1. Lacio: De pelo corto, lacio y pegado al cuerpo pudiendo presentar un remolino en la frente. Este es uno de los tipos que presentan mejores características para producción de carne. Sus incrementos de peso son superiores a los de los tipos 3 y 4.

Tipo 2. Crespo: De pelo crespo y corto pero dispuesto en forma de remolino o rosetas distribuidas en diferente grado por todo el cuerpo, lo que aumenta la apariencia del animal. Tiene buenas características para producción de carne, pero su rendimiento es menor al tipo 1.

Tipo 3. Largo (3.1 lacio, 3.2. crespo): De pelo largo, liso, pegado al cuerpo y distribuido en rosetas. No es recomendable para producción de carne debido a que la mayoría de nutrientes los utiliza en el crecimiento del pelo. El abultamiento de pelo en la región de los genitales, dificulta el apareamiento.

Tipo 4. Erizado: De pelo ensortijado o chiroso y de una rara apariencia. Al nacer presentan pelo ensortijado, el cual va perdiendo a medida que se va desarrollando, formándose un pelo áspero y enrizado. Son de tamaño grande y abdomen abultado.

Figura 7. Tipos de pelaje



Fuente: APROCUY

2.7.6. Comercialización

Después de concluida la producción queda la etapa más importante, que es la de llegar al mercado. La productividad de una reproductora, el crecimiento de la cría y la eficiencia en convertirse a alimento, así como la disminución de la mortalidad son determinantes en el éxito de la crianza de cuyes.

Los estudios en la etapa de posproducción 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.

El principal producto de estos animales es su carne, la cual se consume en diversos platos. La carne de cuy se caracteriza por presentar buenas características nutritivas, como 19,1% de proteína y 7,41% de grasa.

2.7.7. Detalles biológicos en la reproducción de cuyes

La reproducción consta de 3 momentos importantes: Empadre, gestación y parto.

A) Empadre: Cuando los cuyes alcanzan la pubertad, están en capacidad de reproducirse. Se llama pubertad a la edad en la cual la hembra presenta su primer celo y los machos ya pueden cubrir la hembra.

B) Gestación: El cuy es una especie poliéstrica y las hembras tienen la capacidad de presentar un celo postpartum asociado a una ovulación. La gestación o preñez dura aproximadamente 67 días (9 semanas). Se inicia cuando la hembra queda preñada y termina con el parto.

C) Parto: Concluida la gestación se presenta el parto, el cual no requiere asistencia, por lo general ocurre por la noche y demora entre 10 y 30 minutos. El número de crías nacidas es en promedio 3 crías por madre.

Lactancia: La lactancia o lactación es el período en el cual la madre da de lactar a su cría, tiene una duración de 2 semanas.

Recría: Son llevados a espacios especiales por un espacio de 10 a 15 días, hasta completar un peso de 350 - 400 gramos.

Engorde: La fase de engorde tiene una duración de 45 a 60 días dependiendo de la línea y alimentación empleada, es recomendable no prolongar por mucho tiempo.

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

3.1 Hipótesis de la investigación

3.1.1 Hipótesis general

Dado que el cuy es un recurso animal cuya crianza se da en pequeña escala y que además posee un alto valor nutricional, versatilidad en su preparación y costo accesible; es probable que en la ciudad de Arequipa el plan estratégico permita mejorar la comercialización y se incremente el consumo de carne de cuy.

3.1.2 Hipótesis específica

- Al diagnosticar la situación actual de la carne de cuy en la ciudad de Arequipa, nos ayudara a plantear las características y estrategias para la elaboración del plan estratégico

- Definiendo las características del plan estratégico, se elaborara un buen plan estratégico para mejorar la comercialización de carne de cuy en la ciudad de Arequipa
- Seleccionando las estrategias adecuadas, se podrá mejorar e incrementar la comercialización de carne de cuy en la ciudad de Arequipa

3.2 Identificación y clasificación de las variables

3.2.1 Variable independiente

Plan estratégico

3.2.2 Variable dependiente

Comercialización de carne de cuy

3.2.3 Operacionalización de variables

En la tabla 2 se muestra la operacionalización de variables

Tabla 2. Variables e indicadores

VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADORES
Variable independiente Plan estratégico	Enfoque de identidad	Misión
		Visión
	Enfoque estratégico	Objetivos
		Metas
	Factores: Internos y externos	Estrategias
Implementación	Actividades	
Variable dependiente Comercialización de carne de cuy	Cliente	Segmentación
	Operación	Producto
		Precio
		Distribución
		Publicidad

Fuente: Elaboración propia

3.3 Viabilidad de la investigación

3.3.1 Viabilidad técnica

La investigación fue viable porque se reunieron las características del estudio de mercado que estuvo enlazada con los aspectos del producto, publicidad, precio y plaza como también con las condiciones técnicas que aseguraron el cumplimiento de las metas y los objetivos propuestos.

3.3.2 Viabilidad operativa

La investigación fue viable porque reunió las características y condiciones operativas que aseguraron el cumplimiento de las metas y objetivos.

Comprendió la determinación de que el producto sobre el cual se trabaja, se comercialice exitosamente, al realizar los estudios necesarios para el desarrollo de una planta a manera de pre factibilidad, los resultados indican que será factible. El estudio se orientó a proponer estrategias tendientes a incrementar el consumo de carne de cuy, ofreciendo nuevas alternativas, formas de presentación, entre otras.

3.3.3 Viabilidad económica

La investigación fue viable y factible económicamente, porque se dispuso de los recursos económicos necesarios; además, los resultados demostraron que existe viabilidad económica para la creación de una planta.

3.4 Tipo y nivel de la investigación

3.4.1 Tipo de investigación

La investigación es documental y de campo, dado que para su ejecución se consideró documentos y se realizó encuestas.

3.4.2 Nivel de investigación

La investigación es de tipo explicativo y aplicativo porque a través del plan estratégico cuenta con una herramienta de gestión para realizar una mejor comercialización de la carne de cuy.

3.5 Método y diseño de la investigación

3.5.1 Método de la investigación

Se utilizó el Método Científico con un enfoque sistémico de acuerdo al trabajo que se está desarrollando de inductivo a deductivo.

3.5.2 Diseño de la investigación

La investigación contempló el diseño no experimental.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

3.6.1 Técnicas

En el desarrollo de la investigación se utilizaron como técnicas la encuesta, los sondeos, observación documental y la observación de campo.

3.6.2 Instrumentos

El instrumento aplicado para la técnica de la encuesta fue el formulario del cuestionario; para la técnica del sondeo, el formulario de entrevista y para la técnica de la observación documental el instrumento fue la ficha bibliográfica o documental.

3.7 Cobertura de estudio

3.7.1 Universo

Estuvo representado por 185 415 hogares que representan la cantidad de 704 577 habitantes de la ciudad de Arequipa mayores a 5 años que son los que serían los potenciales consumidores (demanda). Para efectos de la encuesta, se aplicó a los potenciales clientes (personas mayores de 18 años con decisión de compra)

3.7.2 Muestra

Debido al tamaño del universo, se trabajó con muestra representativa de la población que fue calculada mediante la fórmula de población finita de la siguiente forma:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

Donde:

N: Tamaño de la muestra

N: 704 577 habitantes

p: 0.50 (probabilidad de ocurrencia)

q: 0.50 (probabilidad de no ocurrencia = 1 – p)

Z: 1.96 a un nivel de confianza del 95 %

E: 5% de error de estimación

Reemplazando:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (704\ 577)}{(0.05)^2 (704\ 576) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$
$$n = 384$$

El número representativo de la muestra fue de 384 personas.

3.8 Índice de confianza

Para el presente estudio se sometió a una prueba piloto de 30 muestras y se seleccionó el Alfa de Cronbach como índice estadístico de confianza; dependiendo de su cálculo, nos permitirá tener la seguridad que el acopio de información es fiable (Ver apéndice D)

En el caso de Alfa de Cronbach para nuestra muestra es de 0.71, lo que nos indica que existe una alta correlación entre las variables de la encuesta y alto grado de confiabilidad de los datos.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO DE MERCADO

4.1. Generalidades

En el presente capítulo, el objetivo será estimar la demanda futura de la carne de cuy; así como determinar la oferta existente en el mercado de la ciudad de Arequipa. Además, referir las características representativas de nuestro producto, el precio, y su posterior comercialización.

4.1.1. Objetivo

Determinar la demanda de carne de cuy en la ciudad de Arequipa.

4.2. El producto

4.2.1. Bienes a producir

Por la naturaleza y características de la investigación, se encuentra ubicado en el sector pecuario.

4.2.2. Bien principal

El bien principal lo constituye la carne de cuy trozado.

4.2.3. Definición de los bienes

El producto principal a comercializar es la carne de cuy en el mercado de la ciudad de Arequipa, principalmente a los mercados y supermercados.

4.2.4. Naturaleza

Es un producto sustituto por las características que presenta; además, su consumo sustituye a otros productos de origen cárnico.

4.3. Análisis de la oferta

4.3.1. Oferta local y nacional

La oferta está dada por los productores de cuyes que se pueden localizados dentro de la ciudad de Arequipa. Se consideró solo Arequipa debido a que las otras regiones tienen una mínima participación en el mercado; a su vez se dedican a la exportación y su aporte a la oferta local no es significativa.

La tabla 3 muestra la población de cuyes según el último censo realizado por el Ministerio de Agricultura.

Tabla 3. Población de cuyes en la ciudad (unidades)

DEPARTAMENTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Amazonas	327,936	2.58
Ancash	1,643,515	12.95
Apurímac	1,012,181	7.97
Arequipa	437,274	3.44
Ayacucho	449,887	3.54
Cajamarca	2,408,094	18.97
Callao	5,321	0.04
Cusco	1,715,374	13.51
Huancavelica	348,223	2.74
Huánuco	687,311	5.41
Ica	47,532	0.37
Junín	958,796	7.55

La libertad	721,021	5.68
Lambayeque	240,664	1.90
Lima	740,812	5.84
Loreto	16,312	0.13
Madre de dios	2,982	0.02
Moquegua	138,368	1.09
Pasco	98,222	0.77
Piura	116,134	0.91
Puno	113,881	0.90
San Martin	340,875	2.69
Tacna	109,221	0.86
Tumbes	2,446	0.02
Ucayali	12,748	0.10
TOTAL	12,695,130	

Fuente: IV Censo Agropecuario 2012. Ministerio de Agricultura.

Según datos del Ministerio de Agricultura al 2016, la población de cuyes se ha incrementado en 20% por lo que se espera una oferta de 524 728 cuyes.

Tabla 4. Población estimada de cuy en Arequipa al 2016

Producción	Cantidad al 2012	% Incremento al 2016	Estimado al 2016 (und)	Estimado al 2016 (kilos)
Arequipa	437 274	20.00	524 728.8	314 837.28

Fuente: Elaboración propia

El cuy se vende en dos modalidades: por unidad o en peso vivo, y directamente al consumidor, al mayorista o a un intermediario. La frecuencia de las diferentes modalidades de comercialización pueden observarse en la Tabla 5.

Tabla 5. Modalidades de comercialización de cuyes en la ciudad de Arequipa.

Descripción	Porcentaje
Vivo por unidad	60,30
Vivo por kilogramo	13,25
Beneficiado por unidad	15,32
Beneficiado por kilogramo	11,13

Fuente: Ministerio de la Producción, 2010. Estadística Agroindustrial

El precio del cuy se establece en el mercado de acuerdo a la oferta y la demanda; no existe ningún dispositivo legal que norme su comercialización, el cual en la ciudad de Arequipa oscila entre los 20 a 22 soles.

4.4. Análisis de la demanda

4.4.1. Demanda local

La demanda está conformada por los habitantes de la ciudad de Arequipa mayores a 5 años como consumidores finales.

Para estudiar el comportamiento del consumo de cuy en la ciudad de Arequipa, partimos por cuantificar la población total de la ciudad de Arequipa; según información proyectada por el INEI al 2015.

Tabla 6. Población total de la ciudad de Arequipa, 2015

Departamento	Provincia	Población
Provincias con mayor población		
Lima	Lima	8 890 792
Prov. Const. del Callao	Prov. Const. del Callao	1 013 935
Arequipa	Arequipa	969 284
La Libertad	Trujillo	957 010
Lambayeque	Chiclayo	857 405
Piura	Piura	765 601
Loreto	Maynas	551 383
Junín	Huancayo	503 139
Cusco	Cusco	450 095
Ancash	Santa	438 290
Cajamarca	Cajamarca	388 140
Ucayali	Coronel Portillo	377 875
Ica	Ica	362 693
Piura	Sullana	317 443
Tacna	Tacna	316 964
Huánuco	Huánuco	309 545
Lambayeque	Lambayeque	296 645
Puno	San Román	293 697
Ayacucho	Huamanga	277 224
Junín	Satipo	274 610
Puno	Puno	248 377
Lima	Cañete	233 151
Lima	Huaura	219 059
Ica	Chincha	217 683
Junín	Chanchamayo	204 035
Cajamarca	Jaén	199 000
Lima	Huaral	190 501
San Martín	San Martín	187 320
Cusco	La Convención	179 845
Apurímac	Andahuaylas	168 056
Ancash	Huarez	166 625
Cajamarca	Chota	164 714
Tumbes	Tumbes	164 404

Fuente: Boletín N°18 INEI 2015

Según el estudio realizado por APEGA, el consumo per cápita del cuy en el Perú es 1 kilo por habitante al año en el 2015. Se considerara la población mayor a 5 años.

A partir de esta información y la población total de la ciudad de Arequipa, procedemos a realizar los cálculos de la demanda de carne (expresados en kilos) de cuy.

Tabla 7. Demanda total del consumo de carne de cuy (kilos)

POBLACIÓN	CONSUMO (KILOS)	TOTAL (KILOS)
704577	1	704577

Fuente: Elaboración propia

Se realizó una encuesta a la población objetivo para determinar de demanda potencial de nuestro producto

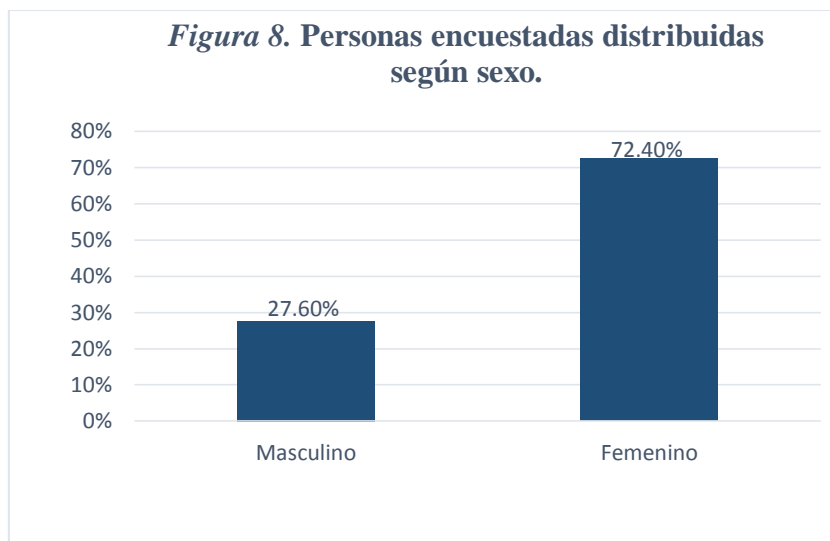
4.5. Encuestas aplicadas en la ciudad de Arequipa para determinar la cuantificación de la demanda

Para el desarrollo del estudio, se aplicaron encuestas a una muestra de 384 personas de la población objetivo (mayores de edad). Las encuestas se aplicaron en los distritos urbanos de mayor población de la ciudad de Arequipa. Los resultados se muestran a continuación:

Tabla 8. Personas encuestadas distribuidas según sexo.

SEXO	F	%
Masculino	106	27.60%
Femenino	278	72.40%
TOTAL	384	100

Fuente: Elaboración propia



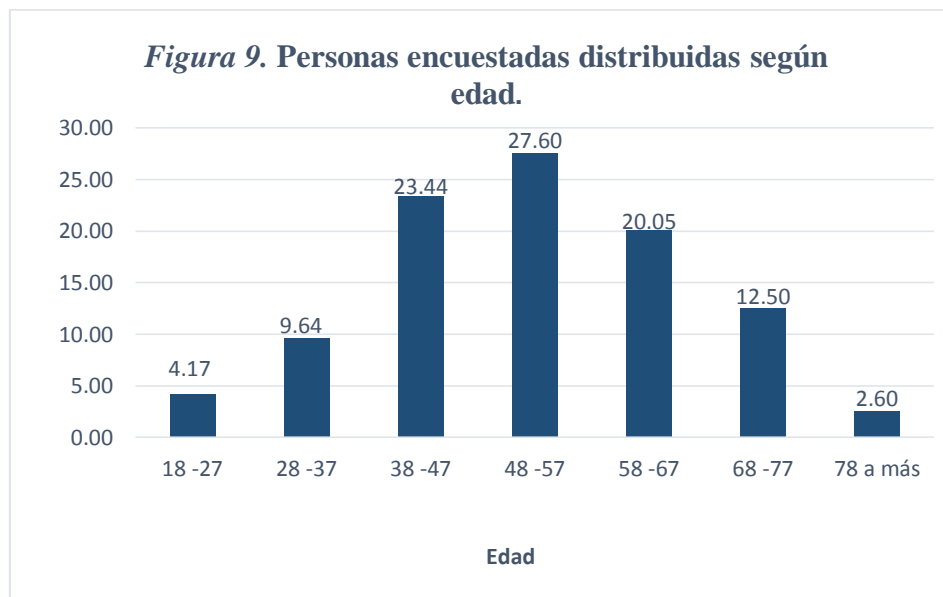
Fuente: Elaboración propia

Se observa en la figura que más de la mitad de encuestados fueron mujeres, estos resultados se deben a que la encuesta fue aplicada en los principales mercados de la ciudad y son las mujeres quienes generalmente realizan las compras para el hogar; sin embargo, hay un porcentaje de 27.60% de varones que también fueron entrevistados debido a que también se les encontró haciendo sus compras revelando que el estilo de toma de decisiones en algunos casos está cambiando.

Tabla 9. Personas encuestadas distribuidas según edad.

EDAD	F	%
18 – 27	16	4.17
28 – 37	37	9.64
38 – 47	90	23.44
48 – 57	106	27.60
58 – 67	77	20.04
68 – 77	48	12.50
78 a más	10	2.60
TOTAL	384	100

Fuente: Elaboración propia



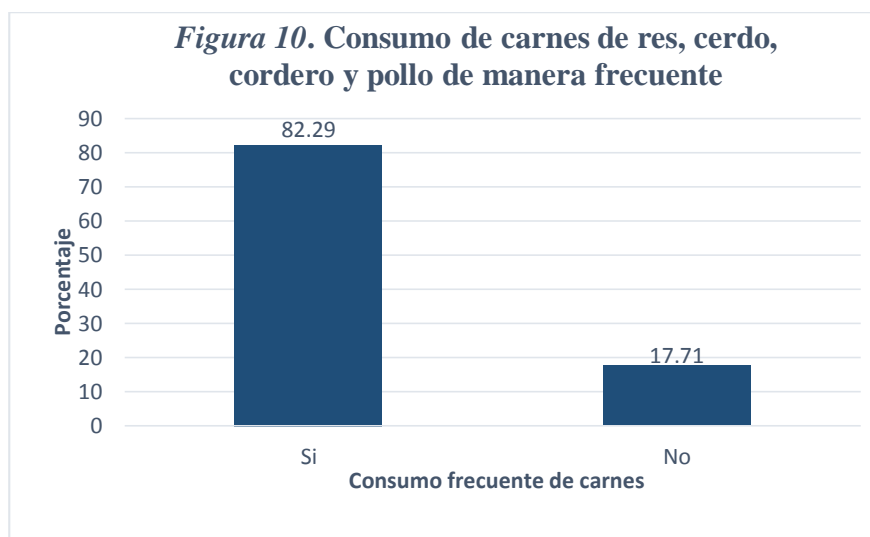
Fuente: Elaboración propia

La figura demuestra que las edades de las personas encuestadas representan un margen amplio, sobre todo en el rango de los 38 y 67 años que cubre el 71.09%.

Tabla 10. Consumo de carnes de res, cerdo, cordero y pollo de manera frecuente.

CONSUME CARNES DE MANERA FRECUENTE	F	%
Sí	316	82.29
No	68	17.71
TOTAL	384	100

Fuente: Elaboración propia



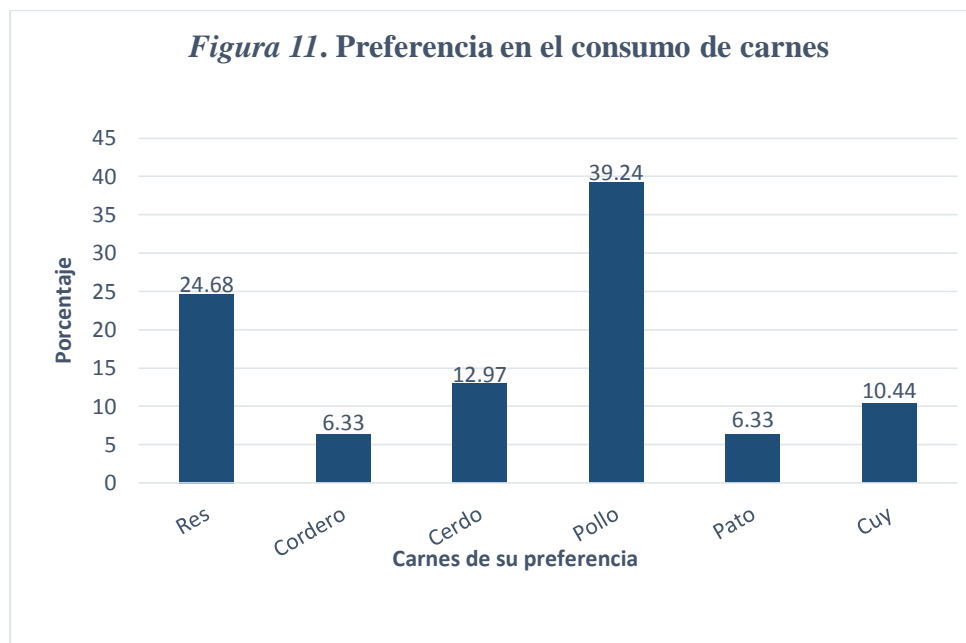
Fuente: Elaboración propia

Tenemos que el 82.29% de los encuestados señaló que sí consumen carnes de manera frecuente, el 17.71% no lo hace.

Tabla 11. Preferencia en el consumo de carnes.

CARNES DE SU PREFERENCIA	F	%
Res	78	24.68
Cordero	20	6.33
Cerdo	41	12.97
Pollo	124	39.24
Pato	20	6.33
Cuy	33	10.44
TOTAL	316	100

Fuente: Elaboración propia



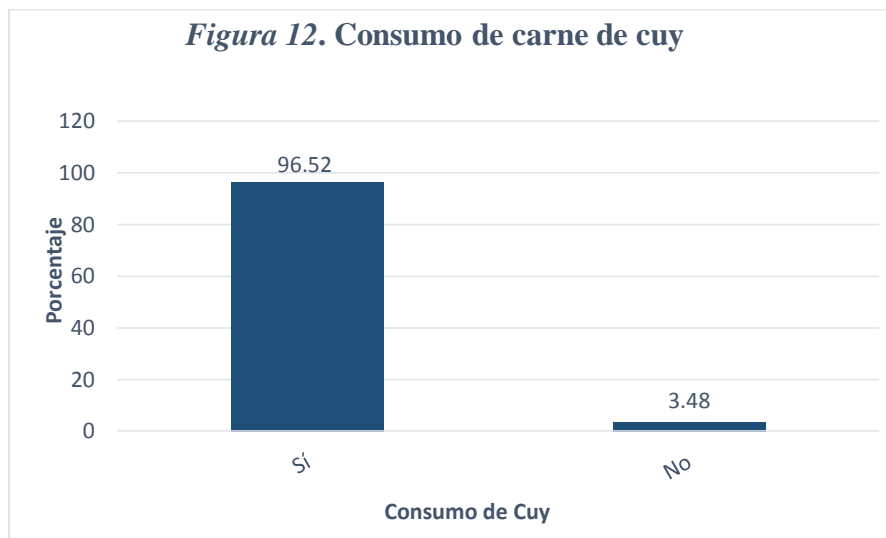
Fuente: Elaboración propia

En la figura observamos que las carnes preferidas de la población son el pollo (39.24%), res (24.68%), cerdo (12.97%) y un 10.44% tiene dentro de sus hábitos alimenticios el consumo del cuy, por lo que el plan está dirigido a incrementar la preferencia; por ende, aumentar la comercialización.

Tabla 12. Consumo de carne de cuy

CONSUMIDO DE CARNE DE CUY	F	%
Sí	305	96.52
No	11	3.48
TOTAL	316	100

Fuente: Elaboración propia



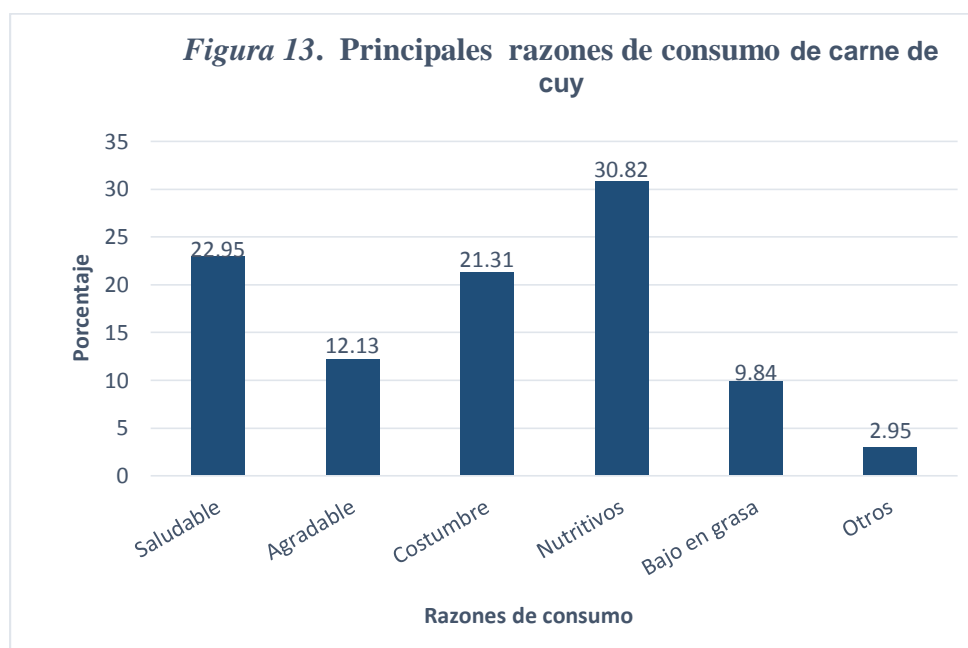
Fuente: Elaboración propia

El 96,52% de los encuestados sí han consumido cuy y el 3,48% no. Demostrándonos que contamos con un mercado potencial para la comercialización de carne de cuy.

Tabla 13. Principales razones para el consumo de carne de cuy.

RAZONES DE CONSUMO	F	%
Son más saludables	70	22.95
Tienen gusto agradable	37	12.13
Costumbre familiar	65	21.31
Son muy nutritivos	94	30.82
Son bajos en grasa	30	9.84
Otras	9	2.95
TOTAL	305	100

Fuente: Elaboración propia



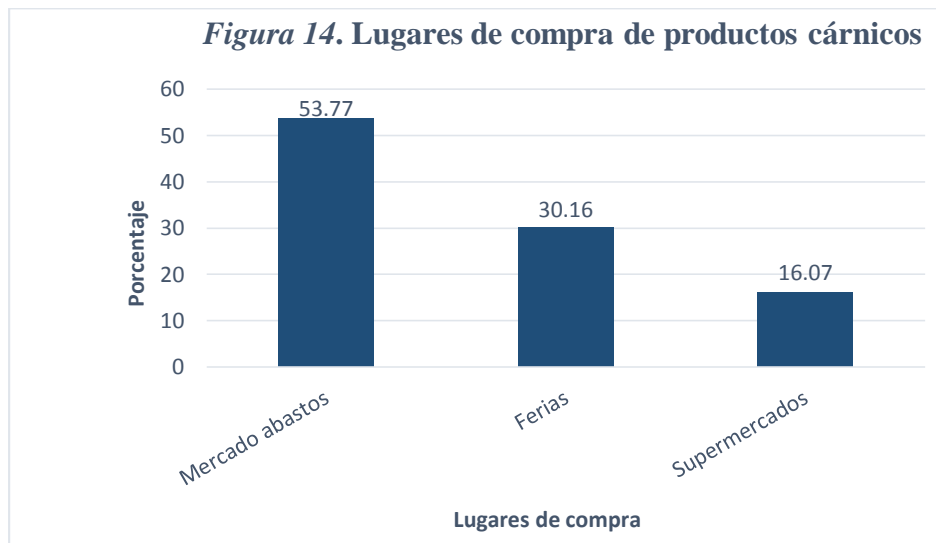
Fuente: Elaboración propia

Las principales razones del consumo de carne de cuy: los consideran nutritivos (30.82%), son más saludables (22.95%), costumbre familiar (21.31%), entre otras. Debido a los cambios alimenticios por consumir productos más saludables y bajos en grasa.

Tabla 14. Lugares de mayor frecuencia para la compra de productos cárnicos

LUGARES DE COMPRA	F	%
Mercado de abasto	164	53.77
Ferias	92	30.16
Supermercado	49	16.07
TOTAL	305	100

Fuente: Elaboración propia



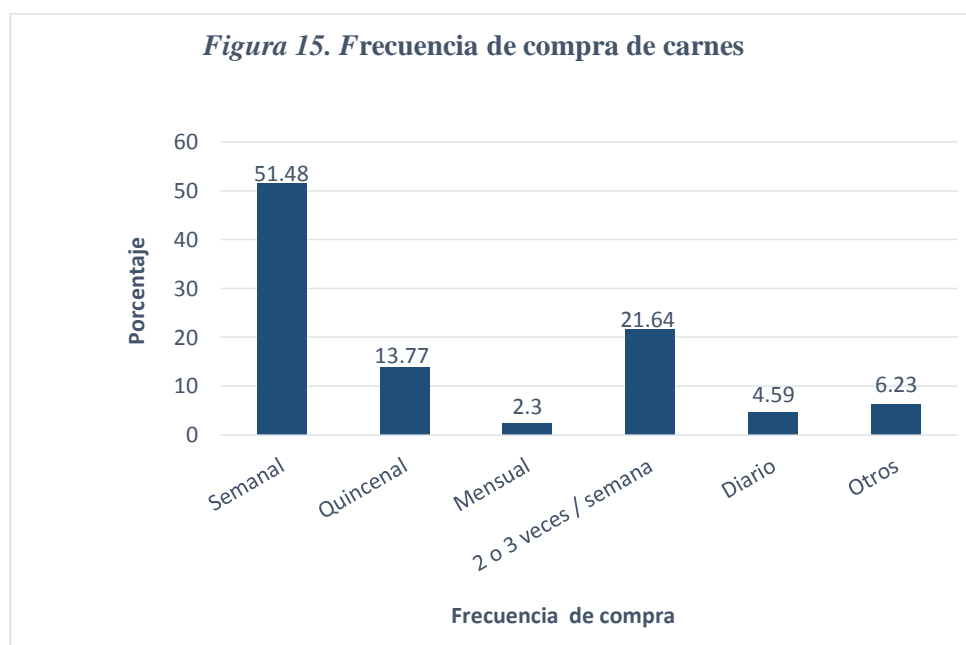
Fuente: Elaboración propia

El 53.77% de los encuestados compra los productos cárnicos en los mercados de abastos; el 30.16% lo hace en ferias y el 16.07% en supermercados.

Tabla 15. Frecuencia de compra de carnes.

FRECUENCIA DE COMPRA	F	%
Una vez por semana	157	51.48
Una vez cada quince días	42	13.77
Una vez al mes	7	2.30
Dos o tres veces por semana	66	21.64
Diario	14	4.59
Otros	19	6.23
TOTAL	305	100

Fuente: Elaboración propia



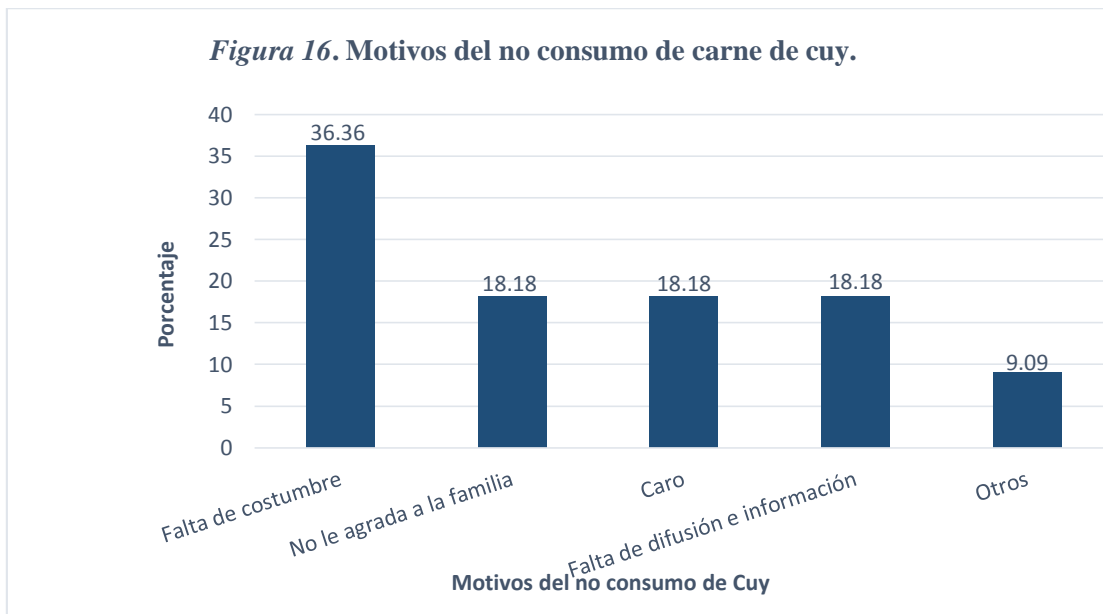
Fuente: Elaboración propia

El 51.48% de los encuestados compran las carnes una vez por semana; el 21.64% lo hace dos o tres veces por semana. Otras frecuencias de compra se dan en menor porcentaje.

Tabla 16. Motivos del no consumo de carne de cuy.

MOTIVOS DEL NO CONSUMO DE CUY	F	%
Falta de costumbre	4	36.36
No le agrada el aspecto del cuy	2	18.18
Caro	2	18.18
Falta de difusión, información	2	18.18
Otros	1	9.09
TOTAL	11	100

Fuente: Elaboración propia



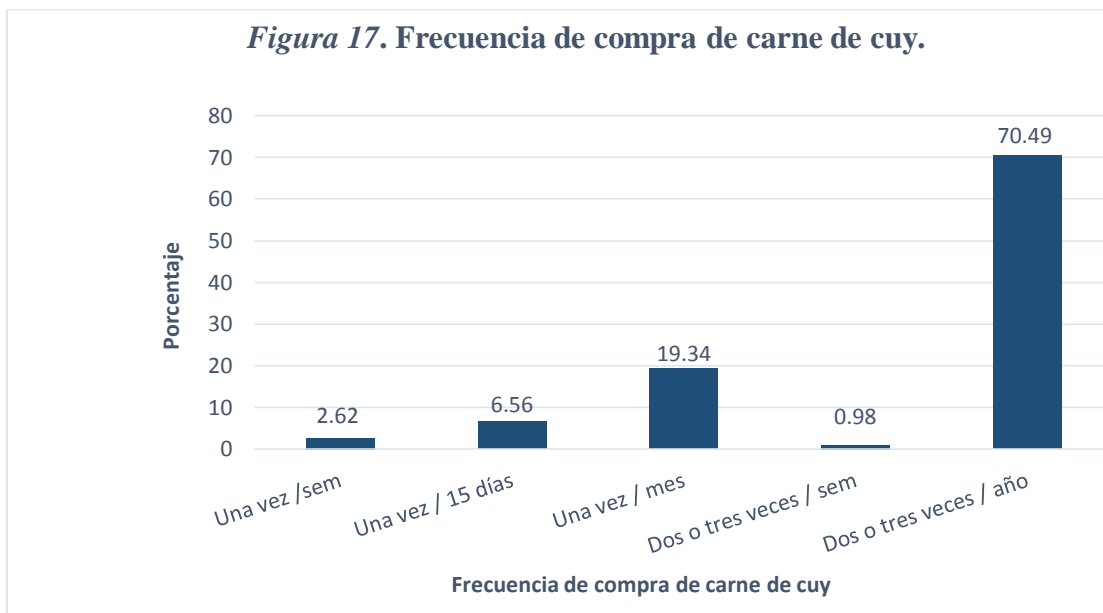
Fuente: Elaboración propia

Los principales motivos por los que la población no consume cuy son por falta de costumbre (36.36%), es caro (18.18%) y no le agrada a la familia (18.18%). La falta de costumbre es debido a que no se promociona el consumo de carne de cuy.

Tabla 17. Frecuencia de compra de carne de cuy.

FRECUENCIA DE COMPRA DE CARNE DE CUY	F	%
Una vez por semana	8	2.62
Una vez cada quince días	20	6.56
Una vez al mes	59	19.34
Dos o tres veces por semana	3	0.98
Dos o tres veces por año	215	70.49
TOTAL	305	100

Fuente: Elaboración propia



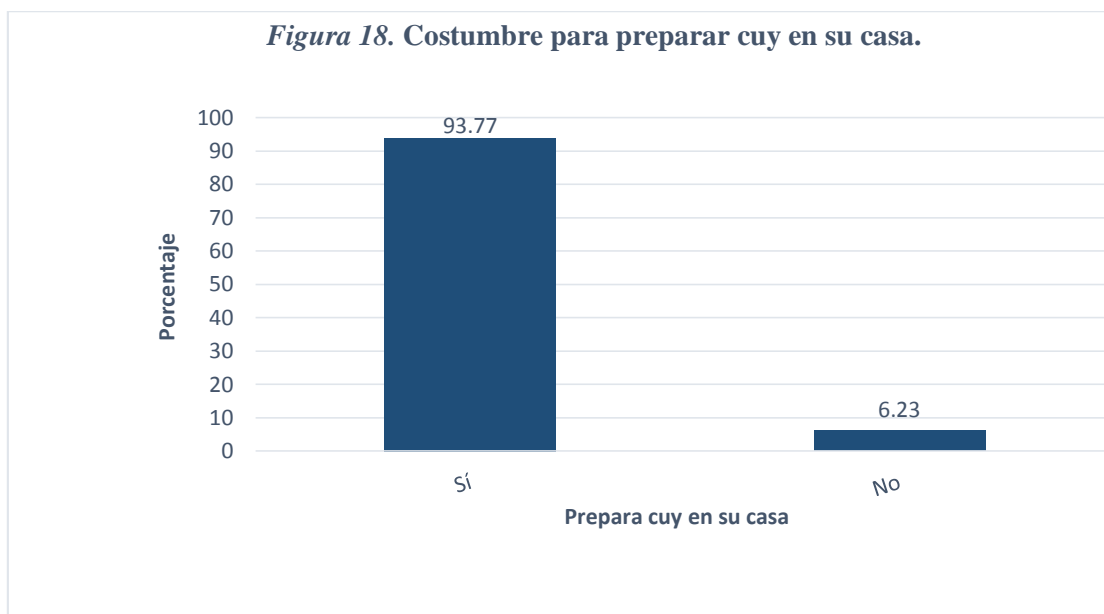
Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 70.49% de personas que consumen cuy lo hacen solo dos o tres veces por año, el 19.34% lo hace una vez por mes. Otras frecuencias de compra son bastante menores.

Tabla 18. Costumbre para preparar cuy en su casa.

PREPARA CUY EN SU CASA	F	%
Sí	286	93.77
No	19	6.23
TOTAL	305	100

Fuente: Elaboración propia



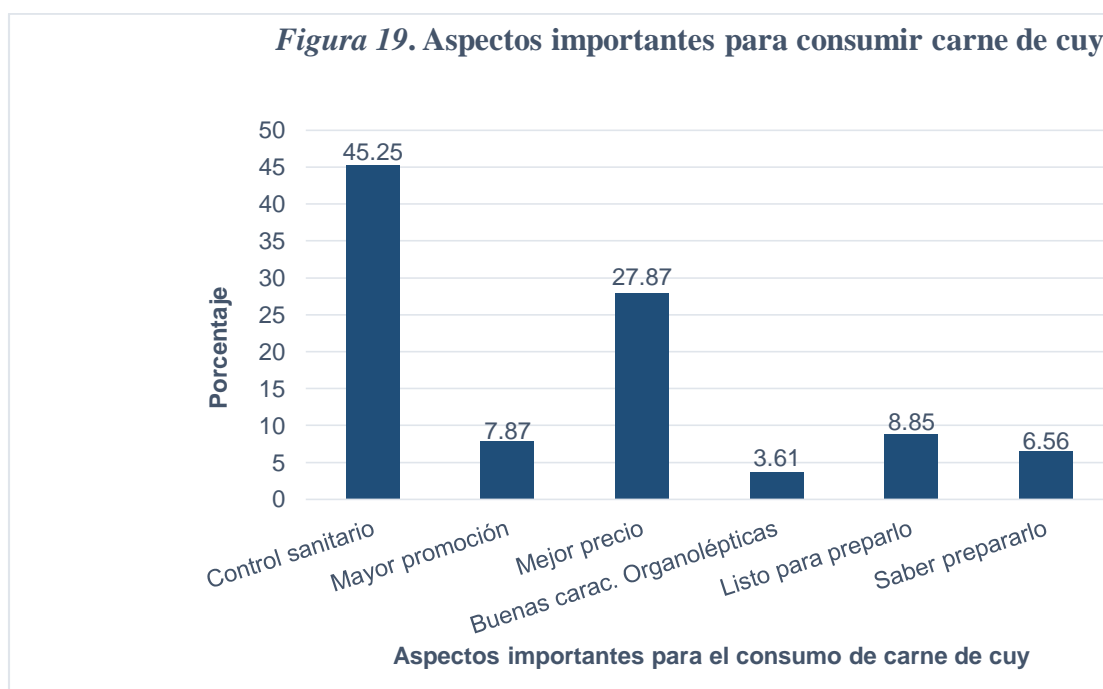
Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 93.77% de personas que consumen cuy, lo preparan en su casa, lo cual hace énfasis si ponemos a la venta el cuy trozado; el 6.23% no lo prepara en su casa.

Tabla 19. Aspectos que considera importantes para consumir carne de cuy

ASPECTOS IMPORTANTES QUE SE CONSIDERAN PARA CONSUMIR CARNE DE CUY	F	%
Control sanitario	138	45.25
Mayor promoción	24	7.87
Mejor precio	85	27.87
Buenas características organolépticas	11	3.61
Que esté listo para prepararlo	27	8.85
Saber prepararlo	20	6.56
TOTAL	305	100

Fuente: Elaboración propia



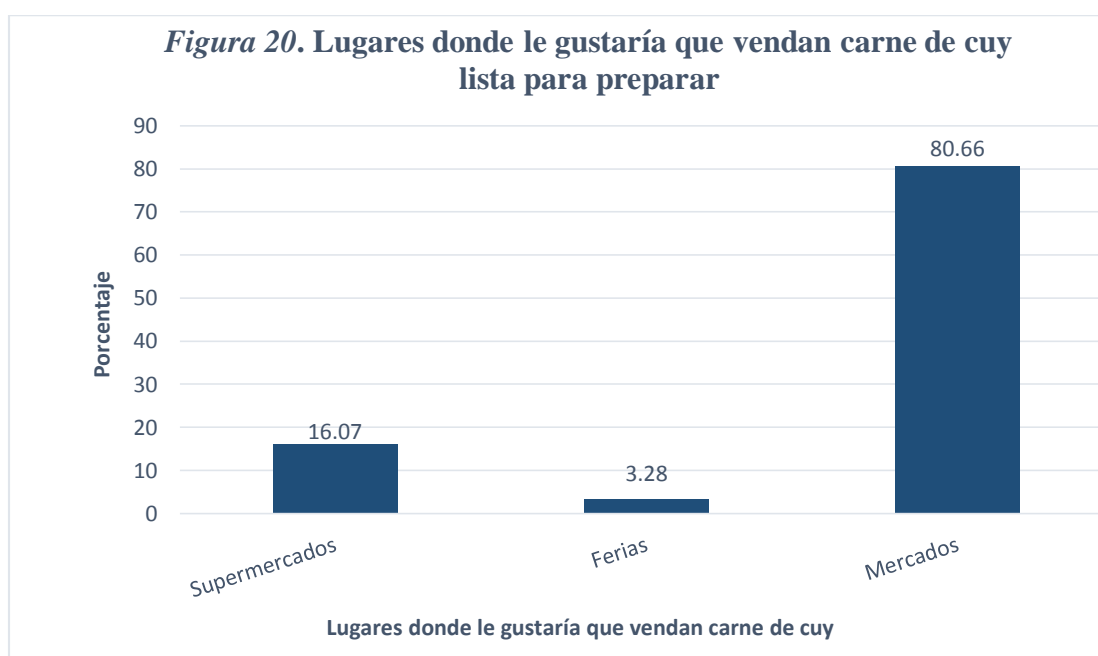
Fuente: Elaboración propia

Los aspectos que la población considera importantes para el consumo de carne de cuy son el control sanitario (45.25%), mejor precio (27.87%), entre otros.

Tabla 20. Lugares donde le gustaría que vendan la carne de cuy lista para preparar.

LUGARES DONDE LE GUSTARÍA QUE VENDAN CARNE DE CUY LISTA PARA PREPARAR	F	%
Supermercados	49	16.07
Ferias	10	3.28
Mercados	246	80.66
TOTAL	305	100

Fuente: Elaboración propia



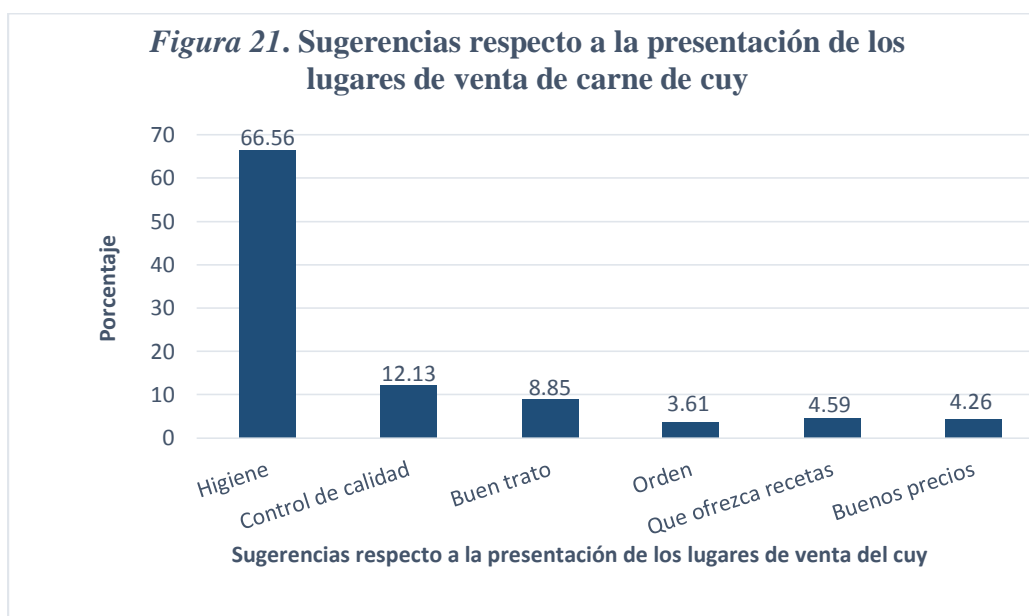
Fuente: Elaboración propia

Los lugares donde le gustaría a la población que vendan carne de cuy lista para preparar son los mercados en 80.66%; supermercados 16.07% y ferias 3.28%. Este resultado es debido a que los encuestados consideran que en los mercados el producto es más fresco.

Tabla 21. Sugerencias respecto a la presentación de los lugares de venta de carne de cuy.

SUGERENCIAS RESPECTO A LA PRESENTACIÓN DE LOS LUGARES DE VENTA DE CARNE DE CUY	F	%
Higiene	203	66.56
Control de calidad	37	12.13
Buen trato	27	8.85
Que ofrezca recetas para enseñar a prepararlo	11	3.61
Buenos precios	14	4.59
Orden	13	4.26
TOTAL	305	100

Fuente: Elaboración propia



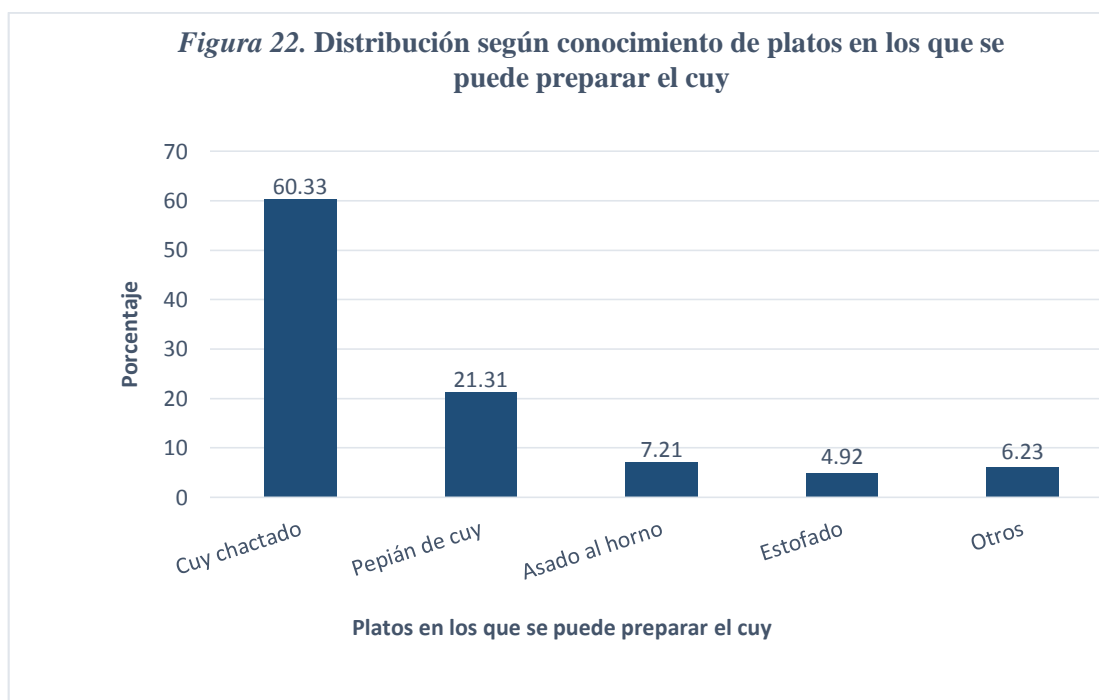
Fuente: Elaboración propia

Se observa que las sugerencias más frecuentes de la población respecto a la presentación de los lugares de venta de carne de cuy son la higiene (66.56%), control de calidad (12.13%), buen trato (8.85%), entre otros.

Tabla 22. Distribución según conocimiento de platos en los que se puede preparar el cuy

PLATOS EN LOS QUE SE PUEDE PREPARAR EL CUY	F	%
Cuy chactado	184	60.33
Pepián de cuy	65	21.31
Asado al horno	22	7.21
Estofado	15	4.92
Otros	19	6.23
TOTAL	305	100

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Los platos que son más conocidos por la población son el cuy chactado (60.33%), el pepián de cuy (21.31%), el cuy asado (7.21%), entre otros. Definitivamente, el cuy chactado destaca porque es la costumbre de la población arequipeña degustarlo en este plato típico.

4.6. Demanda insatisfecha

Haciendo un balance oferta-demanda, la demanda (local) supera ampliamente a la oferta. Teniendo en cuenta la demanda y oferta anual de carne de cuy (medidos en kilos), se determina que existe una demanda insatisfecha en el mercado local (Ciudad de Arequipa)

Tabla 23. Cálculo de la demanda insatisfecha

DEMANDA POTENCIAL(kg)	OFERTA (kg)	DEMANDA INSATISFECHA(kg)
579 796	314 837	264 959

Fuente: Elaboración propia

4.7. Demanda a cubrir por la investigación

Utilizando el cálculo de la demanda insatisfecha, la empresa ha decidido cubrir el 1.50 % de la demanda. En el siguiente cuadro se muestra la demanda final a cubrir:

Tabla 24. Demanda a cubrir por la investigación.

DEMANDA INSATISFECHA(kg)	DEMANDA A CUBRIR	DEMANDA FINAL (kg)
264959	1.50%	3974

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1. Generalidades

La crianza de cuyes en Arequipa no se realiza con una filosofía empresarial en la mayoría de los casos por la carencia de una planeación que permita establecer una misión, visión, objetivos y estrategias bien definidas; lo que provoca que se actúe en forma reactiva de acuerdo a cómo se presentan las circunstancias, muy a pesar de existir proyectos de crianza para exportación, cumplan estándares de calidad exigidos para su exportación y sean animales de mayor tamaño que el que se comercializa o el que prefiere la población arequipeña. Vale decir, los productores de cuyes presentan dificultades en el acceso al mercado y ven afectada su rentabilidad debido a la baja demanda de esta carne, situación que se agrava por la inexistencia de una herramienta administrativa que facilite esta labor, lo que provoca que se puedan tomar decisiones erróneas.

5.2. Misión

El Plan Estratégico para mejorar la comercialización de la carne de cuy en la ciudad de Arequipa planteó la misión, visión, valores y objetivos para los productores asociados, las mismas que han servido como base para reestructurar los propósitos y la razón de ser de los productores. La misión que se plantea es la siguiente:

Tabla 25. Misión propuesta.

Somos una asociación productora y comercializadora de carne de cuy ofreciendo a nuestros clientes, carne con los más altos estándares de calidad y tecnología, a precios competitivos y accesibles, dedicados a promover su consumo en la región, buscando el desarrollo económico y sostenible para nuestros miembros, con personal capacitado y motivado, basándonos en la ética y nuestros valores y en la responsabilidad del cuidado de nuestro medio ambiente y comunidad relacionada

Fuente: Elaboración propia

5.3. Visión

La Visión que se propone es la siguiente:

Tabla 26. Visión propuesta.

“Para el año 2021, ser reconocidos en el Sur del Perú como la primera asociación de productores y comercializadores de carne de cuy de la región; caracterizados por la excelencia y calidad de la carne contribuyendo con el desarrollo del país y el compromiso con la mejora continua.

Fuente: Elaboración propia

5.4. Valores

Los valores que se consideran fundamentales para un desarrollo sostenido de la producción de cuyes en el Perú son:

- **Responsabilidad:** Es necesaria una administración eficiente de los recursos tanto los naturales como por la responsabilidad ambiental; promoviendo el desarrollo sostenible de esta actividad y de los sectores afines al área de influencia.
- **Calidad e innovación:** Impulso mediante la evolución tecnológica accesible a través de alianzas que fomenten la investigación para la mejora de los procesos a lo largo de toda la cadena de producción y comercialización.
- **Aprendizaje y mejora continua:** Estímulo de una cultura de aprendizaje y mejoramiento continuo, obteniendo un personal altamente competente y calificado; generando valor y posibilidades para el personal, los clientes y la industria, optimizando los procesos y el uso de la tecnología.

5.5. Objetivos de largo plazo

Los objetivos aquí fijados obedecen a la visión que se tiene de la comercialización de la carne de cuy para el 2017:

- Suministrar al mercado local 3 974 kg de cuy trozado por año.
- Ampliar la infraestructura existente que permita sostener la demanda para el año 2017.
- Consolidar la estrategia de posicionamiento como la empresa líder en la comercialización de este producto en Arequipa en el 2017.

5.6. Análisis externo

Es muy importante que toda empresa deba tener conocimiento acerca de los aspectos políticos, económicos, tecnológicos, sociales y ecológicos, con la finalidad de tener las ideas claras para el desarrollo de un buen plan estratégico.

A continuación, analizamos diversos aspectos de la realidad peruana (PESTEC) que son externos y que influyen en la comercialización de la carne de cuy.

5.6.1. Análisis político, gubernamental y legal

Por primera vez en la historia del Perú, nos encontramos en nuestra cuarta elección libre y transparente de forma consecutiva, en la que todos los ciudadanos mayores de edad pueden votar. La democracia, entendida no solo como el sistema por el cual se elige a los representantes sino como una forma de gobierno, se consolida y su continuidad está asegurada.

En la actualidad, la globalización ha impulsado que el Estado entre en un proceso de redimensionamiento. Esto quiere decir que ha ido perdiendo su identidad ejecutora para adoptar una reguladora, en donde cede capacidades al mercado. Por otro lado, la centralización del manejo institucional en el país, implica que se genere una alta necesidad de descentralización, que permita desarrollar eficientemente la gestión pública.

Las empresas peruanas son conscientes que deben cumplir con todos los requerimientos que exige el Estado, de esta manera contribuye con este último como parte de la sociedad.

El impacto de la globalización en la economía actual, ha generado que la sociedad exija cada vez mayor responsabilidad social a las empresas. El individuo es consciente que forma parte de una sociedad en donde la satisfacción de

necesidades tales como el empleo o la generación de riqueza, se adoptan de manera intrínseca, generando nuevos requerimientos.

Desde el punto de vista legal, la ley N° 28477 declara a la crianza nativa del cuy: *Cavia Porcellus*, Patrimonio Natural de la Nación. Declarando el segundo viernes del mes de octubre de cada año como “Día Nacional del Cuy”.

5.6.2. Análisis económico

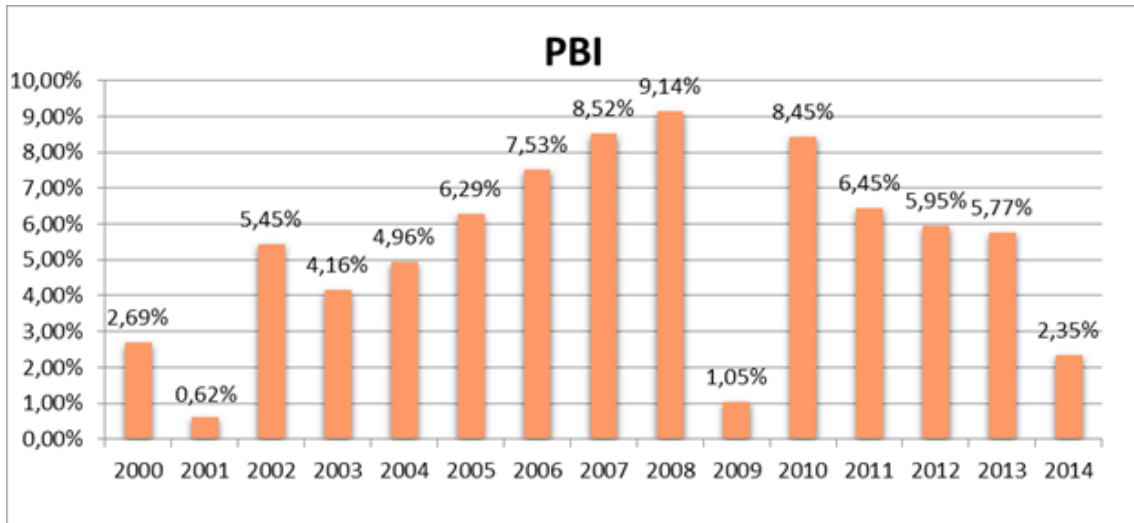
Entre el 2005 y 2015 la economía peruana creció a una tasa anual promedio de 5.8%. Este crecimiento redujo la pobreza de 58.70% en el 2004 a 21.8% en el 2015, permitiendo que millones de personas dejaran la pobreza y se incorporen a una nueva clase emergente.

Por otro lado, la producción del país todavía se concentra en el departamento de Lima y la Provincia Constitucional de Callao, a lo que se suma la existencia de una gran heterogeneidad en la productividad en las diferentes áreas geográficas del país.

Entre el 2010 y 2015, el PBI per cápita aumentó a una tasa promedio anual de 3.4%. En el 2015, el PBI fue de 3.26% y para el 2016 se prevé un crecimiento estimado de 4%; para cumplir las metas al 2016 y al 2021, se hace imperativo incrementar la productividad. Para ello será necesario mantener la estabilidad macroeconómica, invertir en infraestructura y capital humano, mejorar la institucionalidad y la eficiencia del mercado laboral, desarrollar el mercado financiero, promover el acceso a la tecnología, aprovechar inteligentemente los tratados de libre comercio, así como promover la innovación y la sofisticación productiva. En ese sentido, las políticas de educación y salud, articuladas con el plan de diversificación productiva y complementada con la Estrategia nacional

para el Desarrollo de la Ciencia, tecnología e Innovación “Crear para crecer” del CONCYTEC harán posible el crecimiento económico con inclusión social.

Figura 23. PBI del Perú al 2014.



Fuente: Perú 21 (agosto 2014)

5.6.3. Análisis social y cultural

Según el Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2015 de Arellano Marketing, la alimentación es el rubro en el cual más gastan los peruanos. Por lo que las posibilidades de incremento del consumo de carne de cuy se ven beneficiadas.

En la actualidad, el mayor consumo de cuy se halla en las ciudades y provincias de la sierra. Su aceptación se ha extendido hacia la costa y selva, por efecto de la migración de la población andina que ha llevado sus costumbres y tradiciones.

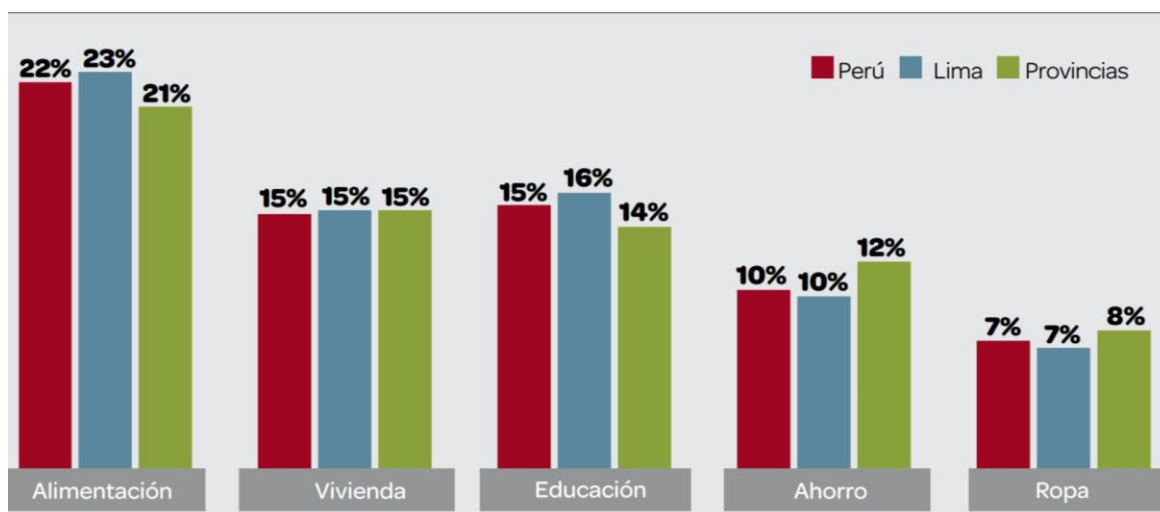
Además, en los últimos años se ha impulsado y promocionado bastante el consumo de cuy en las principales ciudades de la costa atendiendo a las bondades saludables de su carne, así como la exportación de su carne desde el año 2000 (carcasas empacadas al vacío) con destino a Estados Unidos y Japón, cumpliendo

con las especificaciones técnicas y de calidad exigidas por estos mercados, aunque en pequeñas cantidades aún.

El consumo de carne de cuy en el Perú se estimó en más de 1 Kg por persona al 2015. Lo que se seguirá incrementando en los próximos años debido al cambio en el estilo de vida de la población que buscan alimentos más saludables y nutritivos.

Desde un punto de vista social, ha aumentado la crianza del cuy como mascota, lo cual representa una amenaza para mejorar el nivel económico de la familia rural.

Figura 24. Principales rubros de gastos del consumidor peruano.



Fuente: Arellano Marketing 2015

5.6.4. Análisis tecnológico

Teniendo en cuenta que el cuy es una especie precoz, prolífica, de ciclos reproductivos cortos y de fácil manejo, su crianza tecnificada puede representar

una importante fuente permanente de alimento para familias de escasos recursos y además una fuente de ingresos. El manejo técnico puede llegar a triplicar la producción a partir de:

- Mejorar la fertilidad de las reproductoras
- Mayor supervivencia de las crías
- Mejorar la alimentación considerando el forraje hidropónico, para un rápido crecimiento y engorde.

En la actualidad, los principales desafíos tecnológicos que tiene que afrontar la crianza de cuyes tienen que ver con aspectos de rentabilidad, intensidad y ecología; saber optimizar los procesos e insumos para reducir los costos operativos e incrementar la productividad por área (no solo en cuanto a número de cuyes sino también a nivel proteico y reducción de la mortalidad) y reducir el impacto medio ambiental, especialmente, cultivos en zonas abiertas.

La cría familiar se caracteriza porque todos los animales están reunidos en un solo espacio formando un mismo grupo, sin diferenciación de clase, sexo o edad; razón por la cual se generan poblaciones con un alto grado de consanguinidad y una elevada mortalidad de lactantes, principalmente, el aplastamiento por animales adultos. El limitado manejo tecnológico que se practica se orienta principalmente a proporcionarles un buen pasto y seleccionar los mejores animales por su tamaño o color.

Como resultado de procesos de transferencia de tecnología llevadas a cabo en la última década por instituciones públicas y privadas, muchas familias a nivel rural han tecnificado su crianza, aunque aún a menor escala. El aumento de la demanda

de cuyes para consumo y como actividad comercial ha determinado el desarrollo de la crianza como actividad económica empresarial.

El sistema de cría familiar ha venido evolucionando en los últimos años desde el sistema tradicional hasta el comercial como resultado de la tecnología generada a nivel nacional, convirtiéndose en una alternativa de generación de ingresos y empleo, lo cual puede ayudar a disminuir la migración de pobladores del área rural y a mejorar su calidad de vida. La alimentación es normalmente a base de productos agrícolas (maíz grano molido con su coronta), subproductos, pastos cultivados, y algunas especies forestales; en algunos casos se suplementa con alimentos balanceados. El control sanitario es más estricto. La cría se realiza en lugares con instalaciones adecuadas – las pozas de cría - que se construyen con materiales de la propia zona. Los cuyes se agrupan en lotes por edad, sexo y clase, razón por la cual este sistema exige mayor mano de obra para el manejo y el mantenimiento de las pasturas. Los reproductores son adquiridos periódicamente en ferias o criaderos reconocidos.

5.6.5. Análisis ecológico

La crianza de cuyes debe realizarse en condiciones sanitarias adecuadas, en locales que mantengan sus instalaciones construidas con criterio técnico, materiales y equipos en óptimas condiciones de higiene, limpieza y desinfección; aplicando buenas prácticas pecuarias, de manera que la actividad no represente riesgos para la salud pública, la salud del animal y el medio ambiente, debiendo cumplir a su vez con las medidas de bioseguridad

Está prohibido arrojar cuyes muertos, desechos o desperdicios de crianza (cama, estiércol, entre otros) dentro y fuera del perímetro de la granja; debiendo ser

cremados o sometidos a un proceso de desnaturalización que mitigue el peligro y no represente riesgo para la salud pública, salud animal o medio ambiente, actividades que deberán ser efectuadas dentro de la granja en un lugar apropiado. Está prohibido el ingreso de personas no autorizadas, así como el ingreso de otras especies domésticas.

5.7. Análisis del sector industrial

5.7.1. Sector agropecuario

El Perú está favorecido por sus condiciones climáticas, ya que cuenta con 24 climas y 84 zonas de vida, sobre un total de 104 que existen en el planeta. Estas importantes características ofrecen una diversidad biológica que interactúa con el medioambiente agro-ecológico y por tanto es un valioso recurso natural que nos ubica con mayores ventajas comparativas (MINAG, 2007).

El Perú es considerado como uno de los doce países más diversos y se calcula que posee entre el 60% y 70% de la diversidad biológica del mundo.

Sin embargo, esta ventaja comparativa no ha sido muy bien aprovechada; por el contrario, en ciertas zonas del país se ha llegado a niveles críticos de deterioro, con algunos problemas como los siguientes (MINAG, 2007):

- Pobreza del campesinado, con escaso conocimiento de desarrollo tecnológico y sin visión de negocio.
- Economía de parceleros (minifundio); el 85% de agricultores tienen parcela con menos de 10 hectáreas y la mayoría entre 3 y 10 hectáreas (33%).

- Un tercio del principal activo (que es la tierra) se encuentra inscrito en los registros públicos; el resto no tiene el respaldo para un apalancamiento financiero.
- Desorden en la producción y disminución en su rentabilidad y competitividad.
- Desarticulación entre los agentes económicos de la cadena productiva.

Principales ventajas de la integración en una cadena productiva:

- Facilidad en el acceso a los insumos
- Acceso a fuentes de financiamiento, créditos y economías de escala.
- Acceso a información de mercados
- Mayor acceso a tecnologías de punta
- Mejor aprovechamiento de la mano de obra familiar.

5.7.2. Entrada de nuevos competidores

Este componente viene dado por las barreras de entrada para los nuevos competidores, que aseguran el mercado para los ya existentes; determinando que para la producción y comercialización del cuy en Arequipa, existe un ambiente favorable; pues Arequipa tiene regularmente desarrollada la cunicultura, los principales competidores serían los pequeños productores y la producción familiar; lo antes expuesto, puede perjudicar el ingreso de nuestro producto en Arequipa, pero la demanda insatisfecha es alta, por lo cual existe mercado en el cual podemos buscar un posicionamiento de nuestro producto.

Entre los factores que podremos considerar como barrera es el costo de terrenos, la tecnificación de la crianza y el estilo de administración de estos pequeños criadores.

En otras palabras, en cualquier sector de productores en especial criadores de cuyes se percibe la presencia de los competidores; si bien es cierto que se trata de pequeños y medianos criadores de este animal, su diferencia radica en el sistema de cría: unos en forma artesanal, otros técnicamente; también la variedad de los tipos de razas de cuyes donde los clientes tienen opción de determinar cuál elegir.

5.7.3. Rivalidad entre empresas competidoras

Al analizar este componente, se aprecia que el número de competidores es regular; pues son limitados los productores de cuy. Además, cabe destacar que no existe guerra de precio entre los competidores porque el costo se determina por la calidad del producto. No existe mucha rivalidad radical, pero podemos considerarlo en la captación de los clientes consumidores

5.7.4. Poder de negociación de proveedores

Este componente se refiere al conjunto de empresas que ofrecen las materias primas e insumos que los actuales competidores necesitan para producir los bienes y servicios que ofrecen a sus clientes; en el análisis se determinó que existe un ambiente favorable para la producción y comercialización del cuy, principalmente, porque los insumos y materiales para realizar la actividad del cuy se los puede obtener con facilidad en el sector de producción y a un bajo costo.

Se tiene el poder de negociación porque se asegura a los proveedores la adquisición de insumos y materiales, debido al incremento de la producción y

por una inminente demanda en el consumo de cuy en Arequipa. Así mismo, se viene dando una cadena alimentaria que está siendo impulsada de parte de las grandes empresas, como el caso de Alicorp.

5.7.5. Poder de negociación de consumidores

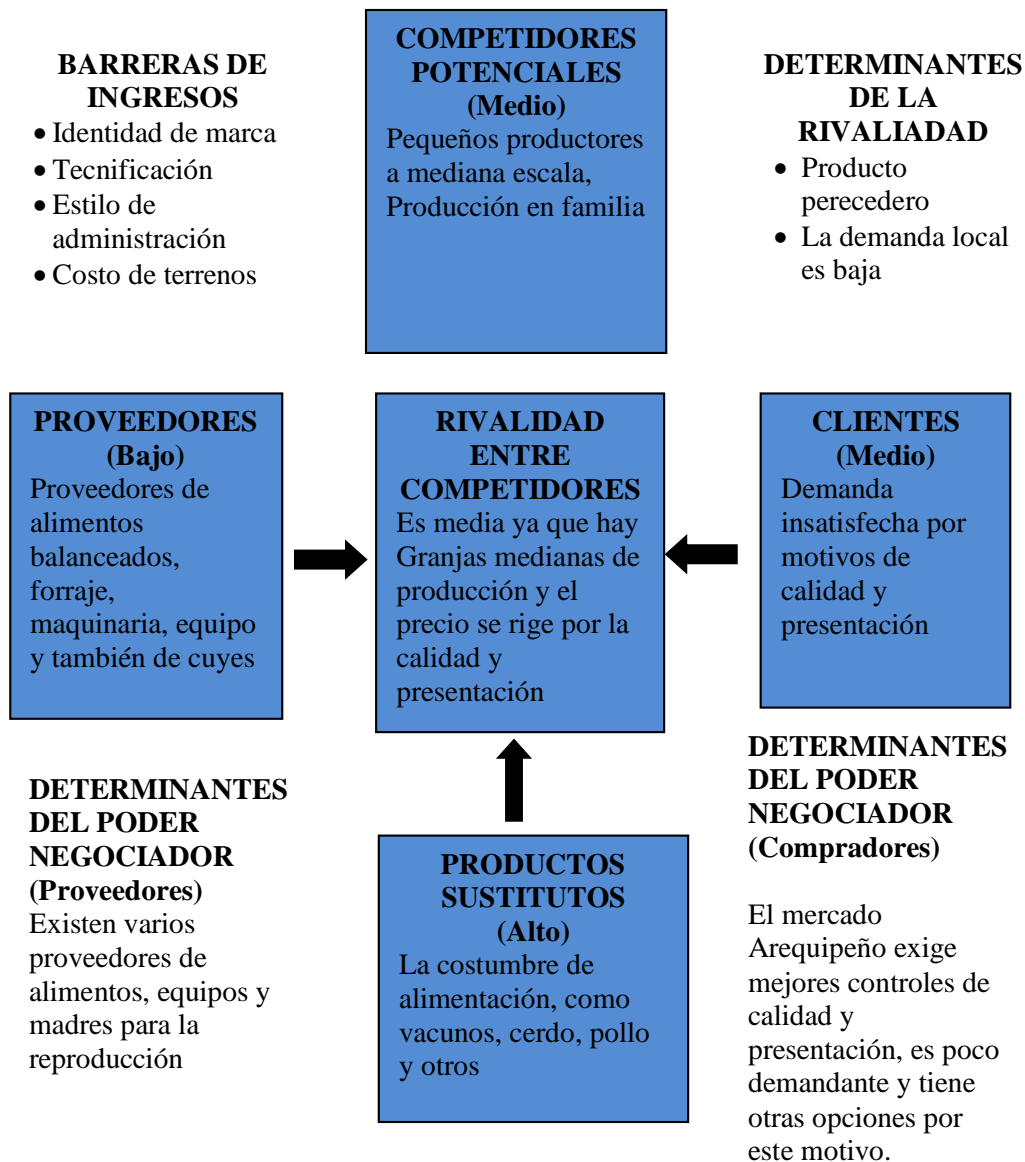
En este componente se encuentran las personas o empresas que actualmente compran o podrían comprar cuy a los competidores existentes. En este aspecto el panorama se presenta favorable; pues existen sectores con demanda insatisfecha de cuy que cumple con los estándares de calidad.

Los consumidores son los que tienen el poder de negociación porque nos exigen que el producto sea de buena calidad. A esto agregamos, que los consumidores se dividen por la costumbre que desea consumir la carne de cuy, por su valor nutritivo, en otros casos por satisfacer un apetito personal o una invitación.

5.7.6. Desarrollo potencial de productos sustitutos

El panorama no es tan favorable porque existen varios productos que pueden utilizarse como sustituto al cuy, por ejemplo el conejo, cerdo, entre otros productos que son de preferencia en otros sectores sociales.

Figura 25. Análisis de las Estrategias del Sector Industrial.



Fuente: Elaboración propia

5.8. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

A partir del análisis del entorno realizado, se han determinado un grupo de oportunidades y amenazas que son características dentro de la comercialización de carne de cuy.

5.8.1. Oportunidades

- Estabilidad política y crecimiento económico estable para los próximos años.
- Posibilidad de acceder a crédito por entidades de financiamiento (COFIDE, Caja Arequipa, entre otros).
- Existe una demanda constante y en crecimiento del consumo de carne de cuy por su valor nutricional.
- Cambio en el estilo de vida de la población que busca mejorar hábitos alimenticios de comida más sana.
- Disponibilidad de terrenos para la crianza del cuy.
- Boom de la Gastronomía Peruana y asociaciones que promueven actividades con relación al consumo de carne de cuy.

5.8.2. Amenazas

- Surgimiento de nuevos competidores.
- Fenómenos climatológicos que afectan la crianza del cuy.
- Percepción que el cuy tiene aspecto poco agradable por su similitud a otros roedores
- Incremento del número de personas que difunden la crianza de los cuyes como mascota y no para consumo.
- Enfermedades del cuy como salmonelosis, neumonía, micosis, entre otros.
- Consumo de otras carnes no tradicionales con similares valores nutricionales.

Tabla 27. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Oportunidades		Peso	Valor	Puntaje Ponderado
1	Estabilidad política y crecimiento económico estable para los próximos años.	0.06	2	0.12
2	Posibilidad de acceder a crédito por entidades de financiamiento.	0.07	3	0.21
3	Existe una demanda constante y en crecimiento del consumo de carne de cuy por su valor nutricional.	0.08	4	0.32
4	Cambio en el estilo de vida de la población que busca mejorar hábitos alimenticios de comida más sana.	0.07	3	0.21
5	Disponibilidad de terrenos para la crianza del cuy.	0.05	2	0.1
6	Boom de la Gastronomía Peruana y asociaciones que promueven actividades con relación al consumo de carne de cuy.	0.08	3	0.24
7	Disponibilidad de alimento apropiado y al alcance.	0.08	2	0.16
Amenazas		Peso	Valor	Puntaje Ponderado
1	Surgimiento de nuevos competidores.	0.09	2	0.18
2	Fenómenos climatológicos que afectan la crianza del cuy.	0.08	3	0.24
3	Percepción que el cuy tiene aspecto poco agradable por su similitud a otros roedores	0.07	3	0.21
4	Incremento del número de personas que difunden la crianza de los cuyes como mascota y no para consumo.	0.08	2	0.16
5	Enfermedades del cuy como salmonelosis, neumonía, micosis, entre otros.	0.07	3	0.21
6	Consumo de otras carnes no tradicionales con similares valores nutricionales.	0.12	3	0.36
TOTAL		1		2.72

Fuente: Elaboración propia

La matriz EFE da un resultado de 2.72, que indica que esta actividad es ligeramente superior al promedio en su respuesta al entorno. Un mejoramiento en los factores

valorados 2 haría que se aprovechara mejor las oportunidades que ofrece el entorno, así como neutralizar las amenazas que afectan su desarrollo.

5.9. Análisis interno

En este capítulo el enfoque está en los factores internos que afectan al desarrollo del presente proyecto. El análisis exhaustivo del sector conlleva a determinar las fortalezas y debilidades de la industria, insumos necesarios para la formulación de las estrategias.

5.9.1. Marketing y ventas

La estrategia de marketing está orientada por la línea de diferenciación. Se debe lograr el posicionamiento de la marca para que el producto propuesto se diferencie de la oferta actual en cuanto a presentación, diseño y estilo. Faltan las tácticas de marketing para dar a conocer el nuevo producto e incluyan la publicidad y la promoción de ventas en los establecimientos comerciales.

El proceso de distribución a los establecimientos de venta, consta de:

- Preparación del pedido: Verificación del punto de entrega, identificación del lote, separación del producto, embalado del pedido y control documentario.
- Control de la cadena de frío: Control del material de empaque, refrigerante; aseguramiento de la cadena de frío hasta la entrega del producto.
- Transporte: Uso de una unidad subcontratada.
- Entrega del pedido: La mercadería se descarga de la unidad de transporte sin perder la cadena de frío y se entrega al cliente de acuerdo con las condiciones establecidas.

5.9.2. Operaciones, logística e infraestructura

Esta actividad comprende el ingreso del insumo principal a la granja: los animales de raza son destinados al empadre (tanto machos como hembras) en una proporción de 1:10, lamentablemente el proceso de negociación en estos casos aún son en su mayoría informales.

La compra de los principales insumos se hace en función de la planificación de la crianza, lo cual significa que los cuyes de raza deberán adquirirse en los tiempos del empadre respectivo. De igual forma, el forraje hidropónico y el alimento balanceado se adquirieren en correspondencia con las dosificaciones establecidas para el volumen poblacional de animales.

En cuanto a infraestructura se tiene oficinas administrativas, cinco galpones, centro de beneficiado, almacén de materia prima, maquinarias y equipo (congeladora, empacadora, cajas térmicas y mobiliario).

5.9.3. Recursos humanos

Se cuenta con personal de dos niveles. El primero, de tipo operativo y con experiencia en la crianza de animales menores; el segundo, con capacidad para supervisar el control de inventarios y la dosificación de alimentos destinados a los animales.

5.9.4. Sistemas de información y comunicaciones

Para efectos de un buen control productivo, carece de un sistema de control de producción; un sistema de gestión administrativa; software ofimático para atender consultas y dar sugerencias a clientes; e información interactiva a través de la página Web.

5.9.5. Tecnología e investigación y desarrollo

Otra área pendiente en la empresa es la de investigación y desarrollo, ya que se requiere estar investigando constantemente el mercado para ofrecer nuevos productos con valor agregado.

5.10. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

En base al análisis de los factores internos, se desarrolló la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI); asignando un peso y puntaje para cada una de las fortalezas y debilidades.

5.10.1. Fortalezas

- Productos de alta calidad, reconocidos por el mercado.
- Contar con personal de experiencia en la crianza del cuy.
- Bajos costos en el proceso reproductivo del cuy.
- Capacidad financiera de la empresa para las primeras etapas del proyecto.
- La organización se encuentra ubicada cerca al mercado de consumo.
- Disponibilidad de terreno propio en la zona para iniciar el proyecto.

5.10.2. Debilidades

- No se cuenta con servicios de almacenaje en frío en la zona.

- No hay estrategias de marketing establecidos que apoyen el consumo de carne de cuy.
- No se utilizan herramientas técnicas en el control del proceso productivo.
- Bajos niveles de conocimientos de gestión administrativa, estructuras de costos, inventarios, etc.
- Falta de herramientas tecnológicas que permitan una crianza tecnificada y estandarizada.
- Falta de convenios estratégicos con empresas de distribución.

5.10.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

A continuación, se presenta el cuadro de la matriz:

Tabla 28. Matriz de evaluación de factores internos.

Fortalezas		Peso	Valor	Puntaje Ponderado
1	Productos de alta calidad reconocidos por el mercado.	0.1	4	0.4
2	Contar con personal de experiencia en la crianza del cuy.	0.08	4	0.32
3	Bajos costos en el proceso reproductivo del cuy.	0.07	3	0.21
4	Capacidad financiera de la empresa para las primeras etapas del proyecto.	0.09	3	0.27
5	La organización se encuentra ubicada cerca al mercado de consumo.	0.08	3	0.24
6	Disponibilidad de terreno propio en la zona para iniciar el proyecto.	0.08	4	0.32
Debilidades		Peso	Valor	Puntaje Ponderado
1	No se cuenta con servicios de almacenaje en frío en la zona.	0.1	1	0.1
2	No hay estrategias de marketing establecidos que apoyen el consumo de carne de cuy.	0.08	2	0.16
3	No se utilizan herramientas técnicas en el control del proceso productivo.	0.08	2	0.16
4	Bajos niveles de conocimientos de gestión administrativa, estructuras de costos, inventarios, etc.	0.07	2	0.14
5	Falta de herramientas tecnológicas que permitan una crianza tecnificada y estandarizada.	0.08	2	0.16
6	Falta de convenios estratégicos con empresas de distribución.	0.09	1	0.09
TOTAL		1		2.57

Fuente: Elaboración propia

El puntaje total obtenido es de 2.57, el cual indica que es ligeramente más fuerte. Se debe trabajar en mejorar las debilidades por medio de estrategias internas y convertir las fortalezas menores en fortalezas mayores.

5.11. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Con los análisis anteriores tanto externo como interno se procederá a realizar la matriz FODA.

Tabla 29. Matriz FODA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Productos de alta calidad reconocido por el mercado. 1. Contar con personal de experiencia en la crianza del cuy. 2. Bajos costos en el proceso reproductivo del cuy. 3. Capacidad financiera de la empresa para las primeras etapas del proyecto. 4. La organización se encuentra ubicada cerca al mercado de consumo. 5. Disponibilidad de terreno propio en la zona para iniciar el proyecto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con servicios de almacenaje en frío en la zona. 2. No hay estrategias de marketing establecidas que apoyen el consumo de carne de cuy. 3. No se utilizan herramientas técnicas en el control del proceso productivo. 4. Bajos niveles de conocimientos de gestión administrativa, estructuras de costos, inventarios, etc. 5. Falta de herramientas tecnológicas que permitan una crianza tecnificada y estandarizada. 6. Falta de convenios estratégicos con empresas de distribución.
OPORTUNIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad política y crecimiento económico estable para los próximos años. 2. Posibilidad de acceder a crédito por entidades de financiamiento. 3. Existe una demanda constante y en crecimiento del consumo de carne de cuy por su valor nutricional. 4. Cambio en el estilo de vida de la población que busca mejorar hábitos alimenticios de comida más sana. 5. Disponibilidad de terrenos para la crianza del cuy. 6. Boom de la Gastronomía Peruana y asociaciones que promueven actividades con relación al consumo de carne de cuy. 7. Disponibilidad de alimento apropiado y al alcance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del producto. • Desarrollo del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la formación de clúster en la zona del proyecto. • Participar en programas de capacitación con el apoyo del Estado y el sector privado. • Integración hacia adelante.
AMENAZAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Surgimiento de nuevos competidores. 2. Fenómenos climatológicos que afectan la crianza del cuy. 3. Percepción que el cuy tiene aspecto poco agradable por su similitud a otros roedores 4. Incremento del número de personas que difunden la crianza de los cuyes como mascota y no para consumo. 5. Enfermedades del cuy como salmonelosis, neumonía, micosis, entre otros. 6. Consumo de otras carnes no tradicionales con similares valores nutricionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar certificación alimentaria. • Liderazgo en costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la infraestructura de la organización para la crianza del cuy. • Desarrollar el plan de marketing operativo. • Integración hacia atrás.

Fuente: Elaboración propia

5.12. Factores claves de éxito (FCE)

Los Factores Claves de Éxito identificados para la comercialización de carne de cuy son los siguientes:

- Capacidad financiera
- Comercialización planificada
- Calidad estándar del producto
- Disponibilidad de alimentos de alto nivel proteico
- Canales de ventas
- Cadena de abastecimiento
- Inversión publicitaria
- Conocimiento y tecnología en la crianza de cuyes
- Distancia al mercado de destino
- Capacidad de producción (respuesta a la demanda)
- Lealtad del consumidor con el producto
- Control fitosanitario y control de la calidad

5.13. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Para la realización de la Matriz del Perfil Competitivo se han seleccionado dos de los principales competidores de Arequipa (Granja de cuyes CHORA y La casa Fransheska Elena); así como los factores claves del éxito (FCE) necesarios para que cualquier empresa participe dentro de esta industria

Tabla 30. Matriz de perfil competitivo.

Factores	Peso	La Empresa		Granja CHORA		Granja La casa Fransheska Elena	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
Capacidad financiera	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12
Comercialización planificada	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
Calidad estándar del producto	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16
Disponibilidad de alimentos de alto nivel proteico	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Canales de ventas	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24
Cadena de abastecimiento	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18
Conocimiento en la crianza de cuyes	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Tecnología en la crianza de cuyes	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18
Distancia al mercado de destino	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18
Capacidad de producción (respuesta a la demanda)	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16
Lealtad del consumidor con el producto	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
Control fitosanitario y control de la calidad	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
TOTAL	1.00		2.34		2.71		2.39

Fuente: Elaboración propia

Con el resultado de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) de 2.34 a comparación de la granja CHORA con 2.71 y La casa Fransheska Elena en 2.39 queda demostrado que La Empresa debe trabajar en disminuir sus debilidades.

5.14. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

La Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MPEYEA) se construye a través de un análisis de los factores determinantes de la estabilidad de la industria, fortaleza de la industria, ventaja competitiva y de la fortaleza financiera.

El resultado del uso de esta matriz indica la postura estratégica más apropiada para la comercialización de la carne de cuy.

Tabla 31. Matriz PEYEA: Fortaleza financiera.

Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)										
Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3
Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida	4
Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	3
Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	4
Uso de economías de escala y de la experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	4
Fortaleza Financiera FF										3.22

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32. Matriz PEYEA: Ventaja competitiva.

Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)										
Participación del mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2
Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5
Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	6
Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	5
Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
Contribución de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3
Ventaja Competitiva VC = 3.56 - 6 = -2.44										3.56

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33. Matriz PEYEA: Fortaleza de la industria.

Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)										
Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Potencial de Utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4
Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	4
Productividad; utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Fortaleza de la Industria (FI)										3.78

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34. Matriz PEYEA: Estabilidad del entorno.

Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)										
Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	4
Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	6
Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	3
Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	3
Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	4
Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2
Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
Estabilidad del Entorno EE = 3.25 - 6 = -2.75										3.25

Fuente: Elaboración propia

Para calcular el vector resultante de la matriz:

- Eje X:

$$X = VC + FI$$

$$X = - 2.44 + 3.78$$

$$\mathbf{X = 1.34}$$

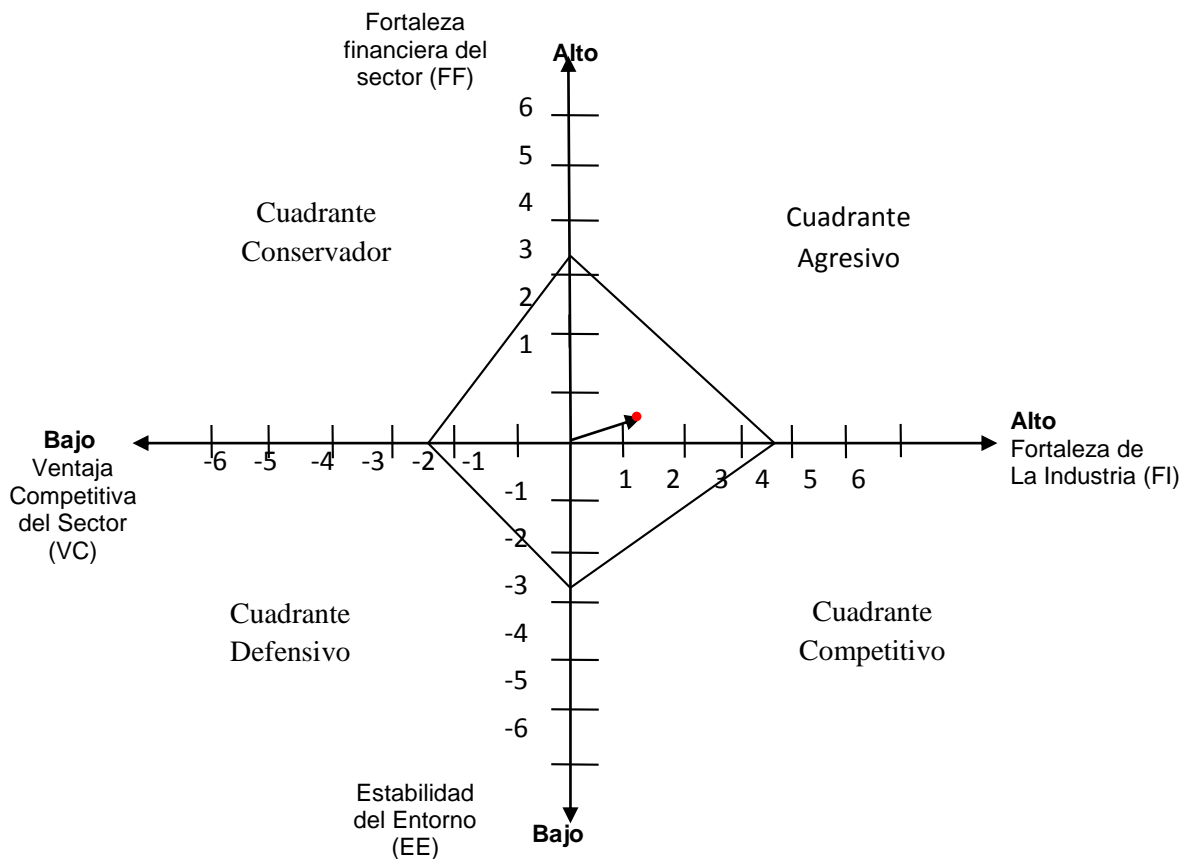
- Eje Y:

$$Y = FF + EA$$

$$Y = 3.22 + - 2.75$$

$$\mathbf{Y = 0.47}$$

Figura 26. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.



Fuente: Elaboración propia

La posición estratégica de la empresa está en el cuadrante agresivo por lo que se recomienda aumentar la participación del mercado, desarrollo del producto e integración vertical.

5.15. Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Se basa en la evaluación de la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

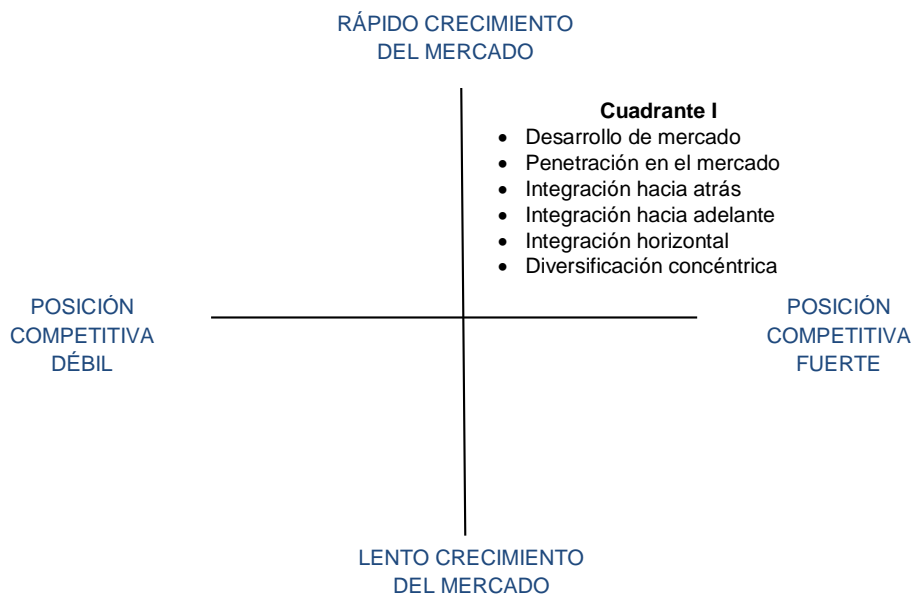
5.15.1. Posición competitiva

La empresa tiene una posición competitiva relativamente fuerte, los resultados de la evaluación interna y externa muestran que hasta cierto punto la empresa responde favorablemente a los factores claves de éxito; por tanto, la empresa debe ubicarse en la parte derecha del eje horizontal.

5.15.2. Crecimiento del mercado

El mercado tiene potencial de crecimiento alto; existe demanda insatisfecha del producto y hay tendencia en la población a consumir alimentos más saludables.

Figura 27. Matriz de la Gran Estrategia.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al resultado de la Matriz GE, se puede seleccionar las estrategias alternativas que encajan dentro del cuadrante I dado por un rápido crecimiento del mercado; pero a la vez con una posición agresiva fuerte por parte de esta actividad.

5.16. Matriz de decisión estratégica

Teniendo como base las estrategias específicas resultantes de la Matriz FODA, más aquellas que surgieron de las matrices PEYEA, IE y GE, se procedió a evaluar la frecuencia con que las estrategias eran citadas en estas matrices, a fin de seleccionar las de mayor repetitividad.

Tabla 35. Tabla de estrategias.

	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	GE	Total
E01	Desarrollo del producto.	x	x	x	3
E02	Desarrollo del mercado.	x	x	x	3
E03	Impulsar la formación de clúster en la zona del proyecto.	x		x	2
E04	Participar en programas de capacitación con el apoyo del Estado y el sector privado.	x			1
E05	Integración hacia adelante.	x	x	x	3
E06	Buscar certificación alimentaria.	x	x	x	3
E07	Liderazgo en costos	x			1
E08	Mejorar la infraestructura de la organización para la crianza del cuy.	x			1
E09	Desarrollar el plan de marketing operativo.	x	x	x	3
E10	Integración hacia atrás.	x	x	x	3

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de este análisis, las estrategias que se evaluarán en la Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico son aquellas que se repiten por lo menos en dos de las matrices desarrolladas.

5.17. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico

Por medio de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) se valora la relación entre las estrategias y los factores identificados en la matriz FODA para analizar el nivel de atractividad y establecer un orden de prioridad.

Tabla 36. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico.

	PESO	Desarrollo del producto		Desarrollo del mercado		Formación de clúster		Integración hacia adelante		Buscar certificación alimentaria		Desarrollar plan de marketing operativo		Integración hacia atrás	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades															
Estabilidad política y crecimiento económico estable para los próximos años.	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18
Posibilidad de acceder a crédito por entidades de financiamiento (COFIDE, Caja Arequipa, entre otros).	0.07	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24
Existe una demanda constante y en crecimiento del consumo de carne de cuy por su valor nutricional.	0.08	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12
Cambio en el estilo de vida de la población que busca mejorar hábitos alimenticios de comida más sana.	0.07	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06
Disponibilidad de terrenos para la crianza del cuy.	0.05	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12
Boom de la Gastronomía Peruana y asociaciones que promueven actividades con relación al consumo de carne de cuy.	0.08	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18
Disponibilidad de alimento apropiado y al alcance.	0.08	2	0.12	1	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24
Amenazas															
Surgimiento de nuevos competidores.	0.09	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Fenómenos climatológicos que afectan la crianza del cuy.	0.08	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
Percepción que el cuy tiene aspecto poco agradable por su similitud a otros roedores	0.07	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12
Incremento del número de personas que difunden la crianza de los cuyes como mascota y no para consumo.	0.08	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	1	0.06
Enfermedades del cuy como salmonelosis, neumonía, micosis, entre otros.	0.07	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12
Consumo de otras carnes no tradicionales con similares valores nutricionales.	0.12	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12
Fortalezas															
Productos de alta calidad, reconocido por el mercado.	0.10	4	0.24	4	0.24	1	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06
Contar con personal de experiencia en la crianza del cuy.	0.08	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12
Bajos costos en el proceso reproductivo del cuy.	0.07	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24
Capacidad financiera de la empresa para las primeras etapas del proyecto.	0.09	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
La organización se encuentra ubicada cerca al mercado de consumo.	0.08	1	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	1	0.06	2	0.12	2	0.12
Disponibilidad de terreno propio en la zona para iniciar el proyecto.	0.08	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12
Debilidades															
No se cuenta con servicios de almacenaje en frío en la zona.	0.10	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06
No hay estrategias de marketing establecidas que apoyen el consumo de carne de cuy.	0.08	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12
No se utilizan herramientas técnicas en el control del proceso productivo.	0.08	4	0.24	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12
Bajos niveles de conocimientos de gestión administrativa, estructuras de costos, inventarios, etc.	0.07	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Falta de herramientas tecnológicas que permitan una crianza tecnificada y estandarizada.	0.08	4	0.24	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18
Falta de convenios estratégicos con empresas de distribución.	0.09	1	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	1	0.06	3	0.18	2	0.12
TOTAL	2.00	3.54		3.84		3.3		3.12		3.12		3.54		3.24	

Fuente: Elaboración propia

En base a este análisis, se ha determinado el atractivo de las estrategias viables; estableciendo la prioridad de las mismas.

5.18. Cuadro de mando integral (Balance Scorecard)

Después de haber elaborado el plan estratégico y haber definido las estrategias que se han de desarrollar para La Empresa se alcanza un cuadro de mando para la implementación de estrategias.

5.18.1. Identificación de estrategias

A. Perspectiva financiera

Considerando que el entorno no presenta muchas variaciones y que el mercado es estable y predecible, se encuentran claramente definidos aquellos que el flujo de clientes es mayor. Por ello es que el aumento de la rentabilidad es una opción factible, trabajando sobre la estructura de costos de la empresa o de un aumento de los ingresos.

B. Perspectiva del cliente

Para toda empresa es importante mantener clientes satisfechos, porque de esta manera se logra conservar a la clientela y además colaborar con que estos consuman en reiteradas ocasiones la carne de cuy. Alcanzar la satisfacción de los clientes ayuda a que estos divulguen los beneficios de la carne de cuy; en otras palabras, lograr la satisfacción de los clientes permite que ocurra lo que se conoce como el marketing boca a boca.

Mantener clientes satisfechos apunta hacia la búsqueda de nuevos clientes para la organización, porque en la medida en que haya más clientes la utilidad alcanzada por la empresa será mayor.

C. Perspectiva del proceso interno

La empresa debe caracterizarse por tener buena atención al cliente en términos de cantidad y entrega del pedido, sin embargo, ante la demanda pueden surgir demoras en la entrega de los pedidos, sobre todo en fechas festivas; por lo cual es necesario aumentar la cantidad de población de cuyes en la granja.

Es importante para la organización ser eficientes en los costos de producción, porque esto colabora positivamente con la mejora en la utilidad de la compañía, además de aportar con la sostenibilidad de la empresa; por ello es que controlar y reducir los costos de esta área significa un aporte positivo para el aumento de la utilidad de la organización.

D. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Actualmente en la empresa no se ha implementado ningún tipo de capacitación para los trabajadores; sin embargo, la compañía busca aumentar el perfeccionamiento de sus trabajadores para que adquieran herramientas que permitan mejorar la eficiencia en la realización de los procesos internos de la empresa.

La utilización de tecnologías de información es imprescindible en la organización, debido a que no ha existido en todo el tiempo de funcionamiento de la empresa. La TI es fundamental porque colabora a mejorar la productividad de los procesos, disminución en los tiempos de espera de los pedidos y dependiendo de la tecnología de información aplicada se puede contribuir positivamente a la disminución de la estructura de costos de la organización.

Toda empresa requiere de trabajadores que realicen efectivamente sus actividades, por ello es que se vuelve necesario que cada uno de los participantes de la organización se encuentren satisfechos con esta.

Tabla 37. Tabla del Balance Scorecard.

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Acciones	Indicador de gestión	Periodicidad
Financiera	Incrementar el ingreso por ventas en 50%	Establecer alianzas estratégicas con supermercados	Numero de supermercados	Mensual
		Participar en ferias gastronómicas	Cantidad de ferias	Mensual
	Incrementar rentabilidad	Mejorar la estructura de costos	Retorno sobre la inversión	Anual
		Desarrollar un programa de control de costos	Margen neto	Anual
Clientes	Incrementar la participación en el mercado	Elaborar el plan de Marketing para la carne de cuy en trozos.	Participación en el mercado	Semestral
		Establecer un canal de distribución	Presencia en establecimientos	Mensual
	Mantener a los clientes satisfechos	Instalar centros de información y degustación en puntos estratégicos de Arequipa de cuy trozado	Personas atendidas	Mensual
Procesos	Incremento de la cantidad de cuyes mensuales en 30 %	Incrementar la cantidad de reproductores	Cantidad de reproductores	Mensual
	Disminuir el desperdicio y reprocesos en 50%	Rediseño de proceso productivo y tecnificación de planta	Índice productividad	Mensual
		Plan de mejora continua	% desperdicio	Mensual
	Sistema Integrado de Gestión	Certificación ISO 9000- ISO 22000 – ISO 14000- OHSAS Contactar con entidades certificadoras de calidad en temas alimentarios. ISO 9000 - ISO 22000– ISO 14000- OHSAS	Procesos certificados	Bianual
% reproceso			Mensual	
Aprendizaje	Capacitar a todos los niveles de la organización	Plan anual de capacitación de acuerdo al perfil del puesto	Horas de capacitación por persona	Semestral
	Crear un sistema de información que tenga no solo la data de nuestras actividades sino de las preferencias y necesidades de todas las partes relacionadas	Sistema de información : Software	% de operatividad	Mensual
	Establecer programas de mejora continua	Plan de premios al aporte de mejora continua	Numero de aportes de mejora continua	Semestral

Fuente: Elaboración propia

5.19. Contrastación y convalidación de la hipótesis

- A) Se realizó un estudio de mercado el cual diagnostica la situación actual de la carne de cuy en la ciudad de Arequipa, demostrada en las tablas 23 y 24, permitiendo el cumplimiento del primer objetivo específico, así como la confirmación de la primera hipótesis específica de la investigación.
- B) El análisis detallado de las Figuras 25, 26 y 27 y las tablas 27, 28, 30, 31, 32, 33 y 34, definen las características del plan estratégico, permitiendo el cumplimiento del segundo objetivo específico; así como la comprobación de la segunda hipótesis específica de la investigación.
- C) Se seleccionó las estrategias adecuadas para mejorar e incrementar la comercialización de carne de cuy en las tablas 29, 35, 36 y 37, permitiendo el logro del tercer objetivo específico; así como la demostración de la tercera hipótesis específica de la investigación.

Los puntos descritos responden básicamente a la naturaleza de la investigación planteada.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

PRIMERA: Según el diagnóstico de la situación actual de la comercialización de carne de cuy, es una especie de fácil crianza y de proliferación rápida; tiene un crecimiento exponencial de la demanda en los últimos años, sin que aún hayan previsiones que este crecimiento se vaya a detener. Aquellas regiones que cuenten con una producción en ventajas, como clima, distancia a los mercados e infraestructura, tendrán la primera opción para colocar su producción. Arequipa tiene las condiciones para volverse un líder en la producción y comercialización de cuyes a nivel regional, gracias a las condiciones ambientales y geográficas con que cuenta; también a la infraestructura, producción, innovación y ventaja competitiva con las que cuenta frente a otras regiones.

SEGUNDA: El plan estratégico de producción es la herramienta ideal para poder posicionar el producto y mejorar los criterios de la comercialización de esta carne en la ciudad de Arequipa. Dentro de esas características se hizo una evaluación en base a factores tanto internos como externos a la organización definiendo así los lineamientos del plan.

TERCERA: Se plantearon una serie de estrategias a aplicar y que involucran el cálculo de la demanda insatisfecha del consumo de la carne de cuy; implementación de sistemas de calidad, innovación, plan de marketing, distribución y tecnificación de los procesos de la obtención de la carne de cuy así como la promoción de una fuerte cultura hacia lo nutritivo y saludable.

Asimismo, se propusieron los métodos para el seguimiento y control de la ejecución del plan.

6.2. RECOMENDACIONES

PRIMERA: En virtud de la información disponible y del análisis llevado a cabo en el presente documento, se recomienda el fomento de la industria de la crianza de cuyes para su comercialización en Arequipa, aprovechando las condiciones climáticas y ambientales de esta región.

SEGUNDA: Debemos promover el clúster de productores y comercializadores de carne de cuy en la ciudad de Arequipa, ya que existe la aceptación de las personas por la carne de cuy trozado empaquetado y así introducir un producto de calidad e innovador.

TERCERA: Iniciativas como la antes mencionada tendrán mayor éxito si las empresas dedicadas a la crianza de cuyes, actúen de manera organizada. Para ello se recomienda que el Estado a través del Ministerio de Agricultura actúe como entidad promotora, convocando a inversionistas, los que a su vez atraerán industrias afines y creará un polo de desarrollo. En otras palabras, el Estado debe actuar como promotor del Clúster del cuy.

CUARTA: Ofrecer a los supermercados un producto innovador, porque estos establecimientos son un importante canal para llegar a los consumidores finales de la carne de cuy, y con el pasar del tiempo los productores podrán expender el producto sin intermediarios.

QUINTA: Se recomienda hacer un estudio de ingeniería para redefinir la estructura e instalaciones de las empresas del presente trabajo para evaluar la ampliación de la planta

SEXTA: Evaluar la producción de abono orgánico como producto secundario de la crianza de cuy y un estudio para este nuevo proyecto.

REFERENCIAS

- Ackoff, R. (1986) *Management in Small Doses*. New York, Wiley.
- Agencia Andina (2010) *Situación actual de la producción de cuyes en el Perú*. Lima.
- Centro Nacional de Alimentación y Nutrición (2011) *El cuy: alimento nutritivo y saludable*. Lima: Instituto Nacional de Salud.
- Chauca, L. (2009) *Producción de cuyes (cavia porcellus)*. Edición FAO. Roma.
- D'Alessio, F. (2004) *Notas de clase Curso de Dirección Estratégica*. Lima: Centrum, Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- David, F. (2003) *Conceptos de Administración Estratégica*. (9ª edición). México: Pearson Educa.
- Drucker, P. (1999) *Management Challenges for the 21st Century*, New York: Harper Business.
- Gandolfo, J. (2008) *Los Seis Pasos del Planeamiento Estratégico*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015) *Censo de población. 2015. Arequipa*.
- Nanus, B. (1992) *Liderazgo visionario*. España.
- Pontificia Universidad Católica del Perú. CENTRUM (2010) *Análisis de la oferta peruana de carne de cuy*. Lima: CENTRUM Católica
- Porter, M. (1998) *¿Qué es la estrategia?. Folletos Gerenciales*. (pp. 20)
- Porter, M. (1997) *Estrategia Competitiva*. México: Editorial Continental, S.A. de C.V.
- Rumelt, R. (1980) *The Evaluation of Business Strategy*, New York: McGraw Hill.
- Salazar, F. (2002) *Compilado Manual de Gestión Estratégica de Negocios*.
- Sierra B.R (1979) *Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios. Segunda Edición*. Editorial Paraninfo. Madrid.

Adex. *Boletín Semanal Perú Exporta* recuperado de

http://www.adexperu.org.pe/Descargas_Documentos/boletin_/boletin_semanal_peru_exporta_n131.pdf

América Economía recuperada de <http://www.americaeconomia.com/node/103026>

Bizhat, R. *Crianza Comercial de Cuyes* recuperado de <http://ricardo.bizhat.com/rmr-prigeds/crianza-de-cuyes.htm>

Biznews . *Noticias Empresariales* recuperado de <http://www.biznews.pe/noticias-empresariales-nacionales/produccion-y-consumo-carne-cuy-duplica-y-ahora-productores-miran-a>

Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO) recuperado de <http://www.desco.org.pe/>

Imporexporperu (2015) *Reporte de Exportaciones Peruanas* recuperado de <http://imporexporperu.blogspot.pe/2015/05/reporte-de-exportaciones-peruanas-de.html>

INEI (2012) *IV Censo nacional Agrario* recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>

Ministerios de agricultura (2015) *Portal Ministerial* recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/pecuaria/situacion-de-las-actividades-de-crianza-y-produccion/cuyes?start=1>

Ministerio de Agricultura. *Estadística Agroindustrial* recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=estadistica-agroindustrial>

Ministerio de Agricultura y Riego recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/objetivos/58-sector-agrario/sector-agrario>

Ministerio de la Producción (2008). *Estadísticas* recuperadas de www.produce.gob.pe/produce/estadisticas/in_publicac.php?sistema=Windows%20XP&.

Oferta y Demanda del Cuy recuperado de <http://docslide.com.br/documents/oferta-y-demanda-del-cuydoc.html>

Scribd (2012) *Exportación de carne de Cuy* recuperado de <https://es.scribd.com/doc/117403105/El-cuy-Trabajo-de-Investigacion-de-Mercados-Internacionales>

APÉNDICES

APÉNDICE A

FORMULARIO DE ENCUESTA N° 1

ENCUESTA AL PÚBLICO CONSUMIDOR DE PRODUCTOS CÁRNICOS

1. Sexo: () Masculino () Femenino

2. Edad:.....

3. ¿Consume carnes de res, cerdo, cordero y pollo de manera frecuente?
() Sí () No

4. ¿Cuáles son las carnes de su preferencia?
() Res () Cordero () Cerdo () Pollo () Pato () Cuy

5. ¿Cuál es la razón principal por la que usted consume estos productos?
() Son más saludables () Tienen gusto agradable () Son más Económicos () Costumbre familiar () Son muy nutritivas
() Son bajos en grasa () Otros.....

6. ¿En qué lugar compra estos productos?
() Mercados de abastos () Ferias () Supermercado

7. ¿Con qué frecuencia compra carnes?
() Una vez por semana () Una vez cada quince días
() Una vez al mes () Dos a tres veces por semana () Diario
() Otros.....

8. ¿Ha consumido alguna vez carne de cuy?
() Sí
¿Por qué motivos?
() Sabrosa () Nutritiva () Sana () Natural () Económica

Rendidora Otros:.....

No

¿Por qué motivos?

Mal sabor Mal olor No sabe prepararlo Falta de

Costumbre Falta de garantía Falta de información

No le agrada a la familia No es rendidora

Mala comercialización Poca difusión

Otros:.....

..

9. ¿Con qué frecuencia compra carne de cuy?

Una vez por semana Una vez cada quince días Una vez al mes

Dos a tres veces por semana Diario

Otros.....

10. ¿En su casa prepara cuy? Sí No

11. ¿Qué considera usted importante para consumir carne de cuy?

Control sanitario Mayor promoción Mejor precio

Buenas características organolépticas

Que esté listo para prepararlo

Saber prepararlo

12. ¿Dónde le gustaría que le vendan la carne de cuy lista para preparar?

Supermercados Ferias Mercados

13. ¿Qué sugeriría respecto a la presentación de los lugares de venta de carne de cuy?

Higiene Orden Buen trato Control de calidad

Que ofrezca recetas para enseñar a prepararlo Buenos precios

14. Mencione cuatro platos en los que se puede preparar el cuy

.....
.....

15. ¿Sabe usted preparar esos platos? () Sí () No

16. ¿En qué distrito vive?.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

APÉNDICE B

DEGUSTACIÓN DE PLATOS EN BASE A CUY DURANTE LA REALIZACIÓN DE LA ENCUESTA

Al realizar las encuestas se dio a degustar los siguientes platos:

- Cuy Broaster
- Cuy Tipakay
- Asado de cuy

La acogida de estos platos por parte de las personas encuestadas fue muy buena siendo sus comentarios los siguientes:

- No parece cuy, parece carne de pollo pero más jugosa
- No me gusta mucho el cuy, pero preparado en asado está muy agradable
- Solo probé cuy en cuy chactado
- Me gustaría que vendan estos platos

Figura 28. Cuy broaster



Fuente: Elaboración propia

Figura 29. Cuy tipakay



Fuente: Elaboración propia

Figura 30. Asado de Cuy



Fuente: Elaboración propia

Degustaciones en centros comerciales de Arequipa:

Figura 31. Degustación en Plaza Veá



Fuente: Elaboración propia

Figura 32. Degustación en Parque Lambramani



Fuente: Elaboración propia

Figura 33. Degustación en Mall Aventura Plaza



Fuente: Elaboración propia

APÉNDICE C
FICHA BIBLIOGRÁFICA

Figura. 34 Ficha bibliográfica

Autor/a: _____	Editorial: _____
Título: _____	Ciudad, país: _____
Año: _____	
Resumen del contenido:	

Número de edición o impresión: _____	
Traductor: _____	

Fuente: <http://fanamalameraverdura.blogspot.pe/2012/03/fichas-bibliograficas.html>

APÉNDICE D

Tabla 38. MATRIZ PARA EL CÁLCULO DEL ALFA DE CRONBACH

ENCUESTADOS	ITEM												SUMA
	1	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	2	1	4	1	1	1	1	5	1	1	1	1	20
2	2	1	4	1	1	1	1	3	1	1	1	1	18
3	2	1	1	4	1	1	1	5	1	1	1	1	20
4	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	14
5	2	1	1	1	1	1	1	5	2	1	1	1	18
6	2	2	4	4	2	4	1	5	2	3	1	1	31
7	1	1	1	1	1	1	1	5	2	3	1	1	19
8	2	1	4	4	1	4	1	5	1	3	1	4	31
9	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	2	16
10	2	1	3	2	1	1	1	5	1	1	3	1	22
11	2	1	1	6	2	1	1	5	1	1	3	1	25
12	2	1	4	4	3	1	2	5	2	3	1	3	31
13	2	2	3	1	1	1	1	5	1	1	1	1	20
14	2	1	3	1	1	1	1	5	2	6	1	3	27
15	2	2	6	2	1	4	1	5	1	3	1	1	29
16	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	16
17	1	1	4	1	1	1	1	2	1	1	3	1	18
18	2	1	4	1	3	2	1	5	1	3	1	3	27
19	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	15
20	2	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	17
21	2	2	4	2	1	1	1	5	2	3	3	1	27
22	2	1	6	1	2	1	1	5	2	5	1	3	30
23	2	1	3	6	1	4	1	5	2	3	1	1	30
24	2	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	17
25	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	16
26	2	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	17
27	2	2	3	1	2	1	2	5	2	1	1	3	25
28	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	16
29	2	1	6	1	2	4	1	5	1	1	1	3	28
30	2	1	3	1	1	1	1	3	2	1	1	1	18
VARIANZA	0.16	0.14	2.61	2.27	0.36	1.25	0.06	1.13	0.23	1.76	0.48	0.85	32.20
SUMATORIA	11.29												

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Alfa de Cronbach = 0.7084133

APÉNDICE E

Tabla 39. MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE CARNE DE CUY EN LA CIUDAD DE AREQUIPA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS																						
<p>1.3.1. Problema principal</p> <p>¿Cuál es el Plan estratégico para la comercialización de carne de cuy en la ciudad de Arequipa?</p> <p>1.3.2. Problemas secundarios</p> <p>a) ¿Cómo es la comercialización de carne de cuy en la ciudad de Arequipa?</p> <p>b) ¿Cuáles son las características del Plan estratégico para mejorar la comercialización de carne de cuy</p>	<p>1.4.1. General</p> <p>Elaborar el Plan estratégico para la comercialización de carne de cuy en la ciudad de Arequipa.</p> <p>1.4.2. Específicos</p> <p>a) Analizar la comercialización de carne de cuy en la ciudad de Arequipa.</p> <p>b) Definir las características del Plan estratégico para mejorar la comercialización de carne de cuy</p>	<p>Dado que el cuy es un recurso animal cuya crianza se da en pequeña escala y que además posee un alto valor nutricional, versatilidad en su preparación y costo accesible; es probable que en la ciudad de Arequipa el plan estratégico permita mejorar la comercialización de carne de cuy.</p> <p>Específica</p> <p>a) Al diagnosticar la situación actual de la carne de cuy en la ciudad de Arequipa nos ayudará a plantear las características y estrategias para la elaboración del plan estratégico</p> <p>b) Definiendo las características del plan estratégico se elaborará un buen plan estratégico, para mejorar la comercialización de carne</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">VARIABLE</th> <th style="text-align: center;">SUB VARIABLE</th> <th style="text-align: center;">INDICADORES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="6" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Variable independiente Plan Estratégico</td> <td rowspan="2" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Enfoque de Identidad</td> <td style="text-align: center;">Misión</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Visión</td> </tr> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Enfoque Estratégico</td> <td style="text-align: center;">Objetivos</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Metas</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Indicadores</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Factores: Internos y Externos</td> <td style="text-align: center;">Estrategias</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Implementación</td> <td style="text-align: center;">Actividades</td> </tr> <tr> <td rowspan="4" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Variable Dependiente Comercialización de Carne de Cuy</td> <td style="text-align: center;">Cliente</td> <td style="text-align: center;">Segmentación</td> </tr> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Operación</td> <td style="text-align: center;">Producto</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Precio</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Distribución</td> </tr> </tbody> </table>	VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADORES	Variable independiente Plan Estratégico	Enfoque de Identidad	Misión	Visión	Enfoque Estratégico	Objetivos	Metas	Indicadores	Factores: Internos y Externos	Estrategias	Implementación	Actividades	Variable Dependiente Comercialización de Carne de Cuy	Cliente	Segmentación	Operación	Producto	Precio	Distribución	<p>1.10. Tipo y nivel de la investigación</p> <p>1.10.1. Tipo de investigación</p> <p>La investigación es documental y de campo, dado que para su ejecución, se consideró documentos y se realizó encuestas.</p> <p>1.10.2. Nivel de investigación</p> <p>La investigación es de tipo explicativa porque a través del plan estratégico va a contar con una herramienta de gestión para realizar una mejor comercialización de la carne de cuy.</p> <p>1.11. Método y diseño de la investigación</p> <p>1.11.1. Método de la investigación</p> <p>Se utilizó el Método Científico con un enfoque sistémico de acuerdo al trabajo</p>
VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADORES																								
Variable independiente Plan Estratégico	Enfoque de Identidad	Misión																								
		Visión																								
	Enfoque Estratégico	Objetivos																								
		Metas																								
		Indicadores																								
	Factores: Internos y Externos	Estrategias																								
Implementación	Actividades																									
Variable Dependiente Comercialización de Carne de Cuy	Cliente	Segmentación																								
	Operación	Producto																								
		Precio																								
		Distribución																								

<p>en la ciudad de Arequipa? c) ¿Cuáles son las estrategias adecuadas para la comercialización de carne de cuy?</p>	<p>en la ciudad de Arequipa. c) Seleccionar las estrategias adecuadas para la comercialización de carne de cuy</p>	<p>de cuy en la ciudad de Arequipa c) Seleccionando las estrategias adecuadas se podrá mejorar e incrementar la comercialización de carne de cuy en la ciudad de Arequipa</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1135 172 1238 225"></td> <td data-bbox="1238 172 1402 225"></td> <td data-bbox="1402 172 1503 225">Publicidad</td> </tr> <tr> <td colspan="3" data-bbox="1135 225 1503 1093"></td> </tr> </table>			Publicidad				<p>que se está desarrollando de inductivo a deductivo.</p> <p>1.11.2. Diseño de la investigación</p> <p>La investigación contempló el diseño no experimental.</p> <p>1.12. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información</p> <p>1.12.1. Técnicas</p> <p>En el desarrollo de la investigación se utilizaron como técnicas la encuesta, los sondeos, observación documental y la observación de campo.</p> <p>1.12.2. Instrumentos</p> <p>El instrumento aplicado para la técnica de la encuesta fue el formulario del cuestionario, para la técnica del sondeo se aplicó el formulario de entrevista y para la técnica de la observación documental el instrumento fueron las fichas bibliográficas o documentales.</p>
		Publicidad								

Arequipa, octubre de 2016

Carlos Basilio Ramos Ríos