



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA
INGENIERÍA DE SISTEMAS - PLANEACIÓN

**ANÁLISIS SITUACIONAL Y PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA APOYAR EL
DESARROLLO DE LA CUNICULTURA DE TIPO SEMI-INDUSTRIAL EN EL MUNICIPIO DE
TEXCOCO, MÉXICO**

**TESIS QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRO EN INGENIERÍA**

**PRESENTA:
ING. DANIEL JOAQUIN FLORES AGUILETA**

**TUTOR PRINCIPAL
GABRIEL DE LAS NIEVES SANCHEZ GUERRERO,
FACULTAD DE INGENIERÍA**

CIUDAD DE MÉXICO, OCTUBRE, 2016

JURADO ASIGNADO:

Presidente: DR. JOSÉ JESÚS ACOSTA FLORES

Secretario: DR. BENITO SÁNCHEZ LARA

1^{er} Vocal: DR. GABRIEL DE LA NIEVES SÁNCHEZ GUERRERO

2^{do} Vocal: DR. JAIR GABRIEL MORALES CAMARENA

3^{er} Vocal: M.I. JOSÉ ANTONIO RIVERA COLMENERO

Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ingeniería

TUTOR DE TESIS:

DR. GABRIEL DE LAS NIEVES SANCHEZ GUERRERO

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quisiera agradecer al Consejo Nacional para la Ciencia y la Tecnología por el apoyo económico brindado durante mis estudios de posgrado.

Agradecimientos especiales a mi tutor de tesis, el Dr. Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero por su tiempo, paciencia y colaboración.

A mi familia por todo su apoyo brindado durante esta etapa de mi vida

A todos los productores cunícolas del municipio de Texcoco que me brindaron la oportunidad de conocer sus áreas de trabajo, así como por apoyar en este trabajo de investigación institucional

A Dios, gracias por todas las bendiciones que me ha dado.

INTRODUCCIÓN.....	- 6 -
1. GENERALIDADES.....	- 7 -
1.1 Problemática	- 8 -
1.2 Objetivo	- 9 -
1.3 Justificación	- 9 -
1.4 Alcances y limitaciones	- 10 -
2. MARCO REFERENCIAL	- 12 -
2.1 Contexto nacional e internacional	- 12 -
2.1.1 Aciertos, limitantes y opciones de mejora que ha tenido el gobierno con el apoyo de la industria cunícola	- 12 -
2.1.2 La industria del conejo en otros países	- 18 -
2.2 Panorama nacional de la industria cunícola	- 23 -
2.3 La carne de conejo industrializada actualmente en el país	- 26 -
2.4 Situación actual de la cunicultura en el Estado de México	- 29 -
3. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	- 32 -
3.1 Diferentes enfoques de la planeación estratégica	- 33 -
3.2 Metodología de la planeación estratégica	- 37 -
3.3 Herramientas para la planeación estratégica	- 39 -
3.4 Necesidad de un enfoque estratégico para el apoyo de la Cunicultura en Texcoco	- 42 -
4. CASO DE ESTUDIO	- 46 -
4.1 Situación Actual	- 46 -
4.1.1 La producción de carne de conejo en el municipio de Texcoco.....	- 46 -
4.1.2 La demanda de carne de conejo en el municipio de Texcoco.....	- 47 -
4.1.3 Diagnóstico del sector cunícola en la región	- 49 -
4.1.3.1 Situación actual de los productores cunícolas semi-industriales (RESULTADO ENCUESTAS)...	- 50 -
4.1.3.1.1 Marco Muestral	- 50 -
4.1.3.1.2 Descripción y resultados de la encuesta realizada	- 52 -
4.1.3.2 Diagnóstico del sector	- 66 -

4.2 Evaluación del Sistema	73 -
4.2.1. Análisis del Diagnostico por Fuerza.....	75 -
4.2.2 Análisis de las fuerzas en conjunto	80 -
4.2.3 Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	82 -
4.2.3.1 Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	84 -
4.2.3.2 Síntesis y análisis de la matriz	87 -
4.3 Fase Estratégica	91
4.3.1 Formulación de estrategias por área de impacto.	91
4.3.2 Plan de acciones estratégicas.....	96
5. CONCLUSIONES	102
REFERENCIAS	105
ANEXOS	109
Anexo 1. Modelo de las encuestas realizadas	109

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Oferta de financiamiento y apoyos del gobierno en el Distrito Federal
Cuadro 2. Principales países productores de carne de conejo (toneladas métricas)
Cuadro 3. Exportaciones internacionales de carne de conejo 2005
Cuadro 4. Principales países consumidores de carne de conejo
Cuadro 5. Fases, actores y actividades en la cunicultura en España
Cuadro 6. Sistemas productivos cunícolas en México
Cuadro 7. Número de vientres por estado
Cuadro 8: Sistemas de producción semiintensivos e intensivos
Cuadro 9. Características de la producción industrial de carne de conejo
Cuadro 10. Herramientas para el diagnostico y diseño de estrategias
Cuadro 11. Unidades de producción con ventas
Cuadro 12. Caracterización por Estratos de los productores
Cuadro 13. Escala de evaluación de las fuerzas de Porter

- Cuadro 14. Amenaza de nuevos entrantes
- Cuadro 15. Poder de Negociación de los Proveedores
- Cuadro 16. Rivalidad entre los competidores existentes
- Cuadro 17. Amenaza de productos o servicios sustitutos
- Cuadro 18. Poder de Negociación de los Compradores
- Cuadro 19. Grado de intensidad de las Fuerzas
- Cuadro 20. Identificación FODA de insumos.
- Cuadro 21. Identificación FODA de producción
- Cuadro 22. Identificación FODA de comercialización
- Cuadro 23. . Identificación FODA de las instituciones, gobierno y financiamientos
- Cuadro 24. Matriz FODA de insumos
- Cuadro 25. Matriz FODA de producción
- Cuadro 26. Matriz FODA de comercialización
- Cuadro 27. Matriz FODA de organización, gobierno y financiamientos
- Cuadro 28. Estrategias identificadas
- Cuadro 27. Estrategias por área
- Cuadro 28. Líneas de acción propuestas

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1. Tipos de Planeación
- Figura 2. Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector
- Figura 3. Sistema de Producción Cunícola
- Figura 4. Caracterización del sector de acuerdo a los sistemas de producción

ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico 1. Principales razas explotadas

Grafico 2. Precio del alimento para el ganado

Grafico 3: Venta a Intermediarios

Grafico 4. Distribución del Producto

Grafico 5. Apoyos recibidos por parte del Gobierno

Grafico 6. Apoyos recibidos por parte del Comité Nacional Sistema Producto Cunicola

Grafico 7. Grado de aceptación de la gente hacia la carne de conejo

Grafico 8. Rendimiento obtenido de la carne de conejo

Grafico 9. Intensidad de las fuerzas en el sector

RESUMEN

La cunicultura en México es una actividad ganadera que se ha desarrollado por décadas, sin embargo, su crecimiento ha tenido diversos obstáculos de tipo virales, gubernamentales y de producción. En la actualidad, esta actividad se desarrolla en un 80% de traspatio, 15% semi-industrial y 5% de tipo industrial. En el país el consumo de carne de conejo representa alrededor del 0.5% del total de los diferentes productos cárnicos, es decir, alrededor de doscientos gramos por habitante por año mientras que en otros países el consumo de la carne de conejo puede llegar a ser de hasta cinco kilogramos por persona por año.

Olivares *et al.*, Considera que uno de los más grandes problemas de la cunicultura en México es que no se está logrando generar un producto homogéneo y de calidad que responda a las necesidades del mercado. El proyecto de investigación se focalizó al desarrollo de la cunicultura de tipo semi-intensiva en el municipio de Texcoco, Estado de México. Se toma como referencia información obtenida a partir del trabajo de campo realizado en dicha zona, el cual permitió realizar una evaluación real y situacional del estado actual. Apoyándose en esta información y tomando como eje de referencia la planeación estratégica y sus herramientas, es que pudo establecer hacia dónde los productores deben dirigir sus esfuerzos para crecer y mejorar, y en que áreas presentan mayores amenazas. A su vez también se evaluó el desempeño, desde el punto de vista de los productores, que han tenido instituciones del gobierno y organizaciones civiles que tienen como propósito apoyar esta actividad. El fin mismo, es el que este estudio sirva como un apoyo al sector cunícola con especial atención en los productores de tipo semi-industrial el cual se encuentra estancado por múltiples razones.

Palabras clave: cunicultura, semiindustrial, semiintensiva, planeación estratégica.

ABSTRACT

Rabbit production in Mexico is an activity that has been developed for decades, but it's growth has been viral, governmental and production obstacles. Currently, this activity takes place in a backyard 80%, 15% semi-industrial and 5% industrial type. At home consumption of rabbit meat represents about 0.5% of the different meat products, i.e. about two hundred grams per person per year while in other countries the consumption of rabbit meat can be of up to five kilograms per person per year.

Olivares *et al.*, Consider that one of the biggest problems of meat rabbit production in Mexico is that it's failing generate a consistent and quality product that meets market needs. The research project focused development of rabbit semi-intensive type in the town of Texcoco, State of Mexico. It draws on information obtained from fieldwork in the area, which allowed a real and situational assessment of the current state. Based on this information and taking as reference axis strategic planning and it's tools, is able to establish to which producers should direct their efforts to grow and improve, and in what areas present major threats. Also the work assesses the performance, from the point of view of producers, who have had government institutions and civil organizations which aim to help this activity. The end itself is that this study acts as support for the meat rabbit sector with special focus on producers of semi-industrial type which is stalled due to various reasons.

Keywords: rabbits, semi-industrial, semi-intensive, strategic planning.

INTRODUCCIÓN

En el mundo, más de noventa por ciento de la carne que se consume es de cerdo, res y aves, sólo 0.5 por ciento corresponde a la de conejo. México ocupa el décimo octavo lugar mundial como productor, con 4 500 toneladas, muy inferior a China (669 mil) e Italia (255 mil) (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación, FAO, por sus siglas en inglés, 2007).

México en comparación con otros países presenta un nivel de consumo bajo de carne de conejo pues el promedio no sobrepasa los 200 g por habitante al año mientras que en otros países (europeos principalmente) el consumo llega incluso hasta los 5 kg por persona al año¹. Sin embargo, de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la carne de conejo constituirá en el corto plazo, un alimento muy importante en la dieta de una alta proporción de la población de países pobres.

En la actualidad, la producción de carne de conejo en el país esta caracterizada por ser de “traspatio” (80 %) es decir, su producción es mayormente para autoconsumo con un nivel de tecnificación bajo con ventas en mercados micro - regionales o bien, al autoabastecimiento de negocios de comida o para fiestas². Los productores semi-industriales (15 %) pueden contar o no con un nivel de tecnificación (ver cuadro 6) y un numero de hembras reproductoras mayor a 50. También existen productores de tipo industrial (5 %), el número de hembras reproductoras supera las cien o incluso doscientos y cuentan con sistemas tecnificados, de control sanitario y reproductivo entre otras cualidades que se podrán ver a detalle mas adelante en este trabajo.

De acuerdo con cálculos del departamento de Fomento Porcino, Avícola y de otras especies, de la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), en México la cunicultura a nivel industrial se ha aprovechado apenas en un diez por ciento de su potencial.

La cunicultura en México es un sector con potencial de explotación gracias a que se ha demostrado ser técnica (el 80% de la producción se da en sistemas familiares)³ y financieramente redituable

¹ Lebas y Colin (2001)

² Alianza para el Campo, Fundación Produce Tlaxcala y Colegio de Postgraduados en Ciencias Agrícolas Campus Puebla

³ Comité Nacional Sistema Producto Cunicola (2009)

(rendimiento cárnico del 60% y obtención de diversos subproductos)⁴, prueba de ello es que muchas familias utilizan la producción cunícola como fuente de ingresos y de alimentación. Sumado a esto, la carne de conejo nutricionalmente hablando es el animal que aporta mayor cantidad de proteína (21g por cada 100g) y menor cantidad de grasa (8g por cada 100g) y sodio (40mg por cada 100g) en comparación con el ganado bovino, porcino, ovino y pollo (Lebas, *et al.* 1997). Es por esto, que se considera el producto final puede llegar a ser considerado de alta calidad, incluso puede ser consumido sin mayor problema por personas convalecientes de hipertensión y problemas de obesidad a diferencia de las comúnmente conocidas carnes rojas.

En un acercamiento con los productores de la región de Texcoco (zona de focalización del presente estudio) se pudieron hacer visibles las fortalezas y debilidades que tiene en la actualidad el sector cunícola de tipo semiindustrial, el cual, tiene potencial y oportunidades para convertirse en un sector de tipo industrializado ofreciendo y satisfaciendo las demandas actuales y potenciales del mercado.

1. GENERALIDADES

El desarrollo de la industria cunícola en el país ha tenido un crecimiento lento, comenzando a partir de los programas brindados por el gobierno en la década de los setenta con el propósito de apoyar a los problemas de desnutrición en las comunidades rurales. Posteriormente en la década de los ochentas debido al brote de la Enfermedad Hemorrágica Viral (EHV) el consumo de carne de conejo se vio afectado debido al efecto negativo que este brote causó a los productores y consumidores. Actualmente se estima que en el país el consumo de carne de conejo sea de alrededor de 15,000 toneladas anuales, de las cuales, 12,500 son de familias productoras de conejos.

Actualmente la cunicultura ya es un medio utilizado y apoyado por el gobierno para el comercio (con un precio e venta promedio en la región de Texcoco de \$ 75 kg) y autoconsumo debido al fácil manejo y a las características benéficas que esta carne presenta.

Una de los grandes dilemas a los cuales se enfrentan los productores de carne de conejo a nivel de traspatio es el hecho de no contar con un producto, método de elaboración y/o producción

⁴ El conejo se aprovecha en un 100 % (Ferrer *et al.*, 1991)

uniforme, lo cual los lleva a no poder mantener un mercado estable ya que pueden contar con el producto sin embargo, carecen de estándares de calidad que los clientes, en su mayoría amas de casa, exigen. Esta, es también una limitante para poder tener acceso a cadenas comerciales. Sin embargo, esta no es la única causa del bajo consumo de carne de conejo en el país, pero sin duda es un buen referente del cómo se encuentra la industria de la cunicultura en la actualidad.

1.1 Problemática

Para que un sistema productivo cunícola pueda ser considerado bajo el modelo semi-industrial debe contar con ciertas características propias, (características que se mencionaran mas adelante en este trabajo). La problemática ante la cual se enfrentan los productores puede abarcar una diversidad de áreas tanto internas (propias del área productiva) como externas (factores del entorno en el cual están inmersos estos sistemas). Bien pueden ser problemas asociados a la adquisición de insumos, al proceso de producción que manejan o bien, orientados a la área de comercialización, estos, sin considerar los problemas asociados al entorno. Sin embargo, es la finalidad de este proyecto de investigación encontrar las calamidades a las cuales los productores se enfrentan y de esta manera ofrecer propuestas o estrategias de mejora.

En la actualidad se pueden asociar una serie de problemas a los cuales se enfrentan los productores, problemas que son derivados de las limitantes a las cuales se enfrentan los productores en las fases y actividades ligadas al proceso productivo. Entre estos dilemas esta el que el producto que es ofrecido a la venta como carne para consumo en el municipio de Texcoco suele presentar características organolépticas desfavorables ya que el problema con la cunicultura en la región es que no se está generando un producto final de buena calidad. Un producto que responda a las necesidades del mercado (Olivares *et al.*, 2009). La explotación de la carne de conejo de manera industrial o semi-industrial se lleva a cabo en menor escala debido a que no existe un control adecuado del manejo y estandarización y venta de este producto, lo cual, genera que la mayor producción de carne de conejo sea a modo de traspatio o extensivo satisfaciendo en mayor instancia el autoconsumo.

En un estudio realizado por Alianza para el Campo⁵ se relaciona que la poca demanda puede deberse al nivel de calidad de producto que se ofrece y su poca industrialización, entre otros factores.

Una de las causas por las que el consumo de carne de conejo se ve afectado es debido al desconocimiento de su preparación en el hogar, además también, de los problemas existentes en los canales de comercialización⁶.

1.2 Objetivo

Formular líneas de acción estratégicas para estimular el progreso del sector cunícola en la región de Texcoco y así favorecer el crecimiento de la actividad de tipo semi-industrial.

1.2.1 Objetivos particulares

- Establecer cuáles son las fortalezas y debilidades del sector cunícola semi-industrial en la región de Texcoco
- Identificar las fuerzas que ejercen mayor presión sobre el sector limitando el crecimiento de los productores
- Conocer cómo podría apoyarse la cunicultura regional tomando como base de apoyo el modelo de crecimiento que han manejado otros países.

1.3 Justificación

La venta de carne de conejo actualmente es un mercado poco explotado que puede tener un gran potencial, ejemplo claro de ello es el bajo consumo que se tiene en el país comparado con el de otros países. Este producto aporta factores benéficos tanto para la persona que lo produce, como para la persona que lo consume. Algunos de los beneficios que brindan al consumidor son:

⁵ Alianza para el Campo, Fundación Produce Tlaxcala y Colegio de Postgraduados en Ciencias Agrícolas Campus Puebla

⁶ Sistema Producto Cunícola del Distrito Federal (CSPCDF), 2012.

- La carne es muy nutritiva, con poca grasa y colesterol (3 y 6 % de grasa)
- Es abundante en proteínas (19 y 25 %)
- Baja en sodio⁷

Para el caso de los productores de carne de conejo, algunas de las ventajas son:

- Se adaptan con facilidad a distintos medios
- Los costos de inversión y mano de obras son bajos
- Son muy productivos, porque tienen hasta 40 crías al año, en comparación con 0.8 del ganado vacuno y 1.4 del ovino (FAO 1999)

En la actualidad, los sistemas asociados a la cunicultura se basan en sistemas de traspatio o familiares, donde no existe control sanitario, productivo o reproductivo⁸. Son los productores de carne de conejo de la localidad de Texcoco quienes se verían directamente beneficiadas a futuro, familias que explotan este tipo de ganado para obtener ingresos y que podrían apoderarse de un mercado cautivo.

Es común encontrar que el precio de venta del conejo es muy variado de un lugar de venta a otro debido a que no existen medidas o regulaciones que ayuden a los productores a mejorar y optimizar sus productos, el control de razas es casi nulo y la escases de normas que regulen la actividad también afectan al sector.

La industria de la carne de conejo se ha venido realizando por décadas en México y el municipio de Texcoco siendo el segundo productor de carne de conejo a nivel nacional puede tener mayor probabilidad de éxito en cuanto al desarrollo y mejora de esta actividad ganadera.

1.4 Alcances y limitaciones

En este trabajo de investigación se busca identificar las áreas de oportunidad que el sector ganadero cunícola tiene, por lo cual, las estrategias que surjan de este proyecto buscaran mejorar el actual estado de la crianza, producción, y venta de la carne de conejo en el municipio de Texcoco Estado de México.

⁷ Zamora, 2003

⁸ Comité Nacional Sistema Producto Cunícola

El presente proyecto está focalizado principalmente al desarrollo del mercado existente en el municipio de Texcoco del Estado de México. Por lo cual, la investigación que sea aquí presentada será directamente relacionada a esta zona geográfica.

Este proyecto no busca establecer las directrices para el establecimiento de una empresa dedicada a la explotación de la industria cunícola.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Contexto nacional e internacional

Es importante conocer cómo se ha desarrollado la industria cunícola tanto en el país como fuera de él para poder visualizar la situación que acontece en este sector. Saber cómo diferentes países donde el consumo de este producto se ha incrementado es un factor que puede ser tomado como ejemplo a seguir en el sentido de la crianza, productividad y comercio o bien en su defecto, también es un buen referente de cómo otras entidades han hecho frente a adversidades que se les han presentado y cómo hacen frente en la actualidad para poder explotar este tipo de ganado.

2.1.1 Aciertos, limitantes y opciones de mejora que ha tenido el gobierno con el apoyo de la industria cunícola

Con la finalidad de promover el consumo de la carne de conejo y mejorar la economía de las familias rurales de bajos recursos el gobierno ha fomentado diversos programas a través de los años, ejemplos de algunos de ellos son:

- Programa de paquetes familiares en la década de los setentas a través del Departamento de Cunicultura de la Dirección General de Avicultura y Especies Menores (DGAEM).
- Fundación del Centro Nacional de Cunicultura en Irapuato en la década de los ochenta con una triple misión. Primeramente tenía que informar y enseñar a los productores todo lo relacionado a las necesidades de los conejos así como el potencial de esta especie para su explotación para, de esta manera, atraer su atención. En segundo término, tendría que adiestrar a futuros criadores y trabajadores expertos en extensión para enseñarles las operaciones técnicas fundamentales, haciendo la aclaración de que los conejos no se crían de la misma manera que los pollos. Finalmente el Centro Nacional de Cunicultura tendría que producir las razas necesarias que México necesitaba para la producción de conejos, sea ésta industrial o de traspatio (Lebas, et al. ,1997).
- INEGI (1980) reporta un inventario de 1.5 millones de conejos.
- En 2001 la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) reconoce a la cunicultura como actividad ganadera, susceptible de recibir los apoyos oficiales.

- En 2003, SAGARPA preside el Comité Nacional Sistema Producto Cunícola, es el eslabón con mayor importancia central.
- En 2004 se realiza en Puebla el 8° Congreso mundial de la Asociación Científica Mundial de Cunicultura, en dicho congreso participaron científicos de más de 35 países interesados en el desarrollo integral de la cunicultura
- La Asociación Nacional de Cunicultores de México (ANCUM) realiza una encuesta piloto en el Estado de México en 2006 con la colaboración de la SAGARPA a través de sus centros CADER con el fin de recabar un poco de estadística básica.

Dentro de las acciones que el gobierno de México tuvo con la industria de la cunicultura fue el hecho de reconocerla como una actividad ganadera la cual es susceptible de supervisión y apoyos por parte del gobierno, sin embargo, a pesar de este reconocimiento otorgado aun no se ha llevado a cabo un adecuado trabajo estadístico que permita evaluar la situación actual de la cunicultura en el país. Se cuenta únicamente con información donde esta actividad presenta mayor nivel de producción, en este caso la zona centro del país, más específicamente el Estado de México y Tlaxcala.

De acuerdo a ANCUM, en el municipio de Texcoco es la región donde sobresale el consumo de carne de conejo, siendo este de 250 g por habitante al año⁹.

En la actualidad, el gobierno de México a través de la SAGARPA cuenta con el Comité Nacional Sistema Producto Cunícola con oficinas en el municipio de Texcoco, tiene representatividad a nivel nacional por medio de órganos estatales a través del cual se reciben los apoyos que el gobierno brinda para la mejora de este sector ganadero (apoyos económicos para emprendedores, mejora de instalaciones, entre otros). Se han puesto al alcance de la población diversos programas en diferentes instituciones gubernamentales con el fin de apoyar los proyectos dirigidos al desarrollo de la cunicultura, estos apoyos tienen como fin mejorar e incrementar el consumo en el país, a continuación se muestran los programas que apoyan a los emprendedores cunicultores:

⁹ ANCUM, 2010

Cuadro 1. Oferta de financiamiento y apoyos por parte del gobierno

DEPENDENCIA	PROGRAMA	APOYOS
SAGARPA	Programa de Apoyo a la Inversión en Equipamiento e Infraestructura	El objetivo es incrementar la capitalización de las unidades económicas agropecuarias, acuícolas y pesqueras a través de apoyos complementarios para la inversión en equipamiento e infraestructura en actividades de producción primaria, procesos de agregación de valor, acceso a los mercados y para apoyar la construcción y rehabilitación de infraestructura pública productiva para beneficio común.
	Programa de Apoyo al Ingreso Agropecuario PROCAMPO Para Vivir Mejor	
	Programa de Prevención y Manejo de Riesgos	El objetivo es apoyar a los productores agropecuarios, pesqueros, acuícolas y otros agentes económicos del sector rural para la prevención, manejo y administración de riesgos, a través de instrumentos que atiendan problemas de mercado y de financiamiento, sanidad e inocuidad y ocurrencia de desastres naturales.
	Programa de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural	El objetivo del Programa es fortalecer las capacidades técnicas y administrativas de las unidades económicas agropecuarias, pesqueras y acuícolas para que mejoren sus procesos productivos y organizativos a través del otorgamiento de apoyos en servicios de asistencia técnica, capacitación, extensionismo; en proyectos de investigación y transferencia de tecnología y en fomentar el desarrollo gerencial de las organizaciones sociales y de los comités sistema producto.
	Programa de Sustentabilidad de los Recursos Naturales	El objetivo es contribuir a la conservación, uso y manejo sustentable de los recursos naturales utilizados en la producción primaria mediante el otorgamiento de apoyos y servicios que permitan desarrollar sistemas integrales, obras, acciones y prácticas sustentables que ayuden inducir una nueva estructura productiva incluyendo cultivos para la producción de insumos para bioenergéticos, el aprovechamiento sustentable de la energía, el uso de fuentes alternativas de energía; así como a la conservación y aprovechamiento sustentable del suelo, agua y vegetación de las unidades productivas.
	Programa de Acciones en Concurrencia con las Entidades Federativas en Materia de Inversión, Sustentabilidad y Desarrollo de Capacidades	Aplica entre otros aspectos aplicables, al objetivo, población objetivo, conceptos, montos y porcentajes máximos de apoyo, criterios y requisitos, establecidos en los artículos 9, 10, 11, 36 y 40 de las Reglas de Operación de la SAGARPA.
SECRETARIA DE ECONOMÍA	FONAES	Contribuir a la generación de ocupaciones entre la población emprendedora de bajos ingresos mediante el apoyo a la creación y consolidación de proyectos productivos

	Fondo PYME		Promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas.
	Empleo en Zonas Marginadas		Apoyar el empleo y promover la instalación y operación de centros productivos en aquellas comunidades marginadas del país que reúnan las condiciones que permitan el desarrollo de empresas que representen fuentes permanentes de empleo.
Financiera Rural	Alcafin		Implementar un esquema estandarizado a nivel nacional denominado ALCAFIN que permita a los productores la utilización de apoyos de Alianza para el Campo para acceder a Financiamiento.
	Crédito de Habilitación o Avío.		Para adquisición de materias primas y materiales, paga de jornaleros y salarios. Financiamiento del ciclo de producción agropecuaria, industrial, comercial y de servicios.
	Crédito Refaccionario		Para la adquisición de activos fijos, construcción o adaptación de inmuebles, instalación de equipos, obras de infraestructura, equipamientos y otros activos de mediano y largo plazo.
CORENA	PROFACE	APASO	Proteger, conservar y restaurar los ecosistemas de las micro cuencas del Suelo de Conservación del Distrito Federal, como espacio clave del equilibrio ecológico de la Cuenca de México, para garantizar la permanencia de los bienes y servicios ambientales, a través de incentivos y apoyos económicos en un esquema de participación social.
		FOCORE	
Delegaciones Políticas	Promover Proyectos Agropecuarios y Agroindustriales		Otorgar recursos financieros para invertir en la rehabilitación, ampliación, reubicación y equipamiento de instalaciones para la producción agropecuaria y establecimiento de praderas.

Fuente: Plan Rector Comité Sistema Producto Cunicola del Distrito Federal, 2012

En cuanto a las organizaciones existentes de manera externa al gobierno de México, son diversos los grupos que apoyan y buscan mejorar el sector cunícola en el país, organismos que van desde instituciones estudiantiles hasta grupos comunitarios, algunos de ellos se mencionan a continuación:

- Asociación Nacional de Cunicultores de México, A. C.
- Unión de Cunicultores de Texcoco
- Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la UNAM
- Facultad de Estudios Superiores, Unidad Cuautitlán. UNAM
- Universidad Autónoma Chapingo
- Universidad Autónoma Metropolitana

- Facultad de Medicina Veterinaria de la Universidad Autónoma del Estado de México
- Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
- Centro Nacional de Cunicultura de Irapuato, Guanajuato
- Asociación de Cunicultores de Guadalajara
- Unión Ganadera Regional de Guanajuato
- Asociación Ganadera Especializada en Cunicultura de Aguascalientes
- Cunicultores de Sinaloa
- Cunicultores de Puebla
- Cunicultores de Tlaxcala
- Asociación de Cunicultores de Hidalgo
- Cunicultores de Distrito Federal
- Organización Cunícola de Oaxaca
- Cunicultores de Yucatán
- Cunicultores de Querétaro
- Cunicultores de Chiapas
- Grupo local de Cunicultores de Tuxpan
- Cunicultores Mexiquenses FEPR
- Asociación de Cunicultores de Tamaulipas
- Cunicultores de Michoacán

El apoyo a la mejora y desarrollo de esta actividad ganadera se ha dado también en el sector privado e institucional. Resulta de importancia hacer este reconocimiento ya que se podría decir que la ayuda brindada por estos sectores ha sido de vital importancia para la mejora de este sector ganadero. Gracias a la colaboración conjunta de productores e instituciones educativas es que la ANCUM refiere: productores que en un esfuerzo por salir del anonimato han apoyado el progreso de la cunicultura. A continuación se hace mención de algunas de las actividades que han sido llevadas a cabo por productores e instituciones.

- En 1965 un conjunto de productores integran la primera asociación ganadera especializada
- En 1973 se construye el centro nacional de cunicultura en Irapuato, Guanajuato
- En 1986 el Dr. Raymundo Rodríguez de Lara, funda “CONEJOS” Centro de investigación Científica del Estado de México A.C. (COCICEMAC) en Texcoco.

- En 1998, el MVZ Ricardo Muñoz Tavera y la M en C. Magdalena Zamora impulsan la constitución de la Asociación Nacional de Cunicultores de México, la Dra. Magdalena Zamora en su calidad de Presidenta Fundadora suscribe a la Asociación como miembro de la Confederación Nacional Ganadera, promueve la integración social y siete encuentros nacionales de cunicultores.
- En 1998 el Dr. Carlos Becerril promueve desde el Colegio de Posgraduados y la Asociación Científica Mundial de Cunicultura, el primer congreso de cunicultura de las Américas.
- En 2001 la Dra. Beatríz Mendoza junto al Ing. José Luis Ehegaray promueven la creación de la Unidad de Investigación y Producción Cunicola en la Universidad Autónoma de Chapingo y 4 ciclos de conferencias internacionales.
- El primer congreso de cunicultura para las Américas promovido por el Colegio de Posgraduados (Texcoco, 1998)
- Los siete encuentros nacionales de cunicultura promovidos por la Asociación Nacional de Cunicultores de México (2002- 2009)
- Los ciclos a nivel internacional de cunicultura empresarial promovidos por la UA Chapingo
- El congreso mundial de cunicultura promovido por la Asociación Científica Mundial de Cunicultura (Puebla, 2004)
- Foros nacionales promovidos por empresas relacionadas con la actividad (Toluca, 2005; Texcoco, 2006; Morelia, 2008 y Tlaxcala 2009)
- Encuentros estatales de cunicultores

El crecimiento de esta actividad ganadera se ha dado en gran parte gracias al apoyo que los productores y las instituciones han brindado, sin embargo, no se puede hacer de lado el apoyo que el gobierno les ha otorgado con los programas y estudios realizados. Aunque actualmente la información con la que se cuenta de esta actividad no es exacta en cuanto al número de empleos que esta actividad genera, el consumo real de este producto, las personas que lo comercializan, etc. El hecho es que esta actividad ha tenido apoyo, sí, de una forma lenta pero también tiene potencial de crecimiento si se le brinda un nivel de desarrollo competente ya que como la Asociación Nacional de Cunicultores de México A. C. refiere¹⁰: las tiendas departamentales y de autoservicio tienen interés en el manejo de este producto pero su demanda y el nivel de calidad requerido es exigente.

¹⁰ ANCUM, 2010. Obtenido desde: <http://www.ancum.org.mx/prospectiva.html>

El manejo productivo de este ganado es como ya se mencionó, de un consumo mucho menor al de otros ganados, pero es necesario tener en consideración que es el mismo gobierno el que ha fomentado su consumo a partir de programas donde brindan a las familias paquetes familiares¹¹ para que las comunidades rurales tengan sustento alimenticio e incluso un ingreso económico. En general, la carne de conejo es un producto comestible de calidad y que no exige un alto nivel técnico de capacitación si este es para autoconsumo. El producto no carece de ninguna propiedad básica como fuente de proteína animal e incluso es mucho más saludable que muchas carnes rojas¹².

2.1.2 La industria del conejo en otros países

La cunicultura es una actividad que se ha desarrollado a nivel mundial presentando un mayor incremento en zonas de Europa. A pesar de todas las bondades biológicas de esta especie, el consumo de su carne en México es muy inferior comparado con varios países europeos mediterráneos como Francia, España, Italia y Malta (Lebas, *et al.*, 1997).

Así como en México se promovió el programa de paquetes familiares, en otros países en desarrollo también se han promovido programas nacionales para el consumo de esta carne, países como Ghana y África Occidental con el objetivo de la autosuficiencia y el desarrollo de poblaciones en medios rurales¹³.

En cuanto al consumo de carne de conejo a nivel mundial, en el 2010 la producción global fue de un millón 692 mil toneladas, de las cuales 54.6 por ciento se concentra en la cunicultura industrial y 43.6 por ciento a pequeña escala. China aporta 669 mil toneladas por año; Italia, 255 mil; Francia 51 mil y España 66 mil toneladas¹⁴.

Cuadro 2. Principales países productores de carne de conejo (toneladas métricas)

No.	País	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1	China	544,80	602,00	587,00	663,00	669,00	735,00
2	Venezuela	356,00	548,00	244,00	240,00	255,40	275,00
3	Italia	232,50	260,54	240,00	247,50	254,30	262,50

¹¹ Colin, 1994

¹² Contiene entre 19 y 25 por ciento de proteína, 3 y 6 de grasa y 40 miligramos de sodio por cada 100 gramos (Camps et al. 2001).

¹³ Lukefahr, S. D. 1998

¹⁴ Plan Rector Comité Sistema Producto Cunicola del Distrito Federal, 2012

4	Corea	102,70	111,80	123,50	133,90	133,90	149,50
5	España	72,30	74,66	68,68	70,00	66,20	67,50
6	Egipto	70,00	80,08	69,84	69,84	69,84	56,33
7	Francia	72,30	54,10	55,93	51,55	51,66	52,91
8	Colombia	26,00	26,00	26,00	45,50	39,00	39,00
9	Republica Checa	39,04	40,42	38,50	39,00	39,00	38,50
10	Alemania	32,00	34,99	32,00	35,00	37,50	37,50
21	México	4,91	4,25	4,31	4,39	4,50	4,36

Fuente: elaboración propia a partir de datos de FAO

En relación a las exportaciones de carne de conejo, al año 2005 México ocupaba la posición número 34, siendo China los principales exportadores (ver cuadro 3).

Cuadro 3. Exportaciones internacionales de carne de conejo 2005

Lugar	País	Producción (miles de toneladas)
1	China	9.41
2	Hungría	5.34
3	Francia	4.61
4	Kazajstán	4.11
5	España	4.01
34	México	0.05

Fuente: tomado del ¹ Plan Rector Comité Sistema Producto Cunicola del Distrito Federal

En cuanto al consumo de carne de conejo se refiere, son los países de Malta, Italia y Chipre quienes ocupan los primeros lugares a nivel percapita (ver cuadro 4).

Cuadro 4. Principales países consumidores de carne de conejo

País	Consumo (kg/hab)
Malta	8.20
Italia	5.28
Chipre	4.07
Bielorrusia	2.89
España	2.75
Ucrania	2.23
Bélgica	2.19
Francia	2.07
Portugal	2.04
Luxemburgo	1.93
Rep. Checa	1.70

2.1.2.1 La cunicultura como actividad industrial en otros países

En países principalmente Europeos (España, Italia y Francia) donde el consumo de carne de conejo ha tenido un mayor desarrollo, la forma en la que esta actividad es realizada tiende a ser de tipo intensiva.

Cabe señalar que no existen obstáculos religiosos para el consumo de carne de conejo, como para la carne de cerdo y carne de res, y por esta razón la carne de conejo es muy popular en algunos países del norte de África, así como otros países como Indonesia (Raharjo, 2008).

De manera similar a las aves de corral, la carne de conejo tiene un perfil nutricional y rasgos tecnológicos altamente adecuados para su inclusión en los productos de valor añadido para satisfacer las demandas modernas de consumo para la salud alimentaria y la comodidad y necesidades de la industria en términos de flexibilidad (Petracci et al.2012).

En el caso de Italia que es el líder en cunicultura intensiva, en los últimos 15 años la producción ha aumentado constantemente (2.2% por año). El sector cunícola es el cuarto respecto a la producción zootecnia italiana representando el 9% en total, después de bovinos, porcinos y aves (Xicatto et al., 2007). En la actualidad Italia es el primer país en el mundo para la producción de carne de conejo¹⁵. El norte de Italia se caracteriza con la presencia de granjas de tamaño importante (400 a 1000 hembras) y de alto nivel técnico. La producción se concentra y es la más intensiva en la región del Véneto. Aquí 400 granjas aglutinan 500,000 hembras para una producción de 7 mil toneladas de carne¹⁶. Esta región también se caracteriza por tener una alta capacidad reproductiva (40 – 50 conejos producidos por hembra y año)¹⁷.

Para Xicatto, *et al* (2007) la producción de carne de conejo en Italia visto desde un enfoque integral, presenta un escaso asociacionismo en los eslabones de la cadena productiva (genética, el pienso, la cria, el matadero y la distribución). Italia tiene uno de los mayores consumos percapita de carne de conejo, sin embargo, a pesar de estar bien distribuida la producción de carne en el país, está se

¹⁵ UNAITALIA

¹⁶ Corrent, 2001

¹⁷ Xicatto *et al*, 2007

caracteriza por la participación de productores pequeños (menos de 50 hembras), medianos (400 a 1,000 hembras) y grandes (500 mil hembras) (Corrent, 2001).

Xicatto *et al*, 2007 describen algunas de las actividades que caracterizan la cadena productiva en Italia y son llevadas a cabo durante la cria son:

- Los ritmos reproductivos mas frecuentes prevén la inseminación a los 11 o 18 días post-parto.
- El destete es a los 35-38 días de edad de la camada.
- Los conejos de engorde son criados en jaulas bicelulares hasta 80 -90 días y un peso vivo promedio de 2,5 – 2,7 kg con diferencias de peso entre regiones.
- El 70 – 80% de los criadores profesionales utilizan la inseminación artificial.

Italia cuenta con mataderos (51 con certificación de la comunidad económica Europea) que actúan también como importadores y exportadores mayoristas. La distribución organizada y las carnicerías tradicionales controlan la mayoría de la venta (39% y 40% respectivamente).

Se estima que alrededor de un 25% del mercado de la carne cunícola se ha integrado de manera vertical, principalmente los grandes productores de pienso¹⁸. Estas empresas mencionan que solo existiendo una integración es que se puede garantizar la calidad del proceso de producción y de producto.

Otro país que cuenta con un alto consumo de carne de conejo es España. El sector cunícola ocupa el quinto lugar en importancia económica dentro de la producción cárnica estatal, y supone el 1.1% del volumen total de carne obtenida y el 1.3% del valor de la misma (Anuario COAG¹⁹, 2013). De acuerdo a datos obtenidos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y medio Ambiente (MAGRAM), el 87% del consumo de carne se da en los hogares.

Dentro de la industria cunícola en España es posible identificar 4 fases que conforman la configuración cunícola *tradicional*, las cuales componen la cadena de valor (Ver cuadro 5).

Cuadro 5. Fases, actores y actividades en la cunicultura en España

¹⁸ Pienso s. m. Alimento, especialmente el seco, que se da al ganado

¹⁹ Coordinadora de Organizaciones de Agricultores Y Ganaderos

Fase	Producción	Transformación	Comercialización en destino	Venta en tienda
Actores	Granjas de cria y cebo	Matadero y sala de despiece	Mayorista	Gran distribución (supermercados) y comercio tradicional (carnicerías, pollerías, etc.)
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de reproductoras y reposición • Alimentación y cuidados de las reproductoras • Compra de semen y cubriciones • Cría y cebo de los gazapos • Cuidados sanitarios • Retirada de residuos y cadáveres • Mantenimiento de instalaciones • Comercialización de los conejos en vivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de los conejos, recogida de los mismos en la granja y transporte al matadero • Recepción y sacrificio de los animales y faenado de las canales • Despiece, en su caso, y envasado • Almacenamiento • Control de calidad y trazabilidad • Retirada de residuos • Recepción y gestión de pedidos • Transporte al centro logístico o almacén del mayorista 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra del producto al matadero o mayorista • Recepción y almacenamiento • Recepción y gestión de pedidos • Preparación de pedidos y transporte a puntos de venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra del producto al matadero o mayorista • Preparación de pedidos y transporte a puntos de venta (sólo gran distribución) • Despiece en punto de venta (en su caso) • Venta al consumidor entero o despiezado • Reposición y control • Retirada de residuos

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (MARM)²⁰

Cada una de las fases cuenta con actores y actividades propias, es así que el producto llega a su destino final, el consumidor. De esta manera es como se da tanto la ganadería de tipo intensiva y familiar, sin embargo, el manejo de la carne de conejo de forma industrial puede presentar una ligera variante en cuanto a las fases:

- Producción: Granjas de cria y cebo

²⁰ Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (MARM)

- Transformación: Matadero y salas de espera
- Distribución minorista: plataforma de distribución y supermercados.

A esta cadena de valor se le denomina *configuración moderna* ya que varía en relación a la *configuración tradicional*. En este caso, las funciones principalmente logísticas que desarrollaba el mayorista en la comercialización en destino son llevadas a cabo por la plataforma de distribución.

Debido al volumen que se comercializa y los diversos puntos de venta de las empresas resulta indispensable contar con centros logísticos que faciliten y optimicen el suministro en las tiendas. Función que es realizada por las plataformas de distribución integradas que son cadenas de supermercados en su mayoría.

Es importante mencionar que debido al tamaño que el sector de la carne de conejo en España tiene, no es posible hacer uso de las economías de escala, lo cual genera un precio de producto elevado.

A nivel mundial, China ocupa el primer lugar en la producción de conejos; sin embargo esta producción está orientada a la obtención de pelo de conejo de la raza Angora, quedando en segundo término la obtención de carne²¹. España e Italia son países que han desarrollado a través de los años un consumo uniforme en cuanto a la carne de conejo, sus sistemas de producción involucran tanto granjas familiares como sistemas intensivos, sin embargo, a pesar de ser no ser los únicos países que presentan un alto consumo de este producto, son estas entidades junto con Francia, las que muestran un avance en cuanto al manejo de forma industrial del producto.

2.2 Panorama nacional de la industria cunícola

En la actualidad (2015), la cunicultura continua siendo una actividad ganadera de la cual no se tiene un registro completo (número de productores, localización, volumen de producción, entre otros aspectos), esto, debido a que aun es considerada una actividad moderada en comparación con la explotación de otros tipos de ganado. Por lo cual, el poder determinar su importancia económica y social aun, resulta complicado. Independientemente de ello, se puede decir con exactitud que la producción cunícola en el país se desarrolla de la siguiente manera (ver cuadro 6):

²¹ Plan Rector del Comité Sistema Producto Cunícola del Distrito Federal

Cuadro 6. Sistemas productivos cunícolas en México

Característica	Tipo de producción		
	Familiar o de Traspatio	Semi-industrial	Industrial
Porcentaje respecto de la producción total	80%	15%	5%
Numero de hembras reproductoras (vientres)	Entre 10 y 20	Mínimo 50	100, 200 o mas
Destino de producción	Autoconsumo	Venta directa	Restaurantes, centros comerciales, publico en general
Tecnificación	No	Puede existir	Si
Alimentación	Productos agrícolas y desperdicios	Alimento concentrado	Alimentos concentrados
Manejo sanitario	No	Controlado	Si
Manejo reproductivo	No	Controlado	Si
Manejo productivo	No	Controlado	Si

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Comité Nacional Sistema Producto Cunícola

Resulta necesario hacer énfasis en el hecho de que estos sistemas productivos también obtienen subproductos a partir de la crianza del conejo. Entre los principales productos que se obtienen son la piel, el pelo y el ornato pero también se puede explotar el estiércol como fertilizante.

En el país se han promovido a partir de esta última década una serie de eventos con el fin de promover la cunicultura como actividad ganadera, eventos como: encuentros nacionales de cunicultura promovidos por la Asociación Nacional de Cunicultores de México (2002- 2009), cunicultura empresarial promovidos por la Universidad Autónoma de Chapingo, el congreso mundial de cunicultura promovido por la Asociación Científica Mundial de Cunicultura y foros internacionales, por mencionar algunos. Con esto, se ha logrado tener impacto en 25 estados de la República Mexicana, principalmente en estados del centro y sur.²²

El 64 % de las granjas está entre muros y bajo techo, el 2 % de los cunicultores aún crían sus conejos en el piso, el 10 % construyó sus jaulas y el 88 % usa jaulas de alambre de fabricación nacional o importadas, las razas predominantes son Nueva Zelanda, California y Chinchilla, el 74 % no emplea registros productivos ni contables, el 86 % de los cunicultores no cuenta con un programa de bioseguridad. El 75 % de los cunicultores tiene escolaridad máxima de secundaria, el 25% tiene

²² Asociación Nacional de Cunicultores de México A.C.

educación media superior y superior, esta condición nos llama a invertir en la capacitación continua como el sustento más importante para lograr la profesionalización, la productividad, la competitividad y el desarrollo de esta actividad productiva. El 90 % de los productores ha financiado sus pequeñas granjas con sus propios recursos, el 62 % de las granjas se encontró en la etapa temprana del desarrollo con menos de cinco años de vida y el 38 % se encontró en etapa de madurez con más de 5 años de vida, en el 95 % de los casos, la producción de conejos es complementaria a la fuente principal de ingresos económicos, solo para el 5 % de los productores la cunicultura representa entre el 51 y el 100% de sus ingresos.²³.

México ocupa el vigésimo lugar mundial como productor de carne de conejo, con alrededor de 15 mil toneladas al año, de las cuales 12 mil 500 son de pequeña escala. Las explotaciones cunícolas se encuentran en mayor concentración en los estados del centro del país (ver cuadro 7), esto es comprensible dado que en la meseta central de México se cuenta con climas que favorecen el desarrollo de esta actividad, al no tener que implementar instalaciones que involucren altos costos de inversión (Plan Rector Comité Sistema Producto Cunícola del Distrito Federal, 2012).

Cuadro 7. Numero de vientres por estado

Estado	No. De hembras	%	Estado	No. De hembras	%
Edo. de México	6,831	25.56	Aguascalientes	220	0.82
Michoacán	4,521	16.91	Querétaro	211	0.79
Distrito Federal	3,359	12.57	Yucatán	200	0.74
Puebla	3,244	12.13	Sinaloa	156	0.58
Hidalgo	2,182	8.16	Oaxaca	120	0.44
Guanajuato	1,509	5.64	Guerrero	105	0.39
Jalisco	1,487	5.56	N. León	102	0.38
Tlaxcala	1,000	3.74	Chihuahua	50	0.18
Coahuila	740	2.76	Nayarit	40	0.15
Colima	394	1.47	Morelos	9	0.03
Veracruz	240	0.89	Zacatecas	3	0.01

Fuente: Plan Rector Comité Sistema Producto Cunícola del Distrito Federal, 2012

De acuerdo a datos obtenidos por la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia del departamento de Producción Animal de la Universidad Nacional Autónoma de México, en México en el 2007 se consumía alrededor de 200 g de carne de conejo por habitante. La FAO por otro lado, estima que el

²³ Asociación Nacional de Cunicultores de México A.C.

consumo en México sea de aproximadamente 0.150 g por habitante para ese mismo año. Ambos consumos son considerablemente pequeños si se lo comparásemos con los 4-5 kg promedio que consumen algunos de los países de europeos (Italia, España y Francia).

2.3 La carne de conejo industrializada actualmente en el país

De acuerdo al Diccionario Manual de la Lengua Española el término “industrializar” se refiere a: *Establecer el sistema económico y técnico necesario para transformar las materias primas en productos adecuados para el consumo*²⁴. Desde una perspectiva enfocada al procesamiento de productos cárnicos, Fletcher (2004) menciona que el procesamiento referido a un enfoque industrializado o centralizado para la creación de productos pre-preparados, en lugar de un elemento preparado para alimento de consumo inmediato. Se tomará como base esta definición y se llevará a términos del proceso de transformación al cual puede ser sometida la carne de conejo para la elaboración de un producto final con características uniformes el cual pueda ser evaluado mediante escalas de control calidad.

Los siguientes datos estadísticos tomados de la Asociación Nacional de Cunicultores de México A. C. (ANCUM) permiten tener una primera impresión de la situación que actualmente prevalece en cuanto a la producción de carne:

- El 85 % de los productores sacrifica sus conejos en el mismo lugar que se producen sin el conocimiento de que existe la NMX- FF-105-SCFI-2005 de aplicación voluntaria para mejorar la calidad e inocuidad de la carne de conejo.
- El 4 % de los cunicultores destina la producción para el abasto familiar
- El 29 % vende conejos en pie
- El 67% vende carne en canal fresca o refrigerada, la comercialización es local y generalmente no se emplean estrategias de mercadeo
- El 84 % no recibe asistencia técnica
- El 89 % de los productores están desorganizados pero manifestaron su interés por pertenecer a alguna asociación de cunicultores.

²⁴ Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.

La ANCUM ha propuesto una clasificación para los diferentes productores de carne de conejo la cual se divide en 5 grandes grupos:

- 1) Sistema de Producción campesina
 - a. Pequeños cunicultores con escaso potencial agropecuario
 - b. Pequeños cunicultores con potencial agropecuario
 - c. Pequeños cunicultores integrados al sector agroindustrial
- 2) Las empresas cunícolas
 - a. Empresas tradicionales
 - b. Empresas modernas
- 3) Las empresas con agroindustria
- 4) Los complejos agroindustriales
- 5) Otras estructuras emergentes

Son las empresas con agroindustria, los complejos agroindustriales y otras estructuras emergentes las que resultan de mayor importancia para este caso de estudio, ya que son aquellas que involucran procesos industrializados. Sin embargo, en México se acuerdo al ANCUM solo existen las empresas con agroindustria y no como las de las tipologías 4 y 5.

Las empresas con agroindustria hacen referencia a: productores de conejos, pequeños, medianos y grandes que sólo tienen una integración hacia adelante, además de la producción primaria se encuentran ligados a un proceso agroindustrial tienen plantas de sacrificio, de procesamiento, de almacén, etc. Que trabajan de forma independiente o interdependiente²⁵.

Existe también dentro de la clasificación de los productores que utilizan métodos industrializados o tecnificados una diferenciación en cuanto al tipo de explotación de los conejos. Esto es, pueden ser de 2 tipos, ya sea de tipo intensivo o semiintensivo. La diferencia entre estos 2 se muestra a continuación (ver cuadro 8).

²⁵ Asociación Nacional de Cunicultores de México A. C.

Cuadro 8: Sistemas de producción semiintensivo e intensivo

Aspectos	Sistema de Explotación	
	Semiintensivo	Intensivo
Tipo de Cubrición	Monta natural	Monta natural/ inseminación artificial
Monta	15 días posparto	3-9 días posparto
Destete	A los 35 días posparto	A los 30 días posparto
Instalaciones	Ambiente natural	Ambiente controlado
Alimentación	Alimento comercial único	Alimento comercial diferenciado por etapa productiva
Manejo sanitario	Desparasitaciones internas y externas	Desparasitaciones internas y externas
Identificaciones	Animales tatuados y con tarjeta de control	Animales tatuados y con tarjeta de control
Uso de registros	Registros productivos	Registros productivos
Destino de la producción	Venta de animal vivo y en canal	Venta de animal vivo y en canal
Producción	45 gazapos/hembra/año	55 gazapos/hembra/año
Mortalidad en engorda	entre 10% y 5%	< 5%
Numero de partos por año	7 a 8	9 a 10

Fuente: modificación a partir de Olivares, *et al.* 2009

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) aquellos productores que cuentan con un grado de tecnificación medio alto y alto son de tipo *tecnificado*. Este tipo de productores es muy reducido en el país ya que se estima que aproximadamente el 5% hacen uso de un proceso tecnificado y lo que ello implica (ver cuadro 9).

Cuadro 9. Características de la producción industrial de carne de conejo

Característica	Industrial o tecnificado
Porcentaje respecto de la producción total	5%
Numero de hembras reproductoras (vientres)	100, 200 o mas
Destino de producción	Restaurantes, centros comerciales, publico en general

Tecnificación	Si
Alimentación	Alimentos concentrados
Manejo sanitario	Si
Manejo reproductivo	Si
Manejo productivo	Si

Fuente. Elaboración propia a partir del cuadro 1 de este documento

2.4 Situación actual de la cunicultura en el Estado de México

Actualmente es el Estado de México y Distrito Federal donde se encuentra la mayor cantidad de producción y venta de carne de conejo. Principalmente en lugares como restaurantes de comida típica ubicados a pie de carretera, ferias y mercados.

Un estudio realizado en la Ciudad de México (Mendoza, 2001), establece que:

En relación a su estudio, el 57 % de los encuestados consume carne de conejo en la Ciudad de México y el 43 % en los municipios conurbanos al Distrito Federal, en relación con la periodicidad de consumo se encontró que la mayoría consumía esta carne una vez por mes, y muy poca gente lo consumía una vez por semana. El 73.75% de los encuestados declaró que no ha consumido carne de conejo, esto debido a su elevado precio (8.6%), no sabe donde la venden (12.5%), nunca la ha probado (38%), no le interesa el consumo de este producto (30.8%) o por alguna otra razón (10%).

Datos obtenidos por la ANCUM en colaboración con SAGARPA de una encuesta realizada a finales del año 2006 en el Estado de México muestran lo siguiente:

El 75 % de los cunicultores tiene escolaridad máxima de secundaria, el 25% tiene educación media superior y superior. El 62 % de las granjas se encontró en la etapa temprana del desarrollo con menos de cinco años de vida y el 38 % se encontró en etapa de madurez con más de 5 años de vida, en el 95% de los casos, la producción de conejos es complementaria a la fuente principal de ingresos económicos. El 84 % de los productores tiene entre 3 y 30 hembras que representan un sistema de producción a pequeña escala, el 14 % de los productores tiene entre 31 a 300 hembras en producción, su objetivo es participar en el mercado local y emplean un paquete tecnológico que les permite hacer más eficiente la producción, sólo el 2% de los productores Mexiquenses tiene una producción considerada a nivel industrial. .

En promedio se tiene un inventario de 21 hembras de vientre por unidad productora (UP), con un potencial de producción de 18 a 20 kg de carne de conejo en canal a la semana.

El 64 % de las granjas está entre muros y bajo techo, el 2 % de los cunicultores aún crían sus conejos en el piso, el 10 % construyó sus jaulas y el 88 % usa jaulas de alambre de fabricación nacional o importadas, las razas predominantes son Nueva Zelanda, California y Chinchilla, el 74 % no emplea registros productivos ni contables, el 86 % de los cunicultores no cuenta con un programa de bioseguridad.

La información estadística no deja de ser un valor de gran importancia para conocer como se está comportando el sistema en la actualidad, afortunadamente se cuenta con datos certeros para el Estado de México con los cuales se trabajó para la elaboración del plan propuesto en este trabajo.

Como referencia comparativa:

La cunicultura es una actividad que se cree tiene aun un amplio potencial para ser explotada ya que la zona centro del país es la que concentra el mayor número de población por kilómetro cuadrado, en el Estado de México en el 2010 se concentraba un total de 679 hab/km² (INEGI 2010), con un total de hembras reproductoras de 6,831 en total²⁶. Mientras que en Cataluña, por ejemplo, siendo la ciudad con el mayor número de granjas en España, el número de hembras reproductoras en el 2010 fue de 266 mil²⁷ aun cuando su densidad poblacional fue de 233 hab/km²²⁸ y su producción de carne de conejo al 2010 fue de casi 20 mil ton²⁹ generando el 31.3% del total de la producción en España. Para finalizar con este pequeño ejercicio comparativo, en España el consumo per cápita al año 2010 fue de 1.35 kg/per capita³⁰, mientras que en México, se estima alrededor de 0.15 Kg/per capita, siendo que en nuestro país la población estimada de acuerdo a datos del Banco Mundial al año 2012 fue de 120 millones³¹, mientras que en España fue de 47 millones. En México superamos 2.55 veces el número de habitantes de España, pero ellos consumen 9 veces lo que nosotros en cuanto a carne de conejo.

²⁶ Plan Rector Comité Sistema Producto Cunícola del Distrito Federal, 2012

²⁷ Montes *et al*, 2011

²⁸ Wikipedia, 2011

²⁹ Subdirección general de productos ganaderos, 2011

³⁰ Coordinadora de Organizaciones de Agricultores Y Ganaderos, (2013)

³¹ Banco Mundial

Por otro lado los modelos que otros países utilizan para el desarrollo de la cunicultura están basados en la concatenación de la cadena de producción de la carne de conejo (producción, transformación, comercialización y venta en tienda) cuestión que no se realiza en nuestra sociedad y que podría representar una posible opción de mejora. Los apoyos que el gobierno se ha dedicado a brindar han sido mínimos para que las familias subsistan y rara vez los productores logran escalar su proceso a etapas de tipo semi-industrial o industrial. Es por esta razón, que más que brindar paquetes familiares, **se requiere de una visualización del sistema de producción cunícola como un órgano viable de expansión y con potencial de crecimiento y desarrollo económico sustentable para los productores, partiendo de un pertinente estudio de análisis y propuesta de mejora estratégica.**

3. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación como otras disciplinas, ha tenido numerosos exponentes. Uno de los más destacados es Ackoff R. L. (1973), quien definió a la planeación de la siguiente manera: “La planificación consiste en concebir un futuro deseado, así como los medios reales para llegar a él”. Sin embargo, el concepto de Ackoff va mas allá de los conceptos de la planeación estratégica por si sola, ya que el hace un acercamiento al concepto de “prospectiva normativa”, la cual de acuerdo con Godet, (1995), hace referencia a la planeación a largo plazo (definido como el horizonte a partir del cual pueden haber cambiado muchas cosas), sin olvidar que la prospectiva también evaluá los posibles escenarios futuros. La estrategia da respuesta a las siguientes cuestiones: ¿Qué puedo hacer? , ¿Qué voy a hacer? Y ¿Cómo voy a hacerlo? Y se convierte en prospectiva estratégica si antepoemos a todas estas preguntas el cuestionamiento ¿Qué puede ocurrir?

Así como debe marcarse una diferenciación entre la planeación prospectiva de la planeación estratégica, también debe ser diferenciada la planeación *táctica* u *operativa*, de la planeación estratégica y la planeación prospectiva. Sin embargo, a pesar de ser diferentes estos tres tipos, la planeación táctica a diferencia de la planeación prospectiva si forma parte de la planeación estratégica, y estas dos (estratégica y táctica) a su vez forman parte de la planeación prospectiva (ver figura 1). La planeación táctica complementa a la estratégica y esta a su vez, a la prospectiva.

Figura 1. Tipos de planeación



Fuente: Elaboración propia

Es importante lograr diferenciar los tipos de planeación y algunos términos relacionados a ella. El general Andre Beaufre (1963) definía la estrategia, simplemente, como:

“el arte de hacer intervenir la fuerza para alcanzar los fines de la política”. La estrategia no debe confundirse con la táctica – “el arte de emplear las armas para obtener el mejor resultado” – ni con la logística – “ciencia de los movimientos y de los aprovisionamientos” (tomado de, Godet, 1995).

De acuerdo con Wehrich y Koontz (1993), la planeación es una de las cinco funciones de la administración: planear, organizar, asignar personal (*staffing*), dirigir y controlar.

El término de planeación estratégica no cuenta con una definición única y universal ya que cada uno de los autores lo aborda de diferentes visiones y enfoques.

3.1 Diferentes enfoques de la planeación estratégica

Existen una gran número de autores que hacen referencia a la planeación estratégica, cada uno de ellos utiliza su propio enfoque y perspectiva para hacer referencia en como es que podría llevarse a cabo en una situación dada u/o institución. Resultaría muy complejo hacer énfasis en cada uno de los autores y el enfoque que desarrollaron, sin embargo, es más factible dividir en dos grandes grupos a los autores que refieren a ella. El primero, aquellos que hacen énfasis en la planeación estratégica con un enfoque empresarial e institucional, es decir, su enfoque esta más dirigido a las empresas. El segundo de ellos, los autores que desarrollan procesos estratégicos con un enfoque gubernamental, ya sea, dirigido a instituciones del gobierno o bien a desarrollar planes del gobierno mismo.

Tomando como referencia esta pequeña caracterización, a continuación se hará referencia a algunos autores propios de estos enfoques.

Matus, C.

Propone un concepto de estrategia que persigue, por un lado, la coherencia necesaria entre la eficiencia económica y la eficacia política. Concibe a la estrategia misma como un complemento de la planificación³².

Matus, C. (1993) Menciona que si un procedimiento estratégico se circunscribe a lo económico, lo que se obtendrá será un modelo técnico de comportamiento. Visto desde un punto de vista político, implica la exploración previa de las grandes alternativas u opciones de desarrollo, es un procedimiento para elegir y definir una política.

Existen 2 elementos básicos sobre los cuales se apoya la estrategia: la definición de una imagen prospectiva de la estructura y el funcionamiento del sistema económico-social y la determinación de la "trayectoria". Entonces, es necesario que toda estrategia tome como base en una estructura inicial (diagnostico) y su comprensión misma para poder analizar así, las posibilidades de evolución (trayectoria) hacia el objetivo deseado.

El enfoque estratégico que este autor refiere nos conlleva a recordar la importancia de tener a consideración las situaciones exógenas de nuestro sistema, ya que en ocasiones nuestra estrategia más viable es la que se ejecuta por condiciones de poder. Y si bien, una estrategia está determinada por un hombre o grupo social, serán las condiciones y las circunstancias del momento que nos acontece las que nos permitan construir o no, la viabilidad de la creación de una nueva y propia historia.

Matus, C. Hace referencia a lograr distinguir entre lo importante o estratégico y lo secundario, desde la formulación hasta la intención final, evitando así la homogeneidad de global. Cualquier estrategia es susceptible de fallar al enfrentarse con la realidad, ya sea por razones internas (formulación) o externas (conducción).

Una estrategia es un procedimiento por medio del cual se procura encauzar la dirección del proceso de desarrollo, el cual a su vez es un sistema dinámico complejo que debe ser transferido hacia otro

³² Matus, C. hace referencia al termino *planificación* ya que su trabajo esta muy relacionado con la planeación a nivel país

rumbo mediante una acción ejercida sobre sus variables (Matus 1993). La estrategia escogida, debe buscar controlarse y ser apoyada internamente.

Matus, C. menciona que, todo plan tiene un aspecto normativo y un aspecto estratégico. La "norma" se refiere fundamentalmente a la "dirección" del plan y lo estratégico se formula como un entretendido de las acciones en torno de la norma a fin de simular con anticipación el proceso de construcción de viabilidad.

Para poder llevar a cabo un proceso de planeación estratégica, Matus, (1987) describe cuatro momentos que son requeridos para poderla llevar a cabo:

- i) Momento explicativo: el cual podría asemejarse a la asimilación del problema y explicación de la situación actual que acontece. En este punto el actor busca encontrar el porqué de la situación que lo perturba. En esta etapa también vista como diagnóstico, se busca que los actores sociales logren identificar los nudos críticos.
- ii) Momento normativo: es en esta etapa donde el planificador debe idealizar y diseñar como se busca que sea la realidad futura. Busca alentar a la creación de posibles escenarios futuros tomando en cuenta la realidad actual.
- iii) Momento estratégico: es en esta etapa en la cual se busca dar coherencia entre la situación que se desea y la situación que es más posible y viable. Encontrar las limitantes y obstáculos que restringen el futuro deseado ya sean situaciones de caracteres políticos, económicos, organizativos o institucionales. Se debe tener cuidado ya que de aquí surgirán las acciones futuras para alcanzar el estado deseado.
- iv) Momento táctico-operacional: se centra en ejercer acciones requeridas previamente establecidas. Acciones que deben poder ser medibles, cuantificables para poder ser evaluadas y corroboradas. Apreciación de la coyuntura, pre-evaluación de decisiones, ejecución y evaluación son las etapas que caracterizan este momento.

Porter, M.

Existen una gran variedad de factores externos que afectan a la empresa, sin embargo, la clave radica en cómo reaccionar ante estos y como es que serán enfrentados. La estructura del sector es la que manifiesta las fuerzas competitivas y a su vez la rentabilidad³³.

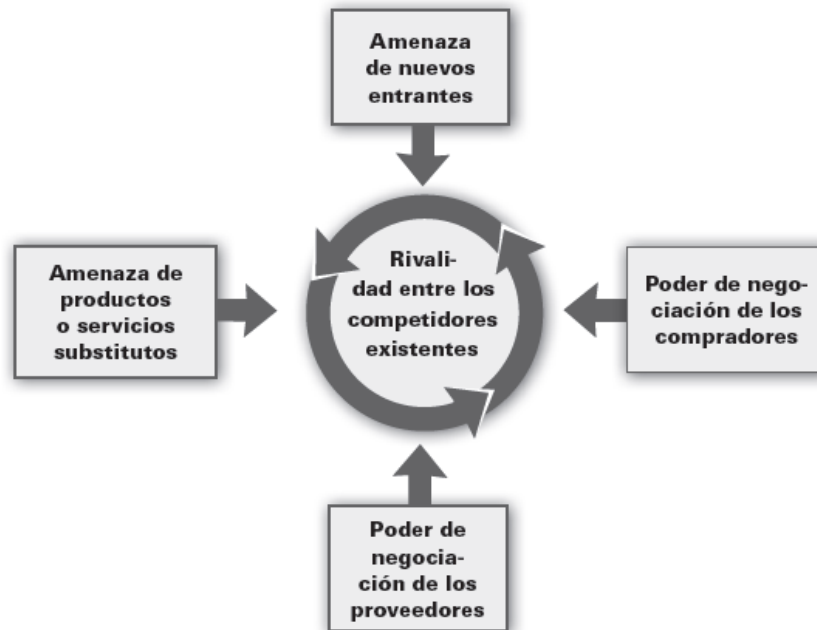
Una de las razones de estas fuerzas y su amplio conocimiento en un sector, es el de defender a la empresa de ellas mismas y poder moldearlas a su beneficio, es decir, la generación de la estrategia. Las fuerzas competitivas brindan una especie de fotografía en un tiempo dado de la empresa que pertenece a cierto sector, esto, con el fin de delimitar las debilidades y fortalezas y permitirle así establecer una estrategia para posicionarse de una mejor manera.

Para Porter, M. (1980) existen cinco grandes fuerzas de las cuales permiten definir la estrategia de competencia y a su vez determinan la rentabilidad de una empresa, estas son (ver figura 2):

1. Amenaza de nuevos entrantes
2. Amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos
3. Poder de negociación de los proveedores
4. Poder de negociación de los compradores
5. Rivalidad entre los competidores existentes

³³ Porter, M. (2008)

Figura 2. Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector



Fuente: Porter, M. (2008)

Una empresa requiere de una estrategia separada para cada sector diferente, por lo cual es necesario definir bien el sector. El estrategia de una empresa que entiende que la competencia existe mucho más allá de los rivales existentes, será capaz de detectar amenazas competitivas más generales y estará mejor preparado para abordarlas.

Existen también algunos factores que no son como tal fuerzas, sin embargo, tienen una repercusión en la rentabilidad del sector ya que de alguna manera, logran afectar a una o mas fuerzas. Ejemplo de estos factores son: la tasa de crecimiento de un sector, la tecnología e innovación, el gobierno y los productos complementarios.

3.2 Metodología de la planeación estratégica

Tomando como base el apartado anterior donde se describen los enfoques de la planeación estratégica desde dos diferentes puntos de vista, ya sea de tipo empresarial o gubernamental, es como se realizara el modelo estratégico para esta investigación.

Existen diversas metodologías asociadas a la planeación estratégica, por lo cual, resulta complicado decir que alguna metodología específica y única sea formalmente aceptada. Sin embargo, a pesar de que cada autor refiere a la planeación estratégica de una manera distinta, se puede decir de manera general que ella consiste en realizar 4 actividades básicas:

- a. Definir el propósito de la organización o sistema (misión) y establecer la situación que se desea alcanzar a mediano o largo plazo (visión)
- b. Es necesario identificar las circunstancias internas (fortalezas y debilidades) en los cuales la organización recae, así como las situaciones externas al sistema que afectan directamente la organización (oportunidades y amenazas), es decir, realizar el pertinente análisis FODA para ubicar la situación actual.
- c. Definir cual será la ruta estratégica que permitirá aprovechar las oportunidades a partir de las fortalezas internas, así como evadir las amenazas que buscan aprovechar las debilidades encontradas
- d. Hacer valida la estrategia en la organización.

Tomando a consideración estos 4 puntos y a su vez los enfoques de los autores antes mencionados es que se procederá a realizar el pertinente trabajo de investigación.

3.3 Herramientas para la planeación estratégica

El objetivo de las técnicas o herramientas para la planeación estratégica es el de poder conducir al sistema en cuestión a un futuro deseado previamente planeado.

De acuerdo a Sánchez, G. (2003) es posible integrar a un sistema de planeación en tres subsistemas: el diagnóstico, la identificación y el diseño de soluciones y el control de resultados. Para el caso de este trabajo de investigación, se tomaron como referencia las herramientas referentes a los subsistemas de diagnóstico y diseño de soluciones. Esto, con la finalidad de encontrar los principales estados de insatisfacción que pudiesen tener de los productores cunícolas y poder generar alternativas estratégicas.

A continuación se mencionan algunas de las técnicas más utilizadas en la planeación para el diagnóstico y diseño de estrategias (ver cuadro 10)

Cuadro 10. Herramientas para el diagnóstico y diseño de estrategias

Subsistema de planeación	Objetivo	Herramienta
Diagnóstico	Diagnóstico frente al entorno, radiografía de la empresa	Árbol de competencia
	conocer fuerzas y debilidades de los recursos humanos, técnicos, financieros, productivos y comerciales	Diagnóstico estratégico
	Representar relaciones entre conceptos	mapas conceptuales
	Análisis de problemas	Análisis KT
	Formulación y solución de problemas	Técnica TKJ
	Definir un problema	Árbol de decisión
	Análisis interno y desarrollo de estrategias	Análisis FODA (TOWS)
	Describir un contexto	Modelo de las 5 fuerzas de Porter
Identificación y el diseño de soluciones	Analizar las estrategias de los actores	Método Mactor
	Explorar futuros posibles	Análisis morfológico

	Toma de decisiones en casos de incertidumbre	Método Delphi
	Toma de decisiones en casos de incertidumbre	Abaco de Regnier
	Destacar escenarios probables	Análisis de impacto cruzado
	Identificar o bien delimitar el espacio de los futuros posibles	Escenarios
	Análisis de alternativas	Electre

Fuente: Elaboración propia

Existen diversas de herramientas para la planeación, un gran número de ellas no se muestran en el cuadro anterior, sin embargo, la finalidad es hacer notar que a pesar de haber una gran cantidad de opciones, dependerá de la persona que este realizando el trabajo de planeación y por supuesto del análisis que se desee llevar a cabo (diagnóstico, diseño de soluciones o ejecución y control) será el tipo de herramienta a utilizar que sea de mayor utilidad para el ejercicio de planeación.

Para el presente estudio de caso, tomando en cuenta el deseo por conocer el estado actual de los productores en la región de Texcoco y poder plantear así, alternativas de solución, las herramientas a utilizar serán dos: el análisis FODA y el modelo de las 5 fuerzas de Porter. En breve se describirán dichas herramientas utilizadas en este trabajo, las cuales permitirán obtener una evaluación competente y a su vez facilitarán la obtención de las propuestas estratégicas que conlleven a favorecer la producción cunícola de tipo semi-industrial.

Análisis FODA

La matriz FODA también conocida como “análisis TOWS” por sus siglas en inglés (threats, opportunities, weaknesses, strenghts) es una herramienta muy comúnmente utilizada en la planeación estratégica³⁴.

Esta herramienta nos permite visualizar mediante un análisis sistémico la situación que acontece en una organización o sector y a su vez facilita la generación de estrategias de mejora.

A esta técnica la conforman cuatro elementos básicos que separados en dos grandes grupos: un diagnóstico interno (fortalezas y debilidades) y uno externo (amenazas y oportunidades)³⁵.

³⁴ Sanchez, G. (2003)

³⁵ Godet *et all.*, (2000)

Diagnóstico interno: debe anteponer al diagnóstico externo y para el, es necesario conocer el producto, el mercado, las técnicas e incluso la historia para poder delimitar el entorno. Debe incluir aspectos financieros, operativos, tecnológicos y funcionales.

Es necesario caracterizar las deficiencias (debilidades) y las virtudes (fortalezas) propias de la organización y que ayudan o limitan a la obtención de los objetivos de la organización.

Diagnóstico externo: Es con relación a este entorno que la empresa tiene que posicionar su cartera de actividades y sustituir su dinámica de evolución

Se trata, por una parte, de los actores del entorno competitivo inmediato: los competidores en un mismo mercado, los proveedores, los clientes, los entrantes potenciales y los productores de sustitutos para repetir la terminología de Michael Porter, y por otra parte, están los actores del entorno general, los poderes públicos, la banca, los medios de comunicación, los sindicatos, los grupos de presión (Godet *et all.*, 2000).

En síntesis, el análisis situacional FODA busca potenciar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades, contrarrestar las amenazas y corregir las debilidades. En un marco de referencia que permite establecer las líneas de acción futuras (Sánchez, G. 2003)

Modelo de las fuerzas de Porter

Dentro de cada sector industrial existen niveles de competencia proporcionales a su estructura económica. El nivel de intensidad existente en los componentes de dicho sistema económico será fundamental para el desarrollo de la competencia entre los productores existentes.

De acuerdo con Porter, M. (2008) existen fuerzas fundamentales que definen un sector industrial y dichas fuerzas serán diferentes para cada sector en función del potencial de competitividad.

1. **Amenaza de nuevos entrantes:** La amenaza de los nuevos entrantes depende de la altura de las barreras de entrada existentes y de la reacción de los nuevos competidores. Existen 7 diferentes tipos de barreras de entrada; Economías de escala por el lado de la oferta, beneficios de escala por el lado de la demanda, costos para los clientes por cambiar de proveedor, requisitos de capital, ventajas de los actores establecidos independientemente

del tamaño, acceso desigual a los canales de distribución, políticas gubernamentales restrictivas, represalias esperadas.

2. **Amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos:** Cuando un producto en especial cumple la misma función o una similar que el producto en cuestión
3. **Poder de negociación de los proveedores:** Cuando el proveedor de un sector tiene demasiada influencia sobre un producto o empresas, su capacidad para influenciar positiva o negativamente el sector es vital ya que cuenta con todos los requerimientos para hacerlo
4. **Poder de negociación de los compradores:** cuando los clientes adquieren el rol de poder, Sus afectaciones al sector van desde afectaciones en calidad y servicios, hasta variación en precios.
5. **Rivalidad entre los competidores existentes:** A medida que exista mayor rivalidad, esto se verá reflejado en una mayor dificultad para poder entrar a ese mercado, esto claro, dependerá de las capacidades y dimensiones de las empresas en competencia

Son muchos los factores que influyen en la supervivencia de una empresa, la rivalidad es muy amplia y se presenta de muchas maneras. Las alteraciones en la estructura podrían emanar desde fuera de un sector o desde dentro. Pueden fortalecer el potencial de utilidades de un sector o reducirlo

La estructura del sector es la que manifiesta las fuerzas competitivas y a su vez la rentabilidad. Esto permite también anticiparse a la competencia.

3.4 Necesidad de un enfoque estratégico para el apoyo de la Cunicultura en Texcoco

El municipio de Texcoco en el Estado de México es una entidad con historia en cuanto a la producción y venta de carne de conejo. Este municipio ha sido objeto de apoyos por parte del gobierno en cuanto a puesta en marcha de pequeñas granjas y paquetes familiares desde la década de los años noventa. Sin embargo, aun cuando existen datos reportados por SAGARPA de que es una de las entidades con mayor producción de carne de conejo a nivel estatal, no existe un registro de los productores que en la actualidad se dedican a esta actividad. Quizás, parte de esta situación es debido a que es una actividad intermitente en cuanto a los productores, es decir, aun cuando constantemente se estén introduciendo al sector nuevos productores, también muchos otros lo abandonan. Por esta y por muchas otras razones es que resulta difícil conocer o llevar un análisis

estadístico adecuado y por ende entidades como INEGI o SAGARPA suelen recurrir a factores estadísticos aproximados.

Existen situaciones las cuales ocasionan que este sector agrícola sea inestable. El apoyo brindado y que actualmente se sigue otorgando por parte del gobierno no esta siendo el necesario para garantizar que los productores logren desarrollar a un mayor nivel sus granjas o peor aún, provocando que abandonen la cunicultura debido a que no les es una actividad redituable siendo incluso, uno de los municipios que representa a los principales eslabones de la cunicultura a nivel estatal e incluso nacional.

Debido a que el Estado de México ocupa el primer lugar en la producción y consumo de carne de conejo³⁶ tiene la posibilidad de poder marcar las pautas para la mejora en la cadena productiva de este producto. El municipio de Texcoco es uno de los mayores productores, junto con Tecámac y Jocotitlan (INEGI 2007).

Como cualquier sector agrario, la industria cunícola también requiere sistematizar su crecimiento para poder desarrollarse de una manera coordinada y mejorar así las demandas potenciales de los clientes, proveedores y todos aquellos actores que juegan un papel dentro de este sector.

En ocasiones los productores se enfrentan con dificultades que sobrepasan su potencial de acción, y se requiere de ayuda de actores externos para poder resolver este tipo de situaciones. Otras veces, los productores inmersos en su sistema de producción no logran visualizar de manera clara en qué fallas están incurriendo y es por ello que requieren que una persona ajena a su área de trabajo les ayude a visualizar posibles fallas en la que incurren.

Es por esto, que se buscará mediante el uso de la planeación estratégica identificar donde se está incurriendo en aquellas actividades primarias que limitan el desarrollo funcional estructurado de los productores. Identificar también donde se ubican los cuellos de botella a los cuales se enfrentan en general dentro de sus procesos productivos y de esta forma generar líneas de acción estratégicas que permitan a estas granjas llegar a ser modelos económicos sustentables económicamente y que logren generar impacto dentro de su localidad. De manera plantear la interrogante: ¿Cuáles son los factores que están promoviendo el lento crecimiento? Los productores están ubicados, el mercado esta presente y es potencial (estimado de 1.7 kg al año por habitante), de acuerdo a estudios

³⁶ SAGARPA (2012)

realizados por Rosas (2013), incluso el ANCUM (2010) reporta un consumo promedio de 250 g por habitante al año, mucho mayor que cualquiera en otra entidad. Entonces, ¿Qué es lo que esta fallando? Y ¿Qué se puede hacer al respecto? para apoyar a este pequeño pero creciente sector ganadero.

El gobierno por su parte también cuenta con el Sistema Nacional Producto Cunícola el cual pudiese contar con su propio diagnóstico y estrategias ya sea a nivel estatal o incluso a nivel nacional para el óptimo desarrollo de este sector, sin embargo, ya que el gobierno juega también un papel de gran importancia como actor preponderante, éste es a la vez susceptible de ser evaluado y sometido a criterios externos de evaluación. Con esto, no se busca someter a evaluación la función que el gobierno ha realizado, sino de actuar como un consultor externo que busca apoyar en el desarrollo de los productores tomando a consideración posibles fallas o limitantes en las cuales se incurren.

La finalidad misma es la de poder contribuir mediante la aportación de ideas y estrategias a la consolidación de esta área de producción que es la cunicultura, buscando fortalecer el endeble sector de las micro, pequeñas y medianas empresas en su mayor parte familiares que forman parte de este sector económico.

En la actualidad, para que toda organización pueda hacer frente a las adversidades y el panorama turbulento de la economía, resulta indispensable conocer cómo es que los factores externos que rodean al entorno pueden afectar de manera directa e indirectamente para poder hacer frente, evaluar las opciones viables y contar con un plan para salir a flote ante las diversas amenazas que se presentan.

Posicionar un producto o servicio dentro de un mercado no es tarea fácil y se necesita contar con todas la herramientas disponibles para poder lograrlo y permanecer vigente en el sector.

4. CASO DE ESTUDIO

4.1 Situación Actual

4.1.1 La producción de carne de conejo en el municipio de Texcoco

De acuerdo a datos del INEGI (2007), Texcoco ocupa el tercer lugar en cuanto al número de cabezas producidas en el Estado de México con 5 mil 215. Lo superan el municipio de Tecámac donde se producen 35 mil 977 y Jocotitlan con 5 mil 952.

Aun cuando Texcoco ocupa la tercera posición en producción de cabezas, no lo es así en cuanto al número de unidades productoras. Existen de acuerdo a datos de INEGI (2007) 125 unidades de producción en el municipio de Texcoco lo cual le otorga la segunda posición, siendo superado por Jocotitlan (224 productores) y tiene casi el triple de productores que Tecámac (44 productores). Aunque el número de cabezas producidas en el municipio de Tecámac supera en gran cantidad (6:1) al número de cabezas de Texcoco, no lo es así para el número de unidades productoras. Es incierto definir la razón por la cual el pequeño número de productores de Tecámac tiene mayor producción debido a que se desconoce los medios de crianza, producción y comercialización, que utilizan para alcanzar este margen de producción. Resulta incierto el saber porque no todas estas unidades productoras utilizan su producción de carne para comercialización, ya que esta información INEGI no la facilita o bien, carece de dicha información.

El número de productores que se dedican a la venta de cabezas difiere del número de unidades productoras (ver cuadro 11). Para el caso de Texcoco son 32 productores con una venta de 12 mil 274 ocupando la segunda posición en cuanto al número de cabezas vendidas, siendo Tecámac quien ocupe el primer lugar en ventas con un total de 15 mil 507 cabezas y Jocotitlan el tercer municipio con mayor ventas con 6 mil 516.

Cuadro 11. Unidades de producción con ventas

Municipio	Unidades Productoras con venta	Ventas (miles de cabezas)
Tecámac	9	15,50
Texcoco	32	12,27
Jocotitlan	36	6,51

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2007)

Aun cuando INEGI reporta dicho numero de unidades productoras, este dato en la actualidad podría ser muy diferente, ya que, conforme al trabajo de campo realizado (entrevistas con los productores de tipo semi-industrial), fue posible percatarse que el pequeño mundo de la cunicultura resulta ser

aun muy incierto e inestable. Los pequeños productores son muy fluctuantes ya que como cualquier micro empresa son susceptibles de las amenazas del sector y las limitantes propias y económicas del entorno, provocando que los nuevos pequeños productores que se introducen en la producción y venta de esta carne sean sacudidos por el sector ocasionando su pronta salida del mercado.

Son en realidad pocos los productores (alrededor del 15 % de los productores cunícolas) que se enfocan en entregar un producto calidad al mercado, estos productores de tipo semiindustrial también enfrentan grandes amenazas del sector ya que la falta o carencia de apoyo de las instituciones así como la poca educación referente al área de comercialización del producto hace que se dificulte el crecimiento de este sector que lleva ya mas de dos décadas con un bajo crecimiento en esta región.

En relación a la posible demanda futura en el municipio, las personas que ya han consumido dicho producto, estarían dispuestas a consumirlo con mayor periodicidad (frecuencia de 2.3 veces por mes, 1.7 kg), pero con la condición de que existan mayores lugares de venta próximos al cliente como carnicerías, tianguis, mercados, etc. (Rosas, 2013).

En alguna de las entrevistas, un productor hacia el comentario siguiente: “La crianza de conejos está en pleno crecimiento, yo creo que este es el momento ideal para invertir en la crianza y venta de conejo”. Dicho productor cuida mucho el aspecto visual y comercial de su producto así como también lo hace para la producción. Este comentario es un reflejo de como los productores de tipo semi-industrial perciben la cunicultura.

La cunicultura sigue percibiéndose en regiones como una actividad ganadera de traspatio y preferentemente para un consumo de tipo exótico en restaurantes a pie de carretera (Tenango del aire, Amecameca, entre otras regiones) y en localidades alejadas de la ciudad de Texcoco.

Los productores en el municipio de Texcoco se encuentran dispersos en las diferentes localidades del municipio.

4.1.2 La demanda de carne de conejo en el municipio de Texcoco

La carne de conejo en Texcoco se ha consumido por más de dos décadas, por lo cual, alrededor del 75% de la población ha probado alguna vez este producto³⁷. Sin embargo, el consumo del mismo no se da de una manera continua ya que de acuerdo a resultados obtenidos por Rosas (2013) la gente sí come carne de conejo pero no existe un índice de periodicidad mayor al 22% en cuanto al consumo del producto ese mismo mes, es decir, se puede decir que no existe un hábito de consumo. El estudio de Rosas (2013) deja ver que la principal razón (47% de los encuestados) por la cual el consumidor rechaza este producto es debido a cuestiones organolépticas (sabor, textura, olor, color), es decir, el sabor es el principal motivo de rechazo del producto, sin embargo, cabe mencionar que las formas de venta del producto no suelen ser muy variadas. Cuestiones asociadas al aspecto visual principalmente, provocan un rechazo por parte del público consumidor. Es por esto que quizás el producto se consume en mayor proporción ya cocinado, sea en mixiotes o sazonado de diferentes formas. Rivera *et al* (2011) menciona que el conejo frito o con chile representan las principales formas de consumir este producto en la zona de los volcanes próximos a la Ciudad de México, con 42% y 32% respectivamente.

Por otro lado, existe un punto a favor para la carne de conejo, ya que de acuerdo con el estudio de Rosas (2013) casi el 68% de los encuestados consume el producto debido a que les gusta. Esto debe ser una ventaja considerando que no es un producto que se pueda encontrar en igual proporción que las aves de corral o la carne ovina o porcina. El precio del producto parece no ser un factor que limite su consumo, tomando a consideración que aun se vende como un producto preparado para su consumo en restaurantes y comedores que se encuentran a pie de carretera y el método de preparación aumenta su costo de producción en la cadena de valor.

El consumo medio de carne de conejo por hogar fue de 1.019 ± 0.956 kg, que representa un consumo de 262 ± 249 g hab^{-1} año^{-1} , lo cual indica que durante el año se consumieron 56.129 toneladas de carne de conejo (Rosas, 2013). El consumo per cápita en Texcoco es similar a la media mundial de 243 g hab^{-1} año^{-1} (FAO, 2010), y el mayor de los municipios del país (ANCUM, 2010).

Un dato importante que vale la pena tomar a consideración del estudio de Rosas (2013) es el hecho de que casi el 70% de las personas que compraron carne de conejo adquirieron la carne en canal entera y un 17% lo adquirieron refrigerado. Uno de los problemas que tiene la carne de conejo es también la mala articulación en su venta al por menor (Wolfe *et al.*, 2002) debido a que la gran

³⁷ Gamboa(2001)

mayoría de las personas adquieren el producto directamente del productor y solo un 11.8% en locales establecidos (carnicerías).

Existe una posible demanda potencial en la localidad como Rosas (2013) lo menciona, sin embargo su factibilidad esta condicionada a diversos factores que no son considerados en el estado actual de la producción y venta de la carne.

Las personas que ya han consumido el producto, estarían dispuestas a consumirlo con mayor periodicidad (frecuencia de 2.3 veces por mes, 1.7 kg), pero con la condición de que existan mayores lugares de venta próximos al cliente como carnicerías, tianguis, mercados, etc. (Rosas, 2013).

4.1.3 Diagnóstico del sector cunícola en la región

Para poder identificar cual es la situación que actualmente enfrentan los productores fue necesario realizar una serie de encuestas *in situ*, persona a persona con cada uno de los productores, ya que debido a que se encuentran en diferentes localidades y muchos de ellos no intercambian comunicación unos con otros, resulta complicado definir un punto de reunión donde se pudiese encontrar a todos. El objetivo de las encuestas fue el de conocer cuál es la situación actual de los productores cunícolas en el municipio. La encuesta tuvo como objetivo indagar en cuestiones que como Chopra *et al*, (2004) menciona, aquellas partes involucradas directa o indirectamente en satisfacer al cliente. Como lo son: la adquisición de insumos, el nivel de tecnificación, almacén, intermediarios, cantidad de carne producida, especies animales con que trabajan, comercialización e incluso si han sido apoyados por algún tipo de entidad gubernamental. Con esto, se buscara localizar las áreas más débiles de los productores y poder orientarlas a opciones de mejora.

Durante la realización de las encuestas fue posible percatarse de diferentes situaciones, detalles más genéricos que cuantitativos, sin embargo, de alguna forma pueden o no afectar el desarrollo de la cunicultura en la región. Uno de estos factores, es el hecho de que como cualquier sector, es susceptible de sufrir desacuerdos en cuanto a la manera en la que el sector se esta desarrollando. Para algunas personas existen productores que se están apoderando del sector tratando de crecer en base a intereses propios sin ver por demás productores. Siendo aun un sector tan pequeño, este tipo de situaciones deberían no presentarse ya que en vez de ayudar, limita, cerrando puertas entre los mismos productores y dificultando el crecimiento de esta ganadería.

Por otro lado, hacer contacto directo con los productores resultó un trabajo no tan sencillo, en primera instancia se buscó información en entidades gubernamentales como SAGARPA e INEGI, sin embargo, dichas entidades no fueron capaces de dar respuesta a la solicitud de información. En última instancia, lo que se logró fue ponerse en contacto con personal docente de la Universidad Autónoma de Chapingo (UACH), quien pudo darme razón de donde conseguir la información que requería para mi labor de investigación. Esto denota una debilidad por parte de las entidades gubernamentales ya que son ellos quienes en primera instancia deberían de llevar una base de datos certera y real de los productores existentes al menos en las comunidades donde ellos dicen, ya que son los productores principales de este ganado. Esto, hace creer que sus datos estadísticos en los cuales basan sus estudios sean dudosos. Esta situación hace pensar en el hecho de que al no existir registros en el Sistema Nacional de Identificación Individual de Ganado (SINIIGA) es que este sector no es susceptible de apoyos como debiera.

4.1.3.1 Situación actual de los productores cunícolas semi-industriales (RESULTADO ENCUESTAS)

4.1.3.1.1 Marco Muestral

A continuación se mostrarán los resultados estadísticos obtenidos de las encuestas llevadas a cabo a los productores de la región de Texcoco. En primera instancia es necesario hacer saber por qué fueron un total de 10 encuestas las que se llevaron a cabo. Se determinó que éste fuese el número de encuestas a realizar dados los siguientes factores técnicos:

- a) Son los productores con los que se logró tener un acercamiento gracias a personas externas (ANCUM, otros productores);
- b) Los recursos como el tiempo y el dinero jugaron también un papel importante ya que las entrevistas se programaban con anticipación y dado que eran prolongadas se organizaban día a día;
- c) La última de las razones y quizá, propiamente la más certera, es que se buscó hacer un muestreo aleatorio estratificado. El planteamiento para el tamaño de muestra se denota a continuación:
 - De acuerdo a la información que INEGI reporta³⁸ en Texcoco al año 2007 existían alrededor de 32 unidades productoras (universo estadístico a trabajar) con venta,

³⁸ INEGI (2007). Censo agrícola, ganadero y forestal 2007

de las cuales, existen sistemas de producción de traspatio, semi-industrial y la clasificación de industriales. Ahora bien, si tomamos como referencia que en el país la producción cunícola se desarrolla de la siguiente manera: 80% son de traspatio, 15% semiindustrial y 5 % industrial. Entonces la relación de productores de tipo *semi-industrial* en la zona de Texcoco es aproximadamente de:

$$\text{Numero de Productores Semiindustriales} = (NP)(\%PS *)$$

Donde:

NP = Numero de productores estimados totales en la región

%PS *= Porcentaje de productores semiindustriales e industriales

*Se consideró para fines estadísticos a los productores semi-industriales e industriales como uno mismo debido al muy pequeño número de productores de tipo industrial en la región.

Entonces:

$$\text{Número de Productores Semiindustriales} = (32)(0.2) = \mathbf{6.4 \text{ productores}}$$

Alrededor de 6 productores de tipo semiindustrial se localizan en la zona de Texcoco, por consiguiente, si se busca clasificar a los productores por estratos para poder obtener un tamaño de muestra significativo y así poder realizar las encuestas, resulta necesario clasificar a los productores en 2 grandes estratos:

Cuadro 12. Caracterización por Estratos de los productores

Estratos	Tipo
1	Productores de traspatio
2	Productores semi-industriales

De esta manera y tomando como referencia la siguiente ecuación para poder determinar el tamaño significativo de la muestra:

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

Donde:

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados)

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos

e: es el error muestral deseado, en tanto por uno

p: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio

q: proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p

n: tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer)

Si consideramos que para este estudio de caso, es factible trabajar con un nivel de confianza del 85%, entonces tenemos que:

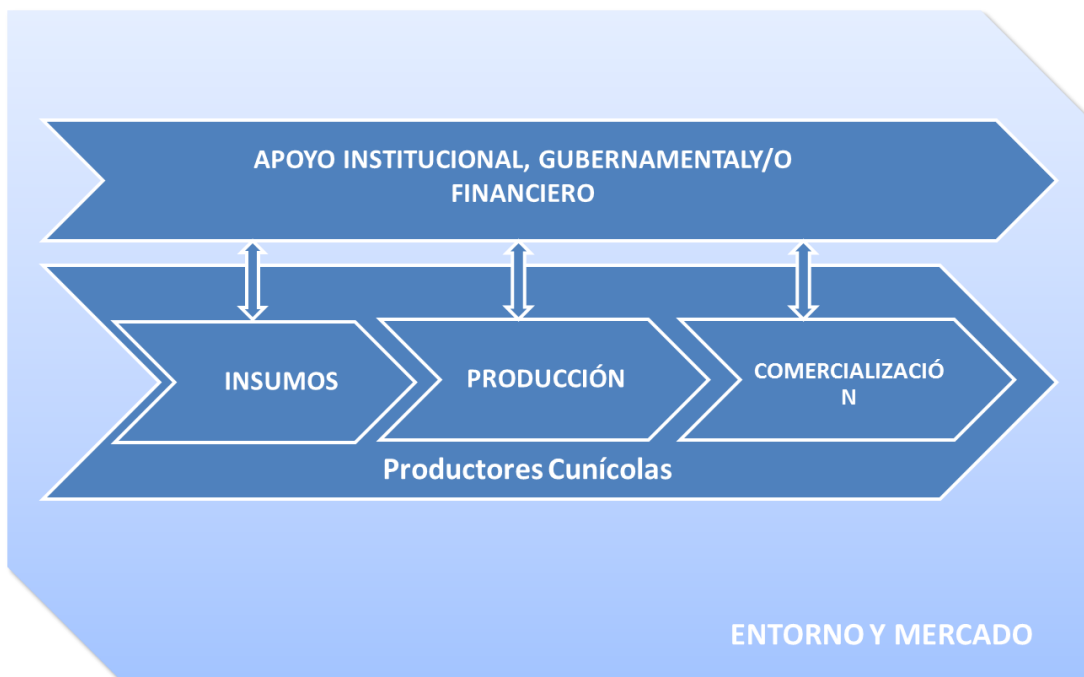
$$n = \frac{(1.44)^2(32 \text{ prod.})(0.2)(0.8)}{(0.15)^2(32 \text{ prod} - 1) + (1.44)^2(0.2)(0.8)} = \mathbf{10.3 \text{ productores}}$$

Para lo cual, fue necesario realizar un total de **10** encuestas para poder obtener una muestra significativa del número de productores de tipo *semi-industrial* que laboran en la región de Texcoco.

Una vez mencionado esto, es conveniente observar los resultados obtenidos de las encuestas. Como ya se mencionó anteriormente, el cuestionario esta dividido por secciones que permiten caracterizar las diferentes áreas dentro del sistema de producción cunícola. A continuación se presenta un sistema en donde se muestran las sub-áreas que se consideraron más representativas para dicho sistema (ver figura 3).

4.1.3.1.2 Descripción y resultados de la encuesta realizada

Figura 3. Sistema de Producción Cunícola



Fuente: Elaboración propia

Se distinguieron 5 grandes áreas en los sistemas de producción cunícola las cuales pueden afectar y/o beneficiar a este sector. Dentro de lo que se puede denominar el subsistema de los Productores Cunícolas se encuentra tres grandes áreas que resultan de gran importancia para los cunicultores. Estas son: los Insumos, el Proceso de Producción y la Comercialización. Estas son propias de los productores pero bien pueden verse afectadas o beneficiadas por agentes externos como son los Apoyos Institucionales, Gubernamentales o bien por las exigencias o necesidades del Entorno y del Mercado.

La primer sección en cuestión se denominó "Insumos" ya que como su nombre refiere, hace referencia al escenario actual que viven los productores para poderse administrar de los requerimientos mínimos necesarios para laborar en la granja.

a) Insumos

En cuanto a la adquisición del alimento para el ganado, aparentemente los productores no encuentran mayor problema para su adquisición ya que un 100% de los encuestados dijo

encontrarlos en establecimientos cercanos al lugar de trabajo, sin embargo, hubo una ligera discrepancia en cuanto al precio al cual adquieren el producto ya que un 60% de los productores mencionó que el precio de los alimentos no es estable a diferencia del 40% que dijo que sí. Otro inconveniente que los productores hicieron reflejar fue el hecho de que no existe diversidad en cuanto al número de empresas productoras de alimentos para ganado, hecho que los limita a comprar con el mismo productor en su mayoría. En la parte de la medicina veterinaria, los productores comentan que una de las ventajas de este ganado es que no presentan muchos problemas de salud y el 100% consigue los medicamentos en veterinarias cercanas, sin embargo, mencionan que cuando un animal sufre algún tipo de infección, lo recomendable es separarlo del ganado ya que difícilmente sobrepondrá su enfermedad. Los equipos como las jaulas las cuales son básicas para el desarrollo de la actividad, el 80% los consigue a través de un distribuidor autorizado de una marca en particular. El pie de cría, mencionan los cunicultores lo pueden conseguir en diferentes lugares aledaños como lo son: Universidad Autónoma de Chapingo (UACH), con otros cunicultores, centro nacional de cunicultores o bien ellos mismos los producen mediante la rotación de sementales por ejemplo. En Texcoco existen principalmente 5 razas de conejos que son las más comúnmente utilizadas para su explotación de carne, estas son: Chinchilla, California, Azteca, Nuevas Zelanda y Mariposa. De estas, las razas de Nueva Zelanda y California son las más comúnmente utilizadas por los productores. A continuación se muestra un gráfico donde se puede visualizar este dato (ver gráfico 1):

Grafico 1. Principales razas explotadas



Un 80% de los productores de tipo semiindustrial encuestados dijeron llevar un control de montas y registros para el control de razas.

Referente a la adquisición del ganado, un 80% de los productores menciono que no resulta complicada la adquisición de conejas reproductoras e incluso algunos de ellos mismos las generan.

También se cuestiono a los productores acerca del precio del alimento que adquieren para el ganado y su respuesta fue **que en relación a la percepción de los productore,s el precio del alimento para el ganado sobrepasa los límites que ellos consideran "normales" (ver gráfico 2).**

Grafico 2.Precio del alimento para el ganado



Un 40% cree que el alimento para el ganado resulta un insumo muy caro de adquirir, mientras que el 60% restante considera que es caro. En relación a este tema, algunos productores comentan que este problema puede ocasionarse debido a que el alimento sigue vendiéndose como alimento para mascota más que para ganado y también existen pocos productores de alimento balanceado para conejos.

b) Producción

Un 100% de los productores dijeron contar con una Misión y Visión en su granja, lo cual, resulta conveniente para dar identidad y dirección a la empresa. En promedio se cuenta con 85 hembras reproductoras en las granjas respecto a los productores semi-intensivos encuestados, lo cual sirve como referente para dar validez al hecho mismo del tipo de producción en el cual se categorizan estos productores.

El 100 % de los productores encuestados dijeron llevar a cabo controles de tipo sanitarios para la producción e carne, ya sean programas de bioseguridad, uso de desinfectantes, manejo de registros e incluso el uso de pequeños mataderos. El proceso de obtención de carne se lleva a cabo de manera

manual por el 100 % de los productores ya que a pesar de que el 100% de ellos sabe donde adquirir equipamiento para facilitar esta operación, no lo compran, algunos declaran que son equipos caros.

El 80 % de los productores encuestados declaro haber recibido algún tipo de capacitación por entidades como la UACH y la Unión de Cunicultores para desempeñar la cunicultura, entidades que no corresponden a instancias federales o estatales.

Los productores en un 100% utilizan equipo de refrigeración y/o congelación para conservar el producto final. Algunos de ellos declaran que les permite darle mayor vida al producto final ya que en muchas ocasiones no logran colocarlo en el mercado de manera rápida para lo cual tienen que almacenarlo.

Los productores están conscientes de la necesidad de tener áreas asignadas para las diferentes operaciones requeridas en el manejo de la canal y la obtención de carne, es por ello que el 100 % de los productores tiene un área asignada específicamente para el sacrificio del ganado. Esta operación es muy delicada y es por ello que requiere especial atención esta actividad. En conversación con los productores, alguno comentaron que debe hacerse con cuidado ya que de hacerse inapropiadamente esta operación, el producto final (la carne), puede presentar cambios de color causados por un mal manejo o bien restos incluso de sangre y restos de piel y pelo en la carne.

El Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA) publicó un manual de buenas prácticas en el cual es posible visualizar como deben ser llevadas a cabo las actividades para el manejo sanitario de productos cárnicos. Dicho manual es conocido por el 80 % de los productores encuestados y buscan utilizarlo en la medida de lo posible.

c) Comercialización

Para Flores C. (2014) existen tres aspectos fundamentales que deben ser tomados en cuenta para caracterizar a un negocio, éstos son: el producto, la estrategia comercial y el flujo de efectivo en ese orden. Una buena estrategia comercial menciona, nos permitirá desplazar y vender nuestra oferta de producto en el mercado, así mismo nos permitirá ser rentables y darle profundidad y temporalidad a los objetivos que hemos determinado.

Es por esto, que resulta de vital importancia el conocer cómo es que actualmente los productores logran distribuir su producto, mediante que canales de comercialización y también que medios publicitarios, de distribución y atención al cliente brindan.

El 80% de los productores comercializan la carne de conejo en restaurantes y mercados, adicionalmente un 60% de ellos lo comercializan directamente en la granja y un 20% lo distribuye en ferias regionales. También algunos distribuyen el producto en obradores o en programas que desarrolle el gobierno.

Existen diversos subproductos que pueden ser obtenidos a partir de la ganadería cunícola, tal y como ocurre con el ganado porcino. Es por ello que se tomó este hecho como una posible fuente de ingresos adyacente a la venta y distribución de carne de conejo que pueda beneficiar a los productores. Un 60% de los productores mencionó que sí comercializan algunos subproductos. La incógnita que queda aquí pendiente es que subproductos son los que comercializan ya que son múltiples los subproductos que se pueden obtener. En alguna entrevista un productor hizo el comentario que la piel es uno de los subproductos más comercializables que tiene el conejo ya que existe mercado aunque se compre a un precio bajo, sin embargo, mencionó que para poder comercializarla se debe tener un espacio asignado ya que encurtir la carne es caro y requiere de cuidados especiales adicionales. Lo que sí sabemos respecto a la comercialización es que los productores logran vender sus subproductos en diversos lugares como lo pueden ser: restaurantes, mercados, comercio directo en la granja, directamente a amas de casa, en ferias y exposiciones o bien con intermediarios.

En cuanto a la apariencia en la que los productores comercializan el producto, un 80% mencionó que la venden como *canal entera con cabeza*, aunque algunos productores, particularmente un 20% mencionó que el producto también se comercializa ya sea como *canal troceada con cabeza*, *canal entera sin cabeza* y/o *canal troceada sin cabeza*.

Cada uno de los productores a los que se entrevisto afirmaron su consumo hacia la carne de conejo por diversas razones, entre ellas: el sabor, por cuestiones de salud y su contenido nutrimental. Cada productor conoce las ventajas y mejor que nadie conoce las desventajas de su producto. Es por ello que a los productores se les hizo la pregunta relacionada a este aspecto. El resultado fue que un 100% de los encuestados consumen carne de conejo y más importante, sus familias también lo hacen. Los motivos van desde el sabor hasta la salud misma del individuo.

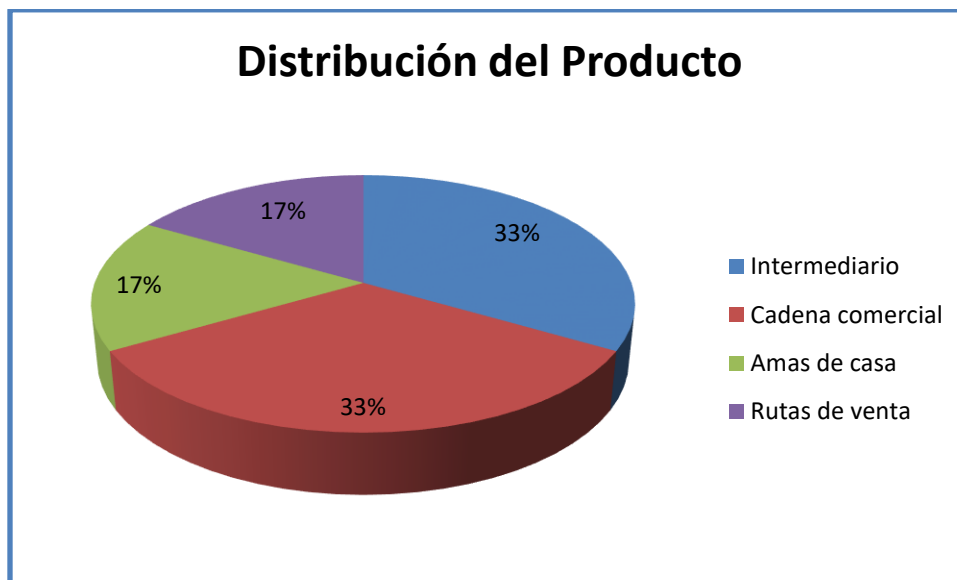
Se cuestionó a los productores acerca de si ellos distribuyen la carne con algún intermediario y la respuesta fue la siguiente: Un 80% de los productores si distribuye su producto con algún intermediario y un 20% no lo hace (ver grafico 3).

Grafico 3: Venta a Intermediarios



En cuanto a los clientes a los cuales los productores suelen distribuir su producto comúnmente, este es variado ya que las estadísticas muestran lo siguiente:

Grafico 4. Distribución del Producto



Los intermediarios junto con las cadenas comerciales son los principales clientes de los productores con un 33% mientras que las amas de casa y las rutas comerciales de venta ocupan el segundo lugar con 17%.

El ganado cunícola como cualquier otro producto cárnico alimenticio es también un producto perecedero susceptible a control de vida de anaquel. Es por esta razón que se considera importante el hecho de que los productores consideren viable la opción del manejo del producto refrigerado y/o congelado. Respecto a este tema, un 80% de los productores mencionó estar consciente de este hecho y es por ello que utilizan algún proceso de refrigeración para el manejo de la carne, mientras que un 20% no comercializa este tipo de productos refrigerados.

Las tiendas departamentales pueden ser grandes clientes potenciales que pueden aun ser explotados ya que el 100% de los productores mencionó que no distribuyen sus productos en estos lugares, sin embargo, un 40% de ellos sí ha tenido algún tipo de acercamiento con estas tiendas para distribuir su producto. Las razones pueden ser variadas, desde una producción de carne mínima mensual para la venta, hasta características asociadas a un producto estandarizado y de calidad para ofrecer al cliente.

Un aspecto que puede ser de gran importancia como pequeños productores es quizás la comunicación entre ellos mismos para apoyar al crecimiento y más específicamente la venta del producto, cuestión que en la actualidad no se ve reflejada en Texcoco ya que un 100% de los productores mencionó no intercambiar comunicación con otros productores para la venta de carne.

Un 100% de los productores ha pensado en la elaboración de productos de valor agregado para la venta de carne de conejo como lo pueden ser: carne de hamburguesa, salchichas, nuggets, carne molida, etc. Sin embargo, ninguno de ellos logra aterrizar a la venta el producto final, a pesar de haberlo materializado con anterioridad.

En cuanto al precio de venta de la carne de conejo, un 80% de los productores mencionó que este no varía a lo largo del año, mientras que un 20% mencionó que sí, siendo la temporada invernal donde se vende a un precio más elevado. Es esta temporada donde se presenta una mayor venta de la carne, acorde al 80% de productores que así lo mencionaron.

d) Apoyos Institucionales, Gubernamentales y/o Financieros

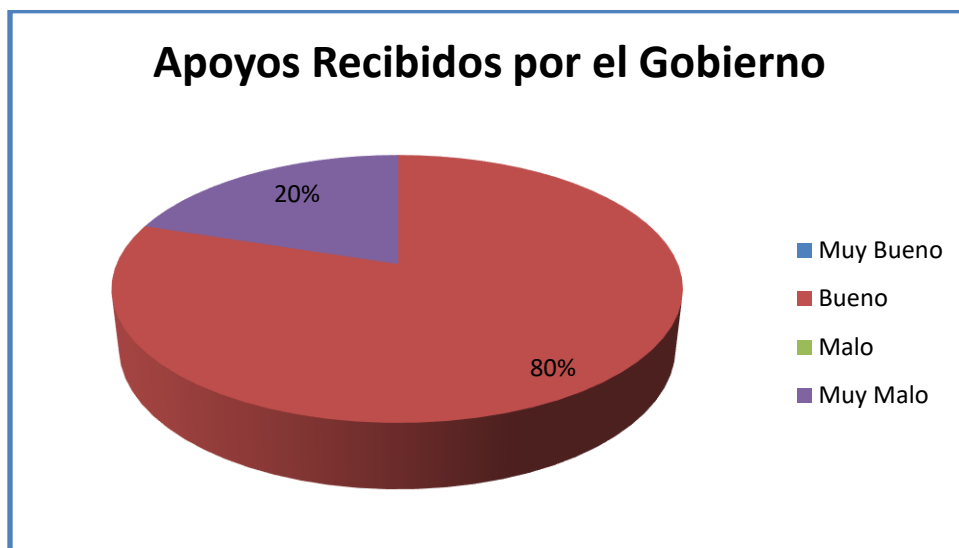
Un 100% de los encuestados mencionó haber recibido algún tipo (equipo, proyectos, instalaciones) de apoyo por parte de alguna organización social o gubernamental.

Hablando en temas más específicos referentes a la granja cunícola que manejan, de igual manera, el 100% de los encuestados mencionó haber recibido algún tipo de apoyo (pueden ser jaulas, equipo, etc.)

Dado que la cunicultura es considerada una actividad ganadera, existen normas oficiales referentes a dicha actividad. El 100% de los productores mencionó conocer la normatividad existente pero también el 100% de los productores mencionó que hace falta normatividad referente a la cunicultura.

Dentro del apoyo gubernamental que han recibido los productores, se les pidió que evaluaran como considerarían el apoyo que han recibido por parte de él. El resultado fue el siguiente (ver grafico 4)

Grafico 5. Apoyos Recibidos por Parte del Gobierno

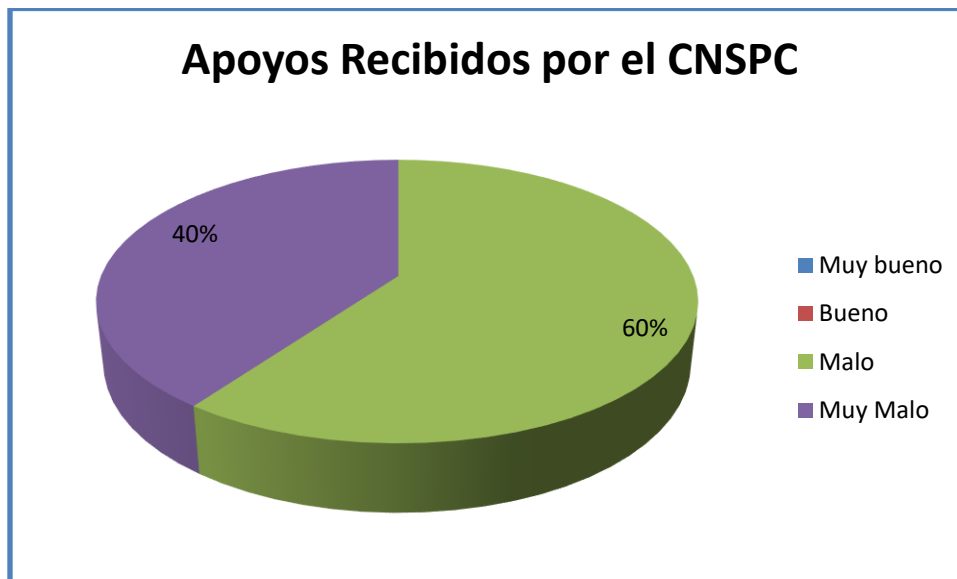


Un 80% de los productores mencionó que el apoyo recibido ha sido bueno, mientras que el 20% restante dijo ser muy malo.

La Asociación Nacional de Cunicultores de México A. C. (ANCUM) tiene actualmente su sede en el municipio de Texcoco, por lo cual pudiese esperarse que los cunicultores de esta región se encuentren afiliados a esta organización. La encuesta sin embargo, mostró que este hecho no ocurre así ya que un 50% de los productores no se encuentran afiliados a esta organización. Cabe mencionar que esta asociación es ajena a alguna institución gubernamental. En cuanto a los apoyos que se pueden recibir por parte de esta organización, un 60% de los productores mencionó no haber recibido algún tipo de ayuda o apoyo. Particularmente algunos productores califican el desempeño del ANCUM como muy malo debido a que dicen, la ayuda no llega a los productores.

El Comité Nacional Sistema Producto Cunícola por otro lado, sí pertenece a una entidad del gobierno (SAGARPA) y es el encargado de integrar los denominados eslabones productivos cunícolas y mejorar así el funcionamiento promover el crecimiento de la cunicultura. Un 60% de los productores menciono que reconoce la existencia de dicho comité y un 40% no. Sin embargo, el 100% de los productores mencionó que no ha recibido ninguna especie de apoyo por parte de él. Entonces, no es de extrañarse que un 60% de lo productores califique al Comité con un desempeño malo y un 40% como muy malo (Ver grafico 5).

Grafico 6. Apoyos Recibidos Por Parte del Comité Nacional Sistema Producto Cunícola



e) Entorno, entidades financieras y mercado

La finalidad de esta sección es la de conocer como es que actualmente los productores se ven afectados o beneficiados por el entorno. El cliente siendo el consumidor final resulta ser de gran importancia para cualquier sector industrial, es por ello que se toma a consideración en este apartado entre otros factores como lo son entidades financieras y algunos factores asociados al tiempo que han desempeñado la cunicultura.

Un 80% de los productores aseguró haber asistido a algún tipo de capacitación otorgada por alguna entidad ajena al gobierno, capacitaciones para procesamiento, innovación tecnológica, industrialización, entre otras.

En cuanto a solicitudes de aportación de capital hechas por los productores a entidades financieras o gubernamentales, un 60% de los productores mencionó no haber realizado algún tipo de solicitud, pero el otro 40% restante sí lo ha hecho, sin embargo, mencionan que muchas de ellas han sido

solicitudes de apoyo a fondo perdido y que en ocasiones los requerimientos mínimos que exigen las instituciones son complejos de satisfacer.

Los productores hicieron notar que el agrado de la gente hacia el consumo de la carne de conejo ha ido en aumento ya que un 100% de los productores mencionó de acuerdo a las opciones que se muestran en el gráfico 7, que la aceptación del producto cárnico lejos de disminuir, ha ido en aumento.

Grafico 7. Aceptación de la gente hacia la carne de conejo



Como es de esperarse, dado que el agrado ha aumentado, también lo ha hecho la venta del producto, ya que el 100% de los productores mencionó que su venta ha ido en crecimiento en vez de disminuirse.

En cuanto a los canales de comercialización, los productores mencionaron que los canales de comercialización sí han aumentado, sea la comercialización en mercados, autoservicios, intermediarios o incluso carnicerías especializadas en carne de conejo. El 100% de los productores está de acuerdo en que han aumentado los canales.

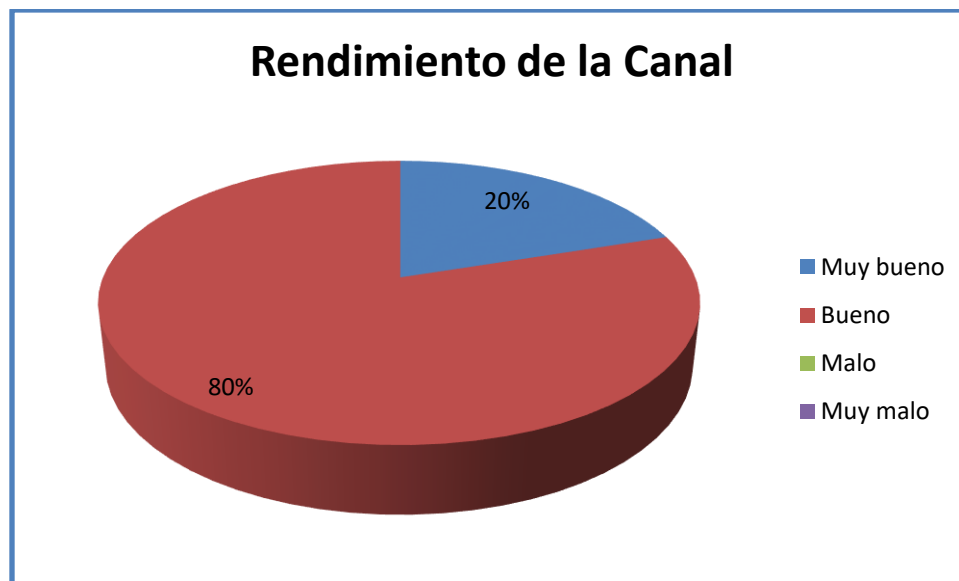
Por otro lado, los productores en su mayoría están dedicados a la explotación de diferentes tipos de ganado y no únicamente de ganado cunícola. Un 80% de ellos mencionó explotar ya sea ganado ovino, aves de postura u otro. Así como también, el 80% de los productores mencionó realizar algún otro tipo de actividad laboral.

Existe durante el proceso de producción una etapa que es fundamental para la obtención de carne, dicha etapa es el sacrificio de la canal que tal como con otras especies, se realiza en zonas especializadas asignadas y/o certificadas para dicha actividad (mataderos). Es por esto que esta etapa se consideró importante para el proceso de producción. Los productores respondieron lo siguiente en cuanto a si consideran conveniente la implantación de mataderos para el ganado. Un 100% de ellos cree que es conveniente instalar mataderos para los conejos.

Existen equipos mecánicos que permiten facilitar el procesamiento e incluso la obtención de carne, los productores están conscientes de este hecho e incluso el 80% de ellos mencionó que sabe donde puede conseguir estos equipos, sin embargo, también comentaron que son equipos caros lo cual limita su acceso a ellos.

La carne de conejo es considerada de buen rendimiento ya que se obtiene en promedio un 60% en carne³⁹. En este aspecto, los productores mencionaron lo siguiente en cuanto a como consideran el rendimiento de carne con respecto a la canal (ver grafico 7).

Grafico 8. Rendimiento obtenido de la carne de conejo



³⁹ El conejo se aprovecha en un 100 % (Ferrer *et al.*, 1991)

Un 80% de los productores considera que el rendimiento es bueno, y el otro 20% muy bueno. Este pudiese ser considerado un punto a favor para la carne de conejo ya que gran número de los productores también explotan otros tipos de ganado.

Como ya se mencionó, dentro de la parte comercial debe de ser considerado el producto que se esta ofertando, ya que este juega un papel vital para el cliente. No solo es importante tener un producto bueno, sino también vale el hecho de tener una buena presentación y por supuesto que este al alcance del cliente. Es por esto que se cuestionó a los productores si ellos consideran que la presentación final del producto afecta el cómo el consumidor le brinda su aceptación. El 100% de los ellos mencionó que si, por lo cual, se puede creer que ellos toman a consideración ese hecho y tratan de resguardarlo, a su mayor alcance por supuesto.

4.1.3.2 Diagnóstico del sector

Con la finalidad de conocer la situación a la cual se enfrentan los productores semi-industriales en la actualidad, resulta conveniente identificar mediante el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter la evaluación y posible proyección futura de las entidades productoras. Es por ello que, resulta de gran importancia conocer e identificar las fuerzas que ejercen o limitan las ventajas competitivas del sector y así poder abordar las eventualidades de forma estratégica. Es por medio de esta estrategia que no solo se comprenden las relaciones de los actores dentro de un sector sino que también permite definir estrategias competitivas. Existen de acuerdo con Porter, M. (1980) estas cinco fuerzas que permiten determinar la rentabilidad de un sector, ellas son:

1. Amenaza de nuevos entrantes
2. Poder de negociación de los proveedores
3. Rivalidad entre los competidores existentes
4. Amenaza de productos o servicios sustitutos
5. Poder de negociación de los compradores

Cómo base de apoyo para realizar la evaluación, se usó la metodología que Restrepo *et al*, (2004) utiliza para evaluar las Fuerzas de Porter dentro de un sector, en la cual, se define un valor numérico (cuantitativo) a partir de un código de evaluación cualitativo (ver cuadro 13) para las diferentes

variables posibles existentes de cada fuerza. Estas variables se evaluarán en función de su presencia en el sector.

Cuadro 13. Escala de evaluación de las fuerzas de Porter

Simbología	Valor Cualitativo	Valor Cuantitativo
B	Bajo	1
MB	Medio Bajo	2
E	Equilibrio	3
MA	Medio Alto	4
A	Alto	5

Fuente: Elaboración propia

Amenaza de Nuevos Entrantes

El análisis de esta fuerza tiene como fin el conocer la posibilidad existente de que nuevos competidores ingresen dentro del sector en cuestión. Existe una forma de categorizar los diversos factores de riesgo o inductores tal como Restrepo *et al* (2004) les hace llamar, que permiten evaluar el riesgo que esta fuerza conlleva. Dichos inductores son:

Primer inductor. Barreras de entrada

- a) Barreras de entrada por costos: dicha barrera se ve afectada por las economías de escala de grandes productores, sin embargo, dado que en este sector los niveles de producción son todavía muy pequeños, la reducción de costos por nuevos participantes no representa una verdadera amenaza, sin embargo, las curvas de experiencia si pueden jugar un papel importante.
- b) Barreras de entrada por posicionamiento de bienes: se contempla que debido al actual posicionamiento de los productos de carne de conejo, es posible se requiera inversión para brindarle mayor imagen, calidad y diseño a producto.
- c) Barreras de entrada no clasificadas: en este apartado tomaremos a consideración el factor de la posible integración hacia adelante que pudiesen realizar algunos productores, es decir, mas enfocada a los canales de distribución, los cual resulta un punto de vital importancia para la estrategia de venta del producto.

Segundo inductor. Intervención de los gobiernos

Factores como los altos impuestos y aranceles, los subsidios y las regulaciones especiales y/o restricciones pueden ser un factor determinante para limitar el ingreso de nuevos competidores.

Tercer Inductor. Respuesta de los rivales

Este inductor hace referencia a la capacidad que tienen los rivales de ejercer presión sobre los nuevos participantes, un sector agresivo responderá con publicidad, promociones, ventas, entre otras más.

A continuación se muestra un cuadro el cual busca definir el nivel de riesgo existente para esta fuerza en particular, de acuerdo a los valores cuantitativos previamente asignados y obstáculos posibles existentes en de la fuerza en definición⁴⁰ (ver cuadro 14).

⁴⁰ Los criterios y métodos de evaluación de las fuerzas de Porter fueron tomados como base a partir del software AESE (Restrepo & Rivera), 2006. Datos obtenidos a partir de la investigación de dichos autores.

Cuadro 14. Amenaza de nuevos entrantes

Barreras de entrada		Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo	Inexistente
1	Niveles de economías de escala					x	
2	Operaciones compartidas				x		
3	Acceso privilegiado a materias primas					x	
4	Procesos productivos especiales			x			
5	Curva de aprendizaje				x		
6	Curva de experiencia			x			
7	Costos compartidos					x	
8	Tecnología				x		
9	Costos de cambio				x		
10	Tiempo de respuesta				x		
11	Posición de marca				x		
12	Posición de diseño			x			
13	Posición de servicio				x		
14	Posición de precio				x		
15	Patentes						x
16	Niveles de inversión				x		
17	Acceso a canales				x		
Intervención de los Gobiernos							
18	Niveles de aranceles						x
19	Niveles de subsidio					x	
20	Regulaciones y Marco legal				x		
21	Grados de impuestos			x			
Respuesta de Rivales							
22	Nivel de liquidez				x		
23	Capacidad de endeudamiento					x	
Evaluación Final							
Riesgo de Ingreso				4	12	5	2
Porcentaje (%)		0.0	0.0	17.4	52.2	21.7	8.7
Tamaño de la barrera de entrada		41					

Fuente: Elaboración propia a partir de las variables investigadas por los autores Restrepo y Rivera (2006) y el software AESE

Poder de Negociación de los Proveedores

La actividad cunícola cuenta con pocos fabricantes de alimento y equipamiento para el ganado los cuales, delimitan el suministro de insumos básicos de cualquier granja cunícola. Es el objetivo de este apartado el evaluar el impacto que tienen dentro del sector para con los productores (ver cuadro 15).

Cuadro 15. Poder de Negociación de los Proveedores

Proveedores	Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración				x		
2 Presión de sustitutos				x		
3 Nivel de Ventaja	x					
4 Nivel de importancia del insumo en el proceso	x					
5 Costo de cambio		x				
6 Facilidad de integración hacia atrás					x	
7 Información del proveedor sobre el comprador				x		
8 Grado de hacinamiento		x				
Evaluación Final	Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo	Inexistente
Riesgo de Ingreso	2	2	0	3	1	0
Porcentaje (%)	25.0	25.0	0.0	37.5	12.5	0.0
Tamaño de la barrera de entrada	24					

Fuente: Elaboración propia a partir de las variables investigadas por los autores Restrepo y Rivera (2006) y el software AESE

Rivalidad Entre los Competidores Existentes

Para este sector en especial, resulta indispensable conocer como es que este se encuentra en cuanto al número y nivel de productores que en el compiten, aunque dado el tamaño del sector el término competencia resulta un poco indiferente ya que las distancias existentes entre los mismos productores limitan su competencia. Pero sin duda resulta importante el conocer cuales son las fuerzas y debilidades de dicho productores para poder establecer mejores estrategias de mejora (ver cuadro 16).

Cuadro 16. Rivalidad entre los competidores existentes

Competidores Existentes	Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración			x			
2 Nivel de costos fijos			x			
3 Velocidad de crecimiento del sector				x		
4 Costo de cambio				x		
5 Grado de hacinamiento		x				
6 Incremento en la capacidad		x				
7 Presencia extranjera						x
8 Barreras de salida			x			
a. Activos especializados		x				
b. Costos fijos de salida					x	
c. Inter-relaciones estratégicas						x
d. Barreras emocionales		x				
e. Restricciones sociales-gubernamentales					x	
Evaluación Final	Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo	Inexistente
Riesgo de Ingreso	0	4	3	2	2	2
Porcentaje (%)	0.0	30.8	23.1	15.4	15.4	15.4
Tamaño de la barrera de entrada	31					

Fuente: Elaboración propia a partir de las variables investigadas por los autores Restrepo y Rivera (2006) y el software AESE

Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos

El estudio de esta fuerza tiene por objetivo el de establecer el nivel de amenaza que pueden representar aquellos productos que logran satisfacer el requerimiento del producto e cuestión, sin embargo, para este caso se buscara tomar este apartado para lograr definir las ventajas o desventajas que pudiese tener la carne de conejo en función de otros productos cárnicos existentes (ver cuadro 17).

Cuadro 17. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Amenaza de Productos Sustitutos	Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo	Inexistente
1 Tendencia a mejorar costos				x		
2 Tendencia a mejorar precios				x		
3 Tendencia a mejorar desempeño		x				
4 Tendencia a altos rendimientos				x		
Evaluación Final	Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo	Inexistente
Riesgo de Ingreso	0	1	0	3	0	0
Porcentaje (%)	0.0	25.0	0.0	75.0	0.0	0.0
Tamaño de la barrera de entrada	10					

Fuente: Elaboración propia a partir de las variables investigadas por los autores Restrepo y Rivera (2006) y el software AESE

Poder de Negociación de los Compradores

Por último, en esta fuerza se lograra identificar la fuerza que pueden ejercer los actuales y potenciales compradores en el sector, evaluarlos y conocer si existe posibilidad de crecimiento o son ellos los que limitan el crecimiento de los productores (ver cuadro 18).

Cuadro 18. Poder de Negociación de los Compradores

Poder de Negociación de los Compradores	Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración		x				
2 Importancia del proveedor para el comprador			x			
3 Grado de hacinamiento		x				
4 Costo de cambio				x		
5 Facilidad de integración hacia atrás			x			
6 Información del proveedor sobre el comprador		x				
7 Los compradores devengan bajos márgenes		x				
8 Grado de importancia del insumo				x		
Evaluación Final	Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo	Inexistente
Riesgo de Ingreso	0	4	2	2	0	0
Porcentaje (%)	0.0	50.0	25.0	25.0	0.0	0.0
Tamaño de la barrera de entrada	26					

Fuente: Elaboración propia a partir de las variables investigadas por los autores Restrepo y Rivera (2006) y el software AESE

4.2 Evaluación del Sistema

Tomando como punto de referencia las encuestas que fueron realizadas a los productores fue como se pudo evaluar el sector en el cual se encuentran inmersas las granjas cúnicas. Si bien las

encuestas brindan un panorama mas interno de los subsistemas productores cunícolas, los productores también están al conscientes de su relación con el ambiente que los rodea y claro, dado que el objetivo mismo es el de fortalecer a los productores, resulta primordial identificar cuales son las ventajas y desventajas que ellos logran identificar dentro del sector mismo.

A continuación se buscará dar forma al apartado anterior en el cual se identificó la situación actual de la cunicultura de tipo semi-industrial mediante el análisis interno (análisis FODA) y externo (fuerzas de Porter) de los sistemas de producción.

4.2.1. Análisis del Diagnostico por Fuerza

Amenaza de Nuevos Entrantes⁴¹

El sector cunícola semiindustrial resulta ser muy limitado en cuanto al número y tamaño de producción de los cunicultores, es decir, existen productores que sí son de tipo industrial a quienes puede favorecer más las economías de escala, pero no lo es así para estos productores quienes tampoco se ven favorecidos en cuanto al acceso a los productores de materia prima. Dado que el producto final ofrecido representa un producto terminado, las operaciones compartidas por otras empresas no refieren gran importancia.

En cuanto al proceso productivo, debido a que el manejo requiere de cierta capacitación aunque no necesariamente exige conocimientos u/o habilidades técnicas elevadas, se piensa que el desarrollo de esta actividad productiva esta en equilibrio, tomando en cuenta también que existen cursos gratuitos que brindan algunas universidades e incluso el gobierno mismo. Las habilidades con el tiempo se pueden mejorar y optimizar según sea el tiempo que han dedicado y la visión de los productores para mejorar sus procesos. Debido que el producto final es un producto alimenticio perecedero y actualmente la diversificación en su cartera de productos es casi nula, es por ello que los costos compartidos prácticamente son nulos para este caso.

La tecnología que este sector exige se considera de bajo costo, esto, si no se contempla la elaboración de productos diversos cárnicos. Algunos productores se dedican a la comercialización de otros tipos de ganado, es por ello que se consideró que los costos de cambio son bajos. Actualmente los tiempos de respuesta de los productores no son altos debido a que no existe un mercado solidificado que demande el producto.

En cuanto a la marca, el diseño, el servicio y el precio, actualmente son muy similares entre los productores, son pocos los productores que invierten en imagen o promoción. Lo cual debilita sus canales de comercialización y las exigencias de inversión.

En cuanto a las barreras posibles que el gobierno pudiese tener, se consideran débiles ya que el gobierno no ejerce impedimento alguno para el desarrollo de dicha actividad, la reglamentación es

⁴¹ Para esta fuerza en particular, la lectura de los indicadores se hará de forma inversa a como aparece en el cuadro 14, esto, con el fin de poder empatar las graficas con respecto de las demás fuerzas

pobre y en última instancia, son los impuestos existentes en las materias primas los que mayormente pueden afectar a los productores,

Si algún nuevo competidor quisiera entrar en el sector y sus posibilidades de inversión inicial fueran grandes para entrar en competencia con los competidores actuales, los rivales actuales se verían quizás en dificultades debido que su capacidad de liquidez es baja, así como su capacidad de endeudamiento.

De esta manera se puede llegar a decir que si existe una amplia posibilidad de amenaza de nuevos ingresantes en el sector ya que esta fuerza no se encuentra en equilibrio y en contraste si superada por un factor medio alto y alto.

Poder de Negociación de los Proveedores

El grado de concentración de los proveedores es pequeño ya que el mercado está acaparado por grandes empresas. Los costos de la materia prima por ende no se ven alterados por el sector ya que los proveedores no se ven afectados por el mismo. Resulta complicado para los productores de carne el remplazar su abastecimiento de materias primas por otros de menor calidad o de diferentes proveedores.

Es importante recordar que los productos ofrecidos por los proveedores garantizan una alimentación sana para el ganado y permite el crecimiento y desarrollo óptimo de los conejos en comparación con alimentos autogenerados que no garanticen una dieta balanceada. El alimento representa un producto de vital importancia para el ganado, así como también las jaulas.

Debido a que los productores difícilmente cuentan con capacidad de trasladar materia prima grandes distancias, se tienen que acondicionar a lo que más les conviene, en este caso, el cambio de proveedor no resulta una opción muy viable debido a la escasez de proveedores. Resultaría una opción poco factible para las empresas que producen el alimento integrarse, debido a que ese no representa su principal giro siendo que se especializan en la producción de alimento para diferentes tipos de ganado.

Por otro lado, debido a que el sector es muy limitado aun, los proveedores difícilmente intercambiarán u obtendrán comunicación con los productores. Debido a que los proveedores manejan altos niveles de producción, este factor los hace muy similares entre ellos.

A pesar de mostrarse en cierta forma equilibrio en esta fuerza, mas bien se puede hablar de que en efecto los proveedores tienen cierto grado de negociación sobre el sector y los productores.

Rivalidad entre los Competidores Existentes

Se considera que los actuales productores semi-industriales de carne de conejo no se ven afectados los unos a los otros debido a que están ubicados en diferentes regiones o localidades del municipio y por tanto, sus ventas no se ven aquejadas entre ellas. Los costos fijos por granja se consideran son bajos, por lo que no se requieren practicas de reducción de costos.

El sector ha devenido un lento crecimiento en los últimos años, lo cual ha limitado su promoción y diversificación. Los productores bien podrían tornar su atención a otro sector productivo de la ganadería, lo cual implica un alto nivel de rivalidad en precios debido también a que los productores utilizan sistemas de producción muy similares (precio, tecnología, infraestructura, etc.), generando un bajo nivel de ventaja en el mercado entre los productores.

Dependerá del tamaño de la granja y del número de hembras reproductoras la capacidad de producción de carne de los productores, pero en general, dado que categóricamente los productores son de tipo semi-industrial, su nivel de producción de carne está delimitado a un número mínimo de hembras reproductoras.

En cuanto al aspecto de las barreras de salida, se considera que los productores podrían no encontrar muchas limitantes si ellos considerasen retirarse de dicho sector ya que las limitantes mas acentuadas son los activos especializados y las barreras emocionales ya que han desarrollado la actividad por un largo periodo de tiempo. Sin embargo, si ellos decidieran alejarse, quizás sus ingresos por comercio dentro de este sector no sean una limitante eficaz.

De manera que la competitividad entre los competidores existentes es significativa en el sentido de que utilizan sistemas muy similares aunque no se afecten en los canales de comercialización. Sin embargo, dado que la producción de carne esta limitada mas por la venta que por la capacidad

instalada, si algún productor decidiera incrementar su capacidad de producción y venta, no habría limitante alguna que impidiera su expansión.

Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos

Actualmente adquirir otro tipo de producto cárnico (pollo, res, cerdo) resulta igual o más caro que consumir un kilogramo de carne de conejo y por lo que se ha visto, este precio no planea disminuir su costo. Si el producto sustituto es ofrecido a precio más bajo, entonces si existiría una amenaza, sin embargo, su tendencia ha sido la de incrementar su costo con el paso del tiempo.

Debido a que la carne de conejo es un producto poco conocido, el cliente asume que su sabor no será de la calidad y sabor que el de la carne de res o de cerdo, por lo cual se categoriza que el sabor de este producto es de mas baja calidad que el de sus respectivos competidores. Sin embargo, cabe considerar el amplio espectro de posibilidades existentes para la carne de conejo debido a que es un producto que no solo puede beneficiar económicamente a los clientes sino también puede ofrecerse un producto de alta calidad, presentación y un sabor diferente. Tomando como referencia el elemento financiero, los clientes que consumen regularmente carne de res o cerdo, están asumiendo un mayor sacrificio a su economía familiar o personal ya que su costo al ser elevado ocasiona que su compra sea también limitada, por lo cual, se considera que el cliente tiene bajos rendimientos en comparación con el consumo de la carne de conejo.

En este sentido, se considera que la carne de conejo representa una posible amenaza como producto sustituto para los ya existentes productos cárnicos en el mercado, si bien es cierto que requiere afinar aspectos de venta, servicio y promoción, podría ser una oferta diferente y benéfica para los consumidores de productos cárnicos.

Poder de Negociación de los Compradores

El sector tiene compradores y podría tener una alta concentración de clientes, sin embargo el alcance de ellos hacia el producto esta limitado y aunque su compra puede no ser muy periódica, el hecho de ser un gran número de clientes potenciales es sin duda una ventaja.

No son muchos los productores de carne de conejo por lo cual la demanda está limitada aun al productor, sin embargo, existen personas que se dedican exclusivamente a la comercialización y que el cliente por comodidad sabe donde localizarlos. Estas personas no perjudican a los

productores, al contrario, en ocasiones los apoyan. Los clientes se ubican en una zona determinada benéfica para cada productor mas no es un mercado cerrado y si viable a la expansión, sin embargo, su demanda no exige un producto altamente sofisticado y si el producto ofrecido mejorara aspectos referentes a la comercialización, quizás su espectro de alcance seria mucho mayor. El cliente demanda en principio un producto de calidad.

Actualmente los clientes están generalmente condicionados a la compra del producto debido a su proximidad con el productor ya que no existen muchos canales de comercialización, sin embargo, existe evidencia de que las personas estarían dispuestas a consumir el producto siendo que este se ubique mas cerca de su alcance. Difícilmente los consumidores podrían autoabastecerse de este producto ya que carecen de los sistemas de producción y/o habilidades para explotarlo.

Resulta complicado que el comprador conozca acerca de la situación actual que vive el productor ya que incluso el mismo hecho de conocer la localización de los productores resulta complicada. Se cree que en esta situación quien tiene mayor ventaja son los proveedores ya que los clientes al adquirir un producto de precio razonable comparado con los productos sustitutos, puede obtener mayor rentabilidad de este sector.

El producto como tal, no representa un requerimiento básico para el consumidor, sin embargo si puede ser una buena oferta de producto para el consumidor por razones como el precio y diferenciación.

Sin duda alguna, el poder de influencia de los compradores hacia este sector y hacia cualquier sector en general es influyente, finalmente es al cliente a quien se busca satisfacer y en este caso, el cliente puede influenciar el sector en el sentido de poder adquirir el producto donde mejor le convenga y con el productor que el elija, sus costos por cambio de cliente pueden ser casi nulos. Y a pesar de que es una actividad con tintes industriales, bien podría un comprador sumergirse en el sector e integrarse hacia atrás, aunque no es algo tan sencillo, tampoco exige altos niveles técnicos de conocimientos. Por estas razones es que los compradores tienen una media-alta influencia sobre el sector.

4.2.2 Análisis de las fuerzas en conjunto

Para poder asignar un valor de la magnitud de cada fuerza fue necesario realizar un pequeño análisis de ponderación donde se asignaron valores que van de 0 a 5. En este caso, 0 es inexistente, 1 es bajo, 2 es medio bajo, 3 es equilibrio, 4 medio alto y 5 alto. El valor final obtenido es el resultado de haber ponderado cada variable existente en cada fuerza. El resultado final permite identificar que fuerza es la que en mayor medida esta generando influencia sobre el sector, es importante considerar individualmente cada variable ya que eso permitirá ser más específico en cuanto a los requerimientos necesarios para brindar mayor apoyo el a los productores. El resultado obtenido se muestra a continuación (ver cuadro 19).

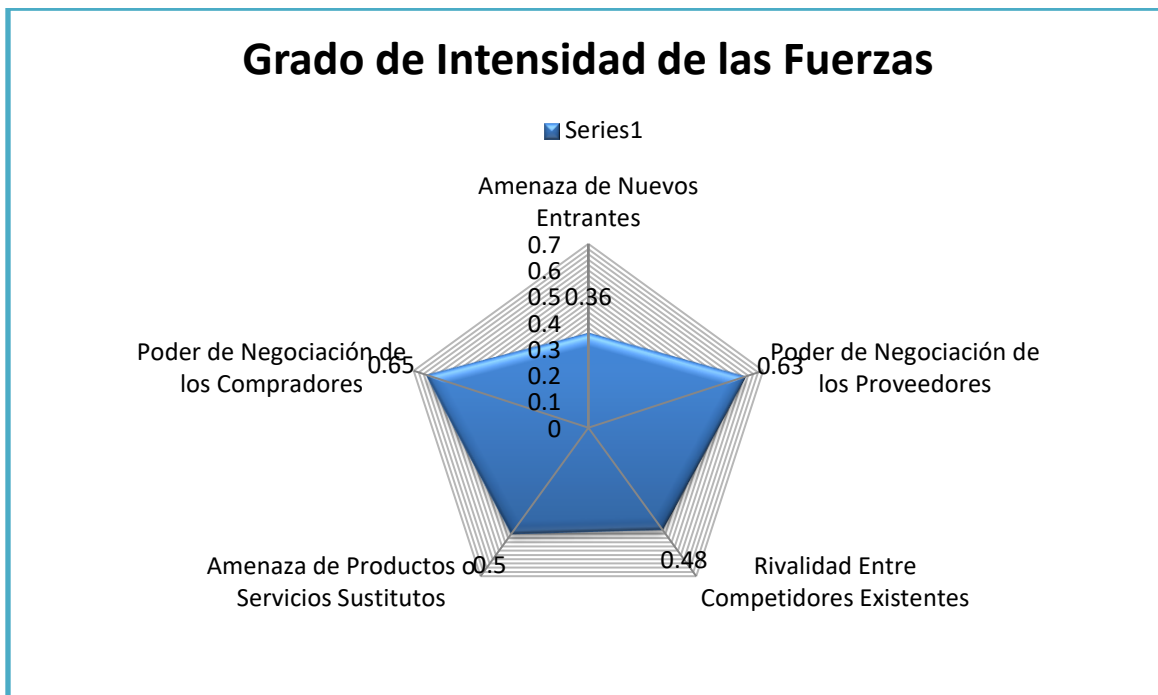
Cuadro 19. Grado de intensidad de las Fuerzas

Fuerza	Grado de Intensidad
Poder de Negociación de los Compradores	0.65
Poder de Negociación de los Proveedores	0.63
Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos	0.5
Rivalidad Entre Competidores Existentes	0.48
Amenaza de Nuevos Entrantes	0.36

Fuente: Elaboración propia

Los valores más cercanos a uno indican mayor intensidad de la fuerza sobre el sector y viceversa para los valores cercanos a cero, mientras que los aproximados a 0.5 indican cierto grado de estabilidad. El siguiente gráfico radial (ver grafico 9) permitirá asimilar de una manera mas visual hacia donde se inclinan las fuerzas que generan mayor intensidad sobre el sector.

Grafico 9. Intensidad de las fuerzas en el sector



Fuente: Elaboración propia a partir de la ponderación de las variables de las fuerzas

Las fuerzas que están generando mayor presión sobre el sector son: con un nivel de 0.65 el Poder de Negociación de los Compradores y con 0.63 el Poder de Negociación de los Proveedores. Mientras que las demás fuerzas, con valores igual y/o menores a 0.5 nos indican un grado de baja intensidad y equilibrio.

Analizando las Fuerzas de Porter como un sistema, podríamos llegar a siguiente conclusión: ambas fuerzas, El Poder de Negociación de los Proveedores como El Poder de Negociación de los Compradores son quienes generan mayores estragos sobre los subsistemas de producción, esto, debido a dos grandes motivos:

1. Para el caso del Poder de Negociación de los Proveedores se da una situación bastante complicada para los productores debido a que al representar a un sector ganadero muy pequeño, los grandes productores de alimento para el ganado tienen una gran fuerza en este caso negativa sobre las granjas, esto, debido a que ellos manejan los precios de los alimentos según sus términos (el proveedor) y debido a que el consumo de este es inestable y en baja cantidad, no existe posibilidad alguna de hacer que su precio de venta sea reducido en un corto plazo si se sigue manejando de la misma manera.

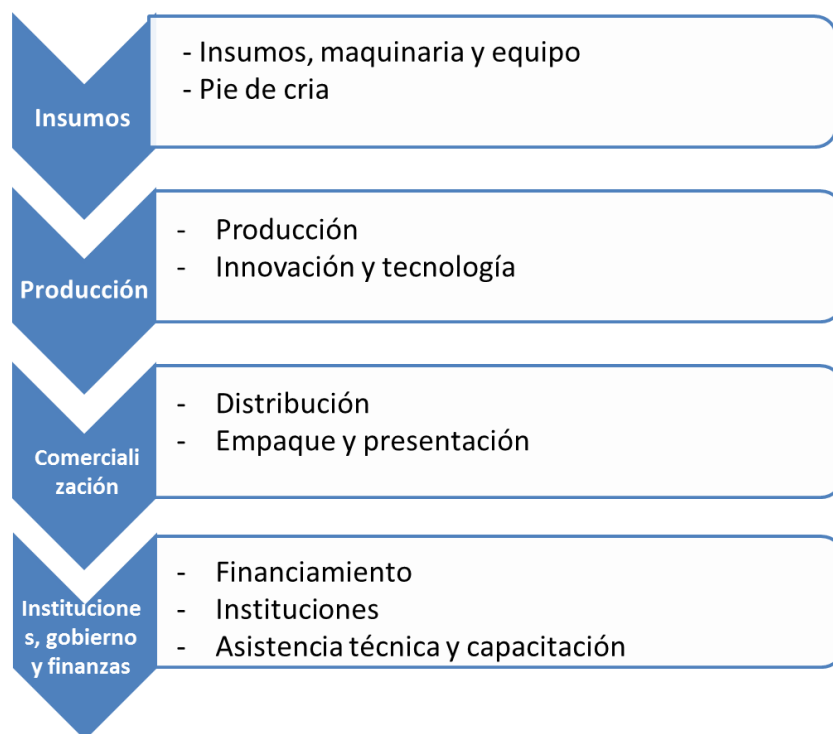
2. El Poder de Negociación de los Compradores se ve hace denotar un poco mas turbia debido a dos grandes puntos, el primero es que no existe una buena comercialización del producto por parte de los productores (mas puntos de venta cercanos al cliente) y una mayor calidad referente al producto final.

En cuanto las fuerzas restantes, debido a que su impacto en el sector se considera de una menor escala, aunque resultan de igual forma importantes, no representan una amenaza real para los productores.

4.2.3 Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Con la finalidad de conocer certeramente las áreas que más afectan a los productores, se proseguirá con el respectivo análisis FODA. El sector se caracterizó anteriormente mediante las encuestas realizadas, es por ello que será así como se considerara la cadena de producción agroalimentaria cunícola (ver figura 4).

Figura 4. Caracterización del sector de acuerdo a los sistemas de producción



Como resultado de las encuestas realizadas, la información referente al sector que se encontró en diferentes fuentes a través de la investigación y del análisis de las fuerzas de Porter es que se diseño

el análisis FODA para cada una de las áreas previamente mostradas. El análisis se muestra a continuación⁴².

⁴² El procedimiento para la elaboración de la técnica FODA fue tomado del libro de Sánchez, G. (2003), Técnicas Participativas para la Planeación

4.2.3.1 Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Insumos

Los factores tomados a consideración fueron los insumos, maquinaria, equipo y pie de cria (ver cuadro 20).

Cuadro 20. Identificación FODA de insumos.

Fortalezas	Debilidades
F1. El alimento para el ganado se vende en la región. F2. Cuentan con espacio suficiente para desarrollar las actividades F3. Cuentan con equipamiento suficiente, materiales y métodos F4. El pie de cria lo generan ellos mismos F5. El ganado casi no sufre enfermedades	D1. Ambientes débilmente controlados sanitariamente D2. Altos gastos por alimentos D3. Áreas asignadas para el sacrificio débiles o nulas D4. Poca bioseguridad D5. No se cuenta con equipos para procesar la carne D6. Costo elevado por las jaulas
Oportunidades	Amenazas
O1. Apoyos posibles brindados a productores para adquirir equipos de procesamiento e instalaciones O2. Posibilidad de los productores de producir su propio pienso	A1. Control sanitario A2. Posible aumento del precio del alimento A3. Debido a que los proveedores mantienen un poco de poder sobre el sector, la materia prima podría jugar un papel crítico en la sobrevivencia de la actividad

Producción

En esta etapa se identificaron las siguientes opciones (ver cuadro 21).

Cuadro 21. Identificación FODA de producción

Fortalezas	Debilidades
F1. Se cuenta con una misión y visión en las granjas F2. Se llevan a cabo controles de tipo sanitarios F3. Experiencia adquirida	D1. Equipo de procesamiento pobre o nulo D2. Presentación del producto final austera D3. Poca diversificación de productos

F4. Los productores han asistidos a cursos y capacitaciones	D4. Carencia de manuales y/o guías de producción
F5. Uso de sistemas de refrigeración y/o congelación	D5. Sistemas de producción desestandarizados
F6. Alto <i>know how</i>	D6. Inexistencia de un producto base clave diferenciador
F7. Zonas de sacrificio asignadas y controladas	
Oportunidades	Amenazas
O1. Posible adquisición de equipo de procesamiento	A1. Productores de traspatio pueden incrementar su producción
O2. Posibilidad de brindar mayor presentación al producto final	A2. Fallas en el proceso de producción debido a los pocos estándares de calidad internos
O3. Capacidad de producción puede aumentar debido a que se conocen los métodos	A3. Mercado insatisfecho a causa de poca satisfacción del cliente en cuanto al producto final adquirido
O4. Los productores creen conveniente la instalación de mataderos de conejos	A4. Si se llegan a instalar mataderos, deben ser regulados adecuadamente y en beneficio de los productores
O5. Al mantener costos fijos bajos, las granjas no exigen prácticas de reducción de costos	A5. La falta de diferenciación de los productores puede devenir en desinterés de producción e innovación

Comercialización

Se muestran a continuación los factores identificados (ver cuadro 22).

Cuadro 22. Identificación FODA de comercialización

Fortalezas	Debilidades
F1. Producto libre de suplementos químicos	D1. Poco intercambio de experiencias en el área comercial entre los productores
F2. Clientes reiterantes	D2. Existencia de Intermediarios
F3. Los consumidores son diversos (restaurantes, casas habitación, ferias, etc.)	D3. Precio castigado del producto final
F4. Existe comercialización de subproductos	D4. Débil visión en ventas
F5. El precio no es tan elevado en comparación con otro tipo de productos cárnicos	D5. Poca inversión en diseño y presentación del producto final
F6. Manejo de productos refrigerados	D6. Poca diversificación de productos
F7. El producto se vende actualmente	D7. Carencia de estrategia comercial
F8. Las ventas del producto si han aumentado	D8. Poca servicio y atención al cliente

Oportunidades	Amenazas
O1. Venta de productos de valor agregado	A1. La demanda no aumente debido al mercado desatendido
O2. Posibilidad de incrementar ventas al introducirse a cadenas comerciales y tiendas departamentales	A2. Aumento de intermediarios
O3. Capacitación en ventas y programas de apoyo en mercadotecnia	A3. Si no hay reinversión en granjas, se pueden venir abajo las instalaciones
O4. Diseño de planes Y estrategias medibles cuantificables	A4. Posible entrada al mercado local de productores externos debido a las bajas barreras de entrada
O5. Reuniones entre productores para intercambio de comunicación y estrategias	A5. Realizar otras actividades diversas además de la cunicultura resta atención a la actividad y esta podría afectarla internamente
O6. Posibilidad de reducir el uso de intermediarios	A6. Bajo tiempo de respuesta de los productores si la demanda aumentase
O7. Posible aumento de la demanda en la región	
O8. Los canales de comercialización han aumentado	
O9. Posibilidad de mejora visual en cuanto al producto final ofrecido	
O10. Posibilidad de ingreso en el sector de la carne gracias al precio de venta, salud del consumidor y diferenciación	

Organización, gobierno y financiamiento

Ver cuadro 23.

Cuadro 23. . Identificación FODA de las instituciones, gobierno y financiamientos

Fortalezas	Debilidades
F1 Existe capacitación gratuita y apoyo por parte del gobierno e instituciones	D1 Falta de normatividad y manuales referentes a la cunicultura
F2 El producto ha mejorado tu aceptación en la gente de acuerdo a lo percibido por los productores	D2 Escasez de apoyo por parte del CNSPC
F3 Los productores están conscientes de la necesidad de mejorar en la presentación, calidad y diversificación del producto	D3 Falta de equipo para procesar el conejo y ofrecer diversidad de productos

	<p>Las organizaciones son entidades no tan bien estructuradas organizacionalmente</p> <p>D4</p> <p>D5 Poca planeación</p> <p>D6 Poco apoyo al desarrollo del microempresario cunícola</p> <p>D7 Dificultad de obtención de créditos (financiamiento)</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1 Se puede brindar mas apoyos, organizar reuniones, platicas por parte del ANCUM y el Comité Nacional Sistema Producto Cunícola</p> <p>O2 Se pueden mejorar los registros actuales de los productores existentes para así poder brindarles mayor ayuda</p> <p>O3 Posible instalación de mataderos de conejos, siempre y cuando beneficie a los productores</p> <p>O4 Adquisición de equipos y/o maquinaria para procesar pudiesen ser obtenidos mediante apoyos gubernamentales</p> <p>O5 Apoyos del gobierno al sector en la parte comercial</p>	<p>A1 Falta de interés en el sector</p> <p>A2 Posible ausencia de apoyos por parte del gobierno</p>

4.2.3.2 Síntesis y análisis de la matriz

Con el objetivo de poder realizar la síntesis de las opciones identificadas, resulta necesaria la elaboración de la matriz para poder relacionar las listas de la siguiente manera y así adoptar la posición más conveniente para cada caso:

- Ofensiva (OF): se basa en el aprovechamiento de oportunidades externas a partir de fortalezas internas
- Adaptativa (DO): las debilidades del sector no permiten aprovechar las oportunidades externas
- Defensiva (AF): existen amenazas que pueden ser atenuadas gracias a las fortalezas del sector

- **Sobrevivencia (AD):** existen amenazas externas que pueden afectar debidos a las debilidades del sector

Tomando esto como base, se muestra a continuación la matriz correspondiente a cada área.

Insumos

Cuadro 24. Matriz FODA de insumos

Matriz FODA		DEBILIDADES						FORTALEZAS				
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	F1	F2	F3	F4	F5
AMENAZAS	A1	E1	E2	E1	E1	E1	E1		E2	E1	E1	E1
	A2	E2	E2					E1				
	A3	E2	E2					E1				
OPORTUNIDADES	O1			E1	E1	E1	E1		E1	E1		
	O2		E2					E1				

Producción

Cuadro 25. Matriz FODA de producción

Matriz FODA		DEBILIDADES						FORTALEZAS						
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
AMENAZAS	A1	E3		E4/E5		E3/E5			E5	E1/E5	E4/E5			
	A2		E4		E1	E1			E1	E1	E1	E1		E1
	A3	E3	E3/E4	E5	E5	E5	E5			E1/E3/E5	E4/E5		E5/E3	E1
	A4				E6/E7	E6			E7					E7/E1
OPORTUNIDADES	A5	E3	E3	E5		E5	E1/E3/E5		E1/E5	E5			E3/E5	
	O1	E3	E3	E3/E5	E3/E1	E3/E5	E3			E3/E8		E8	E3	
	O2	E3	E4	E4/E5	E1	E4/E5	E4/E5		E4	E4		E4	E4/E5	
	O3			E5		E5				E5	E5	E3	E3	
	O4				E7	E6								E7/E1
	O5	E3									E9			

Comercialización.

Cuadro 26. Matriz FODA de comercialización

Matriz FODA		DEBILIDADES								FORTALEZAS							
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
AMENAZAS	A1	E10	E11	E4/E5/E11	E9		E12	E11/E12	E11/E12		E12			E11		E11	E11
	A2	E10/E11	E11	E5/E11	E9		E5/E11	E11/E12	E11					E11			
	A3	E3				E3/E4	E3/E5	E12									
	A4	E10/E5	E5/E11	E4/E5	E11	E4/E5	E5	E9/E11/E12	E11/E12		E5/E11						
	A5		E11				E5	E12									
	A6	E10	E5/E4/E11						E12								
OPORTUNIDADES	O1	E5/E10		E3/E5	E4/E5/E12	E5	E5	E12	E5/E11	E5/E11		E4/E5		E5	E5	E5	E5/E11
	O2	E4/E5/E10			E5/E11/E12	E4/E11/E5		E12			E11						
	O3				E9			E9	E9	E9		E12					E9
	O4				E12			E12								E9/E12	E12
	O5	E10		E10	E10												
	O6	E11	E11/E5	E11	E9/E12	E4/E11		E12	E5/E11			E11		E11		E11	E11
	O7	E11	E5/E11	E5/E11			E5/E11	E12	E11		E11/E5	E11					E4/E5
	O8	E10/E11	E11	E11	E11/E12	E4/E11	E4/E5	E11	E11			E11	E11			E11	E11
	O9			E3/E4	E4/E5	E4			E4/E5			E4		E4		E4	E4/E5
	O10		E11								E5/E11						

Cuadro 27. Matriz FODA de organización, gobierno y financiamientos

Matriz FODA	DEBILIDADES							FORTALEZAS		
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	F1	F2	F3
AMENAZAS	A1	E13	E13	E8		E13	E13/E14/E15	E13	E13/E9/E15	
	A2	E13	E13/E10	E13			E10	E13/E15		E13
	O1	E13	E10	E13/E8	E9	E13	E15/E9			
	O2		E14							
OPORTUNIDADES	O3			E7						E7
	O4		E8	E8			E8		E8	E8/E15
	O5		E9		E9	E13	E9	E9	E9	
	O6									

En las matrices anteriores se muestra con la clave “E” mayúscula las diferentes posibles estrategias que se lograron identificar para las diferentes relaciones, dichas estrategias son: (ver cuadro 26).

Cuadro 28. Estrategias identificadas

Estrategias dirigidas a productores	Estrategias dirigidas al gobierno e instituciones
E1. Acrecentar el control sanitario y de calidad	E6. Normatividad por parte del gobierno y manuales de producción
E2. Integración hacia atrás	E7. Mataderos
E3. Adquisición de equipos	E8. Apoyos en especie por parte del gobierno
E4. Inversión en imagen	E9. Capacitaciones
E5. Diferenciación del producto	E10. Promover la integración del sector mediante reuniones entre productores
E11. Buscar nuevos mercados	E14. Mayor control en cuanto al registro de los productores existentes
E12. Diseño de estrategias comerciales	E15. Mayor apoyo (capacitación, registros, buscar apoyos) a los productores por parte de las organizaciones civiles y gubernamentales
E13. Organización entre los productores a través de ANCUM u otra organización civil	

Fuente: Elaboración propia

4.3 Fase Estratégica

Para poder definir el aspecto en el cual las estrategias propuestas se cree pueden generar mayor impacto, estas, serán categorizadas de acuerdo a su enfoque (tipo) y a su área de impacto.

4.3.1 Formulación de estrategias por área de impacto.

Se muestra a continuación las estrategias que surgieron a partir de las diferentes matrices y su correspondiente confluencia en cada una de sus variables (ver cuadro 27).

Cuadro 27. Estrategias por área

Área de Acción	#E	Ámbito*	Estrategia	Tipo de estrategia	Problemática que atiende	Área de oportunidad
Insumos	E1	Interno	Acrecentar el control sanitario y de calidad	Adaptativa y defensiva	> Seguimiento de normatividad	> Garantía de un producto inocuo
					>Establecimiento de puntos críticos de control y adecuado seguimiento	> Calidad alimentaria replicable y reproducible
					> Elaboración de manuales, guías de producción en las diferentes etapas de producción y programas de calidad	> Confianza y seguridad para al cliente
					> Apoyo en las técnicas químicas analíticas	
	E2	Interno	Integración hacia atrás	Sobrevivencia y adaptativa	> Altos costos por alimentos del ganado	> Abaratamiento de costos variables
					> Poder de negociación sobre los proveedores	> Creación de cadenas de valor

Producción	E3	Interno	Adquisición de equipos de procesamiento	Sobrevivencia y adaptativa	> Bajas barreras de entrada	> Mejora en la calidad del producto final
					> Amenaza de nuevos competidores	> Diferenciación del producto por calidad
					> Escasa diversificación de productos	> Mayor capacidad de producción
						> Oferta de productos congelados y/o refrigerados
			> Fomento al crecimiento del sector (rivalidad entre competidores)			
	E4	Interno	Invertir en imagen	Adaptativa	> Bajas barreras de entrada	> Diferenciación del producto por presentación final
					> Amenaza de nuevos competidores	> Mayor atracción del cliente
					> Mercados externos desatendidos	> Fomento al crecimiento del sector (rivalidad entre competidores)
						> Aprovechamiento del <i>know how</i> para aumentar los niveles de producción
			> Mejor precio de venta final			
E5	Interno	Diversificación de productos	Sobrevivencia y adaptativa	> Amenaza de ingreso al mercado local de intermediarios y otros productores	> Imposición de barreras a los intermediarios y productores de la región y ajenos a ella	
				> Poca de innovación en el sector	> Motivación y cobijamiento hacia la actividad ganadera	
				> Bajo precio de venta del producto final	> Mejor precio de venta final	
				> Bajas barreras de entrada	> Empatía con el cliente	
				> Poca vinculación del cliente con el producto final		
		> Poca diferenciación en productos y producción con otros productores				
Comercialización	E4/E5	Interno	Invertir en imagen y diversificar productos	Adaptativa	> Mercado potencial desatendido	> Oferta de productos con valor agregado

	E6	Externo	Normatividad por parte del gobierno	Adaptativa	> Falta de normatividad al respecto	> Asesoramiento a los productores
					> Falta de manuales de producción	> Guías de producción
						> Mayor impulso al sector
	E11	Interno	Buscar nuevos mercados	Ofensiva	> Limita el poder que tienen los intermediarios	> Aprovechamiento de los canales de comercialización
					> Incremento en las barreras de entrada de productores externos	> Mejor precio de venta final
						> Atender zonas de mercado cautivas
						> Se puede aprovechar la diferenciación futura del producto para abrir mercado
						> Mejora de estrategias comerciales
						> Motivación y cobijamiento hacia la actividad ganadera
						> Aprovechamiento el precio bajo del producto
						> Acercamiento con el cliente
	E12	Interno	Diseño de estrategias comerciales	Adaptativa y de Supervivencia	> Falta de estrategias comerciales	> Generación de estrategias medibles y cuantificables
> Limita el poder que tienen los intermediarios					> Ampliación de mercado actual	
					> Apertura de nuevos clientes potenciales	

Organización y gobierno					> Aprendizaje de la demanda del consumidor	
					> Aprendizaje de las fuerzas y debilidades de las unidades productoras	
					> Planeación de las producción	
	E13	Interno	Organización entre los productores a través de ANCUM u otra organización civil	Sobrevivencia y adaptativa	> Poco apoyo en áreas comerciales por parte del gobierno	> Trabajo en conjunto entre productores para mejorar ventas con clientes como tiendas de autoservicio
						> Pedir asesoría a instituciones acerca de temas comerciales
	E7	Externo	Evaluar la posible opción de instalación de mataderos	Adaptativa	> Punto crítico de control que exige formación, capacitación, y estandarización	> Análisis de viabilidad para ver si en verdad conviene la instalación de dichos lugares en beneficio de los productores
					> Arduo trabajo por parte de los productores	
					> Poca regulación	
	E8	Externo	Apoyos en especie a los productores	Adaptativa	> Falta de equipos de procesamiento	> Mejora en la calidad
					> Apoyo en insumos o materias primas	> Mejora en la cantidad
						> Mejora en la diversificación de productos
	E9	Externo	Capacitaciones	Adaptativa	> Poca orientación comercial de los productores	> Mejora de las aptitudes comerciales de los productores
					> Limita el poder que tienen los intermediarios	> Eliminación de intermediarios

	E10	Externo	Promover la integración del sector mediante reuniones entre productores de la zona	Adaptativa y Sobrevivencia	> Escasa comunicación entre los productores en la región	> Intercambio de experiencia
						> Aprendizaje en cuanto a producción
						> Aprendizaje en cuanto a comercialización
	E14	Externo	Mayor control en cuanto al registro de los productores existentes	Adaptativa	> No hay base de datos de los productores existentes	> Control en el sistema
	E15	Externo	Mayor apoyo (capacitación, registros, buscar apoyos) a los productores por parte de las organizaciones civiles y gubernamentales	Adaptativa	> Poco al sector cunícola en general	> Apoyo al sistema ganadero

*Se denominó *interno* haciendo referencia a los productores y *externo* al gobierno y organizaciones externas

Fuente: Elaboración propia

4.3.2 Plan de acciones estratégicas

En el apartado anterior se logró categorizar las diversas estrategias propuestas con base al área de acción en la cuál esta tendría mayor impacto. Tomando como base este punto de referencia, se presenta a continuación las acciones que podrían ser llevadas a cabo por los productores y por parte del gobierno mismo para lograr la mejor implementación de dichas estrategias y alcanzar el objetivo de apoyar a este sector (Ver cuadro 28).

Cuadro 28. Líneas de acción propuestas

Objetivo	Estrategia	Líneas de Acción Internas	Líneas de acción externas
Favorecer al productor en el aspecto de los insumos	E1. Acrecentar el control sanitario y de calidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizarse respecto a la normatividad existente 2. Identificación de las áreas de proceso claves y que pueden representar puntos críticos de control en el proceso 3. Establecer la medida de lo posible las condiciones favorables para el buen manejo del ganado 4. Tomar como guía de apoyo manuales de buenas practicas de manufactura sean de laboratorio o a nivel de procesamiento para poder implementarlos en la medida de lo posible 5. Elaboración de manuales y guias de proceso y procedimientos a seguir en el manejo tanto del ganado antemortem y postmortem para garantizar estándares de calidad internos en las granjas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizar la normatividad existente referente al manejo y producción de carne de conejo. 2. Elaborar manuales de buenas practicas de manufactura en la producción de carne de conejo 3. Elaboración de manuales de análisis de riesgos y control de puntos críticos en el manejo y producción de ganado cunícola

<p>Mejora en los procesos productivos</p>		<p>6. Tomar como referencia estudios y análisis químicos que puedan ser elaborados a la carne de conejo para el caso de la elaboración de productos diversos</p>	
	E2. Integración hacia atrás	<p>1. En la medida de lo posible, los productores que cuenten con la capacidad de invertir tiempo, dinero y esfuerzo en la elaboración de una línea de alimentos, implementarla.</p>	<p>1. El gobierno pudiese crear un subsidio para los productores en un esquema mensual y no mayor a cierta cantidad de producto por productor, esto, debido a que el precio del alimento es elevado.</p>
	E3. Adquisición de equipos de procesamiento	<p>1. Identificar como productor que producto diferenciador podría elaborar con base a sus conocimientos previos</p> <p>2. Llevar a cabo pruebas a nivel piloto de la elaboración del producto para comprobar costos, materia prima y equipo requerido</p> <p>3. Buscar apoyo financiero con instituciones gubernamentales</p> <p>4. En la medida de lo posible, los productores que cuenten con la capacidad financiera y recursos económicos para adquirir algún equipo de procesamiento, sería buena opción hacerlo</p>	<p>1. Existen apoyos por parte de diferentes instituciones para apoyar grupos de trabajo que quieran realizar procesos de transformación.</p>
	E4. Inversión en imagen	<p>1. Pensar en las posibles estrategias mercadológicas que pueden ser aplicadas como productor en el área de impacto</p>	<p>1. Se puede pensar en apoyo a los productores mediante impartición de cursos de</p>

<p style="text-align: center;">Acrecentar la comercialización</p>		<ol style="list-style-type: none"> 2. Implementar acciones mercadológicas acorde a las capacidades financieras del productor 3. Implementarla 	<p>capacitación en aspectos mercadológicos</p>
	<p style="text-align: center;">E5. Diversificación de productos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar como productor que producto diferenciador podría elaborar en base a mis conocimientos previos 2. Llevar a cabo pruebas a nivel piloto de la elaboración del producto para comprobar costos, materia prima y equipo requerido 3. Buscar apoyo financiero con instituciones gubernamentales 4. En la medida de lo posible, los productores que cuenten con la capacidad financiera y recursos económicos para adquirir algún equipo de procesamiento, sería buena opción hacerlo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existen apoyos por parte de diferentes instituciones para apoyar grupos de trabajo que quieran realizar procesos de transformación.
	<p style="text-align: center;">E4/E5. Invertir en Imagen y diversificar productos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pensar en las posibles estrategias mercadológicas que pueden ser aplicadas como productor en el área de impacto 2. Implementar acciones mercadológicas acorde a las capacidades financieras del productor 3. Identificar como productor que producto diferenciador podría 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se puede pensar en apoyo a los productores mediante impartición de cursos de capacitación en aspectos mercadológicos 2. Existen apoyos por parte de diferentes instituciones para apoyar grupos de trabajo que quieran realizar procesos de transformación.

		<p>elaborar con base a sus conocimientos previos</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Llevar a cabo pruebas a nivel piloto de la elaboración del producto para comprobar costos, materia prima y equipo requerido 5. Buscar apoyo financiero con instituciones gubernamentales 6. En la medida de lo posible, los productores que cuenten con la capacidad financiera y recursos económicos para adquirir algún equipo de procesamiento, sería buena opción hacerlo 	
	E6. Normatividad por parte del gobierno		<ol style="list-style-type: none"> 1. Organismos como el CNSPC que el organismos encargado de la cunicultura por de SAGARPA son responsables de la emisión de documentación como guías, manuales en su defecto normas oficiales.
	E11. Buscar nuevos mercados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir cuál es el mercado objetivo 2. Implementar acciones mercadológicas acorde a las capacidades financieras del productor 3. Implementarla y abrir mercados nuevos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se puede pensar en apoyo a los productores mediante impartición de cursos de capacitación en aspectos comerciales.
	E12. Diseño de estrategias comerciales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir cuál es el mercado objetivo 2. Implementar acciones mercadológicas acorde a las 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se puede pensar en apoyo a los productores mediante impartición de cursos de

Mejora en cuanto al apoyo recibido actualmente por parte del gobierno y organizaciones		capacidades financieras del productor Implementarla y abrir mercados nuevos	capacitación en aspectos comerciales.
	E13. Organización entre los productores a través de ANCUM u otra organización civil	1. ANCUM dada su ubicación en la región de Texcoco puede buscar generar reuniones entre productores con el objetivos de intercambiar experiencias, generar vínculos, crear enlaces entre ellos mismos para impulsar su crecimiento como productores	
	E7. Evaluar la posible opción de instalación de mataderos		1. Llevar a cabo estudios de viabilidad por parte del gobierno para evaluar si es viable y no perjudicial para los productores la instalación de estos lugares.
	E8. Apoyos en especie a los productores		1. El gobierno mas que apoyar con ganado y equipo básico como jaulas, podría apoyar al sector cunícola con equipos de procesamiento que faciliten el proceso de transformación
	E9. Capacitaciones		1. Se puede pensar en apoyo a los productores mediante impartición de cursos de capacitación en aspectos mercadológicos 2. Apoyo a los productores mediante impartición de

			<p>cursos de capacitación en aspectos comerciales</p>
	E10. Promover la integración del sector mediante reuniones entre los productores		<ol style="list-style-type: none"> 1. CNSPC puede buscar generar reuniones entre productores con el objetivos de intercambiar experiencias, generar vínculos, crear enlaces entre ellos mismos para impulsar su crecimiento como productores
	E14. Mayor control en cuanto al registro de los productores existentes		<ol style="list-style-type: none"> 1. Es responsabilidad de SAGARPA y de su órgano CNSPC encargado de la cunicultura en el país llevar un registro de los productores existentes por lo que se debe hacer una labor de investigación para tratar de ubicarlos y darle fuerza al sector
	E15. Mayor apoyo (capacitación, registros) a los productores por parte de las organizaciones civiles y gubernamentales		<ol style="list-style-type: none"> 1. Las organizaciones deben generar presión en SAGARPA para buscar mayores fondos que busquen apoyar al sector 2. También se debe buscar que existan apoyos en cuanto a cursos y capacitaciones en cuanto a procesos de transformación de la carne y comercialización

5. CONCLUSIONES

Actualmente los productores semi-industriales se enfrentan con que uno de sus mayores retos y barreras a superar se encuentran en la comercialización, ya que carecen de estrategias de comercialización que les permita impulsar y mejorar su actividad ganadera, en los altos costos por materias primas y la poca o nula inversión en innovación y tecnificación que les permita lograr una diferenciación de su producto. En el municipio de Texcoco existe potencial de crecimiento al sector cunícola ya que es el tercer municipio con mayor número de organizaciones productoras a nivel estatal y también con alto consumo percapita (1.7 kg/hab*año) casi alcanzando los valores de consumo en ciudades Europeas.

Por otro lado, existen productores que sí han logrado acrecentar su producción de carne y ventas (crecimientos en cuanto a ventas mayores al 50% anualmente) y por ende han logrado posicionarse mas dentro del sector.

El gobierno ha brindado el apoyo para que la cunicultura pueda desarrollarse a nivel de traspatio, sin embargo, García, et ál. (1998) menciona que el progreso de la cunicultura ha sido limitado por falta de un mayor apoyo oficial, carencia de políticas sanitarias que eviten las epizootias, ausencia de animales mejorados genéticamente, poca difusión de esta carne y organización precaria de los productores

Al respecto del apoyo que el gobierno ha brindado a la industria cunícola, existen contradicciones en relación a lo que el gobierno pretende hacer y en realidad hace, ya que se dice que la cunicultura en el país no existe legalmente debido a que no existen registros en el Sistema Nacional de Identificación Individual de Ganado (SINIIGA), al no haber datos, registros y cifras por tanto, el sector no existe y no es susceptible de apoyos. Esto, haciendo referencia a lo externado por el Dr. Gurria, Director Nacional de Ganadería en la SAGARPA quien comentó esta situación en la pasada reunión del 1º de Marzo del 2014 del Comité Nacional Sistema Producto Cunícola.

La cunicultura ha tenido poco tiempo como actividad ganadera reconocida (poco más de 10 años) en el país. Motivo quizás, por el cual el gobierno ha mostrado un bajo nivel de interés concreto sobre esta actividad, al usar el termino "concreto" se hace referencia al hecho de que no se cuenta con

información estadística básica⁴³ o incluso en cuanto a normatividad existente en comparación con otras actividades ganaderas como al ganado bovino, porcino u otro que genere mayores empleos directos e indirectos y sea de mayor consumo.

Si el gobierno apoyase no solo brindando apoyo económico a este producto, sino también fomentando su consumo en las grandes ciudades como en las zonas rurales, la perspectiva de consumo cambiaría por completo.

Dentro de las estrategias que en este documento se plantean, se considera la opción de modificar el proceso de transformación (matadero y despiece), dicha actividad ya se maneja en otros países (Italia tiene 51 con certificación de la comunidad económica Europea) que actúan también como importadores y exportadores mayoristas. A su vez la distribución organizada y las carnicerías tradicionales controlan la mayoría de la venta (39 y 40% respectivamente).

En España por ejemplo, se estima que alrededor de un 25% del mercado de la carne cunícola se ha integrado de manera vertical, principalmente los grandes productores de pienso. Estas empresas mencionan que solo existiendo una integración es que se puede garantizar la calidad del proceso de producción y de producto. Las fases están categorizadas por actividades y respectivamente cuenta con actores quienes tienen bien definidas sus acciones que facilitan la actividad cunícola, es decir, el productor solo se dedica a la producción y posteriormente las etapas de sacrificio, comercialización y venta son hechas por demás actores. Resulta difícil pensar la implantación de este tipo de esquemas aun en la región de Texcoco pero a nivel mayor como actividad ganadera, el gobierno bien podría pensar en implementar un esquema semejante.

Los productores, en su mayoría, cuentan con una visión de hacia donde se dirige su granja cunícola, así como también cual es su situación actual, es por esto que dependerá de ellos la decisión final de ofrecer un producto de mayor calidad organoléptica. Esto claro, deberá alinearse con sus metas a mediano y largo plazo. De acuerdo a las encuestas, un 90 % de los productores de tipo semi-industrial cuentan con estudios de licenciatura y han contado ya con algún apoyo por parte del gobierno, quizás, su crecimiento se vea limitado por la falta de interés hacia un proceso industrializado.

⁴³ Asociación Nacional de Cunicultores de México A. C.

REFERENCIAS

- Ackoff R. L. (1973): Métodos de Planificación Empresarial, Ediciones de Organización.
- Asociación Nacional de Cunicultores de México A. C.
- Alianza para el Campo, Fundación Produce Tlaxcala y Colegio de Postgraduados en Ciencias Agrícolas Campus Puebla. Programa Estratégico para el Desarrollo de la Cunicultura en México: Producción, Transformación y Comercialización del Conejo. FPT, CP, Tlaxcala, Tlax., Abril 2003
- ANCUM, 2010. Asociación Nacional de Cunicultores de México. Prospectiva. Obtenido el 12 de Abril de 2014 desde <http://www.ancum.org.mx/prospectiva.html>
- Ayala, M. E. (1973). Como elevar la rentabilidad del conejar. Ediciones Sertebi. Barcelona, España. Pp. 134-140
- Coordinadora de Organizaciones de Agricultores Y Ganaderos, (2013). Sector cunícola. Anuario Agrario, pp. 112-113
- Camps, J. y J. C. de Pedro. 2001. Conejo: la carne sana y dietética. Ciclo internacional de conferencias en cunicultura empresarial. UACH.
- Chopra, S. y Meindl P. (2004). Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. Prentice Hall.
- Colin, M. (1994). La Cunicultura Norteamericana II: México. World Rabbit Science, vol. 2 (1), pp. 7-14.
- Comité Sistema Nacional Producto Cunícola (2009). Historia y Antecedentes: Producción. Obtenido el 10 de Febrero de 2014 desde <http://www.cunicultura.org.mx/produccion.php>
- Comité Sistema Producto Cunícola del Distrito Federal, (2012). Plan rector. Sistema Producto Cunícola. SAGARPA. Distrito Federal. Obtenido el 21 de Marzo del 2014 de http://dev.pue.itesm.mx/sagarpa/estatales/EPT%20COMITE%20SISTEMA%20PRODUCTO%20CUNICOLA%20DF/PLAN%20RECTOR%20QUE%20CONTIENE%20PROGRAMA%20DE%20TRABAJO%202012/PR_CUNICOLA_DF_2012.pdf
- Corrent, T. (2001). Fotografía de la cunicultura en los países latinos: España – Francia – Italia – Portugal. XXVIII Simposium de cunicultura, Alcañiz 2003, págs. 19-32.
- Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.
- DRAE. (2001). Diccionario de la real academia de la lengua española. 22.ª, ed.

- FAO-Base de datos estadísticos de la FAO (FAOSTAT). 2007. Base de datos. <http://www.fao.org>
- FAO. 1999. El conejo: cría, sanidad y producción. Roma: FAO
- FAO. (2010). Food and Agriculture Organizations of the United Nations. Estadísticas. <http://faostat.fao.org/DesktopModules/Admin/Logon.aspx?tabID=0>. Consultado 25 Julio, 2014.
- Ferrer, P. J. y Valle, A. J. (1991). El arte de criar conejos. España. Toni Roca AEDOS, 9ª Ed.
- Fletcher, D.L. (2004). Further processing of poultry. In: Mead G.C. (Ed.). Poultry meat processing and quality. CRC Press, Boca Raton, Florida, USA, 108-134.doi:10.1533/9781855739031.108
- García, J. C., A. Pró M., C. M. Becerril P., M. E. Suárez, O. J. I. Cortés F., y M. J. González A. (1998). Diagnóstico de la producción y consumo de la carne de conejo en la población de Xocotlán, Texcoco, Estado de México. Memorias del primer Congreso de cunicultura de las Américas. Montecillo, México.
- Gamboa, R. C. (2001). Estudio de mercado de la carne de conejo en el municipio de Texcoco. Tesis de maestría. Colegio de Posgraduados. Montecillo, Texcoco. México. 143 p
- INEGI (2007). Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Censo agrícola, ganadero y forestal 2007. Obtenido el 2 de Agosto de 2014 desde: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos/default.aspx?c=17177&s=est>
- INEGI. (2010). Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Densidad de población. Obtenido el 25 de marzo del 2014 desde <http://cuentame.inegi.gob.mx/impresion/poblacion/densidad.asp>
- Lebas, F., Coudert, P., De Rochambeau, H., Thébault R.G., (1997). The Rabbit - Husbandry, Health and Production. FAO Animal Production and Health Series No. 21.
- Lebas, F. Colin, M. (2001). Producción y consumo de carne de conejo en el mundo. Cunicultura. España. 149 Vol. XXVI
- Lukefahr, S. D., (1998). Rabbit production in Uganda: Potential versus opportunity. World Rabbit Science, 6 (3-4): 331-340
- Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino. (2009). Estudio de la cadena de valor y formación de precios del sector de la carne de conejo. Observatorio de Precios de los Alimentos MARM. España: Saborá S. L.
- Matus, C. (1987). Política, Planificación y Gobierno. Caracas, Fondo Editorial Altadir
- Matus, C. (1993). Estrategia y Plan. México, Siglo XXI, 10ª. Ed.

Montes M., & Mora X. (2011). Análisis del Estudio del Sector de Carne de Conejo en Cifras del MARM. Cunicultura, vol. 209, pp. 15-21.

Sistema Producto Cunícola del Distrito Federal. (2012). Plan rector. Comité Nacional Sistema Producto Cunícola. Distrito Federal, México.

Olivares P. R., Gómez C. M., Schwentesius R. R. y Carrera C. B. (2009). Alternativas a la producción, mercadeo para la carne de conejo en Tlaxcala, México. Región y Sociedad, vol. 21 (46), pp. 191-207

Petracci M. y Cavani C. (2013). Rabbit meat processing: historical perspective to future directions. World Rabbit Science, vol. 21, pp. 217-226.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan fuerza a la estrategia. Harvard Business Review, America Latina, pp. 1-15.

Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The free press, New York.

Raharjo Y.C. (2008). Development of rabbit production in Indonesia under the bird flu situation. In Proc.: International Workshop Organic rabbit farming based on forages, 25-27 November, 2008, Cantho University, Cantho City, Vietnam.

Restrepo, P y Fernando, L. (2004). Interpretando a Porter. Colección de Textos de Administración y Negocios: Universidad de Rosario, Colombia.

Rosas, P.N. (2013). Demanda actual y potencial de la carne de conejo en el municipio de Texcoco, Estado de México. Tesis de maestría. Colegio de Posgraduados. Montecillo, Texcoco. México. 70 p

SAGARPA (2012). Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. El estado de México primer lugar en producción y consumo de carne de conejo. Boletín No. 78. México. 2p.

Subdirección General de Productos Ganaderos. (2011). Principales indicadores económicos en 2010: El sector de la carne de conejo en cifras. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, España.

Sánchez, G. (2003). Técnicas participativas para la planeación: Procesos breves de intervención. Fundación ICA A. C. México, D. F.

The World Bank. (2012). España: Población total. Obtenido el 25 de marzo del 2014 desde <http://data.worldbank.org/country/spain>

The World Bank. (2012). México: Población total. Obtenido el 25 de marzo del 2014 desde <http://data.worldbank.org/country/mexico>

UNAITALIA, (2014) La cadena de conejo. Unión Nazionale Filiere Agroalimentari Carni e Uova. Obtenido el 12 de Marzo del 2014 de: <http://www.unaitalia.com/Filieraconicola.aspx>

Wikipedia, la Enciclopedia Libre (16 de marzo del 2014). Cataluña. Obtenido el 25 de Marzo del 2014 desde <http://es.wikipedia.org/wiki/Catalu%C3%B1a#Demograf.C3.ADa>

Wehrich, H., y Koontz, H., (1993). Management: A Global Perspective, McGraw-Hill, E.U.A.

Wolfe, K., Ferland, C., & Mckissick, J.C. (2002). Rabbit meat market analysis-Georgia meat rabbit cooperative. University of Georgia. Georgia, U.S. 14 p.

Xicatto, G. y Trocino, A. (2007). Italia, un sistema de producción cunícola integrada. Boletín de cunicultura. España, vol. 151, pp. 6-19.

Zamora, F. M. (2003). Prioritario fomentar su producción y consumo, la carne de conejo, una alternativa económica, conejos. Pp. 9-11

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de las encuestas realizadas

OBJETIVO:	Conocer cual es la situación de los productores cunícolas en el municipio de Texcoco Estado de México en cuanto a términos de tecnificación, tamaño, cantidad de carne producida, especies que trabajan, apoyos que han o no recibido por parte del gobierno, entre otras. La información obtenida servirá para la estructuración de una tesis de maestría de la UNAM, por lo cual el fin es meramente académico y la información obtenida será usada con fines estadísticos. Nota: El productor esta en su derecho de no contestar aquellas preguntas que no sean de su agrado o le generen incomodidad.
INSTRUCCIONES:	Llene las casillas con una "x". Para el caso de las casillas que dicen "otro, ¿Cuál?, ¿Por qué?, u otro dato en particular" especificar de la manera mas detallada posible.

Sección 1.	Datos del entrevistado				
Nombre:					
Sexo:	Masculino <input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>	Edad: _____		
Nivel máximo de estudios					

Sección 2.	Información del lugar de trabajo				
Dirección					
Puesto que desempeña:					
Numero de personas que laboran en el lugar:					Años que lleva desempeñando la cunicultura:

Sección 3					
¿Dónde consigue los alimentos para el ganado?	Veterinaria <input type="checkbox"/>	Forrajera <input type="checkbox"/>	Otro: _____		

¿Qué tipo de alimentos le proporciona a los conejos?	Maíz _____	Trigo _____	Purina u otro productor industrial _____
	Otro ¿Cuál? _____		
¿Los precios del alimento son estables?	Si _____	No _____	
¿Dónde consigue los medicamentos para el ganado?	Veterinaria _____	Forrajería _____	Otro: _____
¿Dónde consigue las jaulas y equipos para el manejo del ganado?	Veterinaria _____	Forrajería _____	Otro: _____
¿Dónde consigue el pie de cria?	Veterinaria _____	Forrajeria _____	Otro: _____
¿Maneja algún tipo de raza en particular?	Si _____	No _____	¿Cual? _____
¿Lleva a cabo algún control de razas?	Si _____	No _____	¿Cuál ó de que tipo? _____
	_____	_____	_____
Sugerencias del productor para mejorar la adquisición de insumos	_____		

Sección 4			
¿Se cuenta con una Misión y Visión en el lugar de trabajo?	Si _____	No _____	¿Por qué? _____
¿Alrededor de cuántas cabezas sacrifica por mes?	_____		

¿Cómo clasificaría su proceso de producción de carne?	Familiar o traspatio	Semiindustrial	Industrial	¿Por qué?
¿Con cuantas hembras reproductoras cuenta?				¿Qué raza?
¿Lleva acabo algún manejo o control sanitario de la granja?	Si		No	¿De que tipo (ej.: registros, zonas exclusivas de sacrificio, etc.)?
¿Lleva acabo algún tipo de control en la producción de carne?	Si		No	¿Cual?
¿Utiliza algún equipo especializado para la obtención de carne u otro subproducto?	Si		No	¿Cual?
¿Sabe dónde conseguir maquinaria para facilitar la obtención de carne u otro subproducto?	Si		No	¿Dónde?
¿El personal que labora cuenta con algún tipo de capacitación otorgada por algún externo (gobierno, empresa, etc.)?	Si		No	¿De que tipo?
¿La alimentación del ganado es balanceada conforme a su crecimiento?	Si		No	¿Por qué?

¿Utiliza equipos de refrigeración o congelación?	Si _____	No _____	¿Por qué? _____
¿Tiene algún lugar asignado para el sacrificio?	Si _____	No _____	_____
¿Conoce el manual de buenas prácticas aprobado por SENASICA?	Si _____	No _____	¿Lo usa? _____
¿Por qué?	_____	_____	_____
Sugerencias del productor para facilitar la producción en la granja	_____		

Sección 5			
¿Dónde comercializa la carne de conejo?	Restaurantes _____	Mercados _____	Comercio directo en la granja _____
	Otro _____		
¿Comercializa los subproductos del conejo?	Si _____	No _____	¿Por qué? _____
¿En que presentación se vende mas el conejo?	Canal entera con cabeza _____	Canal troceada con cabeza _____	Canal entera sin cabeza _____ Canal troceada con cabeza _____
¿Donde comercializa los subproductos del conejo? (en caso de venderlos)	Restaurantes _____	Mercados _____	Comercio directo en la granja _____
	Otro _____		
¿Utiliza la carne de conejo para autoconsumo?	Si _____	No _____	¿Por qué? _____
¿Vende carne a algún intermediario?	Si _____	No _____	¿Cual? _____
	_____	_____	_____

¿Dónde distribuye más su producto?	Intermediario	Cadena comercial	Introduccion	Otro:
¿Comercializa productos refrigerados?	Si _____	No _____	¿De que tipo? _____	_____
¿Distribuye carne a alguna tienda departamental?	Si _____	No _____	¿Cual? _____	_____
¿Ha intentado distribuir a alguna tienda departamental?	Si _____	No _____	¿Cual? _____	_____
¿Intercambia comunicación con algún otro productor para la venta de carne?	Si _____	No _____	¿Cual? _____	_____
¿Ha recibido apoyo por parte de alguna entidad, sea gubernamental o no, para comercializar la carne?	Si _____	No _____	¿Cual? _____	_____
¿Ha pensado en la elaboración de algún producto de valor agregado? (hamburguesa, hot dog, etc.)	Si _____	No _____	¿Cual? _____	_____
¿Es muy variado el precio de venta de la carne en el año?	Si _____	No _____	_____	_____
Indique del 1 al 4 como varía el precio. Siendo "1" el mas barato "4" el mas caro	Primavera _____	Verano _____	Otoño _____	Invierno _____
¿Existe alguna época del año donde exista mayor venta del producto?	Si _____	No _____	¿Cual? _____	_____
¿Cuál es el precio promedio al que vende la carne de conejo por kilo?	_____	_____	_____	_____
¿El producto ofrecido (carne) que característica tiene?	¿Deshuesado? _____	¿Conejo entero? _____	¿Empaquetado? _____	_____

	Otro _____
Sugerencias del productor para mejorar la comercialización de su producto	

<i>Sección 6</i>			
¿Ha recibido apoyo por parte de alguna instancia social o gubernamental?	Si _____	No _____	¿Cuál o de qué tipo? _____
¿Recibió apoyo para la puesta en marcha de esta granja?	Si _____	No _____	¿Cuál o de qué tipo? _____
¿Conoce la normatividad relacionada a la cría y sacrificio de conejos?	Si _____	No _____	
¿Considera que hace falta normatividad para el desarrollo de la cunicultura?	Si _____	No _____	¿Relacionada a qué? _____
¿Considera que el apoyo recibido por parte del gobierno ha sido?	muy bueno	bueno	malo
¿Esta afiliado a algún tipo de organización civil para el desarrollo de la cunicultura?	Si _____	No _____	¿Por qué? _____
¿Conoce o le gustaría afiliarse a alguna organización civil de este tipo?	_____		

¿Esta afiliado a la Asociación Nacional de Cunicultores de México A. C. (ANCUM)	Si		No	¿Por qué?
¿Ha recibido algún tipo de apoyo por parte de él (ANCUM)?	Si			¿De qué tipo?
¿Considera que el apoyo recibido por parte del ANCUM ha sido?	muy bueno	bueno	malo	muy malo
¿Conoce al comité Nacional Sistema Producto Cunicola?	Si		No	
¿Ha recibido algún tipo de apoyo por parte de el?	Si		No	¿De que tipo?
¿Considera que el apoyo recibido por parte del Comité Nacional Sistema Producto Cunicola ha sido?	muy bueno	bueno	malo	muy malo
Sugerencias del productor para mejorar el apoyo por parte de estas instituciones				

<i>Sección 7</i>				
¿Ha asistido a algún tipo de capacitación ajena a las otorgadas por el gobierno?	Si		No	¿De que tipo?

¿Alguna vez ha solicitado algún tipo de préstamo financiero?	Si	No	¿De que tipo y a que entidad (para equipo, ganado, instalación, etc.?)	
	—	—	_____	
¿Considera que el agrado de aceptación de la gente para la carne ha...?	crecido	Ha permanecido igual	no ha crecido	ha disminuido
¿Considera que la venta de su producto en los últimos ha...?	crecido	Ha permanecido igual	no ha crecido	ha disminuido
¿Considera que los canales de comercialización (mercados, autoservicios, intermediarios, etc. de la carne ha...?)	crecido	Ha permanecido igual	no ha crecido	ha disminuido
¿Explota algún otro tipo de ganado?	Si	No	¿Cual?	
¿La explotación de carne de conejo representa su principal fuente de ingreso?	Si	No	¿Por qué?	
¿Realiza alguna otra actividad (trabajo) la cual requiera de mayor dedicación de tiempo?	Si	No	¿Cuál o de qué tipo?	
¿Considera que se requiere instalar mataderos como en el caso de otros ganados?	Si	No	¿Por qué?	
¿Resulta complicado adquirir conejas reproductoras?	Si	No	¿Por qué?	
	—	—	_____	

¿Resulta complicado adquirir equipamiento básico para la granja?	Si _____	No _____	¿Por qué? _____	
¿Resulta complicado encontrar equipos para procesar la carne de conejo?	Si _____	No _____	¿Por qué? _____	
¿Considera que el rendimiento (\$) obtenido de carne de conejo es?...	muy bueno	bueno	malo	muy malo
¿Considera que el precio al cual obtiene las hembras reproductoras es?...	Muy caro	Caro	Normal	Barato
¿Considera que el precio de los alimentos para el ganado es?...	Muy caro	Caro	Normal	Barato
¿Cree usted que la aceptación del producto por el consumidor puede verse afectada por su presentación final?	Si _____	No _____	¿Por qué? _____	
Comentarios o sugerencias adicionales:				

