

upna

Universidad Pública de Navarra
Nafarroako Unibertsitate Publikoa

fec >>

school of economics
and business administration

facultad de ciencias
económicas y empresariales

ekonomia eta enpresa
zientzien fakultatea

Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales

TRABAJO FIN DE GRADO
EN

DOBLE GRADO DERECHO Y ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

PLAN DE MARKETING DE UN
EMPRENDIMIENTO COMUNITARIO:
CROCANCUY

Eva Azcona Murillo

Pamplona-Iruña 08/05/2023

Módulo Marketing

DIRECTORES: Gustavo

Marcos Matas y

Francisco José López

Arceiz

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo la realización de un plan de marketing para CrocanCuy, un proyecto de emprendimiento comunitario de la Asociación de Campesinos Familias Nuragro. Crocancuy, ubicado en San Lorenzo (Colombia), es un asadero de cuyes, producto tradicional de la región andina.

En primer lugar, se analiza la situación tanto interna como los factores externos mediante el estudio tanto de bibliografía como de los resultados de la investigación realizada mediante entrevistas a consumidores de la zona, para posteriormente establecer unos objetivos a cumplir durante el primer año de CrocanCuy. Posteriormente, se establecen unas acciones concretas planteadas para alcanzar los objetivos planteados, y se le asigna un presupuesto.

Este trabajo se enmarca en la economía campesina, y bajo los principios de la economía social y solidaria, priorizando la satisfacción de las necesidades de las personas y la mejora de las condiciones de vida al ánimo de lucro.

PALABRAS CLAVE

Plan de marketing, Emprendimiento Comunitario, Asadero de Cuyes, Plan financiero, Economía social

ABSTRACT

The objective of the present work is to create a marketing plan for CrocanCuy, a community entrepreneurship Project of the farmers association Familias Nuragro. CrocanCuy, located in San Lorenzo (Colombia), is a guinea pig roaster, traditional product of the Andean region.

First of all, the internal situation and external factors are analyzed through the study of bibliography and the results of the research carried out through interviews to local consumers, to later establish objectives to be met during the first year of CrocanCuy. Subsequently, specific actions are established in order to achieve the set objectives, and a Budget is assigned.

This work is part of the peasant economy, and under the principles of social and solidarity economy, prioritizing the satisfaction of people's needs and the improvement of living conditions over profit.

KEY WORDS

Marketing plan, Community Entrepreneurship, Guinea Pig Roaster, Financial Plan, Social Economy.

LABURPENA

Lan honen helburua CrocanCuy·rentzat marketin-plan bat egitea da, Nuragroko Famili eta Nekazari elkartearen proiektu ekintzaile komunitario bat.

CrocanCuy, San Lorentzon (Kolonbia) kokatua, Andeetako eskualdeko produktu tradizionala den Akori edo kui erretegia da.

Lehenik eta behin, barne egoera eta kanpo faktoreak aztertzen dira, bibliografia eta elkarrizketen bidez egindako ikerketaren emaitzak aztertuz, CrocanCuy-ren lehen urtean bete beharreko helburu batzuk ezartzeko. Ondoren, planteatutako ekintza zehatz batzuk ezartzen dira ezarritako helburuak lortzeko, eta aurrekontu bat esleitzen da.

Lan hau nekazaritza ekonomian kokatzen da, baita ekonomia sozial eta solidarioan ere, irabazi-asmoaren aurretik, pertsonen premiak asetzea eta bizi-baldintzak hobetzea lehenetsiz.

HITZ GAKOAK

Marketin-plana, Komunitate-ekintzailera, Kui erretegia, Finantziario plana, Gizarte-ekonomia.

1.	INTRODUCCIÓN.....	5
2.	CONTEXTO: LA FUNDACIÓN SUYUSAMA Y EL PROYECTO “ECONOMÍA PARA LA VIDA.....	6
3.	ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	8
3.1.	Análisis interno	8
3.1.1.	La Asociación Familias Nuragro.....	8
3.1.2.	Breve descripción de la idea de negocio de CrocanCuy	11
3.2.	Análisis externo	12
3.2.1.	Análisis del entorno general	12
3.2.2.	Análisis del entorno específico.....	17
3.2.3.	Análisis de la competencia	25
3.2.4.	Relación con otras empresas.....	27
3.2.5.	Relación con otros grupos de interés: El Grupo Autogestionado de Ahorro y Crédito (GAAC) de la Asociación Familias Nuragro	28
3.3.	Análisis DAFO	29
4.	OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING	30
5.	ELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	30
5.1.	Estrategia de segmentación.....	30
5.2.	Estrategia de posicionamiento	31
5.3.	Estrategias funcionales	31
5.3.1.	Producto / Servicio	31
5.3.2.	Personas	33
5.3.3.	Procesos	34
5.3.4.	Ambiente	34
5.3.5.	Distribución	35
5.3.6.	Precios	36
5.3.7.	Comunicación.....	39
6.	DEFINICION DE LOS PLANES DE ACCIÓN.....	40

6.1. Planificación de las acciones comerciales	40
6.2. Estimación de los plazos de ejecución.....	44
6.3. Presupuesto	45
7. CONTROL	45
8. CONCLUSIONES.....	46
Bibliografía.....	47
Anexo I: Guion de la entrevista.....	50
Anexo II. Plan financiero.....	52

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo contiene el desarrollo de un plan de marketing para CrocanCuy, un asadero de cuyes perteneciente a una asociación de campesinos.

Gracias al programa de prácticas de Formación solidaria de la UPNA, realizamos una estancia en la Fundación Suyusama, ONG que se encuentra en el suroccidente colombiano. En concreto trabajamos con varias asociaciones de campesinos del municipio de San Lorenzo, entre las que se encontraba la Asociación Familias Nuragro. Dentro del proyecto en el que participamos, se incluía la puesta en marcha de varios emprendimientos comunitarios, y la asociación mencionada decidió emprender con CrocanCuy.

La importancia de CrocanCuy reside en que este emprendimiento pretende diversificar los ingresos de los miembros de la Asociación Familias Nuragro, ya que dependen económicamente de la producción del café, producto que está subordinado al precio de mercado y que ha atravesado diferentes crisis, y que además les proporciona ingresos de forma estacional. Además, pretende integrarse en un Circuito Económico Solidario con el resto de las asociaciones y miembros de la comunidad de la que forman parte.

Este Trabajo de Fin de Grado está enmarcado dentro de la economía social, solidaria, alternativa y feminista, y busca incidir positivamente en la sociedad y el medioambiente sin olvidar el objetivo económico.

Los beneficios que aporta un plan de marketing residen en las tácticas y acciones que se determinan con el fin de cumplir los objetivos estratégicos, relacionadas con la investigación realizada, en este caso mediante entrevistas y observación. Por lo tanto, supone una ayuda para comprender las características de la propia organización y del entorno y elabora una estrategia personalizada que permite dirigirse al segmento elegido.

En primer lugar, contiene un análisis de la situación, tanto de manera externa como interna, para identificar las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas que conciernen a CrocanCuy. Para ello, se ha llevado a cabo un estudio mediante entrevistas tanto a personas del área rural como del área urbana, para conocer sus hábitos alimenticios y en especial en relación con el cuy. Posteriormente, se propone una estrategia de segmentación, posicionamiento y marketing mix que puede ser llevada a cabo por

CrocánCuy. Para finalizar, se plantean las acciones comerciales para llevar a cabo este plan.

El presente trabajo se enmarca en los Objetivos de Desarrollo Sostenible 8 y 12 de la Agenda 2030, un plan de acción implementado por los países en una alianza de cooperación en favor de las personas, el planeta y la prosperidad. Así, mediante este emprendimiento se pretende que las familias que participan diversifiquen sus ingresos mediante un trabajo decente y se pretende fomentar un modelo de consumo y producción sostenibles.

2. CONTEXTO: LA FUNDACIÓN SUYUSAMA Y EL PROYECTO “ECONOMÍA PARA LA VIDA.”

En el marco del programa de Formación Solidaria de la UPNA, destinado a ofrecer a los estudiantes la posibilidad de integrarse en proyectos de cooperación al desarrollo en América Latina en colaboración con ONGDs, hemos tenido la oportunidad de realizar una estancia en la Fundación Suyusama.

La Fundación Suyusama (región hermosa, en quechua, entidad que ejecuta el proyecto,) es una obra de la compañía de Jesús que trabaja en el suroccidente colombiano, en el departamento de Nariño, para capacitar y formar a los campesinos en el desarrollo de proyectos productivos sostenibles y construir territorios de paz, inspirados en la Economía social, Solidaria y Feminista.

Su acción se centra en la sostenibilidad territorial, la economía social, solidaria y feminista, participación e incidencia política, y defensa de la vida, para la construcción de alternativas que permitan el aprovechamiento de las potencialidades de los territorios, la superación de retos, la satisfacción de necesidades, el desarrollo de capacidades, la garantía de derechos, la resiliencia, el equilibrio ambiental, el empoderamiento económico y la construcción de paz como caminos para alcanzar el buen vivir.

Actúa en el marco de 5 líneas estratégicas: Economía social, solidaria, feminista e inclusión económica; agroecología; agua, biodiversidad y cambio climático; democracia, garantía de derechos y construcción de paz, y fortalecimiento institucional. (IMCA-Suyusama, 2020)

Durante los años 2020-2023 la fundación Suyusama está trabajando en un proyecto solicitado por la Fundación ALBOAN y financiado por el Gobierno de Navarra,

que se denomina “Economía para la vida: Una apuesta solidaria y sostenible de organizaciones campesinas e indígenas del suroccidente de Colombia.

Figura 1. Infografía proyecto Economía para la Vida



Fuente: Fundación Suyusama (2022)

El presente trabajo, y por lo tanto el emprendimiento CrocanCuy se enmarca en el segundo resultado esperado por el programa “Economía para la vida...” (Fundación Alboan, 2020), en el que se trata el fortalecimiento de los emprendimientos económicos-productivos impulsados por las organizaciones comunitarias priorizadas fomentando en ellos una visión de carácter social, solidaria y feminista (Figura 1). Por lo tanto, se trata de apoyar a las Asociaciones tanto financieramente, incluyendo una partida para invertir en los emprendimientos comunitarios; como técnicamente, permitiendo a un miembro de

cada asociación la participación en el Diplomado de Economía Alternativa, Social, Solidaria y Feminista (EASSF) y con el apoyo de los trabajadores de la Fundación Suyusama para la elaboración de las inversiones iniciales, planes de emprendimiento, promoción, gestión y contabilidad.

3. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Para poder escoger una estrategia de marketing que sea adecuada al contexto, se va a realizar un análisis de la situación, que implica el estudio de la situación interna de la Asociación Familias Nuragro (encargados de la gestión del emprendimiento CrocanCuy) y de la situación externa.

3.1. Análisis interno

En primer lugar, el análisis interno va a abordar la situación de la Asociación Familias Nuragro, participante en el proyecto y encargada de CrocanCuy, haciendo énfasis en sus debilidades y fortalezas. Posteriormente, se explicará la idea de negocio de CrocanCuy.

3.1.1. La Asociación Familias Nuragro

La Asociación Familias Nuragro es una asociación de caficultores de larga trayectoria, que inicia su actividad en 1994 y se legaliza en 1998. Se encuentra en el corregimiento del Carmen del municipio de San Lorenzo, departamento Nariño.

Figura 2. Ubicación del Departamento de Nariño en Colombia y del Municipio de San Lorenzo en Nariño



Fuente: <https://www.colombiainmapas.gov.co/#>

Figura 3. Ubicación del Corregimiento del Carmen en el Municipio de San Lorenzo



Fuente: <https://www.colombiaenmapas.gov.co/#>

San Lorenzo, lugar en el que se ubica Familias Nuragro, es un municipio en el que la economía se basa en el sector agropecuario, y en especial en la producción del café. Este municipio presenta problemas como bajos niveles educativos, economías de subsistencia, escasa participación social y de incidencia política, y la presencia de actores armados ilegales

El surgimiento de la Asociación Familias Nuragro nace a partir de la crisis cafetera iniciada a finales de la década de los ochenta, época en la cual se comprometió la estabilidad y sostenibilidad de la caficultura en Colombia. El municipio San Lorenzo es un área en el que el cultivo principal es el café, intercalado con zonas sombrías de plátano y frutales. El cultivo de café es, por lo tanto, la principal forma de subsistencia en el municipio, caracterizada por una estructura agraria minifundista en la que faltan recursos tecnológicos y servicios de apoyo (Castillo Gaviria, Plan de Desarrollo Territorial 2020-2023: San Lorenzo Renace Para Tod@s, 2020). Por ello, la asociación surge como una unión de productores para intercambiar mano de obra al identificar una situación de pobreza muy alta, de tal forma que las sinergias comunes contribuyeron a solventar algunas necesidades básicas de la comunidad. El nombre “NURAGRO” significa Nueva Revolución Agroecológica. Desde los inicios también se propusieron trabajar en torno a la construcción de huertas caseras comunitarias y asociarse en torno a la mejora de la calidad del café para intentar en un futuro exportar.

En 2004 se registran ante la Cámara de Comercio como empresa asociativa de trabajo CAFÉ NURAGRO, en forma legal de microempresa rural, con el fin de alcanzar una comercialización conjunta del café producido en el corregimiento.

Durante los más de 20 años de trayectoria han participado en acciones formativas relacionadas con el feminismo, la agroecología y la economía social y solidaria; han creado un sólido grupo de ahorro y gestión del crédito; han liderado acciones de reforestación y han participado en demás acciones en defensa del territorio. Por tanto, la asociación ha contribuido a valorar el papel de la mujer y el cuidado del medioambiente, creando una gran conciencia social y apoyo mutuo entre sus miembros.

Actualmente, se compone de 27 asociados, divididos en 21 hombres y 6 mujeres. No obstante, son 9 beneficiarios directos los que participan en el proyecto “Economía para la Vida” de la Fundación Suyusama, siendo así el grupo que conforma CrocanCuy. Como beneficiarios indirectos se encuentran el resto de los familiares de los beneficiarios y los demás integrantes de la Asociación Nuragro, al verse fortalecido porque se pretende que con CrocanCuy se genere un punto de encuentro para la comunidad, y que los proveedores de los cuyes sean los mismos miembros o personas familiares o vecinas.

Algunos de los problemas que afronta la Asociación son el envejecimiento de sus miembros (37% de mayores adultos en 2019) (Mogollón García, 2019), pero se observa un posible relevo generacional. Dicha Asociación en el informe realizado en 2019 destacaba por la fortaleza organizacional, la cual ha disminuido a raíz de la crisis del Coronavirus, pero se espera que con el emprendimiento se recupere la capacidad organizativa y el compromiso de sus miembros. Como debilidades, y a pesar de que los miembros de la asociación han recibido formaciones de diferentes temáticas a lo largo de su trayectoria, hay una falta de conocimientos de cómo gestionar un emprendimiento comunitario, y va a ser necesario un gran esfuerzo de coordinación para gestionar todos los proveedores y trabajadores de CrocanCuy. Tampoco tienen conocimientos de como promocionar el emprendimiento ni de cómo llevar correctamente la contabilidad. Además, se observa una falta de compromiso en alguno de los miembros, relacionado posiblemente con la desmotivación de la parada debida a la pandemia y al hecho de llevar muchos años asociado y la dificultad de mantener el compromiso constante.

3.1.2. Breve descripción de la idea de negocio de CrocanCuy

En el marco de la participación de la Asociación Familias Nuragro en el programa “Economía para la vida: Una apuesta solidaria y sostenible de organizaciones campesinas e indígenas del suroccidente de Colombia”, se establece como objetivo el fortalecimiento de los emprendimientos económicos-productivos impulsados por las organizaciones comunitarias priorizadas fomentando en ellos una visión empresarial de carácter social, solidaria y feminista. Así, se pretende mejorar las condiciones de producción, agregación de valor y comercialización para el incremento de los ingresos de las organizaciones.

La Asociación Familias Nuragro decide emprender un asadero de cuyes, ya que se identifica que no existe oferta de este producto asado en el municipio, muchos miembros de la comunidad producen este animal en sus fincas por lo que disponen de numerosos proveedores, y es un plato típico de la zona que permite fortalecer la identidad cultural como Nariñenses. Cabe destacar la importancia del emprendimiento CrocanCuy y del resto de emprendimientos comunitarios, ya que es una alternativa socio-productiva para las comunidades, en la que se consigue una diversificación de los ingresos de las familias y un fortalecimiento organizativo de la asociación (Abril, Arias, & Manzano, 2019).

Misión: La misión de CrocanCuy es brindar a la comunidad de la posibilidad de disfrutar de un plato típico de la región y de un espacio de ocio y reunión en un ambiente acogedor con una atención personalizada.

Visión: A largo plazo, la visión de CrocanCuy es tener un gran reconocimiento entre la comunidad por la calidad y sabor del producto ofrecido y estar integrado en un verdadero Circuito Económico Solidario dentro del municipio en el que se tengan como valores la agroecología, el bienestar social y la dimensión política del consumo.

Tabla 1. Valores del emprendimiento comunitario CrocanCuy

VALORES CROCANCUY		
<ul style="list-style-type: none">• Producción sostenible• Trabajo digno• Feminismo	<ul style="list-style-type: none">• Agroecología• Soberanía alimentaria• Comercio justo	<ul style="list-style-type: none">• Interooperación• Interaprendizaje• Fomento de la gastronomía local

Fuente: Elaboración propia (2023)

Organización. La organización del emprendimiento “CrocánCuy” se va a articular mediante una junta de miembros de la Asociación Familias Nuragro compuesto por cuatro personas: un presidente, un tesorero, un secretario y un fiscal, que se van a encargar de las gestiones diarias requeridas. Las decisiones básicas para la gestión de este se van a tomar de forma asamblearia entre todos los socios participantes en el emprendimiento. Se espera que el emprendimiento abra sábados y domingos (día de mercado) y festivos o días de celebración. Van a trabajar tres personas por día, de tal forma que se va a contratar a un joven de manera permanente y las dos personas restantes rotarán, para todas las personas de la asociación se puedan beneficiar del ingreso extra que aporta el emprendimiento.

3.2. Análisis externo

Mediante la evaluación del análisis externo se estudian aquellos factores del entorno que son propios del contexto en el que se encuentra CrocánCuy, pero que no pueden ser controlados. La definición de las oportunidades y amenazas del sector de la alimentación, y en concreto del cuy, en Colombia dependerá de este análisis.

3.2.1. Análisis del entorno general

Para analizar el macroentorno se va a utilizar la herramienta utilizada en análisis estratégico denominada PESTEL, que estudia los factores político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

FACTORES POLÍTICOS

El ámbito político en 2022 se ha caracterizado por una tensión relacionada con las elecciones presidenciales. Con la llegada a la presidencia de Gustavo Petro, con Francia Márquez como vicepresidenta, se reconoce a los pueblos campesinos como “*fundamento de la economía productiva y la soberanía alimentaria y como guardianes de la vida, el territorio y la paz*”. En el plan de gobierno se plantea la necesidad de avanzar en la reforma agraria teniendo en cuenta la distribución de la riqueza y el acceso al crédito. En el mismo sentido, en el marco de la lucha frontal contra el hambre se plantea la necesidad de estimular la economía popular con mecanismos de compras públicas a emprendimientos de pequeños productores de alimentos. Se propone un pacto con las economías populares, admitiendo que al menos dos tercios de la población trabaja por cuenta propia sin alcanzar el salario mínimo y sus trabajos deben de ser reconocidos manteniendo sus organizaciones, pero siendo apoyados con líneas de microcrédito

condonable y la garantía del acceso a la pensión (Petro & Márquez, 2021). Por lo tanto, se trata de una época histórica de esperanza con el primer gobierno de izquierdas, y a su vez de retos al tratarse de una etapa de transición. Es por ello por lo que se espera que se aumente la conciencia sobre la importancia de las organizaciones campesinas y obtengan un mayor apoyo y recursos, suponiendo un impacto positivo para la Asociación Familias Nuragro.

No obstante, Colombia se viene caracterizando por la inestabilidad política, con un fuerte nivel de enfado ciudadano materializado en los paros de 2019 y 2021, por la percepción de incumplimiento del Acuerdo de Paz. La violencia ha marcado siempre la política colombiana. Durante los paros, la mayoría del territorio nacional se ve afectado por bloqueos, mítines, marchas y otras formas de protesta. Por ejemplo, el paro agrario de 2013 produjo desabastecimiento de muchos productos, incremento de precios y pérdidas económicas. En el mismo sentido, en el paro nacional entre el 28 de abril y 27 de junio de 2021 se produjeron 14175 actividades a nivel nacional, incluyendo 7415 concentraciones y 3415 bloqueos. A pesar de que el impacto de estos actos en el municipio de San Lorenzo se percibió con menor intensidad, se produjo un desabastecimiento de gasolina e insumos alimenticios, por lo que la inestabilidad afecta de forma negativa a CrocanCuy, ya que en épocas de inestabilidad los vecinos optan por consumir alimentos más económicos y no se desplazan hasta el punto de venta del cuy.

Además, en el marco de la existencia de un conflicto armado en el país, hay en el municipio una presencia de grupos armados por situaciones relacionadas con la posesión de la tierra, aunque con una situación menos extrema que en otros territorios.

La corrupción, definida como el abuso del poder encomendado para beneficio privado en detrimento del interés colectivo, cada vez presenta formas más sofisticadas, con mayores dificultades para ser identificada y erradicada. En 2021 mostraba un índice de percepción de la corrupción de 39, en una escala de 0 como altamente corrupto y 100 como muy limpio (Transparency International, 2021). La afectación de la corrupción supone una pérdida de recursos, que evita una mejora en la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos, particularmente en las zonas más aisladas del país. Además, la corrupción afecta a la lucha de la protección de los Derechos Humanos, destacando el derecho a la vida, a la justicia, a la salud, a la educación y a la libertad (Transparencia por Colombia, 2021). Se trata de un problema también patente a nivel departamental, con la detención en Nariño durante el año 2022 de 107 personas (datos a septiembre), entre los

que se encuentran alcaldes, exalcaldes, concejales, exfiscales, fiscales y policías nacionales. Se produce un impacto negativo en las asociaciones, ya que se desvían fondos que podrían ir dirigidos a la realización de mejoras en los municipios del área rural y a la mejora de su calidad de vida.

ECONÓMICOS

Siguiendo la tendencia macroeconómica, la inflación anual de 2022 en Colombia alcanzó el 13.2%, causando una repercusión negativa al emprendimiento puesto que aumentan los costes a los que tiene que hacer frente (Banco de la República de Colombia, 2023).

En concreto, el precio del concentrado para animales ha incrementado su precio en un 50% a lo largo del último año, debido a factores como el incremento de los precios del cereal debido a la guerra entre Rusia y Ucrania ya que Colombia importó en 2021 el 99.8% del trigo y el 75% del maíz consumido, elementos clave para la elaboración de los concentrados para cuyes (Barbosa Naranjo & Robayo Vargas, 2022).

Además, se produce una devaluación del peso colombiano producida por la inestabilidad del país, el desabastecimiento del mercado de materias primas o las variaciones de los precios de los principales productos de exportación (Álvarez, 2022).

El PIB nacional es de 1177225 miles de millones de pesos en 2021. En Nariño, 17971 miles de millones de pesos colombianos. El PIB nacional por habitante es de 23.1 millones de pesos, siendo Nariño la novena región con menor cifra, con 11 millones de pesos.

En cuanto al Indicador de Pobreza Multidimensional, en San Lorenzo, donde va a ser ubicado el emprendimiento, alcanza el 55.3% (Fundación Alboan, 2020).

SOCIALES

En Colombia, según la proyección para el año 2022 del Censo 2018, existe una población de 51609474 personas. En Nariño, hay una población total de 1.629.181 habitantes según la proyección para el año 2022 del Censo 2018, siendo un 51.28% mujeres (Instituto Departamental de Salud de Nariño, 2020). La población que reside en centros poblados y rural disperso constituye el 56.12%. La población cabecera se concentra principalmente en las ciudades de Pasto, Ipiales y Tumaco. El Municipio de San Lorenzo en el año 2020 tuvo una población de 18473 habitantes, de los cuales el

88.11% residía en el área rural (Castillo Gaviria, Diagnóstico Primera Infancia, infancia, Adolescencia y Fortalecimiento Familiar (PIIAF), 2020). Se encuentra subdividido en 8 corregimientos, y a su vez en 54 veredas.

En cuanto a la sanidad en el municipio, a pesar de que cuenta con un centro de salud de primer nivel y 8 puestos de salud, la insuficiente dotación económica destinada a tal efecto dificulta la atención, y solo cuentan con 3 ambulancias para 18473 habitantes.

En cuanto a la educación, la tasa de cobertura neta desde transición hasta educación media ha tenido un promedio de 53.69% en 2018, presentando una tendencia al alza. No obstante, en 2018 la tasa de analfabetismo para mayores de 15 años alcanzaba en el municipio el 11.8% (frente al 7.8% a nivel departamental).

En el municipio existe una estructura de organizaciones sociales que trabajan en el fortalecimiento organizativo y social, luchando por el desarrollo económico, social y cultural, defensa de derechos humanos, promoción de igualdad y de paz, entre otros aspectos, y el emprendimiento se verá apoyado.

TECNOLÓGICOS

La elaboración del plato de cuy asado no requiere de grandes prestaciones tecnológicas. No obstante, para facilitar la contabilidad en un emprendimiento con programas informáticos y realizar publicidad online puede ser necesario tener conexión a internet. De acuerdo con el plan de desarrollo territorial del municipio de San Lorenzo en 2020, existe la problemática de un inexistente acceso público a las TICs y una falta de capacitación en su uso (la banda ancha en el municipio alcanzaba en el año 2016 únicamente al 0.5%).

ECOLÓGICOS

En San Lorenzo se ha evidenciado una de las mayores luchas del Departamento frente a la megaminería, encabezada por las asociaciones de campesinos y los líderes sociales, y en la que se ha conseguido declarar el municipio libre de minería. En el mismo sentido, se ha declarado territorio libre de transgénicos. Existen numerosas organizaciones de campesinos apoyadas por instituciones públicas y ONGs, y formadas en materia de sensibilización de medioambiente.

No obstante, la conciencia por el cuidado del medioambiente no se extiende a todas las veredas, realizándose en algunas una mala gestión de los residuos, necesario al

carecer parte del territorio de alcantarillado. En 2018 el acceso al agua potable era tan solo del 57.4% en el municipio, y actualmente están en fase de construcción de acueductos comunitarios en algunas veredas (Castillo Gaviria, Plan de Desarrollo Territorial 2020-2023: San Lorenzo Renace Para Tod@s, 2020).

El ecologismo ha llevado a parte de la población a adoptar hábitos alimentarios vegetarianos a lo largo y ancho de todo el mundo. En Colombia los hábitos de alimentación vegetarianos se centran en las ciudades, siendo residual en San Lorenzo, por lo que no supone una amenaza para CrocanCuy.

Por otra parte, el cambio climático, que presenta una subida de la temperatura a nivel global, puede suponer un problema para la crianza de los cuyes ya que a temperaturas altas no son manejables productivamente (de Zaldívar, 2007).

LEGALES

En el estudio de la legislación nacional relacionada con un asador de cuyes se deben de tener en cuenta tres aspectos: la legislación relativa a Bienestar Animal y tratamiento de animales, la legislación relacionada con los establecimientos de comida y por último la relacionada con protección y conservación de tradiciones.

En primer lugar, el Estatuto Nacional de Protección de los Animales, por el que se decreta la especial protección de los animales contra el sufrimiento y dolor causado por el hombre, obligando al propietario a mantener el animal en condiciones apropiadas estableciendo sanciones en caso de incumplimiento, y desarrollando las formas de sacrificio permitidas (Congreso de Colombia, 1989).

En el mismo sentido, la resolución número 00205 de 2022, por la cual se adopta el Manual de Condiciones de Bienestar Animal en la producción de conejos y/o cuyes en el sector agropecuario, es la normativa aplicable más reciente y específica. Se establece que deberán de cumplir con las competencias básicas de capacitación y manejo establecidas por el Instituto Colombiano Agropecuario (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural). Tiene un impacto positivo ya que crea un marco general de explicaciones de cómo realizar un correcto manejo de los animales, pero ni se garantiza el cumplimiento ni ha llegado a los productores de las áreas rurales más alejadas, donde también cabe que haya población analfabeta que no lo comprenda.

En segundo lugar, en cuanto a la legislación relacionada con los establecimientos de comida, el decreto 3075 de 1997 regula los establecimientos que trabajen con alimentos en relación con localización y accesos, diseño y construcción, abastecimiento de agua, disposición de residuos, y otros aspectos. Produce un impacto positivo al ser una garantía para el cliente de las condiciones en las que se debe encontrar un asador de cuyes, pudiendo estar sometido a sanciones en caso contrario.

Además, la norma técnica nts-usna sectorial colombiana 007 establece los requisitos sanitarios necesarios, con la obligatoriedad de que el personal que manipule alimentos cuente con capacitación básica en materia de higiene y otras capacitaciones (ICONTEC, 2005). Por ello, causa un impacto muy positivo, al obligar a recibir formación a los trabajadores de un asador de cuyes y ser una garantía de higiene.

Por último, la ley 2144 de 2021, por medio de la cual se dictan normas encaminadas a salvaguardar, fomentar y reconocer la gastronomía colombiana, y se crea el sello de gastronomía colombiana (Congreso de Colombia, 2021). Tiene un impacto muy positivo en cuanto protege la gastronomía tradicional con el posible acceso de Croncancuy al Sello distintivo que todavía no está en marcha, le permitiría pertenecer a una ruta gastronómica.

3.2.2. Análisis del entorno específico

3.2.2.1. Análisis del mercado de los cuyes

Mercado de referencia: El mercado de referencia es el mercado de la alimentación, y en concreto el mercado de alimentación de los cuyes. El cuy, también denominado curí, cobaya o conejillo de indias es un mamífero roedor de pequeño tamaño, cuya carne tiene un alto contenido de proteínas y energía (Instituto Mayor Campesino, 2004). En el mundo, el consumo del cuy se centra en la región andina (Ecuador, Perú, Bolivia y Colombia) y una minoría en Guatemala y Cuba, en climas templados o fríos. La carne del cuy es un alimento con gran valor nutricional y supone una importante contribución a la seguridad alimentaria rural y urbana, siendo además considerado uno de los platos más exquisitos del mundo (Martínez, Landi, Delgado, & Avilés, 2014). En Colombia, el consumo de cuyes se centra en el departamento de Nariño principalmente, y más minoritariamente en las regiones de Cauca y Putumayo. En Nariño, los asaderos tienen en su mayoría un carácter de emprendimiento familiar, principalmente localizados en la zona rural del departamento, aunque la evolución de la popularidad de este plato y el

turismo ha llevado a la creación de algunas cadenas alimenticias con varios restaurantes en la ciudad de San Juan de Pasto, capital del departamento.

Análisis del comportamiento y perfil del consumidor:

Ante la falta de información secundaria para analizar el comportamiento y perfil del consumidor, se ha elaborado un estudio exploratorio mediante la realización de entrevistas para cubrir los siguientes objetivos de información:

1. Características de la alimentación de la población (productos sustitutivos)
2. Hábitos de consumo del cuy
 - a. Características esperadas del cuy y preparación preferida
 - b. Acompañamiento del cuy
 - c. Valoración que se hace de servicios complementarios
3. Motivación del consumo de cuy
4. Características esperadas en un asadero de cuyes
5. Percepción de los emprendimientos comunitarios
6. Canales de comunicación

Diseño de la investigación

Técnica de recogida de datos

Para llevar a cabo la recogida de datos del estudio, se ha optado por la entrevista por ser la más adecuada al permitir a las personas contar sus propias experiencias sin estar limitados a las opciones de una encuesta.

El guion de la entrevista se divide en tres secciones (ver anexo I):

1. Presentación
2. Núcleo central
3. Fase final

Planificación de la recogida de datos:

Población: personas de la región de Nariño que consuman cuy.

Método de muestreo: se optó por un muestreo por cuotas ya que se busca captar la heterogeneidad de la población en cuanto a la edad y el lugar de residencia, como se puede observar en la Figura 4. Así, se han seleccionado 3 personas que vivan en el área

urbana y 9 personas del área rural, que previsiblemente son el perfil más grande de clientes potenciales del emprendimiento. Se ha decidido separar por edad y no por género, pero también se ha intentado que haya una paridad de género en los entrevistados, habiendo entrevistado a 5 mujeres y 7 hombres.

Selección de unidades muestrales: método de conveniencia.

Tabla 2. Resumen de la ficha metodológica del estudio

Técnica de recogida de datos primarios	Entrevistas
Población (target)	Personas de Nariño consumidoras de cuy
VARIABLES DE COMPORTAMIENTO	Edad y lugar de residencia (área rural o urbana)
Guión de la entrevista	Anexo 1
Número de entrevistas	12
Moderador	Eva Azcona Murillo
Duración de las entrevistas	20 minutos en promedio
Selección de unidades muestrales	Método de conveniencia
Material de grabación	Grabadora de smartphone

Fuente: Elaboración propia (2023)

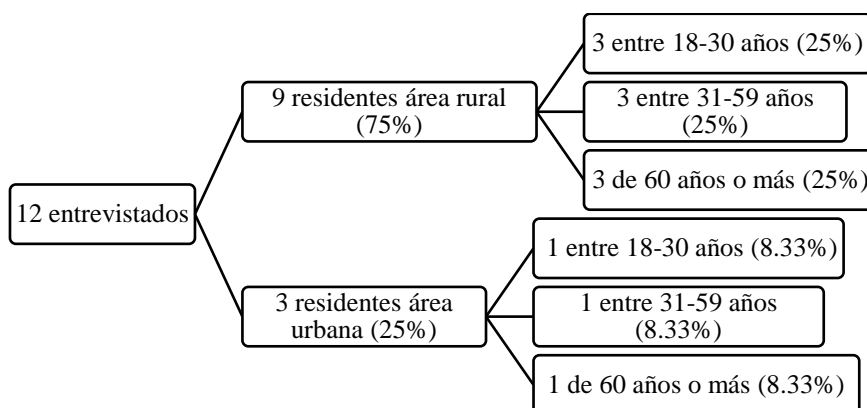
Resultados:

A raíz de las doce entrevistas realizadas, he analizado los resultados obtenidos según las necesidades de información y diferenciando las diferencias según la edad y el área.

Descripción de la muestra:

En total han sido entrevistadas 12 personas, de las cuales 5 han sido mujeres (41.7%) y 7 hombres (41.7%). El 75% de los entrevistados viven en el área rural, en concreto en las veredas del municipio de San Lorenzo, ya que se espera que la mayor parte de clientes de CrocaCuy sean vecinos del municipio, y el 25% en el área urbana (núcleos urbanos de Pasto y Chachagüí). Asimismo, se ha realizado una división por edad, en tres rangos, como se puede ver en la Figura 4.

Figura 4. Descriptivos de la muestra



Fuente: Elaboración propia (2023)

Características de la alimentación de la población

La alimentación en Colombia se compone en muchas ocasiones de un plato que incluye carne, arroz, tubérculos y plátanos y legumbres; normalmente acompañado de jugo de frutos. En general, se realizan tres comidas y un aperitivo, y la diferencia entre el desayuno y el resto de las comidas es que en el desayuno normalmente no hay sopa y se cambia la carne por huevo, permaneciendo el resto de los ingredientes invariables. En concreto, en el caso de la región de Nariño la carne es especialmente importante y destaca el consumo de pollo (con la mayoría de los restaurantes de la región dedicados a este tipo de carne: *Mister Pollo, Pollo Sorpresa, Mac Pollo...*), res, cerdo y gallina, siendo estos los principales productos sustitutivos del cuy, tal y como se refleja en las entrevistas.

Hábitos de consumo del cuy

En cuanto a las características del cuy, la forma de preparación favorita de 11 de los entrevistados es el cuy asado, y uno de ellos menciona que prefiere el cuy galleta, cuando la corteza es muy crujiente. La persona restante, residente en el área rural, menciona únicamente la preparación del cuy asado, es decir, en salsa.

Por otra parte, las características que buscan las persona a la hora de consumir el cuy son el sabor característico, la textura crujiente, el origen y la tradición que conlleva. Una persona menciona además que es afrodisiaco. Varios entrevistados muestran ser conscientes de los beneficios que aporta para la salud, ya que tiene un alto nivel de proteínas, calcio y hierro y poco colesterol.

Con relación al acompañamiento, destaca el ají de maní, una salsa de cacahuete picante, que como se puede ver en la Tabla 3 es un acompañamiento que ofrecen la mayoría de los asaderos de cuyes. Además, todas las personas entrevistadas manifiestan la necesidad de acompañar el cuy con un tubérculo siendo mencionada la papa o la yuca. Asimismo, el arroz es mencionado por 3 entrevistados, y aunque es un alimento que acompaña la mayoría de las comidas en Colombia no suele estar presente en los asaderos de cuyes, por lo que incluirlo puede ser una manera de diferenciarse. Además, las crispetas (palomitas) es mencionado por la mayoría de los entrevistados, ya que, en coherencia con lo que se puede observar en la Tabla 3, es el acompañamiento más típico de un asadero de cuyes. La bebida con la que se desea acompañar el cuy es en su mayoría jugo o limonada, y también mencionan el café y de forma minoritaria la cerveza.

Motivación del consumo del cuy

La frecuencia con la que consumen el cuy las personas entrevistadas se sitúa entre una vez cada semestre y semanalmente. Las ocasiones en las que se consume el cuy son dispares, pero las personas entrevistadas coinciden en que se utiliza para las ocasiones especiales y celebraciones, como cumpleaños, confirmaciones, comuniones, visitas de familiares o reuniones familiares. Para consumir cuy en estas ocasiones especiales algunas de las personas entrevistadas estarían dispuestas a desplazarse por todo el departamento, y algunas de ellas solo en el ámbito municipal.

Los entrevistados coinciden en que mayoritariamente el cuy es consumido de forma familiar, y solo una persona manifiesta que únicamente lo consume con amigos. Además de los familiares y amigos, se menciona a la pareja y a los vecinos. En Nariño tiene gran fama el carnaval de negros y blancos celebrado a principios de año, y en el marco de esta festividad se celebra el Carnaval del Cuy y la Cultura Campesina el 7 de enero de cada año, día en el que algunas de las personas campesinas mencionan consumir cuy. Por otra parte, se reitera la tradición de compartir el cuy con familiares y amigos visitantes, que van a Nariño de vacaciones, especialmente para navidad, ya que es un producto que no se encuentra en otras regiones del país.

Características esperadas de un asadero de cuyes

En cuanto al precio que están dispuestos a pagar se encuentra en 40000 y 60000 pesos colombianos, pero en la mayoría de los casos se encuentra entorno 50000\$. Dos personas mencionan que es necesario que la bebida (jugo) esté incluida en el precio como

sucede en el resto de los restaurantes de la región, y que, si no estuviera incluida, no volverían a ese asadero. Asimismo, hay personas que estarían dispuestas a pagar el jugo aparte.

De un asadero de cuyes se espera calidad, tanto del producto como en la preparación y que se prepare con la receta y sazón tradicional de los campesinos. Se menciona la puntualidad y la honestidad con el tiempo de espera, ya que se tarda una hora en prepararse, y además la necesidad de formas de entretenimiento y una decoración agradable, en la que se refleje que lo que se preparan son platos tradicionales. Por otra parte, se espera una buena atención por parte de los trabajadores, y que estén dispuestos a poner más bebida o acompañamiento. La limpieza e higiene del sitio también es mencionada. Por último, valoran positivamente que el precio sea razonable.

Las personas entrevistadas valoran muy positivamente que haya opciones de ocio para amenizar la espera de hasta una hora propia de la preparación del cuy asado. Aportan como ideas la posibilidad de encontrar en el asadero el juego del sapo, juegos de mesa como cartas, wifi, decoración y arte, columpios o juegos de niños, música y baile o una cancha de deportes. El juego del sapo es un elemento que se suele encontrar en varios asaderos. Para minimizar el tiempo de espera una persona sugiere que haya un número de teléfono con el fin de poder reservar con antelación la comida y minimizar el tiempo de espera.

Valoración de los emprendimientos comunitarios

Las personas entrevistadas valoran positivamente que un asadero de cuyes fuera de una organización de campesinos, manifestando dos de ellas que estarían dispuestas a pagar un precio superior que si fuera una empresa privada o una cadena. Incluyen que *“ellos tienen la técnica tradicional”*, *“se sabe que el dinero se va a quedar en la misma región”*, *“las empresas grandes se dedican a más volumen”*, *“hay que apoyar lo nuestro, lo local”*, y *“siendo un emprendimiento local van a conocer el método de preparación”*. También se espera que si el asadero es un emprendimiento comunitario los cuyes tengan una mejor cría alimentándose de hierbas y calidad de vida que si provienen de un gran criadero, hacinados y alimentándose de concentrados.

Canales de comunicación

Los canales de comunicación por los que las personas entrevistadas conocen los asaderos de cuyes existentes son las cuñas de las radios locales, las redes sociales, propaganda escrita como folletos y el pregón. La televisión local es mencionada únicamente por una persona y cabe destacar la predominancia de la voz a voz, mencionada por la gran mayoría de los entrevistados.

Las redes sociales utilizadas por las personas entrevistadas son el Facebook y los estados de WhatsApp. Minoritariamente, se utiliza Instagram, Twitter y TikTok. Solo una de las personas entrevistadas menciona no utilizar redes sociales, al no tener un teléfono móvil.

Análisis de las diferencias por lugar de residencia

En primer lugar, con relación a las diferencias entre personas del área rural y del área urbana, cabe destacar que el principal producto sustitutivo del cuy en el área urbana es el pollo según lo que manifiestan las personas entrevistadas, mientras que en el área rural destaca la gallina, ya que es un animal que producen en sus propias casas.

En segundo lugar, en cuanto a la preparación favorita del cuy, la mayoría de las personas entrevistadas del área rural mencionan el cuy sudado, ya que es la forma en la que la preparan mayoritariamente en sus casas, puesto que es una forma de aprovechar más el producto y que pueda alimentar a más personas. No obstante, si lo van a consumir fuera del hogar todos menos un entrevistado prefieren el cuy asado. La preparación del cuy sudado no se menciona por ninguna de las personas residentes en el área urbana. Por otra parte, las crispetas como acompañamiento es una tradición de los asaderos de cuyes, pero los campesinos no las consumen en sus casas.

Los entrevistados fueron preguntados por opciones de ocio que les gustaría encontrar en el asadero, y cabe destacar que la única persona que mencionó wifi era del área urbana. La mayoría de las personas del área rural mencionaron un espacio cercano para practicar deporte, en especial, juegos de balón, ya que es uno de los principales entretenimientos en el área.

La totalidad de las personas del área rural entrevistadas crían cuyes en sus fincas y lo utilizan para el consumo. La mayoría de las personas entrevistadas del área rural menciona que además del consumo lo utilizan para la venta, y una persona menciona la

posibilidad de trueque por otros productos, característica propia de las economías campesinas. El hecho de que consuman el cuy en sus casas y que no haya asaderos en la zona hace que solo algunas de las personas entrevistadas del área rural manifiesten acudir a asaderos esporádicamente. En cuanto a las personas residentes del área urbana, ninguna de las tres personas entrevistadas produce sus propios cuyes, ni para el consumo, ni para la venta, y manifiestan acudir esporádicamente a asaderos.

La diferencia en la motivación de consumo entre las personas del área rural y del área urbana es que en el área rural se consume en días especiales y en días normales, especialmente cuando no hay dinero para comprar otros alimentos, ya que se tiene en la finca. Por la misma razón, la frecuencia de consumo es mayor en el área rural.

Con relación a los canales de comunicación, la mención del pregón la realizan únicamente personas del área rural, ya que es un elemento típico de las veredas que no existe en las ciudades.

Análisis de las diferencias en el consumo del cuy según la edad

Por otra parte, se ha dividido las personas entrevistadas en tres rangos de edad, entre 18 y 30 años, entre 31 y 59 años, y de 60 años en adelante. No se observan diferencias en las características de alimentación según la edad, ya que la alimentación es de carácter familiar y es inherente a toda la familia, ni tampoco en el acompañamiento.

La compañía con la que se consume el cuy varía en función de la edad, ya que los más jóvenes además de la familia mencionan la pareja y los amigos, y las personas de mayores de sesenta años mencionan únicamente la familia. Por otra parte, las personas mayores de sesenta años no mencionan el carnaval como fecha de consumo de cuy, siendo esta unas fechas en las que las personas entrevistadas más jóvenes aprovechan para consumir cuy en el Carnaval del Cuy y la Cultura Campesina.

En cuanto a la bebida con la que se acompaña el cuy, las dos personas que mencionan la cerveza se encuentran en el rango de edad inferior, y son las personas más jóvenes las que están dispuestas a pagar un precio inferior, también porque su capacidad económica puede ser más baja.

En cuanto a los canales de comunicación, las personas que, además de Facebook y WhatsApp, utilizan otras redes sociales como Instagram o TikTok tienen menos de 60 años. Las personas mayores de 60 años dedican más tiempo a los estados de WhatsApp

que al Facebook, y la persona que manifiesta no tener teléfono móvil tiene entre 30 y 59 años.

3.2.3. Análisis de la competencia

En el municipio de San Lorenzo, y especialmente en el corregimiento del Carmen y en las veredas cercanas no existe propiamente un restaurante que ofrezca comida de forma fija, más allá de los puestos de empanadas y otras comidas rápidas que se exponen los domingos (día de mercado) y comida que ofrecen familias de forma esporádica en sus casas.

Pese a que no hay competencia directa ya que no existen más asaderos de cuyes en el municipio, mediante el método de observación se ha realizado una tabla para averiguar qué ofrecen otros emprendimientos parecidos del Departamento y a qué precio. Los datos se han obtenido acudiendo a los establecimientos a preguntar cuando ha sido posible, realizando llamadas telefónicas o acudiendo a las redes sociales, con el fin de entender qué ofrecen otros establecimientos similares y a qué precio.

Tabla 3. Comparación de la oferta de productos de asaderos de cuy en Nariño, en pesos colombianos (1€=5092,41 pesos a 04/05/2023)

NOMBRE	UBICACIÓN	ZONA	PRODUCTOS	PRECIO	ACOMPañAMIENTO	JUGO	OTROS
La casita del cuy	El Ejido, Pasto	Urbana	Cuy asado	38000	Crispetas, hígados de cuy, papa y ají	Sí	Ofrece otro tipo de carnes, productos de mar y postres. Lowcost.
			Medio Cuy	20000	Crispetas, papa y ají		
			Plato Mixto (cuy y cerdo)	29000	Frito pastuso, crispetas, patacón, papa, ají		
El Rancho del cuy	Barrio Palermo, Pasto	Urbana	Cuy entero	50000	Crispetas, sungos, platanitos y papa al vapor, ají de maní	No	Ofrece otro tipo de carne y tienen cancha de sapo
			Plato mixto (Cuy y cerdo)	38000	Medio cuy, 2 porciones carne, crispetas, ají de maní, sungos y plátanos		
			Frito		4 porciones de carne, crispetas, papa, tomate y limón		
El Chorrillo	Genoy	Rural	Cuy	45000	Crispetas, papa cocida, ají de maní	No	Ofrecen otros tipos de carne
			Chanfaina (tripas de cuy)	5000	-		
Cuyquer	Pasto	Urbana	Cuy asado	54000	Crispetas, vísceras, papa al vapor y ají de maní	Sí	Otros tipos de carne. Es una cadena, también en zona rural
			Plato Mixto (cuy y cerdo)	37500	Crispetas, papa al vapor y ají de maní		
Tipicuy	Pasto	Urbana	Cuy	51000	Papa al vapor y ají de maní	Sí	Ofrece otros tipos de carne y juego de sapo
			Plato mixto doble	74000	Papa al vapor, crispetas y ají de maní		
Tulpacinga	Catambuco, Pasto	Rural	Cuy	53000	Papa al vapor y ají de maní	Sí	Muy bien reconocido por los nariñenses
			Plato mixto doble	78000	Papa al vapor, crispetas y ají de maní		

Fuente: Elaboración propia (2022)

3.2.4. Relación con otras empresas

Cabe destacar la importancia de la Fundación Suyusama como organismo del área de la cooperación del desarrollo que tiene el propósito de difundir un modelo de producción agroecológica para fortalecer, entre otros aspectos, la soberanía alimentaria de los campesinos participantes en el proyecto e indirectamente las personas de su alrededor (Guareschi & Cuéllar Padilla, 2017). Por ello, hay que entender el proyecto en su conjunto, y la importancia y la relación entre los diplomados de agroecología y EASSF y la creación de emprendimientos comunitarios.

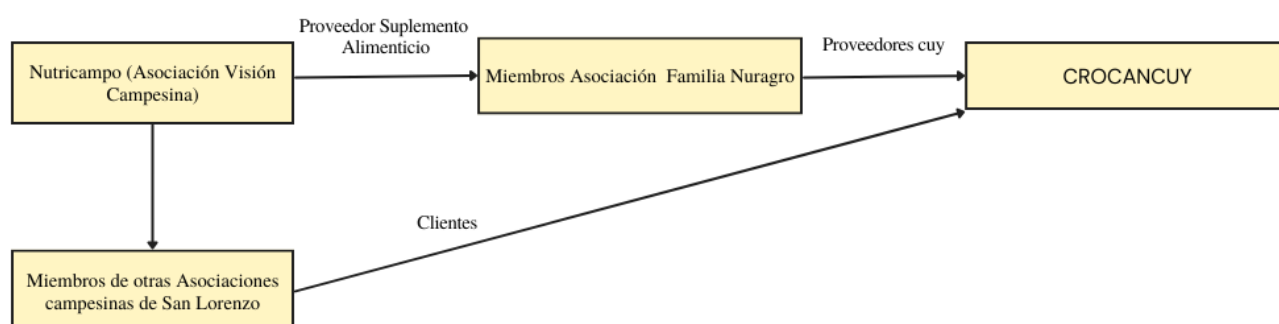
La elaboración de este emprendimiento se enmarca en la aspiración a la creación de un Circuito Económico Solidario (CES) junto con el resto de las organizaciones campesinas del municipio de San Lorenzo, en el cual como características generales se promueven las relaciones de proximidad, se disminuyen los intermediarios, se observa la cultura y las tradiciones locales en las relaciones económicas y dan importancia a los territorios (González Meyer, 2020). Por lo tanto, se trata de un Circuito Corto de Comercialización Territorial (CCCT), en el que destaca la proximidad territorial entre producción y consumo y la construcción social de mercados, con un gran poder de interacción y comunicación y la satisfacción de otros intereses a parte del interés económico (Reina Úsuga, 2018). En definitiva, la cooperación que se pretende lograr es uno de los principios de la economía solidaria, ya que el enriquecimiento mutuo resultante de la articulación del CES se producirá gracias a la cultura de cooperación e interdependencia entre organizaciones del municipio de San Lorenzo, desarrollada, en parte, por las acciones formativas en las que participan (REAS Navarra, 2022).

Por ello, se busca una relación directa con los proveedores, siendo los propios miembros de la Asociación Familias Nuragro quienes van a ser los productores de los cuyes que se utilicen en el asadero. Así, se consigue la diversificación de los ingresos de estas familias mediante dos formas: los ingresos obtenidos en la producción de cuyes adquiridos por el asador, y por el reparto de los beneficios del asador.

Las ventajas que presenta son que al ser 12 personas las integrantes del grupo se garantizan que los proveedores puedan cubrir la demanda. Además, al ser parte del propio emprendimiento se entiende que van a tener más cuidado que proveedores ajenos al proyecto. No obstante, como desventaja es posible que los proveedores no cumplan con los requisitos de salud e higiene que se exigirían a un proveedor de cuyes externo.

Además, se pretende elaborar una red que conforme el CES junto con el resto de los participantes del proyecto. La Asociación Visión Campesina del municipio de San Lorenzo va a comenzar próximamente con un emprendimiento de suplemento alimenticio para especies menores, que genera una alternativa de alimentación animal al costoso concentrado. Por lo tanto, los productores de cuyes de la Asociación Familias Nuragro progresivamente sustituirán la alimentación de cuyes actual por este suplemento, producido de forma orgánica y local. Se espera así mismo que tanto los miembros de la Asociación Visión Campesina como los del resto de las asociaciones de campesinos del municipio, especialmente de las que acompaña Suyusama, se conviertan en clientes CrocanCuy en el marco de la generación de conciencia de consumo local y apoyo entre organizaciones existente en la comunidad. Por lo tanto, se trata de una relación estrecha tanto con los proveedores como con los clientes.

Figura 5. Relaciones de CrocanCuy con los proveedores y miembros de otras asociaciones campesinas



Fuente: Elaboración propia (2023)

3.2.5. Relación con otros grupos de interés: El Grupo Autogestionado de Ahorro y Crédito (GAAC) de la Asociación Familias Nuragro

La Asociación Familias Nuragro cuenta con un Grupo Autogestionado de Ahorro y Crédito (GAAC) muy fortalecido, creado por la Fundación Suyusama. Para los miembros de las asociaciones de campesinos, con acceso limitado a la banca formal, estos grupos ofrecen una posibilidad para ahorrar y obtener pequeños préstamos a corto plazo (Salas Bahamón, 2022).

Los GAAC se tratan de grupos de 11-19 personas que ahorran en conjunto y se otorgan préstamos, con el fin de repartir las ganancias de forma conjunta y se gestiona mediante ciclos de entre 8 y 12 meses. Normalmente, reciben la capacitación para después

lograr ser autogestionados, sin que el personal del programa administre al Grupo; y se basa en la confianza existente entre sus miembros.

El ahorro se produce mediante la compra de acciones, cuyo valor puede variar en función de lo que se decida en cada ciclo. Los participantes tienen derecho a solicitar préstamos hasta tres veces el importe del ahorro que tengan, y los intereses son determinados por el grupo al inicio de cada ciclo.

Se produce una reunión mensual para administrar el GAAC, y se opera con una caja cerrada por 3 candados, que pertenecen a los miembros del Comité de Gestión, para que solo se pueda abrir en las sesiones (Fundación Suyusama, 2019).

Los GAAC responden a las necesidades que surgen en las comunidades en las que se configura una economía campesina de subsistencia, constituyendo el principal servicio financiero en poblaciones vulnerables. Así, se impulsa el encuentro y organización de comunidades alrededor de la autogestión financiera, con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida, fortalecimiento de sistemas productivos y movilización e intercambio de esfuerzos y recursos comunitarios para el desarrollo de emprendimientos con valor social (Fundación Suyusama, 2017).

Por lo tanto, la existencia del GAAC en la Asociación supone la posibilidad de acceder a financiación de forma sencilla y a un tipo de interés menor, siendo asimismo repartida la ganancia del préstamo entre los miembros de la Asociación Familias Nuragro cuando el emprendimiento sea capaz de devolverlo.

3.3. Análisis DAFO

Tras realizar el análisis interno y externo para entender los factores que afectan a CrocanCuy, se pueden explicar las conclusiones obtenidas mediante el análisis DAFO, diferenciando las oportunidades y amenazas del entorno como aspectos externos y las fortalezas y debilidades como aspectos internos.

Tabla 4. Análisis DAFO de CrocanCuy

<u>FORTALEZA</u>	<u>DEBILIDAD</u>
F1. Experiencia en la crianza y cocina de cuyes en sus fincas F2. Apoyo del grupo de ahorro de la Asociación Familias Nuragro F3. Articulación de un CES en el territorio F4. Larga trayectoria de la organización F5. Apoyo de la Fundación Suyusama y de otras organizaciones F6. Costes fijos mínimos	D1. Falta de compromiso de algunos integrantes del grupo D2. El precio del cuy es elevado y su consumo en asaderos, ocasional D3. Difícil para ofrecer un producto uniforme D4. Falta de conocimientos de gestión del emprendimiento D5. Necesidad de un alto nivel de coordinación al contar con varios proveedores y trabajadores D6. Dificultad de la cría del cuy: enfermedades
<u>OPORTUNIDAD</u>	<u>AMENAZA</u>
O1. Poca competencia en el territorio O2. Necesidad de un espacio de reunión y ocio en el municipio O3. Apoyo del nuevo gobierno a los campesinos (Ley de agroecología) O4. Fortalece la identidad cultural como Nariñenses O5: Fortalecimiento organizativo de la asociación Familias Nuragro	A1. Inflación y alza de los precios A2. Inestabilidad y paros A3. Desabastecimiento debido a derrumbes A4. Ingresos estacionales de los vecinos

Fuente: Elaboración propia (2023)

4. OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

1. OBJETIVO GENERAL: Crear una estrategia de marketing que permita posicionar a CrocanCuy como el lugar de referencia de ocio y reunión y de consumo de cuy del municipio de San Lorenzo.
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS
 - a. Durante el primer semestre de CrocanCuy, obtener 700 seguidores en la página de Facebook.
 - b. Durante el primer año de CrocanCuy vender al menos 1200 cuyes.

5. ELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

5.1. Estrategia de segmentación

Esta estrategia requiere identificar las necesidades de los diferentes tipos de clientes, con el fin de lograr su satisfacción de manera personalizada. Por lo tanto, hay que identificar a qué segmentos se va a dirigir CrocanCuy.

El primer segmento al que se dirige CrocanCuy es al de las familias, ya que, como se ha analizado mediante las entrevistas, el consumo del cuy es mayoritariamente familiar. En concreto, CrocanCuy se dirige a las familias del municipio de San Lorenzo, ya que como manifiestan, están dispuestas a desplazarse por el municipio a pesar de las

grandes distancias; y con más énfasis a las familias del corregimiento del Carmen y veredas cercanas (Valparaíso y San Clemente), por la mayor facilidad para llegar al asadero. En cuanto al nivel socioeconómico, son, en su mayoría, familias campesinas con una capacidad económica media o baja, que podrían esporádicamente permitirse acudir al asadero. Además, cabe destacar que gran parte de los ingresos son estacionales, siendo esta una de las razones de creación de CrocanCuy.

El segundo segmento al que se dirige CrocanCuy son los visitantes o personas ajenas al municipio que acudan al corregimiento del Carmen o veredas cercanas, especialmente en días de mercado (los domingos). Se trata en su mayoría de personas comerciantes, con una capacidad económica mayor a los residentes en la zona, pero que acudan al asadero de manera más esporádica y espontánea, especialmente los días de mercado.

En concreto, el plan de marketing se va a centrar especialmente en familias, en concreto residentes en el municipio de San Lorenzo, reservando una estrategia puntual como el uso de Instagram para los visitantes.

5.2. Estrategia de posicionamiento

Se trata de decidir cómo desea CrocanCuy que perciba la oferta comercial el mercado objetivo, es decir, con qué atributos va a ser identificado. CrocanCuy ofrece un servicio y está ubicado en un corregimiento dentro de un municipio en el que no hay una gran cantidad de posibilidades de ocio. Por lo tanto, CrocanCuy se va a posicionar como un emprendimiento comunitario, debido al gran valor que el mercado objetivo percibe hacia las asociaciones de campesinos. Además, se va a destacar la experiencia familiar y agradable que ofrece.

5.3. Estrategias funcionales

5.3.1. Producto / Servicio

El producto que se ofrece es un servicio de una comida en un asadero de cuyes local. Por lo tanto, y al tardar el cuy una hora en prepararse, se ofrece un lugar de encuentro con la familia y amigos, en el que se van a incluir opciones de ocio para amenizar la espera. En concreto, el producto que va a ser ofrecido es el cuy asado, acompañado de papas, arroz, ají de maní y crispetas, y con el jugo incluido en el precio ya que algunas personas manifiestan en la entrevista que no volverían a un asadero si tuvieran que pagar el jugo. Las opciones de ocio que se van a incluir son una decoración

agradable, juegos de cartas y el juego del sapo, como proponen los entrevistados. Además, se puede monetizar el juego para que se obtenga una ganancia económica por él, mediante la realización de campeonatos de juego del sapo en el que los participantes deban aportar una pequeña cuota.

La marca va a ser el elemento clave que permita al cliente identificar al asadero de cuyes CrocanCuy. La marca se va a posicionar destacando sus principales atributos, que son la pertenencia a una asociación de campesinos, la experiencia familiar que ofrece y la calidad y el sabor de la comida. Una de las principales ventajas que ofrece es la creación de un espacio de ocio y reunión en el corregimiento del Carmen ofreciendo un producto típico de la zona, saludable y fortaleciendo su identidad como nariñenses.

Para desarrollar la marca el proceso seguido fue una dinámica de grupo con el diseñador en prácticas de la Fundación Suyusama Fernando Reina, en el que los miembros presentes de la Asociación Familias Nuragro dibujaron qué sentían cuando pensaban en un asadero de cuyes y contaron su historia, de una familia reunida asando el cuy y los recuerdos, especialmente de la infancia, que les evocaban.

A partir de ese proceso, se decidió el nombre “CrocanCuy” en asamblea de todos los participantes en este emprendimiento comunitario, descartando otras alternativas como *cuy crocante* o *cuyes el Carmen*, debido a que una de las características necesarias del cuy es que sea crujiente y el nombre tiene una sonoridad muy comercial.

Tras ello, el diseñador presentó este logo en el que se observa la imagen de un cuy vivo que evoca simpatía. Cabe destacar la diferencia cultural ya que este logo no sería efectivo en España, por la sensibilidad que causa observar un animal vivo a la hora de consumir carne. Los colores utilizados son el amarillo, naranja y blanco. Así, los colores cálidos y en especial el amarillo aportan optimismo y amabilidad: y el color blanco evoca la pulcritud que requiere un establecimiento alimenticio. Además, el color amarillo ha sido muy utilizado junto con el rojo y el naranja por establecimientos alimentarios (McDonals, Burger King, Subway...), puesto que llama la atención del cliente, incrementa su apetito y les alienta a consumir (Singh, 2006).

El amarillo, naranja y blanco serán los colores corporativos que se tengan en cuenta para la publicidad del asadero de cuyes. Se ve necesario asimismo indicar que CrocanCuy pertenece a la Asociación Familias Nuragro, ya que es un atributo que los potenciales clientes valoran de manera positiva.

Figura 6. Logotipo de CrocanCuy



ASOCIACIÓN FAMILIAS NURAGRO

Fuente: Elaborado por Fernando Reina, diseñador gráfico de la Fundación Suyusama (2022)

Se espera que este logo se utilice como elemento distintivo del asadero de cuyes y que sea visible en elementos como el cartel principal, publicidad en las redes sociales y el uniforme que utilizarán los trabajadores.

5.3.2. *Personas*

Como CrocanCuy ofrece un servicio, es imprescindible las personas que lo componen. Uno de los atributos de los servicios es la variabilidad del servicio, y para minimizarla se van a seguir dos estrategias. En primer lugar, se va a realizar una estandarización de los procesos, y, en segundo lugar, se va a utilizar marketing interno con el fin de desarrollar y motivar a los trabajadores.

CrocanCuy está formado por nueve personas de la Asociación Familias Nuragro. De ellas, una persona va a trabajar permanentemente en el emprendimiento, siendo quien adopte el papel del líder y quien adquiera mayor experiencia. Además, van a trabajar otras dos personas cada día, que rotarán cada fin de semana. Esta forma de organización, pensada para que todas las familias se puedan beneficiar directamente del sueldo que aporte este trabajo y puedan diversificar sus ingresos, puede llevar a una mayor variabilidad, tanto en la preparación del alimento como en la atención a los clientes.

Para evitar la variabilidad y asegurar a los clientes que el establecimiento sigue ciertas normas sanitarias y de seguridad alimentaria, todas las personas que vayan a trabajar en CrocanCuy van a obtener una capacitación de manipulación de alimentos de forma gratuita. Será impartido por el SENA, organismo público que ofrece formación de

programas técnicos, tecnológicos y complementarios enfocados en el desarrollo económico, y que ya ha participado anteriormente en formaciones junto con los campesinos de la Asociación Familias Nuragro.

La toma de las decisiones más importantes se va a tomar de forma conjunta entre los socios en una asamblea, y se nombrará a una junta de tres personas para que tomen las decisiones operativas y sean los encargados de la contabilidad y los proveedores.

Por otra parte, se debe de seguir una estrategia de marketing interno para motivar a los empleados, e intentar que todos alcancen el mismo nivel de compromiso. Otra de las características de los servicios es la inseparabilidad entre el proveedor del cliente, y por ello es necesario cuidar la relación entre el proveedor (trabajador) y la empresa para que la inseparabilidad no afecte de forma negativa. Para ello se va a seguir una estrategia de team building en la que se lleve a cabo dinámicas para el fortalecimiento organizativo dinamizadas por la Fundación Suyusama. Además, el precio justo que se paga por los cuyes como proveedores y por su trabajo como empleados es una forma de reconocimiento. Actualmente, una vez al mes los socios se reúnen para la gestión del GAAC, y se propone que sea el momento para tratar los temas relativos a CrocanCuy en asamblea y para realizar una actividad social que permita estrechar las relaciones entre ellos, siendo una red de apoyo.

5.3.3. Procesos

Se aprobará en asamblea un plan en el que se establezca cierta estandarización de servicios, entre lo que se incluya los pasos para asar el cuy y la forma de tratar al cliente. El objetivo de este plan es reducir la variabilidad que implica un servicio. Esto supone una estrategia de marketing interactivo por la que se forma a los empleados en la interacción con los clientes para que satisfagan sus necesidades ya que la calidad del servicio depende en gran parte de la interacción del empleado con el cliente.

5.3.4. Ambiente

Uno de los grandes costes en los que incurre el cliente cuando acude a un asadero de cuyes a parte del coste económico es el coste del tiempo, ya que el cuy es un producto que tarda una hora en prepararse aproximadamente.

En CrocanCuy no solo se ofrece un cuy asado, sino que incluye una agradable experiencia de tiempo de ocio con la familia y con los vecinos, en un municipio que carece de espacios de ocio comunitarios. Por lo tanto, el lugar físico en el que se va a ubicar

CrocanCuy va a ser decorado como un local cálido y familiar. En el local, se van a poder observar exposiciones de artistas locales o de realizadas en la escuela, con el fin de adornar y de promocionar sus proyectos.

5.3.5. Distribución

Para ubicar CrocanCuy se han analizado tres posibles ubicaciones. En primer lugar, se valoró ubicarlo en el municipio de la Unión, el cual tiene un gran núcleo urbano y un comercio más desarrollado que en San Lorenzo, por lo que tiene más afluencia de visitantes. No obstante, en la Unión hay varios asaderos de cuyes en este momento, pero a pesar de haber competencia la capacidad socioeconómica del público objetivo si se ubicara en este municipio es mayor. Por otra parte, el alquiler es muy caro y las personas trabajadoras en el emprendimiento tendrán que desplazarse desde sus veredas hasta la Unión, lo que puede significar hasta una hora en coche o moto por carreteras en mal estado y sin asfaltar. Además, lo que se pretende crear es un circuito corto de comercialización en el que se vincule el territorio, con el consumo y la producción, y la producción de los cuyes que se van a utilizar están en las veredas colindantes al corregimiento del Carmen. Al tratarse de un emprendimiento comunitario, se pretende la primacía del objetivo social por encima del capital, y uno de los objetivos de CrocanCuy es generar un espacio de ocio para la comunidad, objetivo que no se cumple si se aleja geográficamente en base a meros criterios económicos.

Por otro lado, cabía la posibilidad de establecer CrocanCuy en la Vereda Madroñero. En esta vereda el alquiler a pagar es menor, y está cerca de todos los participantes en el emprendimiento y de la comunidad con la que se quiere trabajar. No obstante, en este lugar no hay un día de mercado en el que se aproximen las personas de las veredas cercanas.

Por último, la posibilidad elegida ha sido el corregimiento del Carmen. En este lugar, el alquiler es muy inferior al de la Unión y parecido al de la Vereda madroñero, y se trata de un corregimiento en el que el domingo, día de mercado, tiene una gran afluencia de personas. Por otra parte, es cercano a las viviendas de los miembros de CrocanCuy y de los proveedores. Además, se generaría un lugar de ocio para la comunidad del corregimiento del Carmen y de las veredas cercanas, siendo posicionado como un lugar de encuentro y aportando un beneficio a la sociedad.

Tabla 5 Beneficios y desventajas de las posibles localizaciones de CrocanCuy

	PROS	CONTRAS
MUNICIPIO LA UNIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor número de clientes objetivos 2. Mayor capacidad económica de los clientes objetivos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia 2. Desplazamiento: lejos de las veredas de los miembros de A. F. Nuragro 3. No se genera un espacio de ocio para la comunidad de San Lorenzo 4. Alto precio del alquiler del local
SAN LORENZO: V. MADROÑERO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precio del alquiler más bajo 2. Cercanía a la comunidad y a los productores 3. Lugar de ocio para la comunidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca afluencia de personas 2. Menor capacidad económica que en la Unión de los clientes potenciales
SAN LORENZO: C. EL CARMEN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precio del alquiler bajo 2. Cercanía a la comunidad y a los productores 3. Lugar de ocio para la comunidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menor capacidad económica que en la Unión de los clientes potenciales

Fuente: elaboración propia (2023)

5.3.6. Precios

Tabla 6. Cálculo del coste directo de materia prima, en pesos colombianos

MATERIA PRIMA	RELACIÓN ECONÓMICA	RELACIÓN TÉCNICA	COSTE UNITARIO POR PRODUCTO
Cuy	30000\$	1	30000\$
Sal	1730\$	0,01	17\$
Carbón	11520\$	0,07	774\$
Ají de maní	2000\$	0,05	100\$
Crispetas	3000\$	0,03	100\$
Papas	4000\$	0,15	600\$
Arroz	17000\$	0,002	34\$
Jugo	500\$	1	500\$
COSTE TOTAL UNITARIO			32125 \$

Fuente: elaboración propia (2023)

Para realizar los siguientes cálculos se ha tenido en cuenta que en principio el asadero de cuyes va a ofrecer comidas únicamente los sábados y domingos. Cabe destacar

la importancia de los costes variables (96.8%) relativos a los ingredientes frente a los costes fijos relativos al alquiler y a los gastos de agua y energía. Por lo tanto, en el caso en el que los sábados no hubiera demanda suficiente, tiene la ventaja de que se podría abrir únicamente los domingos ya que los costes fijos a los que hay que hacer frente son ínfimos, como se observa en la Tabla 8.

Respecto a los costes directos de mano de obra, se estima contratar a tres trabajadores, y se van a servir por día trabajado aproximadamente 20 cuyes. El pago al día a cada trabajador actualmente en el área de San Lorenzo está tasado en 30000\$, por lo tanto, cada día se pagan 90000\$ en concepto de mano de obra. Por lo tanto, el coste de mano de obra por unidad alcanza los 4500\$.

Tabla 7 Cálculo de los costes indirectos por unidad de cuy asado, en pesos colombianos

COSTES INDIRECTOS	Coste por año	Coste por mes	Unidad de obra: Cantidad producida cada mes	Coste Unitario
Alquiler	1800000\$	150000\$	160	938\$
Energía	180000\$	15000\$	160	94\$
Agua	24000\$	2000\$	160	13\$
Asadero (amortización a 10 años)	200000\$	16667\$	160	104\$
Juego sapo (amortización a 10 años)	23000\$	1917\$	160	12\$
Mobiliario y vajilla (amortización a 5 años)	100000\$	8333\$	160	52\$
COSTE TOTAL	23270000\$	193917\$		1212\$

Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 8 Cálculo del coste total unitario y del precio de venta con una utilidad del 30%, en pesos colombianos

	COSTES TOTALES	\$ (PESOS)	%
+	Coste materia prima	\$ 32.125	84,9%
+	Coste mano de obra	\$ 4.500	11,9%
=	Costes directos totales	\$ 36.625	96,8%
+	Costes indirectos	\$ 1.212	3,2%
=	Coste total estimado	\$ 37.837	100,0%
	Margen sobre coste unitario	-	30%
	Precio de venta estimado	\$ 49188	

Fuente: Elaboración propia (2023)

Para fijar el precio definitivo se van a tener en cuenta diferentes aspectos. El valor para el cliente marca el precio máximo al que se puede vender el producto, y se debe de

tener en cuenta que la mayoría de los clientes de CrocanCuy van a ser personas campesinas del municipio, con una capacidad económica limitada. En base a las entrevistas realizadas, las personas encuestadas del área rural manifestaban estar dispuestos a pagar como máximo en torno a 50000\$ y 55000\$ por cuy asado. Por otra parte, el precio mínimo está marcado por el coste del producto, por lo tanto, un precio menor a 37837\$ supondría que el emprendimiento no obtuviera beneficios.

Teniendo en cuenta que los costes están definidos y no se pueden ajustar fácilmente, se va a seguir una estrategia de precios en función de los costes y se va a esperar obtener un 30% de utilidad. El coste aproximado de producir un cuy es de 37837\$, teniendo en cuenta que todavía no se han establecido las acciones de marketing, por lo que a este coste unitario aproximado se le deberán añadir los costes de marketing. Con una utilidad del 30% el precio al que se debería de vender el cuy es, como mínimo, de 49188\$, acorde a lo que se puede observar en la Tabla 3, en comparación con otros asaderos de cuyes de la zona.

Además, para fijar el precio se puede tener en cuenta los precios psicológicos que tienen en cuenta la psicología de los precios a parte de los factores económicos (Kotler & Armstrong, 2018). Por lo tanto, se espera que sea más valorado y recordado por los clientes si en vez de fijar el precio de 49188\$ obtenido a partir del coste, que es acorde con lo establecido por otros asaderos de cuyes y por lo esperado por los clientes potenciales, se fija un precio de 49500 \$ por cuy.

Con todo, no hay que olvidar el contexto en el que se va a establecer este emprendimiento, enmarcado en una economía campesina en el área rural en Colombia. Por ello, aunque el precio que se espera recibir a cambio de un cuy asado y la experiencia de disfrutar de una comida en el asadero es de 49500 pesos colombianos, no se descarta aceptar trueques. El trueque supone un intercambio por otro bien o servicio que necesite la Asociación Familias Nuragro y representa la dimensión no monetaria de su desarrollo económico, siendo tanto una forma de fortalecimiento de relaciones sociales y de integración, como una forma de otorgarle un valor justo a lo ofertado (Rankin & Roa, 2017). Se espera que el precio sea bien valorado por los clientes, ya que se trata de un emprendimiento comunitario que genera un impacto positivo en la comunidad y que garantiza el pago de un precio justo a sus proveedores.

Cabe mencionar que en Colombia el establecimiento puede sugerir una propina no superior al 10% del valor de la cuenta, que puede ser abonada por el cliente de forma voluntaria.

5.3.7. *Comunicación*

Para lograr dirigir el mensaje a los segmentos escogidos y darse a conocer se va a elaborar una estrategia publicidad y comunicación. Se pretende que se produzca un impacto positivo en la notoriedad de la marca y en el posicionamiento.

Como se ha visto en las entrevistas, las personas del área de San Lorenzo en su mayoría utilizan redes sociales, y en concreto Facebook y los estados de WhatsApp. El Instagram es utilizado por las personas del área rural jóvenes, y por las personas residentes en el área urbana. Por lo tanto, el contenido publicado en Instagram servirá para que el asadero pueda ser encontrado por aquellas personas ajenas al municipio que puedan acudir esporádicamente a él.

Además, las personas del área rural destacan la importancia de la radio y del pregón, altavoz colocado en las veredas por el que se emiten anuncios para la comunidad recurrentemente. Por otra parte, destacan la importancia de la información que se transmite voz a voz, y para ello hay que llegar mediante el marketing a la mayor cantidad de personas locales posibles, para que sea transmitido al resto.

La publicidad, por lo tanto, se va a realizar mediante publicaciones periódicas en las redes sociales Facebook y estados de WhatsApp, mediante flyers y un anuncio de radio con anterioridad a la inauguración y mediante anuncios en los pregones de las veredas cercanas.

Se van a realizar promociones en el precio para incentivar la demanda, especialmente en épocas en las que no sea momento de cosecha ya que el público objetivo tiene menos ingresos. La caducidad del servicio implica la imposibilidad de ser almacenado y por lo tanto es problemático ya que los ingresos de los campesinos son estacionales.

Como principalmente el sector al que se dirige la promoción es a familias, se va a promocionar mostrando una imagen familiar, y enseñando tanto el producto como imágenes de personas disfrutando del lugar de encuentro. Además, se espera también colgar contenido relacionado con las personas que componen CrocanCuy y sus historias,

ya que, como se muestra en los resultados de las entrevistas, es valorado muy positivamente el hecho de que pertenezca a una asociación de campesinos. Se mostrará la crianza de los cuyes, las historias de los campesinos, y las acciones que la Asociación Familias Nuragro realice en favor de los vecinos de San Lorenzo, financiado en parte con los beneficios de CrocanCuy.

Por último, como se pretende posicionar como el lugar de ocio y de celebración en el corregimiento del Carmen y veredas cercanas, se va a seleccionar los días más importantes del año en los que se anime a la población a acudir al asadero de cuyes a celebrar y se realizarán los días previos publicaciones en las redes. Entre dichos días se puede incluir los siguientes:

Tabla 9. Principales celebraciones en el corregimiento del Carmen

Día	Celebración
1/01	Año nuevo
4/01-7/01	Carnaval de negros y blancos y reyes magos (Comer cuy es tradición)
19/03	Día de San José
Marzo- Abril	Semana santa
03/07	Día de San Pedro y San Pablo
20/07	Día de la Independencia
21/08	Día de la Asunción de la Virgen
16/09	Día del amor y de la amistad
25/12	Navidad

Fuente: Elaboración propia (2023)

6. DEFINICION DE LOS PLANES DE ACCIÓN

6.1. Planificación de las acciones comerciales

Los planes de acción son las estrategias concretas que se van a llevar a cabo y se derivan del marketing mix formulado anteriormente. Principalmente se dirige a las familias del municipio de San Lorenzo y se espera que la información pueda llegar también a personas que pasen esporádicamente por el corregimiento del Carmen. La propuesta incluye 5 acciones comerciales a implantar, y se incluye su descripción, el resultado esperado, el responsable y el coste.

Acción nº1. Adecuación del local

- Descripción: Tras disponer del local ubicado en el corregimiento del Carmen, mediante una minga (denominación del trabajo comunitario en Latinoamérica) de

los miembros de CrocanCuy se va a limpiar el local, decorarlo y adecuarlo para el funcionamiento como establecimiento alimentario.

- Resultados esperados: Se espera que una agradable decoración y estado del local suponga una mayor satisfacción de los clientes (OE3).
- Responsable: Miembros de CrocanCuy.
- Coste total: 100000\$ en decoración y material de limpieza.

Acción n°2. Formación de los trabajadores de CrocanCuy.

- Descripción: Todos los trabajadores de CrocanCuy van a recibir por parte del SENA un curso en manipulación de alimentos, con el fin de que se garanticen las condiciones higiénicas necesarias en el asadero. Además, las tres personas de la junta van a recibir formación adicional de contabilidad. Una persona del emprendimiento ya ha recibido, por parte de la Fundación Suyusama, el diplomado de Economía Social, Solidaria, Alternativa y Feminista.
- Resultados esperados: Se espera que gracias a estas acciones formativas se ofrezca un mejor servicio, por lo que se aumente la satisfacción de los clientes (OE3) y además, se tenga las herramientas necesarias para llevar a cabo correctamente la contabilidad del emprendimiento y se puedan controlar los objetivos de ventas al tener los datos necesarios (OE1).
- Responsable: SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje)
- Coste total: No tiene coste para la asociación ya que lo subvenciona el SENA. El SENA ofrece cursos tanto online como presenciales completamente subvencionados por el gobierno con el fin de aportar las herramientas necesarias para la vinculación de los ciudadanos con el mercado laboral. El curso de Diplomado en Economía Social, Solidaria, Alternativa y Feminista que ha realizado, con éxito, uno de los participantes en CrocanCuy está también subvencionado.

Acción n°3. Promoción en redes sociales: Facebook, Instagram y estados de Whatsapp

- Descripción: Creación de una cuenta de Facebook con los colores corporativos de CrocanCuy (amarillo). La página contará con la información básica del emprendimiento en la que se incluirá la ubicación, los productos, los precios y el número de teléfono. Además, periódica y especialmente todos los viernes,

sábados y domingos, se subirán fotografías en la que en vez del producto se destaque el ambiente familiar del emprendimiento, con el fin de convencer a las familias de visitarlo. En un primer momento, la persona encargada de la cuenta de Facebook identificará a parte de las personas de la vereda y les seguirá, con el fin de darse a conocer. Asimismo; viernes, sábados y domingos, se subirá contenido al estado de WhatsApp del número de CrocanCuy. Para la página de Instagram se utilizará un contenido similar al de Facebook.

- Resultados esperados: Se espera que mediante la actividad en redes sociales el emprendimiento sea conocido al menos por el 90% de las personas del corregimiento del Carmen y de las veredas cercanas. Además, el Instagram está destinado a ser encontrado por personas del área urbana. Se espera incida en el OE1, relativo a las cifras de seguidores en Facebook, y en el OE2, ya que al obtener notoriedad se podrá alcanzar la cifra de ventas deseada.
- Responsable: Persona más joven socia del emprendimiento.
- Coste total: 15000\$ al mes en concepto de gestión de redes sociales (180000\$ anuales)

Acción nº 4. Elaboración de reportajes del emprendimiento comunitario

- Descripción: Los clientes valoran muy positivamente que el emprendimiento sea de una organización de campesinos. Durante los inicios del emprendimiento se va a hacer un reportaje fotográfico y de video de entrevistas para que los socios del emprendimiento muestren las acciones que realizan como asociación y muestren el proceso de crianza de los cuyes. Esto se utilizará como contenido en las redes sociales. En concreto, se van a grabar 5 entrevistas de 3 minutos para Facebook e Instagram y se espera obtener 15 fotografías que se utilizarán en Facebook, Instagram y estados de WhatsApp.
- Resultados esperados: se espera que se consiga posicionar en la mente del consumidor objetivo como un emprendimiento comunitario, en el que prima la calidad y el pago justo a los proveedores y trabajadores, y con el que se aporta un valor añadido a toda la comunidad. Por lo tanto, al generar este contenido específico para las redes sociales se espera una incidencia en el OE1, relativo a la cifra de seguidores esperada en Facebook.
- Responsable: Técnico de comunicación de la fundación Suyusama
- Coste total: 80000 pesos colombianos por la grabación y edición

Acción n°5: Contacto con el pregón

- Descripción: Debido a la importancia del pregón en las veredas, se va a contactar con el pregonero de cada zona de San Lorenzo con el fin de que anuncie con anterioridad a la inauguración la existencia del asadero CrocanCuy. Además, se espera que una vez al mes se recuerde por este medio la existencia de promociones o celebraciones especiales en días señalados.
- Resultados esperados: Se espera que con la aparición en el pregón aumente la notoriedad de CrocanCuy. Además, los contenidos del pregón son especialmente comentados entre las personas de la comunidad, por lo que estimulará la comunicación voz a voz del emprendimiento. Se espera que esta acción incida en el OE2, relativo a la cifra de ventas esperada.
- Responsable: Se designarán 3 personas de CrocanCuy que sean responsables de contactar con los encargados de los pregones de las veredas cada vez que se desee un anuncio mediante este medio.
- Coste total: Es un servicio para la comunidad gratuito.

Acción n°6: Anuncio de radio

- Descripción: Se va a contratar un anuncio de radio que se emita con anterioridad a la inauguración del emprendimiento. Será emitido en la Radio San Lorenzo Estéreo que se sintoniza en todo el municipio.
- Resultados esperados: Se espera que con la aparición de CrocanCuy en la radio se aumente la fiabilidad del asadero de cuyes y la notoriedad. Se espera que esta acción incida en el OE2, relativo a la cifra de ventas esperada.
- Responsable: Radio San Lorenzo Estéreo
- Coste total: 120000 pesos por treinta intersecciones.

Acción n°7: Flyers

- Descripción: Se van a imprimir 1000 flyers (500 para repartir ese día y el resto para próximas acciones) en los que aparezca el logotipo, el teléfono del CrocanCuy, la ubicación y la oferta del emprendimiento para repartirlos el domingo anterior a la inauguración en el mercado del corregimiento del Carmen, con el fin de darse a conocer.

- Resultados esperados: Se espera que las personas que lo reciban tengan un primer contacto con el asadero de cuyes. Esta acción está dirigida a familias, pero también a aquellas personas residentes en el área urbana que pudieran acudir al corregimiento esporádicamente, especialmente el día de mercado.
- Responsable: Empresa de Pasto. Siguiendo la coherencia con los valores que promueve CrocanCuy, se ha escogido una empresa que ofrece alternativas ecológicas y biodegradables, para que el impacto de esta acción en el medioambiente sea el menor posible.
- Coste total: 98000 pesos.

Acción n°8: Promociones en época de no cosechas

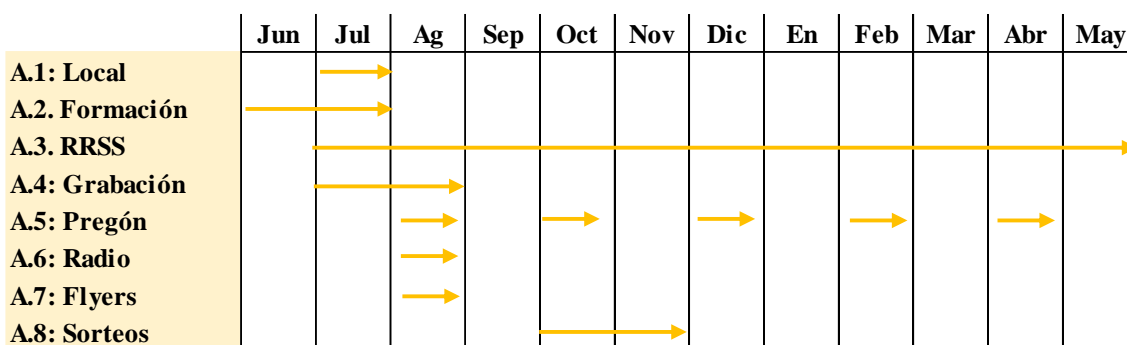
- Descripción: Durante la época de no cosechas, donde los ingresos de la comunidad son menores, se va a estimular la demanda mediante el sorteo de un cuy asado entre los asistentes al asadero.
- Resultados esperados: Se espera que las personas que estén en duda durante esas fechas se decidan por acudir.
- Responsable: socios de Crocancuy
- Coste total: Se pretende realizar 5 sorteos al año, con un coste de 189185.

6.2. Estimación de los plazos de ejecución

Las acciones mencionadas comenzarán en el mes de julio, ya que se espera que el emprendimiento comience en agosto. Por lo tanto, la primera acción, de adecuación del local, se realizará en julio. La A.2., relativa a la formación, de los empleados, se realizará en junio y julio. La A.3. relativa a la presencia en redes sociales, se pretende que se mantengan con publicaciones constantes durante toda la vida del emprendimiento, y se publique especialmente los viernes, sábados y domingos, ya que es en sábados y domingos cuando está operativo, y comenzará en agosto, mes en el que se realizará el pago. La A.4., relativa a la grabación de contenido para las redes sociales se espera que tenga lugar en agosto. La A5, relativa a los anuncios gratuitos en los pregones, se pretende utilizar cuando haya eventos que anunciar, más concretamente cuando se inaugure CrocanCuy y posteriormente una vez cada aproximadamente dos meses. La A6, relativa

al anuncio en la radio, tendrá lugar únicamente en el mes de agosto, y los flyers (A7) se repartirán en el mercado anterior a la inauguración de CrocanCuy y en el domingo de la inauguración. Por último, la A8, relativa a los sorteos, tendrá lugar en octubre y noviembre, ya que la cosecha se extiende desde marzo a agosto, y es a partir de octubre cuando las personas de la comunidad notan la disminución de ingresos.

Tabla 10. Estimación de los plazos de ejecución



Fuente: Elaboración propia (2023)

6.3. Presupuesto

Para las acciones previstas a realizar en el primer año de CrocanCuy se va a destinar 767185 pesos colombianos, presupuesto con el que se pretende posicionar como el lugar de ocio y de encuentro familiar del corregimiento del Carmen y de las veredas cercanas.

Tabla 11. Presupuesto del primer año de las acciones del plan de marketing

	COSTE
A.1. Local	\$ 100.000
A.2. Formación	\$ 0
A.3. RRSS	\$ 180.000
A.4. Reportajes	\$ 80.000
A.3: Pregón	\$ 0
A.4: Radio	\$ 120.000
A.5: Flyers	\$ 98.000
A.6: Sorteos	\$ 189.185
COSTE TOTAL	\$ 767.185

Fuente: Elaboración propia (2023)

7. CONTROL

En concreto, para controlar el objetivo específico número 1, relativo al número de seguidores en el primer semestre de CrocanCuy, se pretende observar el número de seguidores y los datos que proporciona Facebook, como la edad y el género de las personas que visitan la página.

Para observar si se ha cumplido el segundo objetivo específico, relativo al número de cuyes vendidos al año, se llevará un registro que se repasará cada 3 meses, con el fin de poder observar el transcurso del trimestre.

Además, se llevará a cabo un control presupuestario mediante la observación y el análisis de la contabilidad de CrocanCuy.

8. CONCLUSIONES

Tras la elaboración del presente plan de marketing he comprendido la importancia del estudio de todas las variables que afectan a una empresa, desde el estudio del macroentorno como del microentorno, así como el estudio de los consumidores para poder desarrollar un plan de marketing que sea efectivo.

Asimismo, me ha permitido descubrir la importancia de los Grupos Autogestionados de Ahorro y Crédito para las Asociaciones de campesinos, ya que tienen dificultades para la financiación, y la importancia de la creación de Circuitos Económicos Solidarios para reorganizar los flujos económicos del territorio.

A nivel personal, me ha aportado habilidades interculturales, al haber tenido la oportunidad de integrarme en el día a día de San Lorenzo en Colombia y de realizar las entrevistas para el estudio exploratorio de los hábitos de consumo y me ha permitido conocer el cuy como producto tradicional de la zona. En el mismo sentido, Además, ha sido una forma de concienciarme de la importancia del comercio justo y de consumir y apoyar empresas que actúen conforme a los valores con los que se promocionan y que garanticen una retribución justa tanto para los proveedores como para los trabajadores que se ven implicados. He aprendido la labor que tienen las asociaciones de campesinos, como Familias Nuragro, dentro de su comunidad, y la ventaja que supone unir sinergias para conseguir un objetivo común y mejorar las condiciones de vida en el municipio.

Bibliografía

- Abril, J. E., Arias, D. A., & Manzano, R. O. (2019). Estrategias de emprendimiento comunitario como alternativa para el mejoramiento económico de las familias. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*, 4 (1), 155-170.
- Álvarez, R. D. (2022). ¿Qué está pasando con la Tasa de Cambio en Colombia? *Semestre Económico*, 25(58), 1-20.
- Banco de la República de Colombia. (2023). *Informe de Política Monetaria - Enero 2023*. Bogotá.
- Barbosa Naranjo, S., & Robayo Vargas, J. D. (2022). *Análisis de los impactos macroeconómicos en Colombia del conflicto entre Rusia y Ucrania*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- Castillo Gaviria, O. (2020). *Diagnóstico Primera Infancia, infancia, Adolescencia y Fortalecimiento Familiar (PIIAF)*. San Lorenzo.
- Castillo Gaviria, O. (2020). *Plan de Desarrollo Territorial 2020-2023: San Lorenzo Renace Para Tod@s*. San Lorenzo. Obtenido de https://alcaldia-san-lorenzo-narino.micolombiadigital.gov.co/sites/alcaldia-san-lorenzo-narino/content/files/000284/14199_pdt-2020--2023-san-lorenzo-renace-para-tods.pdf
- Congreso de Colombia. (27 de Diciembre de 1989). Ley 84 de 1989. *Estatuto Nacional de Protección de los Animales*.
- Congreso de Colombia. (10 de 08 de 2021). Ley 2144 de 2021, por medio de la cual se dictan normas encaminadas a salvaguardar, fomentar y reconocer la gastronomía colombiana y se dictan otras disposiciones.
- de Zaldívar, L. C. (2007). Realidad y perspectiva de la crianza de cuyes en los países andinos. *Archivos latinoamericanos de Producción Animal* 15 (1), 223-228.
- Fundación Alboan. (2020). *Memoria Técnica de la Intervención: Economía para la vida. Una apuesta solidaria y sostenible de organizaciones campesinas e indígenas del suroccidente de Colombia*. Pamplona.

- Fundación Suyusama. (2017). Experiencia de implementación y acompañamiento a grupos autogestionados de ahorro y crédito en Nariño. *Revista Semillas*, 67-68, 57-62.
- Fundación Suyusama. (2019). *Guía de Capacitación: Metodología para la conformación y acompañamiento a grupos autogestionados de ahorro y crédito*. Pasto.
- González Meyer, R. (2020). Los Circuitos Económicos Solidarios como noción referencial. *Revista Economía Vol. 73, N.º 116*, 29-43.
- Guareschi, M., & Cuéllar Padilla, M. (2017). *Cooperación al desarrollo hacia la soberanía alimentaria: La plataforma de desarrollo rural sostenible en Paraguay*. Córdoba: Área de Cooperación y Solidaridad. Universidad de Córdoba.
- ICONTEC. (22 de 07 de 2005). Norma técnica NTS-USNA Sectorial Colombiana 007. *Norma sanitaria de manipulación de alimentos*.
- IMCA-Suyusama. (2020). *Plan Institucional IMCA-SUYUSAMA: Apuesta por la generación de condiciones para el buen vivir, la construcción de paz y la sostenibilidad en el suroccidente colombiano*. .
- Instituto Departamental de Salud de Nariño. (25 de Febrero de 2020). *Proyecciones de Población calculadas con base en los resultados del censo nacional de Población y vivienda* . Obtenido de <http://idsn.gov.co/site/web2/index.php/subdireccion-de-salud-publica/epidemiologia/demografia/5306-proyecciones-de-poblacion-calculadas-con-base-en-los-resultados-del-censo-nacional-de-poblacion-y-vivienda-cnpv-2018>
- Instituto Mayor Campesino. (2004). *La Crianza del Cuy*. Guadalajara de Buga: Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca.
- Kotler, P. T., & Armstrong, G. (2018). *Principios de Marketing (17ª edición)*. Madrid: Pearson.
- Martinez, A., Landi, V., Delgado, J. V., & Avilés, D. (2014). El cuy (*Cavia porcellus*): un recurso andino de interés agroalimentario. *Animal Genetic Resources/Resources génétiques animales/Recursos genéticos animales* 55, 87-91.

- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (s.f.). Manual de Condiciones de Bienestar Animal en la producción de conejos y/o cuyes en el sector agropecuario. *Resolución Número 00205 de 2022*.
- Mogollón García, P. A. (2019). *Índice de Capacidades Organizativas (ICO)*. Bogotá: CINEP.
- Petro, G., & Márquez, F. (2021). *Programa de Gobierno 2022-2026: Colombia, potencia mundial de la vida*. Bogotá.
- Rankin, A., & Roa, C. (2017). El trueque en un mercado campesino. *LEISA revista de agroecología* (21), 14-15.
- REAS Navarra. (2 de Diciembre de 2022). *Carta de Principios de la Economía Solidaria*. Obtenido de <https://reasna.org/carta-de-principios-de-la-economia-solidaria/>
- Reina Úsuga, M. L. (2018). *Sostenibilidad y Gobernanza alimentaria: análisis de la contribución de los canales cortos de comercialización territorial en sendos casos de estudio en Colombia y España*. Córdoba: Universidad de Córdoba.
- Salas Bahamón, L. M. (2022). Inclusión Financiera en Colombia. Evaluación de impacto del programa Grupos de Ahorro y Crédito Comunitario. *Cuadernos de Economía*, 41 (87), 747-782.
- Singh, S. (2006). Impact of color on marketing. *Management Decision* 44 (6), 783-789.
- Transparencia por Colombia. (2021). *Así se mueve la corrupción: Radiografía de los hechos de corrupción en Colombia (2016-2020)*. Bogotá.
- Transparency International. (2021). *Corruption Perceptions Index*. Berlin.

Anexo I: Guion de la entrevista

Buenos días, mi nombre es Eva Azcona, Con el fin de obtener información para mi trabajo de fin de grado de la universidad, me gustaría realizarle una entrevista, relacionada con la alimentación en Nariño y el consumo del cuy. No le quiero quitar mucho tiempo, la entrevista va a ser grabada para poder realizar la transcripción como ya le he informado a la hora de firma la autorización.

Le voy a contar un poco Sobre mí, soy Eva, tengo 22 años y estudio Derecho y Administración en Pamplona, al norte de España. Estoy realizando mi pasantía de administración en la Fundación Suyusama apoyando los planes de emprendimiento de las organizaciones de campesinos del municipio de San Lorenzo, experiencia que estoy aprovechando para realizar mi TFG.

Ahora me gustaría conocer brevemente sobre usted.

Para comenzar, me gustaría preguntarle en qué se basa la alimentación de la zona, qué 2 platos recomienda probar...

Entre pollo, res, pescado, cerdo y cuy, ¿Cuál es la carne que más consume?

Introduciendo más el tema, me gustaría preguntarle a cerca de sus hábitos de consumo del cuy:

- *¿Le gusta el cuy?*
- *¿Con qué frecuencia lo consume y en qué ocasiones?*
- *¿En qué lugar?*
- *¿Con qué compañía?*
- *¿Cuál es su preparación favorita? ¿Asado, frito o sudado? (Sudado es en salsa)*
- *¿Qué es lo que más le gusta del cuy? Crocante, nutritivo, sabor....*
- *¿Qué acompañamientos ve necesarios con el cuy?*
- *¿Con qué bebida acompañaría al cuy? → jugo ¿Qué tipo? ¿Debería estar incluido en el precio?*
- *¿Qué precio estaría dispuesto a pagar?*
- *¿Hasta dónde estaría dispuesto a desplazarse para consumir cuy?*
- *En su casa, ¿Produce cuyes? (Enfocado a personas del área rural)*
 - Si la respuesta es afirmativa → *¿Los utiliza para la venta o para el consumo?*

- Si los utiliza para consumo → *¿Estaría dispuesto a consumir cuy también fuera del domicilio?*
- *Si el asadero de cuyes fuera de una organización de campesinos, ¿Lo apoyaría más que a una empresa?*

Con relación al servicio,

- *El último asadero al que fue, ¿Qué le pareció? ¿Qué es lo que más le gustó y lo que menos?*
- *¿Qué características busca en el asadero de cuyes? Amabilidad, limpieza, rapidez, presentación de la comida y del local, calidad-precio, otros*
- *Si un asadero de cuyes tuviera un espacio para el ocio, el juego y la diversión, ¿Te motivarías más para visitarlo? Nombre tres elementos que harían más agradable la experiencia.*

Cuénteme una experiencia que haya tenido en un asadero de cuyes.

5. Información relacionada con canales de comunicación:

Para ir terminando.... ¿Cómo se enteró del asadero de cuyes? Si tuviera que elegir a qué asadero acudir ¿A quién preguntaría o cómo lo buscaría?

¿Cuáles son los medios en los que se informa y las redes sociales que utiliza?

6. Agradecimiento y despedida: *Muchas gracias por su colaboración, he conseguido información muy útil para mi trabajo de investigación. ¿Tiene alguna pregunta?*

Anexo II. Plan financiero

Se espera que el emprendimiento opere los sábados y domingos, es decir, 8 días al mes, y que cada día de trabajo venda aproximadamente 20 cuyes asados.

Tabla 6. Cálculo del coste directo de materia prima, en pesos colombianos

MATERIA PRIMA	COSTE INSUMO COMPLETO	CANTIDAD DE INSUMO POR PRODUCTO	COSTE UNITARIO POR PRODUCTO
Cuy	30000\$	1	30000\$
Sal	1730\$	0,01	17\$
Carbón	11520\$	0,07	774\$
Ají de maní	2000\$	0,05	100\$
Crispetas	3000\$	0,03	100\$
Papas	4000\$	0,15	600\$
Arroz	17000\$	0,002	34\$
Jugo	500\$	1	500\$
COSTE TOTAL UNITARIO			32125 \$

Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 11 Cálculo de los costes indirectos por unidad de cuy asado incluyendo el coste de marketing, en pesos colombianos

GASTOS GENERALES	Valor por año	Valor por mes	Cantidad producida por mes	Gasto por unidad
Alquiler	1800000\$	150000\$	160	938\$
Energía	180000\$	15000\$	160	94\$
Agua	24000\$	2000\$	160	13\$
Asadero (amortización a 10 años)	200000\$	16667\$	160	104\$
Juego sapo (amortización a 10 años)	23000\$	1917\$	160	12\$
Mano de obra	8640000\$	720000\$	160	4500\$
Presupuesto de marketing	767178\$	63932\$	160	399\$
Mobiliario y vajilla (amortización a 5 años)	100000\$	8333\$	160	52\$
COSTE TOTAL	23270000\$	257848\$		1612\$

Fuente: Elaboración propia (2023)

Para calcular el punto de equilibrio mensual se van a tener en cuenta como coste variable el dato de la tabla 6 y como costes totales los gastos mensuales de la tabla 7 más los 720000\$ al mes en concepto de salarios (90000\$ al día, 8 días de trabajo al mes). Los

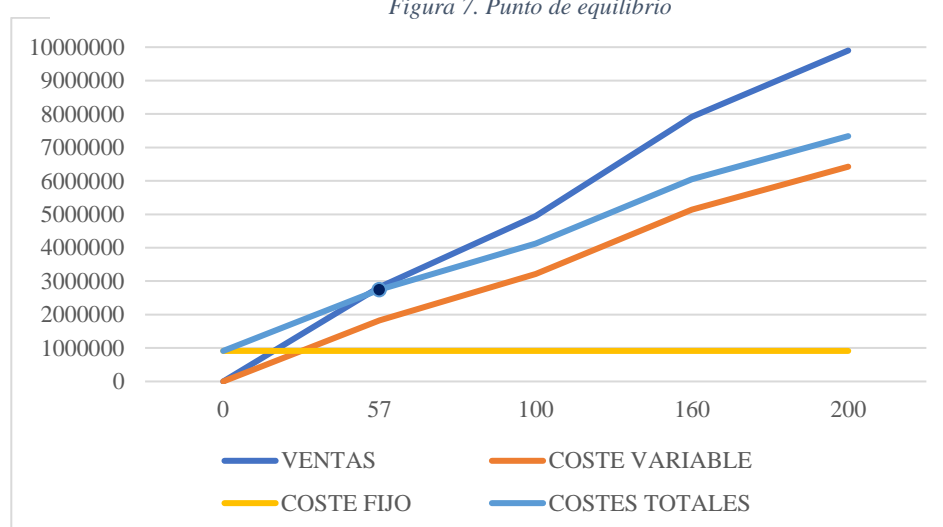
costes fijos incluyen los gastos generales y la mano de obra, y los costes variables son los costes de materia prima.

$$PE (uds) = \frac{\text{Costes fijos totales}}{\text{Precio de Venta} - \text{Coste variable}} = \frac{977848}{49500 - 32125} = 57 \text{ cuyes al mes}$$

$$PE (\$) = \frac{\text{Costes fijos totales}}{1 - \frac{CVu}{PVu}} = \frac{977848}{1 - \frac{32125}{49500}} = 2785860\$ \text{ al mes}$$

Por lo tanto, para que CrocanCuy opere sin pérdidas, deberá vender al menos 57 cuyes al mes. Por encima de esa cantidad, obtendrá beneficios.

Figura 7. Punto de equilibrio



Fuente: Elaboración propia (2023)

Se espera vender 20 cuyes por día, es decir, 160 cuyes por mes, por lo que se cumpliría el OE2. Tal y como se muestra en la Tabla 12, se ha realizado un cálculo para obtener el beneficio o pérdida esperado durante el primer año si se venden 160 cuyes al mes (situación más probable), 40 cuyes al mes (situación pesimista) o 200 cuyes al mes (situación optimista), no pudiendo ser superior el número de ventas dicha cifra por limitaciones técnicas del asadero.

Por último, cabe destacar que, en el caso de obtener beneficios, el destino final de la ganancia resultante a final de año será decidido de forma asamblearia. La propuesta inicial es repartirlo mediante la entrega de una pequeña parte a los socios y con la parte restante destinarlo a nutrir el GAAC y a iniciativas sociales, como la mejora del acueducto comunitario o el pago de formaciones en agroecología.

Tabla 12. Estimación de beneficios o pérdidas anuales en la situación de ventas más probable, optimista y pesimista

SITUACIÓN PESIMISTA	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Ventas en unidades	0	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Ventas	0	1980000	1980000	1980000	1980000	1980000	1980000	1980000	1980000	1980000	1980000	1980000
Costes unitarios	0	1285000	1285000	1285000	1285000	1285000	1285000	1285000	1285000	1285000	1285000	1285000
Costes fijos	193917	193917	193917	193917	193917	193917	193917	193917	193917	193917	193917	193917
Costes personal	0	720000	720000	720000	720000	720000	720000	720000	720000	720000	720000	720000
UTILIDAD	-193917	-218917	-218917	-218917	-218917	-218917	-218917	-218917	-218917	-218917	-218917	-218917
Gastos marketing	155000	273000	15000	109592,5	109592,5	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000
Resultado final	-348917	-491917	-233917	-328510	-328510	-233917	-233917	-233917	-233917	-233917	-233917	-233917
BENEFICIO O PÉRDIDA ANUAL												-3369189

SITUACIÓN MÁS PROBABLE	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Ventas en unidades	0	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Ventas	0	7920000	7920000	7920000	7920000	7920000	7920000	7920000	7920000	7920000	7920000	7920000
Costes unitarios	0	5140000	5140000	5140000	5140000	5140000	5140000	5140000	5140000	5140000	5140000	5140000
Costes fijos	193917	193917	193917	193917	193917	193917	193917	193917	193917	193917	193917	193917
Costes personal	0	720000	720000	720000	720000	720000	720000	720000	720000	720000	720000	720000
UTILIDAD	-193917	1866083	1866083	1866083	1866083	1866083	1866083	1866083	1866083	1866083	1866083	1866083
Gastos marketing	155000	273000	15000	109592,5	109592,5	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000
Resultado final	-348917	1593083	1851083	1756491	1756491	1851083	1851083	1851083	1851083	1851083	1851083	1851083
BENEFICIO O PÉRDIDA ANUAL												19565811

SITUACIÓN OPTIMISTA	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Ventas en unidades	0	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Ventas	0	9900000	9900000	9900000	9900000	9900000	9900000	9900000	9900000	9900000	9900000	9900000
Costes unitarios	0	6425000	6425000	6425000	6425000	6425000	6425000	6425000	6425000	6425000	6425000	6425000
Costes fijos	193917	193917	193917	193917	193917	193917	193917	193917	193917	193917	193917	193917
Costes personal	0	720000	720000	720000	720000	720000	720000	720000	720000	720000	720000	720000
UTILIDAD	-193917	2561083	2561083	2561083	2561083	2561083	2561083	2561083	2561083	2561083	2561083	2561083
Gastos marketing	155000	273000	15000	109592,5	109592,5	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000
Resultado final	-348917	2288083	2546083	2451491	2451491	2546083	2546083	2546083	2546083	2546083	2546083	2546083
BENEFICIO O PÉRDIDA ANUAL												27210811

Fuente: Elaboración propia (2023)