



**UNIVERSIDAD NACIONAL
“SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO”**

ESCUELA DE POSTGRADO

**“FACTORES DE DESARROLLO DE CAPACIDADES
PRODUCTIVAS PARA LOGRAR MAYORES INGRESOS EN
LAS ASOCIACIONES DE CRIADORES DE CUY DEL
DISTRITO DE PUEBLO LIBRE-HUAYLAS, 2014”**

Tesis para optar el grado de Maestro
en Políticas Sociales
Mención en Gerencia de Proyectos y Programas Sociales

LALO LEONARDO HUAMÁN MAGUIÑA

Asesor: **Dr. RICHARD DEMETRIO PASCO AMES**

Huaraz – Perú
2016

Nº. Registro: T0489

MIEMBROS DEL JURADO

Doctor Jorge Teófilo Manrique Cáceres

Presidente

Doctor Trinatorio Dario Vargas Arce

Secretario

Doctor Richard Demetrio Pasco Ames

Vocal

ASESOR

Doctor Richard Demetrio Pasco Ames

AGRADECIMIENTO

- Al Dr. Richard Demetrio Pasco Ames, por su valiosa orientación académica y apoyo incondicional para el desarrollo de este trabajo.
- Al Dr. Juan Manuel Castro Gutiérrez, por su valiosa orientación académica.
- A mis amigos y amigas productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre, por su contribución como fuente de información y motivación por mejorar la condición de vida de sus familias.

A Dios, por darme siempre fortaleza y sabiduría.

A mis padres y hermanas, por su apoyo constante en cada etapa de mi vida.

A mi esposa Jéssica, eterna compañera, por su apoyo y comprensión; a mis
pequeñas Adrianita y Alexia, las luces de mi vida y estímulo diario.

ÍNDICE

	Página
Resumen	
Abstract	
I. INTRODUCCIÓN	1 – 16
Objetivos	11 – 12
Hipótesis	12 – 13
Variables	14 – 16
II. MARCO TEÓRICO	17 – 105
2.1. Antecedentes	17 – 29
2.2. Bases teóricas	30 – 95
2.2.1 El desarrollo de capacidades productivas y los ingresos económicos	30 – 55
2.2.2 El desarrollo de capacidades productivas y su efecto en los ingresos económicos	56 – 59
2.2.3 La cadena productiva y de valor	60 – 67
2.2.4 Competencias de los productores rurales y la situación de los negocios del cuy	67 – 95
2.3. Definición de términos	95 – 105
III. METODOLOGIA	106 – 110
3.1. Tipo y diseño de Investigación	106 – 107
3.2. Plan de recolección de la información y/o diseño estadístico	107 – 108
- Población	107
- Muestra	107

3.3. Instrumento(s) de recolección de la información	108 – 109
3.4. Plan de procesamiento y análisis estadístico de la información	110
IV. RESULTADOS	111 – 164
V. DISCUSIÓN	165 – 234
VI. CONCLUSIONES	235 – 236
VII. RECOMENDACIONES	237 – 238
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	239 – 249
ANEXO	250 – 283

RESUMEN

El propósito fundamental del estudio es **identificar factores de desarrollo de capacidades productivas relevantes que deben mejorarse en los productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre, provincia de Huaylas, región Ancash, para que puedan lograr mayores ingresos económicos, a través del negocio del cuy, que contribuyan con su situación social, económica y productiva**; la hipótesis principal es que dichos factores se encuentran en la cadena productiva del negocio del cuy y en los esquemas mentales de los productores rurales frente al negocio. La investigación fue aplicada, explicativa, no experimental y transeccional; la población, estuvo constituida por todas las familias rurales, que forman parte de alguna organización de productores de cuy, formal e informal; que viven y realizan esta actividad económica en el ámbito rural del distrito de Pueblo Libre, totalizando 51 familias, al cual se realizó un censo. Las técnicas relevantes para recolectar información fueron: encuesta, entrevista, taller participativo e informantes claves; la cual se procesó con el SPSS, Excel y con la metodología participativa aplicada por el FONCODES y validada por el BID. Los resultados referentes a las capacidades productivas en el negocio del cuy y los ingresos económicos de éste, permitieron concluir que los factores de desarrollo de capacidades productivas relevantes a mejorarse en las familias productoras de cuy para el logro de mayores ingresos económicos son 27, relacionados con las capacidades técnicas, organizativas, empresariales y de mercados; y 3, relacionados con las capacidades emprendedoras.

Palabras clave: Factores de desarrollo de capacidades productivas, desarrollo de capacidades productivas, Cadena productiva, Desarrollo Social.

ABSTRACT

The main purpose of the study is to identify factors of development of relevant production capacities for improvement in producer associations breeders cuy district of Free Town, Huaylas province, Ancash region, so they can achieve higher incomes through cuy's business, contributing to their social, economic and productive situation; The main hypothesis is that these factors are in the production chain cuy business and mindsets of rural producers facing the business. The research was applied, explanatory, not experimental and transeccional; the population consisted of all rural families, which are part of an organization of producers cuy, formal and informal; They are living and carry this economic activity in rural areas of the district of Free Town, totaling 51 families, which a census was conducted. To collect information relevant techniques were: survey, interview, participatory workshop and key informants; which it was processed using SPSS, Excel and participatory methodology applied by FONCODES and validated by the BID. The results concerning productive capacities in the business of cuy and income from it, led to the conclusion that the development factors relevant productive capacities to be improved in producing families cuy for achieving higher incomes are 27 related the technical, organizational, business and markets; and 3, related entrepreneurial skills.

Key Words: Factors of development of productive capacities, development of productive capacities, productive Chain, Social Development.

I. INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de investigación titulado **“FACTORES DE DESARROLLO DE CAPACIDADES PRODUCTIVAS PARA LOGRAR MAYORES INGRESOS EN LAS ASOCIACIONES DE CRIADORES DE CUY DEL DISTRITO DE PUEBLO LIBRE-HUAYLAS, 2014”**, viene a ser la tesis elaborada según lo establece la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, con la finalidad de optar el grado de Maestro en Políticas Sociales con mención en Gerencia de Proyectos y Programas Sociales.

La población en estudio estuvo conformado por 51 familias rurales productoras de cuy, que forman parte de organizaciones de productores de cuy, formal e informal; que viven y realizan esta actividad económica en el ámbito rural del distrito de Pueblo Libre, provincia de Huaylas, región Ancash; las mismas que se encuentran distribuidas en forma dispersa en dos sectores territoriales: Huashca y Huaracayoc.

Ambas localidades, cuentan con un alto grado de potencial para el desarrollo de la actividad de la crianza de cuy, pues se trata de zonas privilegiadas con recursos productivos y condiciones que aún no se han explotado adecuadamente, en comparación con otras zonas que carecen de estas ventajas. Sin embargo, todo ello por sí solo no es suficiente para alcanzar la mejora de esta actividad como un negocio que genere mayores ingresos y rentabilidad económica, los cuales contribuyan significativamente con mejorar también las condiciones de vida de las familias productoras. Es necesario comprender su funcionamiento y dinámica dentro de la economía, desde un punto de vista totalizador o integral, de visión

amplia, identificando ciertos factores de desarrollo de capacidades productivas relevantes que deben mejorarse en nuestras familias productoras de cuyes del distrito de Pueblo Libre, y a partir del entendimiento de dicho análisis crear propuestas sostenibles para un potencial fortalecimiento de estos factores de desarrollo de capacidades productivas, que sirvan como respuesta y solución de las necesidades de mejoras y cambios en el negocio del cuy y por ende en las condiciones de vida de las familias productoras.

De acuerdo con la premisa anterior, una adecuada comprensión de la actividad económica rural, como aún lo es el negocio del cuy en nuestro medio, permitiría a los actores sociales que trabajan en promover e impulsar actividades productivas el logro de mejores resultados en sus intervenciones; lo contrario significaría inadecuado uso y orientación de recursos, magros resultados y de poco impacto social.

Entre muchas limitaciones de distinta índole, algunas relevantes, que no permiten a los productores de cuy de Pueblo Libre y de nuestra zona en la región cambiar su situación actual, poco favorable, y mejorar su calidad de vida con tendencia al bienestar, están relacionados con el hecho de tener escasos conocimientos (escasa educación) y habilidades; pocos recursos, escasa predisposición para la adopción de mejores técnicas productivas y de relaciones interpersonales que fortalezcan el tejido social. Lo que vendría a resumirse en falta de oportunidades y de “capacidades” que les provean de fortalezas para afrontar con ventaja los desafíos de la economía globalizada.

La crianza de cuyes es una actividad ampliamente difundida en la zona andina del país desde tiempos muy remotos. Su crianza en las zonas rurales, se realiza de

manera tradicional o rústica, es decir la mayoría de las familias los crían con deficiencias en el manejo con bajos índices de producción y productividad, que hacen poco rentable a la actividad.

La mejora de los ingresos económicos se puede alcanzar con el incremento progresivo de la productividad y rentabilidad, a través de la obtención de productos adecuadamente generados, aunado a ello el conocimiento y manejo de los productores de la gestión empresarial del negocio y la articulación al mercado de dichos productos. Para ello se deben considerar estrategias de intervención basadas en el **desarrollo de capacidades de los productores**, entre ellas las productivas, tratando de conseguir el empoderamiento de los conocimientos, cambio de actitudes a favor del emprendimiento empresarial y la adopción de tecnologías adecuadas.

El estudio está estructurado en siete capítulos: el Capítulo I que contiene los aspectos introductorios de la investigación, constituidos por: Importancia atribuible al tema elegido para la investigación; el Problema fundamental que plantea el estudio y que la investigación intenta responder; los Objetivos que pretende alcanzar la investigación, el planteamiento de las Hipótesis que responden a priori y de manera correspondiente a las interrogantes del problema principal y problemas específicos, para concluir con la definición de las variables de las hipótesis y su operacionalización correspondiente.

El Capítulo II considera: Los Antecedentes relacionados con la investigación, de manera contextual los relacionado con el tema central de la investigación, estos se refieren a conceptualizaciones, definiciones y nuevos enfoques sobre Desarrollo de capacidades productivas, partiendo desde el enfoque de capacidades, el

desarrollo de capacidades, hasta llegar al mismo desarrollo de capacidades productivas y cómo éstas forman parte de los vínculos que hay entre el crecimiento económico y el desarrollo humano; aspectos fundamentales sobre Tecnología productiva para la producción de cuy, la Organización, Empresa y Gestión Empresarial; Articulación a mercados y las Cadenas productivas, los cuales permite ser un punto de comparación en la discusión frente al análisis para una mejor identificación de factores de desarrollo de capacidades productivas en el negocio del cuy relevantes de ser mejorados.

El Capítulo III muestra los aspectos metodológicos de la investigación y comprende el Tipo y el Diseño de la investigación, Plan de recolección de la información y/o diseño estadístico, los instrumentos de medición empleados así como los procedimientos seguidos en el estudio para el procesamiento y análisis estadístico de la información.

El Capítulo IV presenta los Resultados de la encuesta aplicada a los productores de cuy en los sectores de Huashca y Huaracayoc y a los operadores comerciales de la ciudad de Caraz, Yungay, Carhuaz, Huaraz. Los resultados de las entrevistas a los líderes de las asociaciones que agrupan a estos productores y a autoridades locales; así como los resultados del taller participativo y las visitas técnicas a las granjas de crianza y producción de cuy.

El Capítulo V corresponde a la Discusión y análisis a cerca de los resultados del capítulo anterior como insumo para aterrizar en un análisis metodológico de la cadena productiva del cuy donde confluyen todas las variables y elementos discutidos, lo que a su vez permita la identificación priorizada de puntos críticos en los diferentes eslabones de la cadena, así como también, por su parte, de puntos

críticos en los esquemas mentales de los productores rurales; de donde se desprende la determinación de los factores de desarrollo de capacidades productivas relevantes que deben mejorarse en los productores de cuy para mejorar o lograr mayores ingresos económicos, éstos factores en tres ejes temáticos fundamentales en un negocio: Tecnología productiva, Organización y Gestión y Articulación a mercados. Concluyendo el capítulo con una propuesta inicial de desarrollo de capacidades productivas con mejora en la generación de ingresos económicos para productores con negocios rurales de cuyes del distrito de Pueblo Libre; propuesta basada en los factores de desarrollo de capacidades productivas relevantes y con un enfoque de competitividad, de mercado y de desarrollo territorial; tomando como estrategia de intervención el desarrollo de capacidades, la interculturalidad y equidad de género.

Para finalizar, en el Capítulo VI se llegan a las Conclusiones de la investigación, y de ellas, en el Capítulo VII, a las Recomendaciones a manera de propuestas.

Importancia de la investigación

La presente investigación es importante dado que hasta la fecha muchas instituciones que trabajan por el desarrollo han apoyado a grupos de la población con estrategias de intervención que han dado pocos resultados a nivel de impactos sociales. Puesto que es su mayoría se orientaban al apoyo material con poca incidencia en la formación de las capacidades humanas como base para el desarrollo económico y social de las familias rurales pobres; fomentando y ahondando más el asistencialismo que genera una clara dependencia de las familias y evitando la mejora efectiva de su condición de pobreza.

En un contexto de globalización mundial donde impera la economía de mercado se hace necesaria y urgente proveerles a las familias rurales, que suelen ser los más pobres, condiciones para que puedan desarrollar sus propias potencialidades y capacidades productivas en actividades económicas que realizan.

En este caso particular, la investigación pretende dar a conocer que mediante la identificación y potencial fortalecimiento de ciertos factores de desarrollo de capacidades productivas, en nuestras familias productoras de cuyes del distrito de pueblo Libre, se podrían mejorar sus niveles de ingresos económicos para que contribuyan también a mejorar sus condiciones de vida.

Descripción del problema

El centro poblado de Huashca y Huaracayoc, se encuentran ubicados en el distrito de Pueblo Libre, provincia de Huaylas, región Ancash; a una altitud cercana a los 2,552.40 y 2,372.40 msnm. respectivamente. Dichos centros poblados, tienen una extensión total de más de 1,020 hectáreas de terreno donde la aptitud de sus suelos representan un buen potencial para desarrollar la actividad agropecuaria, siendo sus principales actividades la producción y comercialización de cuyes, ganado ovino, kiwicha, maíz, trigo, cebada entre otros; todos estos cultivos en pequeñas escala, típico de una agricultura de subsistencia, cuyos índices en la actualidad no son los más óptimos, obteniendo escasos márgenes de ganancia.

En las mismas comunidades no existen centros educativos, pero en el distrito de Pueblo Libre a 40 y 30 minutos a pie desde el centro poblado de Huashca y Huaracayoc respectivamente, existe un centro inicial completo y de primaria hasta tercer grado. Otros tipos de servicios se obtienen en el distrito de Pueblo Libre.

El centro poblado de Huashca y Huaracayoc del distrito de Pueblo Libre, cuenta con 187 y 190 habitantes respectivamente.

En el distrito de Pueblo Libre, en su conjunto predomina la población rural en un 95% respecto a la urbana. Se divide casi en partes iguales entre Hombres y mujeres. También es mayoritariamente joven y en aptitud para trabajar pues el 42% tiene menos de 15 años mientras el 51% está entre los 15 y 64 años.

La distancia de las zonas productoras de Huashca y Huaracayoc a la ciudad de Huaraz, aproximadamente es de 69 a 75 Km. respectivamente en un tiempo de dos horas en movilidad frecuente, interconectada a través de carretera afirmada-asfaltada, interrumpiéndose la carretera en la época de lluvia: octubre – marzo. La carretera actualmente se encuentra en buenas condiciones lo que facilita el transporte de la producción de la zona hacia el mercado local, regional y nacional. Su topografía se caracteriza por ser irregular, propia de la zona alto andina.

Por estar ubicado en la cordillera negra, se registra una disminución del caudal de agua de las fuentes de captación para regadío (de la quebrada de Huashca y afluentes del río santa) en épocas de estiaje de mayo a octubre.

Los suelos de estas zonas muestran aptitudes para el desarrollo de pastos mejorados, caracterizándose éstos por ser franco arcilloso.

El centro poblado de Huashca y Huaracayoc, tienen como característica principal el retraso económico-social, identificándose a través de algunos parámetros o indicadores como son la baja producción y productividad agropecuaria, desnutrición infantil, migración de los jóvenes a las grandes ciudades, entre otros efectos, originando la pérdida del nivel adquisitivo y una agricultura de subsistencia.

Los niveles educativos alcanzados en las familias en estudio son bajos, en su mayoría hasta el nivel primario cuando se trata de los padres de familia, y hasta el nivel secundario en sus hijos. En la zona no cuentan con posta de salud, el mismo se encuentra ubicado todavía en el mismo distrito de Pueblo Libre. Cuentan con viviendas rústicas, habitadas de manera compartida. Cuentan con servicio de agua pero no con red de desagüe. Cuentan también con servicio de electrificación pero en horarios determinados.

En ambas zonas, la crianza del cuy es una actividad que se desarrolla estrechamente vinculada con la agricultura de autoconsumo. Si bien es cierto ésta representa una de sus principales fuentes de ingreso a las familias; sin embargo no tienen la posibilidad de satisfacer sus necesidades básicas como son alimentación en términos de seguridad alimentaria, debido al desconocimiento del valor nutricional de su carne. Asimismo, las bajas ganancias por el escaso conocimiento de los productores en el manejo técnico de la crianza de los cuyes, caracterizándose ésta por sus bajos rendimientos productivos.

Otra característica que atrasa la actividad del negocio del cuy y afecta la producción es la escasa disponibilidad de recursos económicos, principalmente para solventar la adquisición de cuyes mejorados, semilla de pastos cultivados y adecuada instalaciones. Esto se debe principalmente a su limitada capacidad de producción que está relacionada al tamaño del plantel de semovientes, típico de una crianza doméstica o semi doméstica, cuyo tamaño representativo es de 25 cuyes hembras. **Ver Tabla 2.**

Actualmente los negocios de cuy en dichas zonas se caracterizan por su producción artesanal, crianza de manera precaria, rústica y sin aplicación de

técnicas mejoradas, propio de una crianza tradicional; se caracterizan además por sus bajos índices técnicos el cual se refleja en un producto de mala conformación, bajo volumen de producción y baja calidad de sus productos cuy.

Entre las limitaciones y deficiencias que presentan la crianza de cuyes, podemos destacar los siguientes: desconocimiento en la instalación y manejo de pasturas, alimentación deficiente, limitada capacidad en el manejo reproductivo y productivo, escaso conocimiento en la selección y mejoramiento de cuyes, presencia de enfermedades y sobre todo deficiencias en la comercialización de los cuyes, que limita sus ingresos económicos y por consiguiente tienen menos oportunidades de acceder a una mejor calidad de vida. Estos problemas están ocasionando pérdidas a las familias de Huashca y Huaracayoc, además los desalienta a que continúen desarrollando esta valiosa actividad pecuaria. Es importante resaltar la experiencia empírica adquirida por estas familias productoras como soporte y base para el accionar de futuros procesos de desarrollo de capacidades.

Son productores carentes de una cultura empresarial, emprendedora con limitada predisposición a la aplicación de mejoras tecnológicas y de mejora de la productividad y precios con una adecuada articulación al mercado.

La débil capacidad organizativa e institucional que evidencian las familias productoras la zona, debido principalmente a que se encuentran organizados en dos asociaciones de productores los cuales se crearon inicialmente para acceder a oportunidades de microcréditos que fueron ofrecidos por la ONG CARE Perú, el cual no se cumplió adecuadamente y desde entonces existen como organización

pero sin que realicen actividades propias de su organización y sin vida institucional.

La producción se destina para venta y autoconsumo, existe fuerte presencia de intermediarios que comercializan los cuyes en los principales centros de abastos de Huaraz y Lima, dejando a los productores un bajo margen de utilidad. Una ventaja importante a tener en consideración y que no ha sido aprovechada por los productores de cuyes es el reconocimiento del que goza el Callejón de Huaylas, como zona productora de cuyes, a pesar que en la actualidad los cuyes comercializados no cuenta con la garantía de calidad y de sanidad, por el mismo hecho a la baja capacidad en el manejo zootécnico empleado en el proceso de producción.

Entre las condiciones favorables para el negocio del cuy en dichas zonas, se puede considerar el hecho de que cuentan con pastura de alfalfa, cebada y trigo, el clima es apropiado para la crianza de cuyes, esta crianza la realizan las madres de familia con ayuda de sus hijos y relativa participación de los padres de familia.

Planteamiento del problema

Según la problemática descrita, nos planteamos dar respuesta al siguiente problema principal:

¿Cuáles son los factores de desarrollo de capacidades productivas relevantes que deben mejorarse en los productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre, de la provincia de Huaylas, para que puedan lograr mayores ingresos económicos a través del negocio del cuy?.

Es necesario también considerar las siguientes preguntas específicas, que permitirá dar mayor integralidad a los aspectos que aborda el problema principal, además de contribuir a ampliar las bondades del estudio:

¿Cuáles son los factores de desarrollo de capacidades técnicas, organizativas, empresariales y de mercados relevantes, que deben mejorarse en los productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre, de la provincia de Huaylas, para que puedan lograr mayores ingresos económicos a través del negocio del cuy?.

¿Cuáles son los factores de desarrollo de capacidades emprendedoras relevantes, que deben mejorarse en los productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre, de la provincia de Huaylas, para que puedan lograr mayores ingresos económicos a través del negocio del cuy?.

¿Cuál es la situación del negocio de cuy de los productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre, de la provincia de Huaylas, debido a las competencias actuales que poseen sobre este negocio?.

Objetivos

Objetivo General

Identificar cuáles son los factores de desarrollo de capacidades productivas relevantes que deben mejorarse en los productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre, de la provincia de Huaylas, para que puedan lograr mayores ingresos económicos a través del negocio del cuy.

Objetivos Específicos

- a. Identificar cuáles son los factores de desarrollo de capacidades técnicas, organizativas, empresariales y de mercados relevantes, que deben mejorarse en los productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre, de la provincia de Huaylas, para que puedan lograr mayores ingresos económicos a través del negocio del cuy.
- b. Identificar cuáles son los factores de desarrollo de capacidades emprendedoras relevantes, que deben mejorarse en los productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre, de la provincia de Huaylas, para que puedan lograr mayores ingresos económicos a través del negocio del cuy.
- c. Conocer la situación del negocio de cuy de los productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre, de la provincia de Huaylas, debido a las competencias actuales que poseen sobre este negocio.

Hipótesis

Hipótesis General:

Los factores de desarrollo de capacidades productivas relevantes que deben mejorarse en los productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre, de la provincia de Huaylas para que puedan lograr mayores ingresos económicos, a través del negocio del cuy, se encuentran en la cadena productiva del negocio del cuy y en los esquemas mentales de los productores rurales frente al negocio.

Hipótesis Específicas:

1. Los factores de desarrollo de capacidades técnicas, organizativas, empresariales y de mercados relevantes, que deben mejorarse en los productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre, de la provincia de Huaylas, para que puedan lograr mayores ingresos económicos a través del negocio del cuy, se encuentran en la cadena productiva del negocio del cuy.
2. Los factores de desarrollo de capacidades emprendedoras relevantes, que deben mejorarse en los productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre, de la provincia de Huaylas, para que puedan lograr mayores ingresos económicos a través del negocio del cuy, se encuentran en los esquemas mentales de los productores rurales frente al negocio.
3. La situación del negocio de cuy de los productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre, de la provincia de Huaylas, es de baja productividad y rentabilidad, debido a que las competencias actuales de los productores en este negocio; están basadas principalmente en el aprendizaje práctico tradicional generacional.

Variables

Definición conceptual de las variables

Tabla 1
Definición conceptual de las variables

Hipótesis	Tipos de hipótesis según su nivel	Variable independiente	Variable dependiente
Hipótesis General	Causales	Factores de desarrollo de capacidades productivas relevantes	Ingresos económicos
Sub Hipótesis 1	Causales	Factores de desarrollo de capacidades técnicas, organizativas, empresariales y de mercados relevantes	Ingresos económicos
Sub Hipótesis 2	Causales	Factores de desarrollo de capacidades emprendedoras relevantes	Ingresos económicos
Sub Hipótesis 3	Causales	Las competencias actuales de los productores en la actividad del negocio del cuy	Situación del negocio de cuy

Fuente: Elaboración propia.

Operacionalización de las variables

Tabla 2
Operacionalización de las variables

HIP.	VARIABLE		INDICADORES
	DEFINICIÓN NOMINAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	
H0	VARIABLE DEPENDIENTE: Ingresos económicos	Nivel de ingresos económicos.	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos brutos mensuales en otras actividades económicas distintas al negocio del cuy. - Ingresos brutos mensuales por el negocio del cuy. - Ingresos brutos totales mensuales.
	VARIABLE INDEPENDIENTE: Factores de desarrollo de capacidades productivas relevantes	Tecnología Productiva	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de los insumos. - Instalaciones productivas. - Materiales y equipos. - Calidad de la materia prima. - Proceso de producción.
		Organización y Gestión Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Organización externa al negocio. Gestión del negocio: <ul style="list-style-type: none"> - Gestión administrativa de la empresa. - Gestión de las áreas funcionales de la empresa.
		Articulación a mercados	<ul style="list-style-type: none"> - Mercados del cuy. - Clientes. - Gestión del mercadeo. - Competencia. - Ventas. - Satisfacción de los clientes por el producto.
H1	VARIABLE DEPENDIENTE: Ingresos económicos	Nivel de ingresos económicos.	<ul style="list-style-type: none"> - Actitudes frente al emprendedorismo empresarial. - Valores empresariales practicados. - Ingresos brutos mensuales en otras actividades económicas distintas al negocio del cuy. - Ingresos brutos mensuales por el negocio del cuy. - Ingresos brutos totales mensuales.
	VARIABLE INDEPENDIENTE: Factores de desarrollo de	Tecnología Productiva	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de los insumos. - Instalaciones productivas. - Materiales y equipos. - Calidad de la materia prima.

Tabla 2
Operacionalización de las variables

HIP.	VARIABLE		INDICADORES
	DEFINICIÓN NOMINAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	
	capacidades técnicas, organizativas, empresariales y de mercados relevantes	Organización y Gestión Empresarial	- Proceso de producción. - Organización externa al negocio. Gestión del negocio: - Gestión administrativa de la empresa. - Gestión de las áreas funcionales de la empresa. - Mercados del cuy. - Clientes. - Gestión del mercadeo. - Competencia. - Ventas. - Satisfacción de los clientes por el producto.
	VARIABLE DEPENDIENTE: Ingresos económicos	Nivel de ingresos económicos.	- Ingresos brutos mensuales en otras actividades económicas distintas al negocio del cuy. - Ingresos brutos mensuales por el negocio del cuy. - Ingresos brutos totales mensuales.
H2	VARIABLE INDEPENDIENTE: Factores de desarrollo de capacidades emprendedoras relevantes	Esquemas mentales de los productores rurales.	- Actitudes frente al emprendedorismo empresarial. - Valores empresariales practicados.
	VARIABLE DEPENDIENTE: Situación del negocio de cuy.	Rendimiento y rentabilidad del negocio del cuy.	- Productividad. - Rentabilidad.
H3	VARIABLE INDEPENDIENTE: Las competencias actuales de los productores en la actividad del negocio del cuy	Aprendizaje práctico tradicional generacional.	- Conocimientos del negocio del cuy. - Habilidades o destrezas en el negocio del cuy.

Fuente: Elaboración propia.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

1. Los estudios sobre el enfoque de capacidades (del cual se desprende las capacidades productivas) tienen origen temprano, hacia la década de los noventa, a raíz de los aportes de **Amartya Sen, premio nobel de economía en 1998, que en su obra Desarrollo y libertad**¹ introduce el concepto de capacidades como un tipo de libertad: la libertad fundamental para...lograr diferentes estilos de vida (combinaciones de funciones). La libertad (capacidad) para elegir la vida que tenemos razones para valorar (las diversas cosas que una persona puede valorar hacer o ser). Las funciones valoradas pueden ir desde las elementales, como comer bien y no padecer enfermedades evitables, hasta actividades o estados personales muy complejos, como ser capaz de participar en la vida de la comunidad y respetarse a uno mismo). Y en ese mismo sentido, *libertad y oportunidad de llevar una vida productiva y desarrollo de todo su potencial*.

Los aportes de Amartya Sen y Martha C. Nussbaum, principalmente, han servido de teorías base para lo que hoy se conoce como desarrollo humano, impulsado por el PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo).

2. Para **el PNUD**², en sus concepciones e informes sobre desarrollo humano refiere que el desarrollo humano, como paradigma de desarrollo...comprende la **creación de un entorno (oportunidades)** en el que *las personas puedan desarrollar su máximo potencial y llevar*

¹ Amartya Sen (2000), "Desarrollo y libertad", Pág. 99.

² Informes sobre Desarrollo Humano, PNUD, <http://hdr.undp.org/es/desarrollohumano/>

adelante una vida productiva y creativa de acuerdo con sus necesidades e intereses...Entonces, el desarrollo implica ampliar las oportunidades para que cada persona pueda vivir una vida que valore. Así, **el desarrollo es entonces mucho más que el crecimiento económico, que constituye sólo un medio -si bien muy importante- para que cada persona tenga más oportunidades.**

En ese sentido, *para que existan más oportunidades lo fundamental es desarrollar las capacidades humanas*: la diversidad de cosas que las personas pueden hacer o ser en la vida. Las capacidades más esenciales para el desarrollo humano son disfrutar de una vida larga y saludable, haber sido educado, *acceder a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida digno (tener empleo, ser productivos)* y poder participar en la vida de la comunidad.

Entonces, **“el énfasis de estos esfuerzos se situaba en plantear el bienestar de los ciudadanos como principal objetivo de las políticas de desarrollo, pero un bienestar no solamente asociado a mayores niveles de ingresos. Desde esta óptica, el incremento de los ingresos económicos pasaba de ser el único objetivo de los procesos de desarrollo a transformarse en un medio para el mismo”**³.

Las contribuciones teóricas acerca de las capacidades y su desarrollo, posteriormente han servido como elementos indispensables de incluir en propuestas nuevas de intervención de entidades que apoyan el desarrollo de poblaciones que se encuentran en situación de pobreza alrededor del mundo,

³ PNUD-Perú, Concepto de Desarrollo Humano, <http://www.pnud.org.pe/firmCoceptoDH.aspx>

pasando de organizaciones pro desarrollo con enfoque asistencialista a organizaciones que fomentan las potencialidades y capacidades de las personas en diferentes niveles, incluido el productivo.

3. La UNCTAD⁴ (**United Nations Conference on Trade and Development: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo**), en su **Informe 2006 de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo: Los países menos adelantados**, en sus conclusiones sobre Desarrollo de Capacidades Productivas, hace referencia de que la expresión capacidades productivas, se utiliza cada vez más en los debates sobre la política de desarrollo y que **no hay todavía ninguna definición aceptada de ella.**

Menciona además, que los dirigentes de los PMA (Países Menos Adelantados), **al centrarse en la promoción del crecimiento económico mediante el desarrollo y la plena utilización de las capacidades productivas, pueden idear unas estrategias más eficaces para la reducción de la pobreza**, y sus asociados en el desarrollo pueden prestar un apoyo internacional más eficaz a los PMA. **La atención especial prestada a las capacidades productivas no sólo ayudará a los dirigentes a iniciar, mantener y acelerar el crecimiento económico, sino que también hará que el crecimiento económico contribuya en mayor medida a reducir la pobreza.**

Esto exige que se comprenda mejor la situación actual de las capacidades productivas en los PMA, la forma en que esas capacidades

⁴ Informe 2006 de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo: Los países menos adelantados (2006), UNCTAD, Pág. 87.

se están desarrollando, si es que se están desarrollando, y las limitaciones clave que entorpecen el desarrollo de las capacidades productivas.

4. **BID (Banco Interamericano de Desarrollo)**⁵, en su publicación compilada **El desarrollo económico y social en los umbrales del siglo XXI**, referente a Amartya Sen, en un trabajo que realizó sobre Teorías del desarrollo a principios del siglo XXI, realiza la importancia de la expansión de las capacidades más allá de la sola formación del capital humano.

“Hoy día, se reconoce de forma casi unánime la importancia del capital humano en el desarrollo económico, y así se ha interpretado la experiencia de las economías más productivas del este y sudeste asiático.

El énfasis que se ha asignado al capital humano -en particular al desarrollo de la destreza y la capacidad productiva de toda la población- ha contribuido a suavizar y humanizar la concepción del desarrollo.

...la ampliación de la capacidad del ser humano reviste una importancia a la vez directa e indirecta para la consecución del desarrollo. Indirectamente, tal ampliación permitiría estimular la productividad, elevar el crecimiento económico, ampliar las prioridades del desarrollo, y contribuiría a controlar razonablemente el cambio demográfico; directamente, afectaría el ámbito de las libertades humanas, el bienestar social y la calidad de vida tanto por sus valores intrínsecos como por su condición de elemento constitutivo de las mismas.

⁵ BID-Louis Emmerij y José Núñez del Arco (compiladores) (2008), *El desarrollo económico y social en los umbrales del siglo XXI*, compilación hecha sobre Amartya Sen acerca de Teorías del desarrollo a principios del siglo XXI, Pág. 600 y 601.

5. El **FONCODES (Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social)** como **unidad ejecutora del MIMDES (Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social)**⁶, como institución del estado trabaja proyectos sociales y productivos bajo el enfoque de desarrollo de capacidades y bajo la modalidad de núcleo ejecutor, como una forma de organización de la población objetivo.

*En cuanto al fomento del desarrollo de capacidades productivas*⁷, el FONCODES apoya el financiamiento y ejecución de proyectos productivos localizados en once zonas rurales de la sierra y selva del país, en espacios territoriales con potencialidades productivas, denominados Micro Corredores Socio Económicos (MCSE), que abarcaron doce regiones del Perú, donde llegó a 37 provincias y 151 distritos.

Los proyectos productivos de desarrollo de capacidades financiados y ejecutados por el FONCODES en la región Ancash-corredor económico Callejón de Huaylas⁸, en la línea de negocios de cuyes, se ubicaron en las provincias de Carhuaz, Yungay y Huaylas, de cuya ejecución se rescatan los siguientes resultados más resaltantes: Se ejecutaron y liquidaron 11 proyectos productivos de desarrollo de capacidades por un monto de S/. 790,167.09, cofinanciados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en un 80%, el FONCODES con recursos ordinarios del tesoro público y los municipios locales o provinciales de las zonas beneficiadas con el proyecto con recursos ordinarios o FONCOMUN, en un 20%; cuya duración en su

⁶ Página web oficial del FONCODES, <http://www.foncodes.gob.pe/mquienes.htm>

⁷ <http://www.foncodes.gob.pe/mpaproducir.htm>

⁸ Programa “A Producir” – Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social – Zonal Huaraz – MIMDES.

ejecución fue entre 15 a 18 meses, logrando beneficiar a 302 familias. Los resultados más detallados de cada uno de los proyectos y sus componentes o a nivel de los once proyectos no se llegaron a conocer o difundir masivamente pues una de las deficiencias de la institución fue la falta de sistematización y difusión de sus logros y resultados obtenidos en sus intervenciones.

Como se aprecia, en nuestro país el FONCODES como institución de apoyo social del estado, se enfoca en apoyar el desarrollo de capacidades directas (capacidades básicas) e indirectas (capacidades productivas de generación de ingresos), a decir de Amartya Sen.

Desde el año 2007 el FONCODES ya no financia estos tipos de proyectos debido a la reducción de su accionar y financiamiento por parte de los organismos internacionales por iniciativa del segundo gobierno del Dr. Alan García Pérez.

6. **CIDSE (Centro de Investigaciones y Documentación Socioeconómica)**, en su proyecto: **Diseño de una política de desarrollo productivo y generación de ingresos para la población afrocolombiana, palenquera y raizal⁹**:

En las recomendaciones de política que plantea de acuerdo con el diagnóstico realizado a su población objetivo, en el eje de política: integración a los mercados, desarrollo productivo y generación de ingresos, refiere:

⁹ CIDSE (Centro de Investigaciones y Documentación Socioeconómica) (2009), proyecto: Diseño de una política de desarrollo productivo y generación de ingresos para la población afrocolombiana, palenquera y raizal, Universidad del Valle, Colombia, Pág. 131 y 132.

La evaluación detallada de las variables críticas, a la luz de los diferentes ejes analíticos considerados en el estudio, aportan evidencia estilizada sobre los perfiles específicos de retraso en las condiciones de bienestar de esta población y sobre **las barreras que impiden el aumento en la capacidad para generar ingresos**.

De esta manera, **una estrategia del desarrollo incluyente requiere de complementos esenciales como el fomento de la integración económica y el aumento de la capacidad para generar ingresos en el interior de los territorios**.

En el estudio, La persistencia de poblaciones afrodescendientes en condiciones extremas de vulnerabilidad, obliga a que la visión del desarrollo...**se amplíe en la dirección propositiva de un sistema integral de políticas del orden nacional y local, que avancen hacia la creación de oportunidades y el desarrollo de las capacidades para ampliar el potencial productivo de las regiones, familias e individuos**.

En ese sentido,...“**es necesario desarrollar políticas públicas para fomentar la empresarialidad y la formalidad y, en general, apoyo a las iniciativas productivas provenientes de la población de escasos recursos afrocolombianos como una alternativa importante para superar la pobreza**”¹⁰.

7. Agencia de Cooperación Técnica Internacional Heifer Project International Perú, en su estudio de caso del proyecto **Seguridad**

¹⁰ CIDSE (Centro de Investigaciones y Documentación Socioeconómica) (2009), proyecto: Diseño de una política de desarrollo productivo y generación de ingresos para la población afrocolombiana, palenquera y raizal, Universidad del Valle, Colombia, Pág. 8.

Alimentaria e Ingresos para las Mujeres de Cerro Candela¹¹, ejecutado en el distrito de San Martín de Porres en la ciudad de Lima, que beneficio a 129 familias pobres de la zona denominada Cerro Candela (en su mayoría migrantes que a consecuencia de la violencia terrorista migraron hacia las zonas urbanas en busca de mejores condiciones de vida), poniendo especial énfasis en el fortalecimiento de capacidades; en los impactos, lecciones aprendidas y mejores prácticas de su ejecución, refiere:

La crianza de cuy es importante por cuanto representa un gran potencial de desarrollo para familias que disponen de poco espacio para otras especies mayores, además de su excelente tasa de prolificidad (alto nivel de descendencia), sus bajos costos de producción y rápido retorno económico. Su principal producto es la carne, que es consumida en diferentes platos típicos, además de sus características nutritivas; sin embargo además de su uso como alimento se utiliza también su guano como abono orgánico.

Prioridad 1: Construcción de Modos de vida y Sistemas Alimentarios Sostenibles:

El proyecto ha mejorado la seguridad alimentaria e ingresos: A la fecha hay un aproximado de 135 familias produciendo carne de cuy...de tal manera que **contribuyen en la mejora de su seguridad alimentaria e incremento de sus ingresos**, sea por la venta eventual de lo que producen como el ahorro que logran al consumir lo que producen.

El 58.7% de **familias participantes aseguran haber generado ingresos por la venta de cuyes** (el porcentaje restante indica que su producción ha

¹¹ Agencia de Cooperación Técnica Internacional Heifer Project International Perú - Mariela Wismann (2005), Estudio de caso: proyecto Seguridad Alimentaria e Ingresos para las Mujeres de Cerro Candela, Lima, Pág. 5 y 11 al 14.

sido destinado a la alimentación de la familia)... ya existe un 15,2% de familias que han incrementado sus ingresos en un 9,37% del monto que registraban al inicio del proyecto (El ingreso mensual que se registró fue de US\$ 160 al inicio del proyecto, ingreso por el trabajo remunerado del esposo. En la actualidad las mujeres que son las responsables de la crianza de animales, agregan US\$ 15.00 a esos ingresos mensuales).

Como lección aprendida: Las estrategias implementadas han logrado la participación de la familia pero además ha conseguido el mejor uso de los espacios con que cuentan.

Prioridad 2: Promover los conocimientos, las destrezas y el poder:

Se ha avanzado en la **mejora de la producción animal**: Durante los primeros meses de implementación del proyecto las familias no controlaban sus animales por lo que la tasa de mortalidad era preocupante, sobre todo a consecuencia de la Salmonelosis. Ha sido a partir del segundo año que las familias han puesto especial atención a formas de control y registro que eviten enfermedades mortales en sus animales.

En la actualidad el 97.8% de familias participantes dicen conocer prácticas de manejo animal, siendo las principales la alimentación y la limpieza de corral, seguida del destete, lactancia y empadre. Un 58.7% de ellas conocen y aplican entre 5-6 prácticas y un 34.8% manejan las 7 técnicas enseñadas.

Un elemento clave ha sido la prestación de servicio de las promotoras pecuarias formadas por el proyecto quienes se han organizado de tal manera que puedan **compartir** sus conocimientos con aquellas familias que presentan necesidades; a lo que se suma la consolidación y uso masificado

de los sistemas de registros, para monitorear las actividades efectuadas y medir la evolución en la producción y generación de ingresos.

Una buena alimentación en la etapa reproductiva de los animales es determinante para mejores índices productivos; se sabe que el mayor número de crías destetadas por mes se debe a la **mejora de la productividad del corral**; y este aumento responde no sólo a una mayor prolificidad lograda por efecto de la sobrealimentación (flushing), sino a la menor mortalidad registrada durante la lactación.

Asimismo, se ha logrado obtener una **mayor participación** de las mujeres involucradas en la propuesta: Ellas han avanzado en el fortalecimiento de su grupo, tanto en el reforzamiento de sus capacidades como el mejoramiento en la gestión de sus actividades productivas: Las relaciones al interior del grupo se han visto fortalecidas y han mejorado, debido a los talleres en equidad de género: desarrollo personal, liderazgo y desarrollo organizacional implementados; esto se siente como la base (actitudes óptimas) que se refleja en una organización con miembros comprometidos y con una visión en común.

Como lecciones aprendidas:

Un aspecto muy importante en la capacitación son los **Intercambios de Experiencia** que permiten conocer y compartir experiencia de trabajos similares y refuerzan los conocimientos adquiridos en los talleres de capacitación (teniendo en cuenta que es más productiva una capacitación de productor a productor).

Articular los temas productivos con un trabajo en el plano personal permite lograr participantes activas, sociables, interesadas y comprometidas consigo mismas y con la propuesta.

El empoderamiento de la mujer así como el desarrollo local son procesos de mediano y largo plazo, por lo que su promoción también requiere de intervenciones de mediano y largo plazo.

Prioridad 3: Influir en las políticas, los Sistemas y las Prácticas:

El proyecto ha significado el inicio de un proceso de desarrollo mayor promovido desde el interior del grupo; las familias participantes se encuentran motivadas por el progreso que vienen percibiendo en sus vidas, en su familia y en las relaciones comunitarias y un grupo de ellas **han apostado por la formación de la Asociación de Productoras y Comercializadoras como una alternativa formal para la generación de ingresos.**

... Adicionalmente, las mujeres del proyecto han realizado coordinaciones para la firma de convenios interinstitucionales: Se ha avanzado la gestión principalmente con la Municipalidad Distrital; quienes se comprometieron en apoyarlas con la implementación de servicios básicos y asesoría en micro negocios. Este es uno de los primeros pasos y muestra del **fortalecimiento del grupo para plantear propuestas para el desarrollo de su zona**, entre las demandas del grupo se establecieron: acceso a los servicios básicos (agua y desagüe) además de una mayor vigilancia en la zona debido a la incidencia de violencia juvenil.

Como lección aprendida: **El fortalecimiento de capacidades debe apuntar a la sostenibilidad no solo del proyecto sino de la organización de base.**

8. La **Municipalidad Distrital de Independencia** de la provincia de Huaraz, en su **proyecto Desarrollo de cadenas productivas de alcachofa, avena, cuyes a través de un fondo de garantías financieras**¹², ejecutado en el distrito de Independencia provincia de Huaraz, que beneficio a 38 familias pobres de diferentes zonas del distrito, en las líneas de negocio de avena, cuyes (13 familias) y alcachofa; en el análisis de la problemática, resultados y lecciones aprendidas de su ejecución; y las incidencias logradas, refiere:

Como problema identificado: Las familias del distrito dedicadas a la actividad agrícola y pecuaria perciben bajos ingresos económicos. Cuyos efectos en la población objetivo fueron, principalmente: Las actividades agropecuarias no garantizan la atención de necesidades básicas (salud, alimentación, etc.) y el deterioro del capital social de las familias del distrito.

Posteriormente, después de la ejecución, el proyecto tuvo, entre otros, los siguientes resultados en la línea de negocios de cuyes: Generación de 13 empleos directos, generación de 5 empleos indirectos para los integrantes de las familias beneficiarias, incremento de los ingresos por familia beneficiaria, de S/. 200 mensuales a S/. 533; y promoción de una cultura empresarial.

¹² Municipalidad Distrital de Independencia-Huaraz (2006), Resumen ejecutivo del proyecto Desarrollo de cadenas productivas de alcachofa, avena, cuyes a través de un fondo de garantías financieras, Huaraz, en Premio 2006: Buenas prácticas gubernamentales-Categoría Desarrollo Económico, Pág. 1, 5 y 6.

Al término de la ejecución del proyecto presentó, entre otros, las siguientes lecciones aprendidas:

Ante un municipio promotor, la población reacciona participando activamente para la generación de su propio empleo.

El desarrollo de capacidades permite pasar de una etapa de producción de subsistencia a una etapa de productividad.

A través de **la transferencia de tecnología se obtiene mejores resultados y se contribuye a la sostenibilidad del proyecto.**

Es posible lograr innovaciones estructurales en las personas, siempre y cuando éstas muestren **actitud y comportamiento hacia el cambio.**

Tabla 3
Incidencias alcanzadas a través del proyecto desarrollo de cadenas productivas de alcachofa, avena, cuyes a través de un fondo de garantías financieras-MDI-Huaraz

Situación previa	Situación actual
Actividades productivas tradicionales y de subsistencia.	Actividades productivas de productos rentables.
Bajo rendimiento y calidad de la producción.	Productos con mejor rendimiento y calidad, propiciados por la asistencia técnica.
Ingresos mensuales por familia de S/. 200.	Incremento de ingresos mensuales de S/. 200 a S/. 533 (cuyes).
Ausencia de cultura empresarial (visión paternalista / asistencialista).	Cambio hacia una cultura empresarial.
Nivel de conocimiento poco tecnificado de las prácticas agrícolas y productivas.	Apropiación de nuevos conocimientos y prácticas de gestión empresarial y comercialización.
Utilización de insumos químicos y sintéticos.	Utilización de insumos orgánicos (abono orgánico o humus).
Las instituciones y/o organizaciones de la zona realizaban actividades de acuerdo con sus propios intereses.	Las instituciones y/o organizaciones se han juntado para lograr objetivos comunes de desarrollo económico.

Fuente: Resumen ejecutivo del proyecto Desarrollo de cadenas productivas de alcachofa, avena, cuyes a través de un fondo de garantías financieras, Municipalidad Distrital de Independencia-Huaraz.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 El desarrollo de capacidades productivas y los ingresos económicos

A. El desarrollo de capacidades productivas

A.1 Definiciones fundamentales

a) Las capacidades

Las capacidades: Enfoque de las Libertades

Para Amartya Kumar Sen¹³ como principal impulsor de este enfoque, refiere:

“En muchas evaluaciones relacionadas con el desarrollo, el «espacio» correcto no es ni el de las utilidades (como sostienen los partidarios del enfoque del bienestar) ni el de los bienes primarios (como exige Rawls), sino el de las **libertades fundamentales -las capacidades-** para elegir la vida que tenemos razones para valorar.”

Adicionalmente como parte de la elaboración del concepto de capacidad, añade: “La «capacidad» de una persona se refiere a las diversas **combinaciones de funciones¹⁴ que puede conseguir**. Por lo tanto, **la capacidad es un tipo de libertad: la libertad fundamental para conseguir distintas combinaciones de funciones (o, en términos menos formales, la libertad para lograr diferentes estilos de vida)**. Por ejemplo, una persona rica que ayune puede conseguir los mismos resultados funcionales en lo que se refiere a comer o a nutrirse que una

¹³ Amartya Sen (2000), “Desarrollo y libertad”, Pág. 99.

¹⁴ El concepto de «funciones», que tiene unas raíces claramente aristotélicas, **refleja las diversas cosas que una persona puede valorar hacer o ser**. Las funciones valoradas pueden ir desde las elementales, como comer bien y no padecer enfermedades evitables, hasta actividades o estados personales muy complejos, como ser capaz de participar en la vida de la comunidad y respetarse a uno mismo., Amartya Sen (2000), “Desarrollo y libertad”, Pág. 99.

persona desfavorecida que se vea obligada a pasar hambre, pero la primera tiene un «conjunto de capacidades» diferente al de la segunda (la primera puede decidir comer bien y estar bien nutrida, mientras que la segunda no).”

Las capacidades: Otros enfoques

Por otra parte, Horton Douglas¹⁵, **al hablar de capacidades se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, relaciones, motivaciones y condiciones que permiten tanto a los individuos como a las organizaciones, redes sociales, sectores e instituciones el desempeño de sus funciones y alcanzar los objetivos que se han planteado en torno a su desarrollo.**

Para la Comisión Económica para África 2005¹⁶: **“La capacidad es «La aptitud de las personas, organizaciones y sociedades para desempeñar funciones, resolver problemas y fijarse y alcanzar sus propios objetivos”.**

b) El desarrollo de capacidades

El desarrollo de capacidades: Enfoque del Desarrollo Humano

Para el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)¹⁷: **“Las personas son la verdadera riqueza de las naciones. Por lo tanto, el desarrollo implica ampliar las oportunidades para que cada persona**

¹⁵ INCA Rural (Instituto Nacional para el desarrollo de Capacidades Del Sector Rural) (2006), “Desarrollo de capacidades en territorios rurales: Experiencia del INCA Rural 2001-2006”, Pág. 26.

¹⁶ PNUD (2005), Informe de la Comisión Económica para África, Pág. 389.

¹⁷ PNUD, <http://hdr.undp.org/es/desarrollohumano/>

pueda vivir una vida que valore. El desarrollo es entonces mucho más que el crecimiento económico, que constituye sólo un medio —si bien muy importante— para que cada persona tenga más oportunidades.

Para que existan más oportunidades lo fundamental es desarrollar las capacidades humanas: la diversidad de cosas que las personas pueden hacer o ser en la vida. Las capacidades más esenciales para el desarrollo humano son disfrutar de una vida larga y saludable, haber sido educado, acceder a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida digno (Un nivel de vida decente, medido por el Producto Interior Bruto per cápita)¹⁸ y poder participar en la vida de la comunidad. Sin estas capacidades, se limita considerablemente la variedad de opciones disponibles y muchas oportunidades en la vida permanecen inaccesibles”. Pero el desarrollo humano no termina allí. **Otras oportunidades, altamente valoradas por muchas personas, van desde la libertad política, económica y social, hasta la posibilidad de ser creativos y productivos, respetarse a sí mismo y disfrutar de la garantía de los derechos humanos.**

En ese sentido el **desarrollo humano tiene dos aspectos. La formación de capacidades humanas** - tales como un mejor estado de salud, conocimientos y destrezas - y **el uso que la gente hace de las capacidades adquiridas** - para el descanso -la producción o las actividades culturales, sociales y políticas. Si el desarrollo humano no

¹⁸ PNUD Perú, <http://www.pnud.org.pe/firmCoceptoDH.aspx>

consigue equilibrar estos dos aspectos, puede generarse una considerable frustración humana.

Según este concepto de desarrollo humano, es obvio que **el ingreso es sólo una de las oportunidades que la gente desearía tener, aunque ciertamente muy importante. Pero la vida no se reduce a eso. Por lo tanto, el desarrollo debe abarcar más que la expansión de la riqueza y los ingresos. Su objetivo central debe ser el ser humano.**

➤ **El papel de los ingresos económicos en el Desarrollo Humano:**

El PNUD¹⁹ cuando hace referencia a la influencia de los ingresos económicos en el bienestar de las personas, menciona: “Algunas veces se sugiere que el ingreso es un sustituto de todas las demás oportunidades del ser humano, ya que el acceso al mismo permite el ejercicio de cualquier otra opción”. Esto es sólo parcialmente cierto por diversas razones.

Desarrollo de capacidades: Enfoque FONCODES-MIMDES

Para el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social-FONCODES²⁰ del ministerio de la Mujer y Desarrollo Social del Perú: “**El desarrollo de capacidades es el proceso de internalización de saberes y habilidades** que permite a las personas, grupos y organizaciones resolver problemas, desempeñar funciones y tomar decisiones orientadas a mejorar su calidad de vida, constituyéndose en un instrumento que contribuye a fortalecer y agilizar el proceso de descentralización, siendo

¹⁹ PNUD (1990), Informe sobre desarrollo humano 1990: “Definición y medición del desarrollo humano”, Pág. 33 y 34.

²⁰ <http://www.foncodes.mimdes.gob.pe/mdesacap.htm>

el medio más eficaz para devolver autoridad y recursos a los gobiernos locales y generar mecanismos de control y participación de la sociedad civil.

El desarrollo de capacidades favorece la formación del capital social, al facilitar las relaciones interpersonales, basado en la confianza, la cooperación, la lealtad y el respeto de las normas y hace posible que los grupos humanos puedan emprender acciones de generación de ingresos que le permitan mejorar su calidad de vida.”

Desarrollo de capacidades: Enfoque de las entidades de cooperación para el desarrollo desde el campo de la ayuda técnica

De acuerdo con Douglas Horton, Anastasia Alexaki y otros²¹: “La expresión ‘desarrollo de capacidades’, tal como se emplea hoy día, tiene sus orígenes en el campo de la ayuda técnica y en el de la cooperación para el desarrollo. Durante los años 50 y 60, se transfirieron a los países que no superaban el límite de pobreza recursos financieros y físicos y también aptitudes, según un ‘modelo’ de desarrollo de capacidades ‘impulsado por la oferta’. El objetivo era suministrar insumos y transferir tecnología desde los países industrializados a las regiones menos desarrolladas. En ese entonces se suponía que esas formas de capital y de tecnología desencadenarían un crecimiento económico sostenido.

Más tarde, el objetivo de entregar insumos y recursos se desplazó hacia el experimento de un **enfoque ‘impulsado por la demanda’**,

²¹ Douglas Horton, Anastasia Alexaki y otros (2008), “Evaluación del Desarrollo de Capacidades: Experiencias de Organizaciones de Investigación y Desarrollo Alrededor del Mundo”, Pág. 34.

principalmente. **El objetivo entonces era que los países en desarrollo lograran adquirir conocimientos y habilidades, un cambio de actitudes y un incremento de la capacidad de los individuos para el trabajo colectivo.** Se hizo aquí énfasis en dar respuesta a las necesidades y a los procesos de administración y no tanto en el suministro de insumos.”

Desarrollo de capacidades: Otros enfoques

A decir de Fukuda-Parr (PNUD)²²: **“El «desarrollo de la capacidad» se entiende, en este contexto, como un proceso de desarrollo de los recursos humanos, «un proceso mediante el cual las personas, los grupos, las instituciones y las sociedades aumentan su aptitud para: 1) desempeñar funciones fundamentales, resolver problemas y definir y alcanzar objetivos, y 2) comprender sus necesidades en materia de desarrollo y tratar de satisfacerlas en un contexto amplio y de manera sostenible».**”

Para la Comisión Económica para África 2005²³: **“En el contexto del desarrollo, el «desarrollo de la capacidad» se refiere a las inversiones en personas, instituciones y prácticas que, en conjunto, hagan posible que el país alcance sus objetivos en materia de desarrollo».**”

²² Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo-UNCTAD (2006), Informe 2006: Los países menos adelantados.

²³ PNUD (2005), Informe de la Comisión Económica para África, pág. 389.

Para Horton Douglas²⁴: “Cuando a la definición de capacidades la complementamos con el término **desarrollo de capacidades**, estaríamos hablando de los procesos, estrategias y metodologías, con las que las instancias de apoyo ayudan a las personas, las organizaciones, los sectores e instituciones a mejorar sus conocimientos y habilidades con el fin de llevar a cabo sus funciones para alcanzar los resultados deseados a través del tiempo”.

Niveles, en los cuales puede darse el desarrollo de capacidades

“Los esfuerzos de desarrollo de capacidades pueden enfocarse en diferentes niveles, que oscilan desde el **nivel micro (Micronivel)** de personas hasta el **nivel medio (Mesonivel)** de una organización y el **nivel macro (Macronivel)** de instituciones nacionales e internacionales”²⁵.

Ello se aprecia en la figura siguiente:

²⁴ INCA Rural (Instituto Nacional para el desarrollo de Capacidades Del Sector Rural) (2006), Desarrollo de capacidades en territorios rurales: Experiencia del INCA Rural 2001-2006, Pág. 26.

²⁵ Douglas Horton (2004), ¿Cómo planificar, implementar y evaluar el desarrollo de capacidades?, Pág. 4.

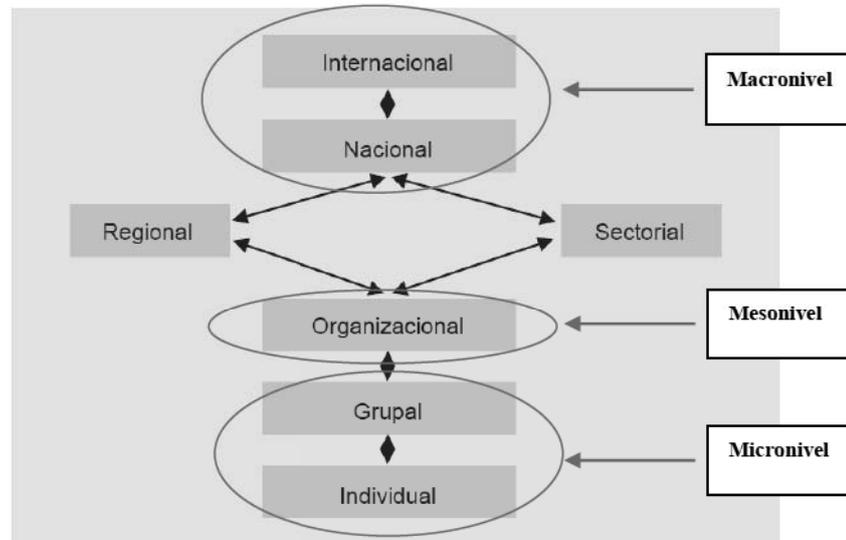


Figura 1. Niveles, en los cuales puede darse el desarrollo de capacidades

Fuente: Horton Douglas, ¿Cómo planificar, implementar y evaluar el desarrollo de capacidades?, 2004, Pág. 4.

“Entre los años cincuenta y los años ochenta, los esfuerzos de desarrollo de capacidades incluían la capacitación individual, la construcción de instalaciones físicas y el desarrollo de la infraestructura y de la organización. En los últimos años, se han enfocado en el fortalecimiento de las instituciones nacionales, económicas y legales, necesarias para promover el desarrollo del sector privado.

Aunque las instituciones nacionales son necesarias, éstas no aseguran adecuadamente el crecimiento y el desarrollo económico. El desarrollo de capacidades también es necesario en el nivel medio de las organizaciones de investigación y desarrollo.”

Importancia del desarrollo de capacidades

En la era actual de tecnología acelerada y cambios institucionales y de decrecimiento de presupuestos para esta clase de cooperación, **es esencial mejorar las capacidades de las personas individuales y de las organizaciones para sostener el desarrollo local y reducir la pobreza.**”

Aspectos a considerar para la instrumentación de los procesos de desarrollo de capacidades en un territorio rural

Hay tres aspectos que se deben considerar para la instrumentación de los procesos de desarrollo de capacidades en un territorio rural²⁶:

- a. Se debe comprender que **el desarrollo de capacidades alude a un proceso que incorpora a las personas en lo individual**, a fin de acrecentar sus capacidades para el trabajo y para su interacción social, pero además **es necesario desarrollar capacidades en el plano de las organizaciones y de las empresas, de las redes sociales y económicas, de los sectores productivos, e inclusive de las instituciones públicas** y en los espacios de participación ciudadana.
- b. Es necesario **considerar el conjunto de condiciones presentes en el entorno**, que favorecen la instrumentación de procesos para el desarrollo de capacidades, como lo son los aspectos jurídicos y normativos, las políticas públicas y los instrumentos de apoyo que se

²⁶ INCA Rural (Instituto Nacional para el desarrollo de Capacidades Del Sector Rural) (2006), Desarrollo de capacidades en territorios rurales: Experiencia del INCA Rural 2001-2006, Pág. 27

vinculan al desarrollo de capacidades y que pueden propiciar las acciones necesarias para ello.

- c. **Es de suma importancia disponer de métodos, estrategias y programas que otorguen rumbo, organicen y faciliten los procesos de desarrollo de capacidades**, con base en la participación de los actores locales en la definición, operación y evaluación de las acciones definidas en este sentido y en clara concordancia con las prioridades del desarrollo territorial.

Cómo llevar a cabo el Desarrollo de capacidades

Para Douglas Horton²⁷: “El objetivo de los esfuerzos de desarrollo de capacidades no es suministrar un producto o servicio, sino fomentar el desarrollo de personas y organizaciones específicas...El desarrollo de capacidades implica la adquisición de nuevos conocimientos y su aplicación en búsqueda de las metas individuales u organizacionales. Por esta razón, **aprender en la práctica, o sea, el aprendizaje basado en la experiencia (vivencial), está al centro del desarrollo de capacidades.**”

Para el FONCODES²⁸: “El desarrollo de capacidades generalmente se realiza mediante la aplicación de diversas herramientas y metodologías innovadoras, de acuerdo a las necesidades de la población objetivo, tales como: talleres de capacitación, asistencia técnica, pasantías, aula virtual y otras modalidades formativas”.

²⁷ Douglas Horton (2004), ¿Cómo planificar, implementar y evaluar el desarrollo de capacidades?, Pág. 4 y 5.

²⁸ <http://www.foncodes.mimdes.gob.pe/mdesacap.htm>

Planificar y gestionar el desarrollo de capacidades

Al definir las prioridades del desarrollo de capacidades, los gerentes necesitan evaluar todos los factores que limitan el desempeño de la organización e identificar las capacidades que más restringen el desempeño.

Se necesita un diagnóstico organizacional para determinar cuáles son las limitaciones y capacidades del desempeño, y las oportunidades para el cambio.

...Los esfuerzos para el desarrollo de capacidades pueden beneficiarse de un diagnóstico inicial sólido y de una planificación adecuada.”²⁹

¿Hasta qué punto se deben apoyar los esfuerzos para desarrollar capacidades?

Según Douglas Horton³⁰: “El desarrollo de capacidades no se debe ver como un acontecimiento único... **El desarrollo de capacidades es un proceso que necesita cultivarse y gestionarse a través del tiempo.** Las organizaciones de investigación y de desarrollo necesitan desarrollar continuamente sus capacidades para poder enfrentar las nuevas oportunidades y amenazas que surjan de los cambios en tecnologías, mercados, políticas y otros factores. En este sentido, no hay una meta final alcanzable para el desarrollo de capacidades de una organización.”

²⁹ Douglas Horton (2004), ¿Cómo planificar, implementar y evaluar el desarrollo de capacidades?, Pág. 6.

³⁰ Douglas Horton (2004), ¿Cómo planificar, implementar y evaluar el desarrollo de capacidades?, Pág. 7.

c) El desarrollo de capacidades productivas (Saber hacer)

El desarrollo de capacidades productivas: Enfoque Macro de la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas Sobre Comercio y Desarrollo)

Actualmente, según la UNCTAD³¹: “...Las personas tienen que abrirse camino en el mundo mediante su trabajo y creatividad, y tienen que definir sus horizontes de libertad individual mediante sus propias actividades. Para que sea así, es necesario aumentar las oportunidades de empleo.

La única manera de reducir la pobreza en los PMA (Países Menos Adelantados) sin recurrir a la asistencia o a la migración internacional consiste en desarrollar sus capacidades productivas y la consiguiente expansión en ellos de las oportunidades de empleo productivo. La importancia de desarrollar las capacidades productivas para que haya crecimiento económico y se reduzca la pobreza resulta evidente a la luz de la experiencia del desarrollo de los países en desarrollo que han podido lograr conseguir una reducción constante y sustancial de la pobreza durante los últimos 30 años. Sus políticas se han caracterizado por tratar de promover de manera consciente el crecimiento económico y por haberlo conseguido mediante políticas precisas tendientes a desarrollar sus capacidades productivas internas.

³¹ UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development: Conferencia de las Naciones Unidas Sobre Comercio y Desarrollo) (2006), Informe 2006 de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo: Los países menos adelantados, Pág.65 al 70.

Se definen las capacidades productivas como los recursos productivos, las capacidades empresariales y las vinculaciones de la producción que, en conjunto, determinan la capacidad de un país de producir bienes y servicios y le permiten crecer y desarrollarse”.

El desarrollo de capacidades productivas: Enfoque del desarrollo humano

Entonces, siguiendo el enfoque del desarrollo de capacidades, desde el punto de vista del desarrollo humano, las capacidades productivas de las personas están relacionadas con los conocimientos, destrezas, aptitudes, actitudes y valores que las personas poseen para desempeñar actividades económicas que les permitan proveerse de ingresos económicos que le aseguren un mejor bienestar para él y su familia. A su vez estas capacidades productivas de las personas están ligadas con las capacidades emprendedoras y capacidades empresariales.

A.2 Dimensiones del desarrollo de capacidades productivas: Según el enfoque de la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas Sobre Comercio y Desarrollo) y otros

Según la UNCTAD³²: De acuerdo con su definición sobre desarrollo de capacidades productivas, las dimensiones son:

Los recursos productivos, son los factores de producción. Incluyen los siguientes:

³² UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development: Conferencia de las Naciones Unidas Sobre Comercio y Desarrollo) (2006), Informe 2006 de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo: Los países menos adelantados, Pág.65 al 70.

- Los recursos naturales: cantidad y calidad de las tierras agrícolas, recursos hídricos, recursos energéticos, yacimientos minerales, recursos forestales y pesqueros, biodiversidad y calidad del paisaje;
- Los recursos humanos: cantidad y calidad de la mano de obra, incluyendo el nivel de educación, la salud, la nutrición y las calificaciones;
- Los recursos de capital financiero: disponibilidad y costo de capital para financiar la producción, la inversión y la innovación;
- Los recursos de capital físico: el conjunto de herramientas, maquinaria y equipo de que disponen los productores, así como la infraestructura material que proporciona a los productores una serie de servicios, como transportes, energía, telecomunicaciones, abastecimiento de agua, alcantarillado y regadío.

La combinación de factores empleada en la producción es distinta en cada actividad económica. Algunos factores de producción pueden trasladarse de un país a otro, mientras que otros no.

Las capacidades empresariales, son las calificaciones, los conocimientos y la información de que disponen las empresas, en primer lugar para movilizar los recursos productivos a fin de transformar insumos en productos que pueda responder de manera competitiva a la demanda actual y futura, y, en segundo lugar, para invertir, innovar y mejorar los productos e incluso para crear mercados.

Las capacidades... son un atributo de los agentes económicos. **En los estudios, a veces se definen las capacidades empresariales como**

«capacidades de la empresa». Ahora bien, esa expresión no es adecuada en el contexto de los PMA, porque muchas empresas son familiares y no constituyen entidades jurídicas distintas de los miembros de la familia que las poseen y administran.

Las capacidades empresariales consisten en saber qué y cómo hacer para producir y competir. Abarcan lo siguiente:

- Competencias básicas, que son **los conocimientos, las calificaciones y la información cotidiana necesaria** para administrar instalaciones establecidas o para utilizar las tierras agrícolas existentes e incluyendo la gestión de la producción, el control de la calidad, la reparación y el mantenimiento de equipo y la comercialización.

- Capacidades tecnológicas (o dinámicas), que son la **aptitud para establecer y adecuar las competencias a fin de incrementar la productividad, la competitividad y la rentabilidad**, así como para adaptarse a un entorno exterior cambiante en cuanto a las condiciones de la oferta y de la demanda. Las capacidades tecnológicas se han especificado de varias maneras. En una útil lista inicialmente preparada por la UNCTAD se definen cinco categorías principales de capacidades tecnológicas:

a) Capacidades de inversión: conocimientos y técnicas empleados para identificar y ejecutar proyectos de ampliación de las instalaciones físicas;

b) Capacidades de innovación incremental: conocimientos y técnicas empleados para mejorar y adaptar continuamente los productos y los

procesos mediante la innovación incremental, la ingeniería adaptativa y los ajustes de organización;

- c) Capacidades de comercialización estratégica: conocimientos y técnicas empleados para desarrollar nuevos mercados y mejorar la ventaja competitiva de la empresa;
- d) Capacidades de vinculación: conocimientos y técnicas relacionados con la transferencia de tecnología dentro de la empresa, de una empresa a otra y entre empresas e instituciones nacionales de ciencia y tecnología;
- e) Capacidades de innovación radical: conocimientos y técnicas necesarios para crear nueva tecnología, es decir, cambios importantes del diseño y las características básicas de productos y procesos de producción.

Las capacidades tecnológicas tienen particular importancia, ya que son la base de la creatividad, la flexibilidad y el dinamismo de una economía.

La buena movilización de los recursos productivos y el ejercicio de las capacidades empresariales son indisolubles de los sistemas de producción en los que están integrados los agentes económicos.

Las vinculaciones de la producción, adoptan formas distintas, por ejemplo:

- Flujos de bienes y servicios, que pueden ser eslabonamientos hacia atrás o hacia delante (lo que se refiere a las vinculaciones de una

determinada empresa o actividad con los proveedores y con los compradores, respectivamente);

- Corrientes de información y de conocimientos entre las empresas, que se producen mediante la interacción con los clientes y los proveedores, así como mediante las relaciones de colaboración entre empresas agrupadas geográficamente;
- Corrientes de recursos productivos entre las empresas, que pueden abarcar relaciones de crédito a corto plazo relacionadas con compras y ventas, así como el movimiento de trabajadores calificados.

Las capacidades productivas no siempre son genéricas; más bien, suelen ser específicas para una actividad...El aprendizaje tecnológico también es específico de cada actividad, y las distintas tecnologías requieren distintas gamas de calificaciones y de conocimientos. Algunas necesitan una especialización más circunscrita, y otras más amplia. Las capacidades tecnológicas adquiridas en una actividad pueden aplicarse en otras actividades afines y conexas, pero no siempre son fácilmente transferibles. Las vinculaciones de la producción también son en cierta medida específicas de una actividad, y guardan relación con las características técnicas de los productos y los procesos de producción.”

Según el Desarrollo Humano: De acuerdo con su definición sobre desarrollo de capacidades productivas, refiere que las capacidades productivas de las personas están ligadas con las capacidades emprendedoras y capacidades empresariales, siendo éstas también

dimensiones que se consideran como parte del desarrollo de capacidades productivas.

a) Las capacidades emprendedoras (Saber ser)

Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM)³³: “...se identifica la capacidad emprendedora como la **capacidad de generar empresas o capacidad de generar nuevos negocios para obtener un mayor crecimiento en la economía y en la creación de empleo...** algunas personas emprenden porque buscan oportunidades y otros por necesidad. En el estudio del GEM, se destaca que los empresarios de necesidad tienen un menor nivel educacional que los de oportunidad”... “la capacidad emprendedora estaría vinculada a un grupo de condiciones que pone en interacción a individuos que, en forma aislada, no serían capaces de utilizar su capacidad emprendedora individual porque les falta condiciones externas que no les permiten desarrollarla...la capacidad emprendedora no se trata sólo de crear un alto número de empresas sino que sobrevivan en condiciones competitivas.”³⁴

Para Mariela Moreno³⁵: “...**la capacidad emprendedora supone una serie de atributos como imaginación y creatividad**; el interesarse en una situación y tener aspiraciones para cambiarla, así como la voluntad

³³ Cristina Castillo Gatica, Ramón A. Ramos Arriagada y otros (2002), Capacidad emprendedora y capital social, Pág. 9.

³⁴ Cristina Castillo Gatica y Ana María Rusque (2002), Emprendimiento: De la capacidad empresarial a la capacidad emprendedora, XIX Encuentro Nacional de Escuelas y Facultades de Administración y Economía-Universidad de Talca, Pág. 14.

³⁵ Mariela Moreno Vargas (2008), Análisis de la capacidad empresarial de pequeños productores del Cantón de Guácimo- Costa Rica: El caso de los productores inscritos al Programa de Desarrollo Comunitario de la Universidad EARTH-Tesis para optar por el grado de Magister Scientiae en Socioeconomía Ambiental, Pág. 5.

para invertir la energía que ello requiere, perseverancia para no abandonar el proyecto cuando se presenten dificultades, liderazgo para motivar, orientar a las personas involucradas en el proyecto, conocimientos para identificar lo que es viable y lo que no lo es, así como las condiciones para hacer avanzar el proyecto.

En ese sentido, **el concepto de emprendedor está íntimamente ligado con el concepto de la acción ya que el emprendedor hace cosas, se arriesga, se motiva por la persecución de oportunidades, a diferencia de otros empresarios que están exclusivamente interesados en la administración de los recursos y cuentan con la posesión de una empresa.”**

Según el MINEDU³⁶: “Son aquellas potencialidades que permite a las personas, identificar, oportunidades de negocios, crear, organizar y desarrollar proyectos innovadores y viables. Estas se cimentan en la interrelación de procesos cognitivos, socio afectivos y motores. Son potencialidades que le permiten a las personas generar su propio puesto de trabajo.”

De acuerdo con Ana María Rusque³⁷ de la Universidad Central de Venezuela: “La característica de capacidad emprendedora nace del concepto entrepreneurship (espíritu emprendedor). Existen muchas teorías acerca del emprendedor y el rol que éste juega dentro de la actividad empresarial. Una de las definiciones más generalizadas de **la**

³⁶ Ministerio de Educación (2009), Las capacidades y actitudes emprendedoras-empresariales en el área de educación para el trabajo, Documento de exposición, Pág. 4.

³⁷ Roberto Alarcón Santolalla y Danny Molina Medina (2005), Análisis de la Capacidad Emprendedora de los Microempresarios del Sector Turismo. Caso provincia de Coyhaique-Tesina para optar al Grado de Licenciado en Administración-Universidad Austral de Chile, Pág. 3.

capacidad emprendedora es la creación de negocios y empresas lucrativas. También se puede entender al emprendedor como aquella persona capaz de utilizar recursos escasos y de uso alternativo en la materialización de ideas o proyectos que contengan elementos únicos e innovadores, manteniendo el negocio rentable, a lo largo del tiempo.”

a.1) El papel del Emprendedor

Para el MINTRA³⁸: “...**el emprendedor es aquel que se esfuerza por convertir sus sueños en realidad**, es fácil darse cuenta, entonces, que para ser emprendedor no es necesario vivir en la ciudad o en el campo, ser profesional o no, ser joven o viejo, hombre o mujer, soltero o casado, estar solo o en grupo, lo que sí es importante es la actitud”.

a.2) Cualidades que conforman el perfil de una persona emprendedora

Según el CEIN-NAVACTIVA³⁹: “...Muchas de las cualidades que definen a las personas emprendedoras forman parte de los distintos procesos de aprendizaje que la persona afronta a lo largo de su vida y, por tanto se pueden enseñar y aprender.

Desde edades muy tempranas, se enseña a niños y niñas, por ejemplo, a saber formar parte de un grupo o a respetar unas reglas mediante los

³⁸ Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – PETROBRAS (2006), Desarrollando capacidades & actitudes emprendedoras empresariales: Manual del docente, Pág. 15.

³⁹ Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra (CEIN) – NAVACTIVA (2001), Emprender: Qué Capacidades se requieren, Pág. 4, 5 y 8 al 10.

juegos o el deporte. **Trabajo en equipo** y **asunción de compromisos** son dos de las capacidades que van interiorizar, y que caracterizan a una persona emprendedora. Otras se pueden recuperar o desarrollar, ya en edades adultas, con una formación adecuada, entrenando y fomentando determinadas estrategias o habilidades.

Quien desee poner en marcha una empresa debe contar con las **capacidades** o cualidades que conforman el perfil de una persona emprendedora.

...El perfil “ideal” de una persona emprendedora es disponer de un nivel de desarrollo adecuado de todas las capacidades emprendedoras. Pero esto no es posible y, además, no todas las capacidades tienen el mismo peso a la hora de emprender. Todas son importantes, pero algunas son la base del desarrollo de las otras, por lo que pueden ser consideradas claves”.

b) Las capacidades empresariales

De acuerdo con Mariela Moreno⁴⁰: **“La capacidad empresarial involucra al conjunto de elementos necesarios para llevar a cabo la actividad empresarial... Es el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas empresariales que permiten desarrollar mejor las actividades productivas y sociales, y generar iniciativas empresariales exitosas y permanentes.”**

⁴⁰ Mariela Moreno Vargas (2008), Análisis de la capacidad empresarial de pequeños productores del Cantón de Guácimo- Costa Rica: El caso de los productores inscritos al Programa de Desarrollo Comunitario de la Universidad EARTH-Tesis para optar por el grado de Magister Scientiae en Socioeconomía Ambiental, Pág. 6.

Para el PNUD⁴¹: “La capacidad empresarial puede definirse como el **proceso de utilizar la iniciativa privada para transformar el concepto de empresa en una nueva compañía, o para ampliar y diversificar un negocio o una empresa existentes que tienen un elevado potencial de crecimiento**. Los empresarios buscan una innovación para aprovechar una oportunidad y movilizar capital y aptitudes de gestión, y asumen riesgos calculados al abrir mercados para nuevos productos, procesos y servicios.”

Según Carin W. Rougoor, Ger Trip y otros⁴²: “determinaron que **la capacidad de manejo empresarial comprendía el poseer características personales y destrezas (incluyendo conductas y motivaciones, capacidades y habilidades y aspectos biográficos), para hacer frente a los problemas y oportunidades de la mejor manera y en el momento adecuado.**”

Para Zehnder R.⁴³: “**Se interpreta como capacidad empresarial, a la buena disposición del productor agropecuario para desarrollar una administración eficiente de los recursos de su empresa, en base a un conocimiento integral de su funcionamiento en concordancia con el cumplimiento de objetivos definidos y consensuados con quienes tienen responsabilidades sobre la misma.**”

⁴¹ PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) (1999), Fomento de la capacidad empresarial-Nº 2, Pág. 1.

⁴² Carin W. Rougoor, Ger Trip y otros (1998), How to define and study farmers' management capacity: Theory and use in agricultural economics. Agricultural economics.

⁴³ Zehnder R., Granda J. y Comerón E.A. (2002), Propuesta para la evaluación de la capacidad empresarial en el negocio agropecuario familiar, INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), Córdoba, Pág. 1.

Como lo ha destacado Olsson⁴⁴ (1989), “el factor más importante que incide sobre los resultados de una explotación agropecuaria, es el productor y su capacidad de organización y de manejo empresarial”.

b.1) Importancia de la capacidad empresarial

Sobre este aspecto de la capacidad empresarial Mariela Moreno⁴⁵ dice: “**El pequeño productor** ha manejado los recursos de una manera empírica e intuitiva con base en la experiencia acumulada y en la tradición familiar; ha realizado, gradualmente y cuando ha querido, los cambios que ha juzgado pertinentes en sus sistemas productivos tomando decisiones en forma rápida basadas en conductas poco racionales y sin seguir ninguna metodología que le permita aplicar procedimientos lógicos y objetivos. Tal situación ha propiciado un manejo ineficiente de los recursos.

...A la vez, los gobiernos y organizaciones internacionales han desarrollado diferentes componentes de acción tratando de reducir los índices de pobreza y la marginalidad de productores campesinos. **Entre ellos se presenta la búsqueda de integrar a las familias rurales a la economía de mercado, incrementar sus ingresos, creación de empleos y de organizaciones de productores**, políticas agrarias, generación de valor agregado, entre otros.

⁴⁴ Olsson, Rolf (1989), "Management for success in modern agriculture". Plenary Paper 2, Department of Economics-Swedish University of Agricultural Sciences.

⁴⁵ Mariela Moreno Vargas (2008), Análisis de la capacidad empresarial de pequeños productores del Cantón de Guácimo- Costa Rica: El caso de los productores inscritos al Programa de Desarrollo Comunitario de la Universidad EARTH-Tesis para optar por el grado de Magister Scientiae en Socioeconomía Ambiental, Pág. 12 y 13.

Estos componentes son piezas claves en la visión que se tiene de incorporar el desarrollo a las zonas rurales para su inserción hacia nuevos mercados tratando de garantizar una mejor calidad de vida. Esta situación requiere de una transformación de las comunidades y campesinos que viven de la subsistencia pasando de ser agricultores a empresarios.

B. Los ingresos económicos

“Este concepto se usa en el contexto de la economía y las finanzas públicas.

Es la cantidad de dinero que una familia puede gastar en un periodo determinado sin aumentar ni disminuir sus activos netos. Son fuentes de ingresos económicos, sueldos, salarios, dividendos, ingreso por intereses, pagos de transferencia, alquileres y demás.”⁴⁶

“Los ingresos, en términos económicos, hacen referencia a todas las entradas económicas que recibe una persona, una familia, una empresa, una organización, un gobierno, etc.

El tipo de ingreso que recibe una persona o una empresa u organización depende del tipo de actividad que realice (un trabajo, un negocio, una venta, etc.). El ingreso es una remuneración que se obtiene por realizar dicha actividad.

Por ejemplo, el ingreso que recibe un trabajador asalariado por su trabajo es el salario. Si ésta es la única actividad remunerada que hizo la persona

⁴⁶ Diccionario Economía - Administración - Finanzas - Marketing, http://www.eco-finanzas.com/diccionario/I/INGRESO_ECONOMICO.htm

durante un periodo, el salario será su ingreso total. Por el contrario, si esta persona, además de su salario, arrienda un apartamento de su propiedad a un amigo, el dinero que le paga el amigo por el arriendo también es un ingreso. En este último caso, el salario más el dinero del arrendamiento constituyen el ingreso total. Los ingresos pueden ser utilizados para satisfacer las necesidades.

Cuando una empresa vende su producción o sus servicios a un cliente, el valor de la compra, pagada por el cliente, es el ingreso percibido por la empresa. Estos ingresos pueden ser utilizados por las empresas para pagar los salarios de los trabajadores, pagar los bienes que utilizaron para la producción (insumos), pagar los créditos que hayan obtenido, dar utilidades a los dueños de la empresa, ahorrar, realizar nuevas inversiones, etc.

Cuando el ingreso proviene de actividades productivas, se puede clasificar en varios tipos:

Ingreso marginal: Generado por el aumento de la producción en una unidad.

Ingreso medio: Ingreso que se obtiene, en promedio, por cada unidad de producto vendida; es decir, es el ingreso total dividido en el total de unidades vendidas.

Ingreso del producto marginal: Ingreso generado por la utilización de una unidad adicional de algún factor de producción (trabajo, capital), por ejemplo, la utilización de un trabajador más, etc.

En general, **las personas, las familias, las empresas, etc., buscan aumentar sus ingresos. Si éstos se elevan, su consumo y su ahorro pueden aumentar, llevando, en muchos casos, a un mejor nivel de vida y de bienestar.**

Los Estados también reciben ingresos, llamados ingresos públicos. El Estado recibe ingresos por el cobro de impuestos, por la venta de bienes producidos por empresas públicas, por utilidades que generan éstas mismas, por ventas o alquileres de propiedades, por multas impuestas, por emisión de bonos u obtención de créditos, entre otros. Cuando los ingresos provienen de impuestos se denominan ingresos tributarios, por el contrario, cuando provienen de fuentes distintas a los impuestos se denominan ingresos no tributarios. Con los ingresos, los gobiernos pueden realizar sus gastos, sus inversiones, etc.

Los ingresos también pueden clasificarse en ordinarios y extraordinarios. Los ingresos ordinarios son aquellos que se obtienen de forma habitual y consuetudinaria; por ejemplo el salario de un trabajador que se ocupa en un trabajo estable, o las ventas de una empresa a un cliente que compra periódicamente o de forma habitual. Los ingresos extraordinarios son aquellos que provienen de acontecimientos especiales; por ejemplo un negocio inesperado por parte de una persona o una emisión de bonos por parte de un gobierno.”⁴⁷

Los ingresos en el negocio del cuy están en relación directa con el sistema de producción que poseen.

⁴⁷ Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República de Colombia, <http://www.lablaa.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo8.htm>

2.2.2 El desarrollo de capacidades productivas y su efecto en los ingresos económicos

A. Vínculos entre desarrollo de capacidades humanas como Desarrollo Humano y el Crecimiento Económico

Desde el desarrollo humano hacia el crecimiento económico: vínculos

Según el PNUD⁴⁸: **“Hay un hecho básico: cuando la población es sana y está bien educada, la economía es más productiva. Pero ello no significa que el único propósito de la inversión en salud y educación sea mejorar la productividad, o que no se deban hacer inversiones que no mejoren la productividad. Nadie sugeriría con seriedad que se desistiera de invertir en salud y enseñanza, aunque el análisis económico llegara a la conclusión de que esa inversión tendría un bajo rendimiento económico. El desarrollo de la capacidad humana es un fin en sí mismo.**

Más aún, muchas inversiones que podrían ser improductivas desde el punto de vista económico arrojan dividendos elevados en cuanto al desarrollo humano. La educación de los ancianos mucho después de la edad de su jubilación tiene valor por sí misma, como lo tiene ayudar a los enfermos afectados por enfermedades mortales a vivir de la manera más satisfactoria posible.

Muchos otros tipos de inversiones en desarrollo humano tienen efectos positivos sobre la economía. Se puede aumentar la

⁴⁸ PNUD (1996), Informe sobre Desarrollo Humano 1996: “¿Crecimiento económico para propiciar el desarrollo humano?”, Pág. 83.

productividad mejorando la capacidad y la organización de los trabajadores y los administradores, posibilitando el uso de tecnología más avanzada.

Algunos de los beneficios económicos más evidentes del desarrollo humano son los dimanados del aumento de la productividad de los trabajadores, especialmente de los más pobres, a raíz de si dispusiesen de mejor nutrición, salud y educación.

- Nutrición: Los estudios indican que un aumento de las calorías ingeridas puede hacer aumentar la productividad laboral hasta un 47%.
- Salud: La contribución general de una población sana al crecimiento económico quedó demostrada en un estudio multinacional según el cual un aumento de 10% de la esperanza de vida, igual a 5,7 años en 1970, redundaba en un aumento de la tasa de crecimiento de un 1% anual.
- Educación: Los efectos positivos de la escolarización se revelan en muchos estudios empíricos. Las investigaciones sugieren que el aumento en un año del nivel medio de educación de la población activa incrementa el PIB en 9%. Pero esto sólo es válido respecto de los primeros tres años de enseñanza adicional. Posteriormente, los rendimientos de cada año adicional se reducen a alrededor de 4% del PIB...Con frecuencia, los beneficios se ponen de manifiesto en la producción agrícola de las zonas rurales. En Ghana, Malasia y el Perú, un año adicional de escolarización para un agricultor redundaba, como promedio, en un aumento de la producción de 2% a 5%.”

En resumen, se puede apreciar los vínculos entre desarrollo humano y crecimiento económico en el esquema siguiente⁴⁹:

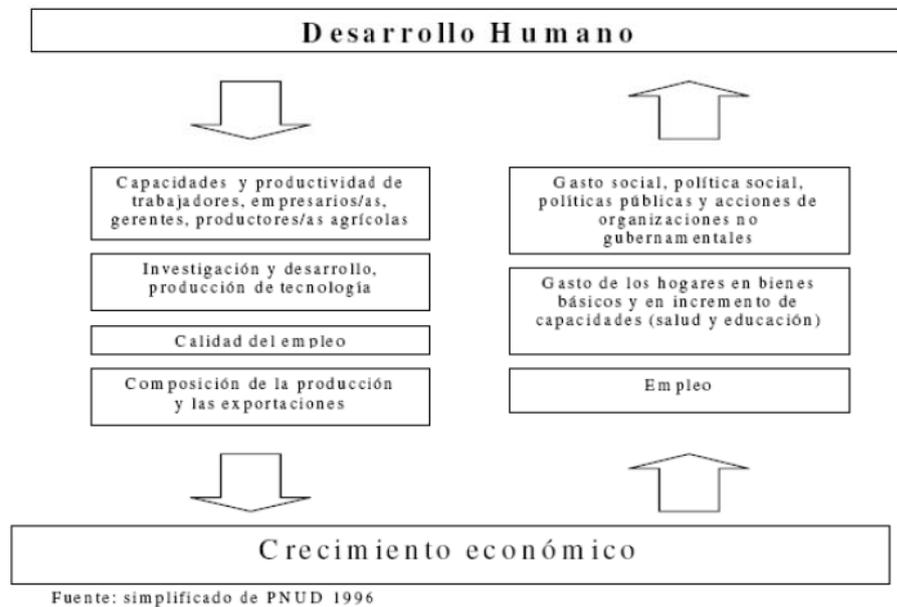


Figura 2. Vínculos entre desarrollo humano y crecimiento económico

Fuente: Pável Isa Contreras, Diplomado en Desarrollo Humano, Universidad Católica de Santo Domingo (UCSD) y PNUD-República Dominicana, 2005.

Dándose lo siguiente:

a. Del desarrollo humano al crecimiento

- fortalecimiento de capacidades humanas (estado salud y educación).
- capacidad de aprendizaje tecnológico.
- transformación del capital social e institucional.
- desarrollo y fortalecimiento de las cadenas de valor.
- aumento de la capacidad de participación.
- mayor control ciudadano.

⁴⁹ Pável Isa Contreras (2005), Diplomado en Desarrollo Humano, Universidad Católica de Santo Domingo (UCSD) y PNUD-República Dominicana.

b. Del crecimiento al desarrollo humano

- aumento del gasto público y efectividad de la política social.
- provisión de bienes públicos.
- generación de empleos.
- políticas de empleo.
- aumento del ingreso de los hogares y reducción de pobreza.
- asignación adecuada de los ingresos del hogar.
- estructura de poder dentro del hogar.

Adicionalmente a lo anterior, cuando el desarrollo humano contribuye con las capacidades de las personas, se puede generar también un círculo virtuoso entre la competitividad y el desarrollo humano, tal como se puede apreciar en el esquema siguiente:



Figura 3. Vínculos entre desarrollo humano y la competitividad

Fuente: PNUD, 1996.

2.2.3 La cadena productiva y de valor

A. Definición de cadena productiva

Según Damien van der Heyden y Patricia Camacho⁵⁰, una definición sencilla de cadena productiva puede ser: **Una cadena productiva es un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado.**

En una cadena productiva, intervienen varios actores que desarrollan actividades y relaciones entre ellos para llevar un producto hasta los consumidores. **Algunos actores intervienen directamente en la producción, transformación y venta del producto y otros se dedican a brindar servicios.** Este conjunto de actores está sometido a la influencia del entorno, representado por varios elementos como las condiciones ambientales o las políticas.

Para simplificar, se suele representar a una cadena productiva bajo un esquema sencillo, como se presenta a continuación:

⁵⁰ Damien van der Heyden, Patricia Camacho (SNV-Holanda, CICDA-Francia, IC-Suiza, otros) (2006), Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas, Editorial Plataforma RURALTER, Segunda edición, Quito, Pág. 14 al 15.



Figura 4. Esquema simplificado de cadena productiva

Fuente: Damien van der Heyden, Patricia Camacho (SNV-Holanda, CICDA-Francia, IC-Suiza, otros), Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas, Editorial Plataforma RURALTER, Segunda edición, Quito, 2006, Pág. 14 al 15.

B. Visión esquemática de una cadena productiva agroalimentaria

Según Mark Lundy⁵¹, una visión esquemática de una cadena productiva agroalimentaria genérica y ampliada, sería:

⁵¹ Mark Lundy (2008), Proyecto de desarrollo agroempresarial rural-Centro internacional de agricultura tropical (CIAT), Colombia, Pág. 2 y 3.



Figura 5. Cadena productiva agroalimentaria genérica

Fuente: Mark Lundy, Proyecto de desarrollo agroempresarial rural-Centro internacional de agricultura tropical (CIAT), Colombia, Pág. 2 y 3.

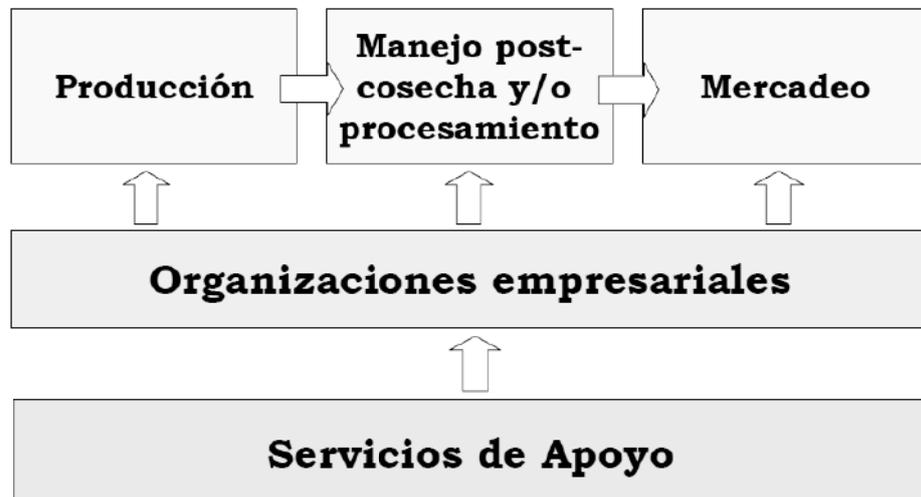


Figura 6. Cadena productiva agroalimentaria genérica ampliada

Fuente: Mark Lundy, Proyecto de desarrollo agroempresarial rural-Centro internacional de agricultura tropical (CIAT), Colombia, Pág. 2 y 3.

C. Definición de cadena de valor

Según la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial-ONUDI y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo-Colombia⁵², Sobre la cadena de valor: Son una serie de procesos estratégicos que agregan valor al producto en función del consumidor final: diseño, transformación, ventas y servicio al cliente, o una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor; es decir, en cada empresa integrante de una cadena productiva se encuentran intrínsecas las cadenas de valor.

D. La cadena de valor y la ventaja competitiva

Según Michael E. Porter⁵³, sobre la cadena de valor: Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor, mostrada en la figura siguiente:

⁵² Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial-ONUDI y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo-Colombia (2004), Manual de minicadenas productivas, impresión Litocamargo Ltda., Colombia, Pág. 26.

⁵³ Michael E. Porter (1991), Ventaja competitiva-creación y sostenimiento de un desempeño superior, Editorial Rei Argentina S.A., Sexta reimpression de la primera publicación de 1987, Argentina, Pág. 51 al 62.

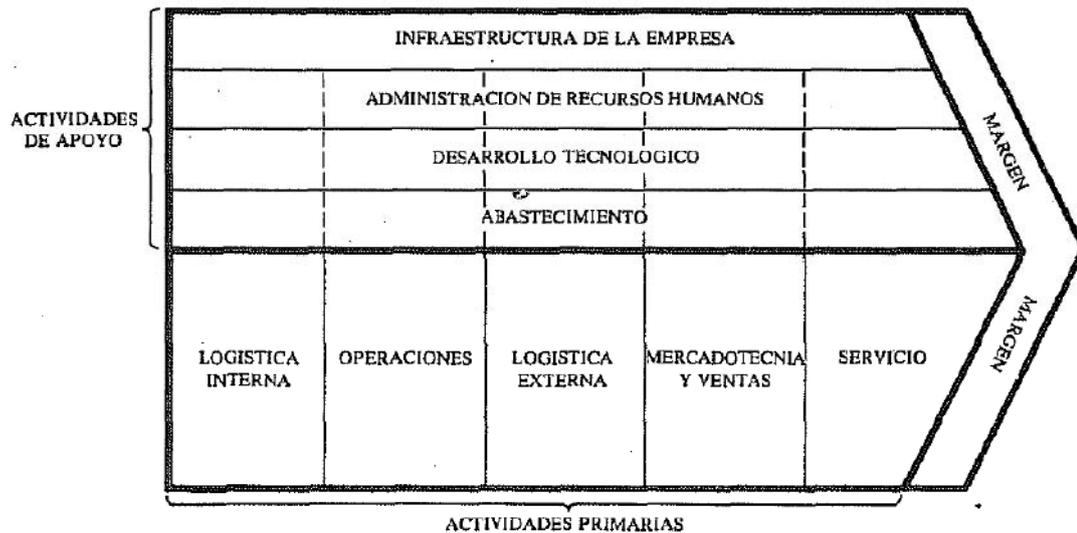


Figura 7. La cadena de valor genérica

Fuente: Michael E. Porter, Ventaja competitiva-creación y sostenimiento de un desempeño superior, Editorial Rei Argentina S.A., Sexta reimpresión de la primera publicación de 1987, Argentina, 1991, Pág. 51 al 62.

...El nivel relevante para la construcción de una cadena de valor son las actividades de una empresa para un sector industrial particular (la unidad de negocio).

...En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que puede vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto.

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las *actividades de valor y del margen*. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El

margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades *primarias* y actividades de *apoyo*. **Las actividades primarias**, listadas a lo largo de la base de la Figura 7, **son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta.**

En cualquier empresa, las actividades primarias pueden dividirse en las cinco categorías genéricas mostradas en la Figura 7. Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento, el desarrollo de tecnología y la administración de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura de la empresa no está asociada con actividades primarias particulares, sino que apoya a la cadena entera.

Actividades primarias:

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria, como se muestra en la Figura 7. Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa: Logística Interna, Operaciones, Logística Externa, Mercadotecnia y Ventas; y Servicio.

Actividades de apoyo

Las actividades de valor de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas como se muestra en la Figura 7: Abastecimiento, Desarrollo de Tecnología, Administración de Recursos Humanos e Infraestructura de la Empresa.

Siguiendo con Michael E. Porter⁵⁴, cuando habla de los eslabones dentro de la cadena de valor...**la cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes.**

E. Minicadenas productivas

Según la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial-ONUDI y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo-Colombia⁵⁵: **Las minicadenas productivas, se conforman a partir de actividades económicas complementarias (por ejemplo, agricultura–industria–comercialización) realizadas por unidades de menor tamaño (minifundios, talleres artesanales, famiempresas, Mipymes) que presentan escasas posibilidades de crecimiento y supervivencia aisladamente. Por lo regular estas minicadenas son expresión de una vocación productiva regional. Su promoción integral busca**

⁵⁴ Michael E. Porter (1991), Ventaja competitiva-creación y sostenimiento de un desempeño superior, Editorial Rei Argentina S.A., Sexta reimpression de la primera publicación de 1987, Argentina, Pág. 62 al 69.

⁵⁵ Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial-ONUDI y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo-Colombia (2004), Manual de minicadenas productivas, impresión Litocamargo Ltda., Colombia, Pág. 27.

incrementos en la productividad y en la competitividad para proporcionar a la población involucrada alternativas de oportunidades en el sentido de mejorar su nivel de ingresos y su calidad de vida de manera sostenible.

En búsqueda de aclarar el concepto de cadenas productivas se ha tomado como base la conceptualización presentada en el acápite anterior para aplicarla a un nivel diferente, constituido por pequeñas y medianas unidades productivas.

En la conformación y apoyo a las minicadenas, los agentes externos de apoyo pueden incidir en pequeños nichos de cadena, que afronten los problemas de escala, ya que con pocos eslabones y con empresas cuya organización sea relativamente más sencilla, es posible lograr procesos de concertación más ágiles, generación de compromisos y entrega de resultados en cortos tiempos que faciliten un proceso de apoyo más integral y de mediano plazo.

2.2.4 Competencias de los productores rurales y la situación de los negocios del cuy

A. Competencias de los productores rurales en el negocio del cuy (Saber conocer)

Tecnología productiva para la producción de cuy

Según la Ing. Lilia Chauca de Zaldívar⁵⁶, el cuy (cobayo o curí) es un mamífero roedor originario de la zona andina de Bolivia, Colombia,

⁵⁶ Lilia Chauca de Zaldívar (1998), Producción de cuyes (*Cavia porcellus*), Instituto Nacional de Investigación Agraria La Molina, Perú, Pág. 4 y 5.

Ecuador y Perú. El cuy constituye un producto alimenticio de alto valor nutricional que contribuye a la seguridad alimentaria de la población rural de escasos recursos.

El Perú, es el país con la mayor población y consumo de cuyes, criados básicamente con sistemas de producción familiar.

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.

Entre las especies utilizadas en la alimentación del hombre andino, sin lugar a dudas el cuy constituye el de mayor popularidad. Este pequeño roedor está identificado con la vida y costumbres de la sociedad indígena, es utilizado también en medicina y hasta en rituales mágico-religiosos. Después de la conquista fue exportado y ahora es un animal casi universal. En la actualidad tiene múltiples usos (mascotas, animal experimental), aunque en los Andes sigue siendo utilizado como un alimento tradicional.

a.1) Reproducción y manejo de la producción

Según la misma Lilia Chauca de Zaldívar⁵⁷, el éxito de cualquier explotación pecuaria se basa en el buen manejo dado en las diferentes etapas productivas. En cualquiera de los sistemas de crianza de cuyes, el empadre, destete, cría y recria son las fases más importantes en donde

⁵⁷ Lilia Chauca de Zaldívar (1998), Producción de cuyes (*Cavia porcellus*), Instituto Nacional de Investigación Agraria La Molina, Perú, Pág. 17 al 48.

deben aplicarse las alternativas tecnológicas adecuadas tomando en cuenta los conocimientos fisiológicos y el medio ambiente.

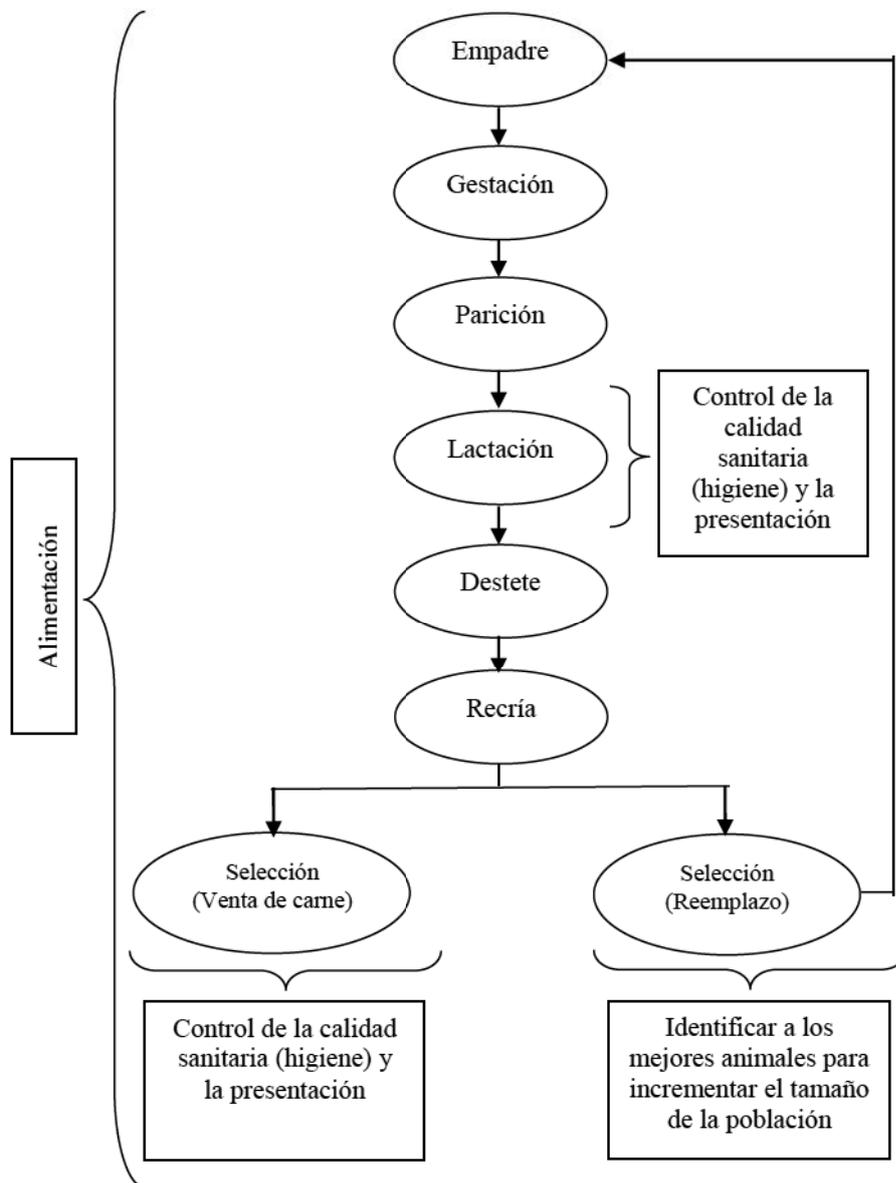


Figura 8. Proceso de reproducción y manejo de la producción de cuy
 Fuente: Lilia Chauca de Zaldívar, Producción de cuyes (*Cavia porcellus*), Instituto Nacional de Investigación Agraria La Molina, Perú, 1998, Pág. 17 al 48.

Parámetros técnicos:

Tabla 4

Sistema de producción: familiar-comercial

Parámetros técnicos:	
PROCESO DE REPRODUCCIÓN Y MANEJO DE LA PRODUCCIÓN DE CUY:	
Empadre:	<u>Cuyes hembras:</u> Peso: 550 gr. o Edad: 3 meses. <u>Cuy macho reproductor:</u> Edad: 4 meses. <u>Densidad de Empadre:</u> 1:7 (1 macho reproductor con siete hembras reproductoras) En pozas de 1,5 x 1,0 x 0,5 m. <u>Sistemas de empadre:</u> Empadre continuo o postpartum (recomendado).
Gestación:	<u>Tiempo promedio:</u> 67 días (Se inicia cuando la hembra queda preñada y termina con el parto.)
Parto:	<u>Nº de crías por parto:</u> 1 a 5 crías. <u>Prolificidad:</u> Nº de partos por año: 4 a 5. <u>Empadre después del parto:</u> Tiempo de permanencia del macho junto a la hembra en instantes que se produce el parto: 3 a 5 horas.
Lactancia:	<u>Tiempo de duración de lactancia:</u> 2 a 3 semanas. <u>Protección de las crías:</u> Se deben usar cercas o gazaperas.
Destete:	Edad de las crías para el destete (separación de las crías lactantes de las madres): 2 a 3 semanas.
Recría (Cría o Engorde):	<u>Tiempo de duración de la recría:</u> 8 semanas (etapa de crecimiento desde el destete hasta que salen al mercado o entran al empadre). <u>Sexaje:</u> Agrupación de cuyes machos: grupos de 10. Agrupación de cuyes hembras: grupos de 15.
Selección (Reemplazo de reproductores):	<u>Selección de machos:</u> Escoger el más grande de los más grandes. <u>Selección de hembras:</u> Seleccionar a las mejores hembras, a las de mejor crecimiento.
Selección (Venta de carne):	<u>Selección (cuyes parrilleros):</u> <u>Cuyes machos:</u> Edad adecuada que debe tener el cuy para la venta como carne: de 2.5 a 3 meses. Peso mínimo: 700 gr. para lograr mínimamente 4 presas. <u>Cuyes hembras:</u> De acuerdo a su vida productiva, si no tienen crías, o si tiene y no las logran (cuyes de descarte).
INSTALACIONES:	
Aspectos a tomar en cuenta:	<ul style="list-style-type: none">- Cercanía a las vías de acceso.- Como mínimo debe existir 2 puertas en el galpón una de acceso y otro de salidas para desechos.- Debe construirse en lugares seguros donde no se produzcan

Tabla 4

Sistema de producción: familiar-comercial

Parámetros técnicos:

PROCESO DE REPRODUCCIÓN Y MANEJO DE LA PRODUCCIÓN DE CUY:

Tipos de instalaciones:	<p>inundaciones y que permitan futuras ampliaciones.</p> <ul style="list-style-type: none">- Las horas luz (calor) deben caer en las paredes laterales la mayor cantidad de horas tanto en la mañana como en la tarde.- Dentro de las instalaciones se debe dejar, comederos para facilitar el manejo, la distribución de alimento y la limpieza.- Los pasadizos dentro del galpón deben tener como mínimo en crianzas familiar/comercial, un ancho de 0.80 m; para dar acceso al paso de una carretilla.- Considerar espacios adecuados para materiales e insumos.- Debe colocarse pasteras en lugares estratégicos para el oreado del forraje sobre todo en épocas de lluvia.- Las puertas, ventanas y pisos serán de materiales que brinden seguridad e impidan el ingreso de animales extraños, como ratas, comadrejas y otros predadores.- Los galpones pueden ser contruidos de adobe, ladrillo, madera; o del material disponible en la zona.- El galpón debe contar con un botiquín veterinario y una sala de hospitalidad (para los tratamientos, curaciones del cuy y/o sala de cuarentena). <p>Pozas:</p> <p><u>Medidas recomendadas:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Pozas de empadre: Las pozas son de 1,5 x 1 x 0,45 m.- Pozas para machos reproductores en prueba o reserva: Las pozas son de 0,5 x 1 x 0,45m.- Pozas de descarte de reproductoras: Se ubica a 30 hembras en pozas de 3 x 2 x 0,45 m.- Pozas para cría: Son de 25 cuyes en pozas de 1,5 x 1 x 0,45 m.- Pozas de recua: Son pozas de 1,5 x 1 x 0,45 m. <p><u>Materiales usados:</u></p> <p>Mallas, ladrillos, madera.</p> <p>Para el piso puede ser de tierra con una base de paja, coronta molida, para absorber la humedad.</p> <p>Jaulas:</p> <p><u>Medidas recomendadas:</u></p> <p>De hasta cuatro pisos de altura máxima: 1.60 m por 1.60 m dependiendo de los espacios y manejo (tipo de empadre mixto / continuo y controlado).</p> <p><u>Materiales usados:</u></p> <p>Madera con mallas metálicas.</p>
--------------------------------	---

ALIMENTACIÓN (Sistema de alimentación):

Alimentación por pastos o forraje:	<p><u>Pastos verdes:</u></p> <p>Alfalfa, trébol, amor seco, rye grass, cultivos hidropónicos.</p> <p><u>Cereales:</u></p> <p>Chala, cebada, avena.</p> <p><u>Residuos de la cosecha:</u></p> <p>De frutas, hortalizas.</p> <p><u>Ración / cuy (adulto):</u></p> <p>200 a 250 gr. / cuy / día</p> <p><u>Proporción de la ración / día:</u></p> <p>En dos partes / día (En la mañana y en la tarde).</p>
---	--

Tabla 4

Sistema de producción: familiar-comercial

Parámetros técnicos:	
PROCESO DE REPRODUCCIÓN Y MANEJO DE LA PRODUCCIÓN DE CUY:	
Alimentación mixta:	<u>Composición:</u> Forraje + concentrado-balanceado <u>Alimento concentrado:</u> Preparación en base a mezcla de: Maíz amarillo, maíz choclo, afrecho, harina de pescado, pasta de algodón, cebada grano, sub productos de la molinería y/o cosecha, vitamina C, torta de soya y agua. <u>Alimento balanceado:</u> Productos comerciales: cuyina. <u>Ración de concentrado / cuy (adulto):</u> 25 a 40 gr. / cuy / día <u>Proporción de la ración / día:</u> En dos partes / día (En la mañana y en la tarde).
SANIDAD EN CUYES:	
Enfermedades infecciosas:	<u>Enfermedades infecciosas más frecuentes:</u> Salmonelosis Neumonía Micosis <u>Tratamiento:</u> Deben ser tratados con productos químicos antibacterianos
Enfermedades parasitarias:	<u>Enfermedades parasitarias más frecuentes:</u> Piojos Pulgas Ácaros (chuchuy, o arañita roja) <u>Tratamiento:</u> Deben ser tratados con productos químicos y baños a los cuyes en soluciones desinfectantes.
Manejo sanitario:	<u>Seguridad del galpón:</u> - Debe permanecer cerrado. - En la puerta de entrada deben colocarse un pediluvio (bandeja con cal, kreso u otro desinfectante). - Control de ratas, ratones, moscas y otros animales en las instalaciones y depósitos de los alimentos. - Tener en observación (cuarentena) a los animales provenientes de otros lugares, mínimo por 15 días. - Limpiar y desinfectar periódicamente las instalaciones, pozas, jaulas; comederos, bebedores, con una solución de kreso u otros desinfectantes comerciales. - Contar con un botiquín veterinario, con medicamentos básicos. - Aplicar medidas de bioseguridad (usar guantes, manejo adecuado de los desechos, etc.). - Manejo de registros sanitarios.

Fuente: Elaboración propia en base a Lilia Chauca Francia y Marco Zaldivar Abanto-INIA y Coordinadora Rural-Coordinadora de organizaciones campesinas e instituciones agrarias del Perú.

a.2) Reproducción Sanidad en cuyes

Según Lilia Chauca⁵⁸, la mortalidad existente en la crianza de cuyes, como consecuencia del desconocimiento de alternativas en el área de salud animal, es lo que limita el desarrollo de la crianza. En los países andinos la cría de cuyes se realiza de manera tradicional en el sistema familiar.

Organización, Empresa y la Gestión Empresarial

a.1) Organización

Según Idalberto Chiavenato⁵⁹, cuando hace referencia a Henri Fayol: la palabra organización tendría dos significados:

1. *Organización como entidad social*, en la cual las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos. En esta acepción, la palabra organización indica cualquier iniciativa humana intencional, emprendida para alcanzar determinados objetivos. Las empresas constituyen un ejemplo de organización social.
2. *Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo* (planeación, dirección, coordinación y control). En este sentido, organización significa el acto de organizar, estructurar y destinar los recursos, definir los órganos encargados de la administración y fijar sus atribuciones e interrelaciones.

⁵⁸ Lilia Chauca de Zaldívar (1998), Producción de cuyes (*Cavia porcellus*), Instituto Nacional de Investigación Agraria La Molina, Perú, Pág. 97.

⁵⁹ Idalberto Chiavenato (2007), Introducción a la teoría general de la administración, Editorial McGraw-Hill, Séptima Edición, México, Pág. 71.

a.1.1) Concepto de organizaciones como entidad social

Según Idalberto Chiavenato⁶⁰: La vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones. Por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización sólo existe cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse,
2. están dispuestas a actuar conjuntamente, y
3. desean obtener un objetivo común.

La disposición de contribuir con acción quiere decir, ante todo, disposición de sacrificar el control de su propio comportamiento, en beneficio de la coordinación. Con el paso del tiempo, esta disposición de participar y contribuir a la organización varía de una persona a otra, y aun en la misma persona.

Esto indica que el sistema total de contribuciones es inestable, puesto que el aporte individual cambia enormemente, no sólo en función de las

⁶⁰ Idalberto Chiavenato (2000), Administración de Recursos Humanos, Editorial McGraw-Hill, Quinta Edición, México, Pág. 7 al 8.

diferencias individuales de los participantes, sino también del sistema de recompensas otorgadas por la organización para aumentar las contribuciones.

Existen varias clases de necesidades que las organizaciones pueden ayudar a satisfacer: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En síntesis, las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones. En las organizaciones, la capacidad intelectual y la capacidad física no son las que impiden la consecución de muchos objetivos humanos, sino la falta de habilidad para trabajar con otras personas de manera eficaz.

a.1.2) Modalidades o figuras asociativas de las organizaciones en el agro en el Perú

Según Fausto Robles Rodríguez⁶¹: En el Perú el estado reconoce dos formas asociativas aplicables a la pequeña actividad agropecuaria en el sector agricultura, que aunque en muchos casos pueden tener objetivos similares en la búsqueda de beneficios para sus socios, se rigen por normas legales, estímulos y regímenes tributarios diferentes. Estas formas asociativas son las Asociaciones y las Cooperativas de Servicios.

Las Asociaciones: Están contempladas en el Título II del Código Civil, Decreto Legislativo 295 y se rigen por las normas básicas en él

⁶¹ Fausto Robles Rodríguez (2008), Modalidades asociativas del agro en el Perú, Editorial Agriconsult Perú, Primera edición, Perú, Pág. 1 al 2.

establecidas y en sus modificaciones posteriores, debiendo contar con un Estatuto en el cual quedan definidos sus objetivos, pudiendo ser diversos en tanto no persigan fines de lucro. Se forman libremente por decisión de los interesados con igualdad de derechos y obligaciones para todos y sus órganos básicos de gobierno son la Asamblea General y la Junta Directiva, que maneja la organización de conformidad con las atribuciones establecidas en el Estatuto. Así mismo pueden contar con una Gerencia bajo las órdenes de la Junta Directiva.

Por decisión de la Asamblea pueden también constituir un Comité de Vigilancia como el de las Cooperativas, así como cualquier área de servicios para los asociados, para cuyo efecto pueden fijarse cuotas fijas o autogravámenes sobre el valor de la producción para cubrir el costo de su sostenimiento. Su régimen legal no les permite realizar actividades con fines de lucro, entendidas como reparto de utilidades, lo que no les impide actuar como gestoras de compras y ventas conjuntas de sus afiliados, como un servicio dirigido a lograr para ellos economía de escala, incremento de productividad y rentabilidad. También pueden crear empresas abastecedoras de insumos o comercializadoras de la producción de sus socios, en cuyo caso deben llevar contabilidad aparte de la institucional como una empresa cualquiera, en cuyo caso deben tributar conforme a ley y dedicar las utilidades resultantes a la creación de nuevos servicios para sus socios. (Esta parte es importante para aclarar que si bien no tienen fines de lucro, pueden ser gestoras de negocios para sus socios).

a.1.3) Asociatividad para mejorar el negocio agrícola

Según el programa Innovación y Competitividad para el Agro peruano (INCAGRO)⁶²: Dos lineamientos son fundamentales para la reconversión agro productiva de los pequeños productores: la diversificación agropecuaria y la asociatividad.

La asociatividad: Se concibe como una unión voluntaria de personas que se articulan para realizar acciones conjuntas a favor de alcanzar objetivos comunes que no podrían lograr individualmente.

La asociatividad es necesaria para que los pequeños y medianos productores puedan mejorar su eficiencia productiva, incrementar su poder de negociación y lograr una mayor y mejor articulación con el mercado.

Las ventajas de la asociatividad y organización de productores en la comercialización agrícola son:

1. Formalización (reducir costos, adecuar); fortalecimiento de capacidades gerenciales (capacitación, asistencia técnica).
2. Alianzas público privadas: cofinanciar costos de conformación, incentivos (fortalecimiento, regulación, bienes y servicios claves).
3. Agricultura de contrato: instancias privadas de solución de conflictos, fortalecimiento capacidades negociación productores; mecanismos de seguros e información.
4. Cadenas productivas: estrategias diferenciadas, planes de negocios, inversiones complementarias.

⁶² Blog de INCAGRO-Innovación y competitividad para el agro peruano, Los retos de la asociatividad para el cambio del sector agrario de escasos recursos, <http://www.incagro.gob.pe/blog/?tag=organizacion-de-productores>

5. Articulación a mercados y segmentos ventajosos (aprovechamiento redes de migrantes).

6. Atención cadena agroexportadora: concertación, innovación, inocuidad, calidad, condición fitosanitaria, infraestructura.

7. Reducción de riesgo: ahorro y crédito, seguros, tecnologías (diversificación cultivos, terrenos), gestión de cuencas, ordenamiento territorial, infraestructura, cofinanciamiento innovación, pluri actividades, mercado laboral, migración, redes sociales).

a.2) Empresa

Según el tamaño, las empresas se clasifican en grandes, medianas, pequeñas y microempresas.

a.2.1) Funciones de la Empresa

Según Eyda Lucía Marín Ramírez⁶³: El desarrollo de la actividad empresarial supone el desempeño de numerosas tareas, muchas de las cuales se han convertido en campos especializados del conocimiento. A estas áreas de trabajo especializadas también se les suele denominar “funciones empresariales”, “funciones de la empresa” o “Áreas funcionales de la empresa”.

⁶³ Eyda Lucía Marín Ramírez (2008), Apuntes sobre Administración de Empresas, Universidad de Huelva, Huelva-España, Pág. 3.

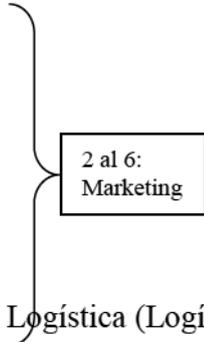
Funciones o Áreas funcionales de la Empresa:

Según Lauro Soto⁶⁴: Están relacionadas directamente con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos.

Un área funcional es el conjunto de funciones, actividades y responsabilidades realizadas en un departamento o área de la organización. Para representar las áreas funcionales y delimitar funciones, responsabilidades y jerarquías, se utilizan organigramas.

Algunos ejemplos de principales áreas funcionales tenemos: *Área de Producción, Área de Mercadotecnia o de Marketing y Ventas, Área de Recursos Humanos, Área de Finanzas*, entre otras.

...por ejemplo algunas de las funciones y responsabilidades del Área funcional de Mercadotecnia o de Marketing y Ventas son:

1. Investigación de mercados
 2. Planeación y desarrollo de producto.
 3. Diseño de la Plaza o punto de venta
 4. Precio
 5. Promoción de ventas (Publicidad)
 6. Distribución (Canal de distribución) y Logística (Logística Externa).
 7. Ventas
- 

a.3) La Gestión Empresarial

Según Carlos León, José Becerra y otros⁶⁵: La gestión empresarial está relacionado con la gestión del negocio. La gestión empresarial es un

⁶⁴ Lauro Soto, Ensenada-México, Funciones y Áreas Básicas de la Empresa, <http://www.mitecnologico.com/Main/FuncionesAreasBasicasEmpresa>

término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la empresa, dependerá la dificultad de la gestión del empresario o productor. El objetivo fundamental de la gestión del empresario es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo.

En ese sentido, la gestión empresarial se clasifica y realiza de acuerdo con los procesos administrativos y áreas funcionales de una empresa que tiene que gestionar, a los cuales está íntimamente relacionados.

a.3.1) Gestión administrativa

Según Carlos León, José Becerra y otros⁶⁶: La gestión administrativa, se encarga de **planificar** la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; **organizar**, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo **la autoridad (dirección)** y asignando responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones; y **controlando (control)** el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.

⁶⁵ Carlos León, José Becerra y otros (2007), *Gestión Empresarial para Agronegocios*, Editorial Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Primera Edición, Chiclayo-Perú, Pág. 21 al 22.

⁶⁶ Carlos León, José Becerra y otros (2007), *Gestión Empresarial para Agronegocios*, Editorial Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Primera Edición, Chiclayo-Perú, Pág. 21 al 22.

- **Planificación:**

Según Carlos León, José Becerra y otros⁶⁷: Esta función contempla definir las metas de la organización, establecer una estrategia global para el logro de estas metas y desarrollar una jerarquía detallada de planes para integrar y coordinar actividades.

Según Wikipedia⁶⁸: Es el proceso que comienza con la visión de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 años a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 año y 5 años) y el corto plazo (1 año).

- **Organización (interna del negocio):**

Según Carlos León, José Becerra y otros⁶⁹: Es la manera de diseñar la estructura de un negocio o empresa. Incluye la determinación de las tareas a realizar, quien las debe realizar, como se agrupan las tareas, quien reporta a quien y donde se toman las decisiones.

La estructura organizacional debe diseñarse de tal manera que quede claramente definido quien tiene que hacer determinadas tareas y quien es responsable de los resultados.

⁶⁷ Carlos León, José Becerra y otros (2007), *Gestión Empresarial para Agronegocios*, Editorial Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Primera Edición, Chiclayo-Perú, Pág. 26.

⁶⁸ Wikipedia-Enciclopedia libre, Administración,
<http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

⁶⁹ Carlos León, José Becerra y otros (2007), *Gestión Empresarial para Agronegocios*, Editorial Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Primera Edición, Chiclayo-Perú, Pág. 26.

- **Dirección:**

Según Carlos León, José Becerra y otros⁷⁰: Toda empresa, negocio, organización o institución agrícola está formada por personas, es responsabilidad de los administradores dirigir y coordinar las actividades de estas personas. La dirección consiste en motivar a los subordinados, dirigir actividades de otros.

Según Wikipedia⁷¹: Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones.

- **Control:**

Según Carlos León, José Becerra y otros⁷²: Una vez fijadas las metas, formulado los planes, delineados los arreglos estructurales, entrenado y motivado el personal, existe la posibilidad de que algo salga mal. Para asegurar que las cosas vayan como deben, se debe monitorear el desempeño del negocio u organización para comparar los resultados con las metas fijadas y presupuestos.

⁷⁰ Carlos León, José Becerra y otros (2007), *Gestión Empresarial para Agronegocios*, Editorial Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Primera Edición, Chiclayo-Perú, Pág. 26.

⁷¹ Wikipedia-Enciclopedia libre, Administración,
<http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

⁷² Carlos León, José Becerra y otros (2007), *Gestión Empresarial para Agronegocios*, Editorial Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Primera Edición, Chiclayo-Perú, Pág. 26.

a.3.2) Gestión administrativa de las áreas funcionales de la empresa

- **Gestión de operaciones o de producción, logística de abastecimiento y distribución**

Según Carlos León, José Becerra y otros⁷³: La gestión de operaciones o de producción, logística de abastecimiento y distribución se encarga de realizar acciones para suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información, etc. en productos finales debidamente distribuidos.

- **Gestión del Marketing**

Según la web elergonomista.com⁷⁴: La gestión del marketing se encarga de realizar acciones para concebir, planificar, ejecutar y controlar la elaboración, tarificación (precio), promoción y distribución de una idea, bien o servicio, con el objeto de llevar a cabo intercambios mutuamente satisfactorios, tanto para la organización como para los individuos.

Según Wikipedia⁷⁵: El marketing mix son las herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de Marketing y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas también como las cuatro P del marketing: Producto, Precio, Plaza o distribución y Promoción.

⁷³ Carlos León, José Becerra y otros (2007), *Gestión Empresarial para Agronegocios*, Editorial Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Primera Edición, Chiclayo-Perú, Pág. 21 al 22.

⁷⁴ Concepto de Marketing, La gestión del Marketing en la empresa, <http://www.elergonomista.com/marketing/mk18.html>

⁷⁵ Wikipedia-Enciclopedia libre, El Marketing, <http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing>

- **Gestión Financiera**

Según Carlos León, José Becerra y otros⁷⁶: La gestión financiera se encarga de realizar acciones para obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos.

- **Gestión de Recursos Humanos**

Según Carlos León, José Becerra y otros⁷⁷: La gestión de recursos humanos se encarga de realizar acciones para buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.

- **Gestión de Investigación y desarrollo**

Según Carlos León, José Becerra y otros⁷⁸: La gestión de investigación y desarrollo, se encarga de realizar acciones para manejar los procesos de investigación y desarrollo de: Tecnología (obtención y mejora de la tecnología), Procesos (operaciones), y modelos de negocio.

⁷⁶ Carlos León, José Becerra y otros (2007), Gestión Empresarial para Agronegocios, Editorial Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Primera Edición, Chiclayo-Perú, Pág. 21 al 22.

⁷⁷ Carlos León, José Becerra y otros (2007), Gestión Empresarial para Agronegocios, Editorial Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Primera Edición, Chiclayo-Perú, Pág. 21 al 22.

⁷⁸ Carlos León, José Becerra y otros (2007), Gestión Empresarial para Agronegocios, Editorial Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Primera Edición, Chiclayo-Perú, Pág. 21 al 22.

Articulación al Mercado

a.1) Articulación al mercado y las familias rurales

Según Raúl Ho⁷⁹, En un contexto de lucha contra la pobreza y el logro de mayores niveles de seguridad alimentaria en el ámbito rural, ...**el acceso al mercado es un medio para el desarrollo de las familias pobres, y por lo tanto no debe ser considerado como un fin en sí mismo.**

Partiendo de esta premisa, la búsqueda de mercados y mejores relaciones entre productores y centros de demanda, es el mecanismo por el cual se pretende mejorar los ingresos de las familias rurales pobres en general. Reconociendo que las familias pobres tienen distintas oportunidades, según sea su disponibilidad de recursos y potencialidades, no debería ser una opción escoger trabajar única o preferentemente con las familias menos pobres, porque estaríamos incurriendo en una política excluyente. Surge entonces la cuestión de cómo lograr el acceso a los mercados para pequeños productores que generan excedentes exiguos y de baja calidad. El vasto sector de pequeños productores – situados en la base de la pirámide social - mantiene algún tipo de lazo con el mercado. Cada familia maneja una cartera diversificada de actividades de las cuales obtienen varios productos, algunos de estos orientados al comercio, otros al autoconsumo, y otros cumplen ambos propósitos.

⁷⁹ Raúl Ho (2001), Marco conceptual para la articulación de pequeños productores agropecuarios al mercado, CARE PERU–SECTOR GEMA, Perú, Pág. 1 al 3.

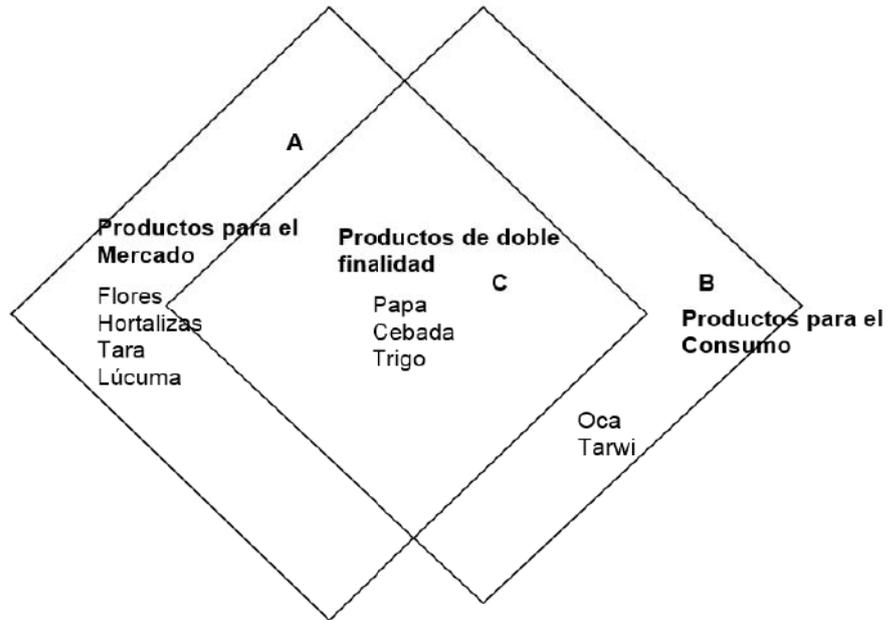


Figura 9. El sistema de producción familiar con relación al mercado y autoconsumo

Fuente: Raúl Ho, Marco conceptual para la articulación de pequeños productores agropecuarios al mercado, CARE PERU–SECTOR GEMA, Perú, 2001, Pág. 1 al 3.

La Figura 9 también nos sirve para ilustrar el mayor o menor peso relativo de la producción comercial frente al autoconsumo en una unidad productiva campesina, según el área de las zonas A o B. La explotación de ganado vacuno y producción de leche, cae generalmente en la zona A, como productos orientados al mercado, mientras que **la explotación de ovinos y otros animales menores cumple doble propósito (zona C)**. Hay familias en las cuales la producción de cuyes o aves es exclusivamente destinada al autoconsumo (zona B).

Según Raúl Ho⁸⁰,... el enfoque de articulación al mercado significa facilitar las condiciones para que los productores rurales superen los cuellos de botella más críticos - mirando integralmente la cadena agroalimentaria – desde la pre-producción hasta la fase de comercialización de los productos.

a.2) El Mercado Específico

Según Jaime Harris y Pablo Buló⁸¹, Una vez definido el bien o servicio que vamos a desarrollar, debemos identificar el mercado específico al cual vamos a dirigirnos. Debemos conocer los datos básicos de este mercado, pudiendo contestar, por lo menos, a la siguiente serie de preguntas clave:

...

- ¿Cuál es o son nuestros clientes potenciales?
- ¿Qué competencia existe en la actualidad?

...

Respecto de los posibles accionistas, las entidades financieras o de inversión, debemos convencerlas de que existe un mercado para nuestro producto y que nuestro producto va a atender un mercado específico y concreto, y no un mercado etéreo. No se trata de desarrollar un plan de marketing completo, pero sí trabajar sobre puntos considerados como claves para el éxito del negocio:

⁸⁰ Raúl Ho (2001), Marco conceptual para la articulación de pequeños productores agropecuarios al mercado, CARE PERU–SECTOR GEMA, Perú, Pág. 5 al 12.

⁸¹ Jaime Harris y Pablo Buló (2003), Manual Diseño y Elaboración de Planes de Negocios para Micro y Medianos Empresarios Rurales (Serie de instrumentos técnicos para la microempresa rural), Editorial Sagrel Ltda., Santiago de Chile, Pág. 18 al 19.

- La definición del mercado
- El análisis de la competencia existente
- La estrategia de precios
- La promoción y publicidad
- El sistema de distribución de los productos
- Las previsiones de las ventas

B. La situación de los negocios del cuy

El estado actual o situación del negocio del cuy está evidenciado en los niveles de producción que tenga el negocio del cuy, los cuales configuran sistemas de producción diversos.

Sistemas de producción

Al respecto Lilia Chauca⁸², indica que se ha podido identificar tres diferentes niveles de producción, caracterizados por la función que ésta cumple dentro del contexto de la unidad productiva. Los sistemas de crianza identificados son *el familiar*, *el familiar-comercial* y *el comercial*. En el área rural el desarrollo de la crianza ha implicado el pase de los productores de cuyes a través de los tres sistemas.

En el sistema familiar el cuy provee a la seguridad alimentaria de la familia y a la sostenibilidad del sistema de los pequeños productores.

El sistema familiar-comercial y comercial generan una empresa para

⁸² Lilia Chauca de Zaldívar (1998), Producción de cuyes (*Cavia porcellus*), Instituto Nacional de Investigación Agraria La Molina, Perú, Pág. 12 al 17.

el productor, la cual produce fuentes de trabajo y evita la migración de los pobladores del área rural a las ciudades.

C. Las competencias de los productores rurales y su efecto en la situación de los negocios del cuy

Los sistemas de producción del cuy que se tengan en un negocio del cuy son reflejo del manejo productivo (competencias) que los productores tengan de la actividad económica del cuy. Dependiendo de sus niveles de competencias que poseen mantendrán sistemas de producción correspondientes, cada uno con resultados económicos distintos.

C.1 Crianza familiar

En el Perú, la crianza familiar es la más difundida en la región andina. Se caracteriza por desarrollarse fundamentalmente sobre la base de insumos y mano de obra disponibles en el hogar: el cuidado de los animales lo realizan los hijos en edad escolar (10 por ciento), las amas de casa (63 por ciento) y otros miembros de la familia (18 por ciento) cuando comparten la vivienda, son pocos los casos donde el esposo participa (9 por ciento). Se maneja de manera tradicional, donde el cuidado de los cuyes es sobre todo responsabilidad de las mujeres y los niños.

Los insumos alimenticios empleados son, por lo general, malezas, residuos de cosechas y de cocina. El ambiente de crianza es normalmente la cocina, donde la fuente de calor del fogón los protege de los fuertes cambios de temperatura. En otros casos se construyen pequeñas

instalaciones colindantes a las viviendas, aprovechando eficientemente los recursos disponibles en la finca. El número de animales está determinado básicamente por el recurso alimenticio disponible. El cuy criado bajo este sistema constituye una fuente alimenticia de bajo costo, siendo ocasionalmente utilizado como reserva económica para los momentos en que la familia requiere de liquidez. En el departamento de Cajamarca el hato de cuyes en el sistema familiar consta, en promedio, de 25,6 unidades, tratándose de un número mayor al encontrado en la sierra central, donde en promedio las familias crían 20,5 unidades. El índice productivo (IP) es de 0.2⁸³.

La crianza familiar se caracteriza por el escaso manejo que se da a los animales; se los mantienen en un solo grupo sin tener en cuenta la clase, el sexo o la edad, razón por la cual se obtienen poblaciones con un alto grado de consanguinidad y una alta mortalidad de crías (38 por ciento), aplastadas por los animales adultos, siendo los más vulnerables los cuyes recién nacidos. Otra característica de este sistema es la selección negativa que se efectúa con los reproductores, pues es común sacrificar o vender los cuyes más grandes. La distribución de la población dentro los sistemas de crianza familiar mantiene un porcentaje alto de reproductores, y el promedio de crías por hembra al año es de 2,4 unidades.

⁸³ Instituto Nacional de Investigación Agraria-INIA y el Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo-CIID (1991), Proyecto sistemas de producción de cuyes, Perú, Pág. 34.

A través del seguimiento de productores de cuyes dedicados a la crianza familiar, se ha encontrado que la distribución de la población no mantiene una buena relación productiva.

En la costa central del Perú el 54,44 por ciento de la población está conformada por el plantel de reproductores, en crianzas de la sierra norte el valor es ligeramente menor (52 por ciento), pero en ambas regiones se requiere mejorar la eficiencia productiva con el fin de reducir estos valores a porcentajes no mayores de 33,00 por ciento.

Los cuyes criollos constituyen la población predominante. Los animales se caracterizan por ser pequeños, rústicos, poco exigentes en calidad del alimento; se desarrollan bien bajo condiciones adversas de clima y alimentación. Criado técnicamente mejora su productividad; la separación por clases mediante el sistema de pozas permite triplicar su producción, logrando un mayor número de crías.

En otros países andinos, como Colombia, Bolivia y el Ecuador, existe similitud en la forma de crianza familiar tradicional.

En Colombia, un diagnóstico realizado en el departamento de Nariño, estableció que la crianza de cuyes era conducida con características netamente tradicionales. Se identificaron bajos rendimientos productivos y reproductivos, desconocimiento de normas elementales de manejo, construcciones inadecuadas, deficiente alimentación, carencia de planes sanitarios y, con frecuencia, alta consanguinidad.

En el Ecuador, la crianza a nivel de pequeño criador, data de épocas ancestrales. En este sistema de producción la productividad es baja

debido a que no existe una tecnología de crianza apropiada. La mayor cantidad de cuyes, se hallan concentrados en las viviendas del sector rural de la sierra.

C.2 Crianza familiar-comercial

Este tipo de crianza de cuyes nace siempre de una crianza familiar organizada, y está circunscrita al área rural en lugares cercanos a las ciudades donde se puede comercializar su producto. Las vías de comunicación facilitan el acceso a los centros de producción, haciendo posible la salida de los cuyes para la venta o el ingreso de los intermediarios. No siempre esta última alternativa es la mejor ya que por lo general ofrecen precios bajos.

Los productores de cuyes invierten recursos económicos en infraestructura, tierra para la siembra de forrajes y mano de obra familiar para el manejo de la crianza. Los productores que desarrollan la crianza de cuyes disponen de áreas para el cultivo de forrajes o usan subproductos de otros cultivos agrícolas.

El tamaño de la explotación dependerá de la disponibilidad de recursos alimenticios. En este sistema, por lo general se mantienen entre 100 y 500 cuyes, y un máximo 150 reproductoras. Las instalaciones se construyen especialmente para este fin, utilizando materiales de la zona. Toda la población se maneja en un mismo galpón, agrupados por edades, sexo y clase, se mantiene la producción de forraje anexa a la granja, lo

cual exige una mayor dedicación de mano de obra para el manejo de los animales como para el mantenimiento de las pasturas.

El germoplasma predominante en la crianza familiar-comercial es el mestizo, obtenido del cruzamiento del “mejorado” con el criollo. Se emplean mejores técnicas de crianza, lo cual se refleja en la composición del lote, donde la tercera parte de la población la constituye el plantel de reproductores. La mejor eficiencia se ve reflejada en el índice productivo (IP) que es mayor a 0,6 si los cuyes reciben un suplemento alimenticio. Dentro del manejo se realizan destetes y saca oportuna de reproductores. Las reposiciones se hacen mensual o trimestralmente para compensar la saca de reproductores una vez estabilizada su población.

La alimentación es normalmente a base de subproductos agrícolas, pastos cultivados y en algunos casos se suplemento con alimentos balanceados. Se realizan periódicamente campañas sanitarias para el control de ectoparásitos.

Este tamaño de explotación demanda mano de obra familiar, y es una forma de generar una microempresa que puede evitar la migración parcial o total de algún miembro de la familia.

Un plantel de 150 reproductoras puede producir un mínimo de 900 cuyes para el mercado.

El efecto migratorio del campo a las ciudades ha determinado un incremento de la demanda de carne de cuy. En el Perú el 74 por ciento de la población de Lima es consumidor potencial, y la restricción de su consumo se debe a la escasa oferta en el mercado.

Según CARE-Ancash como parte del proyecto Alli Alpa financiado por el fondo minero Antamina⁸⁴, el costo de producción por cuy vivo para carne es de S/. 7.00 en sistemas de crianza familiar-comercial. Con un precio de venta de S/. 14.00 en la zona de la provincia de Huari. Refiere además que,...Para que el negocio de cuyes sea rentable, se debe contar con un piso forrajero (producción de pastos mejorados o alfalfa) y una población mínima de 100 a 200 madres.

Según el Ing. Saturnino Ataucusi Quispe del programa PRA-Arequipa co-financiado con la compañía de Minas Buenaventura⁸⁵, El costo de producción por cuy vivo para carne es de S/. 12.21. Con un precio de venta de S/. 20.00 en la zona de la provincia de Castilla de la región Arequipa.

En Ecuador, la crianza familiar-comercial y comercial es una actividad que data desde aproximadamente 15 años, es tecnificada con animales mejorados en su mayoría y con parámetros productivos y reproductivos que permiten una rentabilidad económica para la explotación.

C.3 Crianza comercial

Es poco difundida y más circunscrita a valles cercanos a áreas urbanas; se trata de la actividad principal de una empresa agropecuaria, donde se trabaja con eficiencia y se utiliza alta tecnología. La tendencia es a utilizar cuyes de líneas selectas, precoces, prolíficas y eficientes

⁸⁴ CARE-Ancash (2010), Guía de producción de cuyes, Huaraz-Perú, 52 Pág. 48 al 49.

⁸⁵ Saturnino Ataucusi Quispe (2015), Manejo técnico de la crianza de cuyes en la sierra del Perú, programa PRA-Arequipa, Lima-Perú, Pág. 36 al 38.

convertidores de alimento. El desarrollo de este sistema contribuirá a ofertar carne de cuyes en las áreas urbanas donde al momento es escasa.

Una granja comercial mantiene áreas de cultivo para siembra de forraje, el uso de alimento balanceado contribuye a lograr una mejor producción.

Los índices productivos son superiores a 0,75 crías destetadas/hembras empedradas. Produce cuyes “parrilleros” que salen al mercado a edades no mayores de 10 semanas, con pesos promedios de 900 g.

Los reproductores y los cuyes de recría se manejan en instalaciones diferentes con implementos apropiados para cada etapa productiva. Los registros de producción son indispensables para garantizar la rentabilidad de la explotación.

2.3 Definición de términos

Capital Social

Es el contenido de ciertas relaciones y estructuras sociales, es decir, las actitudes de confianza que se dan en combinación con conductas de reciprocidad y cooperación⁸⁶.

Capital Humano

Según Gary Stanley Becker (1964)⁸⁷: “Es el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de

⁸⁶ John Durston (2002), El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural, CEPAL, Chile, Pág. 15.

⁸⁷ Revista de trabajos científicos sobre diversas facetas de la sociedad cubana y latinoamericana, http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/alhama_311204.htm

trabajo: o es el aprovechamiento al máximo del aporte humano, que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como parte del Capital.”

En esa misma línea, Gary Becker⁸⁸ sigue diciendo: “El punto medular de la teoría del capital humano consiste en pensar que las personas gastan en sí mismas de formas diversas y que no sólo buscan una satisfacción presente sino también un rendimiento en el futuro, sea este pecuniario o no pecuniario.”

Calidad de vida

Representa un “término multidimensional de las políticas sociales que significa tener buenas condiciones de vida ‘objetivas’ y un alto grado de bienestar ‘subjetivo’, y también incluye la satisfacción colectiva de necesidades a través de políticas sociales en adición a la satisfacción individual de necesidades”⁸⁹.

Empoderamiento

El concepto de empoderamiento “se utiliza en el contexto de la ayuda al desarrollo económico y social para hacer referencia a la necesidad de que las personas objeto de la acción de desarrollo se fortalezcan en su capacidad de controlar su propia vida. También puede ser interpretado el empoderamiento

⁸⁸ ITAM - Instituto tecnológico autónomo de México, Biblioteca Raul Bailleres Jr., http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras11/textos3/sec_4.html

⁸⁹ Rossella Palomba (2002), *Calidad de Vida: Conceptos y medidas*, Institute of Population Research and Social Policies-Roma y CEPAL, Santiago-Chile, Pág. 3.

como un proceso político en el que se garantizan los derechos humanos y justicia social a un grupo marginado de la sociedad.”⁹⁰

Pobreza

Desde la perspectiva de capacidades⁹¹: **“La pobreza debe concebirse como la privación de capacidades básicas y no meramente como la falta de ingresos**, que es el criterio habitual con el que se identifica la pobreza. La perspectiva de la pobreza basada en las capacidades no entraña el rechazo de la razonable idea de que la falta de renta es una de las principales causas de la pobreza, ya que la falta de renta puede ser una importante razón por la que una persona está privada de capacidades.

... Sin embargo los puntos a favor del enfoque de la pobreza basado en las capacidades son los siguientes:

- 1) La pobreza puede identificarse de forma razonable con la privación de capacidades; **el enfoque centra la atención en las privaciones que son intrínsecamente importantes** (a diferencia de la renta baja, que sólo es instrumentalmente importante).
- 2) Hay otros factores que influyen en la privación de capacidades -y, por lo tanto, en la pobreza real- además de la falta de renta (la renta no es el único instrumento que genera capacidades).

... **es importante distinguir conceptualmente el término pobreza como la falta de capacidades del término pobreza como la falta de renta, las dos perspectivas están de manera inevitable relacionadas**, ya que la renta es un

⁹⁰ Diccionario en Internet de las Ciencias Económicas y Sociales, Grupo eumed.net, <http://www.eumed.net/cursecon/dic/oc/empoderamiento.htm>

⁹¹ Amartya Sen (2000), “Desarrollo y libertad”, Pág. 114 al 120.

importante medio para tener capacidades. Y como **un aumento de las capacidades de una persona para vivir tendería normalmente a aumentar su capacidad para ser más productiva y percibir una renta más alta, también sería de esperar que existiera una conexión entre la mejora de las capacidades y el aumento del poder de obtener ingresos que fuera de la primera al segundo y no sólo al revés.**

... es importante no perder de vista el hecho básico de que **la mera reducción de la pobreza de renta no puede ser la motivación última de la política de lucha contra la pobreza. Se corre el peligro de concebir la pobreza en el sentido estricto de privación de renta** y justificar entonces la inversión en educación, asistencia sanitaria, etc., alegando que son buenos medios para conseguir el fin de reducir la pobreza de renta.

Eso sería confundir los fines con los medios. **Las cuestiones fundamentales básicas nos obligan, por razones ya analizadas, a comprender la pobreza y la privación desde el punto de vista de la vida que pueden llevar realmente los individuos y de las libertades que tienen en realidad... Sucede que la mejora de las capacidades humanas también tiende a ir acompañada de un aumento de las productividades y del poder para obtener ingresos.**”

En esa misma línea, bajo el enfoque de desarrollo humano del PNUD⁹²: “El concepto de pobreza es una ausencia de capacidades humanas. Una persona que pierde sus bienes materiales, pero que mantiene sus capacidades, es muy probable que podrá recuperar esos recursos. Una persona pobre, desprovista

⁹² PNUD (2002), Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2002: “Aprovechando las potencialidades”, Oficina PNUD Perú, Pág. 5.

de capacidades, difícilmente superará el cerco de sus carencias, le será casi imposible conservar lo que tiene y tenderá, más bien, a perder lo adquirido.”

Empleo productivo

Denominado también trabajo productivo, “el cual quiere decir trabajo que produce riqueza”⁹³.

Factores de producción

“Los factores productivos o factores de producción son aquellos recursos, materiales o no, que al ser combinados en el proceso de producción agregan valor para la elaboración de bienes y servicios.

Los más clásicos son tres: La tierra (recompensada por la renta), el capital (recompensado por el interés) y el trabajo (recompensado por el salario).”⁹⁴

Productividad

“La productividad se refiere a relación de eficiencia y eficacia que se establece en un proceso productivo gracias a la combinación de recursos (eficiencia) para obtener un resultado (eficacia) o valor real percibido por quien lo recibe.

La economía define a la productividad como la combinación eficiente de escasos recursos que se emplean con el fin de lograr un valor mayor a la inversión de recursos asignados.”⁹⁵

⁹³ J. S. Mill (1989), Principios de Economía Política, Pág. 64.

⁹⁴ Wikipedia-Enciclopedia libre, http://es.wikipedia.org/wiki/Factores_de_producci%C3%B3n

⁹⁵ Instituto de Transferencia de Tecnologías Apropriadas para Sectores Marginales – ITACAB y Centro de Servicios para la Capacitación Laboral y el Desarrollo – CAPLAB (2009), Estudio

Competitividad

“Es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Este término no está restringido únicamente a la capacidad empresarial, sino también puede ser aplicado al ámbito nacional.

...La competitividad está determinada por el nivel de productividad alcanzado por un sistema de generación de valor; es decir, mientras una empresa u organización genere un mayor valor agregado tendrá menores costos de oportunidad, su posición en el mercado mejorará y sus riesgos disminuirán.”⁹⁶

Rentabilidad

“La palabra rentabilidad es un término general que mide la ganancia que puede obtenerse en una situación particular. Es el denominador común de todas las actividades productivas.”⁹⁷

“La rentabilidad es el rendimiento, ganancia que produce una empresa...La rentabilidad caracteriza la eficiencia económica del trabajo que la empresa realiza.”⁹⁸

Prospectivo de la formación para el trabajo productivo y competitivo en el Perú al 2020: Escenarios y marco de acción estratégico, Pág. 59.

⁹⁶ Instituto de Transferencia de Tecnologías Apropriadas para Sectores Marginales – ITACAB y Centro de Servicios para la Capacitación Laboral y el Desarrollo – CAPLAB (2009), Estudio Prospectivo de la formación para el trabajo productivo y competitivo en el Perú al 2020: Escenarios y marco de acción estratégico, Pág. 59.

⁹⁷ FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations), Depósito de documentos de la FAO, <http://www.fao.org/Docrep/003/v8490s/v8490s09.htm>

⁹⁸ Diccionario de economía política (1965), Borísov, Zhamin y Makárova, Unión Soviética.

Negocio Rural

“Actividad económica de producción de bienes y/o servicios rentable y con mercado.”⁹⁹

Empresario

“El empresario es la persona capaz de percibir una oportunidad de producción o de servicio, y ante ella formula, libre e independientemente, una decisión de consecución y asignación de los recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos necesarios para poder poner en marcha la empresa, que además de crear valor incremental para la economía, genera trabajo para él y muchas veces para otros. El empresario invierte energía, dinero, tiempo y conocimientos, participa activamente en el montaje y operación de la empresa, arriesga sus recursos y su prestigio personal, y busca recompensas monetarias y personales.”¹⁰⁰

Empresario agrícola

“Se ha considerado normalmente al propietario de las instalaciones agrícolas como al empresario, cuya función consiste en organizar el proceso productivo y vincular la empresa con los mercados de insumos, financieros, de productos y del trabajo.”¹⁰¹

⁹⁹ FONCODES (2005), Guía de Preinversión de proyectos productivos, Pág. 4.

¹⁰⁰ Mariela Moreno Vargas (2008), Análisis de la capacidad empresarial de pequeños productores del Cantón de Guácimo- Costa Rica: El caso de los productores inscritos al Programa de Desarrollo Comunitario de la Universidad EARTH-Tesis para optar por el grado de Magister Scientiae en Socioeconomía Ambiental, Pág. 7.

¹⁰¹ Mariela Moreno Vargas (2008), Análisis de la capacidad empresarial de pequeños productores del Cantón de Guácimo- Costa Rica: El caso de los productores inscritos al Programa de Desarrollo Comunitario de la Universidad EARTH-Tesis para optar por el grado de Magister Scientiae en Socioeconomía Ambiental, Pág. 7.

Empresa

“Empresa es todo esfuerzo organizado que se emprende con el propósito de generar riqueza, término que incluye bienes y servicios.

El empresario que establece la empresa, invierte capital, terreno y potencial humano, proporcionalmente con las actividades esenciales y necesarias para una producción continua de bienes servicios.”¹⁰²

Empresa familiar

“La empresa familiar es aquella organización de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar. También, y de un modo general, se acepta que una empresa familiar es una organización controlada (propiedad) por una familia, donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización.”¹⁰³

Familia rural

“Familia Rural, es aquella familia que vive en un lugar de menos de 1,500 habitantes.”¹⁰⁴

“La población rural es la que habita en el campo. Los individuos allí tienen acceso a la tierra como medio de subsistencia y las personas colaboran

¹⁰² Red de cajas de herramientas MYPYME,
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/laempresa.htm>

¹⁰³ Diego Vélez Montes, Harry Holguín Lagos y Otros (2008), Dinámica de la Empresa Familiar PYME: Estudio exploratorio en Colombia, FUNDES Internacional, Colombia, Pág. 6.

¹⁰⁴ Martha Alejandra de la Cerda Salazar, Héctor Riquelme Heras y otros (2003), Tipos de Familias de Niños y Adolescentes que acuden al Instituto Nuevo Amanecer, México, Pág. 2.

generalmente en el trabajo productivo y en las labores domésticas. Dentro de la familia campesina se pueden identificar varios estilos bien diferenciados: rural tradicional, moderna, incompleta y pudiente.

....La familia rural tradicional tiene fuerza principal en la unidad familiar por y para el trabajo, es decir, producción para la subsistencia, unificando esfuerzos de todos los miembros del hogar, dentro de este tipo de familia están las de tipo nuclear, otras de tipo extenso cuando viven dos o más generaciones.

Generalmente, la familia campesina tiene muchos hijos a quienes se mira como elementos importantes en el trabajo para el cual son educados por sus padres, de esta manera se transmite la cultura en forma práctica y sin pensar en las necesidades de una educación formal o técnica, alegando que a través de generaciones ésta no ha sido necesaria.

La familia rural moderna es aquella que abre la producción hacia la sociedad de consumo, la familia campesina cambia algunos puntos de comportamiento que la hace diferente a la tradicional, así se nota que en este tipo de familia los miembros viven de las labores agrícolas pero abiertos a la producción externa que justifica la utilización de tecnología moderna, empleo de obreros diferentes al grupo familiar, transacciones con identidades oficiales y privadas que tengan que ver con la producción agrícola y ganadera, para mejorarla, cambiarla o reforzarla.¹⁰⁵

La familia rural incompleta es la resultante de la dificultad de la familia para obtener de su tierra el sustento necesario para todos los miembros de la familia, lo cual hace necesaria la migración del padre en la mayoría de los

¹⁰⁵ Yudy Constanza Cobos (2008), "La Familia", http://yudyfreira.blogspot.com/2008/05/encuentro-no-5-la-familia_27.html, Colombia.

casos, y de los hijos mayores, quienes ofrecen su trabajo por un salario ya sea en los pueblos, haciendas, fabricas rurales, en las grandes ciudades, en el sector productivo o en el de los servicios.

Organizaciones de productores

“Es una agrupación de agricultores y/o de entidades dedicados a la producción de bienes y servicios útiles para la sociedad...y que tiene como objetivos, entre otros:

- Reducir los costes de producción al compartir y utilizar conjuntamente medios de producción entre los socios productores miembros de la organización.
- Programar la producción.
- Adaptar la cantidad y la calidad producida a la demanda del mercado.
- Concentrar la oferta y la puesta en el mercado de la producción de los miembros de la organización.
- Regularizar los precios de la producción.
- Realizar prácticas de cultivo, técnicas de producción y gestión de residuos respetuosas con la protección del medio ambiente.

De estos objetivos se deducen otros, como conseguir un mejor acceso de los productores a la información de los mercados y un mayor poder de negociación en la comercialización de los productos. Por eso se fomenta la agrupación de los productores y la constitución de la organización.”¹⁰⁶

¹⁰⁶ Javier Herrero Mendoza (2002), Manual de Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas, Dirección General de Política Agraria Comunitaria-Consejería de Agricultura y Medio Ambiente de la Junta de Extremadura, España, Pág. 3.

Productores

“Son empresas, personas e instituciones, de carácter público o privado, que transforman los recursos productivos en bienes y servicios útiles para la sociedad.”¹⁰⁷

Microempresa

“Entiéndase por Pequeña y Microempresa a aquella unidad económica que opera una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, que desarrolla actividades de extracción, transformación, producción y comercialización de bienes o prestación de servicios.”¹⁰⁸

“La indicada comercialización de bienes, prestación de servicios, extracción, transformación y producción puede ser industrial o artesanal.”¹⁰⁹

“El número total de trabajadores de la Micro empresa no excede de diez (10).”¹¹⁰; “El valor total anual de la ventas no excede de Cien (100) Unidades Impositivas Tributarias.”¹¹¹

¹⁰⁷ ABC Económico, Banco Central de Venezuela, <http://www.bcv.org.ve/c1/abceconomico.asp>

¹⁰⁸ Artículo 2, Ley N° 27268: Ley General de la Pequeña y Microempresa, Perú, (2000), Pág. 1.

¹⁰⁹ Artículo 8, Decreto Supremo N° 030-2000-ITINCI, Perú, (2000), Pág. 4.

¹¹⁰ Artículo 3, Ley N° 27268: Ley General de la Pequeña y Microempresa, Perú, (2000), Pág. 1 y Artículo 9, Decreto Supremo N° 030-2000-ITINCI, Perú, Pág. 4.

¹¹¹ Artículo 55, Decreto Supremo N° 030-2000-ITINCI, Perú, (2000), Pág. 20.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de Investigación

Tipo de Investigación

Según los objetivos: Aplicada

Pues se persigue fines de aplicación directos e inmediatos. Se busca la aplicación sobre una realidad circunstancial antes que el desarrollo de teorías. Esta investigación busca conocer para hacer y para actuar.

Según el nivel de profundidad: Explicativa

Es Explicativa, porque se determina los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos, donde el objetivo es conocer por qué suceden las cosas, a través de la delimitación de las relaciones causales existentes o, al menos, de las condiciones en que ellos se producen.

Diseño de Investigación

La presente investigación se ha realizado bajo el diseño de investigación no experimental, y dentro de ello, según su dimensión temporal: transversal o transeccional, a nivel causal.

Es no experimental, porque se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Es transversal o transeccional, pues se analiza cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado, o bien en cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo.

Es a nivel causal, debido a que se describen relaciones causales entre dos o más variables en un momento determinado.

3.2 Plan de recolección de la información y/o diseño estadístico

A. Población

Unidad de análisis

Para el presente estudio en particular, la unidad de análisis está conformada por las familias rurales productoras o criadoras de cuy.

Definición de la Población

La población, objeto de estudio, está constituida por todas las familias rurales productoras o criadoras de cuy, que forman parte de alguna organización de productores de cuy, formal e informal; que viven y realizan esta actividad económica en el ámbito rural del distrito de Pueblo Libre, provincia de Huaylas, región Ancash; las mismas que se encuentran distribuidas en forma dispersa en dos sectores territoriales: Huashca y Huaracayoc, en el año 2006; alcanzando un total de 51 familias.

B. Muestra

Dado el tamaño de la población, para la presente investigación se ha trabajado con la totalidad de la población, es decir con las 51 familias rurales

productoras o criadoras de cuy de los dos sectores del distrito de Pueblo Libre. Habiéndose realizado un censo en vez de una muestra.

3.3 Instrumento(s) de recolección de la información

Para recolectar la información requerida para la investigación se utilizó las siguientes fuentes:

a. Fuentes primarias

La Encuesta

Fue necesario la aplicación de dos tipos de encuestas: uno dirigida a las familias productoras de cuy en los sectores de Huashca y Huaracayoc y otro a 14 operadores comerciales en las localidades de Caraz, Yungay, Carhuaz y Huaraz, por ser éstos mercados relativamente principales del cuy de Pueblo Libre.

La Entrevista

Realizada principalmente a líderes de las organizaciones de productores de cuy y autoridades relevantes: Alcalde distrital.

La observación

Mediante visitas técnicas a las instalaciones de crianza del cuy de los productores y observación in situ del proceso productivo de crianza y comercialización del cuy.

Taller participativo

Llevada a cabo en los ambientes de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre, donde se contó con la asistencia del 90% de los productores, con quienes se analizó la cadena productiva del cuy, sobre la base de los procesos que se realizan en la actividad del cuy.

b. Fuentes secundarias

Análisis de contenido

Se realizó investigaciones de material bibliográfico en relación al tema que nos ocupa.

Fuentes estadísticas

Se complementó la investigación con información cuantitativa sobre estadísticas demográficas, económicas y sociales relacionadas con el objeto de estudio.

Informantes clave

Se realizaron consultas técnicas específicas en el distrito a profesionales y técnicos de instituciones públicas: FONCODES, Agencia de Promoción Agraria de Huaylas; e instituciones privadas: CARE Perú. Que trabajan en este ámbito como agentes proveedores de asistencia técnica en la cadena productiva del cuy.

3.4 Plan de procesamiento y análisis estadístico de la información

- Los datos obtenidos de campo, principalmente a través de las encuestas, han sido procesados empleando los programas informáticos SPSS y Microsoft Excel, con los cuales se construyeron cuadros y gráficos de distribución de frecuencias, con el objeto de sintetizar sus valores, de modo que permitan una interpretación mucho más adecuada. Además se han obtenido promedios.

Los que posteriormente servirán de insumo para complementar los resultados de la primera etapa de los talleres participativos.

- Los datos de la entrevista, la observación y de los informantes clave, han sido procesados empleando metodología de análisis y ordenamiento de la información para rescatar elementos esenciales que complementen los resultados de la primera etapa de los talleres participativos.
- Los datos de los talleres participativos, en una primera (conjuntamente con los demás datos de los instrumentos anteriormente mencionados) y segunda etapa; han sido procesados empleando una **metodología participativa e inclusiva** de los actores o agentes sociales en torno a la actividad económica que se pretende analizar, con criterios de rentabilidad y factibilidad; **aplicada por el FONCODES y validada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para la identificación de puntos críticos en cadenas productivas de negocios rurales. Ver ANEXO 7.**

IV. RESULTADOS

4.1 Datos generales de la población objetivo

Sexo y Edad del jefe de las familias productoras de cuyes de Pueblo Libre

Tabla 5
Sexo y edad de los jefes de familias productoras de cuyes de pueblo libre

SEXO			EDAD		
Sexo	Frec.	%	Grupos de edad	Frec.	%
Masculino	23	45.10%	[0 - 28>	5	9.80%
Femenino	28	54.90%	<29 - 37>	16	31.37%
			<38 - 46>	24	47.06%
			<47 - 55]	6	11.76%
Total	51	100.00%		51	100.00%

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 5 muestra que el 54.90% de los jefes de familias productoras de cuyes del distrito de Pueblo Libre son mujeres y un 45.10% de los jefes de familia son varones.

Se puede apreciar, también, que el 47.06% de los jefes de familias productoras de cuyes del distrito de Pueblo Libre están comprendidas entre las edades de 38 a 46 años, el 31.37% entre las edades de 29 a 37 años, el 11.76% entre las edades de 47 a 55 años y el 9.80% entre las edades de 19 a 28 años.

Cantidad de personas que integran las familias productoras de cuyes de Pueblo Libre

Tabla 6
Número de personas que integran las familias productoras de cuyes de Pueblo Libre

Grupo de integrantes	Frec.	%
[4 – 5]	37	72.55%
[6 – 7]	4	7.84%
[8 – 9]	10	19.61%
Total	51	100.00%
Promedio	5.67 = 6	

Fuente: elaboración propia.

En el cuadro anterior, el 72.55% de las familias productoras de cuyes cuentan con 4 a 5 integrantes en su familia, el 19.61% con 8 a 9 integrantes en su familia y el 7.84% con 6 a 7 integrantes en su familia.

4.2 Factores de desarrollo de capacidades productivas relevantes

A. Proceso de producción y/o transformación

Empadre

Tabla 7
Indicadores técnicos para el empadre/cruce de cuyes

Nº DE HEMBRAS POR CUY MACHO PARA CRUCE			SISTEMA DE EMPADRE/CRUCE UTILIZADO		
Nº de hembras/cuy macho	Frec.	%	Sistema de empadre/cruce	Frec.	%
Un macho y cinco hembras	15	29.41%	Empadre continuo o postpartum	0	0.00%
Un macho con seis hembras	9	17.65%	Empadre post-destete	24	47.06%
Un macho con siete hembras	8	15.69%	Desconoce	27	52.94%
Un macho con ocho hembras	5	9.80%			
Un macho con diez hembras	14	27.45%			
	51	100.00%		51	100.00%

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 7 muestra que el 29.41% de las familias productoras de cuyes utilizan para el cruce un cuy macho con cinco cuyes hembras, el 27.45% de las familias utilizan para el cruce un cuy macho con diez cuyes hembras, el 17.65% de las familias productoras utilizan para el cruce un cuy macho con seis cuyes hembras, el 15.69% y el 9.80% de las familias utilizan para el cruce un cuy macho con siete y ocho hembras respectivamente.

El cuadro también nos permite visualizar que el 52.94% de las familias productoras de cuyes desconoce el sistema de empadre o cruce utilizado cuando junta al cuy macho con los cuyes hembras y el 47.06% de dichas familias manifiesta utilizar el sistema de empadre post-destete.

Gestación

Tabla 8
Tiempo promedio de gestación del cuy

Conocimiento del tiempo promedio de gestación del cuy	Frec.	%
Sí	19	37.25%
No	32	62.75%
Total	51	100.00%
Promedio	2 meses	

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 8 muestra que el 62.75% de las familias productoras de cuyes no tienen conocimiento del tiempo promedio de gestación del cuy y sólo el 37.25% de ellas afirma si conocer, siendo según ellas el tiempo de gestación del cuy de 2 meses en promedio.

Parto

Tabla 9
Nº de crías por parto

Nº de crías por parto	Frec.	%
Uno a dos	22	43.14%
Tres a cuatro	21	41.18%
Cinco	7	13.73%
Seis a siete	1	1.96%
Total	51	100.00%
Promedio	2.5 = 3 crías por cuy hembra	

Fuente: elaboración propia.

En el cuadro anterior se puede apreciar que el 43.14% de las familias productoras de cuyes manifiesta que generalmente sus cuyes tienen entre uno a dos crías por parto, el 41.18% de ellas manifiesta que generalmente sus cuyes tienen entre tres a cuatro crías por parto, un 13.73% de ellas refiere que generalmente sus cuyes tienen cinco crías por parto y sólo un 1.96% de ellas refiere que generalmente sus cuyes tienen seis a siete crías por parto, situación que es poco común.

Lactancia

Tabla 10
Indicadores técnicos para la lactancia de cuyes

PERIODO DE LACTANCIA DE LAS CRÍAS		
Periodo de lactancia	Frec.	%
Una semana	0	0.00%
Dos a tres semanas	10	19.61%
Cuatro a cinco semanas	20	39.22%
Seis semanas	3	5.88%
El tiempo necesario que la cría quiera	8	15.69%
Otro	0	0.00%
Desconoce	10	19.61%
Total	51	100.00%

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 10 permite ver que el 39.22% de las familias productoras de cuyes manifiestan que el periodo adecuado de lactancia de las crías de cuyes es de cuatro a cinco semanas, el 19.61% de ellas refiere que el periodo adecuado de lactancia de las crías es de dos a tres semanas, una proporción de familias similar a la anterior manifiesta desconocer el periodo adecuado de lactancia de las crías, un 15.69% de las familias productoras refiere que el periodo adecuado de lactancia de las crías es el tiempo necesario que la cría quiera seguir amamantándose, ya que la misma madre se encarga de desmamantarlo en el momento que sea necesario y un 5.88% de las familias manifiesta que el periodo adecuado de lactancia de las crías es de seis semanas.

Destete

Tabla 11
Edad de separación de las crías de sus madres

Edad de Separación	Frec.	%
Una semana	0	0.00%
Dos a tres semanas	13	25.49%
Cuatro a cinco semanas	27	52.94%
Seis semanas	11	21.57%
Otro	0	0.00%
Total	51	100.00%

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 11 muestra que el 52.94% de las familias productoras manifiesta que hace la separación de las crías de sus madres (destete) cuando las crías tienen cuatro a cinco semanas de edad, el 25.49% de las familias refiere que hace el destete cuando las crías tienen entre dos a tres semanas de edad y un 21.57% de ellas refiere que hace el destete cuando las crías tienen seis semanas de edad.

Recría

Tabla 12
Indicadores técnicos para la recría

TIEMPO DE ALIMENTACIÓN Y CRÍA DE LOS GAZAPOS ANTES DE LA VENTA O REPRODUCCIÓN		
Tiempo de alimentación y cría de los gazapos	Frec.	%
Cuatro a cinco semanas	4	7.84%
Seis a siete semanas	6	11.76%
Ocho semanas	7	13.73%
Nueve a diez semanas	1	1.96%
Hasta lograr un peso adecuado	33	64.71%
Total	51	100.00%

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 12 se puede apreciar que el 64.71% de las familias productoras alimenta y cría a los gazapos (cuyes separados) desde la separación de las crías de su madre hasta antes de la venta o uso como reproductor durante el tiempo necesario hasta que los gazapos logren un peso adecuado, el 13.73% de las familias refiere que alimenta y cría a los gazapos durante un tiempo ocho semanas, el 11.76% de ellas manifiesta que alimenta y cría a los gazapos durante un tiempo de seis a siete semanas, un 7.84% de ellas refiere que alimenta y cría a los gazapos durante un tiempo cuatro a cinco semanas y solo un 1.96% de ellas refiere que alimenta y cría a los gazapos durante un tiempo de nueve a diez semanas.

Tabla 13
Uso de registros de producción

Lleva algún registro de producción	Frec.	%
Sí	0	0.00%
No	51	100.00%
A veces	0	0.00%
Total	51	100.00%

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 13 se puede ver que 100% de las familias productoras de cuyes manifiesta que no lleva o utiliza algún tipo de registro de producción.

Selección (reemplazo de reproductores)

Tabla 14
Indicadores técnicos para la selección de cuyes con fines de reemplazo de reproductores

TIPO DE SELECCIÓN DE LOS CUYES REPRODUCTORES		
HEMBRAS REEMPLAZANTES		
Tipo de selección	Frec.	%
Según el tamaño	22	43.14%
Según el peso	12	23.53%
Según la edad	5	9.80%
Según el pelaje	4	7.84%
Según el color de los ojos	2	3.92%
El mejor de los mejores	6	11.76%
Otro	0	0.00%
	51	100.00%

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 14 muestra que el 43.14% de las familias productoras de cuyes realiza la selección de los cuyes hembras reemplazantes de los reproductores de su granja principalmente según el tamaño del cuy, el 23.53% de estas familias realiza la selección de los cuyes hembras reemplazantes de los reproductores de su granja según el peso del cuy, el 11.76% de las familias realiza la selección de los cuyes hembras reemplazantes de los reproductores tomando en cuenta que el cuy sea la mejor de los mejores, el 9.80% de las familias realiza la selección de los cuyes machos reemplazantes de los reproductores según la edad del cuy, el 7.84% y 3.92% de las familias realiza la selección de los cuyes hembras reemplazantes de los reproductores según el pelaje del cuy y según el color de los ojos respectivamente.

Selección (venta de carne)

Tabla 15
Indicadores técnicos para la selección de cuyes con fines de venta

TIPO DE VENTA DE LOS CUYES DESTINADOS A LA COMERCIALIZACIÓN			EDAD ADECUADA DEL CUY PARA VENTA COMO CARNE		
Tipos de productos cuy	Frec.	%	Edad del cuy	Frec.	%
Cuy para carne	51	100.00%	Dos meses	0	0.00%
Cuy beneficiado	8	15.69%	Tres meses	8	15.69%
Cuy envasado al vacío	0	0.00%	Cuatro meses	10	19.61%
Cuy enlatado	0	0.00%	Cinco meses	2	3.92%
Cuy para ritual andino	51	100.00%	Seis meses	0	0.00%
			Más de siete meses	0	0.00%
Cuy para mascota	2	3.92%	Desconoce	31	60.78%
Cuy reproductor	20	39.22%			
Otro	0	0.00%			
Total				51	100.00%

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 15 muestra que el 100% de las familias productoras de cuy realizan la selección de los mismos para ser vendidos principalmente como producto cuy para carne, el 100% de las familias productoras realizan la selección de los cuyes para ser vendidos en segundo lugar como producto cuy para ritual andino, el 39.22% de las familias realizan la selección de cuyes para ser vendidos en tercer lugar como producto cuy reproductor, el 15.69% de las familias realizan la selección de cuyes para ser vendidos en cuarto lugar como producto cuy beneficiado, esto en casos especiales como fiestas familiares, vecinales, patronales o de pedidos especiales; el 3.92% de las familias productoras realizan la selección de cuyes para ser vendidos en quinto lugar como producto cuy para mascota, siendo este casos muy esporádicos.

Asimismo, el cuadro muestra que el 60.78% de las familias productoras de cuyes desconoce la edad adecuada que debe tener el cuy para la venta como producto cuy para carne, el 19.61% de las familias productoras manifiesta que

la edad adecuada que deben tener los cuyes para la venta como producto cuy para carne es de cuatro meses, el 15.69% de las familias productoras refiere que la edad adecuada que deben tener los cuyes para la venta como producto cuy para carne es de tres meses y solo el 3.92% de las familias productoras manifiesta que la edad adecuada que deben tener los cuyes para la venta como producto cuy para carne es de cinco meses.

Alimentación

Tabla 16
Indicadores técnicos para la alimentación del cuy

RACIÓN DIARIA DE PASTOS O FORRAJE POR CUY			RACIÓN DIARIA DE CONCENTRADO/BALANCEADO POR CUY		
Ración diaria por cuy	Frec.	%	Ración diaria por cuy	Frec.	%
Menos de 200 gr.	2	3.92%	Menos de 25 gr.	0	0.00%
Entre 200 – 250 gr	3	5.88%	Entre 25 – 40 gr	1	16.67%
Más de 250 gr.	4	7.84%	Más de 40 gr.	0	0.00%
Desconoce.	42	82.35%	Desconoce.	5	83.33%
Total	51	100.00%		6	100.00%

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla se aprecia que el 82.35% de las familias productoras de cuy desconocen cuál es la ración diaria de pasto o forraje adecuada que debe ser suministrada por cuy como alimentación, el 7.84% de las familias productoras manifiestan que la ración diaria de pasto o forraje adecuada que debe ser suministrada por cuy debe ser más de 250 gr., el 5.88% de las familias productoras de cuy manifiestan que la ración diaria de pasto o forraje adecuada que debe ser suministrada por cuy debe estar entre 200 a 250 gr. y el 3.92% de las familias refieren que la ración diaria de pasto o forraje adecuada que debe ser suministrada por cuy debe ser menos de 200 gr.

En el mismo sentido, de aquellas familias productoras que manifestaron emplear alimento concentrado/balanceado, el 83.33% de las familias manifestaron desconocer cuanto es la ración diaria por cuy de alimento concentrado/balanceado que debe ser suministrado al cuy, pues de las observaciones y visitas técnicas realizadas se pudo apreciar que este alimento es suministrado al cuy de manera calculada o aproximada según como cada familia productora considere conveniente dar; y el 16.67% de la familias manifestaron que la ración diaria por cuy de alimento concentrado/balanceado más adecuada debe estar entre 25 a 45 gr.

Sanidad

Tabla 17
Enfermedades infecciosas más frecuentes en los cuyes

Enfermedades infecciosas	Frec.	%
Micosis	2	3.92%
Salmonelosis	2	3.92%
Neumonía	2	3.92%
Otros	0	0.00%
Desconoce	45	88.24%
Total	51	100.00%

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 17 nos permite apreciar que el 88.24% de las familias productoras manifestaron desconocer las enfermedades infecciosas más frecuentes que se presentan en los cuyes de sus granjas, aun cuando reconocen que de cuando en cuando se presenta algún tipo de enfermedad en sus cuyes pero que ellos no saben identificar de que enfermedad se trata, mucho menos como tratarlo; el 3.92% de las familias productoras respondieron que la enfermedad infecciosa más frecuente que se presentan en sus cuyes es la Salmonelosis, una proporción de familias similar a la anterior manifestó que la enfermedad

infecciosa más frecuente que se presentan en sus cuyes es la Micosis y otra proporción de familias también similar a la anterior refirieron que la enfermedad infecciosa más frecuente que se presentan en sus cuyes es la Neumonía.

Tabla 18
Enfermedades parasitarias más frecuentes en los cuyes

Enfermedades parasitarias	Frec.	%
Piojos	27	52.94%
Pulgas	2	3.92%
Chuchuy (chuchuya o arañita roja)	22	43.14%
Otros	0	0.00%
Desconoce	0	0.00%
Total	51	100.00%

Fuente: elaboración propia.

La Tabla muestra que el 52.94% de las familias manifestaron que la enfermedad parasitaria más frecuente que se presentan en sus cuyes son los piojos, un 43.14% de las familias respondieron que la enfermedad parasitaria más frecuente que se presentan en sus cuyes es el chuchuy o chuchuya y solo un 3.92% de las familias manifestaron que la enfermedad parasitaria más frecuente que se presentan en sus cuyes son las pulgas.

Tabla 19
Indicadores técnicos adicionales para el manejo sanitario del cuy
**REALIZACIÓN DE LIMPIEZA DE LAS INSTALACIONES
CON DESINFECTANTES COMERCIALES**

Limpieza de las instalaciones con desinfectantes comerciales	Frec.	%
Sí	43	84.31%
No	2	3.92%
A veces	6	11.76%
Total	51	100.00%

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 19 muestra que el 84.31% de las familias productoras realizan limpieza de las instalaciones con desinfectantes comerciales, tales como kreso y cal, aun cuando estos productos no sean los más empleados en primera instancia, sino cuando es ya imprescindible su uso, pues las familias productoras prefieren realizar la limpieza mayormente solo con escoba y recogedor-lampa; el 11.76% de las familias respondieron que sólo a veces realizan limpieza de las instalaciones con desinfectantes comerciales y sólo el 3.92% de las familias refieren que no realizan limpieza de las instalaciones con desinfectantes comerciales.

B. Mercadeo: Mercados, Clientes, Gestión del Mercadeo, Competidores y

Ventas

Mercados

Tabla 20

Destino de la producción de cuy para venta

Mercados	Frec.	%
Mercado local (en el ámbito de su distrito)	14	27.45%
Mercado regional	51	100.00%
Mercado nacional	4	7.84%
Mercado internacional	0	0.00%

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 20 muestra que el 100.00% de estas familias destina dicha producción principalmente a mercados ubicados dentro del ámbito de la región Ancash, incluido los demás distritos de la provincia de Caraz, sin tomar en cuenta el distrito de Pueblo Libre, generalmente a compradores que suelen concentrarse en las ferias provinciales ubicadas por todo el corredor callejón de Huaylas inclusive hasta Recuay; destacando principalmente, según lo manifestaron los encuestados, las ubicadas en la ciudad de Caraz y

Yungay. Resaltando compradores acopiadores, consumidores finales, recreos y restaurantes, mercados de abastos; el 27.45% de ellas, destina su producción en segundo lugar al mercado local, ubicados dentro del ámbito del distrito de Pueblo Libre, pues existen compradores de la zona que adquieren su producción de cuy para celebraciones particulares, festividades patronales, curar el susto, etc.; y el 7.84% de ellas, destina su producción en tercer lugar a mercados nacionales, según manifiestan los encuestados ocasionalmente, a compradores familiares, vecinos y recomendados que residen fuera de la región, principalmente en la ciudad de Lima.

B.1 Balance Oferta-Demanda

Tabla 21
Balance oferta-demanda y demanda insatisfecha de cuyes a nivel nacional y regional

Oferente / Demandantes	Volumen ofertado-demandado		
	Oferta (TM/año)	Demanda (TM/año)	Demanda insatisfecha (TM/año)
A nivel Nacional (Lima metropolitana)	139.86	8,631.00	8,491.14
A nivel Regional-Sierra (Callejón de Huaylas)	39.63	81.80	42.17
Total	179.49	8,712.80	8,533.31

Fuente: elaboración propia.

El cuadro anterior muestra el balance oferta-demanda y demanda insatisfecha de cuyes a nivel nacional y regional, donde, existe una demanda insatisfecha total anual de cuyes en los mercados de Lima metropolitana y del Callejón de Huaylas que asciende a 8,491.14 y 42.17 TM. de carne de cuy respectivamente; siendo 8,533.31 TM. de carne de cuy, la demanda insatisfecha total anual.

Tabla 22
Capacidad de abastecimiento de cuyes por parte de los 51 productores de pueblo libre a la demanda insatisfecha

Demandantes	Demanda insatisfecha (TM/año)	Oferta de 51 productores de Pueblo Libre (TM/año)	Capacidad de abastecimiento de los productores de P.L. a la demanda insatisfecha (%)
A nivel Nacional (Lima metropolitana)	8,491.14	2.66	0.0313%
A nivel Regional-Sierra (Callejón de Huaylas)	42.17	2.66	6.3100%
Total	8,533.31	2.66	0.0312%

Fuente: elaboración propia.

En el cuadro anterior se muestra que, considerando la oferta anual de 2.66 TM. de carne de cuy de las 51 familias productoras de cuy del distrito de Pueblo Libre, dicha oferta apenas tiene la capacidad de abastecer en 0.0313% a la demanda insatisfecha anual de los mercados de Lima metropolitana, en 6.3100% a la demanda insatisfecha anual de los mercados del callejón de Huaylas y en 0.0312% a la demanda insatisfecha total anual conjunta de los mercados de Lima metropolitana y del callejón de Huaylas.

Clientes

Tabla 23
Principales clientes de la producción de cuy para venta

Clientes	Frec.	%
Acopiadores (malleros)	51	100.00%
Consumidor final de cuy	11	21.57%
Recreos y restaurantes	13	25.49%
Compradores en el mercado de abastos en Caraz	48	94.12%
Compradores en el mercado de abastos en Yungay	31	60.78%
Compradores en el mercado de abastos en Carhuaz	5	9.80%
Compradores en el mercado de abastos en Huaraz	3	5.88%
Otros	0	0.00%

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 23 muestra que el 100.00% de estas familias tiene como clientes principales, en primer lugar, a los acopiadores conocidos comúnmente como malleros, los cuales adquieren los productos cuyes directamente en las granjas de las familias productoras; el 94.12% de estas familias tiene como clientes principales, en segundo lugar, a compradores en el mercado de abastos y ferias en la ciudad de Caraz; el 60.78% de estas familias tiene como clientes principales, en tercer lugar, a compradores en el mercado de abastos y ferias en la ciudad de Yungay; el 25.49% de estas familias tiene como clientes principales, en cuarto lugar, a los recreos y restaurantes, principalmente ubicados en las ciudades de Caraz y Yungay; el 21.57% de estas familias tiene como clientes principales, en quinto lugar, a consumidores finales del cuy, generalmente aquellos ubicados en la zona del distrito de pueblo libre; el 9.80% de estas familias tiene como clientes principales, en sexto lugar, a compradores en el mercado de abastos y ferias en la ciudad de Carhuaz y el 5.88% de estas familias tiene como clientes principales, en séptimo lugar, a compradores en el mercado de abastos y ferias en la ciudad de Huaraz.

Gestión del Mercadeo

- **Producto**

Tabla 24
El producto cuy destinado para la venta

CARTERA DE PRODUCTOS			USO DE MARCA			PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO		
Tipos de productos cuy	F.	%	Uso de marca	F.	%	Forma de presentación incluida del producto	F.	%
	Cuy para carne	51		100.00%	Si		0	0.00%
Cuy beneficiado	8	15.69%	No	51	100.00%	Encanastado	0	0.00%
Cuy envasado al vacío	0	0.00%				Emmallado	0	0.00%
Cuy enlatado	0	0.00%				Otros	0	0.00%
Cuy para ritual andino	51	100.00%				Ninguna	51	100.00%
Cuy para mascota	2	3.92%						
Cuy reproductor	20	39.22%						
Otro	0	0.00%						
Total				51	100.00%		51	100.00%

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla se aprecia los tipos de producto cuy que las familias productoras de cuyes de Pueblo Libre ofrecen en venta. De acuerdo con la información de la Tabla 15, los tipos de producto cuy para la venta en orden de preferencia son: Cuy para carne, cuy para ritual andino, cuy reproductor, cuy beneficiado y cuy para mascota.

Asimismo el cuadro anterior también muestra que el 100% de las familias productoras de cuyes no hacen uso de marca alguna en sus productos cuy que ofrecen en venta, según lo manifestado por los encuestados, principalmente porque desconocen cómo utilizarlo, no saben cómo ni donde ubicarlo y en muchos casos lo consideran que no es necesario.

Del mismo modo la Tabla 27 muestra que el 100% de las familias productoras de cuyes no usan ninguna forma de presentación incluida con los productos cuy que venden, vale decir, venden sus diferentes productos cuy tal como lo obtienen de la producción.

- **Precio**

Tabla 25
Precios de venta de los productos cuy destinados para la venta (s/.)

Cuy para carne			Cuy beneficiado			Cuy para ritual andino		
F.	%		F.	%		F.	%	
[14 - 15>	6	11.76%	[16 - 17>	1	12.50%	[15 - 15.5>	18	35.29%
[15 - 16>	38	74.51%	[17 - 18]	7	87.50%	[15.5 - 16]	33	64.71%
[16 - 17]	7	13.73%						
Total	51	100.00%		8	100.00%		51	100.00%
Promedio	S/. 15.06			S/. 17.50			S/. 15.62	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 25
Precios de venta de los productos cuy destinados para la venta (s/.)

Cuy para mascota			Cuy reproductor		
F.	%		F.	%	
15	1	50.00%	[17 - 18>	2	10.00%
16	1	50.00%	[18 - 19>	14	70.00%
			[19 - 20]	4	20.00%
Total	2	100.00%		20	100.00%
Promedio	S/. 15.50			S/. 18.15	

Fuente: elaboración propia.

El cuadro anterior muestra, con respecto al precio de venta del producto cuy para carne, el 74.51% de las familias lo vende a precios que están entre S/. 15 a menos de S/. 16, el 13.73% de las familias lo vende a precios que están entre S/. 16 a S/. 17 y solo el 11.76% de las familias lo vende a precios que están entre S/. 14 a menos de S/. 15.

Con respecto al precio de venta del producto cuy beneficiado, de aquellas familias que manifestaron vender este tipo de cuy, el 87.50% de ellas lo

vende a precios que están entre S/. 17 a S/. 18 y solo el 12.50% de las familias lo vende a precios que están entre S/. 16 a menos de S/. 17.

Con respecto al precio de venta del producto cuy para ritual andino, de aquellas familias que manifestaron vender este tipo de cuy, el 64.71% de ellas lo vende a precios que están entre S/. 15.50 a S/. 16 y solo el 35.29% de las familias lo vende a precios que están entre S/. 15 a menos de S/. 15.50.

Con respecto al precio de venta del producto cuy para mascota, de aquellas familias que manifestaron vender este tipo de cuy, el 50.00% de ellas lo vende al precio de S/. 15 y el otro 50.00% de las familias lo vende al precio de S/. 16.

Finalmente, con respecto al precio de venta del producto cuy reproductor, de aquellas familias que manifestaron vender este tipo de cuy, el 70.00% de las familias lo vende a precios que están entre S/. 18 a menos de S/. 19, el 20.00% de las familias lo vende a precios que están entre S/. 19 a S/. 20 y solo el 10.00% de las familias lo vende a precios que están entre S/. 17 a menos de S/. 18.

Tabla 26
Conocimiento de los costos de producción y margen de utilidad de los productos cuy destinados para la venta

COSTOS DE PRODUCCIÓN (S/.)			MARGEN DE UTILIDAD (S/.)		
Conocimiento del costo de producir los tipos de cuy que vende	F.	%	Conocimiento de la utilidad por los tipos de cuy que vende	F.	%
No	51	100.00%	No	51	100.00%
Si	0	0.00%	Si	0	0.00%
Total	51	100.00%		51	100.00%

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 26 muestra, con respecto al conocimiento sobre el costo de producción de los diferentes tipos de cuy que las familias productoras venden, el 100.00% de ellas respondieron que no conocen cuánto les cuesta producir los tipos de cuy que venden.

En lo referente al conocimiento del margen de utilidad o ganancia que perciben por los productos cuy que destinan para la venta, de parte de las familias productoras de cuy, el 100.00% de ellas manifestaron también que no conocen cuánto ganan en cada tipo de cuy que venden; en muchos casos los informantes confundían la ganancia por cuy con el ingreso que obtenían por la venta de cada cuy, creyendo en la mayoría de casos que sí están ganando por el negocio del cuy.

- **Distribución o plaza**

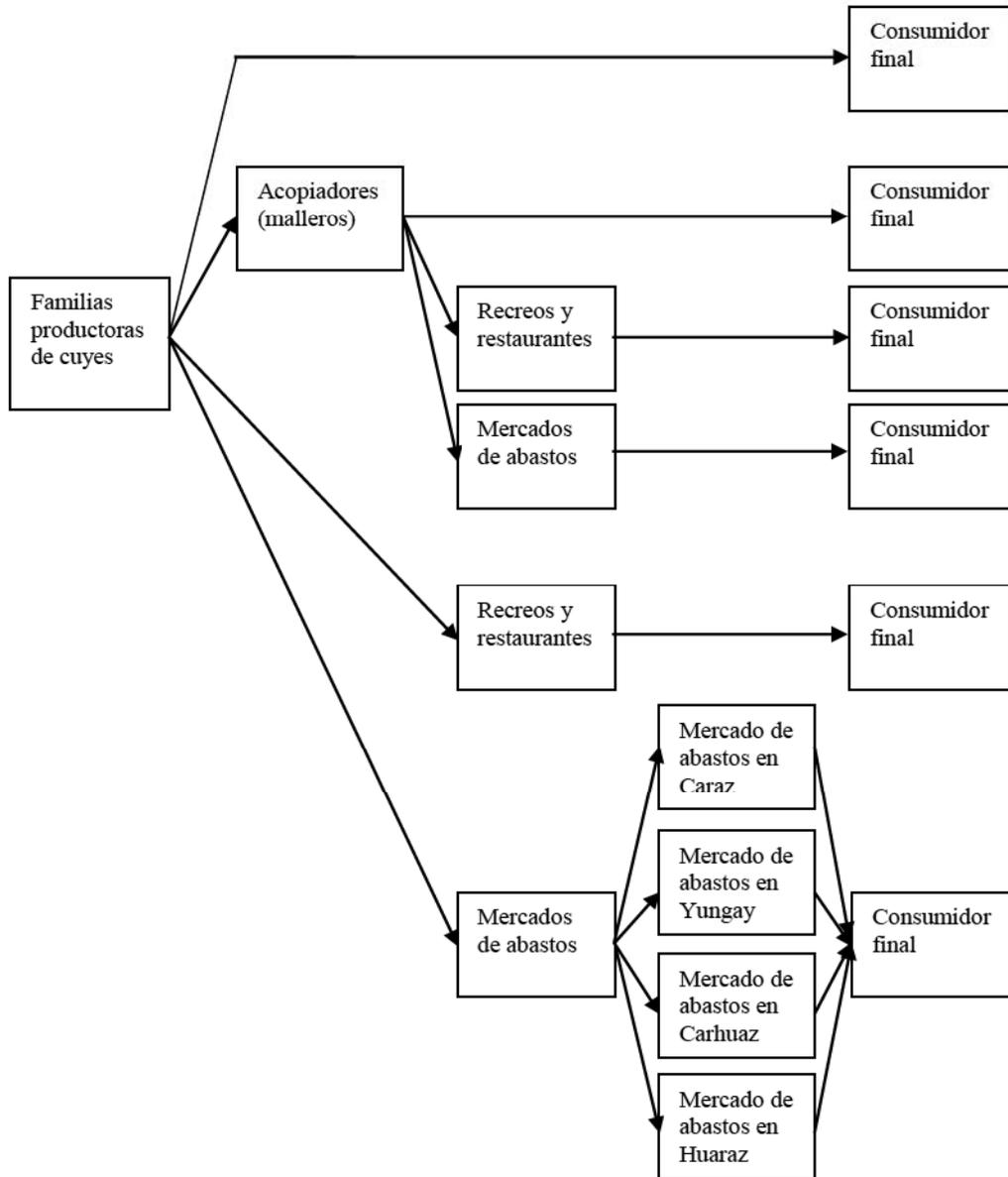


Figura 10. Los canales de distribución y comercialización de los productos cuyes que venden las familias productoras de cuyes del distrito de Pueblo Libre

Fuente: elaboración propia.

En el gráfico anterior tomando en cuenta los principales clientes, mostrados en la Tabla 27, se pueden distinguir cuatro canales de distribución y

comercialización principales de los productos cuy, donde se aprecia la existencia de intermediarios:

1. Del productor al consumidor final: Desde las familias productoras hacia los consumidores finales.
2. Del productor al intermediario mayorista-minorista y al consumidor final:
 - Desde las familias productoras hacia los intermediarios acopiadores y a los consumidores finales.
 - Desde las familias productoras hacia los intermediarios recreos y restaurantes y a los consumidores finales.
 - Desde las familias productoras hacia los intermediarios en los mercados de abastos y a los consumidores finales.
3. Del productor al intermediario minorista y al consumidor final: Desde las familias productoras hacia los intermediarios recreos y restaurantes y a los consumidores finales.
4. Del productor al intermediario minorista y al consumidor final: Desde las familias productoras hacia los intermediarios en los mercados de abastos y a los consumidores finales.

Tabla 27
Medio de transporte del cuy para la venta

Medio de transporte utilizado	Frec.	%
Vehículo propio	0	0.00%
Servicio de transporte público	51	100.00%
Otros	0	0.00%
Total	51	100.00%

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 27 se puede apreciar que el 100.00% de estas familias utilizan el servicio de transporte público, entre ellos a las combis y automóviles que cubren la ruta Caraz – Pueblo Libre y viceversa.

Tabla 28
Punto de venta de los productos cuy

Lugares de venta	Frec.	%
En la misma granja	51	100.00%
En el mismo lugar donde los compradores lo solicitan	46	90.20%
En un centro de acopio ubicado en el distrito	0	0.00%
Otros	0	0.00%

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 28 muestra que el 100.00% de estas familias tiene como punto de venta principal, a su misma granja y el 90.20% de estas familias tiene como segundo punto de venta, a los lugares en donde los compradores solicitan los productos cuy.

- **Promoción**

Tabla 29
Publicidad empleada por las familias productoras de cuyes para la venta de los productos cuy

Realización de algún tipo de publicidad	Frec.	%
Si	0	0.00%
No	51	100.00%
Total	51	100.00%

Fuente: elaboración propia.

El cuadro anterior muestra que el 100% de las familias productoras de cuyes no realizan ningún tipo de publicidad para la venta de sus productos cuy.

Competidores

Tabla 30
Conocimiento de los principales competidores y precios de productos similares en el negocio del cuy

CONOCIMIENTO DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES EN EL NEGOCIO DEL CUY			CONOCIMIENTO DE LOS PRECIOS DE PRODUCTOS SIMILARES		
Conocimiento de los principales competidores	Frec.	%	Conocimiento de los precios de productos similares	Frec.	%
Si	51	100.00%	No	0	0.00%
No	0	0.00%	Si	51	100.00%
Total	51	100.00%		51	100.00%

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 30 se puede apreciar que el 100% de las familias productoras de cuyes conoce a sus principales competidores en el negocio del cuy. La mayoría de los encuestados indica a los demás socios de su organización, a otros productores independientes cercanos a su zona y a productores que se concentran en los mercados de abastos donde estas familias venden sus cuyes como competidores principales.

El mismo cuadro muestra también que el 100.00% de las familias productoras de cuyes afirma conocer los precios de los productos cuyes similares a los que ellas venden. Al consultarles cuanto es el precio de dichos productos de sus competidores la gran mayoría refiere que los precios son los mismos que los precios de sus productos cuy, ya que no pueden vender a mayor precio o un precio alto que ellos quisieran porque no tendrían clientes, tampoco pueden vender a un menor precio que los demás porque no les conviene ganar poco (aun cuando desconocen cuanto realmente ganan por cuy vendido).

Ventas

Tabla 31

Niveles de venta de los productos cuy destinados para la venta (Und./Mes)

Cuy para carne	F.	%	Cuy beneficiado		Cuy para ritual andino		F.	%
			F.	%	F.	%		
[3 - 4]	47	92.16%	1	8	100.00%	1	5	9.80%
[5 - 6]	4	7.84%				2	43	84.31%
						3	3	5.88%
Total	51	100.00%		8	100.00%		51	100.00%
Promedio	4		1		2			
			6.90 = 7					

Fuente: elaboración propia.

Tabla 31

Niveles de venta de los productos cuy destinados para la venta (Und./Mes)

Cuy para mascota	F.	%	Cuy reproductor		F.	%
			F.	%		
1	2	100.00%	[1 - 2]	19	95.00%	
			[3 - 4]	1	5.00%	
Total	2	100.00%		20	100.00%	
Promedio	1		2			
			6.90 = 7			

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 31 muestra, con respecto a los niveles de venta del producto cuy para carne, el 92.16% de las familias vende entre 3 a 4 unidades/mes y el 7.84% de las familias vende entre 5 a 6 unidades/mes.

Con respecto a los niveles de venta del producto cuy beneficiado, el 100.00% de las familias vende 1 unidad/mes.

Con respecto a los niveles de venta del producto cuy para ritual andino, el 84.31% de las familias vende 2 unidades/mes, el 9.80% de las familias vende 1 unidad/mes y el 5.88% de las familias vende 3 unidades/mes.

Con respecto a los niveles de venta del producto cuy para mascota, el 100.00% de las familias vende 1 unidad/mes.

Finalmente, con respecto a los niveles de venta del producto cuy reproductor, el 95.00% de las familias vende entre 1 a 2 unidades/mes y el 5.00% de las familias vende entre 3 a 4 unidades/mes.

Tabla 32
Conocimiento de la opinión de los clientes por los productos cuy

Conoce la opinión de los clientes por los productos cuy	Frec.	%
Si	21	41.18%
No	30	58.82%
Total	51	100.00%

Fuente: elaboración propia.

El cuadro anterior muestra que el 58.82% de las familias productoras de cuyes no conoce cuál es la opinión de sus clientes por sus productos cuy, mientras que el 41.18% restante de las familias productoras de cuyes sí conoce cuál es la opinión de sus clientes por sus productos cuy, entre los más resaltantes según refieren ellos, tenemos: “son cuyes de buen precio”, “de tamaño normal”, “no venden muchos cuyes”, “son agradables si se preparan bien”, “¿no venden cuyes más grandes y tiernos?”, “algunos cuyes grandes son viejos”.

C. Organización y Gestión del negocio

Organización

Tabla 33
Organización
(como entidad social que comprende la asociación externa entre entidades o negocios individuales independientes)

MOTIVO DE LOS PRODUCTORES PARA PERTENECER A LA ORGANIZACIÓN			IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN Y LA ASOCIATIVIDAD PARA LOS ASOCIADOS			APRECIACIÓN SOBRE LA CONTRIBUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN EL NEGOCIO DE LOS ASOCIADOS		
Motivo de los productores para pertenecer a la organización	F.	%	Importancia para los productores sobre el asociarse entre familias productoras de cuyes	F.	%	Formas de contribución de la organización para con el negocio de cuy de los asociados	F.	%
	La moda del momento	43		84.31%	Si		40	78.43%
La oportunidad de mejorar las ganancias del negocio de cuy	5	9.80%	No	11	21.57%	Buscando apoyos para su negocio en el estado	5	9.80%
El trabajo en conjunto que hay que hacer	3	5.88%				Buscando apoyos para su negocio en las ONG's	3	5.88%
La tradición familiar	0	0.00%				Reduciendo sus costos y aumentando sus ganancias.	1	1.96%
Otro	0	0.00%				Otra forma	0	0.00%
Total	51	100.00%		51	100.00%		51	100.00%

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 33 se puede apreciar el motivo de los productores para pertenecer a la organización social que los agrupa actualmente, donde el 84.31% de estas familias fue motivado por la moda del momento, pues en aquella época la ONG CARE Perú venía ofreciendo servicios de asistencia técnica y crediticia a productores rurales organizados, el 9.80% de estas familias fue motivado por la oportunidad de mejorar las ganancias del negocio de cuy y solo el

5.88% de estas familias fue motivado por el trabajo en conjunto que se haría como parte de las tareas propias de la actividad del negocio, es decir como un trabajo comunitario.

El mismo cuadro permite apreciar también la importancia de la organización y la asociatividad para las familias productoras de cuyes (los asociados), donde el 78.43% de estas familias considera como relevante a la organización y la asociatividad entre ellos, principalmente como forma de obtener algún beneficio; y el 21.57% de las familias considera que no es importante la organización y la asociatividad entre ellos, principalmente porque consideran que les provee un mínimo beneficio.

El cuadro muestra también la apreciación sobre la contribución de la organización en el negocio de los asociados, donde el 82.35% de las familias considera que la contribución de la organización en el negocio de los asociados será entregándoles todas las ayudas que logren los dirigentes, el 9.80% de las familias considera que la contribución de la organización será buscando apoyos para su negocio en el estado, el 5.88% de las familias considera que la contribución de la organización será buscando apoyos para su negocio en las ONG's y solo el 1.96% de las familias considera que la contribución de la organización será reduciendo sus costos y aumentando sus ganancias.

Gestión del negocio

- **Gestión administrativa**

Planificación

Tabla 34
Planificación del negocio

MISIÓN			METAS Y OBJETIVOS				VISIÓN		
Conocimiento de la misión, motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de su negocio	F.	%	Apreciación sobre la fijación de metas y objetivos para el negocio	F.	%	Cuenta con una visión para dentro de cinco años, respecto a su negocio	F.	%	
	Si	51		100.00%	Inútil		41	80.39%	Si
No	0	0.00%	Útil	10	19.61%	No	43	84.31%	
Total	51	100.00%		51	100.00%		51	100.00%	

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 34 muestra, el conocimiento de la misión, motivo, propósito, fin o razón de ser que las familias productoras de cuyes tienen sobre la existencia de su negocio, sobre ella, el 100% de estas familias afirman conocer cuál es la misión o razón de ser de su negocio, entre las referencias más relevantes de cuál es la misión de sus negocios, se pueden mencionar las siguientes:

Tener ingresos para el sustento de la familia, ganar dinero, tener dinero para comprar lo necesario para la familia, que dé plata para pagar los gastos que se presentan y para pasar las fiestas en el pueblo.

El mismo cuadro muestra también la apreciación que las familias productoras de cuyes tienen sobre la fijación de metas y objetivos para el negocio, donde el 80.39% de estas familias considera que la fijación de metas y objetivos para el negocio es inútil, principalmente porque consideran que siempre han

trabajado así sin metas, que en su negocio trabajan según se pueda producir, porque sería una pérdida de tiempo pensar en metas, porque no tienen muy claro el para que les servirían metas y objetivos; mientras que un 19.61% de estas familias considera que la fijación de metas y objetivos para el negocio es útil.

El cuadro muestra también que el 84.31% de estas familias afirman no tener definido alguna visión acerca de su negocio dentro de los próximos cinco años, es decir no se han puesto a pensar del cómo estará o quisieran que esté su negocio a futuro; sólo el 15.69% de estas familias afirman tener definido alguna visión acerca de su negocio dentro de los próximos cinco años, entre ellas resaltan las más frecuentes: Contar con un negocio de cuyes que dé mayor ganancia, contar con un negocio de cuyes que produzca más, contar con un negocio de cuyes reconocido en el distrito y en la zona del Callejón de Huaylas.

Tabla 35
Planificación de las actividades cotidianas del negocio

Planifica las actividades del negocio	Frec.	%
Si	43	84.31%
No	8	15.69%
Total	51	100.00%

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 35 muestra que el 84.31% de las familias productoras de cuyes manifiesta si planificar sus actividades cotidianas con respecto a su negocio de cuy, mientras que solo un 15.69% de dichas familias refiere no realizar planificación algunas de sus actividades cotidianas en el negocio del cuy.

Organización

Tabla 36
Organización (interna) del negocio

FUNCIONES REALIZADAS POR LOS COLABORADORES EN EL NEGOCIO		
Funciones que realizan los colaboradores en el negocio	Frec.	%
Funciones específicas y establecidas	12	23.53%
Todas las funciones que sean necesarias	39	76.47%
Total	51	100.00%

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 36 muestra, con respecto a las funciones realizadas por los colaboradores en el negocio, que el 76.47% de las familias productoras de cuyes permite que sus colaboradores realicen todas las funciones que sean necesarias dentro del negocio del cuy, no teniendo necesariamente cada colaborador una función única y específica, ello tomando en cuenta que los colaboradores son principalmente integrantes de la familia, que al no ser muy numerosas deben realizar las diversas funciones que el negocio del cuy requiere; mientras que solo un 23.53% de estas familias considera que sus colaboradores realicen funciones específicas y establecidas, ello en función a lo que naturalmente cada colaborador del negocio se haya adecuado con las tareas o actividades que más se identifica, en su mayoría estas familias productoras refieren que los niños y adultos mayores suelen dedicarse a la limpieza y alimentación de los cuyes, mientras que los jóvenes y adultos se dedican a la obtención del alimento para el cuy (sea vía compra o de la chacra), al manejo en la crianza del cuy (producción, sanidad, etc.) así como a la comercialización.

Dirección

Tabla 37
Dirección del negocio

DIRECTORES Y TOMADORES DE DECISIONES EN EL NEGOCIO		
Directores y tomadores de decisiones	Frec.	%
El jefe de familia	39	76.47%
La(El) esposa(o) del jefe de familia	5	9.80%
Los hijos del jefe de familia	3	5.88%
Otro familiar del jefe de familia	0	0.00%
Todos los miembros de la familia en consenso	4	7.84%
Total	51	100.00%

Fuente: elaboración propia.

El cuadro anterior muestra, con respecto a quienes son los directores y tomadores de decisiones en el negocio, que en el 76.47% de las familias productoras de cuyes, el que dirige y toma decisiones es el jefe de familia, en el 9.80% de las familias productoras de cuyes, el que dirige y toma decisiones es la(el) esposa(o) del jefe de familia, en el 7.84% de las familias productoras de cuyes, el que dirige y toma decisiones son todos los miembros de la familia en consenso y en el 5.88% de las familias productoras de cuyes, el que dirige y toma decisiones son los hijos del jefe de familia (varones o mujeres mayores principalmente).

Control

Tabla 38
Control del negocio

Realización de algún control sobre el progreso de su negocio	Frec.	%
Si	3	5.88%
No	39	76.47%
A veces	9	17.65%
Total	51	100.00%

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 38 muestra que el 76.47% de las familias productoras de cuyes manifiesta no realizar control alguno sobre el progreso de su negocio, según refieren principalmente porque la producción de cuyes es una actividad que no requiere mayor control permanente pues según ellos de todos modos con alimentarlos y hacer limpieza los cuyes garantizan una adecuada reproducción que les permite contar con producción que de todos modos pueden vender, confundiendo el hecho de producir lo que se pueda con la productividad necesaria y de calidad que le permitan mantener un negocio rentable; mientras que el 17.65% de las familias productoras de cuyes manifiesta que solo a veces realiza algún control sobre el progreso de su negocio, este control esporádico en su mayoría refieren realizarlos en caso que detecten algún inconveniente, principalmente con la producción, y solo el 5.88% de las familias productoras de cuyes manifiesta que sí realiza algún control sobre el progreso de su negocio, como por ejemplo el nivel de producción y productividad que se van presentando, la mayor atención en la sanidad de la producción, los requerimientos que se van dando por parte de los clientes, las posibilidades de ampliación y crecimiento del negocio, entre otros.

- **Gestión administrativa de las áreas funcionales de la empresa**

Gestión de operaciones o de producción, logística de abastecimiento y distribución

Tabla 39
Gestión de operaciones o de producción en el negocio

PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE CUYES			CONTROL DE CALIDAD EN LA CRIANZA Y PRODUCCIÓN DE CUYES		
Fuentes para la programación de la producción de cuyes	Frec.	%	Realización de algún control de calidad	Frec.	%
La demanda del mercado	30	58.82%	Si	12	23.53%
Lo que pueda rendir la producción de su granja de cuyes	16	31.37%	No	39	76.47%
La disponibilidad de insumos alimenticios	5	9.80%			
Total	51	100.00%		51	100.00%

Fuente: elaboración propia.

El cuadro anterior muestra, con respecto a las fuentes para la programación de la producción de cuyes en el negocio, que el 58.82% de las familias productoras de cuyes programa su producción tomando en cuenta como fuente principal a la demanda del mercado, mientras que un 31.37% de estas familias programa su producción tomando en cuenta como fuente principal la capacidad o lo que pueda rendir la producción de su granja de cuyes y finalmente un 9.80% de estas familias programa su producción tomando en cuenta como fuente principal la disponibilidad de insumos alimenticios para los cuyes.

El cuadro muestra también la apreciación que tienen las familias productoras de cuyes acerca del control de calidad en la crianza y producción de cuyes, donde el 76.47% de estas familias manifiesta no realizar algún control de

calidad, mientras que el 23.53% de estas familias manifiesta sí realizar algún control de calidad, resaltando algunos tales como: control de la cantidad de crías por parto (productividad), control de la sanidad de los cuyes, peso de los cuyes aptos para la venta, entre otros.

Gestión del Marketing

Tabla 40
Gestión del marketing

Importancia de conocer la satisfacción de los clientes que compran el producto cuy	Frec.	%
Si	17	33.33%
No	34	66.67%
Total	51	100.00%

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 40 muestra que el 66.67% de las familias productoras de cuyes considera que no es importante conocer la satisfacción de los clientes que compran el producto cuy, según refieren principalmente porque el producto cuy es un alimento que gusta a la gran mayoría, que el cuy que ofrecen es similar al de las demás familias productoras y que el precio al que ofrecen también es similar al de los demás productores. Mientras que el 33.33% restante de las familias productoras de cuyes considera que sí es importante conocer la satisfacción de los clientes que compran el producto cuy que ellos ofrecen.

Gestión Financiera

Tabla 41
Gestión financiera

ORIGEN DEL DINERO Y DEMÁS RECURSOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL NEGOCIO DE CUY			ACCESO AL CRÉDITO PARA EL NEGOCIO DE CUY (En los 12 últimos meses)		
Origen	Frec.	%	Accede al crédito	Frec.	%
Financiamiento propio	49	96.08%	Si	0	0.00%
Préstamo familiar	2	3.92%	No	51	100.00%
Préstamo bancario	0	0.00%			
Total	51	100.00%		51	100.00%

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 41 muestra, con respecto al origen del dinero y demás recursos para el funcionamiento del negocio de cuy, que el 96.08% de las familias productoras de cuyes tiene como origen del dinero y demás recursos del negocio al financiamiento propio, mientras que solo un 3.92% de estas familias tiene como origen del dinero y demás recursos del negocio al préstamo familiar, como una especie de capital que les permitió hacer de la crianza y producción de cuy un negocio y finalmente el 0.00% de estas familias tiene como origen del dinero y demás recursos del negocio del cuy al préstamo bancario.

El cuadro muestra también la apreciación que tienen las familias productoras de cuyes acerca del acceso al crédito para el negocio de cuy, donde el 100.00% de estas familias manifiesta no haber accedido a algún préstamo o crédito en los últimos 12 meses, según refieren principalmente, porque desconocen cómo acceder a un crédito en el sector financiero pues los prestamistas de la zona que son los que pueden ofrecerles dinero suelen

cobrar intereses muy altos y exagerados, otra razón relevante del porque no acceden al crédito refieren es por temor de no poder devolver el dinero prestado y perder algún bien que haya quedado como garantía.

Gestión de Recursos Humanos

Tabla 42

Nº de colaboradores y su relación con el que dirige el negocio del cuy

Nº DE COLABORADORES CON QUE CUENTA EN EL NEGOCIO			RELACIÓN DE LOS COLABORADORES CON EL QUE DIRIGE EL NEGOCIO Y BASE PRINCIPAL DE DICHA RELACIÓN		
Nº de colaboradores	Frec.	%	Relación de los colaboradores con el que dirige el negocio	Frec.	%
1 – 2	37	72.55%	Personal contratado	6	11.76%
3 – 4	8	15.69%	Esposa(o)	45	88.24%
5 - más	6	11.76%	Hijos	46	90.20%
			Padres	12	23.53%
			Hermanos	9	17.65%
			Primos	7	13.73%
			Otros	0	0.00%
Total	51	100.00%			

Fuente: elaboración propia.

El cuadro anterior muestra, con respecto al Nº de colaboradores con que se cuenta en el negocio, que el 72.55% de las familias productoras de cuyes cuenta con 1 a 2 colaboradores, mientras que un 15.69% de estas familias cuenta con 3 a 4 colaboradores y finalmente solo un 11.76% de estas familias cuenta con 5 a más colaboradores.

El cuadro muestra también la apreciación que tienen las familias productoras de cuyes acerca de la relación de los colaboradores con el que dirige el negocio y la base principal de dicha relación (en lo laboral). En donde se muestra, con respecto a la relación de los colaboradores con el que dirige el negocio, que el 90.20% de estas familias manifiesta que la relación de los

colaboradores con el que dirige el negocio es principalmente de hijos, el 88.24% de estas familias manifiesta que la relación de los colaboradores con el que dirige el negocio es, en segundo lugar, de esposa(o), el 23.53% de estas familias manifiesta que la relación de los colaboradores con el que dirige el negocio es, en tercer lugar, de padres, el 17.65% de estas familias manifiesta que la relación de los colaboradores con el que dirige el negocio es, en cuarto lugar, de hermanos, el 13.73% de estas familias manifiesta que la relación de los colaboradores con el que dirige el negocio es, en quinto lugar, de primos, el 11.76% de estas familias manifiesta que la relación de los colaboradores con el que dirige el negocio es, en sexto lugar, de personal contratado.

Tabla 43
Tipo de pago y capacitación de las personas que trabajan en el negocio de cuy

TIPO DE PAGO DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN			CAPACITACIÓN DE LOS TRABAJADORES		
Tipo de pago que perciben	F.	%	Importancia de mayor capacitación sobre el negocio de cuy de las personas que trabajan en este negocio		%
			Si	No	
Dinero en efectivo	2	3.92%	Si	13	25.49%
Productos agropecuarios	4	7.84%	No	38	74.51%
Compensación con lo que la familia le puede proveer para su vida	45	88.24%			
Total	51	100.00%		51	100.00%

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 43 muestra, con respecto al tipo de pago que perciben las personas que trabajan en el negocio del cuy, que el 88.24% de las familias productoras de cuyes realizan un pago tipo compensación con lo que la familia le puede proveer para su vida a las personas que trabajan con ellas, mientras que solo

un 7.84% de estas familias realizan un pago con productos agropecuarios a las personas que trabajan con ellas y finalmente el 3.92% de estas familias realizan un pago con dinero en efectivo a las personas que trabajan con ellas. El cuadro muestra también acerca de la importancia que le atribuyen las familias productoras de cuyes sobre una mayor capacitación de los trabajadores en relación al negocio del cuy, donde el 74.51% de estas familias manifiesta no ser tan importante una mayor capacitación sobre el negocio de cuy de las personas que trabajan en este negocio, entre las afirmaciones más relevantes se pueden mencionar las siguientes: Es una actividad sencilla que todos conocen, su aprendizaje es sencillo, la familia no necesitó capacitación para aprender esta actividad, los familiares mayores se encargan de enseñar a los demás lo necesario sobre la crianza y venta del cuy; mientras que solo el 25.49% de estas familias considera importante una mayor capacitación sobre el negocio de cuy de las personas que trabajan en este negocio.

Gestión de Investigación y desarrollo

Tabla 44

Gestión de investigación y desarrollo

Utiliza nuevas formas para mejorar la crianza y producción de cuyes	Frec.	%
Si	6	11.76%
No	45	88.24%
Total	51	100.00%

Fuente: elaboración propia.

El cuadro anterior muestra que el 88.24% de las familias productoras de cuyes no utiliza nuevas formas para mejorar la crianza y producción de cuyes, según refieren principalmente porque solo utilizan lo que conocen hasta ahora y que a su parecer resulta adecuado, desconocen nuevas formas de manejo del

negocio y crianza del cuy, aunque refieren que si hay mejores formas de manejo del negocio y crianza estarían dispuestos a utilizarlos, desconocen la inversión que deben hacer por los cambios que harían pues tal vez son muy altos y no podrían asumirlas. Mientras que el 11.76% restante de las familias productoras de cuyes utiliza nuevas formas para mejorar la crianza y producción de cuyes, entre los más relevantes se pueden mencionar: cambio de la infraestructura de crianza (de jaulas a pozas), utilización de algunos reproductores de razas mejoradas, utilización de alimento balanceado artesanal, utilización de productos naturales (limón, cal, aceite de cocina) para tratar algunas enfermedades parasitarias a la piel del cuy (sarna, chuchuya), reparaciones a las jaulas y pozas, control de la rata.

D. Esquemas mentales de los productores rurales

Actitudes: características del emprendedor y perfil del emprendedor empresario

Tabla 45
Perfil del emprendedor empresario

Rango de coeficientes para el perfil del emprendedor empresario	Frec.	%
[0 – 10]	0	00.00%
[11 – 20]	15	29.41%
[21 – 30]	31	60.78%
[31 – 40]	5	9.80%
Total	51	100.00%

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 45 muestra el rango de coeficientes o puntajes establecidos para el perfil del emprendedor empresario, en el cual se encuentran los que dirigen el negocio de las familias productoras de cuyes. Donde, después de aplicado el cuestionario para determinar el perfil de emprendedor empresario, no

hubieron personas encuestadas que dirigen el negocio de las familias productoras de cuyes que se encuentran en un rango o escala de puntuación que va desde 0 hasta 10, es decir no se identificaron personas que dirigen el negocio de las familias productoras de cuyes con las cuales se presente la necesidad de analizar sus preferencias, aptitudes y experiencias para reflexionar sobre su deseo de poner un negocio, ya que este tipo de experiencia puede abrumar a quien no siente realmente esta vocación. De haberse dado el caso, ello hubiese implicado la necesidad de que reciban orientación vocacional para encontrar un camino laboral que destaque las aptitudes y talentos específicos de la persona.

El 29.41% de los que dirigen el negocio de las familias productoras de cuyes se encuentran en un rango o escala de puntuación que va desde 11 hasta 20, lo que implica que estas personas, tienen aptitudes para dedicarse a un trabajo menos estresante que el de un negocio propio, en el que encontrarían recompensas que enriquecerían sus vidas; por otro lado, el 60.78% de los que dirigen el negocio de las familias productoras de cuyes se encuentran en un rango o escala de puntuación que va desde 21 hasta 30, lo que significa que en este nivel de calificación se tienen aptitudes empresariales que deberán ser desarrolladas hasta lograr su maduración, a través de una buena preparación o capacitación adecuada; finalmente, el 9.80% de los que dirigen el negocio de las familias productoras de cuyes se encuentran en un rango o escala de puntuación que va desde 31 hasta 40, lo que significa que las personas que la obtuvieron tienen grandes expectativas de triunfo en la actividad empresarial, ya que su mente abierta, visión de los negocios y ubicación en la realidad

concreta, le dan todas las ventajas para conseguir la independencia económica.

Valores empresariales

Tabla 46
Valores practicados en el negocio por quien lo dirige

Valores practicados en el negocio	Frec.	%
Respeto	51	100.00%
Solidaridad	48	94.12%
Responsabilidad	20	39.22%
Honestidad	47	92.16%
Laboriosidad	25	49.02%
Tolerancia	28	54.90%
Total	51	100.00%

Fuente: elaboración propia.

En el cuadro anterior podemos apreciar que el 100.00% de los que dirigen el negocio de cuy practican, principalmente, el valor del respeto; el 94.12% de los que dirigen el negocio de cuy, en segundo lugar, practican el valor de la solidaridad; el 92.16% de los que dirigen el negocio de cuy, en tercer lugar, practican el valor de la honestidad; el 54.90% de los que dirigen el negocio de cuy, en cuarto lugar, practican el valor de la tolerancia; el 49.02% de los que dirigen el negocio de cuy, en quinto lugar, practican el valor de la laboriosidad y el 39.22% de los que dirigen el negocio de cuy, en sexto lugar, practican el valor de la responsabilidad.

4.3 Ingresos económicos familiares

Número de miembros que aportan al ingreso bruto mensual familiar por otras actividades económicas diferentes al negocio del cuy

Tabla 47
Número de miembros que aportan al ingreso familiar por otras actividades diferentes al negocio del cuy

Grupo de integrantes	Frec.	%
[1 – 2]	0	0.00%
[3 – 4]	7	13.73%
[5 – 7]	41	80.39%
[8 – 9]	3	5.88%
Total	51	100.00%
Promedio	5.33 = 6	

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 47, se puede apreciar que el 80.39% de las familias productoras de cuyes reciben aportes al ingreso bruto mensual familiar de 5 a 7 de los integrantes de su familia, el 13.73% reciben aportes al ingreso bruto mensual familiar de 3 a 4 de los integrantes de su familia y el 5.88% reciben aportes al ingreso bruto mensual familiar de 8 a 9 de los integrantes de su familia; no existiendo familia alguna que reciba aportes al ingreso bruto mensual familiar de solo 1 a 2 de los integrantes de su familia.

A. Los Ingresos económicos en el negocio del cuy

Nivel de ingreso bruto mensual familiar por el negocio del cuy

Tabla 48
Ingreso bruto mensual familiar por el negocio del cuy

Rango de ingresos S/.	Frec.	%
[0 – 70]	1	1.96%
<70 – 140]	44	86.27%
<140 – 210]	5	9.80%
<210 – 280]	1	1.96%
Total	51	100.00%
Promedio	S/. 107.78	

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 48, se puede apreciar que el 86.27% de las familias productoras de cuyes del distrito de Pueblo Libre obtienen ingresos brutos mensuales por el negocio del cuy que están comprendidos entre 70 a 140 nuevos soles, el 9.80% de las familias productoras de cuyes obtienen ingresos mensuales brutos por este negocio que están comprendidos entre 140 a 210 nuevos soles, el 1.96% de las familias productoras de cuy obtienen ingresos brutos mensuales que están comprendidos entre 0 a 70 nuevos soles y también el 1.96% de dichas familias productoras de cuy obtienen ingresos brutos mensuales que están comprendidos entre 210 a 280 nuevos soles.

Composición del ingreso bruto mensual familiar por el negocio del cuy, en las 51 familias productoras de cuyes

Tabla 49
Composición del ingreso bruto mensual familiar por el negocio del cuy, en las 51 familias productoras de cuyes

Tipo de cuy vendido	Nivel de ingresos S/.	%
Cuyes para carne	3,052.00	55.52%
Cuyes beneficiados	140.00	2.55%
Cuyes para ritual andino	1,562.00	28.42%
Cuyes para mascota	31.00	0.56%
Cuyes para reproductor	712.00	12.95%
Total	5,497.00	100.00%

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 49, se puede apreciar que el 55.52% de los ingresos brutos mensuales familiares por el negocio del cuy en las 51 familias productoras, está compuesto por ingresos que provienen de la venta de cuyes para carne, el 28.42% de los ingresos brutos mensuales familiares por el negocio del cuy en

las 51 familias productoras, está compuesto por ingresos que provienen de la venta de cuyes para ritual andino, el 12.95% de los ingresos brutos mensuales familiares por el negocio del cuy en las 51 familias productoras, está compuesto por ingresos que provienen de la venta de cuyes para reproductor, el 2.55% de los ingresos brutos mensuales familiares por el negocio del cuy en las 51 familias productoras, está compuesto por ingresos que provienen de la venta de cuyes beneficiados y el 0.56% de los ingresos brutos mensuales familiares por el negocio del cuy en las 51 familias productoras, está compuesto por ingresos que provienen de la venta de cuyes para mascota.

B. Contribución de los Ingresos económicos en el negocio del cuy a los ingresos totales

Nivel de ingreso bruto total mensual familiar en las familias productoras de cuyes del distrito de pueblo libre (incluida la actividad económica del negocio del cuy)

Tabla 50
Ingreso bruto total mensual familiar (incluida la actividad económica del negocio del cuy)

Rango de ingresos S/.	Frec.	%
[0 – 750]	0	0.00%
<750 – 1500]	28	54.90%
<1500 – 2250]	21	41.18%
<2250 – 3000]	2	3.92%
Total	51	100.00%
Promedio	S/. 1,520.06	

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 50, se puede apreciar que el 54.90% de las familias productoras de cuyes obtienen ingresos brutos totales mensuales que están comprendidos entre 750 a 1,500 nuevos soles, el 41.18% de las familias productoras de

cuyes obtienen ingresos brutos totales mensuales que están comprendidos entre 1,500 a 2,250 nuevos soles, el 3.92% de las familias productoras de cuyes obtienen ingresos brutos totales mensuales que están comprendidos entre 2,250 a 3,000 nuevos soles; no existiendo familia alguna que perciba ingresos que están por debajo de los 750 nuevos soles.

Composición del ingreso bruto total mensual familiar, en las 51 familias productoras de cuyes

Tabla 51
Composición del ingreso bruto total mensual familiar en las 51 familias productoras de cuyes

Sector económico	Nivel de ingresos S/.	%
Agrícola	57,398.25	74.04%
Pecuaria (diferente del cuy)	8,107.92	10.46%
Pecuaria (Negocio del cuy)	5,497.00	7.09%
Forestales	22.75	0.03%
Floricultura	347.08	0.45%
Comercio	1,950.00	2.52%
Otros Servicios	4,200.00	5.42%
Total	77,523.00	100.00%

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 51, se puede apreciar que el 74.04% de los ingresos brutos totales mensuales familiares en las 51 familias productoras está compuesto por ingresos que provienen del sector agrícola, el 17.55% de los ingresos brutos totales mensuales familiares en las 51 familias productoras está compuesto por ingresos que provienen del sector pecuario, dentro de ello, el 10.46% de los ingresos brutos totales mensuales familiares en las 51 familias productoras es aportado por actividades económicas pecuarias distintas al negocio del cuy y el 7.09% de los ingresos brutos totales mensuales familiares en las 51

familias productoras es aportado por la actividad económica pecuarias del negocio del cuy. El 5.42% de los ingresos brutos totales mensuales familiares en las 51 familias productoras está compuesto por ingresos que provienen de otros servicios relacionados con este sector, el 2.52% de los ingresos brutos totales mensuales familiares en las 51 familias productoras está compuesto por ingresos que provienen del sector comercio, el 0.45% de los ingresos brutos totales mensuales familiares en las 51 familias productoras está compuesto por ingresos que provienen del sector floricultura y el 0.03% de los ingresos brutos totales mensuales familiares en las 51 familias productoras está compuesto por ingresos que provienen del sector forestal.

Composición del ingreso bruto total mensual familiar del sector pecuario, en las 51 familias productoras de cuyes

Tabla 52
Composición del ingreso bruto total mensual familiar del sector pecuario, en las 51 familias productoras de cuyes

Sector económico	Nivel de ingresos S/.	%
Pecuaria (diferente del cuy)	8,107.92	59.60%
Pecuaria (Negocio del cuy)	5,497.00	40.40%
Total	13,604.92	100.00%

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 52, se puede apreciar que el 59.60% de los ingresos brutos totales mensuales familiares en las 51 familias productoras dentro del sector agropecuario, está compuesto por ingresos que provienen de actividades económicas pecuarias distintas al negocio del cuy y el 40.40% de los ingresos brutos totales mensuales familiares en las 51 familias productoras dentro del

sector agropecuario, está compuesto por ingresos que provienen de la actividad económica pecuaria del negocio del cuy.

C. Los gastos familiares

Composición del gasto total mensual familiar, en las 51 familias productoras de cuyes

Tabla 53
Composición del gasto total mensual familiar en las 51 familias productoras de cuyes

Rubros de gasto	Nivel de gastos S/.	%
Alimentación	39,951.00	51.53%
Educación	3,015.51	3.89%
Salud	1,645.11	2.12%
Vivienda	464.85	0.60%
Vestimenta	2,474.67	3.19%
Recreación	13,400.47	17.29%
Servicio de agua y desagüe	465.14	0.60%
Servicio de electricidad	2,569.78	3.31%
Servicio de comunicación	425.46	0.55%
Combustible	93.61	0.12%
Transportes	5,589.24	7.21%
Otros	7,428.17	9.58%
Total	77,523.00	100.00%

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 53, el 51.53% de los gastos totales mensuales familiares en las 51 familias productoras se realizan para la alimentación de la familia, el 17.29% de los gastos totales mensuales familiares se realizan para la recreación de la familia; el 9.58% de los gastos totales mensuales familiares se realizan para otros gastos diversos; el 7.21% de los gastos totales mensuales familiares se realizan para el transporte de los integrantes de la familia; el 3.89% de los gastos totales mensuales familiares se realizan para la educación de algunos de los integrantes de la familia; el 3.31% de los gastos totales mensuales familiares se realizan para el pago del servicio de electricidad domiciliaria, el

3.19% de los gastos totales mensuales familiares se realizan para la adquisición de vestimenta para los integrantes de la familia, el 2.12% de los gastos totales mensuales familiares se realizan para mantener la salud de los integrantes de la familia, el 0.60% de los gastos totales mensuales familiares se realizan para el acceso a la vivienda para la familia; el otro 0.60% de los gastos totales mensuales familiares se realizan para el pago del servicio de agua y desagüe; el 0.55% de los gastos totales mensuales familiares se realizan para el pago de servicios de comunicación y el 0.12% de los gastos totales mensuales familiares se realizan para el pago de combustible.

4.4 Las competencias actuales de los productores en la actividad del negocio

del cuy

A. Conocimientos y habilidades en el negocio del cuy

Tabla 54

Forma de aprendizaje de la actividad económica del cuy y uso de medios de aprendizaje para el desarrollo de la crianza del cuy

FORMA DE APRENDIZAJE DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL CUY			USO DE MEDIOS DE APRENDIZAJE PARA EL DESARROLLO DE LA CRIANZA DEL CUY		
Formas de aprendizaje	Frec.	%	Medios de aprendizaje para el desarrollo	Frec.	%
En la escuela	0	0.00%	Manuales técnicos	0	0.00%
En un centro especializado	0	0.00%	Folletos	2	3.92%
De mis padres	44	86.27%	Libros especializados	0	0.00%
Por experiencia de trabajo en otro lugar	2	3.92%	Guías técnicas	0	0.00%
De capacitaciones recibidas por la municipalidad distrital	0	0.00%	Ningún material teórico	49	96.08%
De capacitaciones recibidas por ONG's	0	0.00%			
De capacitaciones recibidas por otras instituciones de apoyo rural	5	9.80%			
Total	51	100.00%		51	100.00%

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 54 muestra, con respecto a la forma de aprendizaje de la actividad económica del cuy, el 86.27% de las familias productoras de cuyes refiere haber aprendido la actividad económica del cuy de sus padres, el 9.80% de las familias productoras de cuyes refiere haber aprendido la actividad económica del cuy de capacitaciones recibidas por otras instituciones de apoyo rural como el Ministerio de agricultura, y el 3.92% de las familias productoras de

cuyes refiere haber aprendido la actividad económica del cuy por su experiencia de trabajo en otro lugar.

El cuadro muestra también acerca del uso de medios de aprendizaje para el desarrollo de la crianza del cuy por parte de las familias productoras de cuyes, donde el 96.08% de las familias productoras de cuyes refiere no hacer uso de ningún material de aprendizaje teórico y solo el 3.92% de las familias productoras de cuyes refiere hacer uso de folletos (entregados alguna vez por el ministerio de agricultura) como medio de aprendizaje.

Tabla 55
Origen o inicio del negocio del cuy, motivación para iniciar o continuar con el negocio de cuy y apreciación del tipo de actividad de la crianza familiar del cuy

ORIGEN O INICIO DEL NEGOCIO DEL CUY			MOTIVACIÓN PARA INICIAR O CONTINUAR CON EL NEGOCIO DE CUY			APRECIACIÓN DEL TIPO DE ACTIVIDAD DE LA CRIANZA FAMILIAR DEL CUY		
Origen	F.	%	Motivación	F.	%	Apreciación de la actividad	F.	%
Con su familia principal	0	0.00%	La moda del momento	0	0.00%	Tradicional y costumbrista	51	100.00%
Con sus padres	40	78.43%	El pronto ingreso que se obtiene por su rápida venta en comparación a otros negocios	38	74.51%	Reciente	0	0.00%
Con sus abuelos	11	21.57%	El poco trabajo que hay que hacer	0	0.00%	Como un negocio cualquiera	0	0.00%
Otro	0	0.00%	La tradición familiar	51	100.00%			
			Contar con disponibilidad de carne para las fiestas	45	88.24%			
			Otros	5	9.80%			
Total	51	100.00%					51	100.00%

Fuente: elaboración propia.

El cuadro anterior muestra, con respecto al origen o inicio del negocio del cuy, el 78.43% de las familias productoras de cuyes refieren que el origen o inicio del negocio del cuy fue con sus padres y el 21.57% de las familias productoras de cuyes refieren que el origen o inicio del negocio del cuy fue con sus abuelos.

El cuadro muestra también acerca de la motivación para iniciar o continuar con el negocio de cuy, donde el 100.00% de las familias productoras de cuyes refiere que, principalmente, la motivación para iniciar o continuar con el negocio de cuy es la tradición familiar, el 88.24% de las familias productoras de cuyes refiere, en segundo lugar, que la motivación para iniciar o continuar con el negocio de cuy es el hecho de contar con disponibilidad de carne para las fiestas, el 74.51% de las familias productoras de cuyes refiere, en tercer lugar, que la motivación para iniciar o continuar con el negocio de cuy es el pronto ingreso que obtienen por su rápida venta en comparación a otros negocios y el 9.80% de las familias productoras de cuyes refiere, en cuarto lugar, que la motivación para iniciar o continuar con el negocio de cuy es por otras razones, tales como, la demanda que existe por el cuy, el “conocimiento” de su crianza, el mejor aprovechamiento de los restos vegetales de la cosecha.

Finalmente, el cuadro muestra también acerca de la apreciación de las familias sobre el tipo de actividad que es la crianza familiar del cuy o mejor dicho como lo califican, donde el 100.00% de las familias productoras de cuyes consideran que la actividad de crianza familiar del cuy es una actividad tradicional y costumbrista.

4.5 Situación del negocio de cuy

A. Productividad

De acuerdo con la Tabla 9 presentado anteriormente, se tiene:

Tabla 9

Nº de crías por parto

Nº de crías por parto	Frec.	%
Uno a dos	22	43.14%
Tres a cuatro	21	41.18%
Cinco	7	13.73%
Seis a siete	1	1.96%
Total	51	100.00%
Promedio	2.5 = 3 crías por cuy hembra	

Fuente: elaboración propia.

En el cuadro anterior se puede apreciar que el 43.14% de las familias productoras de cuyes manifiesta que generalmente sus cuyes tienen entre uno a dos crías por parto, el 41.18% de ellas manifiesta que generalmente sus cuyes tienen entre tres a cuatro crías por parto, un 13.73% de ellas refiere que generalmente sus cuyes tienen cinco crías por parto y sólo un 1.96% de ellas refiere que generalmente sus cuyes tienen seis a siete crías por parto, situación que es poco común. De la información anterior se puede ver que el mayor rendimiento productivo de los cuyes de los productores de Pueblo Libre está entre uno a cuatro crías por parto, siendo éste en promedio de tres crías por cuy hembra.

B. Rentabilidad

Tabla 56

Ingresos, costos y rentabilidad mensual familiar en el negocio del cuy

INGRESO MENSUAL FAMILIAR EN EL NEGOCIO DEL CUY (Tabla 57)			COSTO MENSUAL FAMILIAR EN EL NEGOCIO DEL CUY			RENTABILIDAD MENSUAL FAMILIAR EN EL NEGOCIO DEL CUY		
Rango de ingresos S/.	F.	%	Rango de Costos (S/.)	F.	%	Rango de Rentabilidad (S/.)	F.	%
[0 – 70]	1	1.96%	[170 – 190]	5	9.80%	<-150 – -129]	9	17.65%
<70 – 140]	44	86.27%	<190 – 210]	34	66.67%	<-129 – -108]	12	23.53%
<140 – 210]	5	9.80%	<210 – 230]	10	19.61%	<-108 – -87]	15	29.41%
<210 – 280]	1	1.96%	<230 – 252]	2	3.92%	<-87 – -66]	10	19.61%
						<-66 – -45]	4	7.84%
						<-45 – -24]	0	0.00%
						<-24 – 0]	0	0.00%
						<0 – 18]	1	1.96%
Total	51	100.00%		51	100.00%		51	100.00%
Promedio		107.78			205.79			-98.01
Máximo		242.00			251.16			17.48
Mínimo		64.00			170.70			-146.12

Fuente: elaboración propia.

El cuadro anterior muestra, con respecto a los ingresos mensuales familiares en el negocio del cuy, mostrados anteriormente en la Tabla 57: se puede apreciar que el 86.27% de las familias productoras de cuyes del distrito de Pueblo Libre obtienen ingresos brutos mensuales por el negocio del cuy que están comprendidos entre 70 a 140 nuevos soles, el 9.80% de las familias productoras de cuyes obtienen ingresos mensuales brutos que están comprendidos entre 140 a 210 nuevos soles, el 1.96% de las familias productoras de cuy (una sola familia) obtienen ingresos brutos mensuales que están comprendidos entre 0 a 70 nuevos y entre 210 a 280 nuevos soles.

El cuadro muestra también acerca de los costos mensuales familiares en el negocio del cuy, donde, el 66.67% de las familias productoras de cuyes tienen costos mensuales familiares en el negocio del cuy que están sobre los 190 a 210 nuevos soles, el 19.61% de las familias productoras de cuyes tienen costos mensuales familiares en el negocio del cuy que están sobre los 210 a

230 nuevos soles, el 9.80% de las familias productoras de cuyes tienen costos mensuales familiares en el negocio del cuy que están sobre los 170 a 190 nuevos soles y el 3.92% de las familias productoras de cuyes tienen costos mensuales familiares en el negocio del cuy que están sobre los 230 a 252 nuevos soles.

Finalmente, el cuadro muestra también acerca de la rentabilidad mensual familiar en el negocio del cuy, donde, el 29.41% de las familias productoras de cuyes tienen una rentabilidad mensual familiar en el negocio del cuy que está sobre los -108 a -87 nuevos soles, el 23.53% de las familias productoras de cuyes tienen una rentabilidad mensual familiar en el negocio del cuy que está sobre los -129 a -108 nuevos soles, el 19.61% de las familias productoras de cuyes tienen una rentabilidad mensual familiar en el negocio del cuy que está sobre los -87 a -66 nuevos soles, el 17.65% de las familias productoras de cuyes tienen una rentabilidad mensual familiar en el negocio del cuy que está sobre los -150 a -129 nuevos soles, el 7.84% de las familias productoras de cuyes tienen una rentabilidad mensual familiar en el negocio del cuy que está sobre los -66 a -45 nuevos soles y el 1.96% de las familias productoras de cuyes (una sola familia) tienen una rentabilidad mensual familiar en el negocio del cuy que está sobre los 0 a 18 nuevos soles.

La familia encuestada N° 43 es la única que obtiene una rentabilidad positiva: S/. 17.48 (Ingresos mensuales = S/. 242.00; Costos mensuales = S/.224.52; Producción de cuyes trimestral = 48 unid.; Producción de cuyes mensual = 16 unid.; Producción de cuyes para la venta mensual = 15 unid.).

V. DISCUSIÓN

Aquí se analiza como discusión los resultados mostrados en el capítulo anterior, sobre: las encuestas a los 51 productores de cuy de las asociaciones de criadores de cuy, identificadas en el distrito de Pueblo Libre y 14 operadores comerciales de Caraz, Yungay, Carhuaz y Huaraz (en función a los principales mercados que abastecen según los resultados de la encuesta); así como los resultados del taller participativo trabajado con los productores del distrito de Pueblo Libre y otros agentes conformantes de la cadena productiva del cuy, resultados de las entrevistas a los líderes de las asociaciones que agrupan a estos productores y a autoridades locales y de las visitas técnicas a las granjas de crianza de cuy conjuntamente con el apoyo técnico de un zootecnista y agrónomo. Este análisis, realizado a través de la comparación de los resultados con las teorías, conceptos y antecedentes planteados en el marco teórico, para identificar factores de desarrollo de capacidades productivas relevantes de ser mejorados en los productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre que permitan también la mejora de sus ingresos económicos en el negocio del cuy como contribución a su situación económica en sus familias y de este modo contar con argumentos necesarios para llegar a conclusiones objetivas.

Finalmente, así como lo refiere la metodología participativa e inclusiva para la identificación de puntos críticos en cadenas productivas de negocios rurales del FONCODES, mostrado en el Anexo 7 y aplicado también en Gladis Olivera¹¹²,

¹¹² Gladis Olivera Ramirez, Factores claves sostenibles para la competitividad de las microempresas productoras de queso en los distritos de Chiquian, Aquia y Huasta de la provincia de Bolognesi-Tesis para optar el grado académico de magister en ciencias económicas-UNASAM, Huaraz, 2005, Pág. 163 al 164.

los resultados recopilados se han sistematizado en un análisis con enfoque de cadena productiva, donde confluyen los agentes que lo conforman y todos los aspectos del negocio del cuy, organizados en componentes del proceso productivo y de sus áreas funcionales; para luego ser considerado el funcionamiento de los negocios de cuy con respecto a cuatro ejes temáticos relevantes: Tecnología productiva, Organización y Gestión empresarial; Articulación a mercados y fortalecimiento del emprendimiento empresarial, que permite llegar a un entendimiento organizado del actual funcionamiento de estos negocios. Este entendimiento organizado nos permitió concluir con la identificación de los puntos críticos a superar, que organizados y presentados adecuadamente constituyen factores de desarrollo de capacidades productivas relevantes que han de ser mejoradas en las familias productoras de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre.

5.1. Factores de desarrollo de capacidades productivas relevantes y los

Ingresos económicos

A. Factores de desarrollo de capacidades productivas relevantes (En base a la cadena productiva y áreas funcionales, así como en base a los esquemas mentales de los productores rurales)

A.1 En base a la cadena productiva y áreas funcionales

- **Tecnología productiva y Articulación a mercados**

Tecnología productiva:

a) Proceso productivo del cuy

De acuerdo con los diversos estudios de la Ing. Lilia Chauca de Zaldívar y otros, los parámetros técnicos establecidos para el proceso de reproducción y manejo de la producción de cuy, normalmente consideran 7 etapas: empadre, gestación, parición, lactación, destete, recría y selección (selección para venta como carne y selección como reemplazo).

Adicionalmente existen dos actividades que se realizan durante todo el proceso productivo: alimentación y manejo sanitario en cuyes.

De todo lo analizado sobre las etapas y actividades adicionales que se realizan en el proceso productivo del cuy, tomando en cuenta los parámetros técnicos que se establecen para esta actividad, los productores de cuy de Pueblo Libre no los realizan adecuadamente, pues su práctica en cada uno de ellos es realizada de manera empírica y sin conocimiento ni cumplimiento de los parámetros técnicos, ello influye directamente de forma negativa en la producción y calidad del cuy que obtienen estos productores. En el siguiente flujograma del proceso para la reproducción y manejo de la producción del cuy se resume el nivel de cumplimiento de las etapas y las actividades que lo conforman por parte de los productores de cuy de Pueblo Libre:

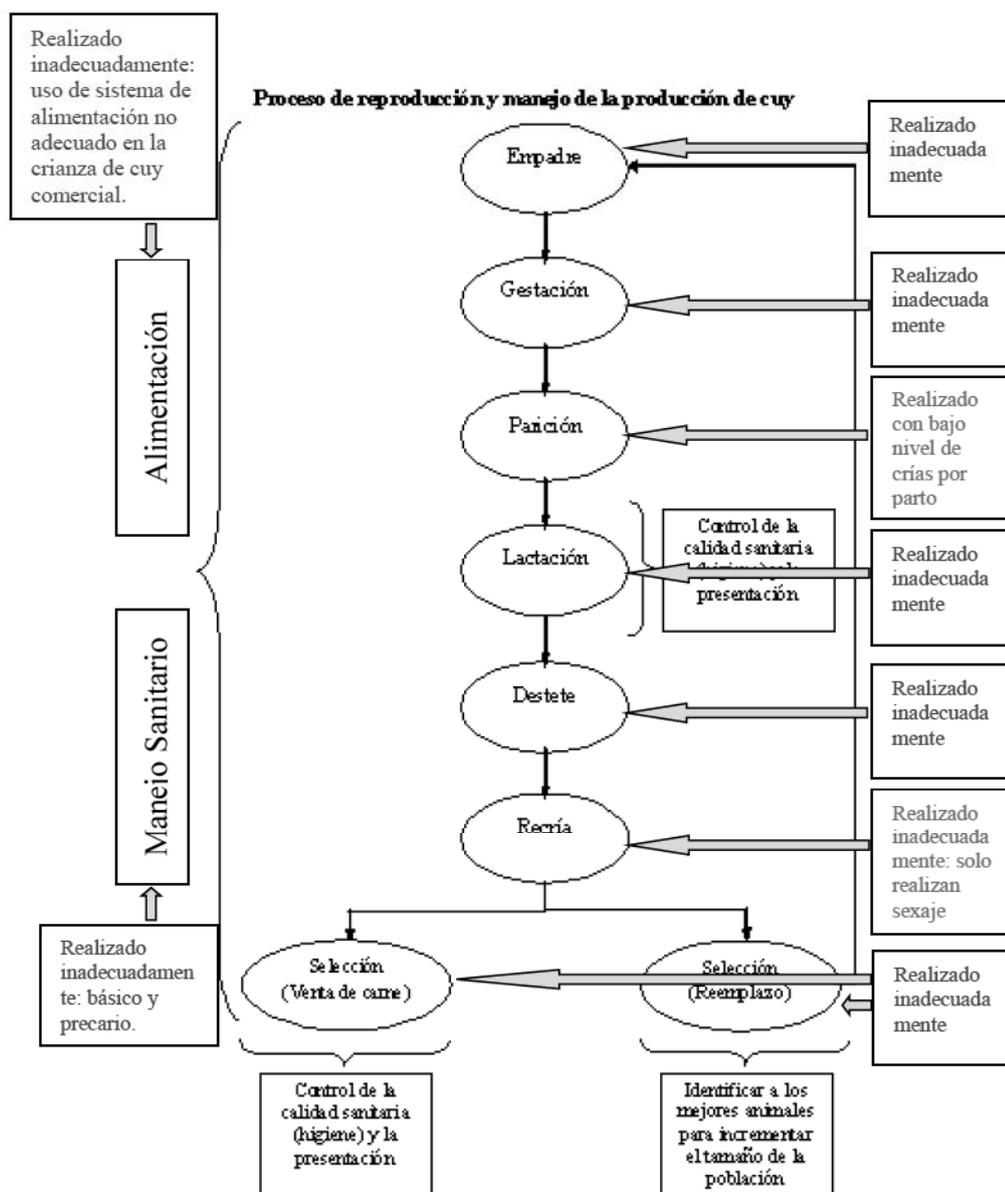


Figura 11. Nivel de cumplimiento de las etapas y las actividades para la reproducción y manejo de la producción del cuy por parte de los productores de cuy de Pueblo Libre

Fuente: elaboración propia.

Articulación a mercados:

a) Mercados

Dado que el destino de la producción de cuy para la venta preferentemente es, en primer lugar a parte del mercado regional (principalmente las ubicadas en la ciudad de Caraz y Yungay); en segundo lugar al mercado local (generalmente a lugareños de la zona), éstos mercados vendrían a constituir el **mercado actual o real** de la producción de cuy para la venta de parte de las familias productoras de cuyes de pueblo libre.

La otra parte del mercado regional que es preferido en primer lugar, pero al cual casi no acceden, así como el mercado nacional que es muy ocasional, vendrían a constituir el **mercado potencial** de la producción de cuy para la venta de parte de las familias productoras de cuyes de pueblo libre. Siendo la otra parte del mercado regional que es preferido en primer lugar, pero al cual casi no acceden, su **mercado potencial más cercano**.

Como se puede ver existe un mercado actual o real de la producción de cuy para la venta bastante pequeño al cual acceden las familias productoras de cuyes de pueblo libre (mercado regional: ciudad de Caraz y Yungay; y mercado local: ámbito del distrito de Pueblo Libre) contando aún con otros mercados potenciales que no acceden, principalmente, por carecer de producción suficiente que cubra la demanda de su mercado actual y potencial.

Ver Tabla 26.

Existe una demanda insatisfecha total anual de cuyes en los mercados de Lima metropolitana y del Callejón de Huaylas, el cual considerando la oferta anual de 2.66 TM. de carne de cuy de las 51 familias productoras de cuy del

distrito de Pueblo Libre, dicha oferta apenas tiene la capacidad de abastecer en 0.0313% a la demanda insatisfecha anual de los mercados de Lima metropolitana, aun cuando sólo el 7.84% de los productores destina parte de su producción al mercado limeño de manera ocasional; la oferta de los productores tiene la capacidad de abastecer en 6.3100% a la demanda insatisfecha anual de los mercados del Callejón de Huaylas y en 0.0312% a la demanda insatisfecha total anual conjunta de los mercados de Lima metropolitana y del callejón de Huaylas. **Ver Tabla 26.7.** Es notorio que la mayor capacidad de abastecimiento de la demanda insatisfecha anual de cuy se encuentra en los mercados del Callejón de Huaylas, al cual el 100% de los productores destina su producción en primer lugar, siendo éste el mercado actual o real que aún no han cubierto eficientemente y menos aprovechado al máximo su potencialidad como fuente cercana para la obtención de ingresos.

b) Clientes

Como lo señala Jaime Harris y Pablo Bulo: el conocimiento de nuestros clientes potenciales contribuye con un manejo más adecuado del mercado específico.

Los productores de cuy de Pueblo Libre no discriminan su clientela en función de la obtención de mejores precios, sino más bien de quienes pueden comprarles oportunamente su producción en desmedro del precio final y por ende de los ingresos que obtienen. Pues los acopiadores, van directamente a las granjas y adquieren la producción de cuyes a precios desventajosos para los productores; y los compradores en los mercados de abastos en Caraz y

Yungay por su parte suelen también ofrecer un bajo precio por el cual que los productores ofrecen y éstos por evitar regresar con parte de su producción a sus lugares de origen, acceden, pues de lo contrario les significaría incurrir en esfuerzo o costos de transporte adicionales a los previstos que no están muy dispuestos a asumir.

Por el contrario, clientes más cercanos con el uso final del producto cuy, como los recreos y restaurantes (al cual solo el 25.49% de los productores tienen como cliente), consumidor final de cuy (lugareños del distrito de Pueblo Libre, al cual solo el 21.57% de los productores tienen como cliente) y compradores en el mercado de abastos en Huaraz (al cual solo el 5.88% de los productores tienen como cliente), representan una oportunidad de mejor precio e ingresos sobre todo cuando se tiene a estos clientes como compradores más frecuentes.

c) Gestión del Mercadeo

Según Lauro Soto: el marketing o mercadeo (Planeación y desarrollo de producto, diseño de la plaza o punto de venta, precio, promoción de ventas, distribución) es una actividad (denominada también función) que se realiza como parte de la función o área de la empresa que corresponde al marketing y ventas.

Según, Eyda Lucía Marín Ramírez: cada empresa define sus funciones empresariales y las lleva a cabo de una forma determinada. Así, en una empresa pequeña, puede que una persona absorba varias funciones (por

ejemplo, el gerente de una pequeña empresa puede asumir las funciones de dirección y la gestión económica y financiera).

Según la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial-ONUDI y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia: Las minicadenas productivas, se conforman a partir de actividades económicas complementarias realizadas por unidades de menor tamaño (minifundios, talleres artesanales, famiempresas, Mipymes) que presentan escasas posibilidades de crecimiento y supervivencia aisladamente. Su promoción integral busca incrementos en la productividad y en la competitividad...Las unidades económicas de las minicadenas son primordialmente micro y pequeñas unidades productivas.

De lo analizado se puede apreciar que todos los productores de cuyes de pueblo libre cuentan con deficiencias significativas en la gestión del mercadeo de su microempresa de producción y venta de cuyes, específicamente en cuanto a los productos cuy, su precio, distribución o plaza y promoción respectiva.

d) Competencia

Así como lo señala Jaime Harris y Pablo Bulo: el conocimiento de nuestra competencia existente contribuye también con un manejo más adecuado del mercado específico.

De lo analizado, sobre los competidores en el negocio del cuy de los productores de cuyes de Pueblo Libre, las familias de productores, consideran a los demás socios de su organización como competencia en el negocio y no

más bien como un aliado o socio estratégico que les permita aprovechar al máximo la demanda insatisfecha existente en el mercado del cuy. En este aspecto, la asociatividad es una estrategia importante para buen aprovechamiento del mercado y mejora de la competitividad frente a los demás competidores del negocio.

e) Ventas

Como lo señalan Lauro Soto, Jaime Harris y Pablo Buló: Las ventas, son actividades (denominadas también funciones) que se realizan regularmente dentro de la empresa, y que las previsiones de las ventas es uno de los puntos relevantes o claves que se deben trabajar para el éxito del negocio.

Según Lilia Chauca: El sistema de producción de cuyes con crianza familiar-comercial...es una forma de generar una microempresa, ...con un plantel adecuado de 150 reproductoras se puede producir un mínimo de 900 cuyes para el mercado anualmente.

De lo analizado sobre las ventas en el negocio del cuy de los productores de cuyes de Pueblo Libre, todas las familias de productores, tienen un bajo promedio de venta por productor de los productos cuy destinados para la venta (7 unidades/mes/productor vs 75 unidades/mes/productor, que debe ser lo más adecuado), el cual está relacionado con la baja producción promedio de cuyes por productor que presentan ($7.24 = 8$ unidades/mes/productor¹¹²)

¹¹² Promedio de venta por productor de los productos cuy destinados para la venta = 7 unidades/mes/productor.

Promedio de producción por productor de los productos cuy = 8 unidades/mes/productor.

La diferencia entre el valor en la cantidad de cuyes en venta y de producción se debe a que en la producción trimestral de cuyes, existe una tasa de mortandad en la recría de 7% trimestral, lo que merma la producción final disponible para la venta.

Ver Tabla 77. La venta al crédito no es una práctica aún utilizada por ellos. Además de no hacer uso de ningún registro de ventas, situación que no les permite contar con elementos de información para la planificación de la producción, el tratamiento y toma de decisiones sobre la demanda de mercado.

Todo ello no les permite contar con un sistema de producción con crianza familiar-comercial que genere una microempresa con ganancias.

f) Satisfacción de los clientes por el producto

Una forma de garantizar la fidelidad y permanencia de los clientes sobre los bienes y/o servicios es cuando éstos consumen bienes y/o servicios que satisfacen sus necesidades con respecto a éste; el cual está asociado con la idea de adquisición de productos de calidad. El conocimiento de la satisfacción de los clientes por el producto ofertado es información que los oferentes deben conocer y manejar para garantizar una demanda permanente y en aumento con respecto a su producto.

En el caso de las familias productoras de cuyes de Pueblo Libre, la gran mayoría de ellos (el 58.82%) no conoce cuál es la opinión de sus clientes por sus productos cuy, solo una parte de ellos (el 41.18%) conoce cuál es la opinión de sus clientes por sus productos cuy **Ver Tabla 36.1**, entre los más resaltantes según refieren ellos, tenemos: “son cuyes de buen precio”, “de tamaño normal”, “no venden muchos cuyes”, “son agradables si se preparan bien”, “¿no venden cuyes más grandes y tiernos?”, “algunos cuyes grandes

son viejos”. Aun así, no capitalizan dicha información en beneficio de la mejora de sus productos cuy.

- **Organización y Gestión empresarial**

- a) **Organización (para producir y comercializar | forma de organización externa)**

Según Idalberto Chiavenato, cuando hace referencia a Henri Fayol: Una forma de organización es aquella *Organización como entidad social*, en la cual las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos.

Según Fausto Robles Rodríguez, sobre modalidades o figuras asociativas de las organizaciones en el agro en el Perú: En el Perú el estado reconoce dos formas asociativas aplicables a la pequeña actividad agropecuaria en el sector agricultura, que aunque en muchos casos pueden tener objetivos similares en la búsqueda de beneficios para sus socios, se rigen por normas legales, estímulos y regímenes tributarios diferentes. Estas formas asociativas son las Asociaciones y las Cooperativas de Servicios.

Según el programa Innovación y Competitividad para el Agro peruano (INCAGRO), cuando se refiere a la asociatividad para mejorar el negocio agrícola: *La asociatividad*, se concibe como una unión voluntaria de personas que se articulan para realizar acciones conjuntas a favor de alcanzar objetivos comunes que no podrían lograr individualmente.

Aspectos generales de la organización

Las dos organizaciones conformadas que agrupan a las 51 familias productoras de cuyes son de tipo Asociación; y se crearon juntas:

Tabla 57
Organizaciones de productores de cuyes del distrito de pueblo libre

Nombre de la organización	Junta directiva	Nº de socios	Fecha de creación
Asociación de Productores de Cuyes “Virgen del Rosario” de Huashca	Presidente: Jorge Luis Valerio Milla. DNI: 08647784 Secretario: Juan Pacush Rudeciendo. DNI: 32399120 Tesorero: Hugo Sandonas Alva. DNI: 32397221	25	Febrero del 2005
Asociación de Productores de Cuyes de Pueblo Libre	Presidente: Muñoz Lozano Daniel Claudio. DNI: 32410069 Secretario: Echevarria Alegre Einar Antonio. DNI: 10792888 Tesorero: Pajuelo Echevarria Emiliano Faustino. DNI: 32399860	26	Febrero del 2005

Fuente: elaboración propia.

Objetivos y fines de la organización

Las dos asociaciones conformadas, como parte de sus estatutos, tienen como objetivo central la promoción de todas las actividades agropecuarias en beneficios de sus asociados y su localidad. Es una asociación sin fines de lucro.

De lo analizado se puede apreciar que todos los productores de cuyes de pueblo libre, conformaron dos organizaciones de tipo Asociación, donde actualmente se agrupan, motivados en su mayoría por la moda del momento: el ofrecimiento de servicios de asistencia técnica y crediticia a productores rurales organizados por parte de la ONG CARE Perú. Dicha conformación de

asociaciones que tuvo un carácter coyuntural no ha sido realizada como una iniciativa más consciente de las ventajas y desventajas que pudieran significar a futuro para sus negocios agropecuarios y sobre todo para sus familias la asociatividad entre ellos.

En cuanto a la formalización de las asociaciones, ambas están legalmente constituidos sin embargo aún no cuentan con personería jurídica oficial por estar pendiente su inscripción ante los registros públicos.

Referente al grado de participación de los asociados en la organización, ha disminuido significativamente, al punto de ya no tener reuniones por falta de presencia de los socios esto mismo por la escasa actividad institucional que realizan; encontrándose actualmente ambas asociaciones inactivas.

Con respecto a la importancia de la organización y la asociatividad, los líderes de ambas asociaciones y la mayoría de socios (78.43% de ellos) considera que sí es importante asociarse entre familias productoras de cuyes, principalmente como forma de obtener algún beneficio. Sin embargo, la gran mayoría de ellos (90.20%) considera que no es importante asociarse con fines de producción comunitaria y/o de comercialización de la producción de sus cuyes, principalmente porque tienen reserva y recelo de lo que producen y venden, a quien o quienes venden, y de cuánto obtienen de ingresos, por ello prefieren producir y vender individualmente. Se puede ver entonces un alto grado de interés y beneficio individual frente al interés y beneficio colectivo, el cual se ve reflejado en la mínima preferencia que tienen por un trabajo en equipo cuando se trata de producir y vender como grupo, aun cuando esto último es el que les puede proveer de mayores beneficios; posiblemente por la

falta de una experiencia previa de producción y comercialización colectiva. Así entonces la organización de los productores de cuyes en asociaciones actualmente solo sirve de excusa para los productores, porque cada uno de ellos espera recibir beneficios de manera individual; y no para cooperar en equipo, que finalmente traería mayores beneficios a todos y cada uno de los socios.

En cuanto a la apreciación sobre la contribución de la organización en el negocio de los asociados, actualmente los productores consideran que las organizaciones puedan contribuir también con la mejora en las condiciones de vida de sus familias integrantes; lo que muestra claramente un alto nivel de mentalidad asistencialista y paternalista de los socios productores; pues al parecer “prefieren el pescado y no como aprender a pescar”.

Por último, en cuanto a las actividades que realizan los asociados como organización, solo han realizado algunas gestiones a través de sus juntas directivas, actualmente no vienen haciendo ninguna actividad como asociación pues éstas se encuentran inactivas.

b) Gestión del negocio

b.1) Gestión administrativa

PLANIFICACIÓN:

Según Carlos León, José Becerra y otros: Esta función contempla definir las metas de la organización, establecer una estrategia global para el logro de estas metas y desarrollar una jerarquía detallada de planes para integrar y coordinar actividades.

Según Wikipedia: comienza con la visión de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 años a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 año y 5 años) y el corto plazo (1 año).

Misión

Todas las familias productoras de cuyes de pueblo libre (100.00% de ellas) afirman sí conocer cuál es la misión o razón de ser de su negocio. **Ver Tabla 38**, la gran mayoría de ellos coincide en el hecho de que la misión de su negocio es ganar dinero con ella.

Metas y objetivos

La gran mayoría de ellos considera que la fijación de metas y objetivos para el negocio es inútil, por ello no tiene definido metas y objetivos para su negocio de cuy.

Visión

La gran mayoría de ellos tiene cierta noción acerca de como debería ser la fijación de la visión de su negocio de cuy. Sin embargo, la gran mayoría de ellos no tienen definido alguna visión acerca de su negocio dentro de los próximos cinco años, es decir no se han puesto a pensar del cómo estará o quisieran que esté su negocio a futuro.

Instrumentos de Gestión

La gran mayoría de ellos (80.39%) no conoce ni usa ningún instrumento de gestión. El 19.61% y 3.92% de estas familias conoce y usa el instrumento de gestión reglamento interno y reglamento de trabajo, respectivamente, pero en otros trabajos. Y el 100.00% de estas familias no usa ningún instrumento de gestión en su negocio de cuy.

Planificación de las actividades cotidianas

Las familias productoras de cuyes de pueblo libre en su mayoría (84.31%) si planifican sus actividades cotidianas con respecto a su negocio de cuy. **Ver Tabla 40**, aun cuando éstas se tratan de tareas rutinarias, pues en ocasiones deben realizar otras actividades que pueden impedir el normal desarrollo de sus actividades agropecuarias y para con el negocio del cuy.

ORGANIZACIÓN (interna del negocio):

Según Carlos León, José Becerra y otros: Es la manera de diseñar la estructura de un negocio o empresa. La estructura organizacional debe diseñarse de tal manera que quede claramente definido quien tiene que hacer determinada tareas y quien es responsable de los resultados.

De lo analizado se puede apreciar que la gran mayoría de productores de cuyes de pueblo libre, permiten que sus colaboradores realicen todas las funciones que sean necesarias dentro del negocio del cuy; así mismo, las funciones que realizan los colaboradores del negocio se han determinado por

parte del que dirige el negocio, según éste los considere como necesarios y adecuados y sin consenso previo. Existe entonces poca claridad de las funciones más adecuadas que deben realizar cada colaborador del negocio, así como, alto grado de verticalidad y no de trabajo en equipo en cuanto a la determinación de las funciones más adecuadas para el negocio de cuy.

DIRECCIÓN:

Según Carlos León, José Becerra y otros: ...es responsabilidad de los administradores dirigir y coordinar las actividades de estas personas. La dirección consiste en motivar a los subordinados, dirigir actividades de otros.

Según Wikipedia: Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones.

Quien dirige el negocio de cuy en la mayoría de las familias productoras no ejerce liderazgo sino más bien imposición o dictadura aun cuando gran parte de estos consideren que ello debe ser todo lo contrario (motivación, consenso o democracia).

CONTROL:

Según Carlos León, José Becerra y otros: ...Para asegurar que las cosas vayan como deben, se debe monitorear el desempeño del negocio u organización.

Según Wikipedia: Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos.

El que la mayoría de ellos no realicen control alguno sobre el progreso de su negocio, y no se hayan fijado metas y objetivos para el negocio, no les permite que detecten los desvíos y que puedan tomar las medidas necesarias para corregirlos.

b.2) Gestión administrativa de las áreas funcionales de la empresa

Gestión de operaciones o de producción, logística de abastecimiento y distribución

Según Carlos León, José Becerra y otros: La gestión de operaciones o de producción, logística de abastecimiento y distribución se encarga de realizar acciones para suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información, etc. en productos finales debidamente distribuidos.

La gran mayoría de familias productoras de cuyes tiene una gestión de operaciones o de producción deficiente puesto que aun cuando en la mayoría de ellos la programación de su producción se realiza tomando en cuenta como fuente principal a la demanda del mercado, los mismos productores desconocen ese nivel de demanda de mercado por los productos cuy, guiándose básicamente por la demanda que se encuentra de los clientes a los cuales suelen ofrecer sus productos cuy.

Con respecto a la gestión de logística de abastecimiento y distribución, de acuerdo con las visitas técnicas realizadas a las granjas de los productores de cuyes de Pueblo Libre, éste se realiza en un nivel muy básico y por parte de las mismas familias productoras de cuyes.

Gestión del Marketing

Según la web elergonomista.com: La gestión del marketing se encarga de realizar acciones para concebir, planificar, ejecutar y controlar la elaboración, tarificación (precio), promoción y distribución de una idea, bien o servicio, con el objeto de llevar a cabo intercambios mutuamente satisfactorios, tanto para la organización como para los individuos.

La gran mayoría de familias productoras de cuyes tiene una gestión del marketing deficiente por no considerar importante el conocer la satisfacción de los clientes que compran el producto cuy.

Gestión Financiera

Según Carlos León, José Becerra y otros: La gestión financiera se encarga de realizar acciones para obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos.

La gran mayoría de familias productoras de cuyes tienen una gestión financiera poco desarrollada, principalmente, porque todos ellos no cuentan con cultura crediticia.

Gestión de Recursos Humanos

Según Carlos León, José Becerra y otros: La gestión de recursos humanos se encarga de realizar acciones para buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.

De lo analizado sobre la gestión de recursos humanos, se puede apreciar que la gran mayoría de familias productoras de cuyes cuentan con 1 a 2 colaboradores en el negocio del cuy, los cuales no son eficientemente utilizados. **Ver Tabla 41.** Estos colaboradores en el negocio del cuy de la mayoría de las familias productoras tienen, principalmente, una relación familiar con el que dirige el negocio (son hijos, esposas(os), padres, hermanos y primos).

Por otro lado, dado la característica de negocio familiar, también es lógico que en la mayoría de las familias productoras, el tipo de pago que perciben las personas que trabajan en el negocio del cuy sea una compensación con lo que la familia le puede proveer para su vida, pues los responsables de la familia deben proveer del sustento necesario que les permita sacar adelante a sus integrantes, y en compensación mínimamente esperan que éstos puedan contribuir con el proceso de dicha causa.

A pesar de tratarse de un negocio la crianza y comercialización de cuyes, la mayoría de las familias productoras consideran no ser tan importante una mayor capacitación sobre el negocio de cuy.

Por lo tanto, la gran mayoría de familias productoras de cuyes tiene una gestión de recursos humanos inadecuada.

Gestión de Investigación y desarrollo

Según Carlos León, José Becerra y otros: La gestión de investigación y desarrollo, se encarga de realizar acciones para manejar los procesos de investigación y desarrollo de: Tecnología (obtención y mejora de la tecnología), Procesos (operaciones), y modelos de negocio.

Las familias productoras de cuyes de pueblo libre en su mayoría (88.24%) no utiliza nuevas formas para mejorar la crianza y producción de cuyes. Ver **Tabla 49**, según refieren principalmente porque solo utilizan lo que conocen hasta ahora y que a su parecer resulta adecuado.

Por lo tanto, la gran mayoría de familias productoras de cuyes no realizan gestión de investigación y desarrollo.

A.2 Esquemas mentales de los productores rurales

a) Actitudes: características del emprendedor y perfil del emprendedor empresario

Según el MINTRA, cuando se refiere al papel del emprendedor: ...de muchos otros aspectos, lo que sí es importante es la actitud.

Según el Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra (CEIN) – NAVACTIVA, cuando hace referencia a las cualidades que conforman el perfil de una persona emprendedora: ...Muchas de las cualidades que definen a las personas emprendedoras forman parte de los distintos procesos de aprendizaje que la persona afronta a lo largo de su vida y, por tanto se pueden enseñar y aprender.

Quien desee poner en marcha una empresa debe contar con las capacidades o cualidades que conforman el perfil de una persona emprendedora.

La gran mayoría de los que dirigen el negocio de cuyes (70.58%) se encuentran en un rango o escala de puntuación conveniente, que va desde 21 hasta 40, para el adecuado aprovechamiento de las capacidades y actitudes más desarrolladas de unos cuantos (9.80%) con respecto al emprendedorismo empresarial que ya poseen para el logro de un negocio exitoso; como vehículo para el cambio y la mejora de ellos mismos y de la mayoría de estos (60.78%), que tienen aptitudes empresariales que deberán aun ser desarrolladas hasta lograr su maduración. Los resultados positivos de esta tarea servirían de efecto multiplicador y contagio de éxito hacia aquellos (29.41%) que se encuentran en un rango o escala de puntuación que va desde 11 hasta 20, cuyo resultado indica que, actualmente, tienen aptitudes para dedicarse a un trabajo menos estresante que el de un negocio propio.

b) Valores empresariales

En las familias productoras de cuyes de Pueblo Libre, los que dirigen el negocio de cuyes, los valores que practican con menor incidencia, como los son la laboriosidad (en el 49.02% de ellos) y la responsabilidad (en el 39.22% de ellos), son algunos de los valores empresariales que mayor práctica se debería tener en los negocios o empresas para contribuir con garantizar una adecuada gestión y desarrollo de la misma.

B. Ingresos económicos familiares

B.1 Ingresos económicos en otras actividades económicas distintas al negocio del cuy

De lo analizado se puede apreciar que 6 es el número de miembros promedio por familia que aportan al ingreso mensual familiar, número de aportantes numerosos tomando en cuenta que los integrantes que conforman las familias rurales suelen serlo; sin embargo el aporte de éstos mayormente suele ser con la fuerza de trabajo en las actividades agrícolas-pecuarias más que de forma monetaria.

B.2 Ingresos económicos en el negocio del cuy

De lo analizado se puede apreciar que el promedio de ingresos brutos mensuales familiares por el negocio del cuy (S/. 107.78) están por debajo del ingreso bruto mensual que genera un sistema de producción de cuyes con crianza familiar-comercial, el cual es de S/. 1,129.50¹¹³ (tomando en cuenta la producción de cuyes para la venta como producto cuy para carne, por ser este producto el de mayor demanda y contribución con el ingreso bruto total en el negocio del cuy de las familias productoras de Pueblo Libre). El origen de dichos ingresos brutos mensuales familiares por el negocio del cuy en las familias de Pueblo Libre, son principalmente, de la venta del cuy para carne y para ritual andino; productos cuy que son los más vendidos y demandados en los mercados actuales de estos productores.

¹¹³ Producción para el mercado, con un plantel de 150 reproductoras como máximo = 900 cuyes anuales = 75 cuyes mensuales.

Precio de venta promedio del cuy para carne = S/. 15.06 (Ver Tabla 29).

Ingreso por ventas = (75x15.06) = S/. 1,129.50 mensual.

B.3 Contribución de los ingresos económicos en el negocio del cuy a los ingresos totales

De lo analizado se puede apreciar que el promedio de ingresos brutos totales mensuales familiares por todas las actividades económicas que realizan (incluida el negocio del cuy) también están por encima del sueldo mínimo vital (S/.750.00), como es lógico al haberse considerado el aporte al ingreso total por parte de los ingresos que se generan en el negocio del cuy. Sin embargo el ingreso bruto total mensual que cada familia de productores de cuyes de pueblo Libre obtiene, y que en promedio es S/. 1,520.06, aparentemente es un nivel de ingresos relativamente alto para la zona rural, el cual debe ser usado para los múltiples gastos mensuales que estas familias realizan, tomando en cuenta, además, que el numero promedio de integrantes por familias es de 6 personas. **Ver Tabla 01.1.**

Así mismo, del 100.00% de los ingresos brutos totales mensuales familiares en las 51 familias productoras, por todas las actividades económicas que realizan (incluida el negocio del cuy), el 7.09% de los ingresos brutos totales mensuales familiares es aportado o contribuido por la actividad económica pecuaria del negocio del cuy; aporte de ingresos que del total de ingresos generados en el sector económico Pecuario, representan el 40.40%. **Ver Tabla 60.** Este aporte es bajo considerando que el negocio del cuy que actualmente poseen las familias productoras de cuyes de Pueblo Libre es de tipo familiar (más de subsistencia y seguridad alimentaria que como microempresa generadora de rentabilidad). Aun así, el nivel de aporte de

ingresos de la actividad económica pecuaria del negocio del cuy, por sí sola, con 7.09% a los ingresos brutos totales mensuales familiares, en las 51 familias productoras, es el aporte más alto, después del sector Agrícola (74.04%) y Pecuaria (diferente del cuy: 10.46%).

Por otro lado, el 100.00% de ingresos brutos totales mensuales familiares en las 51 familias productoras, obtenidas de todas las actividades económicas que realizan (incluida el negocio del cuy), tienen como destino gastos relacionados con sus principales necesidades básicas y actividades económicas que realizan; así entonces, la mayores proporciones de estos ingresos tienen como destino gastos para la alimentación de la familia (51.53%), para la recreación de la familia (17.29%), principalmente de los integrantes mayores que manifiestan ahorrar cantidades convenientes para pasar y/o participar en las principales fiestas patronales del pueblo dentro del distrito de Pueblo Libre o en la misma provincia de Huaylas (Caraz), solo unos pocos consideran salidas de la familia en conjunto a las ciudades de Caraz, Carhuaz o Huaraz; se destina el ingreso también para otros gastos diversos (9.58%), entre los más relevantes tenemos: Para las actividades económicas a las que se dedica la familia, entre ellas el negocio del cuy (compra de materia prima, insumos, contrato de peones, medicinas para animales, fertilizantes, abono, etc.). Esta proporción de los gastos pudieran ser también gastos destinados a otros rubros secundarios que los encuestados pudieran no haberlos declarado completamente durante la toma de datos. Parte de esta proporción puede ser también, donde corresponda, el ahorro familiar; aunque la gran mayoría de los encuestados refieren no contar con

ahorros, quizás por recelo o cierto temor en revelar dicha información, aun cuando varios de ellos refieren sí guardar algunas cantidades de sus ingresos con fines de pasar y/o participar en las principales fiestas patronales, tal como se mencionó anteriormente como parte del rubro de gasto recreación.

A su vez, las menores proporciones de estos ingresos tienen como destino gastos para el transporte de los integrantes de la familia (7.21%), que acuden a sus centros de estudio, que transportan productos agropecuarios desde Pueblo Libre hasta los mercados del Callejón de Huaylas y productos para la familia y las actividades económicas en el campo que realizan, desde los mercados del Callejón de Huaylas hasta Pueblo Libre; también estos ingresos tienen como destino gastos para la educación de algunos de los integrantes de la familia (3.89%), que aún se encuentran en edad escolar o de educación superior; para el pago del servicio de electricidad domiciliaria (3.31%), para la adquisición de vestimenta para los integrantes de la familia (3.19%), para mantener la salud de los integrantes de la familia (2.12%), para el acceso a la vivienda para la familia (0.60%), que en un mínimo grupo de ellos es alquilada o prestada, pues la gran mayoría posee vivienda propia; para el pago del servicio de agua y desagüe (0.60%), para el pago de servicios de comunicación (0.55%), como crédito para llamadas vía telefonía celular o a través de teléfonos monederos o TELECOM rural y para el pago de combustible (0.12%), usado principalmente, en la preparación de alimentos para la familia, como el gas, el cual es usado solo por algunas familias, pues la gran mayoría de ellos usa leña, el cual es producida por ellos mismos.

C. Factores de desarrollo de capacidades productivas relevantes que deben mejorarse en los productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre, de la provincia de Huaylas, para el logro de mayores ingresos económicos, a través del negocio del cuy

El objetivo central de la investigación se concretiza en esta etapa de la discusión, donde están recopilados todos los aspectos que han sido discutidos y que dan luces para responder a los objetivos específicos y general de la investigación; esto a través de un análisis completo, para identificar elementos críticos de capacidades productivas en la cadena productiva del cuy y en los esquemas mentales empresariales de los productores rurales, los que sometidos a una calificación estricta, en el primer caso según la metodología del **Anexo 7** y aplicado también en Gladis Olivera¹¹⁵, emergerán los puntos críticos; que organizados y presentados adecuadamente constituyen “factores de desarrollo de capacidades productivas relevantes que han de ser mejoradas en las familias productoras de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre” para el logro de mayores ingresos económicos, a través del negocio del cuy, y que contribuyan con su situación económica.

Estos “factores de desarrollo de capacidades productivas relevantes”, se han identificado considerando un análisis más integral, en comparación al análisis aislado y segmentado tradicional; basado en el enfoque de la cadena productiva del cuy (esto con respecto al negocio del cuy), tomando en cuenta

¹¹⁵ Gladis Olivera Ramirez, Factores claves sostenibles para la competitividad de las microempresas productoras de queso en los distritos de Chiquian, Aquia y Huasta de la provincia de Bolognesi-Tesis para optar el grado académico de magister en ciencias económicas-UNASAM, Huaraz, 2005, Pág. 193 al 194.

su proceso productivo: pre-producción, producción, post-producción, mercadeo o comercialización y post-venta; y sus áreas funcionales: administración, producción, desarrollo tecnológico e infraestructura, recursos humanos y organización, financiación, comercialización y marketing, y logística de abastecimiento y distribución; para a continuación ser interrelacionados entre ellos y finalmente priorizados y seleccionados los puntos críticos que limitan la obtención de mayores ingresos económicos en el negocio del cuy, de acuerdo con la metodología del **Anexo 7** y aplicado también en Gladis Olivera¹¹⁶; a partir de los cuales arribaremos a la identificación de factores de desarrollo de capacidades productivas relevantes que deben ser mejoradas en las familias productoras mencionadas para el logro de mayores ingresos económicos.

¹¹⁶ Gladis Olivera Ramirez, Factores claves sostenibles para la competitividad de las microempresas productoras de queso en los distritos de Chiquian, Aquia y Huasta de la provincia de Bolognesi-Tesis para optar el grado académico de magister en ciencias económicas-UNASAM, Huaraz, 2005, Pág. 193 al 194.

C.1 Desarrollo y análisis de la cadena productiva

Desarrollo de la cadena productiva del cuy

Tabla 58

Cadena productiva del cuy (Final)

FASE O ETAPA DEL PROCESO PRODUCTIVO	OPERACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO	ACTIVIDADES
Pre Producción (Antes)	Mejoramiento y/o Construcción de infraestructura de riego. Instalación y manejo de pasto.	- Construcción de la infraestructura de riego. - Preparación del terreno. - Siembra. - Riego. - Deshierbo.
	Adquisición de insumos. Construcción de instalaciones.	- Compra de insumos alimenticios. - Construcción de galpón. - Construcción de pozas y/o jaulas. - Compra de materiales y equipos.
	Adquisición de materiales y equipos. Adquisición de reproductores.	- Compra del plantel inicial de reproductores.
	Alimentación. Sanidad.	- Preparación y suministro de concentrado. - Corte y racionamiento del pasto. - Limpieza y desinfección de ambientes. - Prevención, tratamiento y control de enfermedades.
Producción (Durante)	Manejo. Reproducción y mejoramiento genético.	- Controles y registros. - Empadre. - Gestación y parto. - Lactación y Destete. - Recría. - Selección y reemplazo de reproductores.
Post Producción (Después)	Selección para la comercialización.	- Selección de cuyes para la venta.

Tabla 58***Cadena productiva del cuy (Final)***

FASE O ETAPA DEL PROCESO PRODUCTIVO	OPERACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO	ACTIVIDADES
Mercadeo (Después)	Comercialización y Venta.	Comercialización: -Embalaje y presentación del producto. -Marketing del producto. -Transporte de los cuyes. -Venta de cuy.
Post Venta (Después)	Seguimiento a satisfacción de clientes con el producto.	-Investigación sobre preferencias del producto.

Fuente: elaboración propia.

(*) Elaborado en base a los resultados del taller participativo (1ra. y 2da. fecha) y de la encuesta a productores y operad

Análisis de la cadena productiva del cuy

Tabla 59

Matriz de análisis de la cadena productiva del cuy (Final)

Fase o etapa del proceso productivo	Operación del proceso productivo	Actividades	Problemas o Puntos críticos detectados e
Pre Producción (Antes)	Mejoramiento y/o Construcción de infraestructura de riego.	-Construcción de la infraestructura de riego.	1: El 100% de las familias productoras de cuyes, tienen bajo rendimiento y utilizan cultivos de forraje para la alimentación del cuy. 2: En los terrenos agrícolas destinados a siembra de pastos con fines de alimentación de las familias productoras de cuyes, hacen uso del sistema de riego tradicional, desaprovechando otras formas de provisión de agua permanente.
	Instalación y manejo de pasto.	- Preparación del terreno. - Siembra. - Riego. - Deshierbo.	3: En las épocas de sequía (Junio–Setiembre), el 100% de las familias productoras de cuyes tienen problemas con el abastecimiento de insumos alimenticios frescos, pues son época de sequía. 4: El 96.08% de las familias productoras de cuyes, tienen un manejo de pastos inadecuado.
	Adquisición de insumos.	- Compra de insumos alimenticios.	5: El 88.24% de las familias productoras de cuyes de Pueblo Libre, utilizan insumos de alimentación inadecuada, intensiva en pastos o forraje (alfalfa y chala), con poca variedad de las necesidades nutricionales del cuy y por ende de los insumos adquiridos para la alimentación de cuyes que se logran en sus granjas.
	Construcción de instalaciones.	- Construcción de galpón. - Construcción de pozas y/o jaulas.	6: El uso de insumos alimenticios basados en alimentos concentrados y/o suplementos vitamínicos emplean (solo un 11.76% de los productores de cuyes) pues desconocen su preparación. 7: El 84.31% de las familias productoras de cuyes no cuentan con instalaciones adecuadas (galpones) adecuadas para la crianza de cuyes.
	Adquisición de materiales y equipos.	- Compra de materiales y equipos.	8: El 90.20% (60.78%+15.69%+13.73%) de las familias productoras de cuyes no cuentan con instalaciones de producción (pozas y jaulas) inadecuadas para la crianza de cuyes. 9: El 100.00% de los productores de cuyes usan solo algunos materiales como agua y jabón (lampa) para la limpieza de las instalaciones de producción, dejando de lado otros aspectos de higiene y prevención de enfermedades. 10: El 100.00% de los productores de cuyes no cuentan con equipo alguno que sea necesario para la crianza de cuyes.

Tabla 59

Matriz de análisis de la cadena productiva del cuy (Final)

Fase o etapa del proceso productivo	Operación del proceso productivo	Actividades	Problemas o Puntos críticos detectados e
Producción (Durante)	Adquisición de reproductores.	- Compra del plantel inicial de reproductores.	11: El 100.00% de los productores de cuyes se ubican dentro del sistema de crianza inicial de cuyes que es de 29.84 cuyes en promedio por productor: 12: El 56.86% de las familias productoras de cuyes adquieren cuyes reproductores en granjas ubicadas en el distrito, los cuales son de baja calidad, criollos y con poca capacidad para permitirles acceder a un mejor precio. 13: El 100.00% de las familias productoras de cuyes no tienen poder de negociación para permitirles acceder a un mejor precio.
	Alimentación.	- Preparación y suministro de concentrado. - Corte y racionamiento del pasto. - Limpieza y desinfección de ambientes. - Prevención, tratamiento y control de enfermedades.	14: El 88.24% de las familias productoras de cuyes utilizan el sistema de alimentación mixta, siendo el sistema de alimentación mixta el que controla la producción de cuy, el cual es de poco uso por los productores de cuyes (usado solo para la ración diaria por cuy que deben suministrar). 15: El 82.35% de los productores de cuy que utilizan el sistema de alimentación mixta desconocen la ración diaria por cuy que deben suministrar. 16: El 83.33% de los productores de cuy que utilizan el sistema de alimentación mixta desconocen la ración de concentrado diario por cuy que deben suministrar. 17: El 88.24% de las familias productoras de cuyes desconocen las enfermedades que presentan mayor frecuencia en sus cuyes; aun así el 60.78% de ellos emplean tratamientos preventivos, emplean productos naturales o caseros de la zona que son de baja efectividad para el tratamiento. 18: El 96.08% de los productores de cuyes presentan enfermedades parasitarias, con una incidencia la presencia de piojos (en el 52.94% de los productores) y chuchuy, cuando el 100.00% de los productores conocen las principales enfermedades que afectan a los cuyes, el 68.63% de ellos emplean tratamientos que no suelen ser las más efectivas, empleando productos de la zona que son de baja efectividad para el tratamiento. 19: El 84.31% de los productores de cuyes realizan una limpieza básica (usando agua y jabón) de crianza con el uso de desinfectantes comerciales, tales como kreso y cal, que son imprescindibles su uso; aun cuando los productores ya hayan usado alguna vez estos productos. 20: El 96.08% de los productores no cuenta con botiquín veterinario aunque se les recomienda tenerlo. 21: De las seis etapas para el proceso productivo del cuy, el 100.00% de los productores realizan de manera deficiente cuatro etapas (Empadre, Gestación, Lactancia o Crianza y Recría) y dos etapas (Parto o Parición y Recría conocido también como cría o engorde). Lo que afecta la producción en el proceso productivo del cuy, tomando en cuenta los parámetros técnicos que afectan la productividad, los productores de cuy de Pueblo Libre no los realizan adecuadamente.
	Sanidad.	- Controles y registros. - Empadre. - Gestación y parto.	
	Manejo.		

Tabla 59

Matriz de análisis de la cadena productiva del cuy (Final)

Fase o etapa del proceso productivo	Operación del proceso productivo	Actividades	Problemas o Puntos críticos detectados e
	Reproducción y mejoramiento genético.	<ul style="list-style-type: none"> - Lactación y Destete. - Recría. - Selección y reemplazo de reproductores. 	<p>es realizada de manera empírica y sin conocimiento ni cumplimiento de los parámetros técnicos.</p> <p>22: El 100% de los productores de cuy en estudio, en la etapa de Recría, no realizan la producción de crías mediante un registro de producción.</p> <p>23: El 100.00% de los productores de cuyes realizan de manera deficiente la selección de reproductores en la granja, pues aquí también su práctica es realizada de manera deficiente y sin cumplimiento de los parámetros técnicos.</p>
Post Producción (Después)	Selección para la comercialización.	- Selección de cuyes para la venta.	24: El 100.00% de los productores de cuyes realizan de manera deficiente la selección de cuyes para la venta como carne hacia el mercado, pues aquí también su práctica es realizada de manera deficiente y sin cumplimiento de los parámetros técnicos.
Mercadeo (Después)	Comercialización y Venta.	<p>Comercialización:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Embalaje y presentación del producto. -Marketing del producto. -Transporte de los cuyes. 	<p>25: El 100% de los productores de cuy producen y comercializan un producto no diversificado, no cuenta con marca, ni presentación incluida con el producto; por lo tanto, los productores de cuy de Pueblo Libre tienen precios muy bajos para los productos cuy que ofrecen, los cuales podrían ser mejores si tuvieran capacidad de comercialización.</p> <p>26: El 100% de los productores de cuy de Pueblo Libre tienen precios muy bajos para los productos cuy que ofrecen, los cuales podrían ser mejores si tuvieran capacidad de comercialización.</p> <p>27: El 100% de los productores de cuy, no conocen cuánto les cuesta producir y cuánto ganan en cada tipo de cuy que venden; en muchos casos los productores de cuy no conocen cuánto ganan.</p> <p>28: El 100% de los productores de cuy cuentan con uno de cuatro canales de comercialización para sus productos cuy que venden al mercado, el cual considera un intermediario (malleros), quien es una intermediación desventajosa tanto para los productores de cuy como para los consumidores finales (demandantes), pues este intermediario le resta competitividad a la minicadena del cuy, al obtener mejores ganancias de su intermediación que los productores de cuy.</p> <p>29: El 70.59% de los productores de cuy utilizan mallas como materiales para la comercialización de los cuyes, el cual resulta inadecuado.</p> <p>30: El 100% de los productores de cuy no realizan ningún tipo de publicidad para la venta de sus productos.</p> <p>31: El 100% de los productores de cuy, tienen un bajo promedio de venta por productor (7 unidades/mes/productor vs 75 unidades/mes/productor, que es el promedio de venta por productor para la venta).</p> <p>32: El 100% de los productores de cuy, no tienen aún como práctica utilizada la comercialización de los cuyes.</p>

Tabla 59

Matriz de análisis de la cadena productiva del cuy (Final)

Fase o etapa del proceso productivo	Operación del proceso productivo	Actividades	Problemas o Puntos críticos detectados e
			33: El 100% de los productores de cuy, no hacen uso de ningún registro de ventas con elementos de información para la planificación de la producción, el transporte y la demanda de mercado. 34: Debido a 31 y 33, El 100% de los productores de cuy no cuentan con un sistema comercial que genere una microempresa con ganancias.
Post Venta (Después)	Seguimiento a satisfacción de clientes con el producto.	-Investigación sobre preferencias del producto.	35: El 58.82% de los productores de cuy, no conoce cuál es la opinión de sus clientes.

Fuente: elaboración propia.

(*) Elaborado en base a los resultados del taller participativo (1ra. y 2da. fecha) y de la encuesta a productores y operadores comerciales.

C.2 Análisis FODA del negocio de cuy

Análisis FODA de las áreas funcionales de los negocios de cuy:

a) Análisis Interno de los negocios

Tabla 60

Matriz de análisis interno de los negocios (Final)

Aspectos funcionales del negocio rural	Fortalezas	Debilidades	Prob...
Administración	F1: La gran mayoría de las familias productoras de cuyes tienen una idea adecuada de la misión de sus negocios de cuy.	D1: Las familias productoras de cuyes tienen un escaso nivel de Planificación, Organización, Dirección y Control del negocio del cuy; así mismo éstas son empíricas e intuitivas, sin manejo técnico. Por lo tanto, realizan una gestión administrativa deficiente.	<p>1: El 80.39% de los productores de cuyes no tienen una fijación de metas y objetivos para el negocio de cuy.</p> <p>2: El 78.43% de los productores de cuyes no tienen una idea acerca de como debería ser la fijación de metas y objetivos para su negocio de cuy.</p> <p>3: El 80.39% de los productores de cuyes no tienen una fijación de metas y objetivos para su negocio de cuy. El 19.61% y 3.92% de estas familias productoras de cuyes no tienen un plan de gestión reglamento interno y reglamento de otros trabajos. Y el 100.00% de estas familias productoras de cuyes no tienen una gestión en su negocio de cuy.</p> <p>4: El 76.47% de los productores de cuyes no realizan todas las funciones que sean necesarias para el mismo en el 84.31% de estas familias productoras de cuyes los colaboradores del negocio se han desvinculado del negocio, según éste los considere como colaboradores previos.</p> <p>5: En el 76.47% de las familias productoras de cuyes las decisiones en el negocio del cuy es el jefe de familia en los casos (72.55%) apenas tienen preparación técnica incluso sin nivel educativo; situación que impide la coordinación adecuada de las actividades del negocio.</p>

Tabla 60
Matriz de análisis interno de los negocios (Final)

Aspectos funcionales del negocio rural	Fortalezas	Debilidades	Prob prim
			<p>6: El 68.63% de los que dirigen y toman decisiones entre 9 a más años en la conducción del negocio, un porcentaje significativo que por experiencia deber ser un elemento de liderazgo para mejorar el negocio, sin embargo aún no se ha dado.</p> <p>7: En un 84.31% de las familias productoras de cuyes quien dirige y toma decisiones en el negocio practica una forma de liderazgo en la conducción del negocio con imposición o dictadura; así como en un 15.69% de las familias productoras de cuyes quien dirige y toma decisiones en el negocio practica la forma de liderazgo en la conducción del negocio.</p> <p>8: El 76.47% de los productores de cuyes que han tomado decisiones para el progreso de su negocio, sumado al hecho de que el 76.47% de los productores de cuyes fijado metas y objetivos para el negocio.</p>
Producción	<p>F2: Familias productoras cuentan con disponibilidad de superficie para ampliar su piso forrajero.</p> <p>F3: Familias productoras cuentan con disponibilidad de producir insumos alimenticios (maíz, trigo, cebada, etc.) para la preparación de concentrado.</p> <p>F4: Familias productoras cuentan con disponibilidad del plantel de inicio (cuyes para su reproducción) para la producción.</p> <p>F5: Producto cuy para carne, donde la carne es altamente nutricional respecto a otras especies cármicas.</p> <p>F6: Familias productoras cuentan con disponibilidad de recursos</p>	<p>D2: Producción de cuyes familiar de baja capacidad productiva.</p> <p>D3: Producción realizada con cuyes criollos.</p> <p>D4: La gran mayoría de familias productoras de cuyes tiene una gestión de operaciones o de producción deficiente.</p>	<p>9: En el 58.82% de los productores de cuyes que se realiza tomando en cuenta como fuente de información, sin embargo, éstos desconocen ese tipo de información para productos cuy, guiándose básicamente por la experiencia de sus clientes a los cuales suelen ofrecer sus productos.</p> <p>10: El 76.47% de los productores de cuyes que han tomado decisiones para su producción de cuy.</p> <p>11: El 94.12% de las familias productoras de cuyes que han tomado decisiones para su producción de cuyes criolla.</p>

Tabla 60
Matriz de análisis interno de los negocios (Final)

Aspectos funcionales del negocio rural	Fortalezas	Debilidades	Problemas principales
	negocios de cuy y para con la mejora en las condiciones de vida de sus familias integrantes.	<p>y no de subsistencia.</p> <p><u>Organización:</u> D10: Las dos asociaciones de productores de cuyes aún no están completamente formalizados pues no cuentan con personería jurídica oficial. D11: Escasa actividad institucional de las dos asociaciones de productores de cuyes; encontrándose actualmente ambas asociaciones inactivas. D12: Las familias productoras de cuyes, forman parte de dos asociaciones, sin embargo entre ellos no trabajan en asociatividad con respecto a la producción comunitaria y/o de comercialización de la producción de sus cuyes. D13: Familias productoras de cuyes, así como sus líderes de las dos asociaciones con alto nivel de mentalidad asistencialista y paternalista.</p>	<p>17: Las dos asociaciones de productores no están constituidos porque no cuentan con personería jurídica para su inscripción ante los registros públicos. 18: El 100.00% de los productores de cuyes no están inscritos en sus asociaciones, al punto de no tener presencia de los socios, debido a la escasa actividad encontrándose actualmente ambas asociaciones inactivas. 19: En las dos asociaciones de productores no existe una estructura institucional. 20: El 78.43% de los productores de cuyes pertenecientes a las dos asociaciones consideran que sí es importante asociarse con fines de producción comunitaria para la producción de sus cuyes, evidenciando un alto nivel de beneficio individual frente al interés y beneficio colectivo. 21: El 98.03% de los productores de cuyes pertenecientes a las dos asociaciones muestra un alto nivel de asociatividad, pues, la mayoría de los socios de ambas asociaciones realizan una contribución de la organización en el negocio, todas las ayudas que logren los dirigentes de las asociaciones en el negocio en el estado y en las ONG's. 22: El 100.00% de los productores de cuyes no han realizado algunas actividades como asociarse, pues, haciendo ninguna actividad como asociarse.</p>
Financiación	F12: Tenencia privada de terrenos de cultivo por parte de las familias productoras, permite que puedan acceder a créditos.	D14: Limitada experiencia de las familias productoras en la obtención de créditos de las entidades financieras del medio. D15: Las familias productoras de	23: El 100.00% de los productores de cuyes no se asocian por falta de información y oportunidades adecuadas y preferenciales que contribuyan al desarrollo de sus negocios de cuy.

Tabla 60
Matriz de análisis interno de los negocios (Final)

Aspectos funcionales del negocio rural	Fortalezas	Debilidades	Problemas principales
Comercialización y Marketing	<p>F13: Experiencia de las familias productoras en la comercialización local del producto.</p> <p>F14: Fácil acceso al mercado del cuy.</p> <p>F15: Posibilidad de comercialización del producto cuy durante todo el año.</p>	<p>cuyes tienen una gestión financiera poco desarrollada.</p> <p>D16: Desconocimiento de las familias productoras de las oportunidades de mercado para los productos cuy.</p> <p>D17: Familias productoras con bajos volúmenes de producción de cuy.</p> <p>D18: La mayoría de familias productoras de cuyes tiene una gestión del marketing deficiente.</p>	<p>24: El 100% de las familias productoras no real de la producción de cuy para la venta al cual ya acceden y abastecen en parte insatisfecha de 42.17 TM/año. También (Mercados de Lima metropolitana), al acceden y abastecen de manera ocasional insatisfecha de 8,491.14 TM/año; a am de abastecer en 6.3100% y en 0.0313% carecer de producción suficiente que cubra su mercado actual y potencial.</p> <p>25: El 100% de los productores de cuyes no obtienen la obtención de mejores precios, sino oportuna su producción en desmedidos ingresos que obtienen.</p> <p>26: El 100% de los productores de cuyes no tienen una organización como competencia en el mercado socio estratégico.</p> <p>27: El 66.67% de los productores de cuyes no conocen la satisfacción de los clientes que compran.</p>
Logística de abastecimiento y distribución	<p>F16: Experiencia práctica de las familias productoras sobre la logística de abastecimiento y distribución en el negocio del cuy.</p>	<p>D19: Las familias productoras realizan una gestión de logística de abastecimiento y distribución en un nivel muy básico.</p>	<p>28: El 100.00% de los productores de cuyes no realizan un abastecimiento y distribución en un nivel adecuado en las familias productoras de cuyes.</p>

Fuente: elaboración propia.

(*) Elaborado en base a los resultados del taller participativo (1ra. y 2da. fecha) y de la encuesta a productores y operadores comerciales.

b) Análisis Externo de los negocios

Tabla 61

Matriz de análisis externo de los negocios (Final)

Factores	Oportunidades	
Tecnológicos	<p>O1: Presencia de instituciones públicas que actúan como promotores de la cadena productiva del cuy: PRONAMACHCS, DPA – MINAG, Municipalidad provincial de Huaylas. Con la finalidad de que la crianza del cuy sea orientado a fomentar el desarrollo económico de los negocios rurales.</p> <p>O2: Existencia en la zona de tecnologías adecuadas para mejorar la crianza de cuyes y realizarla a nivel familiar - comercial.</p> <p>O3: Presencia de instituciones que vienen investigando acerca del mejoramiento genético y condiciones adecuadas para hacer de la crianza de cuyes una actividad rentable: INIA, Centro experimental Tingua-UNASAM.</p>	<p>A1: Permanente de carnes.</p> <p>A2: Presencia de escala y bajos costos.</p>
Económicos	<p>O4: Presencia de instituciones que brindan créditos a productores agropecuarios: PRISMA, Cooperativa de ahorro y créditos Chiquinquirá.</p> <p>O5: Incremento en demanda de la carne de cuy a nivel local y nacional por sus características nutricionales.</p> <p>O6: Estabilidad económica.</p>	<p>A3: Altas tasas limita el acceso económicos.</p> <p>A4: Baja inversión agraria y fortalecimiento.</p>
Sociales	<p>O7: Tendencia de la población regional al consumo de platos típicos a base de carne de cuy.</p> <p>O8: Cambios de hábitos de consumo en la población con tendencia a alimentarse mejor, más nutritivamente y en forma natural.</p> <p>O9: Existencia de programas sociales regionales que incentivan la organización de productores para el manejo de negocios rurales.</p>	<p>A5: Crisis de valores que genera desconcierto.</p> <p>A6: Preferencia a de la globalización.</p>
Políticos	<p>O10: Políticas agrarias nacionales favorables, que buscan mejorar la crianza pecuaria (animales menores) como medio de generación de ingresos en familias rurales.</p> <p>O11: Políticas de apoyo social mediante instituciones que desarrollen programas de desarrollo de capacidades con fines de sostenibilidad de negocios: FONCODES.</p> <p>O12: Proceso de descentralización que vive el país.</p>	<p>A7: Enfoque asistencial y ONG en la zona.</p> <p>A8: Discontinuidad de la zona, por decisiones (Gobierno).</p> <p>A9: Inestabilidad.</p>
Geográficos y Ambiental	<p>O13: Cercanía de las zonas de producción de cuyes a los mercados objetivos: Callejón de Huaylas y Lima metropolitana.</p> <p>O14: Condiciones climáticas favorables para la crianza comercial del cuy.</p> <p>O15: Vías de acceso en buenas condiciones.</p>	<p>A10: Presencia de riesgos ponen en riesgo la producción.</p> <p>A11: Retrasos de producción permanente.</p> <p>A12: Posible presencia.</p>

Fuente: elaboración propia.

(*) Elaborado en base a los resultados del taller participativo (1ra. y 2da. fecha) y de la encuesta a productores y operadores comerciales.

C.3 Proceso de operativización para identificar Factores de desarrollo de capacidades pro mejorarse en los productores de las asociaciones de criadores de cuy

a) Interrelación de problemas identificados

Tabla 62

Matriz de problemas en las áreas funcionales de los negocios de cuy

Administración	<p>PF1: El 80.39% de los productores de cuyes de Pueblo Libre, consideran que la fijación de metas y objetivos p definido metas y objetivos para su negocio de cuy.</p> <p>PF2: El 78.43% de los productores de cuyes de Pueblo Libre, tienen cierta noción acerca de como debería ser la sin embargo, el 84.31% de ellos no tienen definido alguna visión acerca de su negocio dentro de los próximos cinc PF3: El 80.39% de los productores de cuyes, no conoce ni usa ningún instrumento de gestión. El 19.61% y instrumento de gestión reglamento interno y reglamento de trabajo, respectivamente, pero en otros trabajos. Y el instrumento de gestión en su negocio de cuy.</p> <p>PF4: El 76.47% de los productores de cuyes, permiten que sus colaboradores realicen todas las funciones que sean mismo en el 84.31% de estas familias, las funciones que realizan los colaboradores del negocio se han determi según éste los considere como necesarios y adecuados y sin consenso previo.</p> <p>PF5: En el 76.47% de las familias productoras de cuyes, el que dirige y toma decisiones en el negocio del cuy es de los casos (72.55%) apenas tienen primaria completa, primaria incompleta e incluso sin nivel educativo; sin coordinación adecuada de las actividades de sus colaboradores.</p> <p>PF6: El 68.63% de los que dirigen y toman decisiones en el negocio del cuy, tienen entre 9 a más años en la condu bastante significativo que por experiencia debería haberles llevado a adquirir o despertar algunos elementos de negocio, pero que sin embargo aún no se ha dado.</p> <p>PF7: En un 84.31% de las familias productoras de cuyes quien dirige y toma decisiones en el negocio practica un negocio con imposición o dictadura; aun cuando, en un 70.59% de las familias productoras de cuyes quien dirige que la forma de liderazgo en la conducción del negocio debe ser por consenso.</p> <p>PF8: El 76.47% de los productores de cuyes, no realizan control alguno sobre el progreso de su negocio, sumado hayan fijado metas y objetivos para el negocio.</p>
Producción	<p>PF9: En el 58.82% de los productores de cuyes, la programación de su producción se realiza tomando en cuenta mercado; sin embargo, éstos desconocen ese nivel de demanda de mercado por los productos cuy, guiándose básic de los clientes a los cuales suelen ofrecer sus productos cuy.</p> <p>PF10: El 76.47% de los productores de cuyes, no realiza algún control de calidad de su producción de cuy.</p>

Tabla 62

Matriz de problemas en las áreas funcionales de los negocios de cuy

	PF11: El 94.12% de las familias productoras de cuyes, producen cuyes de genética criolla.
Desarrollo Tecnológico e Infraestructura	PF12: El 88.24% de las familias productoras de cuyes, no utiliza nuevas formas para mejorar la crianza y producen formas que solo algunos de los productores ya vienen realizando.
	PF13: El 72.55% de los productores de cuyes de Pueblo Libre, cuentan con 1 a 2 colaboradores en el negocio utilizados debido a que en la gran mayoría de las familias productoras de cuyes, los colaboradores no tienen funciones variadas, distintas y abundantes (todas las funciones que sean necesarias).
	PF14: En el 88.24% de las familias productoras de cuyes, el tipo de pago que perciben las personas que trabajan en el negocio con lo que la familia le puede proveer para su vida.
	PF15: A pesar de tratarse de un negocio la crianza y comercialización de cuyes, el 74.51% y 64.71% de los productores consideran importante una mayor capacitación sobre el negocio de cuy así como la seguridad e higiene de las personas que trabajan en ellos.
	PF16: El 100.00% de los productores de cuyes conformaron dos organizaciones de tipo Asociación como una forma de ser consciente de las ventajas y desventajas que pudieran significar a futuro para sus negocios agropecuarios y sobre todo para ellos.
Recursos Humanos y Organización	PF17: Las dos asociaciones de productores de cuyes aún no están formalmente constituidos porque no cuentan con pendiente su inscripción ante los registros públicos.
	PF18: El 100.00% de los productores de cuyes tienen una mínima participación activa en sus asociaciones, al presentar la presencia de los socios, debido a la escasa actividad institucional que realizan; encontrándose actualmente ambas asociaciones.
	PF19: En las dos asociaciones de productores de cuyes existe escasa actividad institucional.
	PF20: El 78.43% de los productores de cuyes así como los dos líderes de ambas asociaciones consideran que la actividad de las productoras de cuyes, sin embargo el 90.20% de ellos considera que no es importante asociarse con fines de producción de la producción de sus cuyes, evidenciándose entonces un alto grado de interés y beneficio individual frente al interés de la producción de sus cuyes, evidenciándose entonces un alto grado de interés y beneficio individual frente al interés de la producción de sus cuyes.
	PF21: El 98.03% de los productores de cuyes así como los dos líderes de ambas asociaciones muestra un comportamiento paternalista; pues, la mayoría de los socios de ambas asociaciones (98.03%) considera que la contribución de la organización será entregándoles todas las ayudas que logren los dirigentes así como, buscando apoyos para su negocio en el exterior.
	PF22: El 100.00% de los productores de cuyes, en su calidad de asociados, solo han realizado algunas actividades pero no vienen haciendo ninguna actividad como asociación.
Financiación	PF23: El 100.00% de los productores de cuyes, no cuentan con cultura crediticia por falta de información y oportunidades adecuados y preferenciales que contribuirían con inyectarle de mayor inversión a sus negocios de cuy.
Comercialización y Marketing	PF24: El 100% de las familias productoras de cuyes cuentan con un mercado actual o real de la producción de cuyes en Huaylas, al cual ya acceden y abastecen en parte, el cual cuenta con una demanda insatisfecha de 42.17 TM/año potencial (Mercados de Lima metropolitana), al cual sólo el 7.84% de los productores acceden y abastecen de cuyes con una demanda insatisfecha de 8,491.14 TM/año; a ambos mercados, solo están en la capacidad de abastecer en 6.31 TM/año principalmente, por carecer de producción suficiente que cubra en parte la demanda insatisfecha de su mercado actual.
	PF25: El 100% de los productores de cuy no discriminan su clientela en función de la obtención de mejores precios.

Tabla 62

Matriz de problemas en las áreas funcionales de los negocios de cuy

	comprarles oportunamente su producción en desmedro del precio final y por ende de los ingresos que obtienen.
	PF26: El 100% de los productores de cuy, consideran a los demás socios de su organización como competencia o socio estratégico.
	PF27: El 66.67% de los productores de cuyes, consideran que no es importante conocer la satisfacción de los clientes.
Logística de abastecimiento y distribución	PF28: El 100.00% de los productores de cuyes, realiza una gestión de logística de abastecimiento y distribución en las mismas familias productoras de cuyes.

Fuente: elaboración propia.

PFn: Problemas principales de las áreas funcionales de los negocios.

Tabla 63

Matriz de problemas en el proceso productivo de los negocios de cuy

Pre-Producción	Producción	Post-Producción
<p>PP1: El 100% de las familias productoras de cuyes, tienen bajo rendimiento y utilización de terrenos agrícolas con fines de cultivos de forraje para la alimentación del cuy.</p> <p>PP2: En los terrenos agrícolas destinados a siembra de pastos con fines de alimentación de los cuyes, el 100% de las familias productoras de cuyes, hacen uso de del sistema de riego tradicional por precipitación de lluvias, desaprovechando otras formas de provisión de agua permanente.</p> <p>PP3: En las épocas de sequía (Junio–Setiembre), el 100% de las familias productoras de cuyes, suelen tener grandes problemas con el abastecimiento de insumos alimenticios frescos, pues son épocas de escasa producción en la zona.</p> <p>PP4: El 96.08% de las familias productoras de cuyes, tienen un manejo de pastos empírico.</p> <p>PP5: El 88.24% de las familias productoras de cuyes de Pueblo Libre, utilizan insumos alimenticios, basado en un sistema de alimentación inadecuada, intensiva en pastos o forraje (alfalfa y chala), con lo cual se puede ver un desconocimiento de las necesidades nutricionales del cuy y por ende de los insumos adquiridos el cual influye directamente en la calidad de cuyes que se logran en sus granjas.</p> <p>PP6: El uso de insumos alimenticios basados en alimentos concentrados y/o balanceados es una opción que casi no emplean (solo un</p>	<p>PP14: El 88.24% de las familias productoras de cuyes utilizan el sistema de alimentación por pastos o forraje, sistema de alimentación inadecuada. Siendo el sistema de alimentación mixta el que contribuye a lograr un mejor rendimiento de la producción de cuy, el cual es de poco uso por los productores de cuyes (usado solo por el 11.76% de los ellos).</p> <p>PP15: El 82.35% de los productores de cuy que utilizan el sistema de alimentación por pastos o forraje desconocen la ración diaria por cuy que deben suministrar.</p> <p>PP16: El 83.33% de los productores de cuy que utilizan el sistema de alimentación mixta (forraje más concentrado y/o balanceado) desconocen la ración de concentrado diario por cuy que deben suministrar.</p> <p>PP17: El 88.24% de las familias productoras de cuyes desconocen las enfermedades infecciosas que se presentan con mayor frecuencia en sus cuyes; aun así el 60.78% de ellos emplean tratamientos que no suelen ser las más efectivas pues emplean productos naturales o caseros de la zona que son de baja efectividad para el tratamiento.</p> <p>PP18: El 96.08% de los productores de cuyes presentan enfermedades parasitarias en sus cuyes, siendo las de mayor incidencia la presencia de piojos (en el 52.94% de los productores) y chuchuyas (en el 43.14% de los productores); aun cuando el 100.00% de los productores conocen las principales enfermedades parasitarias que atacan a sus cuyes, el 68.63% de ellos emplean tratamientos que no suelen ser las más efectivas, emplean</p>	<p>PP24: El 100.00% de los productores de cuyes realizan de manera deficiente la etapa de selección del cuy destinado a la venta como carne hacia el mercado, pues aquí también su práctica es realizada de manera empírica y sin conocimiento ni cumplimiento de los parámetros técnicos.</p> <p>PP25: El cuy producido diversificado presentaci por lo tant</p> <p>PP26: El cuy de Pu variados e productos podrían capacidad calidad de</p> <p>PP27: El cuy, no producir l tampoco c tipo de c casos los ganancia c</p> <p>PP28: El cuy cuenta de distrib los produ mercado, intermedia acopiador intermedia los produ como par (demandar le resta c comercial</p>

Tabla 63

Matriz de problemas en el proceso productivo de los negocios de cuy

Pre-Producción	Producción	Post-Producción
<p>11.76% de los productores de cuyes) pues desconocen su preparación y adquirirlos les resulta costoso.</p> <p>PP7: El 84.31% de las familias productoras de cuyes no cuentan con instalaciones primarias de producción (como galpones) adecuadas para la crianza de cuyes.</p> <p>PP8: El 90.20% (60.78%+15.69%+13.73%) de las familias productoras de cuyes cuentan con instalaciones secundarias de producción (pozas y jaulas) inadecuadas para la crianza de cuyes.</p> <p>PP9: El 100.00% de los productores de cuyes usan solo algunos materiales comunes (la escoba de paja y recogedor o lampa) para la limpieza de las instalaciones de producción, dejando de lado otros que son importantes para la seguridad e higiene y prevención de enfermedades.</p> <p>PP10: El 100.00% de los productores de cuyes no cuentan con equipo alguno que sea empleado en la crianza y producción de cuyes.</p> <p>PP11: El 100.00% de los productores de cuyes se ubican dentro del sistema de crianza familiar, pues cuentan con un total inicial de cuyes que es de 29.84 cuyes en promedio por productor:</p> <p>PP12: El 56.86% de las familias productoras de cuyes adquieren cuyes reproductores dentro de la región y el 21.57% de granjas ubicadas en el distrito, los cuales son de baja calidad, criollos y con poca mejora genética.</p>	<p>productos naturales o caseros de la zona que son de baja efectividad para el tratamiento.</p> <p>PP19: El 84.31% de los productores de cuyes realizan una limpieza básica (usando escoba y recogedor) de las instalaciones de crianza con el uso de desinfectantes comerciales, tales como kreso y cal, solo en última instancia, cuando es ya imprescindible su uso; aun cuando los productores ya hayan usado alguna vez estos productos.</p> <p>PP20: El 96.08% de los productores no cuenta con botiquín veterinario aunque sea con productos básicos.</p> <p>PP21: De las seis etapas para el proceso productivo del cuy, el 100.00% de los productores de cuyes de Pueblo Libre realizan de manera deficiente cuatro etapas (Empadre, Gestación, Lactancia o Lactación y Destete) y casi eficiente dos etapas (Parto o Parición y Recría conocido también como cría o engorde). Lo que significa que las etapas que se realizan en el proceso productivo del cuy, tomando en cuenta los parámetros técnicos que se establecen para esta actividad productiva, los productores de cuy de Pueblo Libre no los realizan adecuadamente, pues su práctica en cada uno de ellos es realizada de manera empírica y sin conocimiento ni cumplimiento de los parámetros técnicos.</p> <p>PP22: El 100% de los productores de cuy en estudio, en la etapa de Recría, no llevan ni utilizan algún control de la producción de crías mediante un registro de producción.</p> <p>PP23: El 100.00% de los productores de cuyes realizan de manera deficiente la etapa de selección para el reemplazo de reproductores en la granja,</p>	<p>cuy, al ob...</p> <p>intermedia...</p> <p>demandan...</p> <p>PP29: El ...</p> <p>cuy utiliz...</p> <p>para trans...</p> <p>vendidos,</p> <p>PP30: El ...</p> <p>cuy no ...</p> <p>publicidad...</p> <p>productos...</p> <p>PP31: El ...</p> <p>cuy, tiene...</p> <p>por produ...</p> <p>destinados...</p> <p>unidades/v...</p> <p>unidades/v...</p> <p>lo más ...</p> <p>relacionad...</p> <p>promedio ...</p> <p>presentan...</p> <p>unidades/v...</p> <p>PP32: El ...</p> <p>cuy, no ...</p> <p>utilizada l...</p> <p>PP33: El ...</p> <p>cuy, no ha...</p> <p>ventas, si...</p> <p>contar co...</p> <p>para la pl...</p> <p>el tratami...</p> <p>sobre la d...</p> <p>PP34: Det...</p>

Tabla 63***Matriz de problemas en el proceso productivo de los negocios de cuy***

Pre-Producción	Producción	Post-Producción
PP13: El 100.00% de las familias productoras de cuyes no tienen poder de negociación en su compra de modo que les permita acceder a un mejor precio.	pues aquí también su práctica es realizada de manera empírica y sin conocimiento ni cumplimiento de los parámetros técnicos.	productores sistema de familiar-c microemp

Fuente: elaboración propia.

PPn: Problemas en el Proceso Productivo por actividad.

b) Selección y priorización de los puntos críticos en la cadena productiva
del cuy

b.1) Selección y priorización de los puntos críticos

Tabla 64
Matriz de calificación de problemas

Problemas	Criterios (Ci)	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	Puntaje Total
	Ponderación (Pi)	(4)	(3)	(4)	(3)	(3)	(3)	(3)	(2)	(2)	
DE LAS ÁREAS FUNCIONALES:											
PF1	Puntaje (Xi):	2	2	1	3	1	3	3	3	1	$\Sigma(Xi*Pi)=$ 56
	Calificación (Xi*Pi):	8	6	4	9	3	9	9	6	2	
PF2	Puntaje:	1	1	1	3	1	3	3	3	1	49
	Calificación:	4	3	4	9	3	9	9	6	2	60
PF3	Puntaje:	2	2	2	3	1	3	3	3	1	51
	Calificación:	8	6	8	9	3	9	9	6	2	47
PF4	Puntaje:	2	1	1	3	1	3	3	2	1	46
	Calificación:	8	3	4	9	3	9	9	4	2	50
PF5	Puntaje:	2	1	1	3	1	2	2	3	1	63
	Calificación:	8	3	4	9	3	6	6	6	2	60
PF6	Puntaje:	1	2	1	3	1	2	2	3	1	63
	Calificación:	4	6	4	9	3	6	6	6	2	56
PF7	Puntaje:	1	2	1	3	1	3	3	2	1	63
	Calificación:	4	6	4	9	3	9	9	4	2	60
PF8	Puntaje:	3	3	1	3	1	3	3	3	1	59
	Calificación:	12	9	4	9	3	9	9	6	2	50
PF9	Puntaje:	2	3	2	2	1	3	3	3	1	40
	Calificación:	8	9	8	6	3	9	9	6	2	71
PF10	Puntaje:	3	3	1	3	1	3	3	3	1	60
	Calificación:	12	9	4	9	3	9	9	6	2	49
PF11	Puntaje:	2	3	1	2	1	3	3	3	1	55
	Calificación:	8	9	4	6	3	9	9	6	2	55
PF12	Puntaje:	2	3	1	3	1	3	3	3	1	61
	Calificación:	8	9	4	9	3	9	9	6	2	49
PF13	Puntaje:	1	2	1	3	1	3	3	2	1	55
	Calificación:	4	6	4	9	3	9	9	4	2	40
PF14	Puntaje:	1	1	0	3	1	3	2	2	1	71
	Calificación:	4	3	0	9	3	9	6	4	2	60
PF15	Puntaje:	3	3	3	3	1	3	3	3	1	49
	Calificación:	12	9	12	9	3	9	9	6	2	55
PF16	Puntaje:	2	3	1	3	2	3	3	2	1	61
	Calificación:	8	9	4	9	6	9	9	4	2	49
PF17	Puntaje:	1	1	1	3	2	3	2	3	1	55
	Calificación:	4	3	4	9	6	9	6	6	2	55
PF18	Puntaje:	1	3	1	3	1	3	3	3	1	61
	Calificación:	4	9	4	9	3	9	9	6	2	49
PF19	Puntaje:	1	3	1	3	1	3	3	3	1	55
	Calificación:	4	9	4	9	3	9	9	6	2	61
PF20	Puntaje:	2	3	2	3	1	3	3	2	1	49
	Calificación:	8	9	8	9	3	9	9	4	2	55
PF21	Puntaje:	1	2	3	2	1	2	2	2	1	49
	Calificación:	4	6	12	6	3	6	6	4	2	55
PF22	Puntaje:	1	3	1	3	1	3	3	3	1	61
	Calificación:	4	9	4	9	3	9	9	6	2	49
PF23	Puntaje:	1	2	1	3	1	3	2	3	1	55
	Calificación:	4	6	4	9	3	9	6	6	2	49

Tabla 64
Matriz de calificación de problemas

Problemas	Crterios (Ci)	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	Puntaje Total
	Ponderación (Pi)	(4)	(3)	(4)	(3)	(3)	(3)	(3)	(2)	(2)	
PF24	Puntaje:	3	3	1	2	1	3	3	3	1	60
	Calificación:	12	9	4	6	3	9	9	6	2	
PF25	Puntaje:	3	1	1	3	1	3	3	3	1	57
	Calificación:	12	3	4	9	3	9	9	6	2	
PF26	Puntaje:	2	1	1	3	1	3	3	2	1	51
	Calificación:	8	3	4	9	3	9	9	4	2	
PF27	Puntaje:	2	1	1	3	1	3	3	3	1	53
	Calificación:	8	3	4	9	3	9	9	6	2	
PF28	Puntaje:	1	1	1	3	1	3	3	3	1	49
	Calificación:	4	3	4	9	3	9	9	6	2	
DEL PROCESO PRODUCTIVO:											
PP1	Puntaje:	2	2	1	2	1	3	3	3	1	53
	Calificación:	8	6	4	6	3	9	9	6	2	
PP2	Puntaje:	2	2	1	1	1	3	2	3	3	51
	Calificación:	8	6	4	3	3	9	6	6	6	
PP3	Puntaje:	3	3	1	2	1	3	2	3	2	59
	Calificación:	12	9	4	6	3	9	6	6	4	
PP4	Puntaje:	2	2	1	3	1	3	3	3	1	56
	Calificación:	8	6	4	9	3	9	9	6	2	
PP5	Puntaje:	2	3	1	3	1	3	3	3	1	59
	Calificación:	8	9	4	9	3	9	9	6	2	
PP6	Puntaje:	2	3	1	3	1	3	3	3	1	59
	Calificación:	8	9	4	9	3	9	9	6	2	
PP7	Puntaje:	2	2	1	3	1	3	3	3	1	56
	Calificación:	8	6	4	9	3	9	9	6	2	
PP8	Puntaje:	2	2	1	3	1	3	3	3	1	56
	Calificación:	8	6	4	9	3	9	9	6	2	
PP9	Puntaje:	1	2	1	3	1	3	3	3	1	52
	Calificación:	4	6	4	9	3	9	9	6	2	
PP10	Puntaje:	2	1	0	3	1	3	2	3	1	46
	Calificación:	8	3	0	9	3	9	6	6	2	
PP11	Puntaje:	3	3	1	3	1	3	3	3	1	63
	Calificación:	12	9	4	9	3	9	9	6	2	
PP12	Puntaje:	2	3	1	3	1	3	3	3	1	59
	Calificación:	8	9	4	9	3	9	9	6	2	
PP13	Puntaje:	2	1	1	3	1	3	3	3	1	53
	Calificación:	8	3	4	9	3	9	9	6	2	
PP14	Puntaje:	2	3	1	3	1	3	3	3	1	59
	Calificación:	8	9	4	9	3	9	9	6	2	
PP15	Puntaje:	2	2	1	3	1	3	3	3	1	56
	Calificación:	8	6	4	9	3	9	9	6	2	
PP16	Puntaje:	2	2	1	3	1	3	3	3	1	56
	Calificación:	8	6	4	9	3	9	9	6	2	
PP17	Puntaje:	2	3	1	3	1	3	3	3	1	59
	Calificación:	8	9	4	9	3	9	9	6	2	
PP18	Puntaje:	2	3	1	3	1	3	3	3	1	59
	Calificación:	8	9	4	9	3	9	9	6	2	
PP19	Puntaje:	2	2	1	3	1	3	3	3	1	56
	Calificación:	8	6	4	9	3	9	9	6	2	
PP20	Puntaje:	1	1	0	3	1	3	3	3	1	45
	Calificación:	4	3	0	9	3	9	9	6	2	
PP21	Puntaje:	3	3	1	2	1	3	3	3	1	60
	Calificación:	12	9	4	6	3	9	9	6	2	
PP22	Puntaje:	2	2	1	3	1	3	3	3	1	56
	Calificación:	8	6	4	9	3	9	9	6	2	
PP23	Puntaje:	2	3	1	3	1	3	3	3	1	
	Calificación:										

Tabla 64
Matriz de calificación de problemas

Problemas	Criterios (Ci)	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	Puntaje Total
	Ponderación (Pi)	(4)	(3)	(4)	(3)	(3)	(3)	(3)	(2)	(2)	
PP24	Calificación:	8	9	4	9	3	9	9	6	2	59
	Puntaje:	3	3	2	3	1	3	3	3	1	
PP25	Calificación:	12	9	8	9	3	9	9	6	2	67
	Puntaje:	3	2	1	3	1	3	3	3	1	
PP26	Calificación:	12	6	4	9	3	9	9	6	2	60
	Puntaje:	3	2	1	3	1	3	3	3	1	
PP27	Calificación:	12	6	4	9	3	9	9	6	2	60
	Puntaje:	3	3	1	3	1	3	3	3	1	
PP28	Calificación:	12	9	4	9	3	9	9	6	2	63
	Puntaje:	3	1	1	2	1	3	3	3	1	
PP29	Calificación:	12	3	4	6	3	9	9	6	2	54
	Puntaje:	1	1	1	3	1	3	3	3	1	
PP30	Calificación:	4	3	4	9	3	9	9	6	2	49
	Puntaje:	2	2	1	2	1	3	3	3	1	
PP31	Calificación:	8	6	4	6	3	9	9	6	2	53
	Puntaje:	2	3	1	3	1	3	3	3	1	
PP32	Calificación:	8	9	4	9	3	9	9	6	2	59
	Puntaje:	1	2	0	3	1	3	2	3	1	
PP33	Calificación:	4	6	0	9	3	9	6	6	2	45
	Puntaje:	1	2	2	3	1	3	3	3	1	
PP34	Calificación:	4	6	8	9	3	9	9	6	2	56
	Puntaje:	2	1	1	2	1	3	3	3	1	
PP35	Calificación:	8	3	4	6	3	9	9	6	2	50
	Puntaje:	2	2	1	3	1	3	3	3	1	
	Calificación:	8	6	4	9	3	9	9	6	2	56

Fuente: elaboración propia.

Ci: Criterios de rentabilidad y factibilidad. | Pi: Ponderación según cada criterio. | Xi: Puntaje asignado. | PFi: Problemas principales de las áreas funcionales de los negocios. | PPI: Problemas en el Proceso Productivo por actividad. | (Xi*Pi): Calificación de cada criterio. | $\Sigma(Xi*Pi)$: Calificación total o puntaje total de cada problema.

b.2) Matriz de puntos críticos seleccionados que pasan puntajes mínimos requeridos (53 puntos)

Tabla 65
Matriz de puntos críticos seleccionados que pasan puntajes mínimos requeridos

Factores	PUNTOS CRITICOS PRIORIZADOS EN LA CADENA PRODUCTIVA DEL CUY	Puntaje Total
Áreas Funcionales	PF1	56
	PF3	60
	PF8	63
	PF9	60
	PF10	63
	PF11	56
	PF12	59
	PF15	71
	PF16	60
	PF18	55
	PF19	55
	PF20	61
	PF22	55
	PF24	60
	PF25	57
PF27	53	
Proceso Productivo	PP1	53
	PP3	59
	PP4	56
	PP5	59
	PP6	59
	PP7	56
	PP8	56
	PP11	63
	PP12	59
	PP13	53
	PP14	59
	PP15	56
	PP16	56
	PP17	59
	PP18	59
	PP19	56
	PP21	60
	PP22	56
	PP23	59
	PP24	67
PP25	60	
PP26	60	
PP27	63	
PP28	54	
PP30	53	
PP31	59	
PP33	56	
PP35	56	

Fuente: elaboración propia.

C.4 Matriz de problemas o puntos críticos seleccionados en los esquemas mentales empresariales de los productores rurales

Tabla 66
Matriz de problemas o puntos críticos seleccionados en los esquemas mentales empresariales de los productores rurales

PROBLEMAS O PUNTOS CRITICOS PRIORIZADOS EN LOS ESQUEMAS MENTALES EMPRESARIALES DE LOS PRODUCTORES RURALES	
Factores	
Actitudes	<p>PA1: En el 60.78% de las familias productoras de cuyes de Pueblo Libre, el que dirige y toma decisiones en el negocio del cuy tiene aptitudes empresariales que aun deberán ser desarrolladas hasta lograr su maduración; aun cuando en el 9.80% de estas familias, el que dirige y toma decisiones en el negocio del cuy tiene capacidades y actitudes más desarrolladas con respecto al emprendedorismo empresarial para el logro de un negocio exitoso, lo que le da todas las ventajas para conseguir la independencia económica.</p> <p>PA2: En el 29.41% de las familias productoras de cuyes de Pueblo Libre, el que dirige y toma decisiones en el negocio del cuy, actualmente, tiene aptitudes para dedicarse a un trabajo menos estresante que el de un negocio propio; aun cuando en el 9.80% de estas familias, el que dirige y toma decisiones en el negocio del cuy tiene capacidades y actitudes más desarrolladas con respecto al emprendedorismo empresarial para el logro de un negocio exitoso, lo que le da todas las ventajas para conseguir la independencia económica.</p>
Valores	<p>PV1: En las familias productoras de cuyes de Pueblo Libre, los que dirigen el negocio de cuyes practican con menor incidencia los valores laboriosidad (en quinto lugar de otros valores, para el 49.02% de ellos) y responsabilidad (en sexto lugar de otros valores, para el 39.22% de ellos), los cuales son algunos de los valores empresariales que mayor práctica se debería tener en los negocios o empresas para contribuir con garantizar una adecuada gestión y desarrollo de la misma.</p>

Fuente: elaboración propia.

PAi: Problemas principales de actitudes empresariales en los esquemas mentales de los productores.

PVi: Problemas principales de valores empresariales en los esquemas mentales de los productores.

C.5 Factores de desarrollo de capacidades productivas relevantes que deben mejorarse en los productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre, de la provincia de Huaylas, para el logro de mayores ingresos económicos, a través del negocio del cuy

Si dentro del análisis sobre desarrollo de capacidades, desde un punto de vista del desarrollo humano, se ha logrado establecer que:

Para el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el desarrollo de capacidades implica la libertad y **oportunidad** que tienen las

personas en cuanto a la diversidad de cosas que pueden hacer o ser en la vida. Entre otras oportunidades, algunas altamente valoradas por muchas personas, van desde la **libertad** política, **económica** y social, hasta la **posibilidad de ser creativos y productivos**. En ese sentido el desarrollo humano tiene dos aspectos. La formación de capacidades humanas -tales como un mejor estado de salud, conocimientos y destrezas- y el uso que la gente hace de las capacidades adquiridas -para el descanso, **la producción** o las actividades culturales, sociales y políticas-. Si el desarrollo humano no consigue equilibrar estos dos aspectos, puede generarse una considerable frustración humana.

Bajo este enfoque, **el ingreso es sólo una de las oportunidades que la gente desearía tener, aunque ciertamente muy importante**. Pero la vida no se reduce a eso. Por lo tanto, el desarrollo debe abarcar más que la expansión de la riqueza y los ingresos. Su objetivo central debe ser el ser humano.

En ese mismo sentido, para el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social-FONCODES, **el desarrollo de capacidades** favorece la formación del capital social,...y **hace posible que los grupos humanos puedan emprender acciones de generación de ingresos que le permitan mejorar su calidad de vida**.

Por lo tanto, las capacidades productivas que se desprende de lo anterior, implica:

Para la UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development: Conferencia de las Naciones Unidas Sobre Comercio y Desarrollo), desde un punto de vista Macro, se definen **las capacidades productivas como los**

recursos productivos, las capacidades empresariales y las vinculaciones de la producción que, en conjunto, determinan la capacidad de un país de producir bienes y servicios y le permiten crecer y desarrollarse. Desde un punto de vista Micro, para el FONCODES, las capacidades productivas de las personas están relacionadas con los conocimientos, destrezas, aptitudes, actitudes y valores que las personas poseen para desempeñar actividades económicas que les permitan proveerse de ingresos económicos que le aseguren un mejor bienestar para él y su familia. A su vez estas capacidades productivas de las personas están ligadas con las capacidades emprendedoras y capacidades empresariales.

Para la UNCTAD, la única manera de reducir la pobreza en los PMA (Países Menos Adelantados) sin recurrir a la asistencia o a la migración internacional consiste en desarrollar sus capacidades productivas y la consiguiente expansión en ellos de las oportunidades de empleo productivo.

En ese enfoque entendemos que el desarrollo de capacidades productivas conlleva a la obtención de ingresos económicos por el desempeño de actividades económicas, a través de negocios, los cuales deben ser productivos y rentables, de modo que aseguren un mejor bienestar para la persona y su familia. Entonces es posible lograr mayores ingresos económicos, mediante la reversión de puntos críticos de capacidades productivas identificados en toda la cadena productiva del cuy, tendientes a un aumento progresivo de la productividad y rentabilidad de los negocios de cuy; constituyendo estos puntos críticos los factores de desarrollo de

capacidades productivas relevantes que deben mejorarse en los productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre para el logro de mayores ingresos económicos.

Estos factores de desarrollo de capacidades productivas relevantes para el logro de mayores ingresos económicos, en el presente estudio, resultan de la selección y agrupación por complementariedad de los puntos críticos seleccionados por puntaje identificados en la interrelación de las áreas funcionales y las etapas del proceso de la cadena productiva del cuy; y se definen en los siguientes términos:

Tabla 67
Factores de desarrollo de capacidades productivas relevantes que deben mejorarse en los productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre, de la provincia de Huaylas, para el logro de mayores ingresos económicos

FASE O ETAPA	PTOS. CRITICOS	FACTORES DE DESARROLLO DE CAPACIDADES PRODUCTIVAS RELEVANTES
Pre Producción	PP1 PP3	Rendimiento y utilización de terrenos agrícolas con fines de cultivos de forraje para la alimentación del cuy, mediante el aprovechamiento de otras formas de provisión de agua permanente, como las del río santa, cuya ribera está cercano a los terrenos agrícolas de los productores de cuyes.
	PP4	El conocimiento y práctica en el manejo de pastos que realizan los productores de cuyes, el cual debiera ser más técnico.
	PP5 PP6	Conocimiento de las necesidades nutricionales del cuy y utilización de insumos alimenticios basado en un sistema de alimentación adecuado. (Factor de DCP aplicable también para PP14).
	PP7 PP8	Instalaciones de producción primarias (como galpones) y secundarias (pozas y jaulas) adecuadas para la crianza de cuyes.
	PP11	La cantidad total del plantel inicial de cuyes reproductores (machos y hembras) para un sistema de crianza que pueda generar una empresa para el productor, la cual produzca fuentes de trabajo y evite la migración de los pobladores del área rural a las ciudades.
	PP12	La calidad y genética del plantel de cuyes reproductores que adquieren las familias productoras de cuyes.
	PP13	El poder de negociación de las familias productoras de cuyes en la compra de cuyes reproductores, de modo que les permita acceder a un mejor precio.
	PF9	La gestión de operaciones o de producción, mediante la programación de su producción en base a una demanda de mercado real por los productos cuy y eficiente control de calidad que les permita lograr productos cuy de la genética que exige dicho mercado. (Factor de DCP aplicable también para PF10 PF11).

Tabla 67

Factores de desarrollo de capacidades productivas relevantes que deben mejorarse en los productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre, de la provincia de Huaylas, para el logro de mayores ingresos económicos

FASE O ETAPA	PTOS. CRITICOS	FACTORES DE DESARROLLO DE CAPACIDADES PRODUCTIVAS RELEVANTES
Producción	PP14	
	PP15	Conocimiento de la ración diaria de alimentación por pastos o forraje y de concentrado por cuy que deben suministrar las familias productoras.
	PP16	
	PP17	Conocimiento y tratamiento efectivo de las enfermedades infecciosas y parasitarias que se presentan con mayor frecuencia en sus cuyes.
	PP18	
	PP19	Manejo sanitario: Limpieza y desinfección de ambientes de las instalaciones de producción.
	PP21	Conocimiento y manejo eficiente de las etapas para el proceso productivo del cuy: Empadre, Gestación, Lactancia o Lactación, Destete, Parto o Parición y Recría conocido también como cría o engorde.
	PP22	Control de la producción de crías mediante un registro de producción.
	PP23	Conocimiento y manejo eficiente de la etapa del proceso productivo: Selección para el reemplazo de reproductores en la granja.
	PF10	
	PF11	
	PF12	La gestión de investigación y desarrollo, mediante la utilización de nuevas formas para mejorar la crianza y producción de cuyes ya existentes; por ejemplo: cambio de la infraestructura de crianza (de jaulas a pozas), utilización de algunos reproductores de razas mejoradas, utilización de alimento balanceado artesanal, utilización de productos naturales (limón, cal, aceite de cocina) para tratar algunas enfermedades parasitarias a la piel del cuy (sarna, chuchuya), reparaciones a las jaulas y pozas, control de la rata, etc.
Post Producción	PP24	Conocimiento y manejo eficiente de la etapa del proceso productivo: Selección del cuy destinado a la venta como carne.
Mercadeo o Comercialización	PP25	La gestión del mercadeo, en aspectos como: La calidad de los productos cuy que producen; El poder de negociación para lograr mejores precios, acordes con la calidad de los productos cuy que producen; El conocimiento y adecuada determinación de sus costos de producción por los tipos de productos cuy que producen; asimismo, el conocimiento, adecuada determinación y mejora de sus ganancias por los tipos de productos cuy que producen. La intermediación en el canal de distribución de los productos cuy; La promoción y publicidad para la venta los productos cuy.
	PP26	
	PP27	
	PP28	
	PP30	
	PP31	El nivel de ventas de los productos cuy.
	PP33	Control de ventas de los productos cuy, mediante el uso de un registro de ventas.
	PF24	Abastecimiento de los mercados del cuy: actual (Mercados del Callejón de Huaylas) y potencial (Mercados de Lima metropolitana), para cubrir en parte la demanda insatisfecha por el producto cuy, mediante el incremento de la producción.
	PF25	Selección de su clientela en función de intenciones y/o acuerdos de pre-compra continuos y con mejores condiciones de precios y compra.
	Post Venta	PF27
PP35		

Tabla 67

Factores de desarrollo de capacidades productivas relevantes que deben mejorarse en los productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre, de la provincia de Huaylas, para el logro de mayores ingresos económicos

FASE O ETAPA	PTOS. CRITICOS	FACTORES DE DESARROLLO DE CAPACIDADES PRODUCTIVAS RELEVANTES
Organización y Gestión	PF16	La organización, a través del fortalecimiento de las asociaciones ya creadas, el incremento de su actividad institucional con la participación activa de los socios que la conforman. (Factor de DCP aplicable también para PF22).
	PF18	
	PF19	
	PF20	La asociatividad de las familias productoras de cuyes, principalmente con fines de producción comunitaria y/o de comercialización de la producción de sus cuyes.
	PF22	La planificación de los negocios, a través de la fijación de metas y objetivos para el negocio así como del uso de instrumentos de gestión necesarios.
	PF1	
	PF3	
	PF8	El control sobre el progreso de los negocios, para la detección de los desvíos de la planificación de modo que se puedan tomar las medidas necesarias para corregirlos; y así evitar el hecho de producir lo que se pueda, mejorar la productividad y calidad de la producción, lo que contribuirá a mantener un negocio rentable.
PF15	La gestión de recursos humanos, a través de una mayor capacitación a los productores sobre el negocio de cuy; así como la seguridad e higiene de las personas que trabajan en él.	
Esquemas mentales empresariales de los productores	PA1	Aptitudes empresariales del que dirige y toma decisiones en el negocio del cuy.
	PA2	
	PV1	Práctica de valores empresariales de mayor relevancia en los negocios o empresas por parte del que dirige y toma decisiones en el negocio del cuy; para contribuir con garantizar una adecuada gestión y desarrollo de la misma.

Fuente: elaboración propia.

5.2. Las competencias actuales de los productores en la actividad del negocio del cuy y la situación del negocio de cuy

A. Las competencias actuales de los productores en la actividad del negocio del cuy

A.1 Conocimientos y habilidades en el negocio del cuy

Según Mariela Moreno, cuando hace referencia a la importancia de la capacidad empresarial, manifiesta: **El pequeño productor ha manejado los recursos de una manera empírica e intuitiva con base en la experiencia acumulada y en la tradición familiar**; ha realizado, gradualmente y cuando ha querido, los cambios que ha juzgado pertinentes en sus sistemas

productivos tomando decisiones en forma rápida basadas en conductas poco racionales y sin seguir ninguna metodología que le permita aplicar procedimientos lógicos y objetivos. **Tal situación ha propiciado un manejo ineficiente de los recursos.**

En esa misma línea sigue diciendo: A la vez, los gobiernos y organizaciones internacionales han desarrollado diferentes componentes de acción tratando de reducir los índices de pobreza y la marginalidad de productores campesinos. **Entre ellos se presenta la búsqueda de integrar a las familias rurales a la economía de mercado, incrementar sus ingresos, creación de empleos y de organizaciones de productores,** políticas agrarias, generación de valor agregado, entre otros.

Estos componentes son piezas claves en la visión que se tiene de incorporar el desarrollo a las zonas rurales para su inserción hacia nuevos mercados tratando de garantizar una mejor calidad de vida. Esta situación requiere de una transformación de las comunidades y campesinos que viven de la subsistencia pasando de ser agricultores a empresarios.

Según la Ing. Lilia Chauca de Zaldívar: **Entre las especies utilizadas en la alimentación del hombre andino, sin lugar a dudas el cuy constituye el de mayor popularidad. Este pequeño roedor está identificado con la vida y costumbres de la sociedad indígena,** es utilizado también en medicina y hasta en rituales mágico-religiosos.

El Perú, es el país con la mayor población y consumo de cuyes, criados básicamente con sistemas de producción familiar.

Asimismo, sigue diciendo: **para un sistema de producción de crianza familiar, éste se maneja de manera tradicional**, donde el cuidado de los cuyes es sobre todo responsabilidad de las mujeres y los niños. En cambio, **para un sistema de producción de crianza familiar-comercial, éste se maneja de manera más organizada y tecnificada y es una forma de generar una microempresa.**

En otros países andinos, como Colombia, Bolivia y el Ecuador, existe similitud en la forma de crianza familiar tradicional.

En Colombia, un diagnóstico realizado en el departamento de Nariño, estableció que **la crianza de cuyes era conducida con características netamente tradicionales**. Se identificaron bajos rendimientos productivos y reproductivos, desconocimiento de normas elementales de manejo, construcciones inadecuadas, deficiente alimentación, carencia de planes sanitarios y, con frecuencia, alta consanguinidad.

En el Ecuador, la crianza a nivel de pequeño criador, data de épocas ancestrales. En este sistema de producción la productividad es baja debido a que no existe una tecnología de crianza apropiada. La mayor cantidad de cuyes, se hallan concentrados en las viviendas del sector rural de la sierra.

Entonces, en los países andinos la cría de cuyes se realiza de manera tradicional en el sistema familiar.

Según la **Agencia de Cooperación Técnica Internacional Heifer Project International Perú**, en su estudio de caso del proyecto **Seguridad Alimentaria e Ingresos para las Mujeres de Cerro Candela**, ejecutado en el distrito de San Martín de Porres en la ciudad de Lima, en los resultados de

su Prioridad 2: Promover los conocimientos, las destrezas y el poder, refiere, ...En la actualidad el 97.8% de **familias participantes dicen conocer prácticas de manejo animal**, siendo las principales la alimentación y la limpieza de corral, seguida del destete, lactancia y empadre. Un 58.7% de ellas conocen y aplican entre 5-6 prácticas y un 34.8% manejan las 7 técnicas enseñadas.

Un elemento clave ha sido la prestación de servicio de las promotoras pecuarias formadas por el proyecto quienes se han organizado de tal manera que puedan compartir sus conocimientos con aquellas familias que presentan necesidades.

En ese mismo sentido, como una lección aprendida, refieren: ...**Un aspecto muy importante** en la capacitación **son los Intercambios de Experiencia que permiten conocer y compartir experiencia de trabajos similares y refuerzan los conocimientos adquiridos** en los talleres de capacitación (teniendo en cuenta que es más productiva una capacitación de productor a productor).

Por su parte, la **Municipalidad Distrital de Independencia** de la provincia de Huaraz, en su **proyecto Desarrollo de cadenas productivas de alcachofa, avena, cuyes a través de un fondo de garantías financieras**, ejecutado en el distrito de Independencia provincia de Huaraz, que beneficio a 38 familias pobres de diferentes zonas del distrito, en las líneas de negocio de avena, cuyes (13 familias) y alcachofa; en el análisis de la problemática, resultados y lecciones aprendidas de su ejecución; y las incidencias logradas,

refiere: **El desarrollo de capacidades ha permitido pasar de una etapa de producción de subsistencia a una etapa de productividad.**

En cuanto a sus incidencias alcanzadas, refiere también en una parte:

Situación previa

Nivel de conocimiento poco tecnificado de las prácticas agrícolas y productivas.

Situación actual

Apropiación de nuevos conocimientos y prácticas de gestión empresarial y comercialización.

Las familias productoras de cuyes de pueblo libre en su mayoría (86.27%) refieren haber aprendido la actividad económica del cuy de sus padres, frente a solo un 13.72% de ellos que refieren haber aprendido la actividad económica del cuy de capacitaciones recibidas por otras instituciones de apoyo rural como el Ministerio de agricultura y por su experiencia de trabajo en otro lugar. Además, la mayoría de estas familias (96.08%) refieren no hacer uso de ningún material de aprendizaje teórico para el desarrollo de la crianza del cuy. **Ver Tabla 75.**

Asimismo, la mayoría de las familias productoras de cuyes (78.43%) refieren que el origen o inicio del negocio del cuy fue con sus padres, que la motivación para iniciar o continuar con el negocio de cuy por parte de las familias productoras de cuyes en orden de mayor importancia fue, por la tradición familiar (para el 100.00% de las familias), por el hecho de contar con disponibilidad de carne para las fiestas (para el 88.24% de las familias), por el pronto ingreso que obtienen por su rápida venta en comparación a otros negocios (para el 74.51% de las familias), y por otras razones, tales como: la demanda que existe por el cuy, el “conocimiento” de su crianza, el mejor aprovechamiento de los restos vegetales de la cosecha (para el 9.80% de las familias). Finalmente, el 100.00% de estas familias productoras tienen una

apreciación o mejor dicho calificación de la actividad de crianza familiar del cuy como una actividad tradicional y costumbrista; **Ver Tabla 76**, **Apreciación** que también se pudo constatar a través de las visitas técnicas a las granjas y de conversaciones con los que dirigen el negocio del cuy. Los elementos analizados y las observaciones realizadas en campo, configuran una actividad económica realizada de manera poco técnica y empírica (en la práctica); y con gran arraigo costumbrista, tradicional y generacional.

B. La situación del negocio de cuy

B.1 Productividad

Según la Ing. Lilia Chauca de Zaldívar y el Instituto Nacional de Investigación Agraria-INIA y el Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo-CIID, sobre la productividad y producción en el negocio cuy, para un mejor análisis de la productividad y producción en la crianza de cuyes de las familias productoras de cuyes de pueblo Libre se ha resumido la información anterior en el siguiente cuadro, conjuntamente con la información obtenida de las granjas de los productores:

Tabla 68
Indicadores productivos

INDICADORES	SEGÚN MARCO TEÓRICO		SEGÚN INFORMACIÓN PRIMARIA DE LAS FAMILIAS PRODUCTORAS DE CUYES DE PUEBLO LIBRE
	SISTEMA DE PRODUCCIÓN: CRIANZA FAMILIAR	SISTEMA DE PRODUCCIÓN: CRIANZA FAMILIAR-COMERCIAL	SISTEMA DE PRODUCCIÓN IDENTIFICADO: CRIANZA FAMILIAR, SEMITECNIFICADA
CRÍAS/PARTO/HEMBRA	2.4 crías/parto	> 2.4 crías/parto	2.5 crías/parto
PRODUCCIÓN	0.57 cuyes/mes = 1.71 cuyes/trimestre	>= 900 cuyes/trimestre	22.06 cuyes/trimestre
PLANTEL TOTAL (Población total de cuyes)	20.5 cuyes	Entre 100 a 500 cuyes	48.54 cuyes (**)
REPRODUCTORES HEMBRAS	10.66 cuyes (*)	Un máximo de 150 reproductoras	25.24 cuyes
PRODUCTIVIDAD HEMBRA	2.4 cuyes/madre/año (***)	7.2 cuyes/madre/año (****)	4.86 cuyes/madre/año (*****)
ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD MENSUAL (I.P.)	0.2 cuyes/madre/mes	> 0.6 cuyes/madre/mes	0.41 cuyes/madre/mes (*****)

Fuente: elaboración propia.

(*) 52% de la población total de cuyes, según la Ing. Lilia Chauca de Zaldívar.

(**) Como 25.24 cuyes, representa la cantidad de reproductores hembras, entonces:

Si 52% -----> 25.24 cuyes

=> 100% -----> X cuyes

X = 48.54 cuyes.

(***) 0.2 cuyes/madre/mes*12 = 2.4 cuyes/madre/año.

(****) 0.6 cuyes/madre/mes*12 = 7.2 cuyes/madre/año.

(*****) Ver Anexo N° 6.

Las familias productoras de cuyes de pueblo libre, tomando como base productiva el número de crías/parto/hembra, el cual en promedio es 2.5, además de otros parámetros productivos como los partos/año/hembra, así como la fertilidad de reproductores y la supervivencia de lactantes y en la recría, mantienen un Índice Productivo o Índice de Productividad de 0.41 cuyes/madre/mes lo que significa que la producción de cada hembra reproductora es de 0.41 crías por mes ya en edad de beneficio o

comercialización. Sin embargo, la producción total promedio es 7.35 cuyes/mes (22.06 cuyes/trimestre / 3) lo que resulta menor a la producción promedio de 10.35 cuyes/mes¹¹⁴ que deberían tener si consideramos el rendimiento productivo de cada hembra reproductora (I.P. = 0.41), bajo el sistema de producción actual que poseen. Dicha diferencia no les permite tener una producción acorde con el rendimiento productivo de su materia prima (las hembras reproductoras).

Por otro lado, el nivel de productividad y de producción actual que poseen está por debajo del nivel de productividad y de producción de un sistema de producción familiar-comercial (Producción \geq 300 cuyes/mes e I.P. $>$ 0.6 cuyes/madre/mes) aun cuando éstos niveles que experimentan las granjas de las familias productoras de cuyes de Pueblo Libre se encuentran por encima de los niveles que proveen un sistema de producción familiar (Producción 0.57 cuyes/mes e I.P. 0.2 cuyes/madre/mes). Esta situación configura una actividad económica pecuaria con características productivas de un sistema de producción familiar semitecnificado de subsistencia y no aun de tipo empresarial con generación de rentabilidad y puestos de trabajo permanente.

B.2 Rentabilidad

Según la Ing. Lilia Chauca de Zaldívar: En el sistema familiar el cuy provee a la seguridad alimentaria de la familia y a la sostenibilidad del sistema de los pequeños productores. El sistema familiar-comercial y comercial generan una

¹¹⁴ (0.41 cuyes/madre/mes) x (25.24 cuyes reproductoras en promedio por productor)

empresa para el productor, la cual produce fuentes de trabajo y evita la migración de los pobladores del área rural a las ciudades.

Continúa diciendo, ...En experiencias como en el Ecuador, la crianza familiar-comercial y comercial es una actividad que data desde aproximadamente 15 años, es tecnificada con animales mejorados en su mayoría y **con parámetros productivos y reproductivos que permiten una rentabilidad económica para la explotación.**

La rentabilidad económica que genera la actividad económica de crianza y venta de cuy es variable, pues depende principalmente de los costos de producción que se tengan en el proceso productivo y del precio de venta final, este último generalmente similar y estable en la zona del Callejón de Huaylas. Según CARE-Ancash como parte del proyecto Alli Alpa financiado por el fondo minero Antamina: El costo de producción por cuy vivo para carne es de S/. 7.00 en sistemas de crianza familiar-comercial. Con un precio de venta de S/. 14.00 en la zona de la provincia de Huari. Refiere además, que...Para que el negocio de cuyes sea rentable, se debe contar con un piso forrajero (producción de pastos mejorados o alfalfa) y una población mínima de 100 a 200 madres. Según ello el nivel de rentabilidad por cuy vendido es de S/. 7.00 (14.00 – 7.00).

Según el Ing. Saturnino Ataucusi Quispe del programa PRA-Arequipa co-financiado con la compañía de Minas Buenaventura: El costo de producción por cuy vivo para carne es de S/. 12.21. Con un precio de venta de S/. 20.00 en la zona de la provincia de Castilla de la región Arequipa. Según ello el nivel de rentabilidad por cuy vendido es de S/. 7.79 (20.00 – 12.21).

En el caso de las familias productoras de cuyes de Pueblo Libre, el costo de producción promedio por cuy vivo para carne es de S/. 29.33. Con un precio de venta promedio de S/. 15.06 en la zona de la provincia de Huaylas. **Ver Tabla 29.** Según ello el nivel de rentabilidad por cuy vendido es de S/. -14.27 (15.06 – 29.33). Lo que implica que la venta de cada cuy genera niveles de pérdida en vez de ganancia para las familias productoras.

Es por ello que el nivel de rentabilidad mensual familiar promedio en el negocio del cuy también es negativa (S/. -98.01). **Ver Tabla 78.**

Sin embargo, la familia encuestada N° 43 es la única que obtiene una rentabilidad positiva: S/. 17.48 (Ingresos mensuales = S/. 242.00; Costos mensuales = S/. 224.52; Producción de cuyes mensual = 16 unid.; Producción de cuyes para la venta mensual = 15 unid.); pues aprovechan mejor sus costos fijos con una mayor producción mensual disponible para la venta. Además de tener un mejor manejo de su crianza de cuyes, teniendo incluso menores tasas de mortandad de las crías y recrias.

C. Las competencias actuales de los productores en la actividad del negocio del cuy y la situación del negocio de cuy

Dado que las competencias actuales de los productores en el negocio del cuy están basados principalmente en el conocimiento empírico (en la práctica); y con gran arraigo costumbrista, tradicional y generacional; entonces, la situación del negocio de cuy de dichos productores se presenta con un nivel de productividad de 0.41 cuyes/madre/mes como Índice de Productividad, el cual es bajo en comparación a 0.6 cuyes/madre/mes, como mínimo, para

contar con una producción suficiente para hacer rentable el negocio del cuy. Asimismo, la situación del negocio de cuy de dichos productores, se presenta también con un nivel de rentabilidad promedio por cuy vendido de S/. -14.27, el cual no solo es bajo sino que también dicho negocio genera niveles de pérdida en vez de ganancias para las familias productoras.

Un caso muy particular es el de la familia encuestada N° 43, quienes en este negocio del cuy tienen una rentabilidad mensual de S/. 17.48 ($17.48/15 = S/. 1.17$ por cada cuy vendido), cantidad aun baja tomando en cuenta que su sistema de producción así como el de los demás productores es de una producción familiar semitecnificada.

Como vemos, con las competencias actuales que poseen los productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre, de la provincia de Huaylas en el negocio del cuy, la situación de dichos negocio se presentan con una baja productividad y rentabilidad, las cuales requieren ser mejorados, en beneficio de las propias familias.

5.3. Modelo de desarrollo de capacidades productivas con mejora en la generación de ingresos económicos para productores con negocios rurales de cuyes, basado en factores de capacidades productivas relevantes identificados en los productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre, de la provincia de Huaylas

De acuerdo con la propuesta de enfoque para la intervención de negocios rurales del FONCODES¹¹⁸, aquí mejorada, entre otros aspectos lo relacionado

¹¹⁸ FONCODES, Guía de Pre inversión-Promoción y elaboración de perfiles de proyectos productivos, Lima, 2005, Pág. 4 al 5.

con la inclusión del componente de fortalecimiento del emprendimiento empresarial y las estrategias para desarrollar capacidades; y así mismo, de acuerdo con la metodología del Anexo 7 del FONCODES. Ambos aplicados también en Gladis Olivera¹¹⁹:

Considerando que los factores de capacidades productivas relevantes identificados en los productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre de la provincia de Huaylas, conforman el punto de origen para mejorar los puntos críticos identificados en todo el proceso de la cadena productiva del negocio del cuy y en los esquemas mentales de los productores rurales, y así lograr mayores ingresos económicos; la propuesta debe empezar de un modelo de desarrollo integral con enfoques que vincule la cadena productiva y el territorio, traducido en un “Programa sostenible de desarrollo de capacidades productivas con mejora de la generación de ingresos económicos en la cadena productiva del cuy” cuyos **componentes** se orienten a: Mejoramiento de la tecnología productiva del cuy; Organización y gestión microempresarial del productor de cuy; Articulación continua del producto a mercados competitivos y Fortalecimiento de los esquemas mentales empresariales de los productores rurales.

El programa a realizarse en el marco de la vinculación de la cadena productiva y el territorio, implica el involucramiento de manera acordada y coordinada de los siguientes **agentes (actores sociales y agentes sistémicos)**:

Gerencia de Fomento del Desarrollo Productivo-GFDP-FONCODES, Modelo de intervención para el fomento del desarrollo productivo, Lima, 2004, Pág. 3, 15 al 26.

Gerencia de Fomento del Desarrollo Productivo-GFDP-FONCODES, Generación de ingresos a través de proyectos productivos, Lima, 2005, Pág. 8 al 11, 23 al 24.

¹¹⁹ Gladis Olivera Ramirez, Factores claves sostenibles para la competitividad de las microempresas productoras de queso en los distritos de Chiquian, Aquia y Huasta de la provincia de Bolognesi-Tesis para optar el grado académico de magister en ciencias económicas-UNASAM, Huaraz, 2005, Pág. 225.

SECTOR ESTATAL:

Entidades o instituciones públicas:

- Dirección General de Promoción Agraria (DGPA-MINAGRI): Promoviendo y articulando la cadena productiva y todos sus agentes internos y externos.
- Programa Nacional de Innovación Agraria en pastos y forrajes (PNIA-INIA): En las actividades que contribuyan a incrementar la producción, productividad, rentabilidad y calidad de los pastos, que constituyen la base de la alimentación pecuaria, al mismo tiempo que sirven para la conservación de suelos, rotación de cultivos y conservación del medio ambiente.
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA): En asistencia técnica sobre Sanidad animal, con acciones de prevención, control y erradicación de enfermedades.
- Proyecto especial de infraestructura de transporte descentralizado (PROVIAS DESCENTRALIZADO) y la Dirección de caminos de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Ancash (DRTCA): Garantizando el mantenimiento de las redes viales que unen áreas productivas; entre los principales puntos de salida de la materia prima, la producción y el mercado.
- Proyecto Haku Wiñay (Vamos a crecer) del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES): Promoviendo la inclusión económica de familias rurales.

Gobiernos Locales:

- Municipalidad distrital de Pueblo Libre y Municipalidad provincial de Huaylas: generando plataformas organizativas, legales, administrativas y de infraestructura productiva.

SECTOR SOCIEDAD:

- Los productores de cuy del distrito de Pueblo Libre: como entes protagonistas de cambios en base al empoderamiento del conocimiento y el desarrollo de sus capacidades productivas y de gestión.

SECTOR PRIVADO:

- Las empresas mineras: Minera Virgen del Rosario, Minera Pueblo Libre S.A.C.; como empresas con responsabilidad social, comprometidas con el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida de la zona donde opera.

AGENTES SISTÉMICOS:

Organismos No Gubernamentales:

- CARE Perú (Promoviendo la productividad laboral y el emprendimiento), Cáritas del Perú (Promoviendo el desarrollo de cadenas productivas para la mejora de ingresos) y otras de intervención en la zona: facilitando procesos de desarrollo en los diferentes eslabones de la cadena productiva del cuy.

Entidades financieras:

- Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa (EdPYMES) y Cajas municipales: como plataformas financieras.

Otros aspectos que deben tomarse en cuenta para el programa planteado son:

El enfoque del programa: el cual contempla:

- La competitividad, para hacer eficiente y eficaz la producción y gestión del negocio. Ellos, traducidos en mayor productividad y rentabilidad del negocio del cuy.
- El mercado, a través de él, articulando la producción con los consumidores; y
- El desarrollo territorial, vinculando el territorio, los negocios rurales conformantes de cadenas productivas y los distintos actores sociales y agentes ubicados en dicho territorio.

Los ejes centrales a desarrollar: tecnología productiva, gestión empresarial, articulación a mercados y fortalecimiento del emprendimiento empresarial.

Los ejes transversales: el *desarrollo de las capacidades* de los productores (adicionalmente a las productivas, las de formación actitudinal y de valores frente a la empresa: saber ser) como herramienta fundamental para el cambio, la *interculturalidad* como medio de empoderamiento de las tecnologías para el cambio y la *equidad de género*.

Estrategias para desarrollar capacidades: los proyectos que formen parte del programa propuesto deben contemplar la utilización de las siguientes estrategias que permitan desarrollar capacidades productivas, principalmente, tales como: capacitación, asistencia técnica, asesoría, acompañamiento, demostraciones, pasantía, intercambio de experiencias, acceso y manejo de información especializada (de mercados, de producción, otros), articulación comercial, asociatividad, alianzas estratégicas con los distintos actores y agentes territoriales.

VI. CONCLUSIONES

1. Los factores de desarrollo de capacidades productivas relevantes para el logro de mayores ingresos económicos, se encuentran en los eslabones de la cadena productiva del cuy y en los esquemas mentales de los productores rurales frente a los negocios, éstos ubicados en sus etapas siguientes: Pre producción, producción, post producción, mercadeo o comercialización, Post Venta y organización externa, gestión, esquemas mentales empresariales de los productores rurales.
2. Los factores de desarrollo de capacidades técnicas, organizativas, empresariales y de mercados relevantes (27 en total), para el logro de mayores ingresos económicos, se encuentran en aspectos como: las prácticas en el manejo productivo del cuy, la capacidad de organización y gestión del negocio para la producción y comercialización.
3. Los factores de desarrollo de capacidades emprendedoras relevantes (3 en total), para el logro de mayores ingresos económicos, se encuentran en los esquemas mentales de los productores rurales frente al negocio, en aspectos tales como: actitudes y valores.
4. Las familias productoras presentan serios puntos críticos en: Tecnología productiva, Organización externa y gestión empresarial, y articulación al mercado, los que se ven reflejados en un bajo nivel de productividad y rentabilidad; en gran medida porque arrastran problemas estructurales en la cadena productiva del cuy al ser realizada cada una de las etapas de manera

empírica, más como una actividad de tradición cultural generacional que como un negocio rentable.

5. El promedio de ingresos brutos mensuales familiares por el negocio del cuy es de S/. 107.78, el cual está por debajo del ingreso bruto mensual que genera un sistema de producción de cuyes rentable como el de crianza familiar-comercial, el cual es de S/. 1,129.50.

VII. RECOMENDACIONES

1. Profundizar, diseñar y ejecutar un Modelo de desarrollo de capacidades productivas con mejora en la generación de ingresos económicos para productores con negocios rurales de cuyes del distrito de Pueblo Libre, basado en factores de capacidades productivas relevantes; con un enfoque de competitividad, de mercado y de desarrollo territorial, en relación a los negocios; y con enfoque de desarrollo de capacidades, interculturalidad y equidad de género, en relación a los productores. Traducido en la implementación de un Programa integral sostenible de desarrollo de capacidades productivas con mejora de la generación de ingresos económicos en la cadena productiva del cuy.
2. El Programa integral sostenible debe contener como ejes temáticos centrales de negocios a desarrollar: tecnología productiva, gestión empresarial y articulación a mercados; orientados al mejoramiento de la tecnología productiva del cuy, organización y gestión microempresarial con articulación sostenida del producto a mercados competitivos.
3. El Programa integral sostenible debe contener, también, como eje temático central de negocios a desarrollar: el fortalecimiento del emprendimiento empresarial, donde se desarrollen capacidades en las familias productoras orientados al fortalecimiento de sus esquemas mentales empresariales.
4. Para que los productores de Pueblo Libre cuenten con un negocio con adecuada productividad y rentabilidad, es necesario que en el Programa integral sostenible, sus estrategias de trabajo relacionadas con el desarrollo de

capacidades se orienten a un nivel micro (Micronivel), donde se fortalezcan capacidades, individual y colectivamente; a nivel medio (Mesonivel) donde tienen responsabilidad compartida en sus roles respectivos las instituciones públicas y privadas; logrando así un cambio en estas familias rurales de una visión paternalista y asistencialista hacia una visión de cultura empresarial; y finalmente, a nivel macro (Macronivel) donde se planteen aportes de políticas sociales, de abajo hacia arriba, para la mejora de las intervenciones sectoriales del gobierno central relacionados con el fomento del desarrollo productivo a través del desarrollo de capacidades. Así entonces, se realizarían aportes al desarrollo social y humano, el cual a su vez debiera contribuir con el desarrollo económico a través de la mejora de los ingresos sostenibles.

5. En el marco del enfoque del programa relacionado con la competitividad territorial, convocar en el desarrollo del programa a los siguientes agentes: instituciones del sector estatal, del sector privado y a los productores de cuy del distrito de Pueblo Libre, como actores sociales; y a ONG's y entidades financieras, como agentes sistémicos.
6. Identificar capacidades específicas a mejorar, en las familias productoras, para un uso adecuado de sus ingresos brutos mensuales familiares por el negocio del cuy, orientados a la mejora de su calidad de vida; el cual puede ser parte de un estudio posterior.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia de Cooperación Técnica Internacional Heifer Project International Perú Mariela Wismann (2005), *Estudio de caso: proyecto Seguridad Alimentaria e Ingresos para las Mujeres de Cerro Candela*, Lima, 15 Pág.
- Alarcón Santolalla Roberto y Molina Medina Danny (2005), *Análisis de la Capacidad Emprendedora de los Microempresarios del Sector Turismo. Caso provincia de Coyhaique-Tesina para optar al Grado de Licenciado en Administración-Universidad Austral de Chile, Valdivia-Chile*, 49 Pág.
- Amartya Sen (2000), *Desarrollo y libertad*, Editorial Planeta, Barcelona.
- Amartya Sen (2002), *Capital Humano*.
- Ataucusi Quispe Saturnino del programa PRA-Arequipa (2015), *Manejo técnico de la crianza de cuyes en la sierra del Perú*, Primera Edición, Lima-Perú, 44 Pág.
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo), Louis Emmerij y José Núñez del Arco (compiladores), *El desarrollo económico y social en los umbrales del siglo XXI, compilación hecha sobre Amartya Sen acerca de Teorías del desarrollo a principios del siglo XXI*, 631 Pág.
- Borísov, Zhamin y Makárova (1965), *Diccionario de economía política*, Unión Soviética.
- CARE-Ancash (2010), *Guía de producción de cuyes, Primera Edición*, Huaraz-Perú, 52 Pág.

- Carin W. Rougoor, Ger Trip y otros (1998), *How to define and study farmers' management capacity: Theory and use in agricultural economics*. Agricultural economics, 261-272 Pág.
- Castillo Gatica Cristina y María Rusque Ana (2002), *Emprendimiento: De la capacidad empresarial a la capacidad emprendedora*, XIX Encuentro Nacional de Escuelas y Facultades de Administración y Economía- Universidad de Talca, 24 Pág.
- Castillo Gatica Cristina, Ramos Arriagada Ramón A. y otros (2002), *Capacidad emprendedora y capital social*, Santiago-Chile, 16 Pág.
- Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra (CEIN) – NAVACTIVA (2001), *Emprender: Qué Capacidades se requieren*, Navarra-España, 10 Pág.
- CIDSE (Centro de Investigaciones y Documentación Socioeconómica) (2009), *proyecto: Diseño de una política de desarrollo productivo y generación de ingresos para la población afrocolombiana, palenquera y raizal*, Universidad del Valle, Colombia, 304 Pág.
- Chiavenato Idalberto (2000), *Administración de Recursos Humanos*, Editorial McGraw-Hill, Quinta Edición, México, 699 Pág.
- Chiavenato Idalberto (2007), *Introducción a la teoría general de la administración*, Editorial McGraw-Hill, Séptima Edición, México, 562 Pág.
- De la Cerda Salazar Martha Alejandra, Riquelme Heras Héctor y otros (2003), *Tipos de Familias de Niños y Adolescentes que acuden al Instituto Nuevo Amanecer*, México, 10 Pág.

- Durston John (2002), *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural*, CEPAL, Chile, 108 Pág.
- FONCODES – HUARAZ (2002), *Proyecto de Desarrollo de Capacidades para la Producción y Comercialización de Clavel y Gypsophylia en Lucma*, 200 páginas.
- FONCODES – HUARAZ, *Informes Trimestrales de supervisión de actividades del NEC 1 “Carhuaz”*, 300 páginas.
- FONCODES (2005), *Guía de Preinversión de proyectos productivos*.
- Harris Jaime y Buló Pablo (2003), *Manual Diseño y Elaboración de Planes de Negocios para Micro y Medianos Empresarios Rurales (Serie de instrumentos técnicos para la microempresa rural)*, Editorial Sagrel Ltda., Santiago de Chile, 77 Pág.
- Herrero Mendoza Javier (2002), *Manual de Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas*, Dirección General de Política Agraria Comunitaria- Consejería de Agricultura y Medio Ambiente de la Junta de Extremadura, España, 73 Pág.
- Ho Raúl - CARE PERU–SECTOR GEMA (2001), *Marco conceptual para la articulación de pequeños productores agropecuarios al mercado*, Perú, 15 Pág.
- Horton Douglas (2004), *¿Cómo planificar, implementar y evaluar el desarrollo de capacidades?*, ISNAR (Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional), La Haya – Países Bajos, 8 Pág.

- Horton Douglas (2004), *¿Cómo planificar, implementar y evaluar el desarrollo de capacidades?*, Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR), La Haya – Países Bajos, 8 páginas.
- Horton Douglas, Alexaki Anastasia y otros (2008), *Evaluación del Desarrollo de Capacidades: Experiencias de Organizaciones de Investigación y Desarrollo Alrededor del Mundo*, CIAT, (Centro Internacional de Agricultura Tropical), Cali-Colombia, 233 Pág.
- IDESI Chavín y Centro de Acción Social, Técnica y Capacitación (CASTIC) en el marco del programa MCSE–FONCODES III (2006), *Estudio de mercado del cuy en el callejón de Huaylas*, Huaraz, citado en el proyecto de Mejoramiento productivo y comercial de la crianza de cuy en el distrito de Pueblo Libre, provincia de Huaylas-FMA y FONCODES, 2009, 26 Pág.
- INCA Rural (Instituto Nacional para el desarrollo de Capacidades Del Sector Rural) (2006), *Desarrollo de capacidades en territorios rurales: Experiencia del INCA Rural (Instituto Nacional Para El Desarrollo De Capacidades Del Sector Rural) 2001-2006*, México, Distrito Federal, Segunda edición, 158 Pág.
- Instituto de Transferencia de Tecnologías Apropriadas para Sectores Marginales – ITACAB y Centro de Servicios para la Capacitación Laboral y el Desarrollo – CAPLAB (2009), *Estudio Prospectivo de la formación para el trabajo productivo y competitivo en el Perú al 2020: Escenarios y marco de acción estratégico*, Lima, 156 Pág.

- Instituto Nacional de Investigación Agraria-INIA-Perú y el Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo-CIID-Canadá (1991), *Proyecto sistemas de producción de cuyes*, Volumen I, Perú, 86 Pág.
- Isa Contreras Pável, Diplomado en Desarrollo Humano, Universidad Católica de Santo Domingo (UCSD) y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)-República Dominicana, Julio de 2005.
- Isaza Castro Jairo Guillermo (2008), *Cadenas productivas. Enfoques y precisiones conceptuales*, Documento elaborado en desarrollo del proyecto *Metodologías para la caracterización de cadenas productivas*, 25 Pág.
- León Carlos, Becerra José y otros (2007), *Gestión Empresarial para Agronegocios*, Editorial Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Primera Edición, Chiclayo-Perú, 331 Pág.
- Lundy Mark (2008), *Proyecto de desarrollo agroempresarial rural-Centro internacional de agricultura tropical (CIAT)*, Colombia, 18 Pág.
- Marín Ramírez Eyda Lucía (2008), *Apuntes sobre Administración de Empresas*, Universidad de Huelva, Huelva-España, 11 Pág.
- Mill J. S. (1970), *Principios de Economía Política*, Fondo de Cultura Económica, 898 Pág.
- Ministerio de Educación (2009), *Las capacidades y actitudes emprendedoras-empresariales en el área de educación para el trabajo*, Documento de exposición, Lima, 12 Pág.
- Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales (2000), *Decreto Supremo N° 030-2000-ITINCI*, Perú.

- Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales (2000), *Ley N° 27268: Ley General de la Pequeña y Microempresa*, Perú.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – PETROBRAS (2006), *Desarrollando capacidades & actitudes emprendedoras empresariales: Manual del docente*, Tercera Edición, Lima-Perú, 158 pág.
- Moreno Vargas Mariela (2008), *Análisis de la capacidad empresarial de pequeños productores del Cantón de Guácimo- Costa Rica: El caso de los productores inscritos al Programa de Desarrollo Comunitario de la Universidad EARTH*-Tesis para optar por el grado de Magister Scientiae en Socioeconomía Ambiental, Turrialba, Costa Rica, 100 Pág.
- Municipalidad Distrital de Independencia-Huaraz (2005), *Resumen ejecutivo del proyecto Desarrollo de cadenas productivas de alcachofa, avena, cuyes a través de un fondo de garantías financieras*, Huaraz, en Premio 2006: Buenas prácticas gubernamentales-Categoría Desarrollo Económico, 6 Pág.
- Olivera Ramirez Gladis (2005), *Factores claves sostenibles para la competitividad de las microempresas productoras de queso en los distritos de Chiquian, Aquia y Huasta de la provincia de Bolognesi*-Tesis para optar el grado académico de magister en ciencias económicas-UNASAM, Huaraz, 235 Pág.
- Ordoñez Noriega Ricardo (2003), *Plan de introducción de la carne de cuy en Lima metropolitana: Estudio de mercado y propuesta empresarial*-Tesis para optar el grado académico de magister en administración de negocios-PUCP, Lima, 213 Pág.

- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial-ONUDI y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo-Colombia (2004), *Manual de minicadenas productivas*, impresión Litocamargo Ltda., Colombia, 148 Pág.
- Palomba Rossella (2002), *Calidad de Vida: Conceptos y medidas*, Institute of Population Research and Social Policies-Roma y CEPAL, Santiago-Chile, 13 Pág.
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) (1999), *Fomento de la capacidad empresarial-Nº 2*, New York-Estados Unidos de América, 13 Pág.
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) (2005), *Informe de la Comisión Económica para África*.
- PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo) (1990), *Informe sobre desarrollo humano 1990: "Definición y medición del desarrollo humano"*, Editorial Tercer Mundo Editores, 240 Pág.
- PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo) (1996), *Informe sobre Desarrollo Humano 1996: "¿Crecimiento económico para propiciar el desarrollo humano?"*, Ediciones Mundi-Prensa, Madrid-España, 209 Pág.
- PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo) (2002), *Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2002: "Aprovechando las potencialidades"*, Oficina PNUD Perú, Lima-Perú, 263 Pág.
- Porter Michael E. (1991), *Ventaja competitiva-creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Editorial Rei Argentina S.A., Sexta reimpresión de la primera publicación de 1987, Argentina, 550 Pág.

- Presidencia del Consejo de Ministros (2003), *Ley N° 28015: Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa*, Lima-Perú, 20 Pág.
- Robles Rodríguez Fausto (2008), *Modalidades asociativas del agro en el Perú*, Editorial Agriconsult Perú, Primera edición, Perú, 6 Pág.
- Soluciones prácticas-ITDG (2009), *Curso: Buenas prácticas agrícolas, gestión de la producción y comercialización del café y cacao-Módulo emprendimiento*, Perú, 48 Pág.
- Stanley Becker Gary (1998), *Modelo de Crecimiento Endógeno*.
- Sylvain Giroux – Ginette Tremblay (2004), *Metodología de las Ciencias Humanas – La investigación en acción*, 280 Páginas, Editorial Fondo de Cultura Económica, Primera edición en español.
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development: Conferencia de las Naciones Unidas Sobre Comercio y Desarrollo) (2006), *Informe 2006 de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo: Los países menos adelantados*, Ginebra, 273 Pág.
- Van der Heyden Damien, Camacho Patricia (SNV-Holanda, CICDA-Francia, IC-Suiza, otros) (2006), *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*, Editorial Plataforma RURALTER, Segunda edición, Quito, 122 Pág.
- Vélez Montes Diego, Holguín Lagos Harry y Otros (2008), *Dinámica de la Empresa Familiar PYME: Estudio exploratorio en Colombia*, FUNDES Internacional, Colombia.
- Yañez Cesar (2006), Profesor de la universidad de Barcelona – España.

- Zehnder R., Granda J. y Comerón E.A. (2002), *Propuesta para la evaluación de la capacidad empresarial en el negocio agropecuario familiar*, INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), Córdoba, 8 Pág.

Enlaces electrónicos:

- Banco Central de Venezuela, *ABC Económico*, Recuperado de <http://www.bcv.org.ve/c1/abceconomico.asp>
- Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República de Colombia, Recuperado de <http://www.lablaa.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo8.htm>
- Constanza Cobos Yudy (2008), *La Familia*, Recuperado de http://yudyfreira.blogspot.com/2008/05/encuentro-no-5-la-familia_27.html
- Eco-finanzas, *Diccionario Economía - Administración - Finanzas - Marketing*, Recuperado de http://www.eco-finanzas.com/diccionario/I/INGRESO_ECONOMICO.htm
- El ergonomista, *Concepto de Marketing, La gestión del Marketing en la empresa*, Recuperado de <http://www.elergonomista.com/marketing/mk18.html>
- FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations), *Conceptos de Rentabilidad*, Depósito de documentos de la FAO, Recuperado de <http://www.fao.org/Docrep/003/v8490s/v8490s09.htm>
- FONCODES-Huaraz, *El programa A Producir*, Página oficial del NEC 1 Carhuaz, Recuperado de www.aproducircularhuaz.com

- Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social–FONCODES–Perú, *Desarrollo de capacidades*, Página web oficial, Recuperado de <http://www.foncodes.gob.pe/mquienes.htm>
- Grupo eumed.net, *Diccionario en Internet de las Ciencias Económicas y Sociales*, Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/dic/oc/empoderamiento.htm>
- INCAGRO-Innovación y competitividad para el agro peruano-Blog, *Los retos de la asociatividad para el cambio del sector agrario de escasos recursos*, Recuperado de <http://www.incagro.gob.pe/blog/?tag=organizacion-de-productores>
- InfomPyME, *Red de cajas de herramientas MYPYME*, Recuperado de <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/laempresa.htm>
- ITAM - Instituto tecnológico autónomo de México, Biblioteca Raul Bailleres Jr., *La Teoría del Capital Humano*, Recuperado de http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras11/textos3/sec_4.html
- Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social-MIMDES–Perú, *Desarrollo de capacidades*, Página web oficial, Recuperado de <http://www.foncodes.mimdes.gob.pe/mdesacap.htm>
- Nodo 50, *Revista de trabajos científicos sobre diversas facetas de la sociedad cubana y latinoamericana*, Recuperado de http://www.nodo50.org/cubasisigloXXI/pensamiento/alhama_311204.htm
- Nussbaum Martha, *Capacidades*, Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Martha_Nussbaum

- PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo), *Concepto de Desarrollo Humano*, Recuperado de <http://hdr.undp.org/>
- PNUD Perú, *Concepto de Desarrollo Humano*, Recuperado de <http://www.pnud.org.pe/firmCoceptoDH.aspx>
- PNUD, *Informes sobre Desarrollo Humano*, Recuperado de <http://hdr.undp.org/es/desarrollohumano/>
- Soto Lauro, *Funciones y Áreas Básicas de la Empresa*, Ensenada-México, Recuperado de <http://www.mitecnologico.com/Main/FuncionesAreasBasicasEmpresa>
- Wikipedia-Enciclopedia libre, *Administración*, Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>
- Wikipedia-Enciclopedia libre, *El Marketing*, Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing>
- Wikipedia-Enciclopedia libre, *Factores de producción*, Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Factores_de_producci%C3%B3n

ANEXO

ANEXO N° 1: TALLER PARTICIPATIVO SOBRE DIAGNÓSTICO DE LAS CAPACIDADES PRODUCTIVAS, EN EL NEGOCIO DEL CUY, DE LOS PRODUCTORES DE LAS ASOCIACIONES DE CRIADORES DE CUY DEL DISTRITO DE PUEBLO LIBRE



UNIVERSIDAD NACIONAL "SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO" ESCUELA DE POSTGRADO MAESTRIA EN POLÍTICAS SOCIALES MENCIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS Y PROGRAMAS SOCIALES

TALLER PARTICIPATIVO

I. OBJETIVO DEL TALLER

- a. Conocer la situación actual de las capacidades productivas, en el negocio del cuy, de los productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre, en sus aspectos productivos, organizativos y de mercado, mediante un análisis conjunto con los agentes de la cadena productiva del cuy.
- b. Propiciar un espacio de reflexión conjunta a cerca de la situación actual y perspectivas de desarrollo de las microempresas productoras de cuy, mediante la participación espontánea de los productores de cuy en la zona de Pueblo Libre.
- c. Generar propuestas para desarrollar capacidades productivas de las familias productoras, desde la percepción propia de los productores de cuy,

mediante la discusión en base a su realidad, para lograr el compromiso de cambio de los mismos productores.

II. JUSTIFICACIÓN

Llevar a cabo un taller participativo con los productores de cuy de los distritos de Pueblo Libre, se justifica en razón de que la percepción de su propia realidad les permitirá generar propuestas concretas y que respondan a su contexto, así como implicará mayor involucramiento y compromiso con los procesos de cambio necesarios para el desarrollo de sus capacidades productivas en el negocio del cuy.

III. PARTICIPANTES

- Productores conformantes de asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre, habiéndose identificado dos asociaciones de productores en las localidades de Huashca y Huaracayoc.
- Representante del gobierno local del distrito de Pueblo Libre.
- Representante del gobierno provincial de Huaylas.
- Agencia de Promoción Agraria de Huaylas.
- Representante de CARE Perú en las zonas de estudio.

IV. LUGAR

Auditorio de la Municipalidad distrital de Pueblo Libre.

V. FECHAS

- 15 de Noviembre del 2012 y
- 21 de Febrero de 2013.

VI. METODOLOGÍA

El taller participativo, será desarrollado mediante un facilitador que conducirá el proceso propiciando la participación de todos los asistentes haciendo uso de tarjetas de ideas, lluvias de ideas y siguiendo la secuencia del contenido del programa. Asimismo se desarrollará sociodramas y dinámicas con mensajes focalizados con el tema del taller.

VII.COORDINACIONES

- Junta directiva de la Asociación de productores de Cuyes “Virgen del Rosario” de Huashca y de la Asociación de Productores de Cuyes de Pueblo Libre.
- Alcalde distrital de Pueblo Libre.
- Coordinador de la Agencia de Promoción Agraria de Huaylas.
- Coordinador de desarrollo productivo de CARE Perú – zona Ancash.

VIII. PROGRAMA

Primera fecha:

HORARIO	TEMA	METODOLOGÍA	RESPONSABLE
09:00 – 09:10 A.M.	Inscripción de Participantes		Lalo Huamán Maguiña.
09:10 – 09:25 A.M.	Objetivos del taller	Expositiva	Representante de CARE - Perú Representante de la Agencia de Promoción Agraria de Huaylas.
09:25 – 09:45 A.M.	Palabras de apertura del taller	Expositiva	Alcalde distrital de Pueblo Libre.
09:45 – 10:45 A.M.	Desarrollo de la cadena productiva del cuy	Facilitación para aportes y discusión de los participantes	Lalo Huamán Maguiña.
10:45 – 11:45 A.M.	Identificación de los puntos críticos en la cadena productiva del cuy	Facilitación para aportes y discusión de los participantes	Lalo Huamán Maguiña.
11:45 – 12:00 P.M.	Refrigerio		Municipalidad provincial de Huaylas.
12:00 – 13:00 P.M.	Análisis FODA de las microempresas productoras de cuy.	Conformación de cuatro grupos, apoyados por dos facilitadores	Lalo Huamán Maguiña.
13:00 – 13:10 P.M.	Cierre del Taller	Expositiva	Representante de CARE - Perú Representante de la Agencia de Promoción Agraria de Huaylas.

Segunda fecha:

HORARIO	TEMA	METODOLOGÍA	RESPONSABLE
09:00 – 09:10 A.M.	Inscripción de Participantes		Lalo Huamán Maguiña.
09:10 – 09:25 A.M.	Objetivos del taller	Expositiva	Representante de CARE - Perú Representante de la Agencia de Promoción Agraria de Huaylas.
09:25 – 09:45 A.M.	Palabras de apertura del taller	Expositiva	Alcalde distrital de Pueblo Libre.
09:45 – 11:45 A.M.	Selección y priorización de los puntos críticos en la cadena productiva del cuy a través de la calificación participativa de problemas.	Facilitación para aportes y discusión de los participantes	Lalo Huamán Maguiña.
11:45 – 12:00 P.M.	Refrigerio		Municipalidad provincial de Huaylas.
12:00 – 13:00 P.M.	Opiniones y sugerencias sobre propuestas de desarrollo en base al diagnóstico	Lluvia de ideas y opiniones de manera participativa.	Lalo Huamán Maguiña.
13:00 – 13:10 P.M.	Cierre del Taller	Expositiva	Representante de CARE - Perú Representante de la Agencia de Promoción Agraria de Huaylas.

**ANEXO N° 2: ENCUESTA A PRODUCTORES DE LAS ASOCIACIONES
DE CRIADORES DE CUY DEL DISTRITO DE PUEBLO LIBRE**



**UNIVERSIDAD NACIONAL "SANTIAGO ANTUNEZ DE
MAYOLO"
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN POLÍTICAS SOCIALES
MENCIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS Y PROGRAMAS
SOCIALES**

ENCUESTA

La presente encuesta forma parte de un trabajo de investigación que está desarrollando la escuela universitaria de Post Grado de la UNASAM y tiene como objetivo explicar los factores de desarrollo de capacidades productivas relevantes que deben mejorarse en los productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre, para que puedan lograr mayores ingresos económicos, a través del negocio del cuy; que contribuyan con la situación económica de sus familias.

Por esta razón, solicitamos a Ud. colaborar respondiendo con veracidad el siguiente cuestionario; ya que los resultados de éste, permitirán a los dirigentes de las comunidades, a la UNASAM, a los gobiernos: local, regional y central, diseñar políticas coherentes para desarrollar capacidades y fomentar actividades económicas productivas, en alivio de la pobreza que afecta a la población de las comunidades en estudio.

**I. UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y DATOS
GENERALES DEL INFORMANTE (EL
QUE DIRIGE Y TOMA DECISIONES
SOBRE EL NEGOCIO DEL CUY)**

101. Región:

102. Provincia:

103. Distrito:

104. Zona:

105. Sexo:

1. Masculino
2. Femenino

106. Edad:

107. N° de personas que integran su familia [
Incluido el(la) encuestado(a)]

**II. FACTORES DE DESARROLLO DE
CAPACIDADES PRODUCTIVAS
RELEVANTES (EN BASE A LA
CADENA PRODUCTIVA: PROCESO
PRODUCTIVO Y ÁREAS
FUNCIONALES)**

**A. PROCESO DE PRODUCCIÓN Y/O
TRANSFORMACIÓN**

▪ **Empadre**

201. ¿Cuántas hembras con un macho utiliza para el cruce?
- Un macho y cinco hembras
 - Un macho con seis hembras
 - Un macho con siete hembras
 - Un macho con ocho hembras
 - Un macho con diez hembras
202. ¿Qué sistema de empadre ó cruce utiliza Ud.?
- Empadre continuo o postpartum (poco después de que la hembra parió)
 - Empadre post-destete (posteriormente a la separación de las crías ya crecidas de su madre)
 - Desconoce

▪ **Gestación**

203. ¿Conoce el tiempo promedio de gestación del cuy? Sí, ¿Cuánto? _____
No

▪ **Parto**

204. ¿Generalmente cuántas crías por parto tienen sus cuyes?:
- Uno a dos
 - Tres a cuatro
 - Cinco
 - Seis a siete

▪ **Lactancia**

205. ¿Para Ud. cuál es el periodo adecuado de lactancia de las crías?
- Una semana
 - Dos a tres semanas
 - Cuatro a cinco semanas
 - Seis semanas
 - El tiempo necesario que la cría quiera
 - Otro, mencione: _____
 - Desconoce

▪ **Destete**

206. ¿A cuántas semanas de edad del cuy hace Ud. la separación de las crías de sus madres?
- Una semana
 - Dos a tres semanas
 - Cuatro a cinco semanas
 - Seis semanas
 - Otro, mencione: _____

▪ **Recría**

207. Desde la separación de las crías de su madre, ¿cuántas semanas alimenta y cría a los gazapos (cuyes separados) hasta antes de la venta o uso como reproductor?
- Cuatro a cinco semanas
 - Seis a siete semanas
 - Ocho semanas
 - Nueve a diez semanas
 - Hasta lograr un peso adecuado
208. ¿Lleva Ud. algún registro de producción?
- Sí
 - No
 - A veces

▪ **Selección (reemplazo de reproductores)**

209. Para el caso de los cuyes hembras, principalmente, ¿De qué manera realiza Ud. el proceso de selección de los cuyes reemplazantes de las reproductoras de su granja?
- Según el tamaño
 - Según el peso
 - Según la edad
 - Según el pelaje (color, largo, tipo)
 - Según el color de los ojos
 - El mejor de los mejores (buen crecimiento, peso pelaje y edad adecuados, otros)
 - Otro, mencione: _____

▪ **Selección (venta de carne)**

210. La selección de cuyes que Ud. realiza para la comercialización, los vende como: (*Respuesta múltiple*)
- Cuy para carne (cuy vivo o cuy parrillero)
 - Cuy beneficiado
 - Cuy envasado al vacío
 - Cuy enlatado
 - Cuy para ritual andino
 - Cuy para mascota
 - Cuy reproductor
 - Otro, mencione: _____

211. ¿Conoce Ud. la edad adecuada que debe tener el cuy para la venta como carne?
- Dos meses
 - Tres meses
 - Cuatro meses
 - Cinco meses
 - Seis meses
 - Más de siete meses
 - Desconoce
212. Producción promedio de cuy

TIPO DE CUY	PRODUCCIÓN POR MES
a. Cuy para carne (cuy vivo o cuy parrillero)	
b. Cuy beneficiado	
c. Cuy envasado al vacío	
d. Cuy enlatado	
e. Cuy para ritual andino	
f. Cuy para mascota	
g. Cuy reproductor	
h. Otros	
Total mensual:	

▪ **Alimentación**

- 213.Cuál es la ración diaria de pasto o forraje por cuy?:
- Menos de 200 gr.
 - Entre 200 – 250 gr
 - Más de 250 gr.
 - Desconoce.

* [*Responder esta pregunta solo si su respuesta en la pregunta 206 fue la opción b. Alimentación mixta (forraje + concentrado y/o balanceado)*].

214. ¿Cuál es la ración diaria de alimento concentrado por cuy?:
- Menos de 25 gr.
 - Entre 25 – 40 gr
 - Más de 40 gr.
 - Desconoce.

▪ **Sanidad**

215. ¿Cuál de las siguientes enfermedades infecciosas se presenta con mayor frecuencia en sus cuyes?:
- Micosis (hongos, caracha)
 - Salmonelosis (parálisis miembros inferiores, diarreas, vómitos)
 - Neumonía (secreciones nasales, respiración rápida dificultosa)
 - Otros, mencione: _____
 - Desconoce

216. ¿Cuál de las siguientes enfermedades parasitarias se presenta con mayor frecuencia en sus cuyes?:

- Piojos
- Pulgas
- Chuchuy (chuchuya o arañita roja)
- Otros, mencione: _____

e. Desconoce

▪ **Manejo Sanitario**

▪ **Seguridad del Galpón**

217. ¿Limpia y desinfecta periódicamente las instalaciones, pozas, jaulas; comederos, bebedores, con solución de kreso u otros desinfectantes comerciales? Sí No A veces

B. MERCADEO: CLIENTES, GESTIÓN DEL MERCADEO, COMPETIDORES Y VENTAS

▪ **Mercados**

Mercados actuales (Mercado real) y Mercados potenciales

218. ¿Cuál es el destino de su producción de cuy para venta? (*Respuesta múltiple*)

- Mercado local (en el ámbito de su distrito)
- Mercado regional, mencione: _____

c. Mercado nacional, mencione: _____

d. Mercado internacional, mencione: _____

▪ **Clientes**

219. ¿Quiénes son sus principales compradores? (*Respuesta múltiple*)

- Acopiadores (malleros)
- Consumidor final de cuy
- Recreos y restaurantes
- Compradores en el mercado de abastos en Caraz
- Compradores en el mercado de abastos en Yungay
- Compradores en el mercado de abastos en Carhuaz
- Compradores en el mercado de abastos en Huaraz
- Otros, mencione: _____

▪ **Gestión del Mercadeo**

PRODUCTO

Cartera de productos

* [*Responder esta pregunta considerando las respuestas dadas en la pregunta 241*].

220. ¿Cuál o cuáles son los tipos de cuy que produce para la venta? (*Respuesta múltiple*)
- Cuy para carne (cuy vivo o cuy parrillero)
 - Cuy beneficiado
 - Cuy envasado al vacío
 - Cuy enlatado
 - Cuy para ritual andino
 - Cuy para mascota
 - Cuy reproductor
 - Otros, mencionar: _____

Uso de marca

221. ¿Su producto cuy para venta, tiene alguna marca de producto?
- Si, mencione cual: _____
 - No, porque: _____

Presentación del producto

222. ¿Cuál es la forma de presentación incluida de su producto cuy para venta?
- Encostalado
 - Encanastado
 - Enmallado
 - Otros, mencione: _____
 - Ninguna

PRECIO

Precio de venta de los productos

223. Indique el precio de venta de los tipos de cuy que produce para la venta:

TIPO DE CUY	PRECIO DE VENTA UNITARIO (S/.)
a. Cuy para carne (cuy vivo o cuy parrillero)	
b. Cuy beneficiado	
c. Cuy envasado al vacío	
d. Cuy enlatado	
e. Cuy para ritual andino	
f. Cuy para mascota	
g. Cuy reproductor	
h. Otros, _____	

Costo de producción del producto

224. ¿Conoce cuánto le cuesta producir los tipos de cuy que produce para la venta?
- No
 - Si
- A continuación mencione cuánto es su costo de producción de los tipos de cuy que produce para la venta:

TIPO DE CUY	COSTO DE PRODUCCIÓN / CUY (S/.)
a. Cuy para carne (cuy vivo o cuy parrillero)	
b. Cuy beneficiado	
c. Cuy envasado al vacío	
d. Cuy enlatado	
e. Cuy para ritual andino	
f. Cuy para mascota	
g. Cuy reproductor	
h. Otros, _____	

Margen de utilidad que percibe por el producto vendido

225. ¿Conoce cuánto es la utilidad o ganancia que percibe por los tipos de cuy destinados para la venta?
- No
 - Si
- A continuación mencione cuánto es el monto de utilidades que percibe por cada tipo de cuy destinado para la venta:

TIPO DE CUY	UTILIDAD / CUY (S/.)
a. Cuy para carne (cuy vivo o cuy parrillero)	
b. Cuy beneficiado	
c. Cuy envasado al vacío	
d. Cuy enlatado	
e. Cuy para ritual andino	
f. Cuy para mascota	
g. Cuy reproductor	
h. Otros, _____	

DISTRIBUCIÓN o PLAZA:

Canales de distribución

(Elaborar en base a la pregunta 254. ¿Quiénes son sus principales compradores?)

- Transporte o distribución física**
226. ¿Qué medio de transporte emplea para distribuir los cuyes que son destinados para la venta desde su granja hacia el punto de venta?
- a. Vehículo propio, mencione cual: _____
- b. Servicio de transporte público, mencione cual: _____
- c. Otros, mencione: _____

- Puntos de venta**
227. ¿Dónde realiza la venta de su cuy? (Respuesta múltiple)
- a. En la misma granja
- b. En el mismo lugar donde los compradores lo solicitan
- c. En un centro de acopio ubicado en el distrito
- d. Otros, mencionar: _____

- PROMOCION:**
- Publicidad empleada**
228. ¿Realiza algún tipo de publicidad para la venta del cuy?
- a. Si, Mencione cuales: _____
- b. No

- Competencia:**
- Principales competidores**
229. ¿Conoce Ud. quienes son sus principales competidores en el negocio del cuy?
- a. Si, Mencione quienes son: _____
- b. No

- Precios de productos que venden los principales competidores**
230. ¿Conoce Ud. los precios de los productos que venden sus principales competidores en el negocio del cuy?
- a. No
- b. Si
- Indique el precio de venta de los productos que venden sus principales competidores:

TIPO DE CUY	PRECIO DE VENTA UNITARIO (S/.)
a. Cuy para carne (cuy vivo o cuy parrillero)	
b. Cuy beneficiado	
c. Cuy envasado al vacío	
d. Cuy enlatado	
e. Cuy para ritual andino	
f. Cuy para mascota	
g. Cuy reproductor	
h. Otros, _____	

■ Ventas

231. Indique sus niveles de venta de los tipos de cuy que produce y vende:

TIPO DE CUY	CANTIDAD VENDIDO / MES (Und.)
a. Cuy para carne (cuy vivo ó cuy parrillero)	
b. Cuy beneficiado	
c. Cuy envasado al vacío	
d. Cuy enlatado	
e. Cuy para ritual andino	
f. Cuy para mascota	
g. Cuy reproductor	
h. Otros	

■ Satisfacción de los clientes por el producto:

232. ¿Conoce Ud. cuál es la opinión de sus clientes por sus productos cuy?
- a. Si, Mencione cuál es: _____
- b. No

C. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL NEGOCIO

■ Organización (externa, como entidad)

Aspectos generales de la organización:

233. ¿Qué le motivo para pertenecer a la organización?
- La moda del momento
 - La oportunidad de mejorar las ganancias del negocio de cuy
 - El trabajo en conjunto que hay que hacer
 - La tradición familiar
 - Otro
(Especifique): _____

Importancia de la organización y la asociatividad para los asociados:

234. ¿Cree Ud. que es importante asociarse con fines de producción comunitaria y/o de comercialización de la producción de sus cuyes?
- Si, ¿Por qué?: _____
 - No, ¿Por qué?: _____

Contribución de la organización en el negocio de los asociados:

235. ¿Cómo cree Ud. que la organización le ayudará para con su negocio de cuy?
- Entregándoles todas las ayudas que logren los dirigentes
 - Buscando apoyos para su negocio en el estado
 - Buscando apoyos para su negocio en las ONG's
 - Reduciendo sus costos y aumentando sus ganancias.
 - Otra forma
(Especifique): _____

▪ **Gestión del negocio**

-Gestión administrativa:

PLANIFICACIÓN:

Misión

236. ¿Conoce Ud. cuál es la misión, motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de su negocio?
- Si, mencione cual es: _____
 - No _____

Metas y objetivos

237. Cree Ud., que fijarse metas y objetivos para el negocio es:
- Inútil, ¿Por qué?: _____
 - Útil _____

Visión

238. ¿Tiene alguna visión para dentro de cinco años, respecto a su negocio?
- Si, mencione cual es: _____
 - No _____

Planificación de las actividades cotidianas

239. ¿Ud. planifica las actividades cotidianas que realiza en su negocio?
- Si
 - No

ORGANIZACIÓN:

240. En su negocio sus colaboradores realizan:
- Funciones específicas y establecidas
 - Todas las funciones que sean necesarias

DIRECCIÓN:

241. ¿Quién(es) es(son) siempre el(los) que dirige(n) y toma(n) decisiones sobre su negocio?
- El jefe de familia
 - La(El) esposa(o) del jefe de familia
 - Los hijos del jefe de familia
 - Otro familiar del jefe de familia, mencione quién es: _____
 - Todos los miembros de la familia en consenso

CONTROL:

242. ¿Ud. realiza algún control sobre el progreso de su negocio?
- Si
 - No, ¿Por qué?: _____
 - A veces _____

-Gestión administrativa de las áreas funcionales de la empresa:

Gestión de operaciones o de producción, logística de abastecimiento y distribución

243. La cantidad de cuyes que Ud. produce es de acuerdo con:
- a. La demanda del mercado
 - b. Lo que pueda rendir la producción de su granja de cuyes
 - c. La disponibilidad de insumos alimenticios
244. ¿Realiza Ud. algún control de calidad en la crianza y producción de cuyes?
- a. Sí, mencione cuales: _____
 - b. No

Gestión del Marketing

245. ¿Considera que es importante conocer la satisfacción de sus clientes que compran su producto cuy?
- a. Sí
 - b. No, ¿Por qué?: _____

Gestión Financiera

246. ¿Cuál es el origen del dinero y demás recursos que Ud. emplea para el funcionamiento actual de su negocio?
- a. Financiamiento propio
 - b. Préstamo familiar
 - c. Préstamo bancario
247. Dentro de los últimos 12 meses atrás, ¿Ud. ha obtenido algún préstamo para su negocio de cuy?
- a. Sí
 - b. No, ¿Por qué?: _____

Gestión de Recursos Humanos

248. ¿Cuántos colaboradores tiene en el negocio de cuy?
- a. 1 – 2
 - b. 3 – 4
 - c. 5 - más
249. ¿Cuál es la relación de sus colaboradores con Ud.? (Respuesta múltiple)
- a. Personal contratado
 - b. Esposa(o)
 - c. Hijos
 - d. Padres
 - e. Hermanos
 - f. Primos
 - g. Otros, mencione: _____
250. ¿Qué tipo de pago perciben las personas que trabajan en su negocio de cuy?
- a. Dinero en efectivo
 - b. Productos agropecuarios
 - c. Compensación con lo que la familia le puede proveer para su vida
251. ¿Cree Ud. que es importante que todas las personas que trabajan en su negocio de cuy deben capacitarse más sobre este negocio?
- a. Sí
 - b. No, ¿Por qué?: _____

Gestión de Investigación y desarrollo

252. ¿Utiliza Ud. nuevas formas para mejorar la crianza y producción de cuyes?
- a. Sí, Mencione cuales: _____
 - b. No, ¿Por qué?: _____

D. ESQUEMAS MENTALES: ACTITUDES (CARACTERISTICAS) Y VALORES: PERFIL DEL EMPRENDEDOR EMPRESARIO

253. El perfil como emprendedor:

Marque cada pregunta con una cruz (X) la alternativa SI o NO, según sea el caso. Es importante que responda con sinceridad.

PREGUNTA	SI	NO
1.-¿Crees que la vida sencilla es grata?		
2.-¿Las personas pueden cambiar su forma de ser?		
3.-¿Opinas que todo tiempo pasado fue mejor?		
4.-¿Te sorprendes a veces soñando despierto (a)?		
5.-¿Opinas que las personas que cambian son volubles?		
6.-¿Te agradaría ayudar a mejorar tu comunidad?		
7.-¿Piensas que es necesario mejorar tu nivel de vida?		
8.-¿Piensas que hablando se entiende la gente?		
9.-¿Crees que es mejor un mal arreglo que un buen pleito?		
10.-¿Piensas que siempre hay oportunidades?		
11.-¿Crees que las oportunidades pueden crearse?		
12.-¿Te has aplicado recientemente las vacunas que te corresponden?		
13.-¿Crees que la seguridad es mejor que la libertad?		
14.-¿Crees que sólo lo firmado obliga?		
15.-¿Estás dispuesto a pagar el costo que implica progresar?		
16.-¿Te gusta hacer travesuras?		
17.-¿Crees que se puede mejorar en forma constante?		
18.-¿Harías sacrificios por algo que consideras valioso?		
19.-¿Sacaste buenas calificaciones en la escuela?		
20.-¿Te gustaría seguir desarrollando tu proyecto agropecuario?		
21.-Cuando eras niño (a), ¿Te gustaba jugar o estudiar en equipo?		
22.-¿Tomas en cuenta otras opiniones, pero haces lo que quieres?		
23.-¿Te gusta tomar precauciones antes de hacer algo?		
24.-Cuando eras niño (a), ¿Tenías un negocio propio?		
25.-¿Piensas que eres atrevido (a)?		
26.-¿Te gustaría trabajar y que te pagaran un sueldo seguro?		
27.-¿Te gusta lo novedoso?		
28.-¿Alguien de tu familia ha tenido un negocio propio?		
29.-¿Has trabajado toda la noche para terminar un proyecto que te interesaba?		
30.-¿Crees que las cosas, situaciones o personas pueden mejorar?		
31.-¿Has buscado la soledad en alguna época de tu vida?		
32.-Al finalizar con éxito lo que habías proyectado, ¿Empiezas inmediatamente un nuevo plan?		
33.-¿Invertirías tus ahorros en un negocio propio?		
34.-Si un negocio fracasa, ¿Iniciarías otro inmediatamente?		
35.-¿Pedirías un crédito para iniciar un negocio?		
36.-Si tu negocio fracasa, ¿Buscarías un empleo estable y seguro?		
37.-¿Crees que iniciar un negocio es muy arriesgado?		
38.-¿Planeas por escrito tus metas a mediano y largo plazo?		
39.-¿Manejas tu dinero en forma efectiva?		
40.-¿Necesitas que te alienten para seguir adelante?		

254. Marque con una cruz (X) Los valores que Ud. más practica en su negocio (*Respuesta múltiple*):
- Respeto
 - Solidaridad
 - Responsabilidad
 - Honestidad
 - Laboriosidad
 - Tolerancia

III. INGRESO ECONÓMICO FAMILIAR (INFORMANTE: JEFE DE HOGAR)

* [La pregunta 301 debe ser respondida por el que dirige y toma decisiones sobre el negocio del cuy, el cual fue señalado por el encuestado en la pregunta 283].

255. ¿Cuál es su nivel de ingresos bruto mensual por el negocio del cuy? _____

[Colocar la sumatoria del valor total calculado de precio y cantidad de cada tipo de cuy producido y vendido, según las preguntas 258 (Precio de venta) y 267 (Niveles de venta)].

256. ¿A qué otras actividades que le generan algún tipo de ingreso económico se dedica? (*Respuesta múltiple*) y ¿Cuál es el valor de los ingresos brutos mensuales?:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS A LAS QUE SE DEDICA	ESPECIFICAR:	MONTO DEL INGRESO BRUTO MENSUAL S/. (*)
a. Agrícola		
b. Pecuaria (diferente del cuy)		
c. Agroindustria		
d. Forestales		
e. Acuicultura		
f. Turismo		
g. Artesanía		
h. Comercio		
i. Otros Servicios		
Total S/.		

(*) Colocar los montos según la ficha de ingresos económicos.

257. ¿Cuántos son los miembros que aportan al ingreso familiar generado de sus otras actividades diferentes al cuy? _____
258. ¿Cuál es la proporción de gastos total mensual familiar en los siguientes rubros?:

IV. LAS COMPETENCIAS ACTUALES DE LOS PRODUCTORES EN LA ACTIVIDAD DEL NEGOCIO DEL CUY

▪ **Conocimientos, habilidades o destrezas en el negocio del cuy**

401. ¿Cómo aprendió la actividad económica del cuy?

- En la escuela
- En un centro especializado
- De mis padres
- Por experiencia de trabajo en otro lugar
- De capacitaciones recibidas por el municipio distrital
- De capacitaciones recibidas por ONG's, mencione: _____
- De capacitaciones recibidas por otras instituciones de apoyo rural, mencione: _____

RUBROS DE GASTO	%
a. Alimentación	
b. Educación	
c. Salud	
d. Vivienda	
e. Vestimenta	
f. Recreación	
g. Servicio de agua y desagüe	
h. Servicio de electricidad	
i. Servicio de comunicación	
j. Combustible	
k. Transportes	
l. Otros, mencione:	
Total	

402. Para el desarrollo de sus actividades en la crianza del cuy Ud. hace uso principalmente de:
- Manuales técnicos
 - Folletos
 - Libros especializados
 - Guías técnicas
 - Ningún material teórico
403. Su negocio del cuy se inicio:
- Con su familia principal
 - Con sus padres
 - Con sus abuelos
 - Otro (Especificar):
404. ¿Qué le motivó para iniciar o continuar con el negocio de cuy? (*Respuesta múltiple*)
- La moda del momento
 - El pronto ingreso que se obtiene por su rápida venta en comparación a otros negocios
 - El poco trabajo que hay que hacer
 - La tradición familiar
 - Contar con disponibilidad de carne para las fiestas
 - Otros (Especificar):
405. En su familia la crianza del cuy es una actividad:
- Tradicional y costumbrista
 - Nueva y reciente
 - Como un negocio cualquiera.

V. SITUACIÓN DEL NEGOCIO DE CUY

▪ RENDIMIENTO Y RENTABILIDAD DEL NEGOCIO DEL CUY

▪ Producción y Productividad

501. ¿Cuál es el nivel de producción mensual de cuy? (*Ver pregunta 244*)
502. ¿Cuál es el nivel de productividad de su negocio de cuy? (*Ver pregunta 232 y Anexo 7: CÁLCULO DEL ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD: I.P.*)

▪ Rentabilidad

503. ¿Cuál es su nivel de rentabilidad del negocio del cuy? (*Ver ficha de rentabilidad del productor*)

**ANEXO N° 3: ENCUESTA A OPERADORES COMERCIALES DE LOS
PRODUCTOS CUY DEL DISTRITO DE PUEBLO LIBRE**



**UNIVERSIDAD NACIONAL "SANTIAGO ANTUNEZ DE
MAYOLO"
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN POLÍTICAS SOCIALES
MENCION EN GERENCIA DE PROYECTOS Y
PROGRAMAS SOCIALES**

ENCUESTA

La presente encuesta forma parte de un trabajo de investigación que está desarrollando la escuela universitaria de Post Grado de la UNASAM y tiene como objetivo explicar los factores de desarrollo de capacidades productivas relevantes que deben mejorarse en los productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre, para que puedan lograr mayores ingresos económicos, a través del negocio del cuy; que contribuyan con la situación económica de sus familias.

El objetivo de la presente es conocer las preferencias de sus clientes del producto cuy así como las diferencias en los productos cuy de sus proveedores; por consiguiente se le agradece por su colaboración y sinceridad en las respuestas.

**I. UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y DATOS GENERALES DEL
INFORMANTE (EL QUE TOMA DECISIONES COMERCIALES EN EL
ESTABLECIMIENTO)**

101. Región:

102. Provincia:

103. Distrito:

104. Dirección:

105. Nombre del establecimiento comercial:

II. PROCEDENCIA DE LOS PRODUCTOS CUY QUE VENDE (*Tal como lo adquiere o transformado como parte de otro producto*)

201.¿De dónde provienen los productos cuy que Ud. vende?:

NOMBRE DEL PROVEEDOR	ORIGEN (Lugar)	TIPO DE PRODUCTO CUY (Sin transformación)	CANTIDAD DE COMPRA / SEMANA	FORMA DE PAGO

202.Frecuencia de cumplimiento del proveedor de los pedidos:

NOMBRE DEL PROVEEDOR	FRECUENCIA DE CUMPLIMIENTO DE PEDIDOS		
	SIEMPRE	A VECES	INCUMPLE

203. Precio del venta de los productos cuy que vende (*productos cuy que vende sin transformación y transformados en otros productos*):

TIPO DE PRODUCTO CUY (Sin transformación y transformados)	PRECIO / Unid.

204. Productos cuy que vende más:

TIPO DE PRODUCTO CUY (Sin transformación y transformados)	CANTIDAD DE VENTA DIARIA	¿POR QUÉ CREE UD. QUE VENDE MÁS ESTE TIPO DE PRODUCTO CUY?

205. Clientes principales de sus productos cuy que venden:

CLIENTES PRINCIPALES DE SUS PRODUCTOS CUY (Sin transformación y transformados)	CARACTERISTICAS PREFERIDAS DEL PRODUCTO CUY POR PARTE DEL CLIENTE (*)

(*) Para productos cuy sin transformación: Peso, edad, conformación de la carne, conformación de del pelaje, color, lugar de procedencia, etc.

(*) Para productos cuy transformados: Tamaño, cantidad, olor sabor, lugar de procedencia, etc.

206. Mencione la forma de presentación que le gustaría de los productos cuy que adquiere: _____

**ANEXO N° 4: GUÍA DE ENTREVISTA A LÍDERES REPRESENTANTES
DE ASOCIACIONES DE PRODUCTORES DE CUY DEL DISTRITO DE
PUEBLO LIBRE**



**UNIVERSIDAD NACIONAL "SANTIAGO ANTUNEZ DE
MAYOLO"
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN POLÍTICAS SOCIALES
MENCIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS Y
PROGRAMAS SOCIALES**

**GUÍA DE ENTREVISTA A LÍDERES REPRESENTANTES DE
ASOCIACIONES DE PRODUCTORES DE CUY**

La presente entrevista forma parte de un trabajo de investigación que está desarrollando la escuela universitaria de Post Grado de la UNASAM y tiene como objetivo explicar los factores de desarrollo de capacidades productivas relevantes que deben mejorarse en los productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre, para que puedan lograr mayores ingresos económicos, a través del negocio del cuy; que contribuyan con la situación económica de sus familias.

Por esta razón, solicitamos a Ud. colaborar respondiendo con veracidad el siguiente cuestionario; ya que los resultados de éste, permitirán a los dirigentes de las comunidades, a la UNASAM, a los gobiernos: local, regional y central, diseñar políticas coherentes para desarrollar capacidades y fomentar actividades económicas productivas, en alivio de la pobreza que afecta a la población de las comunidades en estudio.

**I. UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y DATOS GENERALES DEL
INFORMANTE (LIDER REPRESENTANTE DE LA ORGANIZACIÓN
DE FAMILIAS PRODUCTORAS DE CUYES)**

101.	Región:		102.	Provincia:			
103.	Distrito:		104.	Localidad:			
105.	Sexo:	1	Masculino	106.	Edad:	1	[0 - 28>
		2	Femenino			2	<29 - 37>
3	<38 - 46>						
4	<47 - 55]						
107.	Cargo que ocupa en la organización:			108.	Tiempo en el cargo que ocupa en la organización:	1	Menos de 1 año.
						2	Entre 1 hasta 2 años.
						3	Entre más de 2 hasta 3 años.
						4	Más de 3 años.

II. FACTORES DE DESARROLLO DE CAPACIDADES PRODUCTIVAS RELEVANTES (EN BASE A LA CADENA PRODUCTIVA: PROCESO PRODUCTIVO Y ÁREAS FUNCIONALES)

E. ORGANIZACIÓN Y ASOCIATIVIDAD

▪ Organización

Aspectos generales de la organización:

201. ¿Cuáles fueron las razones que les motivaron para iniciar o conformar la organización que agrupa a las familias productoras de cuyes?

202. ¿Qué tipo de organización tienen conformado (*Ejemplo: Asociación, Cooperativa, Club, Comité, etc.*)?

203. ¿Cuánto tiempo de conformación tienen la organización?, ¿Cuántos miembros o socios conforman la organización?, ¿Cuál es el nombre de la organización que tienen conformada?

Objetivos y fines de la organización:

204. ¿Cuál es el objetivo principal de la organización?

205. ¿Los fines que persigue la organización son con o sin ánimo de lucro?

Formalización de la organización:

206. ¿En la organización cuentan con estatuto?

207. ¿La organización está legalmente formalizado ante registros públicos o es informal?

Deberes y derechos de los asociados para con la organización:

208.¿Qué derechos tienen los socios para con la organización?

209.¿Qué deberes tiene la organización para con los socios?

Participación de los asociados en la organización:

210.¿Cómo es el grado de participación de los socios en las reuniones ordinarias?

Importancia de la organización y la asociatividad para los asociados:

211.¿Cree Ud. que es importante que las familias productoras de cuyes u otros negocios se asocien?, ¿Por qué?

212.¿Cree Ud. que es importante que las familias productoras se asocien con fines de comercialización de la producción de sus cuyes u otros negocios?

213.¿Tiene idea de que forma la organización ayuda a las familias productoras para con su negocio de cuy?

Actividades que realizan los asociados como organización:

214.¿Qué actividades como organización, han realizado o vienen realizando los miembros o socios desde su creación hasta la fecha?

**ANEXO N° 5: GUÍA DE ENTREVISTA A AUTORIDADES DE LA ZONA
DE PUEBLO LIBRE - HUAYLAS**



**UNIVERSIDAD NACIONAL "SANTIAGO ANTUNEZ DE
MAYOLO"
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN POLÍTICAS SOCIALES
MENCIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS Y
PROGRAMAS SOCIALES**

GUÍA DE ENTREVISTA A AUTORIDADES DE LA ZONA DE ESTUDIO

La presente entrevista forma parte de un trabajo de investigación que está desarrollando la escuela universitaria de Post Grado de la UNASAM y tiene como objetivo explicar los factores de desarrollo de capacidades productivas relevantes que deben mejorarse en los productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre, para que puedan lograr mayores ingresos económicos, a través del negocio del cuy; que contribuyan con la situación económica de sus familias.

Por esta razón, solicitamos a Ud. colaborar respondiendo con veracidad el siguiente cuestionario; ya que los resultados de éste, permitirán a los dirigentes de las comunidades, a la UNASAM, a los gobiernos: local, regional y central, diseñar políticas coherentes para desarrollar capacidades y fomentar actividades económicas productivas, en alivio de la pobreza que afecta a la población de las comunidades en estudio.

I. UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y DATOS GENERALES DEL INFORMANTE (AUTORIDAD DE LA ZONA DE ESTUDIO)

101.	Región:		102.	Provincia:			
103.	Distrito:		104.	Localidad:			
105.	Sexo:	1	Masculino	106.	Edad:	1	[0 - 28>
		2	Femenino			2	<29 - 37>
3	<38 - 46>						
4	<47 - 55]						
107.	Cargo que ocupa:			108.	Tiempo en el cargo que ocupa:	1	Menos de 1 año.
						2	Entre 1 hasta 2 años.
						3	Entre más de 2 hasta 3 años.
						4	Más de 3 años.

II. FACTORES DE DESARROLLO DE CAPACIDADES PRODUCTIVAS RELEVANTES (EN BASE A LA CADENA PRODUCTIVA: PROCESO PRODUCTIVO Y ÁREAS FUNCIONALES)

E. ORGANIZACIÓN Y ASOCIATIVIDAD

▪ Organización (externa)

- 201.¿Qué tipo de organizaciones de productores existen en la zona de su jurisdicción?
- 202.De existir organizaciones de productores ¿Estos son formales o informales?. De ser informales, ¿a que se debe este hecho?
- 203.¿Considera que es importante la conformación de organizaciones de productores?, ¿Por qué?
- 204.¿Actualmente su gestión viene apoyando a alguna organizaciones de productores?, ¿De qué manera?
- 205.Dentro de su gestión tiene previsto el apoyo de iniciativas productivas en beneficio de la población de su jurisdicción?, ¿Por qué razón?
- 206.De generarse iniciativas productivas en forma de alianzas estratégicas, en beneficio de las familias que residen en su jurisdicción ¿estaría dispuesto a impulsar y participar de esta iniciativa desde su gestión?, ¿Por qué?

**ANEXO N° 6: CÁLCULO DEL ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD (I.P.) EN
LA CRIANZA DE CUYES DE LAS FAMILIAS PRODUCTORAS DE
CUYES DE PUEBLO LIBRE**

Tabla 69

Parámetros productivos

Partos por año por hembra	4 partos (*)
Crías por parto por hembra	2.5 crías (**)
Fertilidad de hembras	90% (*)
Fertilidad de machos	99% (*)
Mortalidad de lactantes	38% (*)
Mortalidad en la recría	12% (*)

Fuente: elaboración propia.

(*) Según opinión de expertos participantes en las visitas técnicas a las granjas de los productores.

(**) Ver Tabla 9.

Cálculo del porcentaje de supervivencia de la producción de cuyes en determinadas etapas de la crianza:

% de Supervivencia = 100% - % de Mortalidad

% de Supervivencia de cuyes lactantes = 100% - 38% = 62%

% de Supervivencia de cuyes en la recría = 100% - 12% = 88%

Cálculo del Índice de Productividad o Índice Productivo (I.P.):

Índice de Productividad (I.P.) = (Partos por año por hembra) x (Crías por parto por hembra) x (% de Fertilidad de hembras) x (% de Fertilidad de machos) x (% de Supervivencia de lactantes) x (% de Supervivencia de recría)

Índice de Productividad (I.P.) = 4 x 2.5 x 0.9 x 0.99 x 0.62 x 0.88 = 4.86
cuyes/hembra/año = 0.41 cuyes/hembra/mes

Significa que la producción de cada hembra reproductora es de 4.86 crías por año ó 0.41 crías por mes ya en edad de beneficio o comercialización.

**ANEXO N° 7: METODOLOGÍA PARTICIPATIVA E INCLUSIVA PARA
LA IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS EN CADENAS
PRODUCTIVAS DE NEGOCIOS RURALES**

Paso 1: DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LA CADENA PRODUCTIVA

A. DESARROLLO DE LA CADENA PRODUCTIVA

Consiste en realizar una descripción detallada y sistemática de las principales actividades que involucra la cadena productiva, los principales agentes y sus funciones en las fases o etapas del proceso productivo del negocio rural.

B. ANÁLISIS DE LA CADENA PRODUCTIVA

Se realiza el análisis de los problemas, identificando los puntos críticos en el proceso productivo de los negocios y referidos a cada actividad.

Paso 2: ANÁLISIS FODA

Este análisis determina una serie de problemas detectados en las áreas funcionales de los negocios; se efectúa un análisis interno y externo de los negocios.

A. ANÁLISIS INTERNO DEL NEGOCIO RURAL

El análisis interno se realiza en las áreas funcionales de los negocios, enfatizando las fortalezas y debilidades en las áreas de administración, producción, desarrollo tecnológico e infraestructura, recursos humanos y organización, financiación, comercialización y marketing, y logística de abastecimiento y distribución; que permitan detectar los verdaderos problemas.

B. ANÁLISIS EXTERNO DEL NEGOCIO RURAL

En el caso de los factores externos, se identifican las oportunidades y amenazas del entorno que considera los negocios, para mejorar sus decisiones y realizar planes de contingencia.

Paso 3: INTERRELACIÓN DE LOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS (FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO VS. ÁREAS FUNCIONALES)

Los problemas detectados en el proceso productivo y en las áreas funcionales de acuerdo con los resultados del taller participativo, serán interrelacionados con los problemas detectados en las encuestas a usuarios del negocio, excluyendo aquellos que se han duplicado y otros que no se considere pertinentes. Esta mirada a los problemas permite efectuar una mejor selección de los problemas.

Paso 4: SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS EN LA CADENA PRODUCTIVA DEL CUY

La selección y priorización de los puntos críticos en la cadena productiva, se realiza considerando los criterios y aspectos siguientes:

TABLA DE CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS EN LA CADENA PRODUCTIVA

Código del Criterio	Criterios de Rentabilidad y Factibilidad	Descripción del criterio	Forma operativa	Puntaje (Xi)
C1	Puntos críticos que impidan rentabilidad	Dado el enfoque de mercado y de competitividad que deben tener los negocios, se busca el(los) problema(s) central(es) que constituya verdadero problema que impida que el negocio sea rentable y técnicamente viable.	Grado de Rentabilidad:	
			Que impiden rentabilidad	03
			Que regularmente impiden rentabilidad	02
			Que no impiden rentabilidad	01
C2	Puntos críticos influenciadores o inductores	Se prioriza aquellos puntos críticos que de ser solucionados permitan indirectamente la solución de otros problemas.	Puntos críticos–influenciadores (inductores):	
			Solucionan más de 03 problemas	03
			Solucionan más de 02 problemas	02
			Solucionan un único problema	01
C3	Puntos críticos relacionados con los ejes temáticos	Se priorizan aquellos problemas directamente relacionados con el desarrollo de capacidades en los ejes temáticos (Tecnología productiva, Organización y gestión empresarial; y Articulación a mercados).	Relación con los ejes temáticos:	
			Relacionados a los 3 ejes temáticos	03
			Relacionado a 2 ejes temáticos	02
			Relacionado a 1 eje temático	01
			No está relacionado con ningún eje temático	00
C4	Puntos críticos de costos factibles	Se califican aquellos problemas que al ser solucionados no impliquen mayores costos en el desarrollo de capacidades y que a su vez generan mayores impactos.	Factibilidad de costos (*):	
			Costos menores a S/. 4,200	03
			Costo igual S/. 4,200	02
			Costos mayores a S/. 4,200	01
C5	Puntos críticos con intervención de otros operadores	Se consideran problemas o puntos críticos atendidos por otras instituciones (operadores) y que requieran acciones de desarrollo de capacidades complementarias para su solución definitiva.	Intervención de otros operadores:	
			Intervención con más de 01 operador	03
			Intervención de 01 operador	02
			No hay ningún operador	01
C6	Puntos críticos vinculados a aspectos estructurales	Los puntos críticos no deben constituir problemas estructurales y su solución debe ser de corto y mediano plazo.	Problemas estructurales:	
			No constituyen problemas estructurales	03
			Se vinculan con algún problema estructural	02
			Constituyen problemas estructurales	01
C7	Puntos críticos factibles de solución	Se priorizan los problemas o puntos críticos factibles de ser solucionados por las familias productoras, tomando en cuenta sus capacidades y potencialidades.	Factibilidad de solución:	
			Son factibles de ser solucionados	03
			Son medianamente posibles de ser solucionados	02
			No son posibles de ser solucionados	01
C8	Puntos críticos con conflictos insalvables	Se eligen aquellos problemas o puntos críticos que no constituyan conflictos insalvables entre las familias productoras que intervienen en la presente investigación.	Factibilidad de solución:	
			No tienen conflictos de interés	03
			Mantiene conflicto de interés solucionable a corto plazo	02
			Tienen conflicto de interés no solucionable	01
C9	Puntos críticos prioritarios para las familias productoras	Dado el conocimiento y experiencia de las familias productoras, se eligen aquellos problemas o puntos críticos que han sido priorizados por los mismos.	Prioridad del grupo:	
			Que se ubique en el orden de priorización de 1	03
			Que se ubique en el orden de priorización de 2	02
			Que se ubique en el orden de priorización mayor que 2	01

(*) Considerados en base al monto aproximado de inversión que realiza el FONCODES – Huaraz para el desarrollo de capacidades por familia en los proyectos que impulsa.

La siguiente tabla, muestra la ponderación que se ha establecido para cada criterio, la que se realiza de acuerdo a la importancia y grado que genera la rentabilidad y factibilidad adecuadas:

TABLA DE PONDERACIÓN DE LOS CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS EN LA CADENA PRODUCTIVA

Código de Criterio	Criterios de Rentabilidad y Factibilidad	Puntaje (Xi)	Ponderación (Pi)	Total
C1	Puntos críticos que impidan rentabilidad.	X1	4	X1*4
C2	Puntos críticos influenciadores o inductores.	X2	3	X2*3
C3	Puntos críticos relacionados con los ejes temáticos.	X3	4	X3*4
C4	Puntos críticos de costos factibles.	X4	3	X4*3
C5	Puntos críticos con intervención de otros operadores.	X5	3	X5*3
C6	Puntos críticos vinculados a aspectos estructurales.	X6	3	X6*3
C7	Puntos críticos factibles de solución.	X7	3	X7*3
C8	Puntos críticos con conflictos insalvables.	X8	2	X8*2
C9	Puntos críticos prioritarios para los usuarios.	X9	2	X9*2
				$\Sigma(X_i*P_i)$

Puntaje total mínimo: 23

Puntaje total máximo: 81

Puntaje total mínimo para ser considerado como punto crítico: 53

Usando la tabla siguiente, se procede a la calificación de los problemas de acuerdo a los puntajes que se otorgaron según los resultados del taller participativo. Los puntajes multiplicados por la ponderación que corresponde a cada problema, determina el puntaje obtenido por cada criterio, los que sumados determinan el puntaje total:

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE PROBLEMAS

Problemas	Crterios (Ci)	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	Puntaje Total
	Ponderación (Pi)	(4)	(3)	(4)	(3)	(3)	(3)	(3)	(2)	(2)	
DE LAS ÁREAS FUNCIONALES :											
	Puntaje (Xi):										
	Calificación (Xi*Pi):										$\Sigma(Xi*Pi)$
	Puntaje:										
	Calificación:										
	Puntaje:										
	Calificación:										
	Puntaje:										
	Calificación:										
DEL PROCESO PRODUCTIVO:											
	Puntaje:										
	Calificación:										
	Puntaje:										
	Calificación:										
	Puntaje:										
	Calificación:										
	Puntaje:										
	Calificación:										

Ci: Criterios de rentabilidad y factibilidad.

Pi: Ponderación según cada criterio.

Xi: Puntaje asignado.

PFi: Problemas principales de las áreas funcionales de los negocios.

PPi: Problemas en el Proceso Productivo por actividad.

(Xi*Pi): Calificación de cada criterio.

$\Sigma(Xi*Pi)$: Calificación total o puntaje total de cada problema.

MATRIZ DE PUNTOS CRÍTICOS SELECCIONADOS QUE PASAN PUNTAJES MÍNIMOS REQUERIDOS

Factores	PUNTOS CRITICOS PRIORIZADOS EN LA CADENA PRODUCTIVA DEL NEGOCIO EN ANÁLISIS	Puntaje Total
Áreas Funcionales		
Proceso Productivo		

ANEXO N° 8: MATRIZ DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Tabla 70

Matriz de contrastación de hipótesis

Hipótesis	Las premisas sometidas a las pruebas	Contra
GENERAL:		
<p>Los factores de desarrollo de capacidades productivas relevantes que deben mejorarse en los productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre, de la provincia de Huaylas para que puedan lograr mayores ingresos económicos, a través del negocio del cuy, se encuentran en la cadena productiva del negocio del cuy y en los esquemas mentales de los productores rurales frente al negocio.</p>	<p>VD = ingresos económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - El promedio de ingresos brutos totales mensuales por familia, por todas las actividades económicas que realizan, es de S/. 1,520.06. - El promedio de ingresos brutos mensuales por familia en el negocio de cuy, es de S/. 107.78; el cual está por debajo del ingreso bruto mensual que genera un sistema de producción de cuyes con crianza familiar-comercial, el cual es de S/. 1,129.50. - Los ingresos brutos mensuales en el negocio de cuy de las 51 familias productoras representa el 7.09% de sus ingresos brutos totales mensuales familiares y el 40.40% del total de ingresos generados en actividades realizadas en el sector económico Pecuario, del cual forma parte la actividad económica del negocio del cuy. Este aporte de ingresos es bajo considerando que el negocio del cuy que actualmente poseen las familias productoras de cuyes de Pueblo Libre es de tipo familiar semitecnificado. <p>VI = factores de desarrollo de capacidades productivas relevantes a mejorarse en los productores de cuy que están en la cadena productiva y en los esquemas mentales de los productores rurales; a través de, en el primer caso, las prácticas en el manejo productivo del cuy, la capacidad de organización y gestión del negocio para la producción y comercialización; y a través de, en el segundo caso, actitudes y valores empresariales:</p> <p>ETAPAS DE LA CADENA PRODUCTIVA: Pre Producción, Producción, Post Producción, Mercadeo o Comercialización y Post Venta.</p> <p>ETAPAS TRANSVERSALES Y COMPLEMENTARIAS DE LA CADENA PRODUCTIVA: Organización y Gestión; y Esquemas mentales empresariales de los productores rurales(*).</p> <p>Los mismos que pueden ser ubicados en ejes temáticos de negocios y de esquemas mentales empresariales y que se traducirían en: Tecnología productiva, Organización y gestión empresarial, Articulación a mercado, y Emprendimiento empresarial.</p> <p>(*) El nivel de ingresos obtenidos como consecuencia del resultado situacional de los negocios de cuyes de las familias productoras de Pueblo Libre, responden también al perfil empresarial actual que la mayoría de los productores poseen en este distrito, donde en el esquema mental predominan rasgos actitudinales de escaso emprendimiento empresarial, cultura cortoplacista, poco dispuestos a asumir riesgos, predominio del individualismo y aislacionismo, carácter asistencialista y paternalista frente al</p>	<p>Lo que se la hipótesis pasa la prueba por lo confirma hipótesis g</p>

Tabla 70

Matriz de contrastación de hipótesis

Hipótesis	Las premisas sometidas a las pruebas	Contra
	<p>estado o las entidades de apoyo social; así como, menor práctica de valores empresariales que deben ser más frecuentes en los negocios o empresas (como la laboriosidad y la responsabilidad), todos ellos, debilitando así sus capacidades productivas. Los pocos que tienen capacidades y actitudes más desarrolladas con respecto al emprendedorismo empresarial no han replicado sus características y ventajas hacia los demás debido a que las relaciones sociales a través de las asociaciones que conforman no están desarrollada.</p>	
SUB-HIPÓTESIS:		
<p>1. Los factores de desarrollo de capacidades técnicas, organizativas, empresariales y de mercados relevantes, que deben mejorarse en los productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre, de la provincia de Huaylas, para que puedan lograr mayores ingresos económicos a través del negocio del cuy, se encuentran en la cadena productiva del negocio del cuy.</p>	<p>VD = ingresos económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - El promedio de ingresos brutos totales mensuales por familia, por todas las actividades económicas que realizan, es de S/. 1,520.06. - El promedio de ingresos brutos mensuales por familia en el negocio de cuy, es de S/. 107.78; el cual está por debajo del ingreso bruto mensual que genera un sistema de producción de cuyes con crianza familiar-comercial, el cual es de S/. 1,129.50. - Los ingresos brutos mensuales en el negocio de cuy de las 51 familias productoras representa el 7.09% de sus ingresos brutos totales mensuales familiares y el 40.40% del total de ingresos generados en actividades realizadas en el sector económico Pecuario, del cual forma parte la actividad económica del negocio del cuy. Este aporte de ingresos es bajo considerando que el negocio del cuy que actualmente poseen las familias productoras de cuyes de Pueblo Libre es de tipo familiar semitecnificado. <p>VI: Factores de desarrollo de capacidades técnicas, organizativas, empresariales y de mercados, relevantes a mejorarse en los productores de cuy que están en la cadena productiva; a través de, las prácticas en el manejo productivo del cuy, la capacidad de organización y gestión del negocio para la producción y comercialización:</p> <p>ETAPAS DE LA CADENA PRODUCTIVA: Pre Producción, Producción, Post Producción, Mercadeo o Comercialización y Post Venta.</p> <p>ETAPAS TRANSVERSALES Y COMPLEMENTARIAS DE LA CADENA PRODUCTIVA: Organización y Gestión.</p> <p>Los mismos que pueden ser ubicados en ejes temáticos de negocios y que se traducirían en: Tecnología productiva, Organización y gestión empresarial, Articulación a mercado.</p>	<p>Lo que se la sub hipótesis pasa la prueba por lo que confirma la hipótesis</p>
<p>2. Los factores de desarrollo de capacidades emprendedoras</p>	<p>VD = ingresos económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - El promedio de ingresos brutos totales mensuales por familia, por todas las actividades económicas que realizan, es de S/. 1,520.06. - El promedio de ingresos brutos mensuales por familia en el negocio de cuy, es de S/. 107.78; el cual 	<p>Lo que se la sub hipótesis pasa la prueba por lo que</p>

Tabla 70

Matriz de contrastación de hipótesis

Hipótesis	Las premisas sometidas a las pruebas	Contra
<p>relevantes, que deben mejorarse en los productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo Libre, de la provincia de Huaylas, para que puedan lograr mayores ingresos económicos a través del negocio del cuy, se encuentran en los esquemas mentales de los productores rurales frente al negocio.</p>	<p>está por debajo del ingreso bruto mensual que genera un sistema de producción de cuyes con crianza familiar-comercial, el cual es de S/. 1,129.50.</p> <p>- Los ingresos brutos mensuales en el negocio de cuy de las 51 familias productoras representa el 7.09% de sus ingresos brutos totales mensuales familiares y el 40.40% del total de ingresos generados en actividades realizadas en el sector económico Pecuario, del cual forma parte la actividad económica del negocio del cuy. Este aporte de ingresos es bajo considerando que el negocio del cuy que actualmente poseen las familias productoras de cuyes de Pueblo Libre es de tipo familiar semitecnificado.</p> <hr/> <p>VI: Factores de desarrollo de capacidades emprendedoras relevantes a mejorarse en los productores de cuy que están en los esquemas mentales de los productores rurales; a través de, actitudes y valores empresariales:</p> <p>ETAPAS TRANSVERSALES Y COMPLEMENTARIAS DE LA CADENA PRODUCTIVA: Esquemas mentales empresariales de los productores rurales(*). Los mismos que pueden ser ubicados en ejes temáticos de esquemas mentales empresariales y que se traducirían en:</p> <p>- Emprendimiento empresarial. (*) El nivel de ingresos obtenidos como consecuencia del resultado situacional de los negocios de cuyes de las familias productoras de Pueblo Libre, responden también al perfil empresarial actual que la mayoría de los productores poseen en este distrito, donde en el esquema mental predominan rasgos actitudinales de escaso emprendimiento empresarial, cultura cortoplacista, poco dispuestos a asumir riesgos, predominio del individualismo y aislacionismo, carácter asistencialista y paternalista frente al estado o las entidades de apoyo social; así como, menor práctica de valores empresariales que deben ser más frecuentes en los negocios o empresas (como la laboriosidad y la responsabilidad), todos ellos, debilitando así sus capacidades productivas. Los pocos que tienen capacidades y actitudes más desarrolladas con respecto al emprendedorismo empresarial no han replicado sus características y ventajas hacia los demás debido a que las relaciones sociales a través de las asociaciones que conforman no están desarrollada.</p>	<p>confirma hipótesis 2</p>
<p>3. La situación del negocio de cuy de los productores de las asociaciones de criadores de cuy del distrito de Pueblo</p>	<p>VD: La situación del negocio de cuy a través de la productividad y rentabilidad.</p> <p>El nivel de productividad del negocio del cuy es de 0.41 cuyes/madre/mes como Índice de Productividad, el cual es bajo en comparación a 0.6 cuyes/madre/mes, como mínimo, para contar con una producción suficiente para hacer rentable el negocio del cuy. El nivel de rentabilidad promedio por cuy vendido es de S/. -14.27, el cual no solo es bajo sino que</p>	<p>Lo que se la sub hi pasa la pr por lo confirma hipótesis 3</p>

Tabla 70

Matriz de contrastación de hipótesis

Hipótesis	Las premisas sometidas a las pruebas	Contra
<p>Libre, de la provincia de Huaylas, es de baja productividad y rentabilidad, debido a que las competencias actuales de los productores en este negocio; están basadas principalmente en el aprendizaje práctico tradicional generacional.</p>	<p>también dicho negocio genera niveles de pérdida en vez de ganancias para las familias productoras.</p> <p>VI: Las competencias actuales de los productores en este negocio a través del aprendizaje práctico tradicional generacional.</p> <p>Las competencias actuales de los productores de cuy, en este negocio, están basadas principalmente en el aprendizaje práctico tradicional generacional, pues la mayoría de ellos aprendió la actividad económica del cuy de sus padres, no haciendo uso de ningún material de aprendizaje teórico para el desarrollo de la crianza del cuy, en ese mismo sentido, para la mayoría de ellos el origen o inicio del negocio del cuy fue con sus padres y que su motivación para iniciar o continuar con el negocio de cuy fue, principalmente, por la tradición familiar, por el hecho de contar con disponibilidad de carne para las fiestas, por el pronto ingreso que obtienen por su rápida venta en comparación a otros negocios. Finalmente, todas estas familias productoras tienen una apreciación o mejor dicho calificación de la actividad de crianza familiar del cuy como una actividad tradicional y costumbrista más que como un negocio que genere ingresos rentables y puestos de trabajo permanente.</p>	

Fuente: elaboración propia.

ANEXO N° 9: FOTOGRAFÍAS SOBRE VISITAS TÉCNICAS A PRODUCTORES DE CUY DEL DISTRITO DE PUEBLO LIBRE

