

DIAGNÓSTICO DE EMPRESA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD COMPETITIVA: CONEJOS DEL TOMINÉ*

TRONCOSO PARDO, Aura Yuselli **

PALABRAS CLAVES:

Diagnóstico; Capacidad Competitiva; Posicionamiento; Debilidad; Oportunidad; Fortaleza; Análisis interno; Objetivos; Estrategia; Explotación; Cunicultura; Explotación Doméstica; Explotación Semicomercial; Producción Cunícola.

DESCRIPCION:

El objetivo del presente diagnóstico es proponer estrategias para mejorar la competitividad de Conejos del Tominé, analizando factores internos de la granja frente a su capacidad productiva, diagnosticando la situación actual, para poder determinar sus condiciones, con el fin de llegar a una descripción de oportunidades de mejora a las que puede llegar a tener la granja.

Esta granja se encuentra ubicada en la región de la Calera, además, su propietario da a conocer las intenciones de mejorar su negocio en diferentes entrevistas informales a la misma, junto con el planteamiento de las diferentes necesidades de estructurarse para llegar a un desarrollo sostenible evolutivo, donde se analizan diferentes factores que den soporte a esta mejora competitiva.

Los factores a evaluar se encuentran contenidos en la Guía para la Evaluación Diagnóstica, contenida dentro de este trabajo.

FUENTES:

Se consultaron un total de 26 referencias bibliográficas y 1 consulta web, las cuales se encuentran distribuidas así: 11 sobre Planeación Estratégica y Competitividad, 12 sobre estudios sobre Cunicultura y del sector Agropecuario, 4 de presentación de trabajos escritos y Metodología de la Investigación y la consulta web a la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

* PROYECTO PARTICULAR

** Estudiante de último semestre Facultad de Ciencias Empresariales, programa de Administración de Negocios – Universidad de San Buenaventura Sede Bogotá.

CONTENIDO:

El diagnóstico de empresa para el mejoramiento de la capacidad competitiva de Conejos del Tominé, es un trabajo basado en la necesidad de establecer una estructura de negocio que permita el posicionamiento y la rentabilidad para el empresario, identificando fortalezas que como dueño posee.

Este trabajo intenta plantear algunas herramientas que permiten dar estructura para llegar al estudio de factores internos que conlleven a determinar posibles riesgos, debilidades y oportunidades en la toma de decisiones. Seguidamente se encuentra los antecedentes del sector cunícola en Colombia.

Una vez conocida la información y manejo de la explotación del conejo de la granja Tominé se desarrolla una Guía para la Evaluación del desempeño, la cual contempla aspectos decisivos que permiten comprender la importancia de mantener una organización y las implicaciones que esto conlleva si hay deficiencias en las mismas.

METODOLOGÍA:

Se recurrió a bibliografía especializada sobre la explotación cunícola, lo que permitió conocer factores agropecuarios y técnicos del manejo de la especie de los conejos; en su totalidad es de autoría extranjera, puesto que existen muy pocos autores colombianos. Para la aplicación de Conejos del Tominé, se recurrió a una Guía para la Evaluación Diagnóstica, la cual reúne aspectos para el desarrollo de una planeación organizada, que permita revisar la situación actual y la capacidad productiva, económica y de negocio, talento humano, objetivos del negocio, producto, estrategias, entre otros.

Adicionalmente, se realizaron visitas a la granja, donde se mantuvieron entrevistas informales con el propietario, de las cuales se extrajo la necesidad de mantener y definir una estructura financiera y administrativa, para llegar a una competitividad que le genere valor a la granja. Se desarrolla un análisis de ingresos y gastos con cifras estimadas por el propietario, donde él desconoce la realización de un estado o flujo de los mismos, además se establecen oportunidades de mejorar los ingresos.

Se revisaron estadísticas sobre producción de especies menores en el Departamento Nacional de Estadística (DANE), en el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, en el ICA, SENA y FAO.

CONCLUSIONES:

Identificación de Recursos y Capacidad

Se identificaron los recursos que actualmente posee Conejos del Tominé, dando una capacidad de reproductores para convertirse a una explotación semicomercial, que contempla de 10 a 50 hembras reproductoras. Además de tener el recurso intelectual del propietario. Para la parte financiera no cuenta con el suficiente capital, ya que no ha tenido una adecuada distribución de sus ingresos, además de la deficiencia en la estructura de negocio.

Otra fortaleza es el control ambiental por las condiciones de comodidad dentro de la explotación. Además cuenta con registros y manejo adecuado del animal, por el conocimiento y dedicación que el propietario tiene, esto le permite diagnosticar el buen uso da el avance o retroceso de la explotación (animal).

Cuenta con los recursos zotécnicos para la mejora de la producción y explotación del animal, un punto a favor, ya que la competencia inició su producción con animales reproductores producidos por Conejos del Tominé. Lo anterior da como oportunidad para la granja en el aprovechamiento total del recurso intelectual y el cuidado que se tiene del mismo animal, obteniendo como resultado calidad, un valor agregado que puede dar con certeza en la producción.

Para el manejo del animal en pie y dicha calidad, lo tiene deficiente la competencia puesto que su centro de negocio es la producción en canal y no mejoramiento de raza y reproducción del animal.

Adicionalmente, se refleja una debilidad en utilización de la infraestructura (aprovechamiento de todas las jaulas), a pesar de que cuenta con los animales reproductores que le permiten generar una producción semicomercial.

Ventaja

Esta dada por la calidad en animales reproductivos, con una tasa de mortalidad de 3% como baja por las condiciones normales de una explotación cunícola, adicionalmente que para un mantenimiento adecuado del animal, cuenta con un índice de partos año de 7,16., sobre un parámetro de 4 a 11 partos anuales. Se desconoce los registros que manejan los competidores.

Conclusiones del sector

La búsqueda de obtener condiciones adecuadas para la modernización y especialización de la producción agropecuaria, ha llevado al Gobierno a la

inversión, promoción, empresarización de la agricultura y su crecimiento sostenible, focalizándose en las producciones bovina, porcina y avícola, dejando a un lado los sectores de especies menores, donde está contenido el sector cunícola. Lo anterior se puede observar en las Memorias del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, periodo 2002 – 2006. La oportunidad es la creación de conciencia inicial en los productores y luego estos resultados demostrarán al Gobierno para que recapacite en la inversión y desarrollo a estos sectores.

Mas sin embargo, y como resultado de este estudio se observa que hay oportunidades de mejora, lo que permite el aprovechamiento adecuado para mejorar Conejos del Tominé.

Teniendo en cuenta la información obtenida en el desarrollo del trabajo se observa que el propietario de la granja de Conejos Tominé solo cuenta con un manejo doméstico y no con los conocimientos administrativos que le permitan estructurar el negocio, llegando a las estrategias competitivas presentadas en el capítulo anterior, para llegar a unos rendimientos superiores a lo que actualmente presenta.

DIAGNÓSTICO DE EMPRESA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD
COMPETITIVA: CONEJOS DEL TOMINÉ

AURA YUSELLI TRONCOSO PARDO

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
BOGOTÁ
2007

DIAGNÓSTICO DE EMPRESA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD
COMPETITIVA: CONEJOS DEL TOMINÉ

AURA YUSELLI TRONCOSO PARDO

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de
Administradora de Negocios

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
BOGOTÁ
2007

Nota de Aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Ciudad y fecha

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
JUSTIFICACIÓN	12
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	15
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.2. PLANTEAMIENTO DEL TÍTULO	16
2. OBJETIVOS	17
2.1. GENERARL	17
2.2. ESPECÍFICOS	17
3. MARCO DE REFERENCIA	18
3.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	18
3.1.1. Definición de Términos	18
3.1.2. Términos Producción Cunícola	23
3.2. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA CUNÍCOLA COLOMBIANA	25
3.2.1. Beneficios de la cría de conejos	27
4. DISEÑO METODOLÓGICO	29
4.1. BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA Y REVISIÓN DE ESTUDIOS	29
4.2. INSTITUCIONES INVESTIGADAS	29
5. DIAGNÓSTICO	31
5.1. INFORMACIÓN DE APLICACIÓN	31
5.1.1. Guía para la Evaluación Diagnóstica	32
5.1.2. Análisis Guía Evaluación Diagnóstica	45
5.1.3. Estructura del negocio	49
5.1.4. Análisis Financiero	50
5.1.5. Fortalezas	52
5.1.6. Oportunidades	54
5.1.7. Debilidades	55
5.1.8. Amenazas	57
5.1.9. Comportamiento del sector	57
6. ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS CONEJOS TOMINÉ	59
6.1. GENERALES – SECTOR	60
CONCLUSIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	63

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.	
Tabla 1.	Inventario de otras especies pecuarias. Totales nacional y departamental 2005	15
Tabla 2.	El proceso de elaboración de la Acción empresarial (planteamiento informacional)	21
Tabla 3.	Propiedades alimenticias de la carne de conejo	27
Tabla 4.	Relación de ingresos Conejos del Tominé	51
Tabla 5.	Relación de Gastos Conejos del Tominé	52
Tabla 6.	Parámetros explotación cunícola	53
Tabla 7.	Relación de oportunidad de otros ingresos	54
Tabla 8.	Infraestructura Jaulas Conejos del Tominé	56
Tabla 9.	Cambios requeridos infraestructura jaulas Conejos del Tominé	56
Tabla 10.	Población Otras Especies, Distribución por Provincias del departamento de Cundinamarca 2000 – 2005	57
Tabla 11.	Población Otras Especies - Total Departamento de Cundinamarca 2000 – 2005	58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

		Pág.
Gráfico 1.	Flujo utilizado para la comercialización de conejo	26
Gráfico 2	Estructura de negocio Conejos del Tominé	50

AGRADECIMIENTOS

A DIOS, por haberme dado el don de la vida, que con ella en el corto camino he podido conocer a mis semejantes y compartir las bondades que es el desarrollarme junto a ellos.

En segundo lugar a mi familia, por el ejemplo, la enseñanza, el amor, paciencia, entendimiento y esfuerzo que han puesto para que cumpla mis objetivos como persona y profesional.

A Rodrigo por su amor, ternura, buen humor y comprensión. A su familia por permitirme conocerlos y compartir un nuevo mundo en tan poco tiempo.

A Javier Guzmán, propietario de Conejos del Tominé, quien por su interés de ser competitivo, depositó toda la confianza de su negocio en mi y mis conocimientos.

A Gedeón, por haberme brindado la fuerza espiritual que como creyente hoy tengo.

A Seguros Bolívar S.A., por apoyarme en el desarrollo de mi carrera y de mi proyección profesional y personal.

A mi amigo Veyer Mendoza, por la confianza depositada en mi.

A los doctores Jesús Castillo, Luz Mery Guevara, Pedro Sanabria y Pablo Moncayo, por su paciencia y colaboración en el desarrollo de mi primer proyecto de grado y el presente.

A la docente Constanza Quecan, por su disposición y apoyo incondicional e ilimitado en la conducción de este proyecto para que llegara a feliz término.

Al cuerpo de docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales, porque gracias a la aplicación de conocimientos adquiridos durante la carrera pude culminar con éxito este proyecto.

INTRODUCCIÓN

El diagnóstico de empresa para el mejoramiento de la capacidad competitiva de Conejos del Tominé, es un trabajo basado en la necesidad de establecer una estructura de negocio que permita el posicionamiento y la rentabilidad para el empresario, identificando fortalezas que como dueño posee.

Este trabajo intenta plantear algunas herramientas que permiten dar estructura para llegar al estudio de factores internos que conlleven a determinar posibles riesgos, debilidades y oportunidades en la toma de decisiones. Seguidamente se encuentra los antecedentes del sector cunícola en Colombia.

Una vez conocida la información y manejo de la explotación del conejo de la granja Tominé se desarrolla una Guía para la Evaluación del desempeño, la cual contempla aspectos decisivos que permiten comprender la importancia de mantener una organización y las implicaciones que esto conlleva si hay deficiencias en las mismas.

JUSTIFICACIÓN

La producción cunícola corresponde al sector agropecuario de la economía colombiana, como un subsector de especies menores, dentro del cual los conejos no representan una gran proporción, lo cual hace que sea un sector propicio para conocer y explotar a gran escala, por su variedad en producción, no solo carnes, sino también en pieles e investigación.

En Colombia existen grandes ventajas comparativas, ya sea por existencia de recursos o condiciones climáticas y geográficas, que no han sido explotadas de una manera eficaz y adecuada en la producción de bienes y servicios.

Por lo tanto, la escasez mundial de alimentos que se presenta en la actualidad, y con una perspectiva poco optimista, que también ha afectado a los colombianos, hace pensar en la necesidad de dirigir la atención a los recursos disponibles para la producción de alimentos, fuentes de proteínas, que satisfagan la demanda nutricional de una población en constante crecimiento.

Entre los alimentos básicos en la nutrición del pueblo colombiano, los que mayor significación tienen como fuente de proteínas son los de origen animal, destacándose entre éstos la carne.

Según estudios del DANE y la FAO, en Colombia la cantidad de carne consumida per cápita, tiene un comportamiento decreciente por cuestiones de costos, por ello se hace necesario ofrecer productos asequibles a las clases menos favorecidas.

La cunicultura se presenta como posible alternativa no explotada eficientemente, a pesar de las amplias posibilidades, tales como¹:

- No requiere de estructuras de producción sofisticadas.
- Altos índices de producción (reproducción).
- Alternativa para proveer un alimento de un alto poder nutricional a un relativo bajo costo, a pesar de que el conejo es una especie que requiere cuidados complejos para su levante.
- Si hubiera una toma de conciencia general (Gobierno, productores, comercializadores), sobre las posibilidades de explotación, entonces se podría desarrollar una gran industria cunícola en el país.

¹Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
www.fao.org/docrep/v5290s/v529s22:htm#TopOfPage. Miércoles, 04 de abril de 2007, 17:24:20

Al profundizar en los temas de la producción cunícola como el manejo, recursos, implantación, permitirá desarrollar oportunidades de enlace entre lo científico y de investigación con la parte teórica aprendida en la academia, adicionando circunstancias que de este desarrollo pueden surgir ítems de mejoramiento y dirección a un desarrollo sostenible de Conejos del Tominé dentro del sector. Inicialmente, se tiene conocimiento de que en la península Ibérica se ha manejado este tipo de proyectos a nivel macro.

La ejecución de una propuesta de mejoramiento para la finca cunícola Conejos del Tominé sería benéfica, en la medida que la inversión estuviese dirigida al fortalecimiento de una mejor estructura en los procesos para los componentes de dicha cadena, generando así una mayor producción y por ende la minimización de costos, dado que el propietario cuenta con una especialización técnica.

Se inicia con la sensibilización al propietario de la importancia de dar forma estructurada a su negocio, empezando por factores financieros, organización y evaluación de los mismos, con cualidades de eficiencia, eficacia y efectividad, dando a conocer lo favorable que sería para su pequeña economía, y obteniendo como respuesta una mayor participación frente a un mercado competitivo del sector.

Este proyecto es importante, ya que la propuesta de mejoramiento está abarcando los aspectos de la disciplina administrativa como son planeación, organización, dirección, control, administración financiera, perfil de capacidad interna, llevando a un diagnóstico que permita evidenciar una cadena de valor para la finca, donde se podrá visualizar valores agregados. Lo anterior es la aplicación de la parte disciplinar, que conllevará a definir el impacto con el caso específico.

Por otra parte, para la Universidad es prioridad la integralidad de la educación y ésto reflejado en los resultados y esfuerzos de su comunidad, por eso de gran validez es plantear proyectos en los que se desarrollen aspectos propios de las carreras, en particular de Administración. Teniendo en cuenta esta situación se hace propuesta de un tema contenido dentro de la disciplina Administrativa; por otra parte al tener la amplitud de lo contemplado, se hace efectivo el desarrollo de experiencias no solo sector laboral sino en otros sectores socio-económicos, haciendo extensiva la creatividad y el conocimiento, importante y valioso para el estudiante Bonaventuriano, creando diferentes marcos y contextos, formando personas íntegras y polifacéticas en conocimiento que se puedan desempeñar dentro de los mismos.

El hecho que el principal producto del conejo como es su carne, es de poco consumo en nuestro medio, lo hace constructivo e interesante, por cuanto requiere

de una búsqueda de información y utilización de estrategias y conocimientos recibidos durante el proceso de formación universitaria, que ayudan a incrementar capacidades de análisis y síntesis, dos aspectos de relevancia para un Administrador de Empresas.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Los intereses del sector cunícola constituyen una trama compleja que trasciende a lo puramente local, dado que la tecnificación, preparación y planeación presenta características particulares como es el manejo de intereses personales, adicionalmente el comportamiento de los costos y las implicaciones de mantener un negocio rentable y sostenible.

En la siguiente tabla se observa la evolución del comportamiento productivo del sector, observando la evolución que el sector presenta, de donde podemos evaluar y analizar diferentes factores de aplicabilidad organizacional que han surgido y que se podrían plantear y filtrar como propuesta para el productor de Conejos del Tominé.

Tabla 1. Inventario de otras especies pecuarias. Totales nacional y departamental 2005

DEPARTAMENTOS	TOTAL	HEMBRAS	MACHOS	Error estándar relativo del total (%)
Nacional	270.035	185.030	85.005	14,3
Boyacá	61.282	38.786	22.496	8,6
Caldas	3.663	1.898	1.765	36,1
Cauca	20.195	11.204	8.991	18,0
Cesar	368	184	184	47,8
Cundinamarca	35.318	23.700	11.618	18,0
Huila	4.125	2.363	1.762	19,4
Meta	2.113	1.677	436	42,5
Nariño	44.151	28.585	15.566	13,1
Norte de Santander	13.269	8.586	4.683	16,5
Risaralda	2.786	2.018	768	21,6
Santander	9.742	6.202	3.540	16,3
Tolima	4.972	2.780	2.192	17,1
Putumayo	622	461	161	39,5
Otros departamentos	67.429	56.586	10.843	0,0

Encuesta Nacional Agropecuaria, Resultados 2005, Departamento Administrativo Nacional de Estadística

Como se podrá apreciar más adelante, se mencionará la relación de factores internos que afectan directamente a una organización, y en el caso particular a una pequeña "empresa" de la producción, donde los planes de acción son de vital importancia, además de elementos como son la naturaleza del negocio, los

propósitos, los compromisos, los clientes, productos y servicios, entre otros, dando un impacto definitivo estructural para las organizaciones.

Para el sector cunícola y en especial para **Conejos del Tominé**, los costos mas representativos, están reflejados en la alimentación, con una participación aproximada de un 80%, por la exigencia de los cuidados que requiere para llegar a un grado sostenible, rentable y competitivo.

Dado lo anterior, se ha definido como problema la falta de organización y de estructuración de negocio en especial en factores económicos, que a través de su desarrollo pretendería el cambio favorable para que Conejos del Tominé evolucione y sea competitiva.

Adicionalmente, los procesos actuales de la misma son rudimentarios²; por ende la importancia de la propuesta de estructuración de la misma dando un nuevo horizonte de competencia y de organización.

Hay disposición del propietario frente al cambio que puede presentarse con la propuesta, y de qué objetivos quiere alcanzar, dependiendo de la maximización de su finca, se podría evaluar la oportunidad frente a sus competidores, y podría convertirse en ejemplo frente a las conejeras de la región, ésto le daría un alto grado de importancia.

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿A través de un diagnóstico de factores internos de Conejos del Tominé, cómo se puede mejorar una capacidad competitiva de la misma?

1.2. PLANTEAMIENTO DEL TÍTULO

DIAGNÓSTICO DE EMPRESA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD COMPETITIVA: CONEJOS DEL TOMINÉ

² Ver Guía para la Evaluación Diagnóstica. Docente Pablo Moncayo. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad de San Buenaventura, sede Bogotá. 2006.

2. OBJETIVOS

2.1. GENERAL

Proponer estrategias para mejorar la competitividad de Conejos del Tominé.

2.2. ESPECÍFICOS

- Analizar factores internos de Conejos del Tominé, frente a su capacidad productiva.
- Diagnosticar la situación actual de la granja.
- Describir las oportunidades de mejora que tiene la granja Conejos del Tominé

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

3.1.1. Definición de Términos

Dentro de este proceso se manejan los siguientes términos:

3.1.1.1. Análisis del microentorno

Se entiende el microentorno como las fuerzas que influyen e inclusive determinan el comportamiento del sector, y de la empresa en particular.

Son fuerzas de tipo económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico³.

3.1.1.2. Análisis del macroentorno

Es el conjunto de empresas que producen el mismo tipo de bien o servicio. El análisis se relaciona con su comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector. Este análisis contempla el ambiente más cercano a la granja y sus conclusiones aportarán importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa.

El resultado de estos dos análisis es un conjunto de oportunidades sobre las cuales basar un futuro para Conejos del Tominé y de las amenazas que debe eludir.

3.1.1.3. Análisis interno

Comprende un estudio global de los procesos de trabajo, de los recursos y capacidades de la empresa, de la cultura organizacional. El objetivo es determinar las debilidades y fortalezas que darán luces sobre la capacidad de la empresa y que influyen en su futuro⁴.

³ GARZÓN CASTRILLON, Manuel Alfonso. Planeación Estratégica. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Segunda edición, Bogotá, 2000.

⁴ GARZÓN CASTRILLON, Manuel Alfonso. Planeación Estratégica. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Segunda edición, Bogotá, 2000.

3.1.1.4. Objetivos y Estrategias

Es difícil para un espíritu cartesiano imaginar que todo un sistema económico y sus elementos, es decir, las empresas pudieran evolucionar sin una finalidad; es tranquilizador, al contrario, describir la evolución de las empresas según una dinámica ordenada: el sistema económico asignaría una finalidad a las empresas, éstas se dotarían de una misión, los dirigentes establecerían las estrategias correspondientes a los objetivos impartidos por la misión de la empresa. Algunos razonamientos lógicos se infiltran discretamente en nuestra mente, tales como:

- "toda organización tiene unos objetivos"
- "no hay estrategia posible sin objetivos"
- "no existen estrategias malas, solo objetivos malos"

Toda organización económica tiene por lo menos tres objetivos generales: supervivencia, crecimiento y utilidades, es decir, tres "voluntades organizacionales" independientes de las voluntades de los dirigentes. Además, tiene objetivos particulares que dependen de los deseos de los gerentes. Estos objetivos "contingentes" implican metas cifradas⁵.

Un objetivo tiene cuatro componentes⁶:

1. Un atributo, o sea una dimensión específica que lo define.
2. Una escala de medida.
3. Una norma o un umbral.
4. Un horizonte temporal

3.1.1.5. Finalidad o misión

Concepción implícita del "por qué" de la empresa. La pregunta sobre la finalidad de la empresa es de orden filosófico (filosófico opuesto a práctico).

3.1.1.6. Táctica

Son pequeños caminos para concretar las estrategias. Resultan del análisis del medio imperante (oportunidades y problemas) y las capacidades (fuerzas y debilidades); sirven como conexión con los proyectos⁷.

⁵ SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma, 20va Edición. Bogotá, D.C., 2002. p.42.

⁶ b5d. p. 44.

⁷ SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma, 20va Edición. Bogotá, D.C., 2002. p.42.

En la elaboración de una y otra, existen siempre dos aspectos principales⁸:

1. Diagnóstico de situación

- Recoger la información.
- Analizar los datos, hechos, problemas y fenómenos.
- Establecer cursos de acción posibles.
- Determinar las consecuencias de cada línea de acción.
- Escoger la línea de acción que se más eficiente para alcanzar los objetivos propuestos.

2. Toma de decisiones

Passar a la acción propiamente dicha para realizar una actividad o tarea en un momento y en una forma determinada

3.1.1.7. Estrategia empresarial

La palabra estrategia esta de moda. En pocos años, todas las acciones de las empresas y de los empresarios se han visto disfrazadas con el calificativo de estratégico, posicionamiento estratégico, planeación estratégica, inversión estratégica, etc. La empresa más pobre abunda en estrategias: estrategia de innovación, de personal, de mercadeo, de diversificación, etc.⁹.

Una estrategia no es ni buena ni mala, es solamente mejor o peor que la de sus competidores. B.H. Henderson señala esta noción de la relatividad de la estrategia en la siguiente forma:

Una estrategia empresarial es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa.¹⁰

Los componentes de una estrategia empresarial son:

1. Los objetivos de la Acción empresarial claramente definidos (atributos, escalas de medida, normas, horizonte temporal).
2. El plan de acción a nivel de la empresa total y a nivel de las divisiones.

⁸ b5d. p. 31

⁹ SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma, 20va. Edición. Bogotá, D.C., 2002. p. 50.

¹⁰ HENDERSON, B.D., What is Business Strategy, Boston Consulting Group, 1969. p. 43.

3. Los programas funcionales que describen y miden las consecuencias del plan por cada una de las funciones (finanzas, mercadeo, personal, etc.) de la empresa
4. Los recursos requeridos para llevar a cabo los programas de acción.

Tabla 2. El proceso de elaboración de la Acción empresarial (planteamiento informacional)

	ENTRADA	SALIDA
MEDIO AMBIENTE (externo)	Análisis de las oportunidades y amenazas del medio ambiente actual y futuro de la empresa	Investigación de mercado
EMPRESA (medio ambiente interno)	Análisis de las capacidades de la empresa. Identificación de sus fortalezas y debilidades	Diagnóstico estratégico
ESTRATEGIA	Aprendizaje de los conceptos, técnicas y herramientas de la estrategia empresarial	Acción empresarial

HENDERSON, B.D., What is Business Strategy, Boston Consulting Group, 1969. p. 43.

Se puede afirmar que una empresa que dedica sus esfuerzos a un solo producto tiene menos probabilidad de supervivencia a largo plazo que una empresa que se diversifica, teniendo en cuenta las condiciones del mercado actual (que no tenga competencia el producto).

La participación en el mercado tiene valor en la medida en que fortalece la capacidad de competencia de la empresa y contribuye al aumento de su rentabilidad.

El camino que conduce a la estrategia final parece haber sido recorrido. La reflexión sobre la misión de la empresa, el análisis interno, el análisis externo, el diagnóstico, la fijación de objetivos, el análisis estratégico y, por último, el análisis competitivo han permitido elaborar la estrategia "óptima", es decir, a la vez deseable y realizable. Para que se convierta en Acción, es necesario tomar una decisión y ponerla en práctica.

3.1.1.8. Innovación del mercado

Puede modificar cualquier variable de la mezcla de mercadeo: precio, publicidad, distribución, producto¹¹.

3.1.1.9. DOFA

*** Fortalezas y Debilidades**

El análisis interno es el proceso de examinar las debilidades y fortalezas internas de la empresa, primer y tercer elemento del análisis DOFA. El propósito de este esfuerzo consiste en identificar las debilidades que es necesario manejar o evitar cuando se formule el plan y así mismo, las fortalezas que se puedan aprovechar para lograr el futuro deseado¹².

*** Oportunidades y Amenazas**

La fase de auditoria del desempeño también debe incluir información acerca de las fuerzas externas que puedan ejercer impacto en las metas de la organización. Se debe estudiar a competidores, proveedores, mercados y cliente, tendencias económicas, condiciones del mercado laboral y regulaciones gubernamentales, en todos los niveles que puedan influir en la empresa en forma positiva o negativa¹³.

*** Ventaja competitiva**

Es cualquier característica de la empresa que la aísla de la competencia directa dentro de su sector para poder asegurarse beneficios a largo plazo.

Las posibilidades que ofrecen los distintos sectores para obtener una ventaja competitiva son por diferenciación de productos y liderazgo en costos¹⁴.

Los factores que posibilitan una ventaja competitiva de liderazgo en costos:

- Obtención de economías de escala por medio de la tecnología utilizada en la explotación comercial.
- Existe un suministro importante en condiciones de coste ventajosas.

¹¹ *Ibíd.* p. 66.

¹² *Ibíd.* p. 242.

¹³ *Ibíd.* p. 243.

¹⁴ GARZÓN CASTRILLON, Manuel Alfonso. *Planeación Estratégica*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Segunda edición, Bogotá, 2000.

- Es posible establecer relaciones con los clientes o proveedores o los proveedores que abaraten los costos finales.
- El desarrollo de procedimientos propios de diseño, fabricación o comercialización que abaraten los costos.

Los factores que posibilitan una estrategia de diferenciación son:

- Utilización del producto para diferenciarse.
- Posibilidad de aplicar diferentes tecnologías.
- Importancia de la calidad para el cliente, y que además no sea perceptible a simple vista.
- Posibilidad de mejorar un servicio mediante tecnología compleja.

El objetivo del análisis de la situación de la empresa es llegar a determinar una estrategia competitiva para obtener una posición cómoda en el sector.

3.1.2. Términos Producción Cunícola

3.1.2.1. Explotación

Por ser una industria de grandes perspectivas, en la actualidad toma impulso como fuente económica en la obtención rápida de proteína de origen animal y generadora de ingresos económicos debido al rápido crecimiento que presenta, además de su excelente carne y fácil explotación, la ventaja sobre las demás especies su alta prolificidad y fertilidad, la habilidad para aprovechar los forrajes y subproductos de cosechas, etc.

3.1.2.2. Clases de Explotación

3.1.2.2.1. Doméstica o casera

Se dedica al sostenimiento de la familia y en ella están vinculados todos sus miembros, no utilizan el crédito ni tampoco la tecnología; es una explotación que se inicia con 3 a 10 hembras y un macho. Las razas utilizadas no siempre son las mejores, no hay selección de reproductores presentándose alta consanguinidad.

En esta clase de explotación se encuentra Conejos del Tominé actualmente, lo que se busca es mejorar su infraestructura para así obtener una mejor productividad y explotación, generando valor a la misma.

3.1.2.2.2. Tecnificada

Semi-industrial. Son explotaciones donde se hace uso, en parte, del crédito y de la asistencia técnica, genera empleo, utiliza mano de obra, su producción se destina para clientes fijos y supermercados; su pie de cría es seleccionado.

Son explotaciones que cuentan con más de 50 hembras en producción y 5 reproductores.

3.2. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA CUNÍCOLA COLOMBIANA

El conejo doméstico llega a Colombia traído por los conquistadores, fue explotado inicialmente por religiosos, en los predios de sus conventos.

“Hace unos veinte (20) años, el conejo se criaba como animal doméstico y aún continúa criándose así en las familias campesinas en madrigueras y corrales construidos cerca de la casa de habitación”¹⁵.

Sólo hace una década se comenzó a introducir pies de crías mejoradas, importadas principalmente de Estados Unidos, ya que tradicionalmente sólo se mantenía la raza criolla.

“Con la introducción de estas razas mejoradas comenzó la cría en galpones con un poco más de higiene y cuidado, teniendo en perspectiva la ceba, ya como complemento alimenticio de productor sino como fuente de ingresos adicionales”¹⁶.

Para entender la evolución que ha sufrido la industria cunícola en la Sabana de Bogotá, se hace necesario remontarse a un análisis macro (en toda Colombia), con el fin de explicar la situación actual.

El conejo se encontraba distribuido en todas las regiones del país explotado de manera rústica, la mayoría de las explotaciones eran campesinas y un poco mejor, existían explotaciones de tipo comercial en Cundinamarca, Valle del Cauca, y especialmente alrededor de las capitales, explotaciones que se hacían con base en razas formadas en Europa, Estados Unidos y Argentina, como producto de cruzamiento y conservación de ejemplares de tamaño adecuado, resistencia, calidad, conversión alimenticia, proliferación, calidad de carne, piel, pelo y la mayor precocidad para producir resultados económicos¹⁷

Antes de proseguir se hace necesario aclarar que la actividad industrial de la carne del conejo empezó alrededor del año 1973 en Colombia, la cual satisfacía el mercado interno, mientras que la comercialización comenzó en forma unos pocos años después.

Como datos sobre explotaciones en la Sabana de Bogotá se encontró que existían las siguientes regiones: Cota, Chía, Funza, Faca, Tabio, Tenjo, Sopó, Tocancipá,

¹⁵ BEJARANO P. Luis Alberto y GONZALEZ C. Jorge Eliécer. Aspectos específicos de la Agroindustria en Colombia. Conejos y su correspondiente transformación. Universidad INCA de Colombia. Facultad de Ciencias Técnicas. Bogotá, 1983.

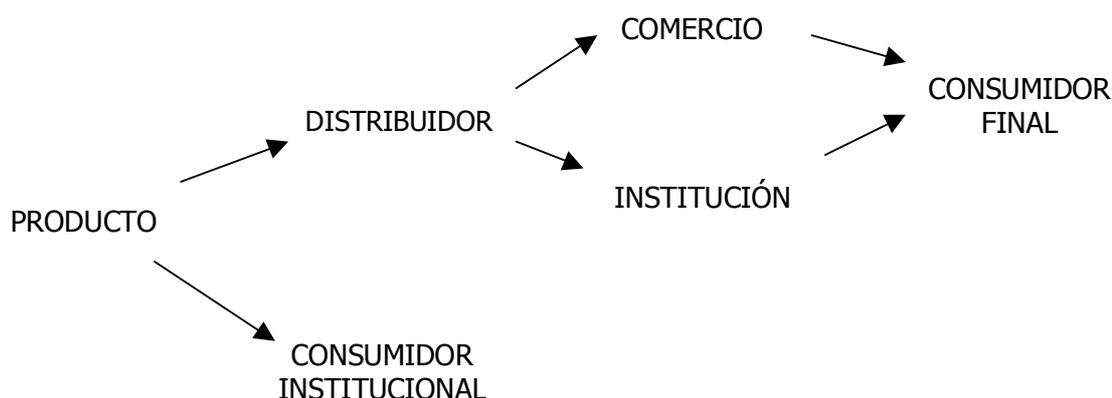
¹⁶ *Ibíd.* P 54.

¹⁷ FORERO PAEZ, Patricia. Industrialización y mercadeo de la carne de conejo. Universidad de los Andes. Facultad de Administración de Empresas. Bogotá.

Soacha, Fontibón, Mosquera, La Calera, Fusagasuga, Arbeláez, Silvana, Carmen de Apílala, Albán, Sasaima, La Mesa, Ubaté, Cáqueza, Guateque.

En cuanto a canales de comercialización que se alcanzaron a utilizar, empleaban minoristas, vendían principalmente en supermercados hospitales, clubes, asaderos, hosterías y restaurantes.

Gráfico 1. Flujo utilizado para la comercialización de conejo



Diagnóstico de la producción de carne de conejo en la Sabana de Bogotá y sus posibilidades de exportación a mercados internacionales. Diane de Wasseige. 1987

El tipo comercial e industrial comprende unidades de explotación empresarial con más de 50 hembras de cría y sobrepasando las 1.000 unidades. No es frecuente en el país, registrándose sólo un 20% de este tipo de empresa. Se caracteriza porque utiliza razas más especializadas hacia los productos carne o piel, que son de creación moderna, como son el Nuevo Zelanda blanco y el Californiano para carne, el "Rex" y el "Silver" como razas peleteras y el Angora como raza para producción de lana. La alimentación de los animales técnicamente explotados es a base de concentrado especial para conejos (Conejina) y en la actualidad éste es un insumo que incide sustancialmente en los costos de producción ya que el costo actual de este producto es de \$36.000.00 el bulto. La producción de concentrado para la industria cunícola se estima en 1.000 a 1.500 toneladas / año, la cual corresponde aproximadamente a un 50% de las necesidades. Los empresarios completan sus requerimientos con el uso de concentrados para otras especies tales como granos molidos y salvado, también con el suministro de forrajes verdes como alfalfa, pastos y hortalizas.

El mercado de carne de conejo está dirigido fundamentalmente hacia los sectores de la población de mayores ingresos quienes son los que pueden pagar el alto precio que actualmente tiene ese producto. Estos costos se reflejan en el hecho

de que uno de los más grandes almacenes distribuidores de Bogotá, como es la cadena Carulla.

3.2.1. Beneficios de la cría de conejos¹⁸

- Su manejo es fácil (en cuanto al levante).
- Tienen una reproducción muy rápida.
- La carne es muy nutritiva para la familia.
- Sus pieles y cueros pueden ser vendidos.
- Su alimentación es sencilla pastos y residuos de cosecha y de cocina, para un animal no productivo
- La calidad de su estiércol, como abono para el suelo, es buena.

Uno de los sistemas más prometedores en el incremento de proteína de origen animal es mediante la producción de carne de conejo, dadas sus características ya que es jugosa, tierna y apetitosa, lo cual le permite competir con otras carnes de ave y cerdo, además de ser considerada medicinal por su bajo contenido de colesterol y ácido úrico, por su calidad dietética es muy apreciada y constituye un poderoso motivo de promoción y consumo en la población colombiana mejorando de esta forma la alimentación del pueblo.

Tabla 3. Propiedades alimenticias de la carne de conejo

ESPECIE	MATERIA SECA %	COLESTEROL mg/kg DE CARNE	CALORÍAS
Conejo	40.15	50	102
Pollo	31.62	900	198
Cerdo	27.11	930	148
Bovino	24.61	140	136

MARTÍNEZ ECHEVERRI, Jesús Emilio. Explotación y manejo Conejo Doméstico. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Escuela de Ciencias Agrarias. p.70.

La cunicultura no requiere de grandes inversiones puesto que su alojamiento se puede realizar mediante construcciones rústicas con especificaciones técnicas; su

¹⁸ Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
www.fao.org/docrep/v5290s/v529s22:htm#TopOfPage. Miércoles, 04 de abril de 2007, 17:24:20

alimentación puede ser a base de concentrados combinada con productos de la finca como forrajes, hortalizas y productos de molinería.

Con la piel bajo procedimientos técnicos se obtiene un producto de amplia aplicación en la industria peletera que permite la fabricación de diversos elementos contribuyendo de esta manera a la conservación de otras especies perseguidas por su piel, además de la preservación del medio ambiente.

Cabe anotar que dentro de los antecedentes de la explotación de conejos, se enmarcaba bajo dos grandes sistemas a saber: Explotación tradicional o familiar compuesta por razas denominadas "criollas", sin características de producción determinadas (carne, piel o doble fin), se observan rasgos raciales de la raza gigante española, blanco gigante o finlandés blanco, chinchilla español. Este sistema tradicional es el más común en el país y se caracteriza por un nivel tecnológico inapropiado, reflejado en bajos rendimientos, baja natalidad y poca supervivencia. Los métodos de alimentación y alojamiento son inadecuados y no se ciñen a un plan de producción específico. La explotación tecnificada de tipo "semicomercial" comprende unidades de producción entre 10 y 50 hembras de cría.

El tipo comercial e industrial comprende unidades de explotación empresarial con más de 50 hembras de cría y sobrepasando las 1000 unidades. No es frecuente en el país, registrándose solo un 20% de este tipo de empresa. Se caracteriza porque utiliza razas más especializadas hacia los productos carne o piel, que son de creación moderna, como son el Nuevo Zelanda Blanco (se tiene como explotación para carne Conejos del Tominé, adicionalmente de realizar selección de animales para diferentes tipos de objetivo investigativo) y el Californiano para carne, el Rex y el Silver como razas peleteras y el Angora como raza para producción de lana. La alimentación de los animales técnicamente explotados es a base de concentrado especial para conejos (Conejina) y en la actualidad este insumo que incide sustancialmente en los costos de producción ya que el costo promedio actual de este producto es de \$36.000 por bulto¹⁹.

¹⁹ Distribuidor autorizado FINCA, municipio La Calera.

4. DISEÑO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de este proyecto, se utilizó la siguiente información:

4.1. BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA Y REVISIÓN DE ESTUDIOS

Se recurrió a bibliografía especializada, la cual en su totalidad de autoría extranjera, puesto que existen muy pocos libros de autores colombianos. Los que se lograron revisar fueron escritos en su mayoría por el Dr. Mario Castaño, conocido y renombrado técnico de la parte de especies menores del ICA.

Para la aplicación de Conejos del Tominé, se recurrió a una Guía para la Evaluación Diagnóstica brindada por el docente Pablo Moncayo²⁰, la cual reúne varios aspectos para el desarrollo de una planeación organizada, que permita revisar situación actual en aspectos de capacidad productiva, económica y de negocio, talento humano, objetivos del negocio, producto, estrategias, entre otros.

Adicionalmente, se realizaron visitas a la granja, donde se mantuvieron entrevistas informales con el propietario, en las cuales expreso su intención de organizarse y proyectar su negocio, tener claridad de la importancia de mantener y definir una estructura financiera y administrativa, lo que le permite llegar a una competitividad que le genere valor a su granja. Seguidamente, se realiza el análisis de ingresos y gastos con cifras estimadas por el propietario, donde él desconoce la realización de un estado o flujo de los mismos, además se establecen oportunidades de mejorar los ingresos.

A través de la Guía mencionada anteriormente, se dispuso al análisis de los ítems a los que el propietario dio respuesta; específicamente se tomará como inicio la organización desde el punto de vista financiero, ya que la economía que se tiene establecida en la granja está mezclada la familiar y la productiva del negocio, entendiéndose que la explotación de estos animales es netamente familiar, pero se pretende convertirla a gran escala.

4.2. INSTITUCIONES INVESTIGADAS

Se quiso establecer la situación actual de Conejos del Tominé como centro de estudio y punto de partida para analizar factores internos y el enfoque competitivo

²⁰ Docente Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad de San Buenaventura, sede Bogotá. 2006

que se puede dar. Se revisaron estadísticas sobre producción de especies menores en el Departamento Nacional de Estadística (DANE).

Además, se investigaron las siguientes instituciones:

MINISTERIO DE AGRICULTURA

ICA

SENA

FAO

Los datos allí contenidos, no son totalmente actualizados.

5. DIAGNÓSTICO

El conocimiento del conejo y una buena preparación técnica no son como puede creerse a primera vista, los únicos elementos capaces de asegurar a una explotación con éxito total bajo todos los aspectos no consiste en la perfección de las instalaciones, la obra y presencia del hombre son factores determinantes como en cualquier otro campo de la actividad industrial y laboral en general.²¹

Es necesario aclarar que la persona que se dedique a esta actividad industrial no sólo debe tener en cuenta cada detalle del manejo, selección y alimentación, sino que debe también relacionar el conjunto según una visión global que permita un buen funcionamiento orgánico de la empresa.

5.1. INFORMACIÓN DE APLICACIÓN

Dado el estado actual de la granja y de su deficiente estructura organizacional, se suprimen algunos puntos de la guía original.

²¹ VACARIO, Mario. Cría moderna del conejo. Barcelona. Del Vecchi, 1980.

5.1.1. Guía para la Evaluación Diagnóstica

1- IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Nombre o razón social <u>Conejos del Tominé</u> Nit. <u>19372150-1</u>
Dirección <u>Vereda San José de las Mercedes</u>
Ciudad <u>La Calera</u>
Clase de empresa: Unipersonal <input checked="" type="checkbox"/> Limitada <input type="checkbox"/> Anónima <input type="checkbox"/> Otra <input type="checkbox"/>
Sector Económico: <u>Agropecuario</u>

2- RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Objetivos iniciales y principales tareas para alcanzarlos: Producción de carne y Granja seleccionadora. Intensificar ritmos de producción dentro de una constante evaluación de parámetros e índices, al mismo tiempo que se generaron los registros necesarios para la parte productiva y reproductiva de los conejos en las diferentes etapas productivas dentro de un plan de mejoramiento genético.

Cambios desarrollados a través del tiempo: La misma evolución de la producción cunícola en nuestro medio, hizo que la empresa se dirigiera hacia la venta de animales puros y venta de animales en pie para laboratorio, sin dejar de producir carne.

Ampliaciones de capital (capital propio, ingreso de nuevos socios): En un comienzo a los dos años del punto de partida se hace un nuevo galpón con recursos propios, el capital no se ha ampliado.

Ampliación de las líneas de producto: Las diferentes líneas giran alrededor de la presentación del conejo las cuales no se ofrecen de una manera permanente: -Despresado en bandeja.- Deshuesado. – Conejo adobado. Por lo general se vende en canal en bolsa plástica.

Actualización de maquinaria y equipos: El equipo ha sido el mismo (jaulas, comederos, nidales) desde el inicio de la explotación.

3- PRODUCTO – MERCADO

Enumere los productos y servicios que actualmente ofrece la empresa ordenados según su participación en el volumen total de ventas de la empresa

PRODUCTOS / SERVICIOS	% VENTAS
Carne en canal, diferentes presentaciones	50%
Venta de reproductores seleccionados	30%
Venta de animales para laboratorio	20%

Indique cuál es el mercado objetivo (segmento) de cada uno de los productos

PRODUCTOS / SERVICIOS	MERCADO OBJETIVO
Carne en canal	Restaurantes
Reproductores	Cunicultores
En pie	Laboratorios

Para sus principales productos / servicios dirigidos a personas, indique las características de su respectivo mercado, según los siguientes factores:

Sexo ___ **Edad** ___ **Ocupación** ___ **Estrato socioeconómico** ___ **Perfil psicográfico** ___

Teniendo en cuenta que el propietario no posee un estudio de mercado, no se puede clasificar dentro de los parámetros establecidos dentro de esta guía.

3.1-ESTRATEGIAS

¿Qué diferencia sus productos / servicios de los ofrecidos por otras empresas? Califique de 1 a 5 las diferencias, siendo 1 la más importante.

Precio 5 **Calidad** 1 **Diseño** ___ **Marca** 2 **Empaque** 3 **Promoción** ___ **Servicio** 4
Entrega ___ **Otras** La atención al cliente que llega a la granja, que al conocer sabe que lleva el mejor conejo

Esta calificación la da el productor, a pesar de que por su deficiencia en factores como mercadeo, tiene para él establecido como en alto grado de calidad, marca, servicio.

¿Qué productos / servicios de la competencia considera que satisfacen las mismas necesidades de sus productos?

Básicas X **Moda** ___ **Status** ___ **Otras** Con respecto a la carne se podría hablar de productos similares.²²

3.2-CLIENTES

De los clientes actuales²³:

Producto / servicio	Tipo de cliente*	Ubicación	Volumen de compra	Frecuencia	Plazo de pago
Carne en canal	Cons. Inds.	Guatavita	35-40 conejos	Semanal	1 mes
Reproductores	Personal	Dif. Sitios	40-50 conejos	Mensual	Contado
En pie	Cons. Insc.	Bogotá	40-50 conejos	Mensual	1-2 meses

- Mayorista, minorista, consumidor industrial, consumidor institucional, personal

²² Se complementa con: Por ser un alimento, se podría colocar en satisfacción de necesidades básicas, pero al ser una carne costosa cambiaría el status o calificación para esta evaluación.

²³ La información está basada en el conocimiento empírico del propietario

3.3- COMPETENCIA

Marcar donde corresponda la característica del producto / servicio para compararlo frente a su principal competidor y su sustituto más cercano

Variables	Producto			Sustituto		
	Principal competidor			Sustituto más cercano (carne de res y pollo)		
	Superior	Igual	Inferior	Superior	Igual	Inferior
Precio		X				X
Calidad			X			X
Diseño						
Empaque			X		X	
Marca			X	X		
Promoción	X			X		
Distribución	X			X		
Servicio			X		X	

3.4- CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Calcule el porcentaje de las ventas totales según el que las ventas sean directas o indirectas y por clase de canales:

Venta directa

Punto de venta en fábrica %100

Puerta a puerta _____

Almacenes / tiendas _____

Otro Animales en pie, se venden en granja. La carne en canal se entrega a domicilio.

Marque qué tipo de transporte emplea para el despacho de mercancías:

Propio X **Contrato con particulares** ___ **Contrato con empresas especializadas** ___

Cómo califica el sistema de transporte: **muy bueno** ___ **bueno** X **regular** ___ **Malo** ___

Cuál de las siguientes nuevas tecnologías de comunicación emplea:

Beeper ___ **Celular** X **Fax** X **Radioteléfono** ___ **Internet** X **Buzón telefónico** ___

Contestador automático ___ **Ninguno** ___

Marque los beneficios y/o perjuicios obtenidos con el uso de las nuevas tecnologías de comunicación:

Nuevos negocios X **Aumento de ventas** ___ **Atención oportuna al servicio posventa** ___

Comunicación permanente con la empresa ___ **Agilidad en los negocios** X **Pérdida de control** ___ **Sobrecostos** ___ **Ninguno** ___

3.5- CRITERIOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS²⁴

Marque cuál o cuáles son los aspectos más importantes en la fijación de precios:

Aspectos que inciden en la fijación de precios	PRODUCTO	SERVICIO
Costos más margen de utilidad	Los animales en pie, criterio personal.	
De acuerdo con los de la competencia		
Por intuición		
Otro. ¿Cuál?	La carne en canal, se guía uno por las grandes superficies.	

Frecuencia con que se revisan los precios	PRODUCTO	SERVICIO
Cada mes	Carne en canal.	
Cada tres meses		
Cada seis meses		
Otra. ¿Cuál?		

Marque qué es lo que más influye para la revisión de precios

Aspectos que influyen en la revisión de precios	PRODUCTO	SERVICIO
Costos de materia prima	La comida de los conejos (concentrado.)	
Costos laborales		
Costos del transporte		
Costos de fabricación		
La competencia		

3.6- PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Hace promoción del producto/servicio? **Si**__ **No**__x__

Tiene imagen visual, como un logo? **Si**__x__ **No**__²⁵

3.7-SERVICIO

Ofrece servicio posventa o servicios adicionales? Marque en qué consiste el servicio posventa:

Garantía__ **Recambio**__ **Instalación**__ **Mantenimiento**__ **Instrucciones escritas**__
Transporte__ **Fletes**__ **Empaque**__ **Atenciones especiales** **X** para la venta de carne en canal, es entregada sazónada.

²⁴ Información basada en el conocimiento empírico del propietario

²⁵ Ver en Análisis aspectos Guía de Evaluación

Otros : asesoría en el manejo y cuidado para animales en pie y reproductores

3.8- INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Ha realizado investigaciones para conocer más y mejor el mercado? **Si**___ **No**__x_

Cómo hace para mantener la comunicación con sus clientes:

Buzón de sugerencias ___ **Correo directo** ___ **Teléfono** _x_ **Visita** _x_

4- ESTRUCTURA DEL SECTOR

Señale cuál y qué grado de dificultad encontraría alguien que quiera entrar al negocio:

	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Disponibilidad de materia prima	___	_x_	___	___	___
Monto de la inversión inicial	___	_x_	___	___	___
Volumen de producción	___	_x_	___	___	___
Dominio del proceso productivo	_x_	___	___	___	___
Disponibilidad de mano de obra	___	___	___	_x_	___
Acceso a canales de distribución	___	___	_x_	___	___
Requerimientos legales	___	___	_x_	___	___
Facilidad de distribución	___	___	_x_	___	___

Señale cuál y qué grado de dificultad encontraría alguien que quiera dejar el negocio:

	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Venta de intangibles (Good Will)	___	___	___	_x_	___
Venta de inventarios	_x_	___	___	___	___
Liquidación del personal	___	___	___	_x_	___
Obligaciones comerciales	___	___	_x_	___	___
Compromisos afectivos	_x_	___	___	___	___
Cartera de difícil cobro	___	___	_x_	___	___

5-ESTRATEGIAS COMPETENCIA

Cuál es su estrategia y la de sus competidores

ESTRATEGIA	EMPRESA	COMPETIDOR
Reducción de costos		
Diferenciación de producto	La calidad del conejo, tanto en canal como en pie.	Todos los conejos son iguales.
Empaque		
Diseño		
Precio		
Segmentación		

Cómo se pone en marcha la estrategia de reducción de costos:

ESTRATEGIA	EMPRESA	COMPETIDOR
Opciones para reducir costos		
Subcontratación		
Manejo de proveedores		
Control costo laboral		
Mejora de procesos		
Otro _____	Mejorando niveles de eficiencia: vender mejor, producir más, alternativas de alimentación de bajo costo.	

¿Cómo se pone en marcha la estrategia de diferenciación del producto?

ESTRATEGIA	EMPRESA	COMPETIDOR
Opción de diferenciación		
Copia		
Imitación		
Adaptación		
Desarrollo propio	Mejoramiento y selección continua de reproductores.	
Servicios adicionales	Asesoría permanente.	

6- OPERACIONES

6.1- MAQUINARIA Y EQUIPO

Describe la maquinaria y el equipo con que trabaja la empresa:

Marca	Propiedad de la maquinaria (a)					Cantidad Unidades	Clase de tecnología (b)	Antigüedad (Años)	Estado (c)	Grado de Utilidad (d)	Actualidad Frente a competidores (e)
	1	2	3	4	5						
	X					220 jaulas		10 años	=	++	=

(a) = propia (1); alquilada (2); leasing (3); prestada (4); otros (5)

(b) = manual (1); electrónica (2); neumática (3); electroneumática (4); mecánica (5); control numérico (6); automática (7); semiautomática (8)

(c) = pésimo (--); deficiente (-); regular (=); bueno (+); excelente (++)

(d) = nada (--); poco (-); algunas veces (=); útil (+); muy útil (++)

a. = muy inferior (--); inferior (-); igual (=); superior (+); muy superior (++)

Calcule en porcentaje promedio el cumplimiento de los plazos de entrega de sus pedidos:

100% x **99-70%** **69-50%** **49-30%** **Menos del 30%**

6.2 - INSTALACIONES²⁶

Calcule cada una de las áreas de la empresa y evalúe el estado físico en el que se encuentran:

	Mts.	Muy Bueno	Bueno	Regula	Def.	Muy Def.
Área de administración:	_____	___	___	___	___	___
Área de producción	320 mt2	<u> x </u>	___	___	___	___
Bodega:	_____	___	___	___	___	___
Almacén:	_____	___	___	___	___	___
Área total empresa:	_____	___	___	___	___	___

6.3- MANTENIMIENTO

Marque qué tipo de mantenimiento realiza su empresa:

Predictivo
 Preventivo x
 Correctivo

Quién realiza el mantenimiento de las máquinas y equipos:

Interno x
 Externo a la empresa

6.4- CALIDAD

Marque cuál es el sistema que utiliza para controlar la calidad:

Durante todo el proceso x
 Al final del proceso
 Control estadístico
 Aseguramiento de la calidad
 Calidad total
 Ninguno

Quién realiza las labores de calidad:

Área de producción
 Área de calidad independiente de producción
 Subcontratación
 Gerencia x
 Nadie

²⁶ Está definida claramente el área productiva y no está definida la parte administrativa, ya que su oficina es dentro de su casa.

6.5- SALUD OCUPACIONAL

Teniendo en cuenta los principales productos / servicios de la empresa señale el grado de contaminación con base en los siguientes elementos:

No contaminante	<input checked="" type="checkbox"/>
Poco contaminante	<input type="checkbox"/>
Medianamente contaminante	<input type="checkbox"/>
Contaminante	<input type="checkbox"/>
Muy contaminante	<input type="checkbox"/>

Describa cuáles son las acciones que se realizan para contrarrestar el grado de contaminación:

La cunicultura es una producción muy sana podría considerarse como una producción ecológica.

7- PROVEEDORES

Indique la siguiente información sobre sus proveedores:

Producto Concentrado para conejos

Materias primas o insumos

Nombre: FINCA SA, concentrado para conejos

Localización: La Calera

Tipo: productor

Distribuidor mayorista

Distribuidor minorista

Volumen de compra: 30 bultos (frecuencia diaria)

Frecuencia: **tiempo de compra:** cada mes

Plazo de pago: Contado

7.1- SELECCIÓN

Señale cuál es el criterio usado para seleccionar los proveedores de materia prima e insumos:

Precio	<input type="checkbox"/>	
Calidad	<input checked="" type="checkbox"/>	
Plazo de pago	<input type="checkbox"/>	
Cantidad	<input type="checkbox"/>	
Entrega a tiempo	<input type="checkbox"/>	
Antigüedad	<input type="checkbox"/>	
Otro	<input type="checkbox"/>	Cuál? _____

Identifique las relaciones que mantiene con sus proveedores:

Intercambio de información	<input checked="" type="checkbox"/>
Desarrollo de nuevas materias primas e insumos	<input type="checkbox"/>
Certificación de la calidad	<input type="checkbox"/>
Contrato de suministros de largo plazo	<input type="checkbox"/>

Exclusividad del suministro _____
 Condiciones especiales de entrega _____
 Ninguno _____

7.2- ABASTECIMIENTO

Identifique los problemas que tiene con respecto al abastecimiento de materia prima e insumos (nacionales o internacionales), considerando las siguientes variables:

Calidad _____
 Cantidad _____
 Precio X
 Entrega a tiempo _____
 Transporte _____
 Condiciones de pago _____
 Estacionalidad _____

Cuál es el criterio que utiliza para estimar el volumen de compras de materias primas e insumos:

Pronóstico de ventas _____
 Capital de trabajo X
 Capacidad de almacenamiento _____
 Estacionalidad en la oferta _____

8- FINANZAS

Lleva registros contables:

	REGISTROS		QUIEN LOS LLEVA		COMO	
	Si	No	Interno	Externo	Manuales	Sistematizados
Libro de inventarios	x		x		x	
Libro diario		x				
Libro mayor y balances		x				

Estados financieros:

ESTADOS	TIENE		PERIODICIDAD				QUIEN LOS HACE	
	Si	No	Mensual	Semestral	Anual	Otra	Interno	Externo
Libro de inventarios								
Libro diario		x						
Libro mayor y balances		x						

Quién es el responsable del análisis de los estados financieros y cada cuánto lo hace:

ESTADOS FINANCIEROS	RESPONSABLE*	PERIODICIDAD
Presupuesto	1	mensual
Flujo de efectivo	1	diario
Estado de resultados	1	mensual
Balance General	1	anual

* Gerencia (1), Contador (2), Oficina externa (3), otro (4)

Marque cuáles de los permisos referidos tiene actualizados:

Control físico _____
 Sanidad X
 Ambiental X
 Bomberos _____
 Otro _____

Tiene registro de marcas y patentes: **Si** _____ **No** X

Calcule en porcentaje cuál es la estructura promedio de los costos de su empresa:

Ventas netas (antes de IVA) \$ 4.825.000
 Costo de materia prima(sobre vtas.) 75%
 Mano de obra directa
 Otros costos directos (sobre vtas.) 25%
 Costos indirectos de fabricación
 Gastos de Ventas
 Personal
 Otros
 Gastos de Administración
 Personal
 Otros
 Gastos Financieros
 Utilidad antes de impuestos
 Impuestos
 Reserva Legal

Calcule en porcentaje la clase de costo de su empresa

Tipo de Costo	Variable \$	%	Fijo \$	%
Alimentación	75			
Manejo en general			25	
<hr/>	<hr/>		<hr/>	
Totales	75	%	25	%

Cuál fue el valor vendido en:

VENTAS	2006
De contado	\$48.000.000
A crédito	
Totales	

Cuál es el punto de equilibrio de su empresa:

En número de unidades anuales	_____
En volumen de ventas anuales	\$ _____
No lo conoce (propietario)	_x_____
Lo determina por:	

9- INNOVACIÓN Y DESARROLLO

Cómo lleva a cabo la innovación y el desarrollo de nuevos productos/servicios:

TIPO	FRECUENCIA			
	TRIMESTRE	SEMESTRE	ANUAL	BIANUAL
Adaptación propia				
Contrata el desarrollo				
Compra los prototipos				
Inversión e innovación propia	X Continua			

Indique las razones más frecuentes por las cuales se lleva a cabo la innovación y el desarrollo de nuevos productos/servicios:

	Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Ocasionalmente	Nunca
Moda					
Competencia					
Reducción de costos	X				
Ciclo de vida					
Caída de ventas					
Sugerencias					
Nuevo nicho de mercado					
Otros	Manejo genético de los reproductores				

10- GESTIÓN GLOBAL

Qué tipo de decisiones y de qué manera son tomadas en la empresa:

Formas Tipos	Individual	Familiar	Socios	Asesor	Apoyo interno
Financiera	X				
Inversiones	X				
Personal					
Precios	X				
De ventas comerciales	X				
Comerciales de compra	X				

10.1- ESTRUCTURA

Para apoyar la toma de decisiones, qué grado de formalización existe:

Grado Tipos	Políticas	Normas	Procedimientos	Responsables	Indicadores de control
Financiera				X	
Inversiones				X	
Personal					
Precios				X	
De ventas comerciales				X	
Comerciales de compra				X	

Marque las fuentes de información que consulta la gerencia para actualizarse:

Periódicos ___ **TV.** ___ **Radio** ___ **Asesores** ___ **Visitas a ferias y eventos** X
Revistas especializadas X **Conferencias** X **Seminarios** X Otras _____

Quién participa en la elaboración de los planes:

Quién Tipos	Gerente	Contador	Gerente y empleados	Gerente y Asesor externo	Todos
Financiera	X				
Inversiones	X				
Personal	X				
Precios	X				
De ventas comerciales	X				
Comerciales de compra	X				

La dirección de la empresa es:

Tipos de decisión	Siempre	Algunas veces	Casi nunca
Autocrática	X		
Participativa			
De liderazgo			
Por compromiso			

Cuándo y con qué técnicas controla la gestión de la empresa:

Momentos Técnicas	Al inicio de las tareas	Durante el desarrollo	Al final
Cuantitativa (por indicadores)		X	
Cualitativa (por características)		X	

10.2- ASOCIACIONES

Las asociaciones gremiales a las que pertenece:

Cámara de Comercio ___
 ACOPI ___
 ANDI ___
 FENALCO ___
 Ninguna X

5.1.2. Análisis Guía Evaluación Diagnóstica

A continuación se presenta el análisis de la información obtenida por parte del propietario de Conejos del Tominé:

Objetivos iniciales y principales tareas para alcanzarlos

Existe la intención de intensificar ritmos de producción dentro de una constante evaluación de parámetros e índices. En la actualidad no hay registros físicos sobre presupuestos, por el desconocimiento de cómo llevarlos por parte del propietario.

Cambios desarrollados a través del tiempo

A pesar que la dirección inicial del negocio es la explotación de carne, con el tiempo ha visto la necesidad de diversificarse, implementando en su negocio la venta de animales en pie para laboratorio y manejo científico. Adicionalmente, complementa este objeto de la granja con la participación en asesorías técnicas que el propietario por su experiencia ofrece a diferentes clientes.

Ampliaciones de capital

El capital de trabajo no se ha ampliado, por razones de organización en la estructura económica de la granja y la mezcla con gastos y mantenimiento del hogar, pues no se ha podido determinar la utilidad y rentabilidad que realmente genera la explotación de conejos.

Actualización de maquinaria y equipos

Por la deficiencia en el manejo del recurso económico, se observa claramente que no se ha podido ampliar en el mantenimiento y adquisición de nueva indumentaria para llevar a cabo la explotación del animal.

PRODUCTO – MERCADO

Para el análisis de este punto se retoma la información suministrada por el propietario de la granja y se hace una proyección, donde se observa que el mayor ingreso proviene de la venta de conejos reproductores seleccionados

PRODUCTOS / SERVICIOS	% VENTAS
Carne en canal, diferentes presentaciones	50%
Venta de reproductores seleccionados	30%
Venta de animales para laboratorio	20%

ESTIMATIVO - PRODUCCIÓN Vs. VENTAS

Promedio

	Frecuencia	Conejos	Gramos	Vr. Libra	Vr. Carne/ Vr. Animal	Total	Part. Guía	Real
Carne en canal, diferentes presentaciones	Mensual	70	1.250	6.000	15.000	1.050.000	50%	29%
Reproductores seleccionados	Mensual	40			35.000	1.400.000	30%	38%
Animales para laboratorio	Mensual	40			30.000	1.200.000	20%	33%

TOTAL MENSUAL

3.650.000 100% 100%

La unidad de medida en la producción son las hembras en pie, actualmente Conejos del Tominé cuenta con 42 hembras de cría. La explotación tecnificada de tipo "semicomercial" comprende unidades de producción entre 10 y 50 hembras de cría, de lo cual se puede concluir que puede llegar a tener la capacidad de producción para iniciar en la explotación mencionada; es factible, pero la propuesta va a en el sentido de estructurarse de forma óptima y eficiente para alcanzar logros de capacidad y competencia en el mercado y surgir como un buen productor.

En el anterior cuadro se observa que la mayor representación la cubre los reproductores seleccionados con un 38%, tomando la participación sobre el ingreso percibido, convirtiéndose en un punto crítico a evaluar por el propietario.

PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Actualmente participa en ferias de la región y es allí donde hace publicidad.

No se cuenta con presupuestos para hacer publicidad en medios masivos, lo que sin duda favorece la venta.



Conejos del Tominé, nace en Guatavita (Cundinamarca) lo que inicio la inquietud de Leyenda, como representación e identificación de la producción de la granja.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El propietario desconoce las necesidades de los clientes, sus preferencias y gustos, permanece estático, ya que la prioridad es manutención familiar, pero tiene la inquietud de crecer y participar en un mercado altamente competitivo, lo cual es determinado por su rentabilidad y su proyección en el tiempo.

ESTRATEGIAS

Para el propietario esta dada por la Calidad en animales reproductores, la atención y servicio al cliente.

CLIENTES

No hay estructura de clientes pero se identifica que sus mayores acreedores están en los que adquieren conejos reproductores.

CRITERIOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS

La metodología establecida por el propietario para la fijación de precios es muy aleatoria oscila de acuerdo al comportamiento del mercado, no sustentado con el comportamiento del mercado que hay a su alrededor, esto es considerado como una debilidad, adicionalmente, el sector cunícola se encuentra afectado en el manejo del costo del concentrado para los animales, ya que es el mayor costo en la producción de los mismos. Se conoce que no hay una agremiación, federación y/o asociación la cual colaboraría en la promoción del animal, beneficios y ventajas, además de una regulación de precios para mantener una equidad entre los mismos productores.

COMPETENCIA

Se identifica como competencia a:

Coneja Picarona, propietario: Gabriel Cortaza
Conejera los Alisios, propietario: Eloisa Franco

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Actualmente se está ofreciendo en el mercado campesino y ferias de la región (La Calera), para dar a conocer el producto, sería así un canal de publicidad económico, porque se está dando sin considerar otros como propaganda y promoción.

MAQUINARIA Y EQUIPO

Se observa que en los últimos años no se ha realizado inversión en el mantenimiento y renovación de jaulas.

PROGRAMACIÓN

No cuenta con un sistema de información que permita identificar:

- Estadísticas de ventas por cliente y volúmenes
- Producción por línea de venta
- Análisis de costo.

PROVEEDORES

Se compra insumos en los distribuidores de la región, por ahorro en costos de transporte hasta la planta de FINCA S.A..

Gasto diario de concentrado: 1 bulto; valor \$36.000.

ABASTECIMIENTO

El propietario estableció una limitante en la adquisición de sus insumos por precio de compra.

GESTIÓN DE INVENTARIOS

No hay registros físicos que permitan conocer la información esta es suministrada verbalmente por el dueño.

PERSONAL

No hay personal diferente al dueño trabajando en la granja

FINANZAS

No hay registros contables que permitan analizar la rentabilidad de la granja.

Para la estructura promedio de los costos de la empresa, las cifras expresadas en la Guía son estimados del propietario. Dentro del análisis de las finanzas se ahondará este ítem, lo cual permitirá reflejar una viabilidad del negocio.

ESTRUCTURA

No hay estructura definida.

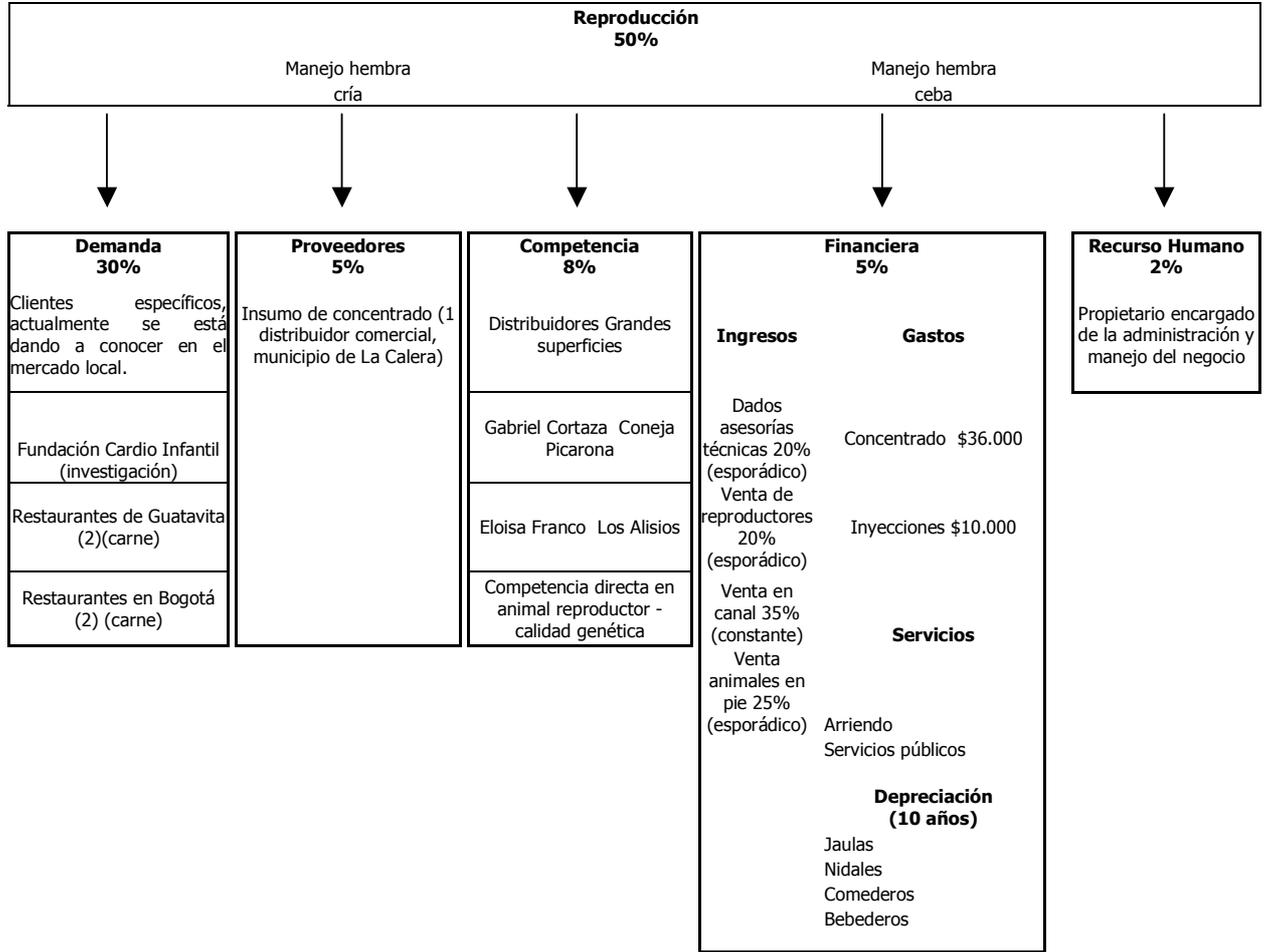
Analizada la información se derivan las siguientes estrategias

Diferenciación de productos en canal y pie.
Mejoramiento y selección continua de reproductores

5.1.3. Estructura del negocio

El siguiente gráfico representa la asignación de importancia porcentual que constituye en criterio propio el propietario de Conejos del Tominé la conformación de su estructura de negocio y los factores que participan dentro del mismo:

Gráfico 2. Estructura de negocio Conejos del Tominé



Javier Guzmán, propietario Conejos del Tominé

5.1.4. Análisis Financiero

Dada la importancia de la incidencia del factor financiero dentro de una organización, a continuación se realizó un análisis financiero de Ingresos Vs. Gastos que se establecieron de estimados suministrados por el propietario, de los cuales se desarrollo la situación actual financiera y lo que se está dejando de percibir con oportunidades de ingresos.

Tabla 4. Relación de ingresos Conejos del Tominé

ESTIMATIVO - PRODUCCIÓN Vs. VENTAS

Promedio

Tipo ingreso	Frecuencia	Conejos	Gramos	Vr. Libra	Vr. Carne/ Vr. Animal	Total	Part. Guía	Real
Carne en canal, diferentes presentaciones	Mensual	70	1.250	6.000	15.000	1.050.000	50%	21%
Reproductores seleccionados	Mensual	40			35.000	1.400.000	30%	29%
Animales para laboratorio	Mensual	40			30.000	1.200.000	20%	24%
Asesorías Técnicas	2 visitas mensuales					1.200.000		24%
Compost Conejaza	Mensual	8 bultos		6.000		48.000		1%

TOTAL MENSUAL

4.898.000 100% 100%

Tabla 5. Relación de Gastos Conejos del Tominé

GASTOS (mensual)		
Descripción	Valor	Notas
SALARIO	2.000.000	
PARAFISCALES	180.000	
CONCENTRADO	1.008.000	
SERVICIOS MENSUALES	723.500	
Arriendo	290.000	Está determinado por ser rural y aledaño a la zona urbana
Servicios Públicos	133.500	
Transporte	300.000	
INSUMOS VETERINARIOS	10.000	
TOTAL GASTOS MENSUALES	3.921.500	

Dentro de la relación de gastos no se contempla la manutención familiar del propietario que corresponde a \$1.090.000.

Dados estos resultados se obtiene una Utilidad así:

INGRESOS	4.898.000
GASTOS	3.921.500
UTILIDAD	976.500
Variación	24,90%

5.1.5. Fortalezas

Se contempla el control ambiental por las condiciones de comodidad dentro de la explotación, ya que no se presentan:

Nerviosismo ante los estímulos estresantes, ya que la actividad de Conejos del Tominé no se realiza en refugios, sino en medio ambiente estable, dado que el medio le favorece.

No hay afecciones respiratorias, digestivas, reproductivas, de comportamiento.

Se considera también los registros como una fortaleza para Conejos del Tominé, lo que permite diagnosticar el grado de organización y administración que se tiene, el

buen uso da el avance o retroceso de dicha explotación. Se comparan con los parámetros normales de la explotación cunícola, como se muestra a continuación:

Tabla 6. Parámetros explotación cunícola

PARAMETROS NORMALES EN UNA EXPLOTACIÓN CUNÍCOLA			
CRITERIOS	DEFINICIÓN	RESULTADOS	
Tasa de aceptación del nacido	$\frac{\text{Número de saltos}}{\text{Número de presentaciones}} \times 100$	60 - 75%	95%
Tasa de partos	$\frac{\text{Número de partos}}{\text{Número de saltos}} \times 100$	55 - 75%	80%
Prolificidad	Número de gazapos nacidos vivos por parto	7.0 - 8.5	8,6
Número de destetados por parto	Número de gazapos nacidos vivos por jaula y año	50 - 65	7,4
Número de destetados por parto	-----	5 - 7	
Porcentaje de mortalidad desde el nacimiento al destete: 28 días	$\frac{\text{Número de vivos} - \text{Número destetados}}{\text{Número de nacidos vivos}} \times 100$	18 - 25%	13,95
Peso medio/gazapo a los 28 días	-----	500 - 600 grs	800 - 900 grs destete a los 35 días
Número de gazapos destetados/jaula/año	$\frac{\text{Número gazapos destetados/año}}{\text{Número de jaulas de madre}}$	42 - 52	45
Velocidad de crecimiento	$\frac{\text{Peso medio en grs al sacrificio} - \text{Peso medio destetado en grs}}{\text{Duración media de la ceba en días}}$	33 - 38 grs	40 grs
Índice de consumo	$\frac{\text{Peso total gazapos vivos}}{\text{Consumo total}}$	3 - 3.6	3
Rendimiento carni	$\frac{\text{Peso de la canal caliente}}{\text{Peso vivo}} \times 100$	59 - 62%	55%
Porcentaje de mortandad en ceba	$\frac{\text{Número animales muertos}}{\text{Número animales destetados}} \times 100$	3 - 7%	3%
Ritmo reproductivo	Duración de la gestación más servicio por parto		
Número de partos hembra/año	365 (1 año) Ritmo reproductivo	4 - 11	7,16 partos al año
Edad de sacrificio	-----	70 - 90 días	75 días

MARTÍNEZ ECHEVERRI, Jesús Emilio. Explotación y manejo Conejo Doméstico. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Escuela de Ciencias Agrarias. p. 49

5.1.6. Oportunidades

En la alimentación, se puede incluir en la dieta alimentos verdes producidos en la misma unidad productiva o finca, este método es utilizado en explotaciones de tipo doméstico.

Otra oportunidad en la parte financiera se refleja con acoger otras oportunidades de ingreso, con los siguientes estimados económicos:

Tabla 7. Relación de oportunidad de otros ingresos

OPORTUNIDAD OTROS INGRESOS

	Cantidad	Aprovechamiento	Vr. Venta piel salada (cruda)	Vr. Curtida	Total piel cruda	Total piel curtida	Total proceso	Total a percibir
Pieles	70	80% - 56	1.000	2.000	56.000	112.000	168.000	168.000
	Cantidad	Aprovechamiento	Total proceso	Vr. Promedio par	Costo Venta	Venta		
Guantes cabretilla	70	80% - 56	168.000	30.000	1.680.000	1.848.000		1.680.000
	Cantidad	Aprovechamiento	Vr. Insumos por llavero	Costo	Precio venta	Vr. Total	Ganancia Costo Vs. Precio venta	
Patas para llavero	70	280	200	1.000	1.500	420.000	50%	420.000
	Cantidad	Cantidad producida	Vr. Venta Bogotá	Vr. Producción				
Compost conejaza	bulto	8 bultos mensuales	40.000	320.000				320.000
	Cantidad	Vr. Competencia	Vr. Venta Bogotá					
Animal reproductor	40	80.000	3.200.000	Vr. Competencia				3.200.000
	40	35.000	1.400.000	Vr. Propietario				
Total Oportunidad de otros ingresos								5.788.000

Piel

Se maneja la conservación con sal. Consiste en deshidratar las pieles empleando sal común o sal de mar. Es el método más utilizado en nuestro medio, por ser eficaz y económico.

El avance en los estudios sobre la explotación y manejo del conejo doméstico ha permitido proponer nuevas alternativas para la industria marroquinera especializada, ofreciendo un insumo desconocido y de gran valor económico, sin que por ello se compita con otro tipo de pieles.

Compost "Conejaza"

La explotación cunícola ofrece un excelente abono orgánico para los suelos de cultivo, constituyéndose en la fuente más importante de humus; es considerado superior al del cerdo y al de ganado vacuno, teniendo sus mejores aplicaciones en horticultura.

Cuando la población cunícola no padece ninguna patología es de suma importancia el aprovechamiento de la conejaza como abono en el forraje, de lo contrario no se debe hacer uso de él.

5.1.7. Debilidades

De los resultados anteriormente expuestos como oportunidades, se obtiene que el propietario de Conejos del Tominé esta dejando de percibir \$5.388.000 de ingresos, que sufragarían la inversión junto con la manutención de la producción.

Teniendo en cuenta estos nuevos ingresos, la Utilidad se daría así:

INGRESOS	10.686.000
GASTOS	3.921.500
UTILIDAD	6.764.500
Variación	172%

Oportunidad con Ingresos adicionales:

Ingresos normales	4.898.000
Oportunidad ingresos	5.788.000
TOTAL INGRESOS	10.686.000

Se está dejando de ganar un 147,60%

5.1.8. Amenazas

No están contempladas, puesto que aún no se encuentra en riesgo, mientras se establece la granja como una organización estructurada.

5.1.9. Comportamiento del sector

Dada la globalización tomada por el Gobierno, frente a diferentes tratados comerciales, el mismo ha dejado de concentrarse en los diferentes sectores productivos del país, dentro de los cuales esta el sector Cunícola, como se puede observar en el siguiente cuadro de Población de Especies Menores:

Tabla 10. Población Otras Especies, Distribución por Provincias del departamento de Cundinamarca 2000 – 2005

PROVINCIA	INVENTARIO OTRAS ESPECIES							
	CABALLAR	MULAR	ASNAL	BUFALINA	OVINA	CUNÍCOLA	CAPRINA	OTRAS
ALMEIDAS	1.222	205	462	0	4.007	387	400	0
ALTO MAGD.	1.471	420	1.445	17	5.486	606	0	0
BAJO MAGD.	6.933	5.241	152	2.884	2.910	1.329	0	7.525
GUALIVA	3.114	4.788	167	22	672	657	300	0
GUAVIO	4.979	261	127	100	1.546	449	1.410	0
MAGD. CENTRO	2.340	5.028	514	15	3.615	670	210	0
ORIENTE	1.946	748	196	0	1.252	1.412	600	25.400
RIONEGRO	6.502	2.041	135	4	1.156	237	580	502
SA. CENTRO	3.108	68	283	80	2.150	1.375	0	0
SA. OCCIDENTE	2.842	139	626	30	2.773	2.862	2.200	1.300
SOACHA	739	42	84	0	2.200	300	0	0
SUMAPAZ	6.057	905	444	25	2.218	1.595	13.400	60
TEQUENDAMA	4.135	2.307	1.143	15	1.110	1.208	0	0
UBATE	3.110	380	2.890	40	34.020	3.860	0	5.800
TOTAL DEPARTAMENTAL	48.498	22.573	8.668	3.232	65.115	16.947	19.100	40.587

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Económico, Gobernación de Cundinamarca. Estadísticas Agropecuarias, Vol. 20. p. 79.

Tabla 11. Población Otras Especies - Total Departamento de Cundinamarca 2000 – 2005

AÑO	INVENTARIO OTRAS ESPECIES							
	CABALLAR	MULAR	ASNAL	BUFALINA	OVINA	CUNÍCOLA	CAPRINA	OTRAS
2000	92.180	37.777	15.327	753	84.018	93.916		
2001	82.412	30.048	17.535	786	119.457	94.563	16.299	
2002	83.828	31.819	17.964	902	108.389	93.916	13.050	10.260
2003	82.032	32.794	13.682	1.238	106.269	78.956	16.454	11.404
2004	77.557	27.004	13.006	1.537	104.519	77.293	16.258	8.205
2005	48.498	22.573	8.668	3.232	65.115	16.947	19.100	40.587

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Económico, Gobernación de Cundinamarca. Estadísticas Agropecuarias, Vol. 20. p. 76.

Del cuadro anterior, para el sector Cunícola, se observa que a partir del año 2002 empieza el decrecimiento, con un promedio de 126%, donde el movimiento mayor se presentó en el periodo 2004 a 2005 con un decrecimiento del 356%. La información brindada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Territorial da a conocer que para el tema Pecuario, está focalizado en especies Bovina, Porcina, Avícola, Camarón de Cultivo y Piscicultura, dejando a un lado la parte de Otras especies, dentro de las cuales se encuentra el sector Cunícola, por los motivos de apertura comercial en curso, junto con la inversión que actualmente maneja como políticas gubernamentales, las cuales buscan asegurar que la competencia externa genere las condiciones adecuadas para la modernización y especialización de la producción agropecuaria ²⁷.

Esta visión reflejada particularmente en Conejos del Tominé sería desventaja, puesto que los esfuerzos y directrices de apoyo por parte del Gobierno están directamente relacionados a especialización en otras demandas, esto no significa que la producción cunícola mediante el incentivo a través de un crecimiento sostenible en la inversión en ciencia y tecnología presente una forma de encontrar reducciones en costos e incrementos en los rendimientos para que nuestros campesinos tengan la oportunidad de poder competir en los mercados.

²⁷ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Memorias 2002 – 2006, Andrés Felipe Arias Leiva

6. ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS CONEJOS TOMINÉ

- Legalizar la granja, como negocio constituido.
- Conejos del Tominé deberá desarrollar un estudio de mercado, el cual le permitirá conocer el mercado actual e identificar las oportunidades de incursionar en otros sectores, adicionalmente conocerá las preferencias de los consumidores que le permitirán mejorar el producto actual dando un valor agregado al mismo.

Adicionalmente se debe realizar el registro de la marca, para evitar futuros inconvenientes con el ingreso de nuevos competidores en el TLC, a su vez esto le ayudará a posicionar su producto en la mente de los consumidores (Top of Mind)

- Definir la Misión y Visión de la Granja
- Iniciar y formalizar un sistema de información que le permita la evaluación de resultados. (presupuestos, contabilidad y estandarización de procesos).
- Diseñar una planeación estratégica adecuada a las necesidades de la granja, de tal manera que permita mejorar: la productividad, rentabilidad y la permanencia en el mercado.
- Cabe anotar que actualmente la granja no tiene deudas con entidades financieras, lo cual le permitiría acceder a un crédito de libre inversión con el fin de hacer las mejoras que requiere la granja.
- Aprovechando el crédito solicitado, tendría dos opciones: 1. sufragar los gastos de los cambios requeridos actualmente en la infraestructura por valor de \$1.000.000, 2. solicitar un crédito más amplio que le permita aumentar la capacidad de reproductores, sin olvidar que esto llevaría a incrementar de forma directa los gastos del concentrado.
- El factor económico dentro de la organización es decisivo para el desempeño de la misma, para Conejos del Tominé se debería evaluar su cobertura, presupuestos, ingresos y gastos, con el fin de obtener un punto de equilibrio en cantidades y valores que permitan regular su economía y los márgenes de rentabilidad. Adicionalmente, se referiría el manejo de sus inventarios e insumos, donde se llevaría a cabo el control a través de

métodos de gestión, alcanzando la distribución y control de producción y cuidado del manejo de los conejos.

6.1. GENERALES - SECTOR

Para aliviar el problema del costo del concentrado, sería provechoso que la planeación de la importación de productos (componentes del producto) tales como el Alfalfa, estuviere regulado por el Gobierno, evitando y sancionando los acostumbrados malos procesos, que en últimas afectan al usuario de la materia prima.

Si el sector estuviera regulado y con una planeación estratégica a largo plazo, que pudiera satisfacer la demanda de los productores con el fin de lograr economías de escala, o incrementar la producción reduciendo el costo fijo, para disminuir el precio de venta.

La falta de una planeación estratégica, no permite que se realicen mayores volúmenes de ventas, con lo cual se lograría una disminución en el costo y por ende en el precio final, logrando así que el minorista pudiese destinar un porcentaje de dinero a la promoción y propagación de este tipo de carne en los puntos de venta, para que el mercado tenga mayor conocimiento, como ocurre con la industria avícola hace ya algunos años.

Sería interesante llegar a un acuerdo y crear una Federación que ayudase en la gestión, regulación, promoción y propaganda del sector, así como lo realiza Fenavi en el sector avícola.

CONCLUSIONES

Identificación de Recursos y Capacidad

Se identificaron los recursos que actualmente posee Conejos del Tominé, dando una capacidad de reproductores para convertirse a una explotación semicomercial, que contempla de 10 a 50 hembras reproductoras. Además de tener el recurso intelectual del propietario. Para la parte financiera no cuenta con el suficiente capital, ya que no ha tenido una adecuada distribución de sus ingresos, además de la deficiencia en la estructura de negocio.

Otra fortaleza es el control ambiental por las condiciones de comodidad dentro de la explotación. Además cuenta con registros y manejo adecuado del animal, por el conocimiento y dedicación que el propietario tiene, esto le permite diagnosticar el buen uso da el avance o retroceso de la explotación (animal).

Cuenta con los recursos zootécnicos para la mejora de la producción y explotación del animal, un punto a favor, ya que la competencia inició su producción con animales reproductores producidos por Conejos del Tominé. Lo anterior da como oportunidad para la granja en el aprovechamiento total del recurso intelectual y el cuidado que se tiene del mismo animal, obteniendo como resultado calidad, un valor agregado que puede dar con certeza en la producción.

Para el manejo del animal en pie y dicha calidad, lo tiene deficiente la competencia puesto que su centro de negocio es la producción en canal y no mejoramiento de raza y reproducción del animal.

Adicionalmente, se refleja una debilidad en utilización de la infraestructura (aprovechamiento de todas las jaulas), a pesar de que cuenta con los animales reproductores que le permiten generar una producción semicomercial.

Ventaja

Esta dada por la calidad en animales reproductivos, con una tasa de mortalidad de 3% como baja por las condiciones normales de una explotación cunícola, adicionalmente que para un mantenimiento adecuado del animal, cuenta con un índice de partos año de 7,16., sobre un parámetro de 4 a 11 partos anuales.

Se desconoce los registros que maneja la competencia.

Conclusiones del sector

La búsqueda de obtener condiciones adecuadas para la modernización y especialización de la producción agropecuaria, ha llevado al Gobierno a la inversión, promoción, empresarización de la agricultura y su crecimiento sostenible, focalizándose en las producciones bovina, porcina y avícola, dejando a un lado los sectores de especies menores, donde está contenido el sector cunícola. Lo anterior se puede observar en las Memorias del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, periodo 2002 – 2006. La oportunidad es la creación de conciencia inicial en los productores y luego estos resultados demostrarán al Gobierno para que recapacite en la inversión y desarrollo a estos sectores.

Mas sin embargo, y como resultado de este estudio se observa que hay oportunidades de mejora, lo que permite el aprovechamiento adecuado para mejorar Conejos del Tominé.

Teniendo en cuenta la información obtenida en el desarrollo del trabajo se observa que el propietario de la granja de Conejos Tominé solo cuenta con un manejo doméstico y no con los conocimientos administrativos que le permitan estructurar el negocio, llegando a las estrategias competitivas presentadas en el capítulo anterior, para llegar a unos rendimientos superiores a lo que actualmente presenta.

BIBLIOGRAFÍA

FAULHABER Thomas A. Planeación Estratégica de la Producción. Editora Técnica S.A. México. 1969

HITT, Michael A. Administración Estratégica, Conceptos, Competitividad y Globalización. International Thomson Editores, Tercera Edición. México, 1999.

PORTER, Michael E. Ser competitivos, nuevas aportaciones y conclusiones. Ediciones Deusto S.A. Alameda España, 1996.

PRADILLA A. Humberto. Planeación Estratégica. Instituto de Regionalización y Estudios a Distancia. Bucaramanga, 1994.

HOFER W. Charles. Planeación Estratégica, Conceptos Analíticos. Editorial Norma. Colombia, 1985.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Observatorio de Agrocadenas de Colombia. 2004.

SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Grupo de Evaluación Sectorial. Evaluaciones 2003.

VACARIO, Mario. Cría moderna del conejo. Barcelona. Del Vecchi, 1980.

MÉNDEZ A., Carlos Eduardo. Metodología de la Investigación. McGraw-Hill. Bogotá, Colombia. 1995.

SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma, 20 Edición. Bogotá, D.C., 2002.

GÉNÉRAL, Beaufre. Introduction a la stratégie, Frederick A. Praeger, 1965.

GALVEZ AZCAINO, Ezequiel. Planeación Estratégica en los negocios, Editorial ECASA, 1ra Edición. México D.F., 1993.

HENDERSON, B.D., What is Business Strategy, Boston Consulting Group, 1969.

GOODSTEIN, Leonard D. Planeación Estratégica aplicada. McGraw Hill, 1era Edición. Bogotá, D.C.. 1998. p. 242.

GARZÓN CASTRILLON, Manuel Alfonso. Planeación Estratégica. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Segunda edición, Bogotá, 2000.

RODRÍGUEZ, MM, GIRALDO, AM. Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín. Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias.

MARTÍNEZ ECHEVERRI, Jesús Emilio. Explotación y manejo Conejo Doméstico. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Escuela de Ciencias Agrarias.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CUNICULTURA. Revista Lagomorpha. Edición número 93, Marzo 1998.

BARAHONA, Abel y BARAHONA, Francisco. Metodología de trabajos científicos. Bogotá, 1979,

MARTÍNEZ UTERMIL, Betty. Guía para la elaboración y presentación de trabajos de investigación de acuerdo con el ICONTEC, norma 1486. Cuarta Edición, Ediciones Jurídicas Gustavo Ibáñez. Medellín, Colombia. 2002.

DE CARVAJAL, Norma Marthe. Como elaborar y presentar un trabajo escrito. Quinta Edición, Ediciones Uninorte. Barranquilla, 2004.

CASTAÑO QUINTERO, Mario. Cunicultura, Primera Edición, Editorial UNISUR. Santafé de Bogotá, D.C. 1992.

ARRINGTON, J.R. y KELLY, K.C. Domestic Rabbit Biology and Production. Rose Printing Co. Tallahassee, Fla. 1976.

BOTERO, Luz Mercedes, DE LA OSSA, Jaime. Guía para la cría, manejo y aprovechamiento sostenible de algunas especies animales, mamíferos, herbívoros, domésticos. Convenio Andrés Bello, CAB, Ciencia y Tecnología No. 119. 2003.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. www.fao.org/docrep/v5290s/v529s22:htm#TopOfPage. Miércoles, 04 de abril de 2007, 17:24:20.

CENTRO DE ESTUDIOS AGROPECUARIOS, Serie Agronegocios. Crianza de Conejos. Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V. México D.F., 2001.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Memorias 2002 – 2006.