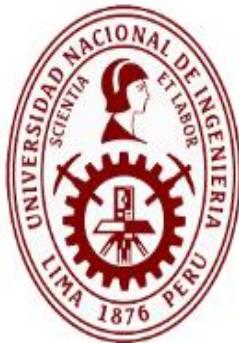


**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**



TESIS

**"PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA
PRODUCTIVIDAD DEL CRIADERO DE CUYES EN UNA
COMUNIDAD CAMPESINA DEL PAÍS"**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO INDUSTRIAL**

**ELABORADO POR:
MICHUE MANGO, HIPOLITO SALVADOR
ORCID: 0009-0003-6511-0593**

**ASESOR:
DR. FLORES BASHI, CARLOS ANTONIO
ORCID: 0000-0002-9304-885X**

LIMA - PERÚ

2024

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mis padres, en particular a mi querida madre, quien, aunque no está físicamente presente, siempre valoro las enseñanzas que dejo en mí.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero expresar mi gratitud a mis padres y hermanos por brindarme su respaldo incondicional para lograr mis objetivos.

En segundo lugar, agradezco a la Facultad de Ingeniería Industrial y Sistemas de la Universidad Nacional de Ingeniería por brindarme asistencia y capacitación académica.

Por último, quiero expresar mi gratitud al Dr. Carlos Antonio Flores Bashi, mi asesor de tesis, por su dedicación y orientación.

RESUMEN

Para poder dar solución al problema de productividad de la comunidad campesina analizada, se propuso desarrollar una investigación aplicada, objetiva y de tipo descriptiva; para la cual se realizó una recopilación de la información existente y bibliografía relacionada con la planificación estratégica y mejora de la productividad.

La causa más importante de las variaciones en la productividad se debió, en gran medida, a problemas en la organización y gestión, así como las técnicas de limpieza, habitual en los criaderos de cuyes, lo que también derivaba en el deterioro de la salud y cuidado de estos animales; incurriendo en bajas ventas y obstáculos para asegurar la producción y gestión comercial.

La solución que se propuso está basada en la correcta aplicación de las tres etapas del planeamiento estratégico que incluyen formulación, implementación y evaluación. Para proporcionar una estrategia generalizada hacia el incremento de la productividad.

Los hallazgos de la investigación actual están basados en el mejoramiento significativo de la productividad, lo cual tuvo un incremento del 48.8% anual luego de implementar el planeamiento estratégico.

Palabras clave: planeamiento estratégico, criadero de cuyes, productividad, comunidad campesina, formulación, implementación y evaluación.

ABSTRACT

In order to solve the productivity problem of the rural community analyzed, it was proposed to develop an applied, objective and descriptive type of research, for which a compilation of existing information and bibliography related to strategic planning and productivity improvement was carried out.

The most important cause of the variations in productivity was due, to a great extent, to problems in the organization and management, as well as the usual cleaning techniques in the guinea pig farms, which also derived in the deterioration of the health and care of these animals, resulting in low sales and obstacles to ensure the production and commercial management.

The proposed solution is based on the correct application of the three stages of strategic planning, which include, evaluation, implementation and evaluation. To provide a generalized strategy towards increasing productivity.

The findings of the current research are based on the significant improvement of productivity, which had an increase of 48.8% per year after implementing the strategic planning.

Key words: strategic planning, guinea pig farm, productivity, farming community, formulation, implementation and evaluation.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT	v
TABLA DE CONTENIDO	vi
LISTA DE TABLAS	ix
LISTA DE FIGURAS.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PARTE INTRODUCTORIA DEL TRABAJO.....	3
1.1. GENERALIDADES.....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	5
1.2.1. <i>Problema General</i>	7
1.2.2. <i>Problemas Específicos</i>	7
1.3. OBJETIVOS.....	7
1.3.1. <i>Objetivo General</i>	7
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	7
1.4. HIPÓTESIS.....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	9
2.1. ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS	9
2.2. PLAN ESTRATÉGICO	14
2.3. ANÁLISIS DE TENDENCIAS PESTEL.....	15

2.4. ANÁLISIS FODA	15
2.5. ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZA	17
2.6. DIMENSIONES DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	18
2.6.1. <i>Dimensión 1. Análisis estratégico</i>	19
2.6.2. <i>Dimensión 2. La formulación estratégica</i>	19
2.6.3. <i>Dimensión 3. La implantación estratégica</i>	20
2.6.4. <i>Dimensión 4. Evaluación de estrategias</i>	21
2.7. PRODUCTIVIDAD	22
2.8. DIMENSIONES DE LA PRODUCTIVIDAD.....	22
2.8.1. <i>Dimensión uno. Eficiencia</i>	22
2.8.2. <i>Dimensión dos. Eficacia</i>	23
2.9. COMUNIDAD CAMPESINA	23
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE DESARROLLO.....	25
CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	28
PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	32
4.1. EVALUACIÓN EXTERNA	36
4.1.1. <i>Análisis PESTEL</i>	36
4.1.2. <i>5 Fuerzas de Porter</i>	38
4.1.3. <i>Matriz MEFE</i>	40
4.2. ANÁLISIS COMPETITIVO	41
4.2.1. <i>Grupos Estratégicos</i>	41
4.2.2. <i>Matriz de perfil competitivo</i>	42
4.3. EVALUACIÓN INTERNA	44
4.3.1. <i>Auditoría interna</i>	44
4.3.2. <i>Matriz MEFI</i>	62
4.4. MATRIZ FODA.....	64
4.5. MATRIZ PEYEA.....	66

4.6. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).....	68
4.7. MATRIZ INTERNA-EXTERNA	70
4.8. MATRIZ DE DECISIÓN (MD).....	70
4.9. MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE).....	72
4.10. ESTRATEGIAS INTERNAS	74
CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	80
5.1. TIPO DE IMPLEMENTACIÓN.....	80
5.2. DESPLIEGUE DE LA IMPLEMENTACIÓN	81
CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO	87
6.1. BALANCE SCORCARD	87
6.2. MAPA ESTRATÉGICO	89
6.3. TABLERO DE CONTROL	92
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES.....	95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96
ANEXOS.....	101

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Análisis FODA	16
Tabla 2. Ponderación de causas en frecuencia y porcentajes acumulados	30
Tabla 3. Estratificación de causas	32
Tabla 4. Análisis de fuerzas de Porter.....	38
Tabla 5. Matriz MEFE.....	40
Tabla 6. Factores críticos de éxito.....	43
Tabla 7. Objetivos a largo plazo de la producción de cuyes	48
Tabla 8. Fortalezas y debilidades de los criaderos de cuyes	49
Tabla 9. Oportunidades y amenazas externas que afectan la producción de cuyes.....	50
Tabla 10. Áreas de mejora en la producción de cuyes	51
Tabla 11. Estrategias para mejorar la productividad de los criaderos de cuyes	52
Tabla 12. Establecimiento de objetivos claros y alcanzables para cada estrategia	53
Tabla 13. Definición de plan de acción para implementar cada estrategia.....	54
Tabla 14. Asignación de recursos necesarios para implementar estrategias.....	55
Tabla 15. Disponibilidad de cronograma de implementación para cada estrategia	56
Tabla 16. Responsabilidades explícitas para poner en práctica de cada estrategia.....	57
Tabla 17. Indicadores de desempeño para evaluar el rendimiento de cada estrategia	58
Tabla 18. Evaluaciones periódicas del desempeño de las estrategias.....	59
Tabla 19. Oportunidades para mejorar el empleo de las estrategias	60
Tabla 20. Resumen de auditoría aplicada en la comunidad campesina	61
Tabla 21. Matriz MEFI	63
Tabla 22. Matriz FODA para la productividad en la crianza de cuyes	64
Tabla 23. Matriz PEYEA.....	66
Tabla 24. Cuadrante del ciclo de vida para la crianza de cuyes	68
Tabla 25. Matriz BCG para la crianza de cuyes.....	68
Tabla 26. Matriz MD para la crianza de cuyes.....	71
Tabla 27. Factores clave y estrategias retenidas para la crianza de cuyes.....	72
Tabla 28. Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)	73
Tabla 29. Gastos de producción de cuyes 2022	83

Tabla 30. <i>Ventas de cuyes 2022</i>	83
Tabla 31. <i>Gastos de producción de cuyes 2023.....</i>	84
Tabla 32. <i>Ventas de cuyes 2023</i>	84
Tabla 33. <i>Estadísticos descriptivos de las ventas.....</i>	85
Tabla 34. <i>Prueba t de Student para las ventas 2022-2023.....</i>	85
Tabla 35. <i>Mapa estratégico de la perspectiva financiera</i>	89
Tabla 36. <i>Mapa estratégico de la perspectiva del cliente.....</i>	90
Tabla 37. <i>Mapa estratégico de la perspectiva de procesos internos.....</i>	90
Tabla 38. <i>Mapa estratégico de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....</i>	91
Tabla 39. <i>Mapa estratégico de la perspectiva ambiental y social</i>	91
Tabla 40. <i>Tablero de control para garantizar la productividad en la crianza de cuyes</i>	92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de Ishikawa.....	29
Figura 2. Gráfico Pareto del problema	31
Figura 3. Gráfico de estratificación de causas.....	33
Figura 4. Gráfico de mapa de grupos estratégicos.....	42
Figura 5. Red de respuestas a la junta directiva de la Comunidad Campesina San Antonio periodo 2023-2024.....	45
Figura 6. Gráfico de objetivos a largo plazo de la producción de cuyes	48
Figura 7. Gráfico de fortalezas y debilidades de los criaderos de cuyes.....	49
Figura 8. Gráfico de oportunidades y amenazas externas que afectan la producción de cuyes	50
Figura 9. Gráfico de áreas de mejora en la producción de cuyes.....	51
Figura 10. Gráfico de las estrategias para mejorar la productividad de los criaderos de cuyes	52
Figura 11. Gráfico de establecimiento de objetivos claros y alcanzables para cada estrategia.....	53
Figura 12. Gráfico de definición de plan de acción para implementar cada estrategia	54
Figura 13. Gráfico de asignación de recursos necesarios para implementar estrategias.....	55
Figura 14. Gráfico de disponibilidad de cronograma de implementación para cada estrategia.....	56
Figura 15. Gráfico de responsabilidades explícitas para poner en práctica cada estrategia.....	57
Figura 16. Gráfico de indicadores de desempeño para evaluar el rendimiento de cada estrategia.....	58
Figura 17. Gráfico de evaluaciones periódicas del desempeño de las estrategias ..	59
Figura 18. Gráfico de oportunidades para mejorar el empleo de las estrategias	60
Figura 19. Gráfico radar de la comunidad campesina en relación al planeamiento estratégico.....	62
Figura 20. Gráfico de matriz PEYEA.....	67
Figura 21. Matriz BCG	69
Figura 22. Gráfico de matriz IE	70

Figura 23. Diagrama de AS IS diagrama de antes	75
Figura 24. Gráfico de ganancia de peso de cuy antes de la mejora	76
Figura 25. Diagrama TO BE diagrama de después.....	77
Figura 26. Gráfico de ganancia de peso de cuy después de la mejora	79
Figura 27. Flujograma de la implementación.....	82
Figura 28. CMI para elevar la productividad.....	88

INTRODUCCIÓN

La cría de cuyes en las comunidades campesinas es un negocio que va más allá de la producción alimentaria. Representa una parte esencial de la cultura y el sustento de muchas familias en diversas regiones del país. Sin embargo, como cualquier emprendimiento, enfrenta desafíos y oportunidades que deben abordarse de manera estratégica para garantizar su crecimiento y sostenibilidad.

Esta investigación, titulada "Plan Estratégico para Mejorar la Productividad del Criadero de Cuyes en una Comunidad Campesina del País", está preocupada por comprender cómo la planificación estratégica puede tener un impacto positivo en el desarrollo y la eficiencia de esta actividad tan arraigada en nuestras comunidades rurales.

A lo largo de estas páginas, se explorarán las realidades, las fortalezas y las debilidades de un criadero de cuyes en una comunidad campesina. Se analizarán las oportunidades del mercado y las amenazas del entorno económico y normativo. Se propondrán estrategias para aprovechar al máximo el potencial interno y las circunstancias externas favorables.

El esfuerzo y la dedicación del investigador han llevado a este estudio, quien está comprometido con mejorar la calidad de vida de las comunidades campesinas y promover métodos de cría de cuyes sostenibles. Se espera que esta investigación no solo sea un registro académico, sino también una guía práctica que inspire a otros a impulsar el desarrollo y la productividad en sus propios emprendimientos rurales.

En última instancia, esta investigación es un tributo a la riqueza de las tradiciones y a la perseverancia de nuestras comunidades campesinas. Que estas páginas sirvan como un faro de esperanza y una hoja de ruta para aquellos que buscan un futuro más próspero y sostenible en la cría de cuyes en nuestro querido país.

CAPÍTULO I

PARTE INTRODUCTORIA DEL TRABAJO

1.1. GENERALIDADES

En lo que concierne al desarrollo de los sectores rurales y la seguridad alimentaria de estos sectores en Perú, las comunidades campesinas juegan un papel crucial. Su rica diversidad cultural y ecológica se manifiesta en sus prácticas ancestrales de manejo de recursos naturales. A pesar de ello, estas comunidades se enfrentan a diversos retos para mejorar sus condiciones de vida y su productividad. Un manejo adecuado de los recursos disponibles en estas comunidades implica un desarrollo social, político y económico para los pueblos que conforman dichas comunidades, entre otros aspectos (Casas, 2020).

Asimismo, las comunidades rurales tienen un rol sumamente notable con relación a la gestión, de los recursos, tanto tangibles como intangibles, para buscar el autodesarrollo de la comunidad en conjunto. Para ello, es necesario que toda comunidad tenga su instrumento de gestión, entre ellas, un documento de planificación que le permita administrar adecuadamente los recursos y orientar al desarrollo de la comunidad (Casas, 2020).

En la última década, ha habido una creciente integración de diferentes procesos como la planificación de estrategias y el control continuo en los procesos productivos de todo tipo, impulsada por la necesidad de medir indicadores como la productividad, la satisfacción sobre todo de los clientes que consumen el servicio o producto, la disminución de los costos, lo cual incrementa la ganancia y las consecuencias de no cumplir con la planificación

propuesta. Para la industria alimentaria, el control y planificación adecuados de la producción representan un importante desafío, debido a los requisitos de higiene y seguridad que se aplican regularmente en la gestión de la calidad (Vargas et al., 2022).

Asimismo, la globalización presente en todo el mundo también tiene un papel decisivo en la implementación de la planeación de la producción, ya que todas las empresas compiten entre sí, tratando de aumentar la eficiencia y crear una mayor eficiencia en todas las etapas del proceso, adoptando métodos, e incluso estándares internacionales de productividad, procesos y sistemas de gestión. La productividad y eficiencia de estas empresas se manifiesta en la reducción de costos de proceso en la implementación del plan, pues la anticipación y planificación de su implementación determina el camino y efecto de cada acción en el breve, mediano plazo y periodo prolongado (Pesantez y Cabrera, 2021).

En América Latina, la constitución y crecimiento de empresas puede apoyar a las poblaciones más débiles en el mercado existente, ya que estas personas no tienen los recursos o procesos técnicos de fabricación para ingresar al mercado laboral, por lo que es importante crear organizaciones que apoyen estas actividades económicas. Se trata de una oportunidad directa de empleo que mejora las condiciones de vida de los habitantes que se dedican a la producción de cuyes como Perú y Ecuador. Por ello es necesario comprometerse en brindar productos de excelente calidad a los consumidores, lo que indica que una red en torno a la productividad puede generar oportunidades concretas para la población si se desarrollan efectivamente habilidades, estrategias y conocimientos para el desarrollo económico popular y sostenible (Fernández y Lliquin, 2023).

La carne de cuy juega un papel fundamental y es una dieta saludable para los seres humanos, dado que la investigación ha confirmado que contiene un alto contenido proteico y bajo contenido graso. Los sistemas de reproducción más populares para estos roedores son el doméstico, el

comercial doméstico y el comercial. El doméstico es el más común en las zonas altoandinas del Perú. En los últimos años, el gobierno central ha impulsado la crianza de animales menores como un negocio, con el objetivo de minimizar los índices de pobreza en los hogares rurales. Sin embargo, estos esfuerzos son insuficientes debido a la falta de proyectos destinados a mejorar las condiciones de vida de los sistemas pastoriles tradicionales y los grupos vulnerables. Además, muchas personas desconocen los enormes beneficios de consumir carne de cuy y los efectos positivos de criarlo (Anaya, 2020).

1.2. PLANTEAMIENTO DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

A nivel local, el objeto de estudio serán las actividades agropecuarias de la comunidad campesina San Antonio, localizado en el distrito de San Mateo, provincia de Huarochirí, en la región Lima. La comunidad campesina San Antonio cuenta con 24,000 hectáreas ubicadas a diferentes altitudes (desde 2,800 MSN hasta 5,300 MSN) y bajo diferentes condiciones climáticas que permiten la realización de actividades como la ganadería, agricultura y animales menores (cuyes), las cuales son actividades potenciales de la comunidad.

Este potencial puede verse obstaculizado por la falta de conciencia de los administradores de no contar con herramientas administrativas, la baja formación académica y capacitación de los administradores en el manejo de los recursos tangibles e intangibles, la rareza de proyectos de desarrollo y la no implementación de estrategias. Los parámetros anteriores pueden llevar a una comunidad a una gestión inadecuada de los recursos.

En la granja de animales menores de la comunidad campesina San Antonio, la producción es artesanal y no existe un plan para la crianza, producción y comercialización de los animales. Aunque la población de cuyes es grande, las ventas son bajas y la producción es escasa, debido a que no existe un manejo adecuado en la producción de los cuyes. Por lo tanto, el

objetivo es explorar cómo se puede aumentar la productividad en estos pueblos mediante la aplicación de una planificación estratégica.

El presente estudio se realizará en la comunidad campesina San Antonio y se justifica a partir de lo teórico, ya que es importante para el incremento de los conocimientos relacionados a la productividad en criaderos de cuyes como también lo relacionado con la gestión estratégica dirigida al logro de objetivos y metas propuestas, manejando adecuadamente los recursos de la comunidad. Todo esto dentro de un contexto muy específico, como lo es la cría de cuyes en zonas rurales de Perú.

En el ámbito de la metodología, la presente investigación explica la elección del enfoque cualitativo o cuantitativo, según corresponda, el tipo y nivel de investigación, grupo de investigación y muestra, técnicas y herramientas de recopilación de datos, el análisis e interpretación de los datos, la exactitud y confiabilidad de los resultados, esto con el fin de cumplir con todos los parámetros del método científico y que sea replicable para futuras investigaciones.

La justificación práctica se enfoca en los beneficios y aplicaciones que puede tener el estudio para la solución de un problema o la mejora de una situación. En este caso, se destaca la relevancia social y económica de la producción de animales menores en el Perú, especialmente en las regiones rurales, donde representa una alternativa de seguridad alimentaria y de generación de ingresos económicos para las comunidades campesinas. Asimismo, hay que señalar lo fundamental que es contar con un plan estratégico que permita optimizar los recursos, procesos y resultados del criadero de cuyes en una comunidad campesina específica, así como su potencial replicabilidad en otras comunidades con características similares.

1.2.1. *Problema General*

¿Cómo mejorar la productividad del criadero de cuyes en una Comunidad Campesina del País?

1.2.2. *Problemas Específicos*

- ¿Qué estrategias debo aplicar para mejorar la productividad del criadero de cuyes en una Comunidad Campesina del País?
- ¿Cómo implementar las estrategias identificadas para mejorar la productividad del criadero de cuyes en una Comunidad Campesina del País?
- ¿Cómo asegurar que las estrategias identificadas puedan mejorar la productividad del criadero de cuyes en una Comunidad Campesina del País?

1.3. *OBJETIVOS*

1.3.1. *Objetivo General*

Desarrollar un plan estratégico para mejorar la productividad del criadero de cuyes en una Comunidad Campesina del País.

1.3.2. *Objetivos Específicos*

- Formular un plan estratégico para contribuir a mejorar la productividad del criadero de cuyes en una Comunidad Campesina del País.
- Implementar un plan estratégico para mejorar la productividad del criadero de cuyes en una Comunidad Campesina del País.
- Evaluar y controlar la implementación del plan estratégico para mejorar la productividad del criadero de cuyes en una Comunidad Campesina del País.

1.4. *HIPÓTESIS*

Resaltando la naturaleza descriptiva de esta investigación, por ser un trabajo de aplicación para resolver un problema, no necesariamente requiere

hipótesis. Se trata de desarrollar y aplicar un plan estratégico y sacar conclusiones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

Barragán (2022) dio a conocer una investigación “*Plan estratégico para la granja avícola El Edén ubicado en Matilde Esther, provincia del Guayas, que permita mejorar su productividad*”, que buscó optimizar la gestión administrativa de la granja e incrementar su productividad. Fue descriptiva. Conforme con los hallazgos de los nueve colaboradores, sólo 4 consideran que el manejo administrativo de la granja es excelente, mientras que cinco compañeros le dieron una calificación favorable. Estas estadísticas indican que la administración se encuentra en un punto medio, pero aún tiene margen para mejorar mediante el uso de herramientas estratégicas que permitan mejor organización. Por otro lado, 7 colaboradores expresaron que el área en la que se deben enfocar mejoras es en la capacitación permanente, ya que consideran que es un aspecto vital para su productividad eficiente y no está recibiendo atención adecuadamente. Finalmente, el diagnóstico situacional llevado a cabo permitió establecer un direccionamiento estratégico que incluye los objetivos, la misión y la visión estratégicos, los cuales permitirán gestión administrativa mejorada. Por lo tanto, recomienda compartir, poner en práctica y supervisar el cumplimiento del plan estratégico para la granja.

Alvarado et al. (2021) posibilitaron un estudio “*Diseño e implementación del FODA y el plan estratégico para los caprino cultores sociales de la comarca lagunera*”. Se trató de diseñar el FODA para los

caprino cultores y partiendo de este se llevará a cabo un plan estratégico de productividad. El estudio reveló que los productores que diversifican sus ingresos con otras actividades suelen tener menos cabras en ordeña, menor venta de leche y un mayor número de abortos en las cabras. Se observó que un 22% de los productores tenía una sala de ordeña pequeña y rústica, pero la mayoría no la utilizaba debido a la falta de costumbre en los animales (50%), la pérdida de tiempo durante la ordeña (25%), la falta de alimento durante la ordeña (12%) o la producción de leche demasiado baja (13%). La ordeña suele realizarse en el corral, en áreas no específicas para ello y sin las debidas condiciones higiénicas. En conclusión, el FODA y el Plan Estratégico representan la realidad del contexto productivo, económico y social de los productores de cabras, así como sus aspiraciones a mediano plazo y periodo prolongado. Se recomienda que las instituciones de formación e investigación brinden asesoramiento a los productores de caprinos, ya que son clave para combatir la pobreza en México.

Games et al. (2021) dieron a conocer una investigación “*Business incubator effectiveness and commercialization strategy: a thematic analysis*” que se basó en investigar la efectividad de la incubadora de empresas y su impacto en las estrategias de comercialización, basadas en las aspiraciones de los incubados en tres incubadoras de empresas en Indonesia. Se trató de una descripción. Los hallazgos demostraron que, la eficacia de las incubadoras de empresas se fundamenta en gran medida en el agrado de los incubados durante su interacción con ellas. A través del análisis temático, se detectaron algunos patrones que se utilizaron para generar tres proposiciones. Estas proposiciones se enfocan en la prestación de servicios básicos, el asesoramiento regular y las interacciones en red. Además, se identificó que las interacciones en red deben ser continuas, frecuentes y basadas en la confianza para ser consideradas como los primordiales indicadores de la eficiencia de las incubadoras. En resumen, la satisfacción de los incubados es esencial para la eficacia de las incubadoras y se debe

prestar atención a la prestación de servicios básicos, el asesoramiento regular y las interacciones en red para mejorar su efectividad.

Arévalo (2018) dio a conocer un estudio “Diseño del plan estratégico en la planeación de la organización GAF ASEO S.A.S.”. El propósito del proyecto fue diseñar un plan estratégico que le sirva a la organización para afianzarse en el mercado y se convierta en líder local en su sector. Se realizó una investigación cualitativa-descriptiva mediante una encuesta a los colaboradores y se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa utilizando las herramientas como la matriz PCI y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y proporcionar una agenda de acción. Acorde a los valores evidenciados, se puede destacar que la capacidad de gestión se encuentra en un rango bajo de 9,25, en cuanto a la planeación estratégica, es baja debido a que no hay formulación de la estrategia, el resultado en cuanto a competitividad es medio con un 6,25 de la evaluación, en este caso se infiere que es necesario mejorar el portafolio de servicios. También se observó que la capacidad financiera baja, con un 7,75, esto se relaciona con la baja capacidad financiera, baja capacidad de endeudamiento y baja capacidad de inversión. Finalmente, el diseño del plan estratégico propuesto en este proyecto permitirá que el negocio sea competitivo en el campo de los servicios de limpieza, lo que aumentará su participación en el mercado y fortalecerá su imagen frente a otras empresas.

Moya (2019) elaboró un estudio “*Diseño de plan estratégico corporativo para la organización E y C Engineers ubicada en la ciudad de Bogotá D.C. 2020-2025*”. Se realizó un estudio para desarrollar un plan estratégico que reforzara la organización. El estudio fue de carácter práctico y se determinó que los planes de acción propuestos ayudarían a fortalecer la organización, ya que se centran en sus deficiencias, posibilidades, puntos fuertes y amenazas. Asimismo, los indicadores de dirección propuestos constituyen una herramienta de seguimiento que faculta a la dirección de la

organización a saber la situación actual de la organización e identificar fácilmente los posibles problemas para resolverlos con rapidez.

Abad y Nauca (2022) desarrollaron una investigación “*Plan estratégico para mejorar la productividad del café pergamo de una asociación de productores agropecuarios*”, centrada en plantear un plan estratégico para aumentar la eficiencia del café pergamo producido por una asociación de productores agropecuarios. El estudio, que se realizó tuvo un enfoque propositivo y descriptivo, utilizando técnicas de encuesta y entrevista para recopilar información de una muestra de 30 de los 130 socios de la asociación. El cuestionario utilizado en la encuesta fue certificado por juicio de especialistas. Las muestras indican que el 83.34% de los socios comercian su cosecha a intermediarios y el 56.7% recibe capacitación sobre producción de café. Además, el 70.01% tiene equipos que ayudan a mejorar el proceso productivo, pero se necesitan ser renovados. Sin embargo, el 60% de los socios manifiesta que no hay incentivos para lograr metas y el 96.7% percibe un nivel intermedio en el clima organizacional de la organización. Por lo tanto, se propone un plan estratégico (periodo 2022-2026) que tiene como objetivo mejorar la productividad del café pergamo. Finalmente, se espera que este plan permita a la asociación penetrar en mercados nacionales e internacionales y mejorar su acercamiento organizacional.

Paucar (2022) presentó un estudio “*Planeamiento estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa agrícola Agroferr S.A.C*”, que determina cómo la implementación del plan estratégico puede aumentar la rentabilidad de AGROFERR S.A.C. La investigación se basó en una aplicación y no permitió la manipulación de variables. Los resultados mostraron que, en los años 2020 y 2021, la empresa experimentó una mejora del 28.27% en su liquidez, lo que favoreció la ejecución de sus retribuciones a terceros. Además, se observó que luego de aplicar el Plan Estratégico, los recursos de la empresa serán gestionados de la manera más óptima gracias a la implementación del control efectivo de la asignación de recursos. Finalmente,

se proyecta un aumento del 10.11 % y del 47.61% para los períodos 2022 y 2023 respectivamente, lo que permitirá a AGROFERR S.A.C. cumplir con sus obligaciones gracias a la solvencia proyectada.

Huamán (2021) dio a conocer una investigación *“Estrategias para la producción de truchas en el centro piscícola el ingenio mediante la dinámica de sistemas”*, buscó identificar el efecto de la dinámica de los sistemas a la creación de planes para lo correspondiente al cultivo de truchas. Se trató de una aplicación. De acuerdo a los descubrimientos, se puede resaltar que se ha logrado aumentar los ingresos económicos, en comparación de antes de los inicios de la intervención metodológica. Esto indica una mejoría en la situación económica de la institución, con un aumento de S/. 12386.78 en ingresos adicionales. Finalmente, se ha desarrollado un esquema de dinámica de sistemas que ayuda a diseñar tácticas para la fabricación mediante el examen del desempeño de las variables del sistema, como la mortalidad, la producción, el consumo de alimentos e ingresos de la granja de trucha.

Capcha (2019) presentó una investigación *“El planeamiento estratégico en la gestión de cadenas productivas pecuarias en las cooperativas comunales de la provincia de Pasco, período 2016”*. Se identificó una falta en la puesta en práctica del plan estratégico y se llevó a cabo un análisis al respecto. A su vez, se trató de una correlación. Según los resultados, el 34% de los encuestados no cree que la implementación del planeamiento estratégico permita desarrollar cadenas productivas en sus empresas, mientras que el 58% cree que las cooperativas de la provincia de Pasco mejorarán la producción de animales si se establece una misión clara. En conclusión, la falta de planeamiento estratégico impide la formulación de la visión, misión, valores, políticas, objetivos, y estrategias para gestionar las cadenas productivas pecuarias.

Mendoza y Vallenas (2018) elaboraron un estudio *“Plan estratégico: empresa de protección ambiental S.A.C. EOGA S.A.C”*. El objetivo del proyecto fue desarrollar un plan de protección ambiental en Arequipa para el

período 2017-2021. Después de realizar un análisis estratégico utilizando el valor actual neto, la tasa interna de retorno y los estados financieros, se encontró que el valor del valor actual neto es S/. 269,183 y el valor de la TIR es del 28%, y que el tiempo de recuperación de la inversión sería de 3.63 años. Finalmente, se determinó que implementar la estrategia de agregar dos nuevos servicios es financieramente y económicamente factible.

2.2. PLAN ESTRATÉGICO

Constituye el instrumento de gestión que señala el trabajo y el camino que ha de seguir una organización para conseguir los objetivos previstos, habida cuenta de las variaciones y requisitos lo que el entorno le impone. Se trata, en este aspecto, para cualquier organización, de una herramienta esencial para tomar decisiones. Así pues, la planificación estratégica implica establecer y definir objetivos, lo que es más importante, planes de acción para alcanzar dichos objetivos. (AlQershi, 2021)

A su vez, la planificación, como término general, es una función que una organización realiza a diario, y existe una amplia bibliografía sobre el tema. La planificación estratégica es un procedimiento natural de gestión que incluye sentar hoy las bases del papel que la empresa desempeñará en la sociedad, dadas las decisiones que deben tomarse hoy para alcanzar ese futuro. (Al-Qudah et al., 2020)

La planificación estratégica implica marcar el rumbo correcto ahora para conseguir óptimos a medio o corto plazo. Pero no hay que olvidar que estas decisiones se toman sobre la base de hechos, previsiones y análisis previamente establecidos, ya que solo así se obtienen resultados óptimos (Alosani et al., 2019). El segundo término es resultado en el futuro, que es exactamente lo que queremos conseguir con las actividades realizadas ahora, porque el futuro no es más que un plano de lo que se está haciendo en el presente y debe ir acompañado de un plan, un conjunto de actividades, la persona responsable y el periodo en el que se puede conseguir. (Minaya, 2021)

Consiste en un procedimiento que comienza con la identificación de los objetivos de la organización, la formulación de estrategias y medidas para lograrlos y la elaboración de esquemas detallados que aseguren la ejecución de dichas estrategias para cumplir los objetivos deseados. Gracias a ella se pueden tomar decisiones sobre qué tipo de planificación debe llevarse a cabo, cómo y cuándo debe ejecutarse, quién lo conducirá, qué ocurrirá con los diversos resultados y cómo deben aplicarse. (Alvarado et al., 2021)

2.3. ANÁLISIS DE TENDENCIAS PESTEL

El entorno externo puede evaluarse adicionalmente por lo que está sucediendo en *Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal* e *Industrial* niveles, que puede ser de relevancia para la organización (Toro, 2000). La evaluación comparativa es un procedimiento mediante el cual una entidad contrasta su propio rendimiento en áreas específicas con el rendimiento de instituciones pares. (Pan et al., 2019)

2.4. ANÁLISIS FODA

Constituye una alternativa utilizada para analizar formalmente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Teixeira y Cancigli, 2019). Las partes interesadas del personal seleccionadas comparten ideas para completar la Tabla 1.

Tabla 1.

Análisis FODA

Fuerzas internas	Fuerzas externas
Fortalezas: ¿En qué somos buenos?	Oportunidades: ¿Algo que suceda afuera que realmente pueda beneficiarnos si lo aprovechamos?
Debilidades: ¿Qué necesitamos controlar?	Amenazas: ¿Algo que está sucediendo afuera de lo que debemos poder defendernos?

Nota. Elaboración propia

FODA es una herramienta poderosa cuando se usa correctamente. Genera listas largas e inútiles cuando no se usa correctamente. Teniendo en cuenta el propósito de la organización, identificar críticamente las fortalezas de la organización en el pasado reciente, lo que definitivamente ha sido insatisfactorio; y luego observar el entorno externo para reconocer qué cambios podrían beneficiar realmente a la organización; y para qué riesgos debe prepararse la organización (Serna, 2010). Al final del análisis de la situación, debe haber un consenso sobre cuánto ha logrado la organización, con lo que se propuso hacer y cómo le va en términos de capacidad financiera, administrativa y de gobernanza. (Barragán, 2022).

Misión

Por lo general, se expresa en forma de una declaración de misión formal publicada, diseñada para brindar un sentido de propósito a los colaboradores y otras partes interesadas clave. La declaración de la misión describirá los principios y objetivos de las organizaciones. (Paredes, 2019)

Visión

Define el estado futuro deseado o previsto de una organización en particular en función de su objetivo fundamental y/o dirección estratégica, es decir, es una descripción concisa del modelo de cómo se vería el entorno de la organización si se lograra el propósito elaborado anteriormente. La misión

y la visión, junto con un consenso sobre el sistema de valores de la organización (tanto de la organización como del personal), son necesarios para transmitir una imagen clara de la organización al mundo exterior y permitir la aceptación del personal. (Paredes, 2019)

Valores

Un número cada vez mayor de organizaciones también llama la atención sobre sus valores y creencias fundamentales que se comparten entre las partes interesadas (incluidos los colaboradores) de una empresa. Los valores a menudo impulsan la cultura organizacional e influyen en el establecimiento de prioridades. (Paredes, 2019)

Metas y objetivos

Los objetivos suelen ser bastante amplios y darán un resultado anticipado que se pretende o que guía sus acciones planificadas. Los objetivos son los requisitos detallados para lograr el objetivo general. Son declaraciones de logros deseables generales, descritos cuando sea posible en calidad, cantidad y tiempo (p. ej., La esperanza de vida promedio de los londinenses aumentó en al menos 2 años para hombres y mujeres durante los próximos tres años). (A cinco años). Los objetivos proveen definición y dirección a los de largo plazo, objetivos y metas que una organización busca la realización de/alcanzar y debe cumplir la prueba SMART. (Paredes, 2019) Deben ser: *Específico, medible, alcanzable, importante y limitado en el tiempo.*

2.5. ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZA

Partiendo del principio de que una organización no es estática, sino dinámica, y que su posición actual resulta de un balance entre fuerzas opuestas, el análisis de campos de fuerza es un método de gestión elaborado por Kurt Lewin, el pionero de las ciencias sociales para diagnosticar condiciones. Resulta útil para estudiar las variables que participan en la ejecución y planificación de un programa de cambio y puede utilizarse en

proyectos de creación de equipos para vencer la resistencia al cambio. (Huamán, 2021)

El cambio puede ser impulsado o restringido por fuerzas, es decir, personas, hábitos, costumbres, actitudes. En una sesión de planificación, esto se puede visualizar mediante un diagrama de campo de fuerza. Usando tres columnas, enumere el cambio planeado en la columna del medio, las fuerzas impulsoras en la izquierda, las fuerzas opuestas en la derecha. Compruebe si las fuerzas enumeradas son apropiadas y si se pueden cambiar. Decida cuáles son críticos y asigne una puntuación a cada uno (de 1 que es extremadamente débil a 10 que es extremadamente fuerte). Decida también si alguna de las fuerzas es realmente susceptible de cambio. Ahora, el progreso puede ocurrir si se puede reducir una fuerza opuesta y / o si se puede fortalecer una fuerza impulsora. Un análisis de campo de fuerza, si se realiza bien, revelará oponentes y aliados, y sugerirá una posible acción correctiva. (Alvarado et al., 2021)

Es inevitable que no se implementen varios programas posibles; intentar hacerlo todo no es una estrategia. Para decidir qué programas conservar, existen varios métodos para evaluar opciones y tomar decisiones, descritos en el módulo de economía de la higiene y salud. (Alvarado et al., 2021)

- Análisis de reducción de costos.
- Análisis de rentabilidad.
- Análisis de utilidad-costo.
- Análisis beneficio-costo.

2.6. DIMENSIONES DEL PLAN ESTRATÉGICO

De acuerdo Valverde (2022) con las dimensiones, se dan a conocer las siguientes junto con sus indicadores:

2.6.1. *Dimensión 1. Análisis estratégico*

Cabe verlo como el punto de partida del proceso. Constituye el trabajo preliminar que debe realizarse para formular y aplicar las tácticas de manera efectiva. Para lograr esto se requiere un análisis completo, tanto externo como interno, que incluya los siguientes procedimientos:

Analizar los objetivos y los propósitos de la organización: La misión, la visión, y las metas estratégicas de las organizaciones constituyen una estructura de objetivos que abarcan a partir de intenciones, declaraciones generales, y justificaciones, de objetivos estratégicos específicos hasta ventajas competitivas.

Analizar el entorno: Es necesario monitorear y analizar a los competidores que se encuentran en el entorno. Este análisis es esencial para identificar las amenazas y oportunidades del contexto.

Valorar los recursos intangibles de la organización: los conocimientos del personal y otros bienes intelectuales o intangibles de la organización son esenciales, por lo que van aumentando su relevancia en la economía actual como motores de la creación de riqueza y la ventaja competitiva. Además del capital humano, también se tiene en cuenta la medida en que la empresa construye una interconexión entre sus personales, clientes, proveedores y socios.

2.6.2. *Dimensión 2. La formulación estratégica*

Estrategias corporativas: La estrategia empresarial aborda aspectos vinculados a la cartera de actividades de la organización. Se enfoca en dos cuestiones: - ¿En qué áreas económicas es más beneficioso competir? - ¿Cómo se puede administrar la cartera de actividades para fomentar la colaboración entre diferentes sectores de actividad?

Estrategia competitiva: Las organizaciones exitosas intentan establecer una base de ventajas competitivas que pueden incluir el dominio de los costos y la distinción de los productos, ya sea dedicándose a un limitado sector del mercado o cubriendo un segmento definido con una amplia variedad de productos.

Estrategias operativas: Las organizaciones se componen de diversas funciones, tales como marketing, producción, personal, investigación y desarrollo, entre otras. Para entenderla, se debe estudiar el comportamiento de estas funciones en comparación con la competencia, mediante el estudio de la cadena de valor. Este estudio se convierte en un mecanismo fundamental para la gestión, porque puede identificar las raíces de la ventaja competitiva. Su objetivo es determinar las actividades fundamentales de la organización que podrían generar una eventual ventaja competitiva, siempre y cuando se tenga la habilidad para desarrollarlas a lo largo de la cadena de valor y determinar así su grado de competitividad en comparación a otros competidores en la industria.

2.6.3. *Dimensión 3. La implantación estratégica*

Esto significa que la compañía debe establecer los adecuados controles estratégicos y disposiciones organizativas. En específico, es necesario cerciorarse que la empresa cuenta con medios eficaces de coordinación e integración de actividades, tanto dentro de la propia sociedad, al igual que con sus proveedores, compradores y colaboradores cercanos.

Realizar un control efectivo de la táctica: Las organizaciones solo pueden aplicar con éxito las estrategias seleccionadas si ejercen un control riguroso de las estrategias. El control de la información requiere que las organizaciones monitorean y controlen el entorno y respondan eficazmente a las amenazas y oportunidades. El balanced scorecard se ha convertido en la

herramienta de elección para garantizar el éxito de la aplicación de las estrategias en las organizaciones.

Crear una empresa inteligente y con ética: Una estrategia de mando efectivo ha de tener como finalidad dirigir, dar forma a la empresa y desarrollar una empresa que se esfuerce por alcanzar la excelencia y un comportamiento ético. Teniendo presentes los cambios rápidos e impredecibles del contexto competitivo vigente, la táctica empresarial también debe crear una organización que aprenda. Ello hará posible que la compañía potencie los talentos individuales y colectivos al interior de la empresa.

Impulsar el aprendizaje corporativo y la formulación de nuevas estrategias: Los logros actuales no aseguran la prosperidad posterior. Habida cuenta de los rápidos e imprevisibles avances del mercado mundial, para compañías de todos los tamaños es importante que sigan buscando oportunidades de crecimiento y encontrar nuevas formas de innovar en sus organizaciones. En el seno de una misma empresa, la conducta empresarial independiente de los individuos que elaboran nuevos productos puede producirse en toda la organización e incluir funciones y actividades empresariales esenciales.

2.6.4. *Dimensión 4. Evaluación de estrategias*

El efecto de las estrategias implantadas en la empresa se evalúa. Luego se evalúan los efectos conseguidos y se establece si se alcanzaron los objetivos fijados. Si resulta preciso, se adaptan las estrategias para aumentar su efectividad.

Rentabilidad: La rentabilidad es la medida de la correlación entre los ingresos y los gastos de la empresa. Un nivel alto de rentabilidad implica que la estrategia seguida es rentable y tiene éxito.

Satisfacción del cliente: Un índice de satisfacción mide la satisfacción del cliente con los productos o servicios de una organización. Un elevado grado de satisfacción demuestra que la estrategia implementada satisface las expectativas y exigencias de los usuarios.

La tasa de mercado: Calcula la participación en el mercado de la organización en comparación con la competencia. Una elevada cuota de mercado significa que, como resultado de la estrategia seguida, la empresa es consciente de que está ganando terreno a sus demás competidores.

Innovación: El índice de competitividad mide el nivel de potencial de la organización para crear nuevos productos, prestar nuevos servicios, aplicar procesos o utilizar nuevas tecnologías. Un elevado grado de innovación revela que la estrategia implantada capacita a la organización para situarse a la vanguardia y ser realmente competitiva en el mercado.

2.7. PRODUCTIVIDAD

Representa la división aritmética entre lo producido y los insumos utilizados en un plazo concreto, habida cuenta de la calidad. Podría formularse de la forma siguiente: productividad = producción/insumos. Se trata del coeficiente derivado de la distribución de la producción entre uno de los distintos agentes productivos, de manera que se puede hablar, por ejemplo, de la productividad del capital, de la mano de obra y de la inversión.

2.8. DIMENSIONES DE LA PRODUCTIVIDAD

Por su parte, se consideran las siguientes dimensiones:

2.8.1. *Dimensión uno. Eficiencia*

Implica la correlación existente de la producción alcanzada y los recursos utilizados. Es intentar aumentar al máximo la productividad para conseguir un producto final, modificando las proporciones mínimas de insumos y en función de los recursos en el proceso o prestación que se va a

entregar al cliente. Asimismo, es la capacidad de lograr que alguien o algo haga lo que uno quiere con el menor número de recursos o en el menor tiempo posible.

Asimismo, la idea general que subyace al concepto de eficiencia es la siguiente, no debe haber desperdicio de los recursos utilizados; en conclusión, la eficiencia busca mejorar el resultado con una cantidad limitada de recursos o, a la inversa, tratar de reducir los recursos que se utilizan para obtener un resultado determinado. Se trata de maximizar la producción con poca inversión. Se puede decir que uno es eficiente si es capaz de lograr los resultados deseados, haciendo el mejor uso de los recursos disponibles.

2.8.2. *Dimensión dos. Eficacia*

Designa la posibilidad de alcanzar el sentido deseado o esperado de un acto. Este concepto se refiere al uso razonable de los recursos para llegar a un objetivo. Nuestros objetivos en un periodo determinado se centran únicamente en la realización de actividades específicas. A su vez, mide el grado de consecución de los objetivos planificados. No puede medirse sin unos objetivos claramente definidos. Medir la efectividad implica comparar metas con resultados y evaluar la brecha entre las metas alcanzadas y las planificadas. Esto puede medirse si se planifica adecuadamente y si los objetivos de la organización son claros.

2.9. COMUNIDAD CAMPESINA

Se habla de pequeños agricultores que trabajan en una economía de subsistencia, en asociaciones familiares y dependen de la fuerza de trabajo de sus miembros para producir y consumir. Estos agricultores forman parte de un sistema estatal más amplio que afecta a las comunidades a las que pertenecen y se basan en la unidad doméstica para llevar a cabo su producción. Durante las fases más intensivas de trabajo, participan en acuerdos mutuos para poder producir. (Gutiérrez e Hilares, 2019).

Se concibe la noción de comunidad como una actividad social colectiva que involucra a un conjunto de individuos y no se limita a la actuación individual. Esta actividad se desarrolla en un espacio social cargado de simbolismos sociales y culturales y presenta una coherencia horizontal gracias a la estructura que los diferentes miembros asumen en un momento determinado. Además, presenta una coherencia vertical que se compone de tres niveles interconectados: el nivel social, el nivel ritual y el nivel comunitario. Por último, cabe destacar que la comunidad posee una historia y continuidad temporal que le confieren una identidad propia. (Gutiérrez e Hilares, 2019).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE DESARROLLO

Se partió desde un enfoque mixto que, en función de esta premisa, suscita la necesidad de incluir métodos cuali-cuantitativos para el recojo de los datos, lo que permite poder triangular la información teórica con la numérica, lo cual nos permite analizar e interpretar datos para explicar fenómenos (Rodríguez, 2020).

Se proyecta que se enmarque en lo descriptivo para poder puntualizar todas las características atribuibles a la productividad y a la planificación estratégica; midiéndose a través de instrumentos que van a permitir simplificar sus dimensiones para poder apoyarse en la interpretación del investigador para presentar los resultados del estudio (Hernández et al., 2014).

Asimismo, también se precisa un nivel explicativo, el cual radica en la búsqueda de influencias de una variable sobre otra (Arias, 2016). En términos de ello, se busca evidenciar de qué forma la planificación estratégica, en sus dimensiones de aplicabilidad, puede ejercer una mejora en la productividad de las comunidades que se dedican a la crianza de cuyes.

En lo relacionado con su diseño, requirió una intervención parcial para demostrar la pertinencia de una variable sobre la otra, por lo que se catalogó como pre experimental (Hernández y Mendoza, 2018). Considerando lo anterior, los datos a recoger, a partir de los instrumentos para cada enfoque, fueron procesados con base inalterable de las respuestas provistas por sus participantes, por lo que se precisa que se encontraron diversas posturas y

atribuciones que debieron ser filtradas con el fin de no incurrir en sesgos investigativos y dirigirse hacia resultados enfocados hacia el logro de objetivos.

Luego, tomando como base el corte de los datos, se ha precisado optar por el transversal, recalando que estos se apoyan en el recojo articulado de la información a partir de un periodo previamente establecido, en el que no se incurre a retomar datos fuera de estas condiciones a fin de mantener la información dentro de una línea de tiempo específica para interpretaciones retrospectivas (Arias y Covinos, 2021).

Ahora bien, en cuanto a la población, se ha precisado tomar en conjunto los comuneros socios que corresponden a 187 en su totalidad (Zambrano, 2021). Respecto al muestreo probabilístico para escoger los encuestados que dio la información relevante de la lista de verificación. Por tanto, se consideró el 95 % y el 5 % del margen de error, obteniendo 126 comuneros socios para dar respuesta al instrumento cuantitativo. Para el muestreo cualitativo, se hizo de manera intencional, considerando a 7 directivos, específicamente de la comunidad campesina San Antonio.

En términos de tecnología y recursos, se decidió utilizar encuestas como mecanismos de intervención en campo, así como la observación directa que se sirve de información pública para acceder a estas bases de datos nacionales que proporcionan data para el análisis del plan estratégico y la formulación de mejoras. En apoyo de esto, se tomó el guion de entrevista semiestructurado y una lista de verificación como medios de alojamiento de las respuestas a obtener por parte de los participantes.

Utilice el programa SPSS para procesar la información y ATLAS.ti para los cuestionarios y guiones de entrevista, donde se realizó la codificación de la información respectiva y se trianguló por medio del método deductivo inductivo; sirviéndose de la profundización de los conocimientos para llevar a cabo, posteriormente, los siguientes pasos:

1. Se creó una descripción detallada de los procesos productivos de criadero de cuyes de la comunidad, utilizando las siguientes herramientas de investigación como el diagrama de flujo y el mapeo de procesos, adaptándolas según los avances del proceso investigativo.
2. Se establecieron estrategias organizacionales coherentes con los objetivos de la comunidad. En esta fase se definió el marco filosófico que se ajuste a las necesidades de la comunidad. Se realizó un análisis general para establecer la visión, misión, y objetivos en función de los valores de la comunidad. Todo ello con el fin de rediseñar y establecer nuevas tendencias a medio plazo, y solucionar las problemáticas presentes. Para ello se utilizará la metodología establecida por Serna Gómez.
3. Se establecieron planes de acción para implementar las estrategias organizacionales en la comunidad. En esta fase se determinaron, según los planteamientos, las condiciones o factores clave necesarios para el éxito, es decir, los elementos en los que la comunidad debe enfocar sus acciones para conseguir y mantener la excelencia en el mercado.
4. Se desarrolló el direccionamiento estratégico de la comunidad, luego se elaboró un plan de acción con base en la información recopilada durante la investigación, cuyos objetivos y estrategias estuviesen vinculados a la inversión, tiempo y recursos humanos necesarios para lograr resultados a corto plazo.
5. Se formuló el plan estratégico organizacional para la comunidad campesina, utilizando herramientas de gestión como la MATRIZ FODA, MATRIZ PEYEA, MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP Y MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.
6. Se comprobaron los cambios a partir de los registros de productividad del criadero de cuyes.
7. Se utilizó la prueba t de Student con el fin de establecer las variaciones significativas entre los registros de productividad.

CAPÍTULO IV

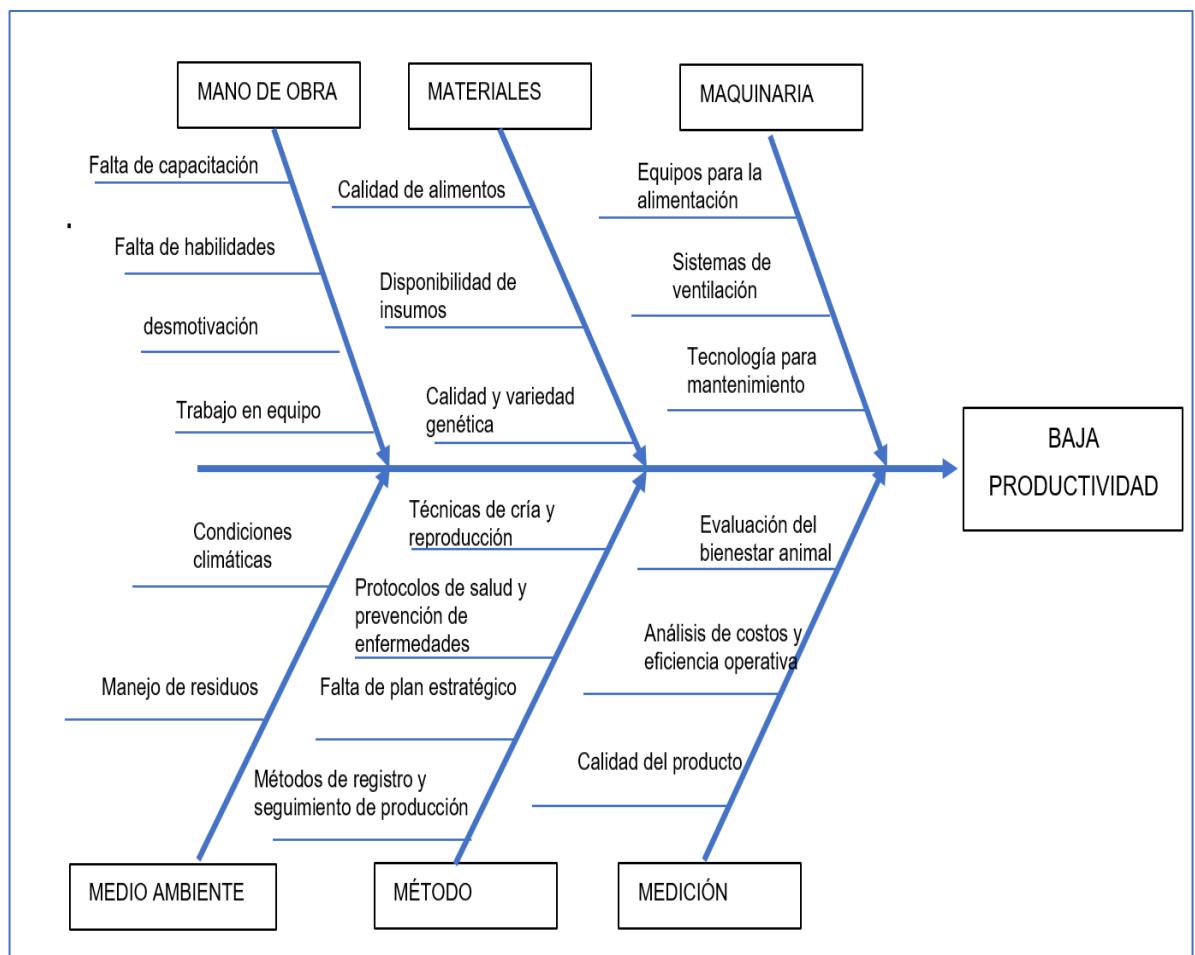
FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La producción de animales menores (*Cavia porcellus*) es un negocio ancestral en muchas comunidades campesinas de países andinos, representando una fuente vital de ingresos y nutrición para las poblaciones locales. Sin embargo, la productividad de estos criaderos enfrenta múltiples desafíos que limitan su potencial de desarrollo económico y sostenibilidad. Este estudio se ha enfocado en detectar y analizar los problemas claves que alteran la productividad de un criadero de cuyes en una comunidad campesina específica, con el objetivo de formular un plan estratégico que enfrente estas dificultades de forma más eficiente y sostenible.

IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA

Para determinar las causas raíces del problema, se utilizó el esquema de causa-efecto conocido también como diagrama de Ishikawa, lo cual lo desarrollamos en la Figura 1.

Figura 1.
Diagrama de Ishikawa



Nota. Elaboración propia.

De la información obtenida de la lista de verificación y la aplicación de la entrevista a la directiva de la comunidad, se pudo construir el Ishikawa del problema, los cuales se apoyaron en las 6M para su debida identificación. Para la cuantificación, se requirió el empleo de la matriz Vester (anexo 5). Y para la ponderación, en la Tabla 2.

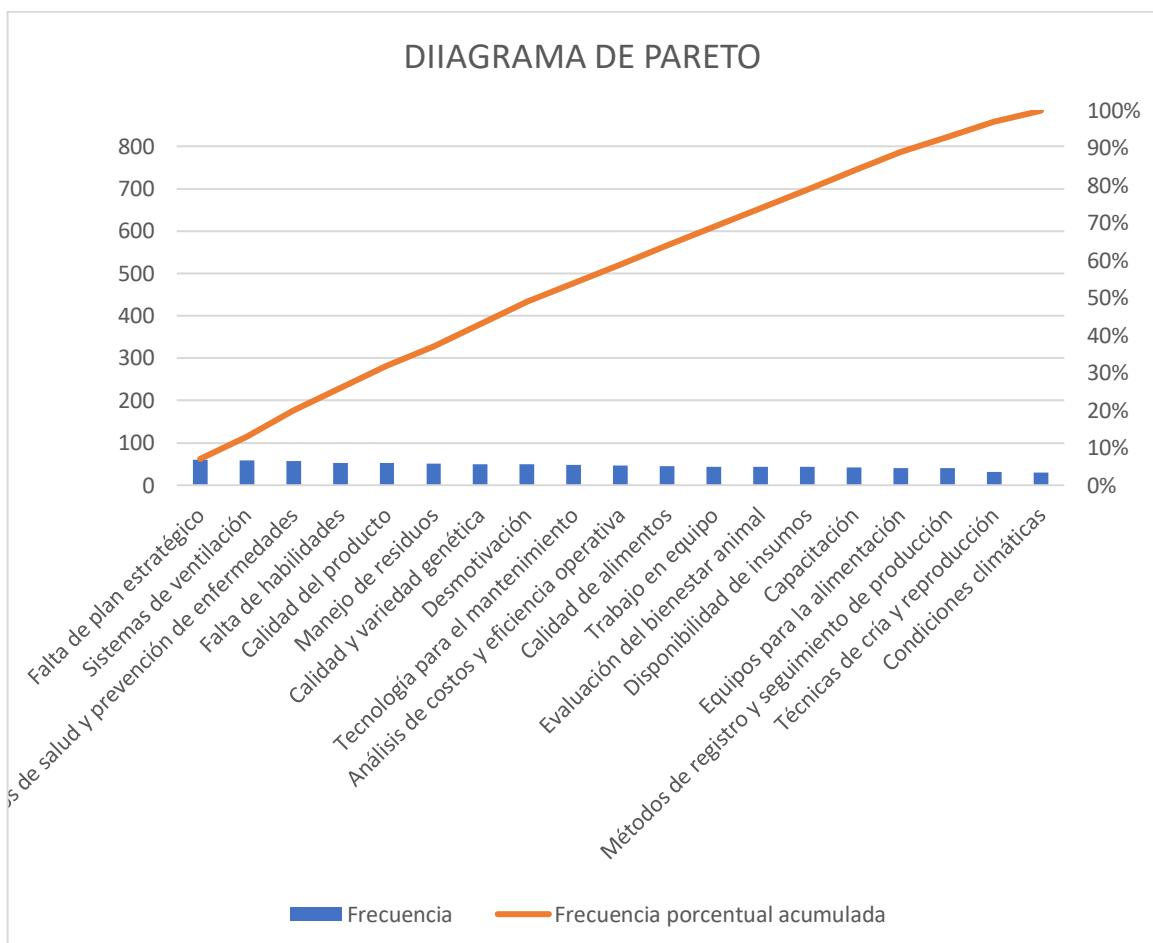
Tabla 2.*Ponderación de causas en frecuencia y porcentajes acumulados.*

Nº	Causas	6M	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia acumulada (Fi)	Frecuencia parcial porcentual (fr=fi/N)	Frecuencia acumulada porcentual
1	Falta de plan estratégico	Método	60	60	7%	7%
2	Sistemas de ventilación	Maquinaria	59	119	7%	13%
3	Protocolos de salud y prevención de enfermedades	Método	57	176	6%	20%
4	Falta de habilidades	Mano de obra	52	228	6%	26%
5	Calidad del producto	Medición	52	280	6%	32%
6	Manejo de residuos	Medio ambiente	51	331	6%	37%
7	Calidad y variedad genética	Materiales	50	381	6%	43%
8	Desmotivación	Mano de obra	49	430	6%	49%
9	Tecnología para el mantenimiento	Maquinaria	48	478	5%	54%
10	Ánálisis de costos y eficiencia operativa	Medición	46	524	5%	59%
11	Calidad de alimentos	Materiales	45	569	5%	64%
12	Trabajo en equipo	Mano de obra	44	613	5%	69%
13	Evaluación del bienestar animal	Medición	44	657	5%	74%
14	Disponibilidad de insumos	Método	43	700	5%	79%
15	Capacitación	Mano de obra	42	742	5%	84%
16	Equipos para la alimentación	Maquinaria	41	783	5%	89%
17	Métodos de registro y seguimiento de producción	Método	40	823	5%	93%
18	Técnicas de cría y reproducción	Método	31	854	4%	97%
19	Condiciones climáticas	Medio ambiente	30	884	3%	100%
TOTAL			884		100%	

Nota. Elaboración propia.

Figura 2.

Gráfico Pareto del problema



Nota. Elaboración propia.

De la Figura 2, podemos notar que la frecuencia porcentual acumulada alcanza el 83.94% hasta la causa "Capacitación". Esto significa que las primeras 15 causas (hasta "capacitación" inclusive) representan aproximadamente el 84% de los problemas identificados.

Las causas que van desde "falta de plan estratégico" hasta "Capacitación" son las que contribuyen mayormente a los problemas de productividad en el criadero, según el análisis de Pareto.

De las implicancias, estas 15 causas principales, que representan el 84% de los problemas, son las áreas donde se debe enfocar la mayor parte de los esfuerzos de mejora.

Al abordar estas áreas claves, es probable que se logre mejorar de manera significativa la productividad del criadero de cuyes. Esto está en línea con la regla de Pareto, lo cual sugiere que alrededor del 80% de las consecuencias provienen del 20% de los causales. En este caso de estudio, aunque no es exactamente el 20% de las causas (ya que 15 de 19 causas son más del 20%), son causas que contribuyen a la mayoría de los problemas.

PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Tabla 3.

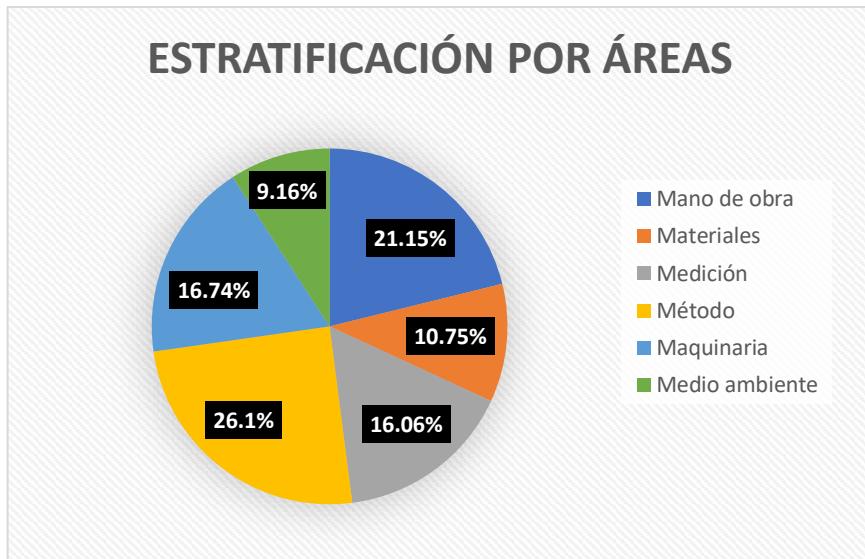
Estratificación de causas

Área	fi	%
Método	231	26.1%
Mano de obra	187	21.15%
Maquinaria	148	16.74%
Medición	142	16.06%
Materiales	95	10.75%
Medio ambiente	81	9.16%
TOTAL	884	100%

Nota. Elaboración propia.

Figura 3.

Gráfico de estratificación de causas



Nota. Elaboración propia.

De la Tabla 3 y la Figura 3 podemos concluir lo siguiente:

- **Método:** Siendo la causa más prevalente (26.1%), indica que la falta de plan, una estrategia en la crianza y alimentación de los cuyes, así como los protocolos de salud y prevención de enfermedades, son áreas clave que necesitan ser abordadas para mejorar la productividad.
- **Mano de obra:** Con una frecuencia de 187 y un porcentaje del 21.15%, es la segunda área más significativa en términos de problemas que afectan la productividad. Esto sugiere que aspectos como la habilidad, motivación y capacitación del personal son muy importantes para mejorar la productividad.
- **Maquinaria:** Con un 16.74%, los equipos utilizados en el criadero, incluyendo la tecnología de mantenimiento y los sistemas de ventilación, son también áreas significativas de enfoque.
- **Medición:** Constituye el 16.06% de los problemas. Esto implica que la forma en que se miden los aspectos críticos del criadero, como la eficiencia operativa, y calidad del producto, es un factor importante.
- **Materiales:** Representando el 10.75%, los materiales, que incluyen la calidad y variedad genética de los cuyes y la calidad de los alimentos,

son una causa considerable, aunque menos crítica comparada con otras áreas.

Al combinar todos los elementos anteriores que permitieron obtener una perspectiva sobre las actividades que realizan dentro de la comunidad para el criadero de cuyes, se presenta el siguiente perfil competitivo que podrá adoptar la directiva para efecto de su posicionamiento dentro del mercado:

Visión propuesta

"Ser reconocidos como el criadero líder de cuyes en la comunidad campesina, destacando por nuestra alta calidad en la cría de cuyes, el compromiso con la sostenibilidad ambiental y la participación activa de la comunidad en la gestión y operación del criadero".

Misión propuesta

"Nuestra misión es producir cuyes de alta calidad para satisfacer la creciente demanda del mercado, promoviendo al mismo tiempo la capacitación y el desarrollo de habilidades de nuestra comunidad, trabajamos con un enfoque en la sostenibilidad y el cumplimiento normativo, contribuyendo al bienestar económico y social de nuestra comunidad campesina".

Valores propuestos

- 1. Compromiso comunitario:** Promovemos el compromiso de la comunidad en la operación y gestión del criadero, fortaleciendo nuestros lazos locales.
- 2. Calidad:** Revisamos la calidad en todas nuestras operaciones, desde la cría hasta la comercialización, garantizando la calidad de nuestros productos.
- 3. Sostenibilidad:** Estamos comprometidos con operaciones sustentables, protegiendo el medio ambiente y asegurando prácticas responsables.

4. **Formación continua:** Valoramos la enseñanza y el desarrollo del talento de nuestro personal y comunidad como medio para la mejora constante.
5. **Cumplimiento normativo:** Respetamos todos los reglamentos y leyes aplicables para asegurar la legalidad y la ética en nuestro trabajo.

Objetivos estratégicos

1. **Incrementar la producción:** Aumentar la producción de cuyes para satisfacer las crecientes necesidades de los mercados locales y regionales.
2. **Mejorar la calidad:** Implementar mejores prácticas de cría y asegurar la calidad constante de los cuyes producidos.
3. **Fortalecer la capacitación:** Proporcionar capacitación continua al personal y la comunidad para así poder desarrollar experiencias y conocimientos en la crianza de cuyes.
4. **Diversificar la gestión:** Desarrollar un enfoque de gestión más participativo que involucre a los comuneros con la responsabilidad y toma de decisiones.
5. **Lograr la sostenibilidad:** Implementar prácticas sustentables en la producción y operaciones de los criaderos para proteger el medio ambiente y garantizar la viabilidad a largo plazo.

Estrategias corporativas

1. **Aprovechar el conocimiento local:** Fortalecer el uso del conocimiento local en la cría de cuyes, incorporando prácticas tradicionales y adaptándolas a estándares modernos.
2. **Fomentar la capacitación:** Establecer talleres de formación para los trabajadores y la comunidad, mejorando sus habilidades en la cría de cuyes, gestión y sostenibilidad.
3. **Modernizar la infraestructura:** Invertir en tecnología y equipo para aumentar la eficiencia de los procesos y la productividad del criadero.

4. **Diversificar mercados y productos:** Indagar oportunidades en el mercado para diversificar el producto y poder expandirse en los mercados, incluyendo la exportación de carne de cuy.
5. **Fortalecer la gestión participativa:** Implementar un modelo de gestión más inclusivo que involucre a la comunidad en conjunto a tomar decisiones y al trabajo diario del criadero.

4.1. EVALUACIÓN EXTERNA

4.1.1. *Análisis PESTEL*

Político:

- **Políticas agrícolas:** el Perú cuenta con normativas vigentes y aplicables para la cría de animales pequeños, donde se destaca la “Política Nacional Agraria 2021 – 2030” que fue publicada el 23 de julio de 2021 bajo D.S N 017-2021 MIDAGRI, expresando aspectos como políticas de financiamiento bajo el presupuesto institucional, con el propósito de generar aportes al sector agrario y elevar el desarrollo económico, al reducir la escasez en las zonas rurales más vulnerables del país y generar aportaciones al PBI de 5,6% (El Peruano, 2021).
- **Estabilidad política:** la actividad agrícola tiende a verse afectada por las crisis políticas que desencadenan paros en el sector y sobrecostos, por lo que los gobiernos han resaltado macro indicadores como el aporte del 27,5% al empleo, 15,6% a las exportaciones y su efecto en la disminución de la pobreza (De la Torre-Ugarte & Heros, 2022).

Económico:

- **Inversión y financiamiento:** la adecuación de espacios para destinarlos a criaderos de cuyes puede oscilar los S/. 90 000, con un requerimiento del 20 % para un capital de operaciones que permita el funcionamiento. Mientras que los acuerdos con entidades bancarias del sector que ofrecen tasas de interés preferenciales y el

financiamiento de hasta el 70% de la inversión para la producción de cuyes (Agrobanco, 2024; Osorio, 2021).

- **Mercado y demanda:** la demanda local de cuyes tuvo proyecciones de ascender a 416,23 toneladas de carne para el año 2020 con base en estadísticas de consumo, así como una oferta de 297,16 de toneladas de carne con base en la generación e incremento de nuevos agricultores y grupos familiares dedicados a esta actividad (Gobierno del Perú, 2020).

Social:

- **Preferencias y tendencias de consumo:** existe una tendencia de las 7,8 toneladas de carne de cuy en el 2021, mientras que en el 2020 esta cifra fue de 16,2% por la emergencia sanitaria y la facilidad de acceso a estos tipos de carne. Asimismo, en el 2022 la recuperación registró un aumento del 28% en relación con años anteriores, donde destacan departamentos como Cajamarca, Áncash y Cusco como principales mercados de mayor consumo (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2023).
- **Desarrollo comunitario:** la actividad de crianza de cuyes en las regiones del Perú representa un factor que permite la reducción de brechas en la pobreza, al tener un rendimiento del 4,2% en la sierra y costa, con proyecciones que se han cumplido en los últimos 3 años (De la Torre-Ugarte & Heros, 2022).

Tecnológico:

- **Innovaciones en cría y producción:** Los agricultores del sector cuentan con la infraestructura, equipos y la aplicación de técnicas consideradas como modernas, donde se ha priorizado el uso de tractores, semillas certificadas, usos de insecticidas y pesticidas para cuidar los entornos asociados a fuentes de alimento y criaderos de animales. Por otro lado, se incurre en el uso de vacunas y alimentos

balanceados para asegurar el rendimiento dentro de las prácticas de crianza (De la Torre-Ugarte & Heros, 2022).

Ecológico:

- **Sostenibilidad ambiental:** La cría de cuyes es considerada una práctica sostenible debido a su bajo impacto ambiental en comparación con la ganadería tradicional. Su eficiencia en la conversión de alimento en proteína es alta, con una tasa de conversión alimenticia de aproximadamente 4:1.

Legal:

- **Regulaciones y normativas:** Las regulaciones sanitarias varían, pero es esencial cumplir con las normas locales e internacionales para la comercialización de carne. En la Comunidad Andina, las normas se están armonizando para facilitar el comercio entre países miembros.
- **Certificaciones y estándares de calidad:** se han realizado intervenciones como la notificación de ocurrencia de enfermedades de cuyes, promovida por el SENASA para atender hasta 35 beneficiarios con un presupuesto de S/. 0,09 millones (Minagri, 2023).

4.1.2. 5 Fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter lo describimos en la Tabla 4.

Tabla 4.*Análisis de fuerzas de Porter*

Fuerzas de Porter	Criterios de Análisis para Criaderos de Cuyes en Perú
1. Amenaza de nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none"> - Obstáculos: costos de establecimiento, acceso a parcelas, conocimiento en la crianza de cuyes. - Regulaciones: Normativas sanitarias y ambientales. - Experiencia y conocimiento local: Importancia del conocimiento tradicional en la crianza y manejo de cuyes. - La amenaza de nuevos competidores es de nivel medio
2. Poder de negociación de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de insumos: Acceso a alimentos, materiales para corrales y genética de cuyes. - Dependencia de proveedores locales: Influencia de proveedores locales en precios y calidad. - Costos de cambio: Impacto económico al cambiar de abastecedor. - El poder de negociación de los abastecedores es de nivel bajo.
3. Poder de negociación de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Diversidad de clientes: Incluye consumidores finales, restaurantes y mercados internacionales. - Sensibilidad al precio: Influencia del precio en la elección del producto, especialmente en los negocios locales. - Búsqueda de calidad: Demanda por calidad y características específicas del cuy. - El poder de negociación de los clientes es de nivel alto.
4. Amenaza de productos sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> - Alternativas de carne: Presencia de carnes alternativas como pollo o cerdo. - Preferencias culturales: Cambios en las preferencias alimenticias que afectan la demanda de cuy. - Exportaciones: Impacto de las importaciones y exportaciones en la disponibilidad de sustitutos. - La amenaza de productos sustitutos es de nivel alto.
5. Rivalidad entre los competidores existentes	<ul style="list-style-type: none"> - Número de criaderos: Cantidad y escala de criaderos de cuyes en Perú. - Competencia por calidad: Diferenciación basada en la calidad y técnicas de crianza. - Innovación y Mejora Genética: Importancia de la innovación en métodos de crianza y mejora genética para mantener competitividad. - La rivalidad entre los competidores es de nivel medio.

Nota. Elaboración propia

4.1.3. *Matriz MEFE*

Para la determinación de este cuadro analítico, se han listado los factores críticos de éxito externos, derivadas de los criaderos de cuyes en la región peruana, basándose en el método de validación y cálculo de D'Alessio (2008), donde se asigna un peso de 0 a 1 en una escala de “no importante” a “muy importante”, así como un valor del 1 al 4 que indica el tipo de respuesta que ha tenido la organización ante una estrategia implementada, siendo uno: “pobre”, dos: “promedio”, tres: “por encima del promedio” y cuatro: “superior”, el análisis lo detallamos en la Tabla 5.

Tabla 5.

Matriz MEFE

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDENCIÓN
Oportunidades			
Demanda creciente	0.15	4	0.60
Subvenciones gubernamentales	0.13	3	0.39
Expansión de mercados internacionales	0.10	3	0.30
Tendencias crecientes hacia la alimentación orgánica y sostenible	0.15	2	0.30
Amenazas			
Cambios en regulaciones sanitarias	0.09	4	0.36
Competencia creciente	0.06	2	0.12
Fluctuaciones en el precio de los alimentos	0.15	3	0.45
Riesgos sanitarios y enfermedades	0.17	4	0.68
Total	1		3.20

Nota. Elaboración propia

El valor resultante de la matriz MEFE es 3.2 lo cual se interpreta que hay oportunidades de expandirse en mercados internacionales y seguir desarrollándose en el negocio de cuyes. Debido a su gran demanda, puede manejar a la competencia creciente.

4.2. ANÁLISIS COMPETITIVO

4.2.1. *Grupos Estratégicos*

Grupos Estratégicos en el Sector de Criaderos de Cuyes

1. Criaderos con Alta Calidad del Producto:

- Competidores que se enfocan en la salud y bienestar de los cuyes, produciendo carne de alta calidad.
- Ejemplo: Criaderos que obtienen puntuaciones altas en 'Calidad del producto'.

2. Criaderos con Alta Eficiencia Operacional:

- Competidores que se destacan en mejorar la eficiencia de cada proceso operativo y así maximizar la producción y minimizar costos.
- Ejemplo: Criaderos con puntuaciones altas en 'Eficiencia operacional', como la Comunidad Campesina San Mateo.

3. Criaderos con Empleados Bien Capacitados:

- Competidores que invierten en la formación y progreso de sus empleados, lo cual permite mejorar la eficiencia de su trabajo y la eficiencia operativa.
- Ejemplo: Criaderos con puntuaciones altas en 'Capacitación del personal'.

4. Criaderos con Tecnología y Equipo Avanzados:

- Competidores que invierten en tecnología y equipo moderno, lo cual permite aumentar la productividad y mejorar la calidad del producto.
- Ejemplo: Criaderos con puntuaciones altas en 'Tecnología y equipo', como la Comunidad Campesina San Antonio.

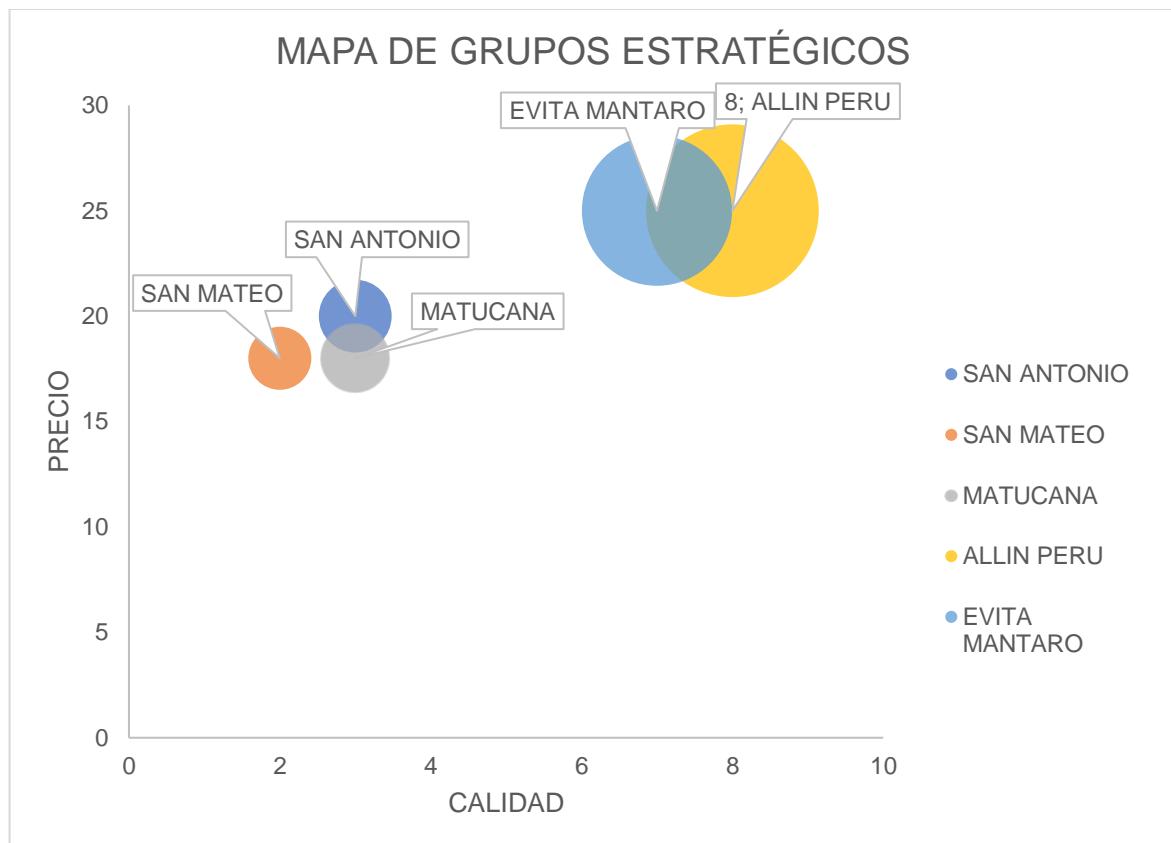
5. Criaderos con Estrategias de Comercialización Efectivas:

- Competidores que se enfocan en estrategias de publicidad y ventas, lo cual permite mejorar su alcance en el mercado.
- Ejemplo: Criaderos con puntuaciones altas en 'Estrategias de comercialización', como la Comunidad Campesina San Mateo.

Para detallar el grupo donde se encuentra la Comunidad Campesina San Antonio, se ha elaborado el mapa de grupos estratégicos de la Figura 4.

Figura 4.

Gráfico de mapa de grupos estratégicos



Nota. Elaboración propia.

4.2.2. *Matriz de perfil competitivo*

4.2.2.1. *Matriz de perfil competitivo (MPC)*

Como parte del proceso de las estrategias que se sugieren para la comunidad campesina, se ha diseñado un perfil de competidores en donde la junta directiva, en conjunto con los responsables del área operativa, podrán ser capaces de registrar y documentar factores críticos de éxito para la planificación estratégica, a continuación, se detallan los pasos que deben seguirse para la construcción de la matriz de perfil competitivo (MPC):

En primer lugar, se escogen dos o más participantes, luego se escriben los factores críticos de éxito, para luego comparar a las organizaciones. Se fija un peso de 0.0 (menos importante) a 1.0 (mayor importancia) a los factores. La ponderación correcta se puede determinar comparando a los participantes exitosos con los no exitosos. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1,00. Se asigna un valor de uno y cuatro a cada uno de los factores, donde a cuatro le corresponde mayor fuerza, tres le corresponde menor fuerza, dos le corresponde menor debilidad, a uno le corresponde mayor debilidad. Las puntuaciones se fundamentan en la eficacia de las estrategias de la organización. La posición de nuestra organización en relación con nuestros competidores se determina con base en el total ponderado. El análisis de nuestra organización se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6.

Factores críticos de éxito

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	COMUNIDAD CAMPESINA SAN ANTONIO		MATUCANA		COMUNIDAD CAMPESINA SAN MATEO	
		VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR	CALIFICACIÓN
1. Calidad del producto	0.19	4	0.76	3	0.57	4	0.76
2. Eficiencia operacional	0.16	2	0.32	4	0.64	3	0.48
3. Capacitación del personal	0.26	1	0.26	3	0.78	2	0.52
4. Tecnología y equipo	0.23	2	0.46	3	0.69	1	0.23
5. Estrategias de comercialización	0.16	4	0.64	3	0.48	4	0.64
Total	1.000		2.44		3.16		2.63

Nota. Elaboración propia.

Esta matriz ayuda a identificar áreas donde el criadero de cuyes sobresale o necesita mejorar en comparación con la competencia. Con base en la siguiente matriz, podemos concluir que la organización nuestra tiene

posturas fuertes en estrategias de comercialización y calidad del producto, pero una posición débil que debemos hacer frente, las cuales son: capacitación de personal y eficiencia operacional.

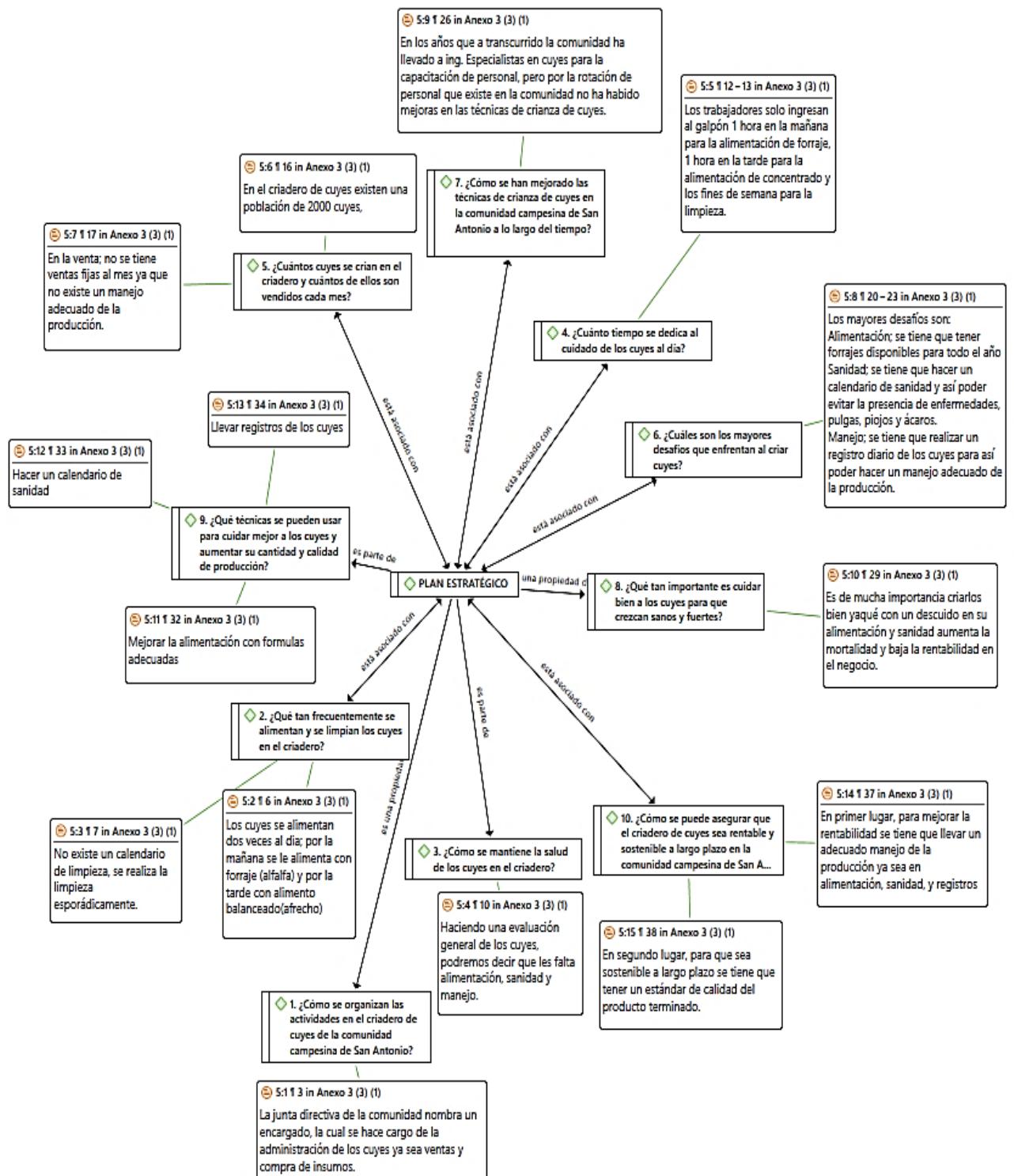
4.3. EVALUACIÓN INTERNA

4.3.1. *Auditoría interna*

La auditoría interna se realizó a través de un guion de entrevista semiestructurado, diseñado para obtener una idea de los desafíos que enfrentan los criadores de cuyes. Estas entrevistas buscaron explorar aspectos como técnicas de cría, manejo de enfermedades, alimentación, y prácticas de comercialización, así como percepciones y experiencias personales de los criadores. Los resultados se analizan, en la Figura 5.

Figura 5.

Red de respuestas a la junta directiva de la Comunidad Campesina San Antonio periodo 2023-2024



Nota. Elaboración propia.

En concordancia con los resultados obtenidos, se puede analizar, del mapa de red, lo siguiente:

- 1. Organización y Gestión:** La administración del criadero se centraliza en un encargado nombrado por la junta directiva, responsable de las actividades de venta y compra de insumos. Esta estructura sugiere un enfoque organizado, pero también podría limitar la diversificación de responsabilidades y la mayor participación de la comunidad en la gestión.
- 2. Alimentación y limpieza:** La alimentación de los cuyes se realiza dos veces al día con forraje y alimento balanceado, lo que indica una rutina establecida. Sin embargo, la limpieza esporádica del criadero puede ser una preocupación importante, ya que la higiene inadecuada puede afectar la salud de los cuyes y la eficiencia del criadero.
- 3. Salud y cuidado de los cuyes:** La evaluación general de la salud de los cuyes revela deficiencias en alimentación, sanidad y manejo. Esto implica la necesidad de un enfoque más estructurado y científico en estas áreas para mejorar el cuidado y la salud de los animales.
- 4. Tiempo dedicado al cuidado:** Se dedican aproximadamente 2 ½ horas por día al cuidado de los cuyes. Esta cantidad limitada de tiempo podría ser insuficiente para atender adecuadamente a una población de 2000 cuyes, especialmente considerando las necesidades de alimentación, limpieza y monitoreo de salud.
- 5. Producción y Venta:** La falta de un manejo apropiado de la producción y la no constancia de ventas fijas mensuales destacan problemas en la estrategia comercial y de producción. Esto sugiere la necesidad de un enfoque más estructurado y planificado para la comercialización y gestión de inventario.
- 6. Desafíos en la crianza:** Los desafíos identificados, como la necesidad de forraje disponible durante todo el año, un calendario de sanidad, y un registro diario de los cuyes, indican áreas claves en las

que centrarse para mejorar la productividad y la viabilidad del criadero.

7. **Mejora en Técnicas de Crianza:** Aunque se han intentado capacitaciones, la rotación de personal ha impedido mejoras significativas en las técnicas de crianza. Esto señala la importancia de la continuidad y el compromiso del personal para la implementación efectiva de las mejoras.
8. **Importancia del Cuidado Adecuado:** La conexión directa entre el cuidado adecuado de los cuyes, la mortalidad y la rentabilidad resalta la importancia crítica de las prácticas de crianza en la viabilidad del negocio.
9. **Técnicas propuestas para mejoras:** Las sugerencias de mejorar la alimentación, establecer un calendario de sanidad y llevar registros detallados son estrategias prácticas para mejorar la producción de cuyes.
10. **Rentabilidad y Sostenibilidad a Largo Plazo:** Para asegurar la rentabilidad y sostenibilidad, se enfatiza la importancia de un manejo adecuado de la producción y establecer estándares de calidad. Esto sugiere un enfoque más holístico que abarca no solo la operación diaria, sino también la planificación estratégica y la garantía de calidad.

Además, se empleó una lista de verificación para validar el cumplimiento y la efectividad del plan estratégico propuesto, asegurando que las medidas implementadas sean prácticas, eficaces y adaptadas a las necesidades y capacidades de la comunidad.

Tabla 7.

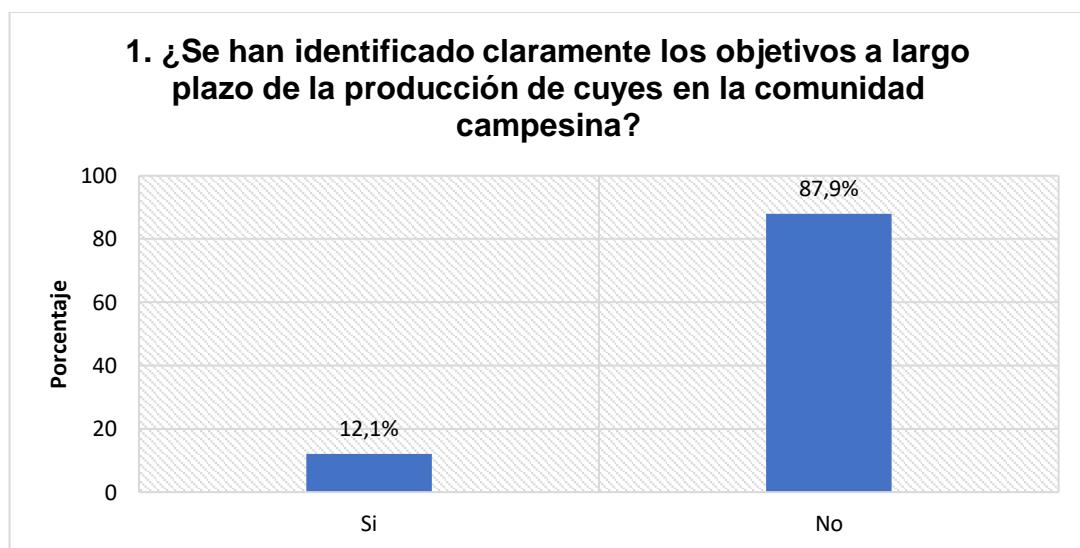
Objetivos a largo plazo de la producción de cuyes

	Frecuencia	%	% acumulado
Sí	22	12,1	12,1
No	160	87,9	100
Total	182	100	

Nota. Elaboración propia.

Figura 6.

Gráfico de objetivos a largo plazo de la producción de cuyes



Nota. Elaboración propia.

Según el análisis de la Tabla 7 y la Figura 6, se obtuvo que, la mayor parte de los comuneros (87,9%), equivalente a 160 individuos, consideró que los objetivos a largo plazo no habían sido claramente identificados, mientras que solo un 12,1% afirmó que estos objetivos se habían establecido claramente. Esto deja en evidencia una ausencia de comunicación en la planificación y establecimiento de objetivos a largo plazo en la producción de

animales menores de la comunidad, resaltando la necesidad de mejorar la comunicación y participación en el proceso de planificación.

Tabla 8.

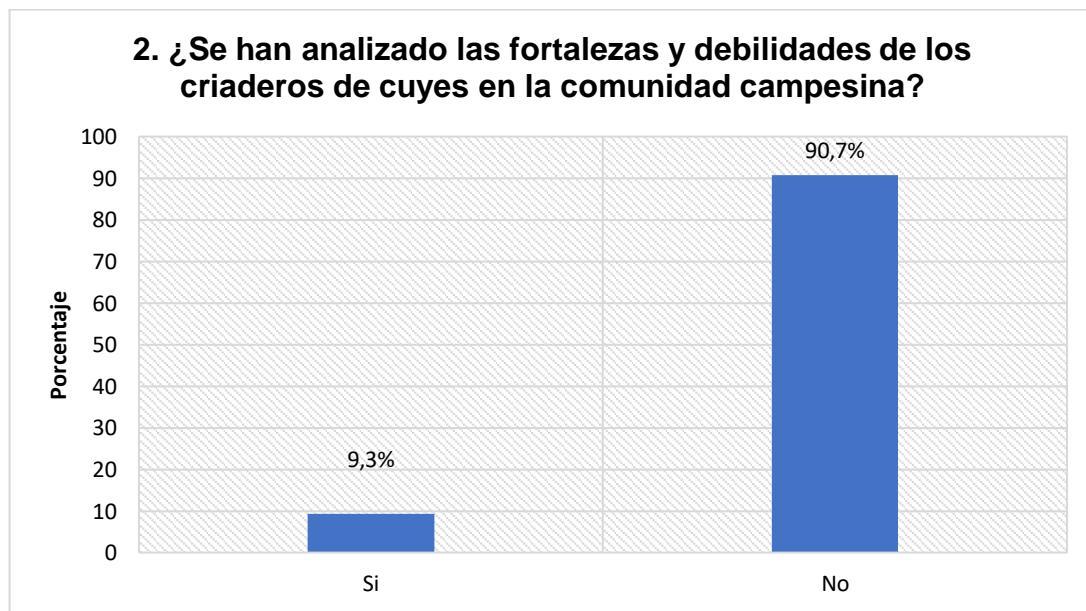
Fortalezas y debilidades de los criaderos de cuyes

	F	%	% acumulado
Sí	17	9,3	9,3
No	165	90,7	100
Total	182	100	

Nota. Elaboración propia

Figura 7.

Gráfico de fortalezas y debilidades de los criaderos de cuyes



Nota. Elaboración propia.

Según el análisis de la Tabla 8 y la Figura 7, se logró evidenciar que un 90,7% equivalente a 165 individuos, señaló que no se han analizado las fortalezas y debilidades de los criaderos de cuyes, mientras que solo un 9,3%

indicó lo contrario. Esto refleja la importancia de realizar análisis detallados para el desarrollo sostenible de esta operación en la comunidad.

Tabla 9.

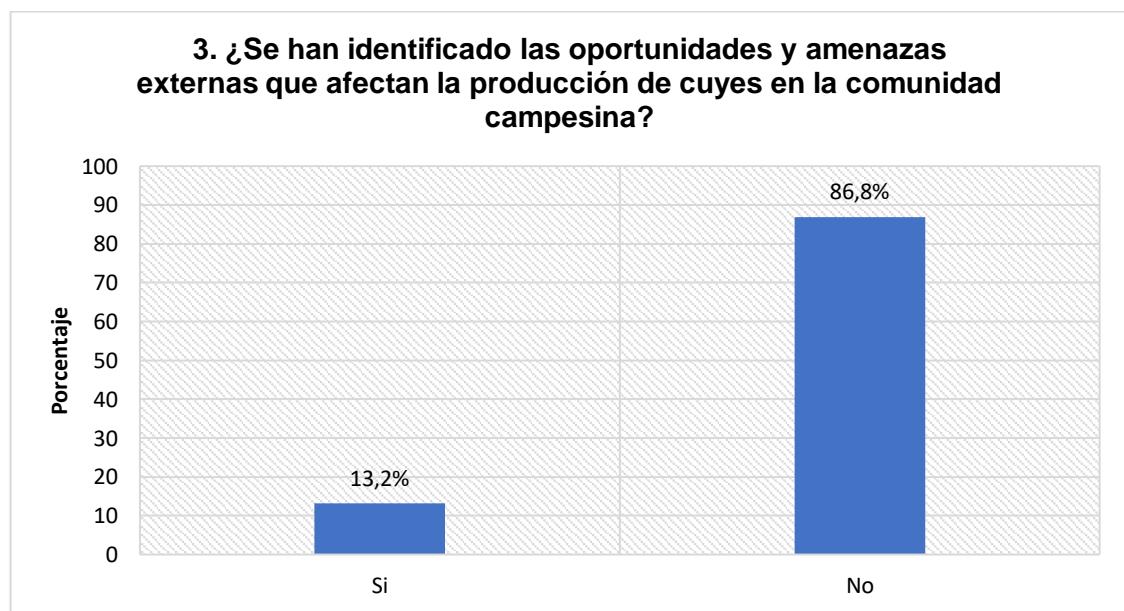
Oportunidades y amenazas externas que afectan la producción de cuyes

	f	%	% acumulado
Sí	24	13,2	13,2
No	158	86,8	100
Total	182	100	

Nota. Elaboración propia.

Figura 8.

Gráfico de oportunidades y amenazas externas que afectan la producción de cuyes



Nota. Elaboración propia.

Según el análisis de la Tabla 9 y la Figura 8, se obtuvo que el 86,8% de los participantes (158 individuos), manifestó que no se han identificado los

factores externos que afectan esta actividad. Por el contrario, un 13,2%, afirmó que sí se han reconocido. Esto indica una marcada falta de conciencia o análisis sobre los factores críticos externos que podrían influenciar en la producción de cuyes, subrayando la necesidad de una evaluación para fortalecer y proteger esta práctica en la comunidad.

Tabla 10.

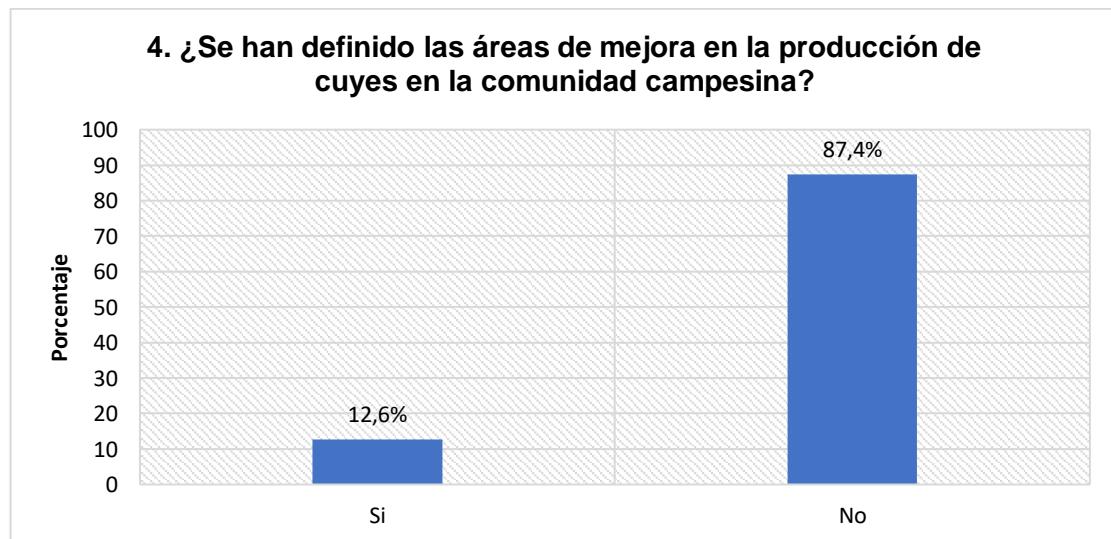
Áreas de mejora en la producción de cuyes

	F	%	% acumulado
Sí	23	12,6	12,6
No	159	87,4	100
Total	182	100	

Nota. Elaboración propia.

Figura 9.

Gráfico de áreas de mejora en la producción de cuyes



Nota. Elaboración propia.

Según el análisis de la Tabla 10 y la Figura 9, en relación con las áreas de mejora, la mayor parte (87,4%) de los comuneros, que corresponde a 159

individuos, indicó que no se han definido en esta actividad. Mientras que solo un 12,6%, afirmó que sí se han establecido dichas áreas de mejora. Esto sugiere que se debe llevar a cabo una planificación estratégica para optimizar y avanzar en esta práctica dentro de la comunidad.

Tabla 11.

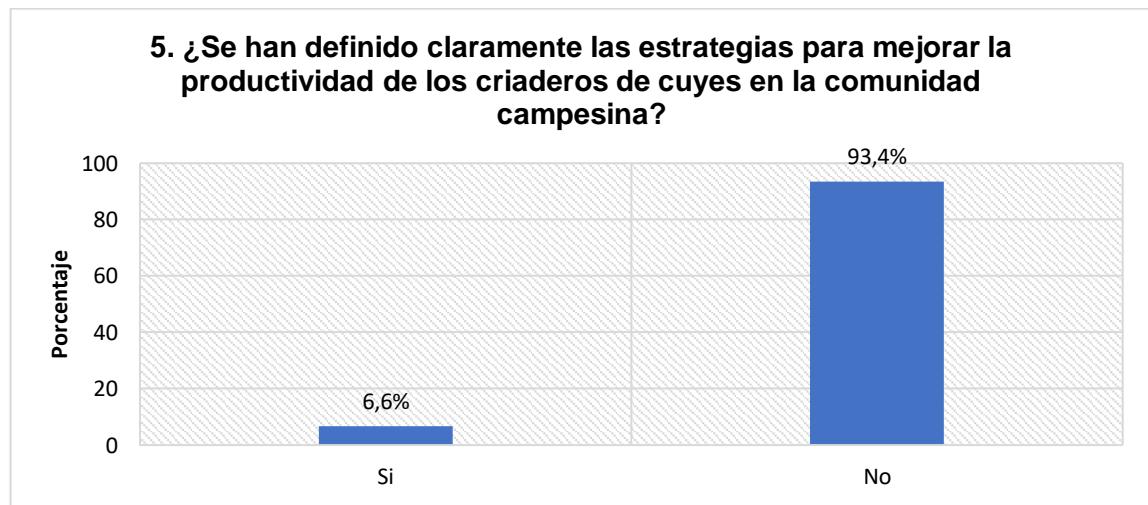
Estrategias para mejorar la productividad de los criaderos de cuyes

	f	%	% acumulado
Sí	12	6,6	6,6
No	170	93,4	100
Total	182	100	

Nota. Elaboración propia.

Figura 10.

Gráfico de las estrategias para mejorar la productividad de los criaderos de cuyes



Nota. Elaboración propia.

Según el análisis de la Tabla 11 y la Figura 10, respecto a los criaderos de cuyes, se encontró que una mayoría significante representada

por el 93,4% de los comuneros, (170 individuos), expresó que no se han definido claramente estrategias para mejorar la productividad en los criaderos de cuyes. Por otro lado, una proporción menor (6,6%), consideró que sí existen estrategias definidas. Esto dejó en evidencia una notable carencia de un plan estratégico para la mejora de la productividad, señalando la necesidad de desarrollar e implementar planes efectivos que aborden esta cuestión en la comunidad.

Tabla 12.

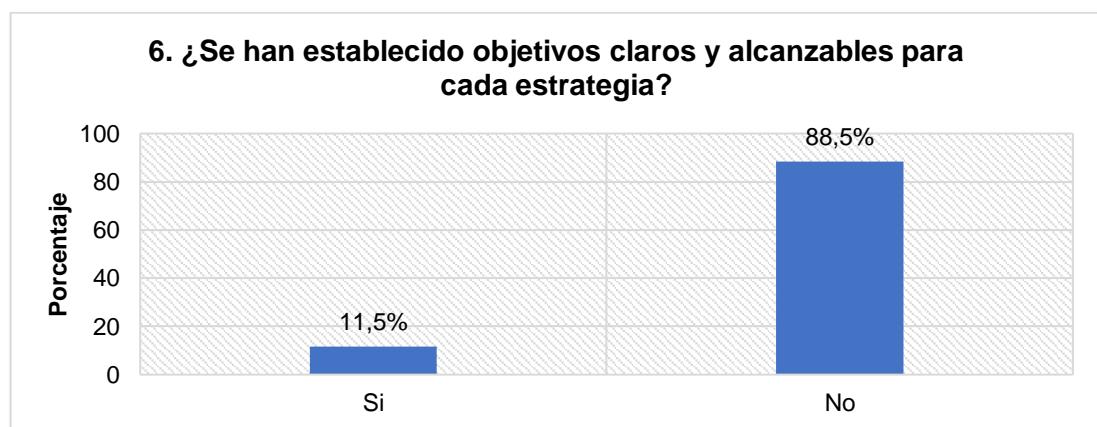
Establecimiento de objetivos claros y alcanzables para cada estrategia

	f	%	% Acumulado
Sí	21	11,5	11,5
No	161	88,5	100
Total	182	100	

Nota. Elaboración propia.

Figura 11.

Gráfico de establecimiento de objetivos claros y alcanzables para cada estrategia



Nota. Elaboración propia.

Según el análisis de la Tabla 12 y la Figura 11, en cuanto al establecimiento de objetivos en los criaderos de cuyes, un 88,5% manifestó que no se han establecido. Por otro lado, solo un 11,5%, que representa a 21 individuos, afirmó que sí existen objetivos claros y alcanzables. Esto indica que es necesaria una planificación detallada y orientada a metas para mejorar la efectividad y sostenibilidad de esta actividad en la comunidad.

Tabla 13.

Definición de plan de acción para implementar cada estrategia

	F	%	% acumulado
Sí	23	12,6	12,6
No	159	87,4	100
Total	182	100	

Nota. Elaboración propia.

Figura 12.

Gráfico de definición de plan de acción para implementar cada estrategia



Nota. Elaboración propia.

Según el análisis de la Tabla 13 y la Figura 12, se evidenció que un significativo 87,4% (159 individuos), indicó que no se ha definido un plan de acción. En contraste, solo un 12,6%, señaló que sí existe un plan de acción definido. Esto sugiere que existe una notable carencia en la planificación y definición de acciones concretas para la implementación de estrategias en los criaderos de cuyes.

Tabla 14.

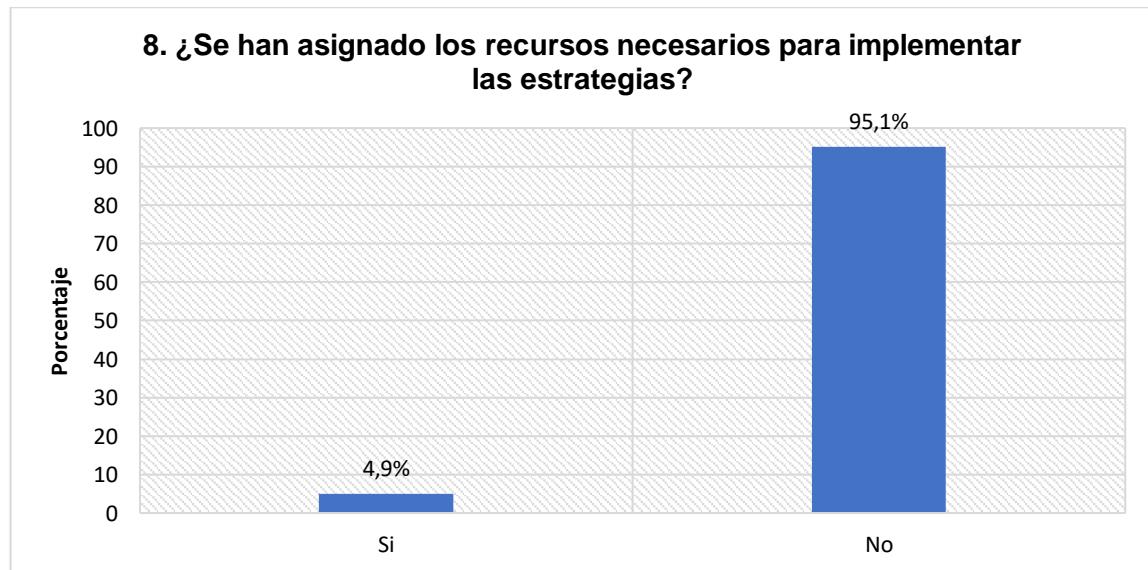
Asignación de recursos necesarios para implementar estrategias

	F	%	% acumulado
Sí	9	4,9	4,9
No	173	95,1	100
Total	182	100	

Nota. Elaboración propia.

Figura 13.

Gráfico de asignación de recursos necesarios para implementar estrategias



Nota. Elaboración propia.

Según el análisis de la Tabla 14 y la Figura 13, en relación con los recursos necesarios, casi el total de los comuneros (95,1%) equivalente a 173 individuos, indicó que no se han asignado los recursos. Mientras que, solo una proporción menor del 4,9%, afirmó que sí se han asignado dichos recursos. Esto demostró una considerable falta de asignación de recursos, lo que señala un desafío crítico para la efectividad de las estrategias planeadas.

Tabla 15.

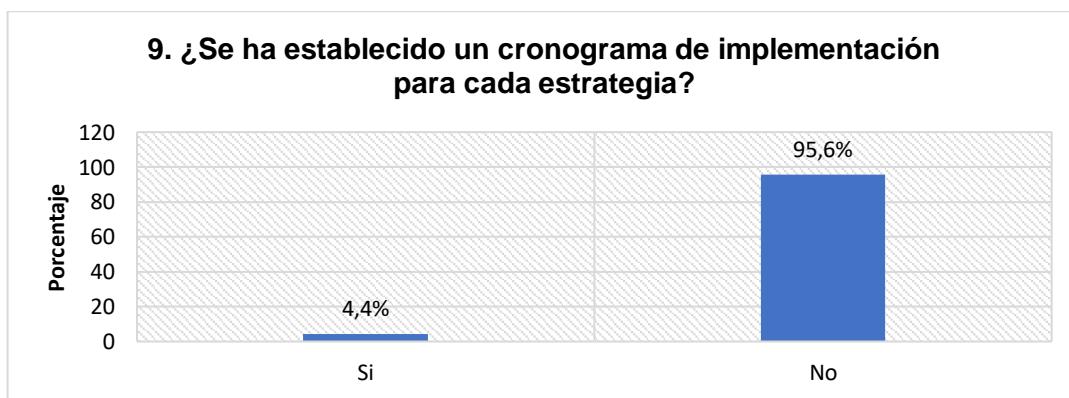
Disponibilidad de cronograma de implementación para cada estrategia

	F	%	% acumulado
Sí	8	4,4	4,4
No	174	95,6	100
Total	182	100	

Nota. Elaboración propia.

Figura 14.

Gráfico de disponibilidad de cronograma de implementación para cada estrategia



Nota. Elaboración propia.

Según el análisis de la Tabla 15 y la Figura 14, se observó que un considerable 95,6% indicó que no se ha establecido un cronograma de

implementación para cada estrategia. En contraste, un reducido porcentaje, el 4,4% equivalente a 8 personas, afirmó que sí se ha establecido dicho cronograma. Esto ha reflejado una marcada falta de planificación temporal para la implementación de estrategias en la cría de cuyes, subrayando la necesidad de desarrollar una estructura de tiempo definida para lograr una implementación efectiva y oportuna de las estrategias propuestas en la comunidad.

Tabla 16.

Responsabilidades explícitas para poner en práctica de cada estrategia

	F	%	% acumulado
Sí	18	9,9	9,9
No	164	90,1	100,0
Total	182	100,0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 15.

Gráfico de responsabilidades explícitas para poner en práctica de cada estrategia



Nota. Elaboración propia.

Según el análisis de la Tabla 16 y la Figura 15, un 90,1% de los participantes, expresó que no se han asignado responsabilidades explícitas para poner en práctica cada estrategia en los criaderos de cuyes. Por otro lado, un 9,9%, equivalente a 18 personas, afirmó que sí se han definido responsabilidades claras. Esto pone de manifiesto una notoria ausencia de asignación de tareas y deberes específicos para la implantación de las estrategias, subrayando la necesidad de establecer una organización clara y asegurar la ejecución exitosa de las estrategias propuestas en la comunidad.

Tabla 17.

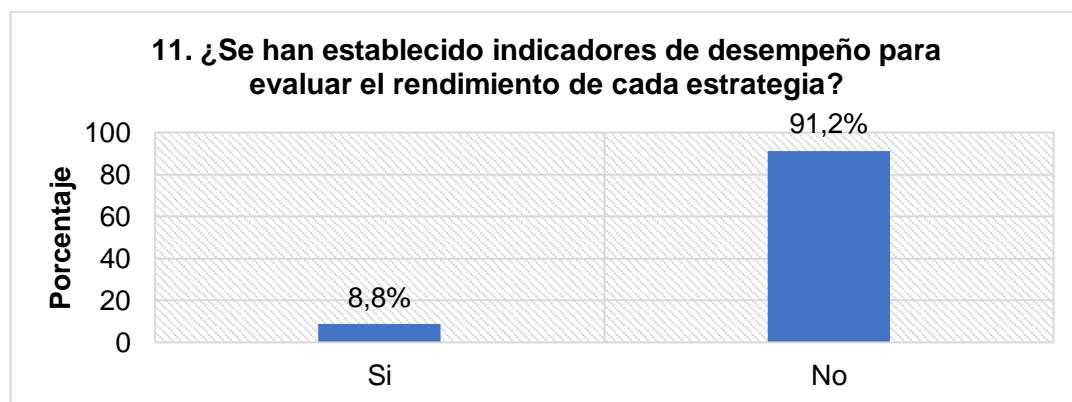
Indicadores de desempeño para evaluar el rendimiento de cada estrategia

	F	%	% acumulado
Sí	16	8,8	8,8
No	166	91,2	100
Total	182	100	

Nota. Elaboración propia.

Figura 16.

Gráfico de indicadores de desempeño para evaluar el rendimiento de cada estrategia



Nota. Elaboración propia.

Según el análisis de la Tabla 17 y la Figura 16, en relación con el establecimiento de indicadores para medir el desempeño, un significativo 91,2% indicó que no se han establecido indicadores de desempeño para evaluar el rendimiento de cada estrategia en los criaderos de cuyes. En contraposición, un 8,8%, equivalente a 16 personas, afirmó que sí se han definido estos indicadores. Esto sugiere una notable carencia en la definición de medidas concretas para evaluar el éxito de las estrategias propuestas.

Tabla 18.

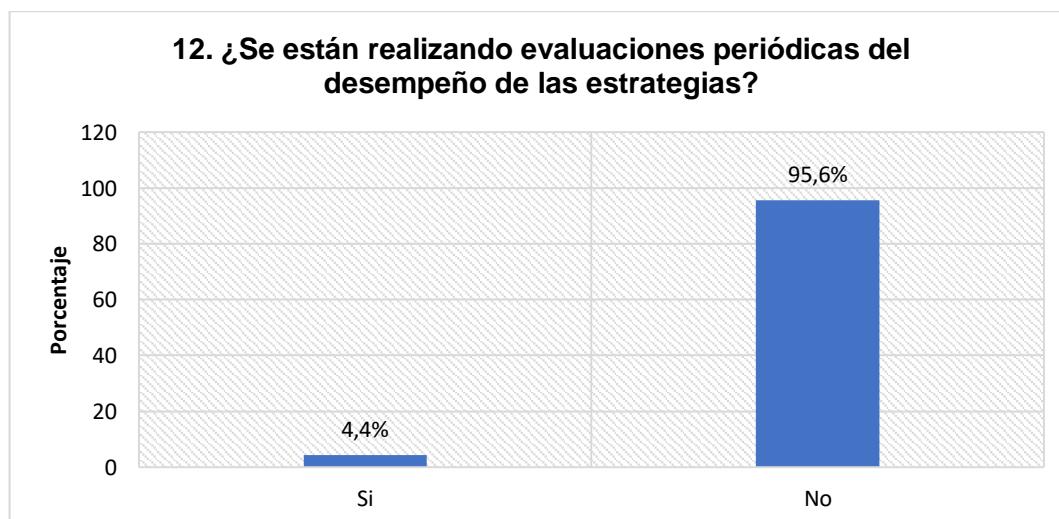
Evaluaciones periódicas del desempeño de las estrategias

	F	%	% acumulado
Sí	8	4,4	4,4
No	174	95,6	100
Total	182	100	

Nota. Elaboración propia.

Figura 17.

Gráfico de evaluaciones periódicas del desempeño de las estrategias



Nota. Elaboración propia.

Según el análisis de la Tabla 18 y la Figura 17, una proporción mayor equivalente al 95,6% de los comuneros, indicó que no se están realizando evaluaciones. Por otro lado, un 4,4%, representado por 8 personas, afirmó que sí se están llevando a cabo dichas evaluaciones. Esto pone de manifiesto una notoria falta de monitoreo del desempeño de las tácticas implementadas, subrayando la necesidad de establecer un sistema de evaluación regular para garantizar la eficacia y la mejora constante de las estrategias en la comunidad.

Tabla 19.

Oportunidades para mejorar el empleo de las estrategias

	F	%	% acumulado
Sí	5	2,7	2,7
No	177	97,3	100,0
Total	182	100,0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 18.

Gráfico de oportunidades para mejorar el empleo de las estrategias



Nota. Elaboración propia.

Según el análisis de la Tabla 19 y la Figura 18, se logró evidenciar que la mayor parte (97,3%) de los encuestados, equivalente a 177 individuos, manifestó que no se han identificado oportunidades para mejorar el empleo de las estrategias. En contraste, un reducido 2,7 %, representado por 5 personas, afirmó que sí se han identificado. Estos hallazgos demuestran una marcada falta de reconocimiento de oportunidades para optimizar la implementación de estrategias, resaltando la importancia de llevar a cabo análisis y evaluaciones críticas que puedan conducir a mejoras significativas en la ejecución de las estrategias en la comunidad.

De esta manera, el resultado de la auditoría se ha englobado en lo siguiente, lo cual se muestra en la Tabla 20.

Tabla 20.

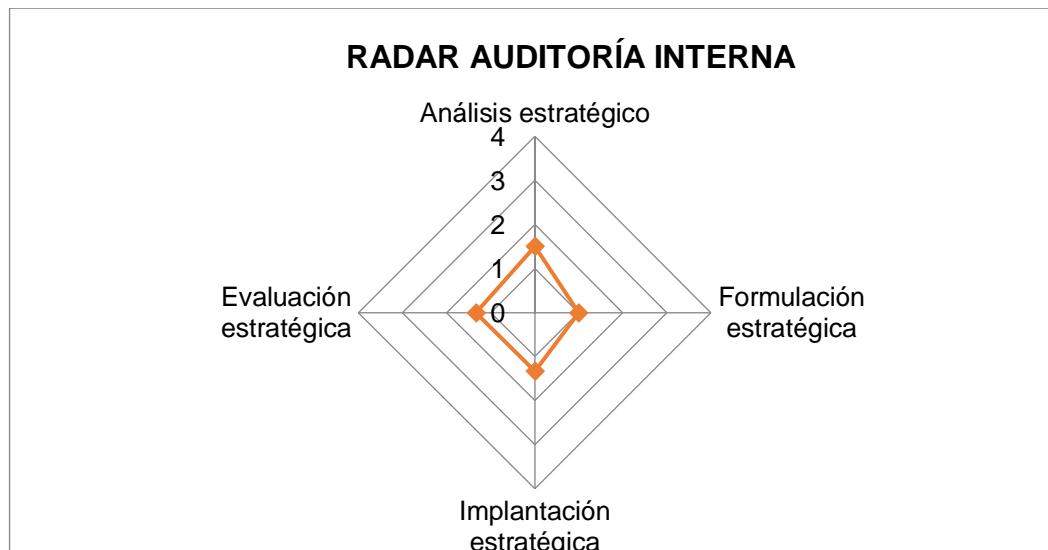
Resumen de auditoría aplicada en la comunidad campesina

Nº	EVALUACIÓN	Promedio	Subtotal	Nº de preguntas
1	Análisis estratégico	1,5	6	4
2	Formulación estratégica	1,0	3	3
3	Implantación estratégica	1,3	4	3
4	Evaluación estratégica	1,3	4	3
	Subtotal	5,0	17	13

Nota. Elaboración propia.

Figura 19.

Gráfico radar de la comunidad campesina en relación al planeamiento estratégico



Nota. Elaboración propia.

Luego de analizar el gráfico de la figura 19, lo cual nos muestra el radar del desempeño inicial de la comunidad, se pudieron identificar brechas en términos de sus procesos, organización y planificación estratégica, evidenciándose mayormente esfuerzos autónomos y poco orientados hacia el logro de objetivos estratégicos, lo que dificulta el control sobre las gestiones productivas y las relaciones comerciales asociadas a los cuyes.

4.3.2. *Matriz MEFI*

Por su parte, la matriz interna sirve como herramienta para identificar las debilidades y fortalezas con base a la supervisión diaria de las actividades y el registro sistematizado de las novedades que se puedan encontrar dentro del proceso inmerso en los criaderos de cuyes de la comunidad campesina. Su metodología se comparte con lo previamente explicado en el caso de la matriz MEFE:

Asigne a cada factor un valor entre 1 y 4. Este valor asignado corresponde a la respuesta actual de la estrategia de la organización, en el que el valor es 4 = mayor fortaleza, 3 = menos fortaleza, 2 = menos debilidad,

1 = mayor debilidad. Tenga en cuenta que las fortalezas solo reciben una calificación de 4 ó 3 y las debilidades solo de 1 ó 2. Los valores asignados están orientados a la empresa, mientras que los pesos están orientados al éxito de la empresa en la industria. En la Tabla 21 se muestra el resultado del análisis.

Tabla 21.

Matriz MEFI

Factores críticos de éxito	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
Conocimiento local	0.17	3	0.51
Compromiso de la comunidad	0.13	4	0.52
Experiencia en técnicas de crianza específicas para cuyes	0.12	4	0.48
Biodiversidad de cuyes con potencial genético para la mejora	0.12	4	0.48
DEBILIDADES			
Limitaciones en capacitaciones	0.14	1	0.14
Estructura de gestión centralizada	0.09	1	0.09
Falta de acceso a tecnología avanzada	0.13	1	0.13
Dependencia de mercados locales	0.1	2	0.2
Total	1.00		2.55

Nota. Elaboración propia.

Mediante la matriz MEFI nos dio un resultado de 2.55, lo cual nos señala que nuestra organización tiene mayores fortalezas, pero debemos atender las debilidades tales como fomentar las capacitaciones al personal y a la directiva comunal, implementar tecnología para hacer registros de los animales, buscar nuevos mercados y otros.

4.4. MATRIZ FODA

Tabla 22.

Matriz FODA para la productividad en la crianza de cuyes

		FACTORES INTERNOS	
FACTORES EXTERNOS		Fortalezas – F	Debilidades – D
		<p>1. Conocimiento local</p> <p>2. Compromiso de la comunidad</p> <p>3. Experiencia en técnicas de crianzas específicas para cuyes</p> <p>4. Biodiversidad de cuyes con potencial genético para la mejora</p>	<p>1. Limitaciones en capacitaciones</p> <p>2. Estructura de gestión centralizada</p> <p>3. Falta de acceso a tecnología avanzada</p> <p>4. Dependencia de mercados locales</p>
	<p>Oportunidades – O</p> <p>1. Demanda creciente</p> <p>2. Subvenciones gubernamentales</p> <p>3. Expansión de mercados internacionales</p> <p>4. Tendencias crecientes hacia la alimentación orgánica y sostenible</p>	<p>Estrategias – FO</p> <p>1. Utilizar el profundo conocimiento local para desarrollar estrategias de producción para abastecer la demanda creciente del mercado</p> <p>2. Involucrar activamente a toda la comunidad en la expansión del criadero para aprovechar las subvenciones gubernamentales disponibles.</p> <p>3. Promover la diversidad genética de los cuyes en mercados internacionales, aprovechando la demanda de productos orgánicos y sostenibles.</p> <p>4. Implementar prácticas de crianza sostenibles para capturar nichos de mercado</p>	<p>Estrategias – DO</p> <p>1. Invertir en la formación y desarrollo de habilidades de los trabajadores y de la comunidad, aprovechando las subvenciones disponibles para ello.</p> <p>2. Explorar modelos de gestión más participativos que permitan una toma de decisiones más flexible y eficaz.</p> <p>3. Establecer alianzas con entidades tecnológicas para superar la dependencia de los mercados locales y expandirse a mercados internacionales.</p> <p>4. Desarrollar programas de resiliencia empresarial para prepararse ante fluctuaciones en el precio de</p>

		que valoran la alimentación orgánica.	los alimentos y asegurar la sostenibilidad económica.
	Amenazas – A <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios en las regulaciones 2. Competencia creciente 3. Fluctuaciones en el precio de los alimentos 4. Riesgos sanitarios y enfermedades 	Estrategias - FA <ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar el conocimiento local para adecuarse con rapidez a las variaciones en las regulaciones y garantizar el cumplimiento. 2. Destacar la calidad y el compromiso de la comunidad como ventajas competitivas para hacer frente a la creciente competencia. 3. Desarrollar protocolos de bioseguridad para prevenir enfermedades y promover la salud de los cuyes. 4. Fomentar la investigación y desarrollo en prácticas de crianza para anticiparse y adecuarse con rapidez a las variaciones de regulaciones y de mercado. 	Estrategias – DA <ol style="list-style-type: none"> 1. Priorizar la capacitación para asegurar que el criadero cumpla con las regulaciones gubernamentales cambiantes. 2. Revisar la estructura de dirección centralizada para garantizar que sea ágil y eficaz en la adaptación a la competencia creciente. 3. Desarrollar estrategias de mitigación de riesgos para enfrentar fluctuaciones económicas y riesgos sanitarios. 4. Explorar alianzas estratégicas con otras industrias para diversificar los canales de venta y reducir la dependencia de mercados volátiles.

Nota. Elaboración propia.

El análisis del resultado del FODA, elaborado en la Tabla 22, muestra un panorama estratégico claro en el criadero de cuyes de la comunidad en estudio. Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas para explotar las oportunidades externas, lo que puede resultar en un crecimiento sólido y una ventaja competitiva. Las estrategias DO tienen como objetivo abordar las debilidades al aprovechar las oportunidades, lo que puede conducir a una mejora significativa en la capacitación y la gestión. Las estrategias FA capitalizan las fortalezas para hacer frente a las amenazas, lo que fortalece la postura del criadero en el mercado y su cumplimiento normativo.

Finalmente, las estrategias DA se centran en minimizar el impacto de las debilidades ante las amenazas, lo que puede ayudar a mitigar riesgos y asegurar la viabilidad a largo plazo. En conjunto, este análisis FODA proporciona un enfoque sólido y equilibrado para desarrollar un plan estratégico que aborde de manera efectiva los retos y aproveche las oportunidades para aumentar la productividad del criadero de cuyes en la comunidad campesina.

4.5. MATRIZ PEYEA

En esta matriz, resulta fundamental considerar factores que pudiesen afectar la productividad en el criadero de cuyes, por lo que se han identificado los siguientes factores, lo cual se muestra en la Tabla 23.

Tabla 23.

Matriz PEYEA

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores de la estabilidad del entorno (EE)		Factores de la fortaleza financiera (FF)	
Normativa agropecuaria cambiante	-5	Potencial de inversión en tecnología y mejoras.	5
Variaciones climáticas e impacto en crianza de cuyes	-3	Acceso a financiamiento y créditos	5
Disponibilidad y acceso a recursos naturales	-3	Rentabilidad del criadero de cuyes.	5
Tendencias del mercado	-4	Flujo de caja y liquidez	5
Estabilidad política y económica.	-5	Diversificación de fuentes de ingresos	5
Promedio	-4	Promedio	5
Factores de la fuerza de la industria (FI)		Factores de la ventaja competitiva (VC)	
Nivel de competencia en el negocio de cría de cuyes	5	Calidad y diferenciación de cuyes	-4
Barreras de entrada para nuevos ingresantes	4	Eficiencia en los procesos de cría y producción	-4
Innovaciones tecnológicas en la cría y cuidado de cuyes	3	Relaciones con clientes y canales de distribución	-3
Disponibilidad y calidad de proveedores de insumos	3	Conocimiento y habilidades del equipo de trabajo	-4
Asociaciones o cooperativas que fortalezcan la industria	2	Estrategias de marketing y posicionamiento de marca	-5
Promedio	3,4	Promedio	-4

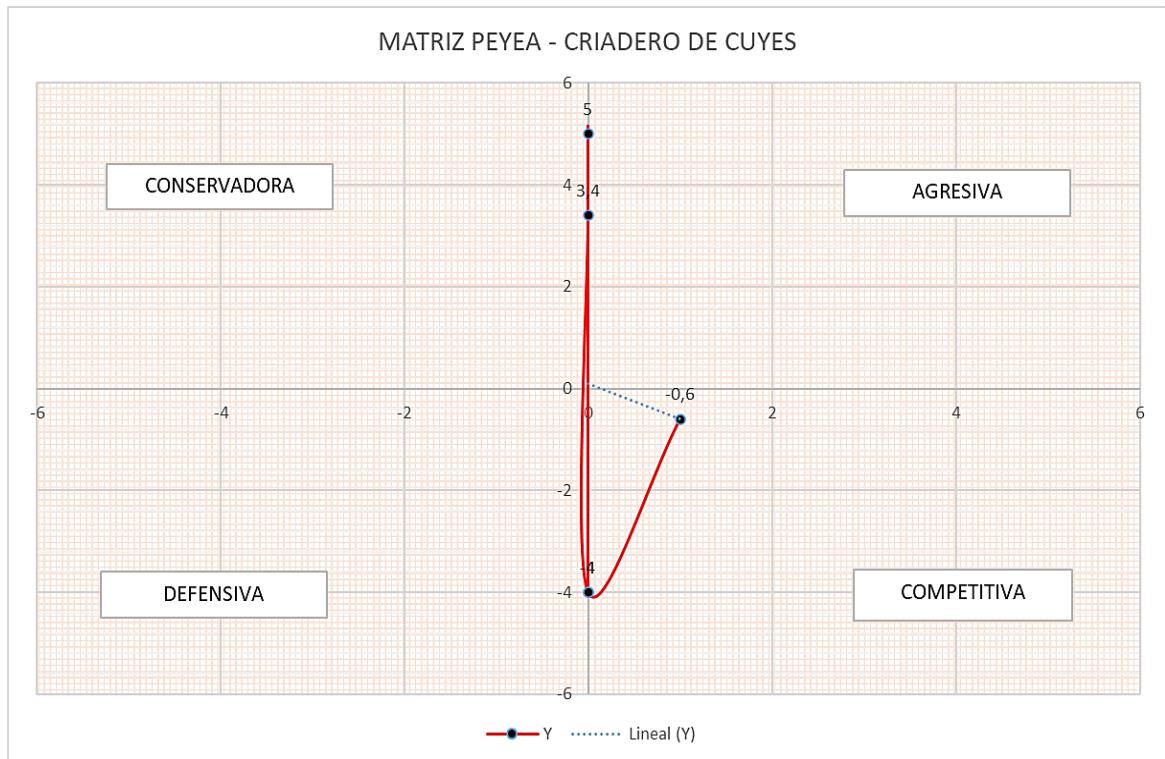
Nota. Elaboración propia.

En este caso, el peso que se asigna procede de la distribución de las amenazas y oportunidades que se presentan durante la práctica de la actividad de crianza de cuyes, especialmente entre las mismas comunidades aledañas de la zona. De esta manera, se brinda una herramienta que permitirá

identificar, en el caso de obtener mayores puntajes en las oportunidades, la probabilidad de expansión o mejora, mientras que las puntuaciones más altas asociadas a las amenazas indicarán una necesidad urgente de acción.

Figura 20.

Gráfico de matriz PEYEA



Nota. Elaboración propia.

En conformidad con la evaluación previamente realizada de la Figura 20. Es posible interpretar que la directiva encargada de la producción de cuyes en el país maneja una estrategia competitiva frente a los demás, tales como penetración de mercado y otros, por lo que resulta ser un buen indicador de mejora de la productividad.

4.6. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

El ciclo de vida para la crianza de cuyes se muestra en la Tabla 24.

Tabla 24.

Cuadrante del ciclo de vida para la crianza de cuyes

Cuadrantes	Ciclo de vida del producto
Interrogación	INTRODUCCIÓN
Alimentos orgánicos especializados para cuyes	
Nuevos mercados de exportación	
Estrellas	CRECIMIENTO
Cuyes de raza pura para exposiciones	
Innovaciones en técnicas de crianza	
Vacas	ESTANCIAMIENTO MADUREZ
Venta tradicional de cuyes para consumo	
Venta de insumos y equipos para criaderos	
Perros	DECLIVE
Productos o servicios no innovadores o en declive	
Segmentos del mercado con baja demanda	

Nota. Elaboración propia.

El análisis del índice de crecimiento y la cuota de mercado para la crianza de cuyes se muestra en la tabla 25.

Tabla 25.

Matriz BCG para la crianza de cuyes

Producto	Ventas (en miles)	Proporción de Cartera de Negocio (%)	Ventas líderes (en miles)	Ventas del sector (año actual en miles)	Ventas del sector (año anterior en miles)	Índice de Crecimiento del Mercado (%)	Cuota de mercado relativa	Casilla matriz BCG
Cuy Andino (estrella)	500	50	600	1500	1200	25	0.83	Estrella
Cuy Inti (interrogación)	200	20	800	1800	1500	20	0.25	Interrogación
Cuy Blanco (vaca)	300	30	500	2000	1900	5	0.60	Vaca

Nota. Elaboración propia.

- **Ventas:** Ingresos generados por cada tipo de cuy.
- **Proporción de Cartera de Negocio:** Porcentaje que representa cada tipo de cuy en el negocio total.
- **Ventas Líderes:** Ventas del líder en el segmento de mercado para cada tipo de cuy.
- **Ventas del sector (año actual y anterior):** Ventas de cada año del respectivo sector (actual y anterior).
- **Índice de crecimiento del mercado:** Cambio porcentual en las ventas totales de un año con respecto al otro.
- **Cuota de Mercado Relativa:** Ventas del tipo de cuy dividido por las ventas del líder en el mercado.

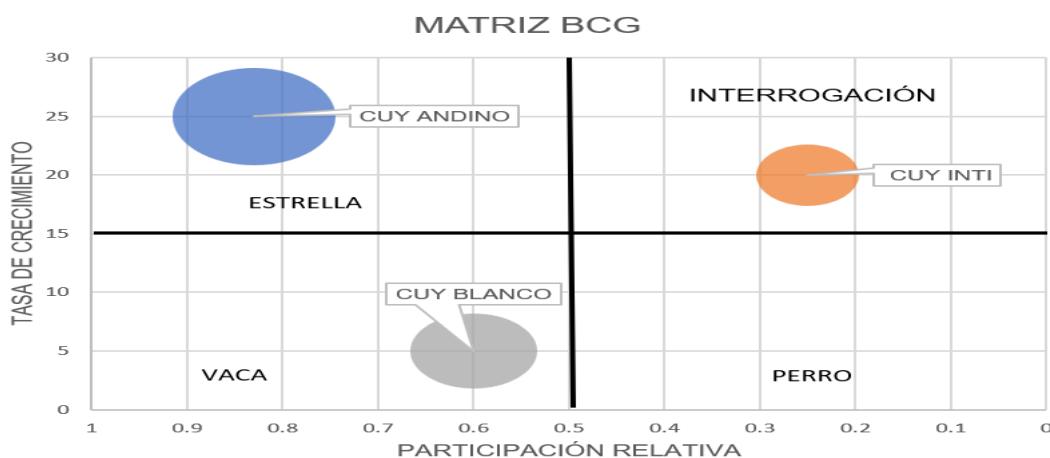
Casillas de la matriz BCG:

- **Estrella (Cuy Andino):** Alta participación relativa y crecimiento alto.
- **Interrogación (Cuy Inti):** Baja participación relativa, pero crecimiento alto.
- **Vaca (Cuy Blanco):** Alta participación relativa, crecimiento bajo.

La ubicación del producto (tipo de cuy), en el cuadrante respectivo, se muestra en la Figura 21.

Figura 21.

Matriz BCG



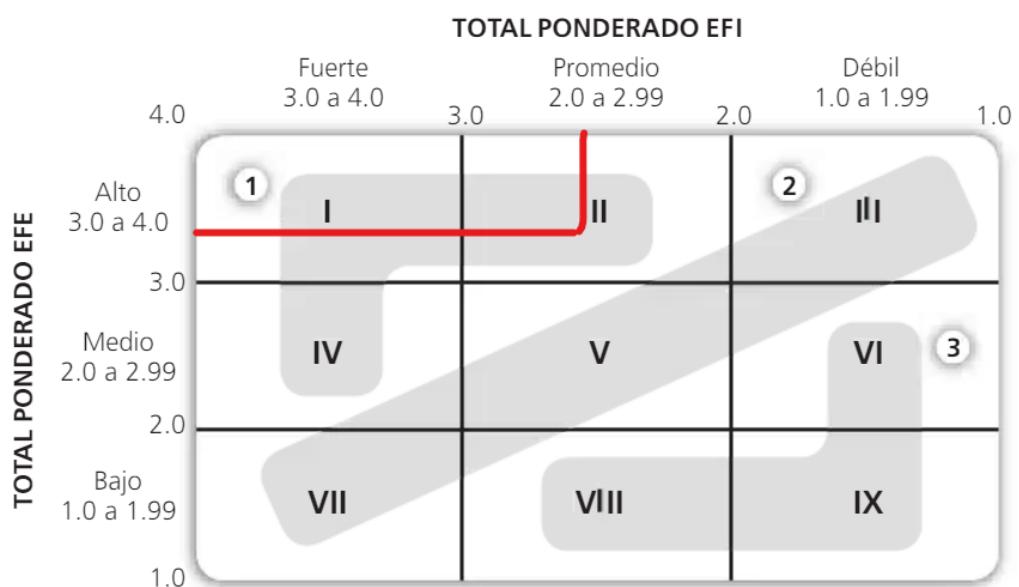
Nota. Elaboración propia.

4.7. MATRIZ INTERNA-EXTERNA

En la matriz siguiente se toman los valores totales obtenidos en cada etapa de la evaluación interna y externa. Tomando de referencia el procedimiento descrito por D'Alessio (2008), se obtienen los siguientes cuadrantes: I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, lo cual se muestran en la Figura 22.

Figura 22.

Gráfico de matriz IE



Nota. Adaptado del libro, Proceso estratégico (p,318), por Fernando D'Alessio (2008).

Con respecto al resultado, la interpretación de esta matriz indicaría una prescripción de invertir selectivamente y construir, por lo que se ubica en el casillero número II de la respectiva matriz, indicando que requiere de una estrategia intensiva y de integración que pueda ayudar a elevar los índices de productividad en el criadero de cuyes.

4.8. MATRIZ DE DECISIÓN (MD)

Como complemento de los análisis anteriores, con el propósito de unificar y establecer una directriz clara y precisa sobre acciones a seguir, se suscita la siguiente matriz de decisión, la cual se muestra en la Tabla 26.

Tabla 26.*Matriz MD para la crianza de cuyes*

Estrategias de crecimiento y diversificación	Estrategias de consolidación	Estrategias de reorientación y adaptación	Estrategias de retiro o transformación	Matriz				TOTAL
				FOD A	PEY EA	BC G	EFI	
Enfocarse en las "estrellas" para innovaciones y cuyes de raza pura						1		1
Explotar fortalezas y oportunidades para crecer en nuevos mercados				1			1	2
	Mantener y optimizar las "vacas" en venta tradicional y de insumos.					1		1
	Fortalecer las áreas débiles para mantener la posición en el mercado						1	1
		Evaluar "interrogantes" como alimentos orgánicos y exportación.				1		1
		Adaptarse a los cambios del entorno y amenazas.		1	1			2
			Reconsiderar los "perros" para eliminar o transformar productos en declive.			1		1
			Ajustar estrategias ante factores de estabilidad negativos y debilidades internas.		1		1	2

Nota. Elaboración propia.

Con respecto a los resultados obtenidos, las mejores estrategias deberán enfocarse hacia la explotación de fortalezas y oportunidades para crecer en nuevos mercados, la adaptación a los cambios y hacer frente a las amenazas que puedan derivarse de la actividad de crianza de cuyes.

4.9. MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)

Las estrategias retenidas para la crianza de cuyes se muestran en la Tabla 27.

Tabla 27.

Factores clave y estrategias retenidas para la crianza de cuyes

FACTORES CLAVE	PESO	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS			
		Penetración del mercado	Desarrollo del producto	Estrategia concéntrica	Desarrollo del mercado
	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
Fortalezas					
Conocimiento local	0.17	4	3	2	3
Compromiso de la comunidad	0.13	3	3	1	2
Experiencia en técnicas de crianza específicas para cuyes	0.12	3	3	1	3
Biodiversidad de cuyes con potencial genético para la mejora	0.12	2	2	1	2
Debilidades					
Limitaciones en capacidades	0.14	4	2	3	1
Estructura de gestión centralizada	0.09	3	3	4	1
Falta de acceso a tecnología avanzada	0.13	2	2	3	1
Dependencia de mercados locales	0.1	1	2	2	1
Oportunidades					
Demanda creciente	0.15	4	1	1	3
Subvenciones gubernamentales	0.13	3	4	4	4
Expansión de mercados internacionales	0.1	3	3	2	2
Tendencias crecientes hacia la alimentación orgánica y sostenible	0.15	3	1	3	4

Amenazas					
Cambios en regulaciones sanitarias	0.09	4	1	4	3
Competencia creciente	0.06	3	3	2	2
Fluctuaciones en el precio de los alimentos	0.15	2	2	4	1
Riesgos sanitarios y enfermedades	0.17	1	2	2	3
Total	2.00				

Nota. Elaboración propia.

A través de la valoración otorgada por cada estrategia retenida, se presenta el resultado del estudio para la obtención de la estrategia con mayor potencial para la mejora de la productividad en los criaderos de cuyes, lo cual se muestra en la Tabla 28.

Tabla 28.

Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)

FACTORES CLAVE	PESO	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS							
		Penetración del mercado		Desarrollo del producto		Estrategia concéntrica		Desarrollo del mercado	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Fortalezas									
Conocimiento local	0.17	4	0.68	3	0.51	2	0.34	3	0.51
Compromiso de la comunidad	0.13	3	0.39	3	0.39	1	0.13	2	0.26
Experiencia en técnicas de crianza específicas para cuyes	0.12	3	0.36	3	0.36	1	0.12	3	0.36
Biodiversidad de cuyes con potencial genético para la mejora	0.12	2	0.24	2	0.24	1	0.12	2	0.24
Debilidades									
Limitaciones en capacitaciones	0.14	4	0.56	2	0.28	3	0.42	1	0.14
Estructura de gestión centralizada	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	1	0.09
Falta de acceso a tecnología avanzada	0.13	2	0.26	2	0.26	3	0.39	1	0.13

Dependencia de mercados locales	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1
Oportunidades									
Demanda creciente	0.15	4	0.6	1	0.15	1	0.15	3	0.45
Subvenciones gubernamentales	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52
Expansión de mercados internacionales	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Tendencias crecientes hacia la alimentación orgánica y sostenible	0.15	3	0.45	1	0.15	3	0.45	4	0.6
Amenazas									
Cambios en regulaciones sanitarias	0.09	4	0.36	1	0.09	4	0.36	3	0.27
Competencia creciente	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12
Fluctuaciones en el precio de los alimentos	0.15	2	0.3	2	0.3	4	0.6	1	0.15
Riesgos sanitarios y enfermedades	0.17	1	0.17	2	0.34	2	0.34	3	0.51
Total	2.00		5.61		4.54		4.82		4.65

Nota. Elaboración propia.

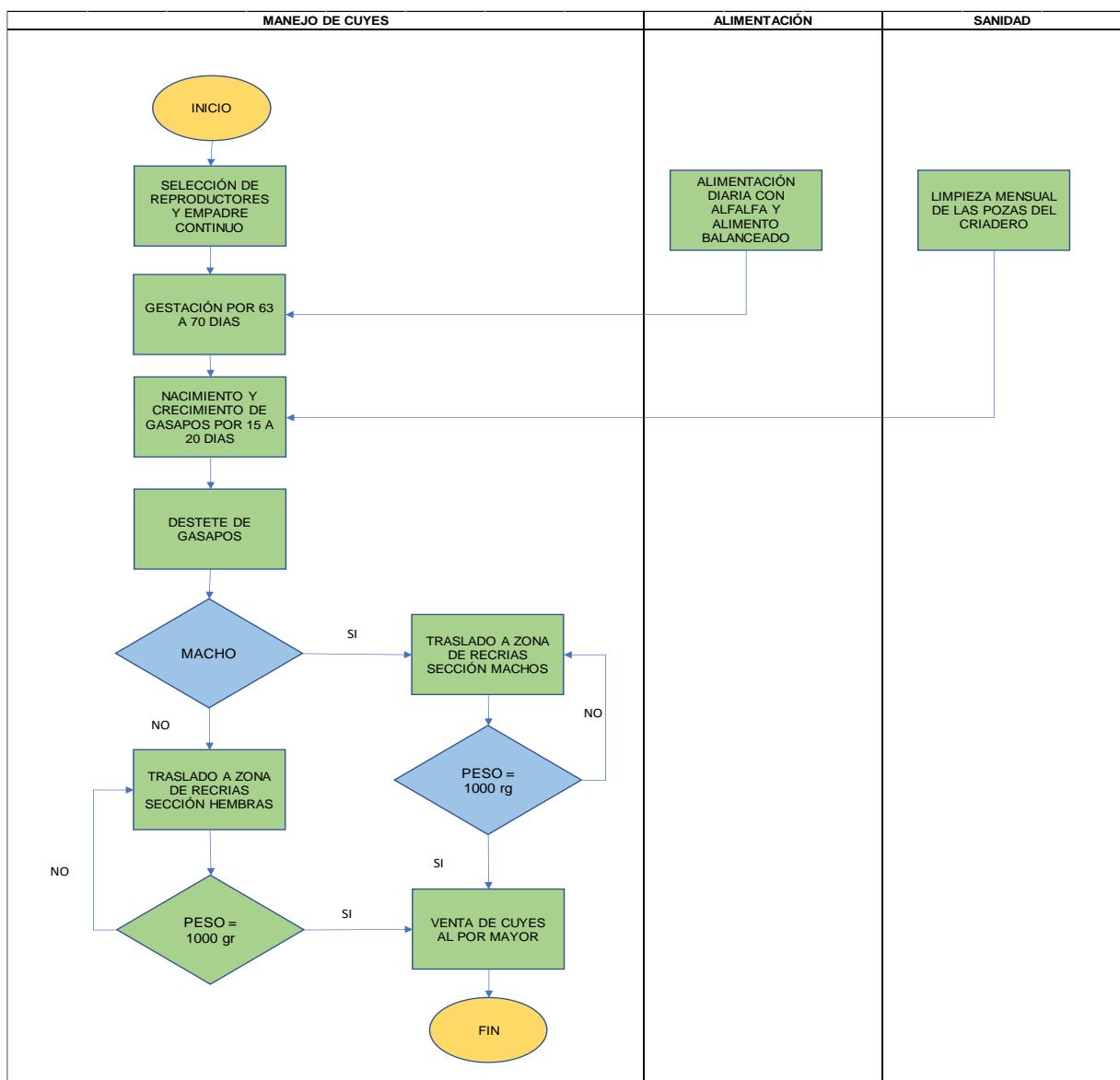
- Se da la máxima puntuación a las estrategias de penetración de mercado, por lo cual es la estrategia que debemos elegir. Dentro de las estrategias de penetración que se deben seguir para mejorar las ventas, son:
 - ✓ Reducir el precio del producto en sus distintas presentaciones (por pesos o tamaños).
 - ✓ Presentación de producto de alta calidad cárnica.
 - ✓ Realizar programas de fidelización del cliente como recompensas en los días festivos del año.

4.10. ESTRATEGIAS INTERNAS

Como complemento de estrategias internas para mejorar la productividad, se propone mejorar el proceso de producción, en los cuales se desarrollan dos diagramas de flujo:

- **Diagrama de AS IS diagrama de antes;** nos brinda un detalle de cómo se encontraba el proceso antes de implementar la estrategia. Este diagrama se muestra en la Figura 23.
- **Diagrama TO BE diagrama de después;** nos brinda el detalle del proceso de producción luego de implementar la estrategia de mejora, lo cual nos permitirá aumentar la productividad. Este diagrama se muestra en la figura 25.

Figura 23. Diagrama de AS IS diagrama de antes



Nota. Elaboración propia.

Descripción del proceso:

- **Selección de reproductores y empadre continuo:** el proceso se inicia seleccionando los cuyes de reproducción entre hembras y machos. Los cuyes son alimentados hasta que las hembras estén aptas para la reproducción y luego son puestos en las pozas con un empadre continuo (6 hembras y 1 macho).
- **Gestación por 63 a 70 días:** una vez que estén empadrados los cuyes de gestación, se les brinda una buena alimentación durante dos meses en promedio para poder tener gazapos sanos y fuertes.
- **Nacimiento y crecimiento de gazapos de 15 a 20 días:** los cuyes nacidos son llamados gazapos, los cuales tienen un periodo de lactancia de 15 a 20 días como máximo para luego ser separados de sus madres, lo cual se llama el proceso de destete.
- **Destete de gazapos:** en un proceso de separación de los cuyes de sus madres, luego son sexados y reubicados en la zona de recría, según corresponda el sexo de los animales: machos, secciones machos, y hembras, secciones hembras.
- **Engorde y venta de cuyes:** luego de un tiempo estimado con una alimentación rigurosa, los cuyes que lleguen a un peso promedio de 1 kg son puestos en venta al por mayor y menor.

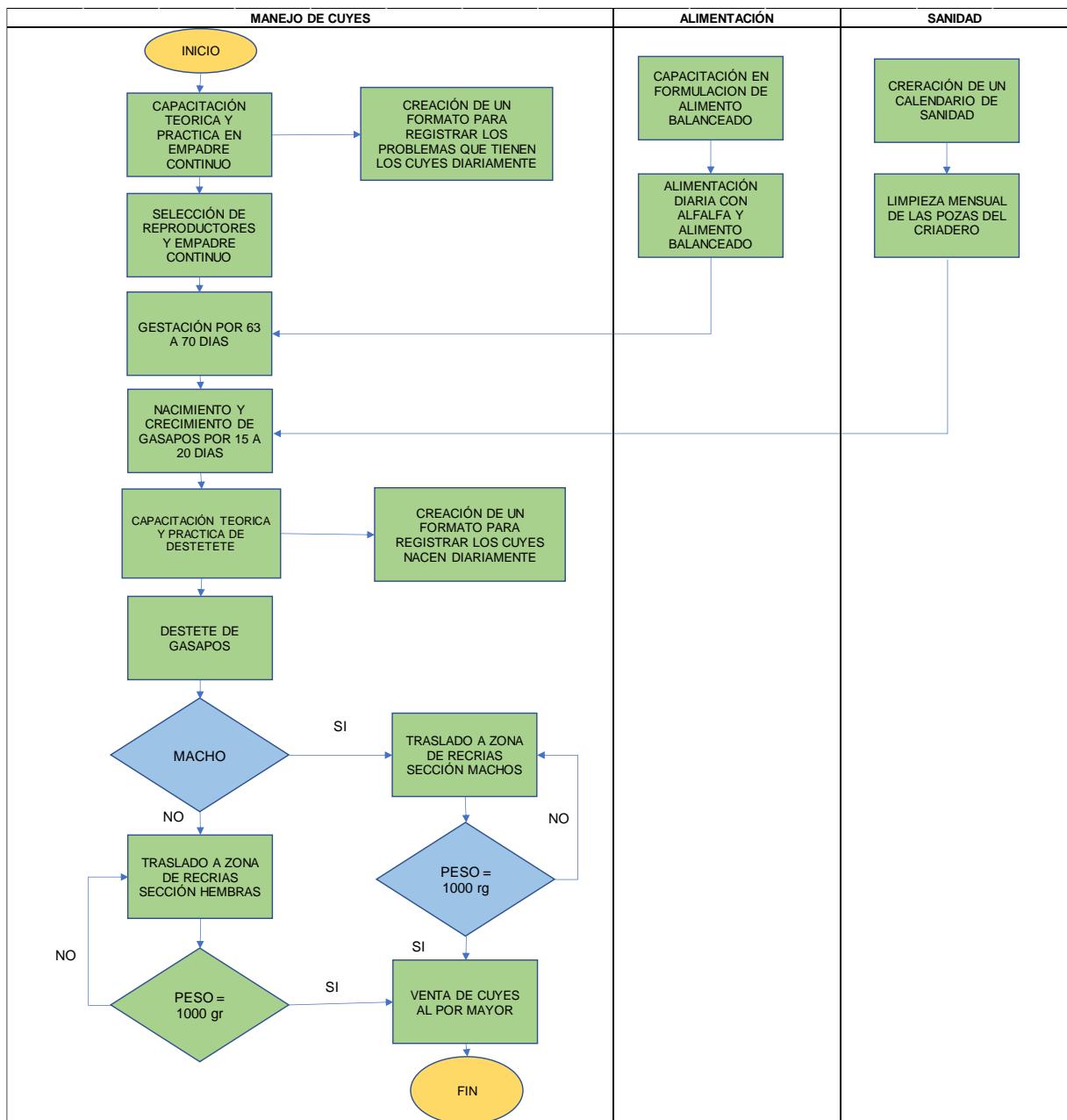
Productividad: como se puede notar en la Figura 24, un cuy para llegar al peso óptimo para la venta demora 11 semanas en promedio, teniendo una ganancia de peso de 13 gramos por día.

Figura 24. Gráfico de ganancia de peso de cuy antes de la mejora

	TIEMPO (SEMANAS)	Peso (gr)
CUY ANDINO	11	1059

Nota. Elaboración propia.

Figura 25. Diagrama TO BE diagrama de después.



Nota. Elaboración propia.

Descripción del proceso:

- **Capacitación teórica y práctica en empadre continuo:** para una selección óptima de los cuyes que van a entrar a reproducción, los trabajadores del criadero de cuyes deben ser capacitados de manera

teórica y práctica, para lo cual se debe implementar un formato para registrar los cuyes en reproducción.

El registro más importante es el inventario mensual, lo cual le permite conocer su patrimonio y determinar si incrementó o disminuyó su población. Es el reflejo de su capital de trabajo. Cada clase, sea reproductora, recria o lactante, tiene un valor económico, por lo que puede calcular fácilmente cuánto dinero tiene como respaldo en su empresa. El inventario se lleva por poza para que se pueda totalizar la información mensual. A través de la información acumulada mes a mes, puede apreciar su capitalización. El registro de inventario mensual (anexo 6)

- **Selección de reproductores y empadre continuo:** una vez capacitados los personales del criadero de cuyes, se seleccionan los cuyes de reproducción entre hembras y machos. Los cuyes son alimentados hasta que las hembras estén aptas para la reproducción, luego son puestos en las pozas con empadre continuo (6 hembras y 1 macho).
- **Gestación por 63 a 70 días:** una vez que estén empadados los cuyes de gestación, se les brinda una buena alimentación durante dos meses en promedio para poder tener gazapos sanos y fuertes.
- **Nacimiento y crecimiento de gazapos de 15 a 20 días:** los cuyes nacidos son llamados gazapos, los cuales tienen un periodo de lactancia de 15 a 20 días como máximo para luego ser separados de sus madres, lo cual se llama el proceso de destete.
- **Capacitación teórica y práctica de destete:** Los trabajadores del criadero de cuyes deben ser capacitados para realizar la actividad de destete de los cuyes y utilizar formatos para registrar los animales desde que naces hasta que son destetados, y así poder cumplir con las metas del criadero de cuyes. Formato de registro de destete (anexo 7).
- **Destete de gazapos:** en un proceso de separación de los cuyes de sus madres, luego son sexados y reubicados en la zona de recria,

según corresponda el sexo de los animales; machos, secciones machos, y hembras, secciones hembras. El destete debe realizarlo un día a la semana, elegir el día que tenga más disponibilidad de tiempo. Concluido, el destete se debe sexar y ubicar en las pozas de recria.

- **Alimentación y venta de cuyes:** luego de un tiempo estimado con una alimentación rigurosa, los cuyes que lleguen a un peso promedio de 1 kg son puestos en venta al por mayor y menor. Para una alimentación óptima de los cuyes, los trabajadores y la administración del criadero deben ser capacitados en la formulación de alimento balanceado para cuyes en las tres etapas: gestación, crecimiento, engorde.
- **Sanidad:** para reducir las enfermedades de los cuyes en el criadero se debe implementar un calendario de sanidad, capacitar a los trabajadores en temas de enfermedades de los cuyes y así poder prevenir todo tipo de enfermedades relacionadas con los cuyes.

Productividad: luego de implementar la estrategia en la mejora de procesos con una buena alimentación y una capacitación constante, se puede notar en la Figura 26, que un cuy para llegar al peso óptimo para la venta demora 09 semanas en promedio, lo cual reduce el tiempo de producción y aumenta la productividad.

Figura 26. Gráfico de ganancia de peso de cuy después de la mejora

	TIEMPO (SEMANAS)	Peso (gr)
CUY ANDINO	9	1010

Nota. Elaboración propia.

CAPÍTULO V

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

5.1. TIPO DE IMPLEMENTACIÓN

Consistió en un proceso de diagnóstico–tratamiento y post evaluación a nivel piloto para sustraer información sobre el rendimiento de la comunidad campesina acerca de su capacidad de adaptación ante procesos estratégicos y establecimiento de prioridades, así como de formatos de control y seguimiento para sostener estos resultados durante el resto del 2023. Con base en esto, se ha descrito la priorización de áreas y estrategias específicas que provienen del diagrama Ishikawa y Pareto trazado en las figuras 1 y 2, respectivamente.

Los mecanismos de control para asegurar una implementación efectiva son:

- **Evaluación de desempeño:** se basa en criterios cualitativos y cuantitativos, entre los cuales en los criterios cuantitativos tenemos los siguientes: margen de ganancias, crecimiento de las ventas y cuota de mercado.
- **Capacitación:** los programas de capacitación ayudan a crear un entorno de trabajo positivo que aumenta la eficiencia y la productividad. La métrica correspondiente sería el porcentaje de personal capacitado cada año.
- **Establecimiento de objetivos:** es el paso más importante en el control de un negocio, establecer objetivos y medir el logro de estos objetivos, lo cual promueve la eficiencia y la productividad.

La métrica correspondiente sería el porcentaje de objetivos logrados cada año.

Priorización de áreas clave: El plan estratégico debe priorizar el mejoramiento en las áreas de 'Método' y 'Mano de obra', seguido de 'Maquinaria' y 'Medición', dado que estas áreas representan juntas un 70% de las causas de los problemas.

Estrategias específicas:

- Para 'Mano de obra': Capacitación, motivación y desarrollo de habilidades.
- Para 'Método': Revisión y mejora de protocolos, técnicas de crianza y estrategias de alimentación.
- Para 'Maquinaria': Actualización tecnológica y mantenimiento eficiente de equipos.
- Para 'Medición': Implementación de sistemas de medición y análisis más precisos y eficaces.

Consideraciones secundarias:

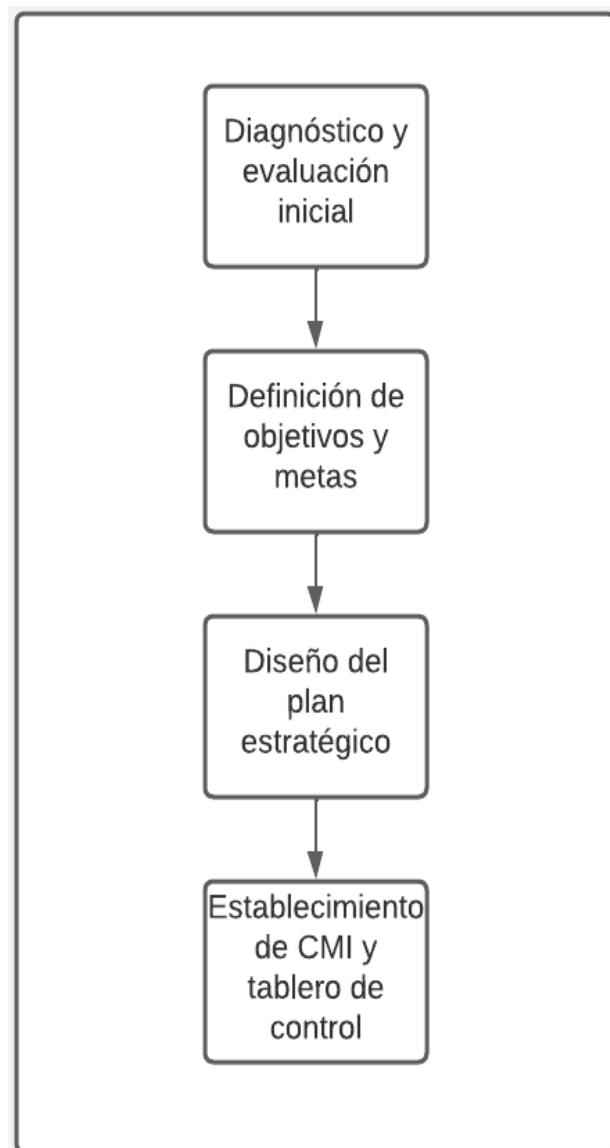
- Aunque 'Materiales' y 'Medio ambiente' son menos prevalentes, no deben ser ignorados, especialmente en aspectos como la calidad genética y la sostenibilidad ambiental.

5.2. DESPLIEGUE DE LA IMPLEMENTACIÓN

El procedimiento para llevar a cabo la implementación conlleva el diagnóstico de las necesidades de la comunidad campesina, las cuales incluyeron la auditoría y la identificación de las deficiencias dentro de sus prácticas de gestión. A través de ello, se debieron establecer objetivos estratégicos e iniciar planes de implementación. De manera resumida, el fluograma de la Figura 27, describe este proceso:

Figura 27.

Flujograma de la implementación



Nota. Elaboración propia.

Con base al pronóstico de la productividad, se presenta el comparativo del rendimiento del criadero de cuyes en el 2022 y 2023, luego de la implantación del plan estratégico.

Lo que corresponde a los gastos del año 2022 se muestra en la Tabla 29, y a las ventas se muestran en la Tabla 30.

Tabla 29.*Gastos de producción de cuyes 2022*

Gastos de producción 2022			
Mes	Mano de obra (S.)	Alimento balanceado (S.)	Total
ENERO	S/ 3 600,00	S/ 2 000,00	S/ 5 600,00
FEBRERO	S/ 3 600,00	S/ 2 000,00	S/ 5 600,00
MARZO	S/ 3 600,00	S/ 2 000,00	S/ 5 600,00
ABRIL	S/ 3 600,00	S/ 2 000,00	S/ 5 600,00
MAYO	S/ 3 600,00	S/ 2 000,00	S/ 5 600,00
JUNIO	S/ 3 600,00	S/ 2 000,00	S/ 5 600,00
JULIO	S/ 3 600,00	S/ 2 000,00	S/ 5 600,00
AGOSTO	S/ 3 600,00	S/ 2 000,00	S/ 5 600,00
SETIEMBRE	S/ 3 600,00	S/ 2 000,00	S/ 5 600,00
OCTUBRE	S/ 3 600,00	S/ 2 000,00	S/ 5 600,00
NOVIEMBRE	S/ 3 600,00	S/ 2 000,00	S/ 5 600,00
DICIEMBRE	S/ 3 600,00	S/ 2 000,00	S/ 5 600,00

Nota: Elaboración propia.**Tabla 30.***Ventas de cuyes 2022*

Ventas 2022			
Mes	Cant. Cuy (kg)	C.U	Total
ENERO	300	S/ 20,00	S/ 6 000,00
FEBRERO	350	S/ 20,00	S/ 7 000,00
MARZO	400	S/ 20,00	S/ 8 000,00
ABRIL	370	S/ 20,00	S/ 7 400,00
MAYO	420	S/ 20,00	S/ 8 400,00
JUNIO	350	S/ 20,00	S/ 7 000,00
JULIO	300	S/ 20,00	S/ 6 000,00
AGOSTO	320	S/ 20,00	S/ 6 400,00
SETIEMBRE	350	S/ 20,00	S/ 7 000,00
OCTUBRE	370	S/ 20,00	S/ 7 400,00
NOVIEMBRE	400	S/ 20,00	S/ 8 000,00
DICIEMBRE	420	S/ 20,00	S/ 8 400,00

Nota: Elaboración propia.

Lo que corresponde a los gastos del año 2023 se muestra en la Tabla 31, y a las ventas se muestran en la Tabla 32.

Tabla 31.

Gastos de producción de cuyes 2023

Gastos de producción 2023			
Mes	Mano de obra (S/.)	Alimento balanceado (S/.)	Total
ENERO	S/ 3 600,00	S/ 3 000,00	S/ 6 600,00
FEBRERO	S/ 3 600,00	S/ 3 000,00	S/ 6 600,00
MARZO	S/ 3 600,00	S/ 3 000,00	S/ 6 600,00
ABRIL	S/ 3 600,00	S/ 3 000,00	S/ 6 600,00
MAYO	S/ 3 600,00	S/ 3 000,00	S/ 6 600,00
JUNIO	S/ 3 600,00	S/ 3 000,00	S/ 6 600,00
JULIO	S/ 3 600,00	S/ 3 000,00	S/ 6 600,00
AGOSTO	S/ 3 600,00	S/ 3 000,00	S/ 6 600,00
SETIEMBRE	S/ 3 600,00	S/ 3 000,00	S/ 6 600,00
OCTUBRE	S/ 3 600,00	S/ 3 000,00	S/ 6 600,00
NOVIEMBRE	S/ 3 600,00	S/ 3 000,00	S/ 6 600,00
DICIEMBRE	S/ 3 600,00	S/ 3 000,00	S/ 6 600,00

Nota: Elaboración propia.

Tabla 32.

Ventas de cuyes 2023

Ventas 2023			
Mes	Cant. Cuy (kg)	C.U	Total
ENERO	600	S/ 20,00	S/ 12 000,00
FEBRERO	620	S/ 20,00	S/ 12 400,00
MARZO	650	S/ 20,00	S/ 13 000,00
ABRIL	630	S/ 20,00	S/ 12 600,00
MAYO	650	S/ 20,00	S/ 13 000,00
JUNIO	630	S/ 20,00	S/ 12 600,00
JULIO	650	S/ 20,00	S/ 13 000,00
AGOSTO	600	S/ 20,00	S/ 12 000,00
SETIEMBRE	650	S/ 20,00	S/ 13 000,00
OCTUBRE	650	S/ 20,00	S/ 13 000,00
NOVIEMBRE	610	S/ 20,00	S/ 12 200,00
DICIEMBRE	670	S/ 20,00	S/ 13 400,00

Nota: Elaboración propia.

El análisis de los estadísticos descriptivos se muestra en la Tabla 33.

Tabla 33.

Estadísticos descriptivos de las ventas

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	Ventas 2022	7250,00	12	844,770	243,864
	Ventas 2023	12683,33	12	454,939	131,330

Nota: Elaboración propia.

Al analizar los estadísticos descriptivos de las ventas, que representan la productividad dentro de la cantidad de cuyes vendidos a un precio promedio de S/. 20, se estimó una media de ingresos de S/. 7250 para el periodo de 2022, mientras que para el 2023 este monto ascendió a S/. 12 683,33 luego de la implantación del plan estratégico en la comunidad campesina.

Se realizó la Prueba t de Student para las ventas 2022-2023, lo cual se muestra en la Tabla 34.

Tabla 34.

Prueba t de Student para las ventas 2022-2023

Prueba de muestras emparejadas										
		Diferencias emparejadas					t	gl	Sig.	
		Media	Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia.					
Par 1					Inferior	Superior				
	VAR00001 -	- 5433,333	727,803	210,099	- 5895,757	- 4970,909	- 25,861	11 .000		

Nota: Elaboración propia.

En continuación, a la prueba de t de Student, que es un estadígrafo que sirve para comparar medias de manera significativa, permite establecer los cambios o factores diferenciadores entre las mediciones realizadas entre el 2022 y 2023 en términos de la productividad, para lo cual se ha empleado un nivel de confianza en esta prueba de 95% y una significancia de 5% para poder identificar que el valor de sig. (0,000) que se tuvo fue menor que 0,05, implicando la necesidad de aceptar, de manera automática, la alternativa que enunciaba las mejoras de la productividad en la crianza de cuyes por medio del control de los procesos internos y el establecimiento de planes estratégicos dentro de la comunidad campesina.

CAPÍTULO VI

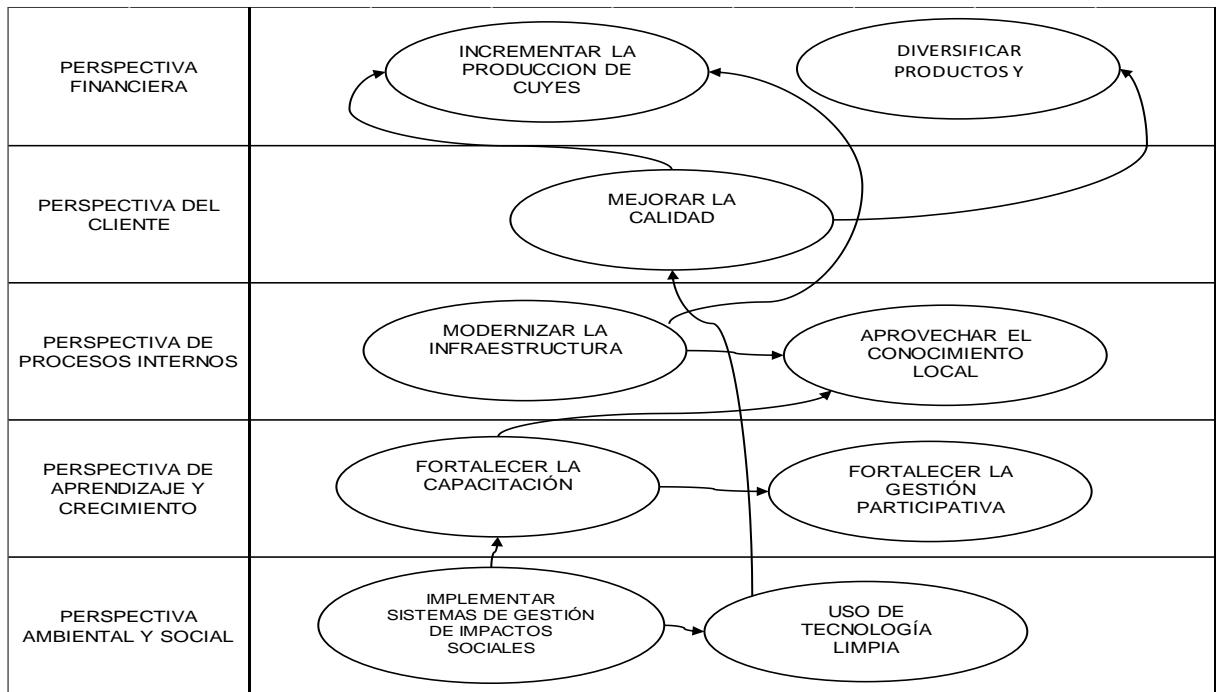
EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO

6.1. BALANCE SCORCARD

Para aumentar la productividad, comenzamos con lo que demostramos anteriormente, la presentación del siguiente cuadro de mando o mapa estratégico que se muestra en la Figura 28, el cual es parte del proceso para lograr el objetivo de implementar la propuesta del plan estratégico dentro de la comunidad campesina y elevar la capacidad de crianza y cuidado de los cuyes:

Figura 28.

CMI para elevar la productividad



Nota. Elaboración propia.

Indicadores:

- Incrementar la producción de cuyes contribuirá a aumentar los ingresos, lo que a su vez permitirá diversificar productos y mercados para no depender de un solo producto y asegurar un flujo de ingresos más estable.
- Mejorar la calidad de los cuyes aumentará el agrado de los clientes y su fidelización, lo que a su vez puede incrementar los ingresos a largo plazo.
- Modernizar la infraestructura y aprovechar el conocimiento local mejorará la eficiencia de los procesos internos, lo que contribuirá a aumentar la productividad y reducir los gastos operativos.
- Fortalecer la capacitación y la gestión participativa del personal y la comunidad contribuirá a elevar la calidad de la cría de cuyes, el manejo de procesos internos y la satisfacción del cliente.

- El uso de tecnología limpia nos permitirá reducir riesgos e impactos ambientales en la crianza de cuyes, lo cual se obtendrán productos en buenas condiciones para el consumo humano.

6.2. MAPA ESTRATÉGICO

A continuación, se presentan los mapas estratégicos de cada perspectiva y en alineación con los objetivos estratégicos.

El mapa estratégico de la perspectiva financiera se muestra en la Tabla 35

Tabla 35.

Mapa estratégico de la perspectiva financiera

NÚMERO	OBJETIVO	Meta				
		INDICADOR	UNIDAD	2024	2025	2026
1	Incrementar la producción	(Ventas año actual/ventas del año anterior) *100	%	100	110	120

Nota. Elaboración propia.

El enfoque está en el crecimiento y la estabilidad financiera de la empresa. El objetivo primordial es aumentar la producción de cuyes para impulsar los ingresos, medido a través de los ingresos por ventas y su crecimiento anual. Además, se busca diversificar productos y mercados para no depender de un solo producto. La eficacia en la reducción de esta dependencia se mide mediante el número de productos nuevos y la tasa de crecimiento. Por último, se monitorea la proporción de ingresos provenientes de productos principales para garantizar la diversificación.

El mapa estratégico de la perspectiva del cliente se muestra en la Tabla 36.

Tabla 36.*Mapa estratégico de la perspectiva del cliente*

NÚMERO	OBJETIVO	Meta				
		INDICADOR	UNIDAD	2024	2025	2026
2	Mejorar la calidad de los cuyes	(Clientes complacidos del año actual/clientes complacidos del año anterior) *100	%	100	105	110

Nota. Elaboración propia.

Se enfoca en el agrado del cliente y la retención. El propósito es mejorar la calidad de los cuyes para aumentar el agrado y la fidelidad de los clientes. Esto se mide a través del índice de satisfacción del cliente y su aumento anual.

El mapa estratégico de la perspectiva de procesos internos se muestra en la Tabla 37.

Tabla 37.*Mapa estratégico de la perspectiva de procesos internos*

NÚMERO	OBJETIVO	Meta				
		INDICADOR	UNIDAD	2024	2025	2026
3	Modernizar la infraestructura	Avance de obras ejecutadas del plan establecido	%	50	80	100
4	Eficiencia operativa	Ganancia de peso de cuy x día	gr	14	16	17

Nota. Elaboración propia.

El objetivo es modernizar la infraestructura para mejorar la eficiencia operativa, medida a través del cumplimiento del plan de actualización. Se busca mantener una relación costo/producción competitiva, medida por la relación costo/producción y su mejora trimestral.

El mapa estratégico de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se muestra en la Tabla 38.

Tabla 38.*Mapa estratégico de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

11	OBJETIVO	Meta				
		INDICADOR	UNIDAD	2024	2025	2026
5	Fortalecer la capacitación	Horas de capacitación por año	HRS	24	36	48
6	Fortalecer la gestión participativa	Número de iniciativas de mejora	Un	5	10	15

Nota. Elaboración propia.

Se centra básicamente en el desarrollo del personal y mejorar su rendimiento. El objetivo es fortalecer la capacitación del personal y la comunidad, medido por las horas de capacitación por empleado y el cumplimiento del plan de capacitación. Se fomenta una gestión participativa a través de la medición del número de iniciativas de mejora propuestas por empleados y su incremento anual.

El mapa estratégico de la perspectiva ambiental y social se muestra en la Tabla 39.

Tabla 39.*Mapa estratégico de la perspectiva ambiental y social*

NÚMERO	OBJETIVO	Meta				
		INDICADOR	UNIDAD	2024	2025	2026
7	Uso de tecnología limpia	Índice de sostenibilidad ambiental (isa)	%	50	60	70

Nota. Elaboración propia.

Se enfoca en los aspectos ambientales, como la crianza de animales menores de manera ecológica, luchando contra el cambio climático y la contaminación. En lo social, el objetivo es fomentar la creación de un ambiente de trabajo seguro y realizar programas de conciencia ecológica.

6.3. TABLERO DE CONTROL

El tablero de control para la crianza de cuyes se muestra en la Figura 40.

Tabla 40.

Tablero de control para garantizar la productividad en la crianza de cuyes

Perspectiva	Indicador	KPI	Gráfico	Filtros y segmentación	Comentarios y contexto
Financiera	Ingresos por ventas de cuyes	Crecimiento anual de ingresos	Gráfico de líneas	Rango de fechas, criador, región	Objetivo: Aumentar ingresos y diversificar productos.
Cliente	Índice de Satisfacción del Criador de cuyes	Aumento Anual del Índice	Gráfico de barras	Rango de fechas, criador, región	Objetivo: Mejorar la satisfacción y retención de criadores.
Procesos internos	Eficiencia de alimentación (Kilos por cuy)	Mejora Trimestral de la Eficiencia	Gráfico de líneas	Rango de fechas, criador, región	Objetivo: Aumentar la eficiencia en alimentación
Aprendizaje y crecimiento	Horas de capacitación en crianza de cuyes	Cumplimiento del plan de capacitación	Gráfico de barras	Rango de fechas, criador, región	Objetivo: Fortalecer conocimientos y habilidades.
Ambiental y Social	Índice de sostenibilidad ambiental (ISA)	Aumento Anual del Índice	Gráfico de barras	Rango de fechas, criador, región	Objetivo: Uso de tecnología limpia

Nota. Elaboración propia.

Como parte final del proceso, se ha suscitado la necesidad de establecer un tablero de control que podrá ser implementado dentro de la cría de cuyes en comunidades campesinas, permitiendo la flexibilidad y adaptabilidad de los indicadores, así como de los filtros y segmentación, donde se ha sugerido el control histórico de sus actividades relacionadas con los indicadores de ingresos, los índices de satisfacción de los criadores de los

cuyes, la eficiencia en el uso de alimento balanceado y las horas destinadas en capacitaciones.

CONCLUSIONES

1. Tras la investigación realizada de desarrollar un plan estratégico para mejorar la productividad del criadero de cuyes en una comunidad campesina del país, se logró mejorar la productividad del criadero de cuyes en un 48.8%.
2. Para formular las estrategias internas se tuvo dificultades en la identificación de los procesos de producción, pero luego de emplear el rediseño de procesos y mapeo de procesos se logró identificar las estrategias para mejorar la productividad del criadero de cuyes.
3. Para implementar el plan estratégico en el criadero de cuyes de una comunidad campesina del país, existen dificultades en el aprendizaje de los comuneros y de los trabajadores, pero con una capacitación teórica y práctica se logró mejorar el aprendizaje y aumentar la eficiencia de la implementación del plan estratégico.
4. Para evaluar y controlar la implementación del plan estratégico existen dificultades en el cumplimiento de metas, pero con un seguimiento y monitoreo de manera anual se está cumpliendo con los objetivos estratégicos previstos, corto y largo plazo.

RECOMENDACIONES

1. Es esencial seguir monitoreando y evaluando la implementación del plan estratégico para asegurarse de que las estrategias se estén ejecutando de manera efectiva y se estén logrando los objetivos.
2. Realizar evaluaciones periódicas de la productividad y la calidad de la crianza de cuyes, para determinar el impacto de las mejoras y así ejecutar ajustes en el plan.
3. Comunicar de manera efectiva el plan estratégico y los cambios realizados a todo el personal y la comunidad para garantizar su compromiso y participación activa.
4. Continuar invirtiendo en talleres de capacitación y formación para el personal y a toda la comunidad, con un enfoque en la formación de habilidades y técnicas de crianza, tales como; alimentación, sanidad y manejo de cuyes, también en temas de gestión administrativa.
5. Mantener la flexibilidad para adaptarse a cambios del entorno externo y ajuste de estrategias según sea necesario, para aprovechar nuevas oportunidades o enfrentar desafíos inesperados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, S., & Nauca, E. (2022). Plan estratégico para mejorar la productividad del café pergamo de una asociación de productores agropecuarios. *Revista Científica Emprendimiento Científico Tecnológico*, 3. <https://doi.org/10.54798/KKYY5363>
- Agrobanco. (2024, enero). *Crédito Pecuario*. Productos y servicios. <https://www.agrobanco.com.pe/credito/credito-pecuario/>
- Alosani, M. S., Yusoff, R., & Al-Dhaafri, H. (2019). The effect of innovation and strategic planning on enhancing organizational performance of Dubai Police. *Innovation & Management Review*, 17(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/INMR-06-2018-0039>
- AlQershi, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 1003–1012. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.042>
- Al-Qudah, S., Mishael Obeidat, A., Shrouf, H., & A. Abusweilem, M. (2020). The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 219–230. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.19](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.19)
- Alvarado, L., Perales, M., Cabral, A., & Alvarado, T. (2021). Diseño e implementación del FODA y el plan estratégico para los caprino cultores sociales de la comarca lagunera. *Revista mexicana de agronegocios*, 48.
- Anaya, A. (2020). *Efecto de la asociatividad en la productividad de los productores de cuyes del distrito de Sapallanga - Huancayo 2019* [Tesis]

- de pregrado, Universidad Continental]. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/8236>
- Arévalo, H. (2018). *Diseño del plan estratégico en la planeación de la empresa GAF aseo S.A.S.* Universidad Santo Tomás de Aquino (Tesis de pregrado).
- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica (7^a)*. Episteme.
- Arias, J., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación. Arequipa: Enfoques Consulting EIRL (1^o)*. Enfoques Consulting EIRL.
- Barragán, A. (2022). *Plan estratégico para la granja avícola el edén ubicado en Matilde Esther, provincia del Guayas, que permita mejorar su productividad*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (Tesis de pregrado).
- Capcha, E. (2019). *El planeamiento estratégico en la gestión de cadenas productivas pecuarias en las cooperativas comunales de la provincia de Pasco, período 2016*. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión (Tesis de pregrado).
- Casas, I. (2020). *Mejora del sistema de planeamiento y control de la producción de salsas de soya y derivados, para incrementar la productividad en la empresa privada, Lima 2020* [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7301>
- De la Torre-Ugarte, D., & Heros, C. (2022, diciembre). *Política para el impulso de la Pequeña Agricultura Familiar*. Consorcio de Investigación Económica y Social. <https://cies.org.pe/wp-content/uploads/2022/12/Politica-para-el-impulso-de-la-Pequena-Agricultura-Familiar-Fn.pdf>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Pearson Educación.

- El Peruano. (2021, julio 23). *Política Nacional Agraria 2021-2030*. Ministro de Desarrollo Agrario y Riego.
<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1975873-14>
- Fernández, M., & Lliquin, C. (2023). *Articulación de la cadena de valor sostenible de la crianza de cuyes en el distrito de Huachis mediante el análisis de medios de vida* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú].
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/24290>
- Games, D., Kartika, R., Sari, D. K., & Assariy, A. (2021). Business incubator effectiveness and commercialization strategy: a thematic analysis. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 12(2), 176–192.
<https://doi.org/10.1108/JSTPM-03-2020-0067>
- Gobierno del Perú. (2020, mayo 25). *Incremento de la producción de cuyes en la Asociación de Mujeres Criadores de Cuyes*. Agroideas.
https://www.agroideas.gob.pe/wp-content/uploads/2020/05/MODELO_PNT_CUYES.pdf
- Gutiérrez, M., & Hilares, M. (2019). *Dinámica productiva en la economía de las familias de la comunidad campesina de Huallcapata al 2018*. Universidad Andina del Cusco (Tesis de pregrado).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (McGraw-Hill., Ed.; 6^aed).
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Editorial & M. G. H. Education, Eds.). Editorial Education, Mc Graw Hill.
- Huamán, N. (2021). *Estrategias para la producción de truchas en el centro piscícola “El ingenio” mediante la dinámica de sistemas*. Universidad Nacional del Centro del Perú (Tesis de pregrado).
- Mendoza, M., & Vallenás, E. (2018). *Plan estratégico: empresa de protección ambiental S.A.C. Epga S.A.C.* Universidad San Ignacio de Loyola (Tesis de posgrado).

- Minaya, L. (2021). *Planeamiento estratégico para mejora de productividad y competitividad en empresas constructoras medianas en Chimbote*. Universidad César Vallejo (Tesis de maestría).
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2023). *Cadena productiva de cuy*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4061856/Cadena%20productiva%20de%20cuy.pdf>
- Moya, M. (2019). *Diseño de plan estratégico corporativo para la empresa E&C engineers ubicada en la ciudad de Bogotá D.C 2020-2025*. Universidad de Cundinamarca (Tesis de pregrado).
- Osorio, D. (2021). *Plan de negocio para mejorar la crianza y producción de cuy en el centro poblado de Caral, Lima 2021* [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/9842/Osorio%20Pardo%20Dennys%20Roger.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pan, W., Chen, L., & Zhan, W. (2019). PESTEL Analysis of Construction Productivity Enhancement Strategies: A Case Study of Three Economies. *Journal of Management in Engineering*, 35(1). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000662](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000662)
- Paredes, D. (2019). *Desarrollo de un plan estratégico para una curtiembre en la región Arequipa*. Universidad Católica de Santa María (Tesis de pregrado).
- Paucar, F. (2022). *Planeamiento estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa agrícola agroferr S.A.C*. Universidad Señor de Sipán (Tesis de pregrado).
- Pesantez, Z., & Cabrera, E. (2021). Análisis del plan estratégico del cacao fino y de aroma ecuatoriano, periodo 2013-2017. *ECA Sinergia*, 12(3), 135. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v12i3.3207
- Rodríguez, Y. (2020). *Metodología de la investigación*. (Klik soluc). <https://eltimonlibreria.com/libro/metodologia-de-la-investigacion-9786078682225>

- Teixeira, G. F. G., & Cancigliari Junior, O. (2019). How to make strategic planning for corporate sustainability? *Journal of Cleaner Production*, 230, 1421–1431. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.063>
- Valverde, D. (2022). *Planeamiento estratégico y su influencia en la productividad en una empresa industrial de Puente Piedra*, 2022. Universidad César Vallejo (Tesis de pregrado).
- Vargas, J., Barrantes, G., & Wong, L. (2022). Políticas públicas y desarrollo agrario en el Perú: Un enfoque de planeamiento estratégico. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 4(7), 85–98. <https://doi.org/10.38186/difcie.47.07>
- Zambrano, G. (2021, febrero 27). *Comunidades campesinas, comunidades nativas, y pueblos indígenas: discusión sobre el sujeto de derecho*. IUS360. <https://ius360.com/comunidades-campesinas-comunidades-nativas-y-pueblos-indigenas-discusion-sobre-el-sujeto-de-derecho/>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
General	General	General		
¿Cómo mejorar la productividad del criadero de cuyes en una comunidad campesina del País?	Desarrollar un plan estratégico para mejorar la productividad del criadero de cuyes en una Comunidad Campesina del País.			
Específicos	Específicos			
<p>¿Qué estrategias debo aplicar para mejorar la productividad del criadero de cuyes en una comunidad campesina del País?</p> <p>¿Cómo implementar las estrategias identificadas para mejorar la productividad del criadero de cuyes en una Comunidad Campesina del País?</p> <p>¿Cómo asegurar que las estrategias identificadas puedan mejorar la productividad del criadero de cuyes en una Comunidad Campesina del País?</p>	<p>Formular un plan estratégico para contribuir a mejorar la productividad del criadero de cuyes en una Comunidad Campesina del País.</p> <p>Formular un plan estratégico para mejorar la productividad del criadero de cuyes en una Comunidad Campesina del País.</p> <p>Evaluar y controlar la implementación del plan estratégico para mejorar la productividad del criadero de cuyes en una Comunidad Campesina del País.</p>	<p>Resaltando la naturaleza descriptiva de esta investigación, por ser un trabajo de aplicación para resolver un problema, no necesariamente requiere hipótesis. Se trata de desarrollar y aplicar un plan estratégico y sacar conclusiones.</p>	<p>VI: Plan estratégico</p> <p>VD: Productividad</p>	<p>Enfoque: Mixto</p> <p>Tipo: descriptiva – aplicada</p> <p>Diseño: no experimental, transversal</p> <p>Población y muestra: comunidad de San Antonio</p> <p>Técnicas: observación directa y entrevista</p> <p>Instrumentos: lista de verificación y guion de entrevista semiestructurado</p>

Nota. Elaboración propia

Anexo 2. Matriz de operacionalización

Variable	D. conceptual	D. operacional	Dimensiones	Escala
Planificación estratégica	Consiste en formular y definir objetivos y, lo que es más importante, planes de acción para alcanzar dichos objetivos. (Alqershi, 2021)	Se desarrolla desde el análisis estratégico, la formulación, implantación y evaluación de estrategias donde será proyectada a una comunidad campesina del Perú dedicada al criadero de cuyes.	Análisis estratégico Formulación estratégica Implantación estratégica Evaluación de estrategias	Razón
Productividad	Representa la relación aritmética entre la producción y los insumos en un plazo concreto, habida cuenta de la calidad. Podría formularse de la forma siguiente: productividad = producción/insumos. (Gutiérrez y Hilares, 2019)	Se centra en la eficiencia y eficacia para medir la productividad.	Eficiencia	
			Eficacia	

Nota. Elaboración propia.

Anexo 3. Guion de entrevista semiestructurado (para medir productividad)

1. ¿Cómo se organizan las actividades en el criadero de cuyes de la comunidad campesina de San Antonio?

2. ¿Qué tan frecuentemente se alimentan y se limpian los cuyes en el criadero?

3. ¿Cómo se mantiene la salud de los cuyes en el criadero?

4. ¿Cuánto tiempo se dedica al cuidado de los cuyes al día?

5. ¿Cuántos cuyes se crían en el criadero y cuántos de ellos son vendidos cada mes?

6. ¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrentan al criar cuyes?

7. ¿Cómo se han mejorado las técnicas de crianza de cuyes en la comunidad campesina de San Antonio a lo largo del tiempo?

8. ¿Qué tan importante es cuidar bien a los cuyes para que crezcan sanos y fuertes?

9. ¿Qué técnicas se pueden usar para cuidar mejor a los cuyes y aumentar su cantidad y calidad de producción?

10. ¿Cómo se puede asegurar que el criadero de cuyes sea rentable y sostenible a largo plazo en la comunidad campesina de San Antonio?

Nota. Elaboración propia.

Anexo 4. Lista de verificación (para medir el plan estratégico)

	Sí	No	Acción correctiva
ANÁLISIS ESTRATÉGICO:			
1. ¿Se han identificado claramente los objetivos a largo plazo de la producción de cuyes en la comunidad campesina?			
2. ¿Se han analizado las fortalezas y debilidades de los criaderos de cuyes en la comunidad campesina?			
3. ¿Se han identificado las oportunidades y amenazas externas que afectan la producción de cuyes en la comunidad campesina?			
4. ¿Se han definido las áreas de mejora en la producción de cuyes en la comunidad campesina?			
FORMULACIÓN ESTRATÉGICA:			
5. ¿Se han definido claramente las estrategias para mejorar la productividad de los criaderos de cuyes en la comunidad campesina?			
6. ¿Se han establecido objetivos claros y alcanzables para cada estrategia?			
7. ¿Se ha definido un plan de acción para implementar cada estrategia?			
IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA:			
8. ¿Se han asignado los recursos necesarios para implementar las estrategias?			
9. ¿Se ha establecido un cronograma de implementación para cada estrategia?			
10. ¿Se han asignado responsabilidades claras para la implementación de cada estrategia?			
EVALUACIÓN ESTRATÉGICA:			
11. ¿Se han establecido indicadores de desempeño para medir el éxito de cada estrategia?			
12. ¿Se están realizando evaluaciones periódicas del desempeño de las estrategias?			
13. ¿Se han identificado oportunidades de mejora en la implementación de las estrategias?			

Nota. Elaboración propia.

Anexo 5. Matriz de correlación Vester

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	Total
C1		3	3	1	5	3	3	3	1	3	0	3	1	5	1	3	0	3	1	42
C2	3		5	1	0	3	5	0	3	5	1	3	5	1	1	3	5	3	5	52
C3	3	5		0	3	1	3	5	3	3	5	1	3	0	5	3	5	0	1	49
C4	1	1	0		3	0	5	1	5	3	1	0	5	3	3	5	5	0	3	44
C5	5	0	3	3		5	5	1	3	5	1	0	5	0	0	3	0	1	5	45
C6	3	3	1	0	5		1	3	5	3	1	5	3	0	5	1	0	1	3	43
C7	3	5	3	5	5	1		1	3	5	3	1	5	3	0	5	1	0	1	50
C8	3	0	5	1	1	3	1		5	3	1	5	3	0	5	1	0	1	3	41
C9	1	3	3	5	3	5	3	5		5	3	3	3	1	3	0	3	5	5	59
C10	3	5	3	3	5	3	5	3	5		3	3	1	5	3	3	3	1	3	60
C11	0	1	5	1	1	1	3	1	3	3		5	3	1	5	3	0	3	5	44
C12	3	3	1	0	0	5	1	5	3	3	5		1	0	5	3	3	5	0	46
C13	1	5	3	5	5	3	5	3	3	1	3	1		0	5	3	5	0	1	52
C14	5	1	0	3	0	0	3	0	1	5	1	0	0		5	3	1	0	3	31
C15	1	1	5	3	0	5	0	5	3	3	5	5	5	5		5	1	0	5	57
C16	3	3	3	5	3	1	5	1	0	3	3	3	3	3	5		0	1	3	48
C17	0	5	5	5	0	0	1	0	3	3	0	3	5	1	1	0		5	3	40
C18	3	3	0	0	1	1	0	1	5	1	3	5	0	0	0	1	5		1	30
C19	1	5	1	3	5	3	1	3	5	3	5	0	1	3	5	3	3	1		51

Nota. Elaboración propia.

Anexo 6. Formato de inventario mensual

Nota. Elaboración propia.

Anexo 7. Formato de registro de destete

Nota. Elaboración propia.