

“2022. Año del Quincentenario de la Fundación de Toluca de Lerdo, Capital del Estado de México”.

PROPUESTAS DE ACCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE UNA MICROEMPRESA PRODUCTORA DE CARNE DE CONEJO, EN EL MUNICIPIO DE TULTITLÁN DE ESCOBEDO, ESTADO DE MÉXICO.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN INGENIERIA ADMINISTRATIVA

PRESENTA:

ING. CARLOS ALBERTO TALAVERA ROSAS

DIRECTORA DE TESIS DE POSGRADO:

MTRA. ANA LUZ ALEJO RODRÍGUEZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO.

Julio, 2022



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y NORMAL
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR
TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CUAUTITLÁN IZCALLI

Tabla de contenido

Capítulo 1	4
1.1 Introducción	5
Perspectiva de la producción	6
1.2 Definición del problema	8
1.3 Objetivo general	10
1.4 Objetivos particulares	10
1.5 Justificación	10
1.6 Planteamiento de la hipótesis	12
1.7 Hipótesis	12
CAPÍTULO 2	13
Marco teórico	14
2.1 Marco Teórico	14
Planeación estratégica	14
Aplicación en las PyMEs	17
Crecimiento y Desarrollo	18
Características de las PyMEs	21
Empresa familiar	23
Crecimiento en las empresas familiares	26
Estrategias	27
Desarrollo Organizacional	28
Capacitación y productividad	29
CAPITULO 3	31
Metodología	32
3.1 Tipo de investigación	32
3.2 Objeto de estudio	32
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección	34
3.4 Cronograma de ejecución	36
Capítulo 4	51
Desarrollo, aplicación, diseño	52
4.1 Procesamiento de la información	52
4.2 Análisis de resultados	53
Análisis de las respuestas a la encuesta presentada al productor	53

Análisis de cuestionario.....	53
Análisis de la Matriz FODA	57
Matriz BCG	63
Capítulo 5	66
Propuesta Tentativa de investigación.....	67
5.1 Tentativo a la investigación.....	67
5.2 Propuesta de capacitación	69
Capítulo 6	74
Conclusiones y resultados.....	75
Bibliografía	78
Anexos.....	80

Capítulo 1

1.1 Introducción

A nivel internacional la producción de carne de conejo es una actividad que se ha propuesto para disminuir la pobreza alimentaria y monetaria de la población. En este sentido varios organismos internacionales han impulsado la actividad buscando generar ingresos y alimentos adicionales a las poblaciones, sin embargo, la producción se ha visto limitada por el desconocimiento de las necesidades específicas del conejo, falta de apoyos gubernamentales, desconocimiento de las propiedades de la carne y ocasionalmente agentes biológicos, además de que los productores no cumplen con las características de calidad que los consumidores requieren.

Locamente se ha encontrado que en México esta actividad se desarrolla entre un 80% a 90% en traspatio, 10% a 15% semi industrial y solo 5% industrial, de estos datos los productores de traspatio tienen esta actividad para autoconsumo, lo cual deja una poca cantidad de carne disponible para aumentar el consumo de la población general que representa el 0.5% del consumo nacional de carne, es decir, apenas 200 gramos de carne de conejo por habitante al año mientras que en otros países puede llegar a ser de 5 kilogramos por persona al año.

En los últimos años el Estado de México se ha consolidado como uno de los mayores productores de carne de conejo dadas sus características climatológicas, apoyo gubernamental, densidad de población. Además que, dentro del mismo estado se encuentran varias regiones turísticas donde es factible encontrar carne de conejo cocinada y lista para consumo. Por estas razones los productores han tenido que implementar mejoras en las instalaciones, selección genética, mejores dietas y manejo especializado para mejorar sus producciones y ofrecer diversos productos con mejor calidad haciendo más rentable la producción.

Una vez analizados los puntos concernientes que afectan a la producción de carne de conejo se encuentra que los productores no tienen suficiente capacitación en la

producción de animales, falta de alimento, desconocimiento de los cuidados y necesidades ambientales de los animales, falta de conocimiento en la transformación y conservación, escasez en los canales de distribución y finalmente no tiene las herramientas para poder convencer al consumidor meta sobre los beneficios de consumir carne de conejo.

Perspectiva de la producción

Uno de los parámetros primordiales en la producción de conejos es contar con alimentos balanceados de buena calidad y a un precio accesible ya que esto representa entre el 50% al 70% de los costos de producción, además de la alimentación otro factor a considerar son las condiciones ambientales dentro del establecimiento de crianza, dado que niveles altos de humedad, altas concentraciones de amoníaco y altas densidades poblacionales repercuten en la incidencia de enfermedades como diarreas o complicaciones respiratorias.

En 2007 el estado de México fue la entidad de mayor producción con 30.2%, Puebla 14.7% e Hidalgo 6.9%. El mayor productor a nivel estatal es el municipio de Tecámac con 35,977 cabezas, Jocotitlán 5,952, Texcoco 5,215 cabezas, Ixtlahuaca 4,534. El municipio con más unidades de producción es Jocotitlán con 224, Jilotepec 156, Chapa de Mota 154 (López Arreola, 2017)

Por lo que respecta a las unidades de producción se sabe que el 65% de los productores tiene a lo más 30 conejas de reproducción, limitando las posibles alternativas de negociación con los proveedores o posibles clientes.

De la misma forma los productores no logran mantener uniformidad en las características evaluables de calidad en los productos entregados, como son: conejos en pie, conejo en canal o piel, estos como productos primarios, de la manera, si se quisiera enfocar en la transformación de la carne las características evaluables aumentan considerablemente, no solo en sabor, presentación, variedad, si no que legalmente se tienen que cumplir una serie de normas para poder comercializarlos.

Algunos de los productos derivados del conejo son: carne para hamburguesa, jamón, salchicha, conejos enchilados, marinados, despiezados, piel curtida, patas y llaveros, pelo para sombreros, humus de lombriz, lixiviado de lombriz. Sin duda el aprovechamiento del conejo es total, desafortunadamente la capacitación con que cuentan los cunicultores es limitada por lo que muchos de ellos prefieren mantenerse en la producción para el autoconsumo, desaprovechando las opciones que tienen para comercializarlo. (Levas y Colín, 2001)

En la actualidad no existen datos precisos de la población de conejos, producción de carne y consumo nacional por lo que se cita el censo nacional de 1992 donde se determina que había una producción de 15000 toneladas anuales de las cuales 12500 son producidas a pequeña escala. La mayor concentración de granjas productoras de conejo se encuentra en el centro del país pues en esta región se presentan características climatológicas que favorecen el desarrollo de la actividad.

Como parte de los apoyos gubernamentales se tenía a la SAGARPA (hoy SADER) como la principal promotora de la actividad a nivel nacional y de ella emanaban varias dependencias para dispersar y promover la producción y consumo de la carne de conejo y sus subproductos. También la Secretaría de economía ofrece apoyo en capacitación de creación de empresas, FIRA como una financiera para capitalizar a los productores y las delegaciones estatales de apoyo al campo.

Producción de carne de conejo en el estado de México.

En los estudios realizados sobre la actividad ganadera y como se podría impulsar se han encontrado líneas estratégicas para potencializar la producción, esto son:

- Incremento de la producción
- Mejora de la infraestructura
- Puntos de venta
- Mecanismos de difusión de la información

- Capacitación
- Generación de valor, estandarización de productos y calidad.

1.2 Definición del problema

Los productores se enfrentan a los mismos problemas para poder mantener y desarrollar la actividad ganadera, esto sin importar la región en la que se encuentren; estas son que comienzan la producción pensando que:

1. El conejo al ser muy prolífico y por lo tanto rápidamente tendrán animales para vender.
2. La alimentación del conejo es muy simple y por lo tanto será barato su mantenimiento y desarrollo.
3. Que una vez que tenga conejos en peso podrán venderlos fácilmente prácticamente en cualquier restaurante o parrillero y a buen precio.

Para que estos supuestos se cumplan el microempresario debe contar con prerequisites tanto ambientales, de infraestructura, conocimientos de la especie, enfermedades, tiempos de crecimiento, manejo correcto de los animales de producción y de engorde, seguimiento de registros; del procesamiento, cuidados *ante mortem* de los animales, proceso de rastro, manejo higiénico de la carne, capacidad de negociación para la compra y venta, pero principalmente tener un compromiso personal para llevar a cabo todas las actividades y cumplir con los compromisos adquiridos tanto con proveedores como con clientes.

Estos supuestos serán desarrollados a continuación.

Aunque ciertamente el conejo es muy prolífico, si no se tienen las condiciones ambientales, como temperatura, humedad, ventilación, iluminación, tranquilidad, acceso al agua y alimento de buena calidad, manejo de las camadas, control de consanguinidad, los conejos no podrán desarrollarse correctamente y por lo tanto la producción de gazapos se verá disminuida por lo que la rentabilidad de la empresa disminuirá. Adicionalmente para que el conejo pueda desarrollarse correctamente

debe tener las condiciones ambientales y espaciales, por lo que se tiene que considerar construir espacios físicos cada vez mayores y más específicos, además se hace necesario comprar jaulas especiales para cada etapa de crecimiento; maternidad, engorde, machos, reemplazo de pies de cría, con lo cual la inversión irá aumentando.

Esto no quiere decir que el productor no pueda comenzar con jaulas genéricas, espacios reducidos, según lo menciona (Velez Izquierdo , Espinosa García, Aguila Romero, & , 2021) la mayoría de los pequeños productores en el Estado de México destinan $55.3 \pm 11.8 \text{ m}^2$ a la producción de conejos por lo tanto los niveles de inversión son muy reducidos.

Como ya se mencionó anteriormente el alimento tiene que cumplir determinadas características nutrimentales para que los animales se desarrollen correctamente y no presenten retraso en el crecimiento. Actualmente existen varias opciones para el correcto desarrollo de los animales pudiendo encontrar opciones por cada etapa del crecimiento, se sabe que la alimentación es el principal costo de producción, representando hasta el 79% de los costos variables de la granja (Aceves Martínez, 2019), independientemente del tamaño de la producción.

Finalmente, el productor considera que su producción será rápidamente vendida a un precio adecuado, sin importar el tamaño, edad, peso, y presentación del animal o de la canal. En esto último los productores pequeños prefieren venderlo en pie pues no tienen los conocimientos necesarios para entregar canales con las características organolépticas deseadas por los consumidores o si lo entregan en canal no calculan adecuadamente el precio del mismo y por lo tanto podría generar pérdidas o un alto costo de venta con lo cual el posible comprador rechazaría el producto.

¿Cuáles deberían ser las actividades debe contener el programa de acción de una microempresa productora de carne de conejo para eficientar sus procesos y al mismo tiempo incrementar su participación en el mercado?

1.3 Objetivo general

Proponer un programa de acción para el fortalecimiento de una microempresa productora de carne de conejo.

1.4 Objetivos particulares

- Conocer las condiciones productivas y de competencia de la microempresa a fin de establecer sus necesidades
- Identifica las necesidades de capacitación que permiten atender la problemática organizacional
- Desarrollar una propuesta de acción que coadyuve a fortalecer la microempresa y de esta manera tener mayor participación en el mercado.

1.5 Justificación

A nivel internacional la producción de carne de conejo es una actividad que sirve para disminuir la pobreza alimentaria y monetaria de la población. En este sentido varios organismos nacionales e internacionales han impulsado la actividad buscando generar ingresos y alimentos adicionales a las poblaciones, sin embargo; la producción se ve limitada por distintos parámetros como son el nivel de producción, apoyos gubernamentales, desconocimiento de las propiedades de la carne y ocasionalmente agentes biológicos, además de que los productores no cumplen con las características de calidad que los consumidores requieren.

En cuanto a la producción de carne China se encuentra como principal productor, seguido de España, Italia y Francia, en este sentido México se encuentra en el lugar 21 de producción reportando hasta 15,000 toneladas anuales, pero el consumo *per cápita* es solo de 0.020 kg anuales. En este sentido se sabe que países como Francia, Italia y España son los principales consumidores de esta carne, teniendo un consumo promedio de 7 kg *per cápita*, esto debido al gran arraigo del consumo y conocimiento de la calidad de la carne.

Para fomentar el consumo de la carne en México se han realizado esfuerzos tanto gubernamentales como por asociaciones en las cuales se destacan las características nutrimentales y las bondades productivas, sin embargo se siguen presentando problemáticas en la producción primaria, en la comercialización y alrededor de la cadena productiva, como son las adquisición de equipo especializado, insumos para la producción, transformación, conservación o comercialización, además de problemáticas de conocimiento en la producción primaria, culturales y consumo de la carne.

Actualmente el consumo de carne de conejo está tomando una nueva alza debido a que los consumidores finales están siendo un poco más informados y selectivos sobre la calidad de alimentos; aunado a esto los consumidores frecuentes están retomando esta carne por su sabor, facilidad de preparación y calidad nutrimental; de manera conjunta otros mercados como el restaurantero, está aumentado su compra pues ofrece buenos márgenes de ganancia y los comensales lo aceptan fácilmente.

Del lado de los productores es importante resaltar que año con año se incorporan más personas a la actividad ganadera, pues es sabido que es una actividad que no requiere mucha mano de obra, tampoco mucho espacio y el equipo necesario para mantener a los animales es muy básico, estas premisas generalmente son ciertas cuando la producción es pequeña, es decir cuando es para autoconsumo, pero no necesariamente ciertas cuando el productor quiere incrementar la producción, pues se enfrentará a varios criterios que antes no había contemplado, como seguimiento de registros de producción, consumo de alimento, mayor espacio para la producción, tiempo de mano de obra, condiciones ambientales, espacios diferenciados para los procesos, habilidades de negociación y habilidades administrativas.

Adicionalmente se sabe que existe interés por desarrollar estas empresas, pues como lo menciona (Ramos Rivera, 2017), “la carne de conejo tiene una gran aceptación en el mercado europeo pero es necesario fortalecer la producción interna para poder atender de forma constante esta demanda”.

Una vez considerado lo anterior podríamos cuestionarnos, ¿si el productor recibiera capacitación sobre la producción y transformación de los conejos podría aumentar su participación en el mercado?, ¿Si la microempresa contara con una planificación estratégica sería más factible su permanencia y desarrollo?

1.6 Planteamiento de la hipótesis

Es posible que desarrollando herramientas administrativas el pequeño productor no solo será capaz de permanecer en el mercado, sino que pueda incrementar de manera ordenada y sostenida la producción de carne de conejo atendiendo los requerimientos del mercado.

1.7 Hipótesis

Si se cuenta con un programa de acción para el fortalecimiento de la microempresa entonces se mejorarán las condiciones de producción que permitirán la participación del productor en el mercado.

CAPÍTULO 2

Marco teórico

2.1 Marco Teórico

Planeación estratégica

Para las micro empresas la planeación es algo que se lleva a cabo todos los días, aunque sin pensarlo como tal, pues se debe pensar sobre las cantidades de materia prima necesarias para el siguiente día, semana y en ocasiones para el siguiente mes, también deben pensar sobre los productos terminados que deben entregar, pero hasta ahí, rara vez las pequeñas y quizá menos las micro se plantean metas más allá de un año, no porque no puedan sino por la vorágine de actividades que el micro empresario debe desarrollar para sustentar el negocio.

Esto, sin que el emprendedor lo racionalice irá mermando sus capacidades por diversas razones, las cuales se enlistan a continuación:

- Por quedarse cortos de visión.
- Por no ver que otros competidores están emergiendo.
- Que los clientes están migrando a otro mercado.
- Porque los rendimientos de producción no son suficientes para su supervivencia.

El microempresario debe de considerar un tiempo para poder razonar sobre estas situaciones y darles solución, aun antes que se presenten. Pero no solo debe hacer una planeación de producción y de compras, debe hacer una planeación holística para contemplar las diferentes variables del negocio.

Debe pensar estratégicamente sobre las actividades que debe llevar a cabo para que sus objetivos se cumplan en los tiempos y condiciones esperadas, esta acción se denomina como planeación estratégica la cual según (Chiavenato, 2017) es definida como

“Una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización”.

Para Drucker citado por (Chiavenato, 2017) la planeación estratégica es:

“el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”

La planeación tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operacional. Además cada uno de ellos contempla características diferentes en cuanto a tiempo de vigencia, alcance, contenido y responsabilidad en el desarrollo. Los cuáles serán descritos.

- **Planeación estratégica:** requiere una proyección a largo plazo, engloba toda la organización, contemplando los recursos y la actividad para alcanzar los objetivos generales. El contenido es general y sintetizado, generalmente es desarrollado por la alta gerencia respondiendo al plan general.
- **Planeación táctica:** generalmente hace proyecciones a mediano plazo, considerando departamentos o áreas de la organización, establece recursos y objetivos específicos, usualmente es desarrollado por los responsables de las áreas y son su responsabilidad el cumplimiento.
- **Planeación Operativa:** los objetivos en este nivel son a corto plazo y son muy específicos y detallados. La definición y cumplimiento de los objetivos es propia de los operativos generalmente para cada tarea o actividad.

En este sentido el propósito de la planeación estratégica es desarrollar planes específicos para llegar al objetivo principal de la organización, por lo tanto, se debe considerar lo siguiente. *Debe ser*

a. Sistemático y holístico, enfocarse en los resultados futuros definiendo objetivos parciales y secuenciales.

b. Deben crear valor para todos los grupos involucrados, como clientes, proveedores, empleados, accionistas y la sociedad en general.

c. Debe ser proactiva, es decir que todos los miembros deben aportar y entender la planeación de la organización,

d. Continua y adaptable a las condiciones del entorno replanteando continuamente los objetivos particulares y específicos, sin perder de vista el objetivo general.

e. Implementada en todas las áreas de la organización y al mismo tiempo debe ser monitoreada a través de indicadores productivos y/o financieros.

(Chiavenato, 2017) ha desarrollado un modelo del proceso de la planeación estratégica que se muestra y se explica a continuación.

4. **Misión organizacional.** Presenta la razón de ser de la organización.
5. **Visión organizacional.** Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro. La visión de los negocios asociada a una declaración de la misión constituye la intención estratégica de la organización.
6. **Diagnóstico estratégico externo.** Busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización.
7. **Diagnóstico estratégico interno.** Diagnostica la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades a fin de crear las condiciones para formular estrategias que representan la mejor adaptación de la organización al entorno en el cual actúa.
8. **Determinantes del éxito.** Son llamados factores críticos de éxito y son la base de las políticas de los negocios.
9. **Definición de los objetivos.** La organización persigue simultáneamente diferentes objetivos dentro de una jerarquía de grados de importancia, prioridad o urgencia.
10. **Formulación de estrategias.** La formulación debe ser una interpretación de la relación entre la organización y los grupos de interés (stakeholders).

También se debe tomar en cuenta el poder de negociación de los clientes y los proveedores, la amenaza de sustitutos y de nuevos competidores y la rivalidad de los competidores.

11. **Formulación del plan estratégico.** Se debe implementar por medio de programas y proyectos específicos, se deben abarcar todas las áreas de toma de decisiones de la organización, considerando el efecto de las decisiones y las implicaciones en cuanto a la responsabilidad de la organización.

12. **Auditoria del desempeño y resultados (reevaluación estratégica).** Es revisar lo que se ha implementado para decidir cuáles serán las nuevas direcciones del proceso, y mantener las estrategias que han tenido éxito y enmendar las que han fracasado. Es el resultado del proceso de mediación de los diversos grupos de interés y del análisis de indicadores del desempeño de cada estrategia implementada.

Aplicación en las PyMEs

Para las PyMEs la planeación estratégica es una parte fundamental para lograr el éxito, puesto que le da al empresario las herramientas suficientes para entender el contexto externo, la incertidumbre y la complejidad, lo cual le permitirá construir la visión particular del futuro.

La planeación en pequeñas empresas (Saavedra, 2018) establece que actualmente se han desarrollado cuatro líneas de investigación características que son:

- a) Planeación operacional vs. Planeación estratégica,
- b) Relación entre planeación y rendimiento,
- c) Diferencia entre planeación formal y no formal
- d) Determinación de herramientas y técnicas de planeación.

Adicionalmente se ha encontrado que la misión y la visión son elementos cruciales de la planeación estratégica (Branka & Bosjan, 2004), ellos establecen que la

formulación de la visión (orientación futura) puede ser más importante que la formulación de la misión (orientación actual) para el crecimiento de la empresa.

Por otro lado (Lopez Salazar, 2005) ha encontrado que la planeación estratégica promueve el pensamiento a futuro, reduce la atención de detalles operativos y provee de significado para identificar y evaluar alternativas estratégicas que mejoren el desempeño. Por lo tanto, deberá ser considerada por los directivos, sin importar el horizonte de planeación o el grado de formalidad con la que se llevan a cabo las estrategias.

Aunado a esto se puede advertir que la planeación estratégica no es la única variable que impacta en el desempeño empresarial, sino que es parte de un conjunto de factores que mejoran el desempeño y ayudan a las empresas a lograr sus objetivos y crecer de manera más rápida y controlada.

Según los resultados de Saavedra, G. (2001) las empresas que lleva a cabo un Proceso de Planeación Estratégica son generalmente las de mayor tamaño puesto que implica la necesidad de contar con recursos técnicos, humanos y financieros con los cuales las empresas de menor tamaño presentarían limitaciones y les sería difícil desarrollar el Proceso Estratégico.

Crecimiento y Desarrollo

Las PYMES deben ser capaces de diferenciar entre crecimiento y desarrollo pues aunque ambos conceptos se refieren a la evolución de la empresa o de la población a través del tiempo estos el crecimiento puede ser medido por el aumento de la productividad y los ingresos y el desarrollo se basa en la medición de optimización de las condiciones que presenta una población por lo tanto es necesario que se presenten algunos índices para poder realizar una evaluación del desempeño de la PYME en cuanto a los objetivos sociales y financieros. (Pacheco, 2022)

Algunos estudiosos han planteado que es necesario marcar algunas diferencias.

De manera general se distingue que el crecimiento se relaciona con el aumento de la productividad y los ingresos con que cuenta un determinado territorio mientras que el desarrollo se basa en la medición de optimización de las condiciones que presenta una población.

Según plantea Delfín y Acosta (2016) “el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en el mercado global es una prioridad para el crecimiento económico de cada país. Si las Pymes quieren mantenerse, crecer y desarrollarse en un entorno mundial y dinámico tienen que plantear estrategias que les permitan alcanzar su desarrollo empresarial”.

De la misma manera la autora concluye que “El crecimiento económico es el objetivo de toda empresa lucrativa, y que este crecimiento sea sostenible debe ser la prioridad del empresario Pyme. Esta sostenibilidad se puede lograr con la sinergia de los diferentes conceptos que integran al desarrollo empresarial; y la cultura empresarial provee a todos los miembros de la organización de un sentido de identidad, por lo que el empresario debe definirla claramente y ser congruente con ella”. De la misma manera plantea los factores que condicionan la productividad y rentabilidad de las organizaciones, que son:

- La competencia,
- Los desequilibrios en el comercio internacional,
- El capital humano,
- Los avances tecnológicos, etc.

Lograr un crecimiento económico sostenible requiere que el empresario tenga la capacidad de ver en estos factores una oportunidad o ventaja”.

También se tiene que el crecimiento económico es el aumento de los ingresos de una determinada población o país. Estos ingresos se generan a través del aumento de productividad o por el aumento de precios en los bienes o servicios, que se ve reflejado en el producto interno bruto. Se sabe que el crecimiento económico tiene la capacidad de aumentar el desarrollo, sin embargo, se ha demostrado que un

proceso ineficiente de ingresos obtenido por el Estado o la ausencia política financiera y social, puede limitar el crecimiento futuro.

Algunos factores que influyen en el crecimiento económico son:

- Aumento del sistema de trabajo
- Estabilidad política
- Acumulación de capital
- Balanza comercial positiva
- Nivel de consumo
- Tecnología e innovación.
- Aumento de producción.
- Gastos de inversión.

En cuanto al desarrollo económico se define que es la capacidad que tiene un territorio o población para crear riquezas que ayuden a promover y mantener el bienestar financiero y social de la población. El objetivo principal es proporcionar un alto nivel de bienestar en toda la población utilizando las variables macroeconómicas y la dinamización como medio económico local.

Por otro lado se entiende que el desarrollo de las PYMES tiene que ver con los resultados cualitativos, estos pueden ser medidos de forma subjetiva y se determinan por el común acuerdo de un grupo de expertos que conozcan a fondo la organización. Algunos de los parámetros a evaluar son:

- La visión y misión de la empresa.
- La filosofía.
- La cultura organizacional.
- Estándares de calidad.
- Innovación.

Características de las PyMEs

Alrededor del mundo no existe un criterio general para dimensionar una empresa, mucho menos para hacer una segmentación sobre una micro, pequeña, mediana o gran empresa puesto que pueden ser evaluados diferentes parámetros en cada país. Se pueden dividir por el número de empleados, el tipo de producto, el nivel de inversión en bienes de producción, nivel de ventas, el número de socios y hasta por el nivel de tecnología de producción.

Podemos ver por ejemplo que para la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) las empresas se pueden clasificar según el número de trabajadores, independientemente de la actividad que desempeñan o sus ventas anuales. Este criterio también corresponde al considerado por el INEGI en distintas publicaciones. En este sentido la segmentación en México queda de la siguiente manera: una microempresa es aquella en la que laboran menos de 10 empleados; un pequeña o mediana empresa es aquella en la que trabajan entre 11 y 250 individuos; y una empresa grande es aquella que comprende más de 250 trabajadores.

Adicionalmente se contempla otra estratificación establecida por la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 30 de junio del 2009, el cual considera al personal ocupado, el sector en el que opera la empresa y el monto total de ventas. (IMCO, 2020)

La Secretaría de Economía contempla la siguiente estratificación para las empresas en México.

Las microempresas son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos y representan el 95 por ciento del total de las empresas y el 40 por ciento del empleo en el país; además, producen el 15 por ciento del Producto Interno Bruto.

Para la aplicación de las políticas públicas, la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME), ha desarrollado el “Programa Nacional de Microempresas”. Este programa apoya a los empresarios con: a) capacitación grupal y consultoría in situ, b) homologación de imagen y c) financiamiento para quienes proporcionen los documentos legales completos.

De acuerdo al último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), del universo de unidades económicas en México: a) el 95.2% son microempresas, b) generan el 45.6% del empleo, y c) contribuyen con 15% del valor agregado de la economía. Las pequeñas empresas son aquellos negocios dedicados al comercio, que tienen entre 11 y 30 trabajadores o generan ventas anuales superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos.

Las Pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, cuyo objetivo es dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad.

Representan más del 3 por ciento del total de las empresas y casi el 15 por ciento del empleo en el país, asimismo producen más del 14 por ciento del Producto Interno Bruto.

Las medianas empresas son los negocios dedicados al comercio que tiene desde 31 hasta 100 trabajadores, y generan anualmente ventas que van desde los 100 millones y pueden superar hasta 250 millones de pesos.

Son unidades económicas con la oportunidad de desarrollar su competitividad en base a la mejora de su organización y procesos, así como de mejorar sus habilidades empresariales.

Entre sus características también posee un nivel de complejidad en materia de coordinación y control e incorpora personas que puedan asumir funciones de coordinación, control y decisión; lo que implica redefinir el punto de equilibrio y aumentar simultáneamente el grado de compromiso de la empresa.

Representan casi el 1 por ciento de las empresas del país y casi el 17 por ciento del empleo; además generan más del 22 por ciento del Producto Interno Bruto.

Se consideran grandes empresas a aquellos negocios dedicados a los servicios y que tienen desde 101 hasta 251 trabajadores y tienen ventas superiores a los 250 millones de pesos.

Una gran empresa tiene entre sus características, sobrepasar una serie de límites ocupacionales o financieros, los cuales, dependen de cada país.

Se compone de la economía de escala, la cual consiste en ahorros acumulados por la compra de grandes cantidades de bienes y entre sus ventajas está la facilidad de financiamiento que da mayor garantía a las empresas del pago de sus deudas y sus barreras de entrada son relativamente escasas debido a la gran cantidad de mano de obra.

Empresa familiar

De acuerdo con la *Family Business Association A.C* (Family Business Aso. México, s.f.) establece que, “*según las estadísticas mundiales, el 60% de las empresas familiares desaparecen en el paso de la primera a la segunda generación; pero de los negocios familiares que pasan con éxito a la siguiente generación algunos se convierten en grandes y exitosos a nivel mundial; tal es el caso de Wal-Mart, Zara, Ford, Santander, Bimbo, Tequila Cuervo etc*”.

Una empresa familiar es un negocio en el cual la mayoría de los socios son familiares y propietarios de la mayoría de las acciones del negocio; estas empresas pueden ser dirigidas por los socios familiares o por directores profesionales.

Aunado a esto se tiene que, aunque las empresas familiares podrían entenderse como empresas más sólidas y cohesionadas que las no familiares, lo cierto es que el porcentaje de la familia que se dedica y trabajo en la empresa se va reduciendo conforme pasan las generaciones. Así, del 65% de la primera generación se pasa a un 25% en la segunda, a un 9% en la tercera y a sólo un 1% en la cuarta.

Algunas de las características de empresa familiar son las siguientes:

- Propiedad concentrada en un grupo familiar
- El grupo familiar participa en el gobierno y/o en la gestión de la empresa.
- Vocación de continuidad familiar, de transmisión de los valores empresariales propios de la familia.

Derivado de lo anterior se pueden encontrar tanto ventajas como desventajas que se describen a continuación:

Ventajas

- Orientación al largo plazo y mayor grado de unidad, compromiso y dedicación con el negocio.
- Mayor grado de autofinanciación y reinversión de beneficios para financiar el futuro crecimiento de la empresa, dado que se busca el beneficio de la familia.
- Mayor estabilidad laboral para empleados y directiva, pues por lo general en este tipo de empresas se desarrollan vínculos de amistad que dificultan el hecho de buscar la rentabilidad a base de afectar a los empleados de base
- Mayor vinculación con los clientes, pues la atención al cliente suele ser más cordial y la calidad de servicio más alta, lo que origina un mayor grado de confianza y reputación entre los clientes
- Mejor orientación al mercado, ya que suelen tener un conocimiento del negocio que se transmite a las siguientes generaciones, perpetuándolo como estrategia de dirección
- Flexibilidad competitiva, al ser menos burócrata e impersonal en la toma de decisiones, que se suelen tomar con mayor rapidez.

Y algunas de las desventajas son:

- Dificultad de incorporación de socios externos, así como para la venta de acciones propias.
- Posible carga financiera para la recompra de acciones de familiares en el momento de la sucesión empresarial.
- Mayor tendencia a la autofinanciación y un menor acceso a las fuentes de financiación.
- Conflictos por entremezclar la propiedad del capital con la capacidad profesional para dirigir, pues pueden ponerse personas no cualificadas en puestos de responsabilidad directiva.
- Dificultad de atraer y mantener buenos directivos no familiares
- Concepto de gestión continuista, Las empresas familiares suelen ser más adversas al riesgo.
- Relaciones interfamiliares e intrafamiliares. No suele haber diferencias entre la vida privada y la profesional, y de ahí suelen surgir problemas.
- Incoherencias retributivas entre familiares y no familiares.
- Confusión de la empresa con el concepto de una gran familia, existiendo un método de valoración y autovaloración fundamentado en un análisis muy subjetivo.

(Espaciopyme, 2022)

Algunas de las características generales de las empresas familiares que desaparecen son:

- La familia tiene problemas de relación y de comunicación, no se llevan bien, hay constantes peleas y no tienen amor por la empresa.
- No cuentan con un consejo familiar para resolver los problemas, analizar los proyectos y revisar periódicamente los resultados.
- No tienen reglas y políticas que normen las relaciones entre los socios.
- No cuentan los socios con un sueño compartido de la empresa a futuro.

- No hay planes de sucesión de liderazgo ni tampoco existe un plan de sucesión patrimonial.

Características de Empresas familiares que tienen éxito y perduran

- Los integrantes de la familia tienen una buena relación entre sí y se comunican asertivamente; hay amor e interés por la empresa y entre los familiares.
- Existe un sueño compartido de los familiares y planes para lograrlo.
- Se elaboran políticas que norman la relación entre los socios familiares.
- En las empresas familiares, los socios tienen conciencia de la necesidad permanente de cambiar para actualizarse y transformarse en una familia de empresarios.
- Cuentan con consejos familiares que analizan en forma periódica y sistemática los planes, y los resultados que se van obteniendo.
- Se tienen planes de sucesión de líderes y planes de sucesión patrimonial para pasar con éxito la estafeta a las siguientes generaciones.

Crecimiento en las empresas familiares

Como lo plantea (Goizueta Rivera, 2013), las empresas familiares encuentran tanto ventajas como desventajas en las diferentes etapas de crecimiento. En primera instancia el fundador debe darse cuenta que no es capaz de realizar todas las tareas necesarias en la empresa y por lo tanto deberá delegar responsabilidades y por lo tanto compartir el poder. Inicialmente la delegación corresponderá a algún familiar, pero conforme vaya creciendo la empresa las áreas de decisión irán distribuyéndose a personajes externos a la familia y por lo tanto la competencia de los puestos de liderazgo será entre los empleados y los miembros de la familia, hasta llegar a un punto donde la propiedad, la riqueza y el retiro de familiares son factores clave en la planeación de liderazgo y las transacciones.

Es importante mencionar que la mayoría de las empresas familiares pasan por etapas comunes, las cuales se describen a continuación:

- Creación de la empresa
- Primera crisis por falta de delegación
- Crecimiento y desarrollo
- Ingreso de los hijos
- Sucesión e ingresos de segunda generación
- Pérdida del fundador, crisis de poder
- Propiedad pública
- Conflicto entre familiares y accionistas externos

Estrategias

Como lo menciona (Saavedra G., 2021) a pesar de que la mitad de los empresarios manifiestan desarrollar una planeación estratégica, estos la llevan a cabo poniendo énfasis en ventas, compras y producción; una alta proporción no cuenta con sistemas de información financiera, ni elaboran presupuestos de ingresos, por lo que se infiere que la planeación estratégica no cuenta con los datos suficientes para proyectar a futuro, quedando corta en cuanto a posibilidades de crecimiento y reduciendo su competitividad. Se sabe además que los empresarios con poco conocimiento sobre la relevancia de la planeación estratégica no podrán tomar decisiones con información oportuna y confiable a fin de evitar problemas futuros de rentabilidad y liquidez.

Se ha encontrado que las empresas de mayor tamaño tienen mayor posibilidad de generar una planeación estratégica, pues tiene mayores recursos económicos, materias e intelectuales.

De la misma manera aquellos empresarios con mayor experiencia y mayor nivel de estudios tienen más conciencia sobre la importancia de la planeación estratégica, su desarrollo y aplicación en la empresa, pues es necesario contar con experiencia y conocimientos específicos para poder llevarlo a cabo, por lo tanto es necesaria una capacitación empresarial y personal.

Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es un conjunto de estrategias y cambio planificados en una empresa, toman como pilar central al componente humano. Debe ser fortalecido con herramientas, prácticas y objetivos, los cuales van a equilibrando la calidad de vida, el sentido de pertenencia a la empresa y alinear los objetivos de la empresa con los del colaborador para aumentar su productividad, procurando en crecimiento y el buen funcionamiento de la empresa.

Para (Chiavenato, 2007) el concepto de Desarrollo Organizacional (DO) está relacionado con los conceptos de cambio y de la capacidad adaptativa de la organización al cambio que ocurre en el ambiente. El desarrollo organizacional es un cambio planeado de la empresa. Frech y Bell citados por (Chiavenato, 2007) definen el desarrollo organizacional como *“un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, que tiene por objeto mejorar los procesos de resolución de problemas que genera la renovación organizacional, por medio de un diagnóstico eficaz colaborativo y de la administración de la cultura organizacional”*.

El desarrollo organizacional comprende ocho etapas que pueden ser resumidas en tres fases.

1. Recolección de datos
 - a. Decisión de emplear el Desarrollo organizacional.
 - b. Diagnóstico inicial.
 - c. Recolección de datos.
 - d. Retroalimentación de datos y confrontación.
2. Diagnostico organizacional
 - a. Identificación de los problemas, los conflictos y los puntos débiles de la organización.
 - b. Planeación de la acción y la resolución de los problemas.
3. Acción de intervención
 - a. Desarrollo de equipos
 - b. Desarrollo intergrupar

c. Evaluación de seguimiento

Capacitación y productividad

Las necesidades de las empresas cambian con el desarrollo y no siempre es evidente en qué momento se necesita implementar otro tipo de estructura o cuando es necesario tomar una capacitación sobre un tema determinado, sobre todo cuando el microempresario piensa que lo que está haciendo y como lo está haciendo es la mejor forma.

La profesionalización se entiende por el establecimiento de una gestión profesional de la empresa, con procesos y métricas claras, mientras que la institucionalización esta más relacionada con contar con mecanismos de gobierno corporativo, tales como un consejo consultivo, comités de auditoría, o un consejo de administración. (IMCO, 2020)

En este sentido la capacitación personal o en su caso si cuento con empleados se contempla como una obligación del empleador y un derecho de los empleados, puesto que es la oportunidad de ambas partes de incrementar la productividad por medio de la obtención de nuevas competencias y habilidades. Para el empresario es una oportunidad para garantizar la competitividad de la fuerza trabajadora.

Como se menciona anteriormente es una obligación patronal que está contemplada en la Ley Federal del Trabajo en el artículo 153-A, en el apartado *De la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores*, el cual en su párrafo uno dice *“Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores”*. (Ley Federal del Trabajo, 2022)

En este sentido la ley contempla dos etapas de formación en los trabajadores, la primera denominada capacitación que tiene por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación. Y en segunda instancia contempla el adiestramiento el cual tiene como objetivo actualizar o perfeccionar tanto los conocimientos como las habilidades de los trabajadores, debe proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que la empresa quiera implementar para incrementar la productividad individual

y general de la empresa. Además, sirve para informar a los trabajadores sobre los riesgos laborales a los que está expuesto a fin de reducirlos.

CAPITULO 3

Metodología

Diseño metodológico

Se entiende como el conjunto de procedimientos para dar respuesta a la pregunta de investigación y comprobar la hipótesis. Plan o estrategia concebida para dar respuesta al problema y alcanzar los objetivos de investigación (Christensen citado por Bernal, 2000).

3.1 Tipo de investigación

La investigación cualitativa es comprender por qué se produce el fenómeno que estudia, además de las consecuencias que produce en su entorno y la naturaleza de todas las causas y efectos involucrados, para efecto de esta investigación se utilizará el método de estudio de caso se centra en comprender en profundidad un caso con un solo sujeto, así mismo se utilizará una Investigación explicativa: la cual mostrará la relación causal; no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo.

3.2 Objeto de estudio

Para efectos de esta investigación se considerará solo a un productor puesto que las recomendaciones que se esperan generar serán solamente vinculatorias a este productor en específico, pero esto no quiere decir que el trabajo no puede ser retomado para otros productores, pues las herramientas podrían ser dirigidas a la gran mayoría de pequeños productores o productores medianos que recién comienzan en la producción ganadera de cualquier especie.

Para el desarrollo de la investigación se ha seleccionado a un pequeño productor ubicado en el municipio de Tultitlan de Escobedo, Estado de México, la granja fue fundada hace 5 años (2016), la inversión inicial fue de 5 conejas y un conejo, 6 jaulas genéricas de engorde y un espacio para producción de 20 m².

En un lapso no mayor de 5 meses la producción de conejos había sobrepasado su capacidad de engorde, por lo tanto, se vieron en la necesidad de comprar más jaulas, pero no han logrado llegar hasta el máximo de producción con el espacio que cuentan que es de 70 m².

Cuando comenzaron a tener animales listos para venta empezaron a buscar clientes en las cercanías de su terreno, pero las condiciones de venta no les favorecían por cuestión de precio o por la cantidad mínima de entrega solicitada por los clientes y por las características físicas o morfológicas, por lo tanto, en algunas ocasiones los conejos crecían hasta un punto que ya era incosteable su mantenimiento y terminaban rematando los animales a un precio menor de lo esperado.

En este sentido, se espera que el rendimiento de los animales vivos a canal esté en un 60% pero conforme los animales van creciendo este va reduciendo y los costos de manutención aumentan por el alimento, tiempo de trabajo, uso de espacio y posiblemente algunas pérdidas por peleas entre animales. Dadas estas situaciones el margen de utilidad puede estar en el 30% y se irá reduciendo semanalmente hasta llegar a utilidades negativas.

En otro orden de ideas, se sabe que el productor no tiene secundaria concluida, sin embargo, tenía claros algunos conceptos en el manejo primario de los animales gracias a un curso que tomó de manera personal con un grupo de productores de la región, los temas que llevó son mantenimiento de los animales y manejo básico de la granja. Cabe mencionar que tiene muy poca experiencia en finalización y manejo de la carne y nulos conocimientos sobre la elaboración de subproductos, no lleva control de los animales que necesita llevar a rastro y cuantos animales tenía que dejar en pie para pedidos de este tipo y en ocasiones no completaba los pedidos y quedaba mal con los compradores. Algo que es importante hacer notar es que el productor ocasionalmente se sentía desinteresado en atender a algunos compradores y perdía pedidos importantes.

Por otro lado, cuenta con poca experiencia y flexibilidad en la negociación y mercadeo de los productos, lo que dificulta el correcto desplazamiento de sus productos. En el aspecto financiero el productor trataba de no gastar más de lo que podía derivado de las ventas, pero en ocasiones le era necesario tomar dinero para cubrir los gastos de su casa, lo cual repercutía en el flujo adecuado del recurso y había días que no tenía dinero para comprar el alimento, por lo que se vio forzado a buscar alternativas de alimentación más económicas, sin embargo, los alimentos escogidos no cumplían con los parámetros esperados.

En la sección de reconocimiento de la competencia el productor no reconoce su posición contra otros productores dentro del municipio o su región, pero entiende que su empresa es muy pequeña pero espera pronto poder destacar en el municipio y en un mediano plazo en la región.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección

A continuación, se presenta la operacionalización de las variables las cuales permitirán validar las variables de la presente investigación y de esta forma desarrollar una propuesta que permita incrementar el crecimiento organizacional.

Cuadro de la operacionalización de las variables

VARIABLES									
Variable independiente Capacitación del microempresario					Variable dependiente Crecimiento de la empresa				
Categoría	Parámetro	Indicador	Fuente de información	Instrumento	Categoría	Parámetro	Indicador	Fuente de información	Instrumento
Cuidado de la granja	Condiciones generales de la granja	Bienestar animal y mortandad	Observación, entrevista	Registros	Animales en granja	Animales listos para venta o faenado	% de animales entregados a faena	Entrevista,	Registro
Reproducción y control de los animales	Condiciones generales de los animales	<ul style="list-style-type: none"> • Gazapos/parto • gazapos destetados • conejos finalizados • edad conejas • edad conejos • partos/año coneja • días cubrición posparto • tipo de explotación • Consanguinidad • Hibridación 	Entrevista	Registros	Animales para venta	Número de animales con condiciones de venta	Incremento de los animales para venta en el presente contra meses anteriores	Registros, entrevista	Registro
Faenado de animales	Condiciones de las canales	Condiciones del espacio Condiciones de los animales vivos Condiciones de la canal Condiciones de almacenamiento	Observación	Registros	Flujo de efectivo	Nivel de ventas y compras	Ingresos vs. egresos	Entrevista	Registros
Manejo Higiénico de los alimentos	Condiciones de las canales en almacén	Tiempo de almacenaje Temperatura	Observación	Check list	Prospección de clientes	clientes	Número de clientes	indicadores	Registros
Elaboración de productos de valor agregado	Elaboración de producto	Vender productos	Entrevista	Check list Diagrama de Pareto	Posicionamiento frente a la competencia	Evaluación de la percepción de competencia con otros productores	Censo de productores del municipio.	Datos estadísticas del SIEM	Lista de cotejo
					Administración básica	Registros de entradas y salidas de dinero	Comparación de ingresos/egresos de Circulante Pasivos Activos	Entrevista, observación	Registros
					Prospección y Ventas	Tipo de clientes que atiende	Clientes frecuentes y esporádicos	Entrevista, observación	Registros

3.4 Cronograma de ejecución

ACTIVIDADES	Plan semanal de avance																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Investigación documental	■	■	■	■																				
Análisis de estudios		■	■	■	■																			
Consolidación de la información				■	■	■																		
Planteamiento del problema de investigación					■	■																		
Planteamiento de hipótesis					■	■																		
Planteamiento de objetivos					■	■																		
Desarrollo del marco teórico y estado del arte					■	■																		
Selección de método de recolección de información				■	■	■	■																	
Desarrollo de la encuesta						■	■	■	■															
Presentación de encuesta										■	■													
Análisis de información										■	■													
Entrevistas personales								■	■	■	■													
Análisis de entrevistas											■	■												
Planteamiento de mejoras y herramientas												■	■	■	■	■	■	■						
Elaboración de informe															■	■	■	■	■	■	■	■		
Entrevista con productor para presentación de informe																					■	■	■	
Elaboración de conclusiones																						■	■	■

Capítulo 4

Desarrollo, aplicación, diseño

4.1 Procesamiento de la información

Para la obtención de la información se realizó una entrevista personal con el propietario de la granja y tomando de base la encuesta desarrollada por (Garduño Millan, y otros, 2019), la cual se incluye en los anexos, con la cual se pudo recuperar las características particulares, como: nivel socioeconómico, tiempo y espacio destinados a la actividad, antigüedad y experiencia en la actividad, cantidad de ingresos derivados de la actividad, actividades complementarias, personas involucradas en la actividad, condiciones físicas y espaciales de la granja, necesidades del productor, conocimientos teórico-normativos, uso y transformación de los productos, subproductos y desechos de la granja, conocimientos de elaboración de productos de valor agregado.

Esta misma encuesta considera la pertenencia a asociaciones de productores locales, estatales o federales, igualmente sobre conocimiento de apoyos gubernamentales aplicables en esta actividad o relacionadas, además, la encuesta profundiza sobre la actividad productiva, esto nos permitió conocer las expectativas que tiene el productor, así como el nivel de conocimientos sobre el manejo de los animales, cantidad y periodicidad de producción, los productos que está elaborando, los canales de distribución usados para desplazar sus productos, Condiciones generales y particulares de entrega según los clientes.

Adicionalmente en entrevista abierta se pudo conocer el conocimiento que tiene el productor sobre la administración de la granja en cuanto a ingresos económicos y la sostenibilidad del negocio, también se preguntó sobre la formulación de Misión, Visión, Objetivos y Políticas de la empresa y se pudo saber que el productor no cuenta con eso y tampoco había pensado sobre ello.

Conjuntamente se realizó una entrevista verbal dirigida con el presidente de la Asociación Nacional de Cunicultores de México el Lic. Armando Pastrana Dueñas, para conocer las experiencias en cuanto a los productores de este nivel y sobre los

parámetros que debe considerar el productor, como los aspectos de aseguramiento de la continuidad en la producción, calidad del producto, diversificación de productos terminados, estandarización de los procesos de trabajo y fortalecimiento de la cadena productiva y desarrollo de cooperativas de producción para fortalecer la producción local y regional.

4.2 Análisis de resultados

Análisis de las respuestas a la encuesta presentada al productor.

En las secciones 1 y 2 de la encuesta se solicitó información personal como nombre, edad, escolaridad, dependencia económica, actividades complementarias, posesión de la tierra y tiempo en el que ha desarrollado la actividad. Para la parte tres se solicitó información sobre el espacio destinado a la actividad, además se preguntó sobre la participación de personal adicional en el desarrollo de la actividad y si tiene otras actividades ganaderas o agrícolas como complemento a la crianza de conejo, también se cuestionó sobre la motivación que tuvo para comenzar la producción de conejo, cuál fue la inversión inicial que realizó y cuánto tiempo lleva desempeñando esta actividad.

La encuesta contempla preguntas sobre las condiciones del manejo de los animales para determinar su nivel de experiencia la capacidad instalada y esperada para un posible crecimiento. Se cuestiona sobre las condiciones ambientales que hasta el momento han limitado el crecimiento y sobre como los ha resuelto según su experiencia

Análisis de cuestionario

Después de haber aplicado la encuesta cuyo objetivo es conocer las condiciones en las que se lleva a cabo la producción de conejo y derivados, se identificaron las necesidades y elementos con los que se cuenta el productor.

Para el tratamiento de la información se ha segmentado en:

- a. Aspectos demográficos,

- b. Recursos productivos,
- c. Infraestructura,
- d. Actividades agrícolas complementarias,
- e. Organización y capacitación y;
- f. Producción.

Para efectos del análisis se presentan los resultados obtenidos.

En la primera sección se identifica las características sociales y familiares del productor, con lo cual se determinó que el productor cuenta con una superficie actual para la producción de 35 metros cuadrados dedicados a la producción de conejo, pero cuenta con una superficie total de 150 metros cuadrados para poder dedicarlos a esta actividad. Adicionalmente se encontró que desarrolla el cultivo del nopal como actividad adicional. Se encontró que dos personas más colaboran con el productor para las labores de los conejos, que son su hijo y su nuera de 37 y 33 años respectivamente.

Se preguntó sobre cual había sido el motivo de la crianza de conejo y respondió que era para incrementar los ingresos de la familia teniéndola como actividad secundaria, pero que dado que habían visto que es una buena fuente de ingresos les gustaría incrementar su producción, dado que es una actividad sencilla, que no requiere mucho tiempo, poco cuidado, es de rápida producción y se puede vender rápidamente.

Se cuestiono sobre la tecnología utilizada para la producción de los conejos y mencionan que empezó con jaulas genéricas y bebederos manuales, pero que prefirió cambiarlos a automáticos pues reduce el trabajo y desperdicia menos agua. Para los comederos sigue con los mismos, manuales, pues las jaulas están diseñadas para ese tipo y no le representa mucho tiempo de labor. Para la faena de limpieza comenta que la realizan semanalmente para evitar mucha acumulación, generación de moscas y malos olores.

El productor comenta que ha tenido algunos problemas ambientales pues no cuenta con control de temperatura, viento, luz o humedad, pues la construcción no fue

diseñada para esta actividad y le ha causado algunas pérdidas de conejitos por frío, calor, humedad y ocasionalmente por el ingreso de nociva que es difícil de controlar, peor que ha hecho algunos ajustes para tratar de controlarlos.

En la sección de organización, recursos financieros y capacitación se cuestiona sobre la participación del productor en organizaciones de productores en el municipio o regionales a lo que respondió que no ha estado pues le parece que es mucho papeleo y que no se obtiene resultados ni apoyos.

Se le preguntó si había recibido algún apoyo para el crecimiento de la empresa y comento que si había recibido una dotación de conejos y jaulas, este apoyo lo recibió por parte de un programa del municipio, pero no le ha interesado buscar más apoyo en alguna dependencia dado que considera que son muchos trámites y requisitos.

Al final de esta sección se le cuestionó si había recibido algún tipo de capacitación referente a la producción del conejo y respondió que había asistido a un curso de capacitación referente a la crianza, cuidados y manejo de la granja de conejos. Adicionalmente se le cuestionó sobre que otros temas le gustaría recibir capacitación a lo que respondió que quisiera saber elaborar productos diferentes a solo el canal de conejo, además de administración y desarrollo de negocios.

En la sección de producción se le solicito información sobre la raza de conejo refiriendo que prefiere conejos de la línea Nueva Zelanda, California, chinchilla y mezcla de ellos, de echo el realiza un entrecruzamiento para obtener mejores resultados. El productor comenta que no tiene razas de tipo mascota pues es sabido que aunque este tipo de crianza genera ganancias mayores estas son menos recurrentes que la producción de carne.

Se le solito información sobre la cantidad de conejos con los que cuenta actualmente y refiere que tiene 20 hembras reproductoras, 5 machos y 60 conejos en proceso de engorda, aunque estos últimos son variables de acuerdo al manejo que les de a las hembras, pero que en ese momento no quería producir más por que había tenido ventas bajas y que si se sobre poblaba podría llegar a tener pérdidas pues luego los restaurantes no se los compraba al mismo precio pues se

consideraban desecho. Por lo que tenía que sacar conejos entre 2.0 y 2.5 kg, ocasionalmente dejaba unos conejos para autoconsumo y llegaba a pesar hasta 4 kilos.

Se cuestiono sobre cuales eran sus productos mas vendidos y quienes eran sus clientes reales y potenciales y el lugar de venta, a lo que respondió que prefería vender conejos en pie pues no sabia faenar correctamente a los conejos además que no tenia un lugar especifico donde realizar este proceso y los conejos salían en malas condiciones por lo que en ocasiones recibía reclamos de clientes. También comento que vendía las patas recién extraídas, pero que no sabía bien como tratarlas para hacer artesanías, lo mismo pasaba con las pieles, pues no tenía un congelador para guardarlas o espacio para conservarlas saladas y secas por lo tanto prefería tirarlas.

La encuesta continua con el lugar de venta, identificación de los clientes, temporalidad de producción y consumo. El productor refiere que sus principales compradores son amas de casa y restaurantes, en canal; algunos compradores de conejo en pie, peor mayormente vende el conejo en pie.

En lo referente a la estacionalidad de producción y consumo, responde que el conejo en su granja se reproduce fácilmente en los meses entre marzo y septiembre y puede llegar a bajar entre los meses de octubre a marzo, que coincide con los meses de calor y frio. Para el consumo responde que entre los meses de marzo a mayo y de noviembre a fin de diciembre aumenta la venta, pero en el resto del año las ventas bajan drásticamente. También menciona que los días festivos se incrementan las ventas pero no de manera significativa, sin embrago considera prudente que para años siguientes debe prepara la producción para esos días específicos.

En la última sección de preguntas se le cuestionó al productor sobre cuales serian las necesidades que tiene como productor individual y en general para aumentar el consumo de conejo en la región o el estado. Sobre esto comentó que necesita optimizar el espacio para producir mas conejo en pie, por medio de jaulas especiales para cada etapa, mejorar los espacios destinados a la matanza de conejo y recibir

capacitación sobre esta etapa, también menciona que le gustaría emprender en la elaboración de conejo enchilado o preparado listo para cocinar, pero que no sabe que características debe cumplir para poder vender esto de manera segura y con los permisos necesarios.

Par el crecimiento del consumo regional el productor considera que se le debería de dar mayor difusión a las cualidades de la carne, pero que esto debería ser por parte del gobierno pues para el solo u organizaciones de conejos seria muy cara y el impacto sería mínimo. Lo que si podría hacer de manera individual es generar campañas en medios digitales para dar a conocer su marca y sus productos, pero sabe como se debería de hacer o que medios serian los adecuados.

Análisis de la Matriz FODA

En la figura 1 se presenta el análisis de la matriz FODA la cual se usa para poder clarificar las respuestas obtenidas con el cuestionario. Las condiciones generales y particulares, estas se pueden organizar como internas del productor, como Fortalezas y Debilidades, así como las externas denominadas Oportunidades y Amenazas. Posteriormente se hace una reorganización y reinterpretación de las mismas para poder definir el plan de acción que se ha de tomar en cada situación, ya sea para reducir su impacto al interior o su potenciación para lograr un aprovechamiento de las oportunidades subyacentes de la actividad

Fortalezas

En este caso se pudieron encontrar las condiciones con las que el empresario puede competir dado el conocimiento o nivel de competencia que ha desarrollado al paso del tiempo. Para el caso se ha encontrado que el productor ha tomado al menos un curso de manejo de la granja y tiene un buen control de al misma, pues muestra registros donde anota el control de natalidad por coneja, edad de la reproductora, gazapos paridos, destetados y lleva seguimiento de los animales hasta su disposición a rastro. También muestra el control de cruzamiento, el cual es de vital importancia para evitar la consanguinidad, el cual podría representar una reducción de la productividad.

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buen conocimiento de la producción de conejo y sus cuidados • Producto obtenido con buen peso y edad. • Disponibilidad de tiempo para dedicarse a la actividad y capacitación • Llevar registros para evitar malas combinaciones. • Uso de buenos progenitores • Capacidad de desarrollar líneas mejoradas. • Apertura a nuevas opciones de alimentos con mejores rendimientos • Poco tiempo de producción • Altos niveles de conversión cárnica • Apoyo de familiares para el cuidado de la granja • Comparten valores familiares para crecer • Poco espacio para su producción. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • La competencia no está tan interesada en el área de conejos cárnicos • Es un mercado creciente y gran potencial de consumo • El sabor de la carne favorece al consumo • Aporte nutricional • Cercanía a centros de alto consumo • Poder desarrollar nuevos productos para diversificar el consumo • Dar opciones a los consumidores para aumentar el consumo. • Elaboración de subproductos • Aumento de clientes interesados en la calidad de la carne • Aumento en enfermedades relacionadas con la alimentación y sobrepeso • Disponibilidad de espacio para crecer • Poco conocimiento de las cualidades de la carne
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poco nivel de inversión en infraestructura • Muy baja capacitación para la transformación de la carne • No contar con espacios específicos para procesar la carne • Malas condiciones ambientales para el procesamiento de la carne. • Poco conocimiento para la elaboración de subproductos • No tener desarrollada una cartera de clientes • No respetar pedidos o trato con clientes • Bajo nivel de confianza con los clientes • Muy poco conocimiento sobre el manejo de cuentas y activos • No contar con un plan de desarrollo y crecimiento 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de competidores • Precio de otras carnes • Aumento de precio de insumos • Enfermedades propias del conejo • Condiciones ambientales • Temporalidad del consumo • Temporalidad de la producción por clima • Inspecciones municipales y estatales • Disconformidades con los vecinos • Mala disposición de desechos. • Reducción del consumo por pandemia • Crimen organizado

Dada la experiencia que ha obtenido el empresario con el manejo de los animales se ha dado a la tarea de realizar entrecruzamientos de razas para obtener híbridos con características específicas, mejoradas, y en algunas ocasiones ha tenido éxito, pero en algunas otras no le ha resultado favorable. Cabe mencionar que esto lo ha hecho de manera empírica pues no ha tenido capacitación profesional, sin embargo,

considera que los resultados obtenidos son buenos y conserva algunos conejos obtenidos de esas cruas.

El productor también muestra registros sobre los pesos promedio por camada desde el destete hasta la disposición a rastro, con este dato se pueden hacer cálculos de la conversión de alimento a carne, pero requiere un tratamiento específico de los datos para definir la mezcla ideal entre alimento procesado y alimento alternativo, lo cual el productor ha intentado hacer un análisis pero lo resulta un poco difícil pues no tiene los conocimientos sobre el manejo correcto de los datos y termina dejándolos de lado, sin embargo sabe que ha tenido mejoras en la producción y reducción en los costos de alimentación por hacer esta mezcla.

Por otro lado se encuentra que tanto el productor como las personas que lo ayudan podrían disponer de tiempo para recibir capacitación pues mencionan que las actividades dentro de la granja no son muy demandantes y consideran que podrían aprovechar el tiempo para formarse en actividades que les representen mayores ganancias como el faenado de los animales o la elaboración de productos derivados del conejo.

Oportunidades

Para el caso de las oportunidades se evaluaron los parámetros que se presentan al exterior de la empresa y que, como su nombre lo indica, podrían ser oportunidades que el productor podría tomar para hacer crecer la empresa o su presencia en el mercado.

Dado lo anterior se encontró que el mercado de la carne de conejo aun se encuentra en desarrollo y por lo mismo no muchos productores están interesados en la actividad pues a diferencia de la producción de conejos para mascota esta actividad representa un poco más de tiempo, mayores cuidados y por lo mismo más dinero para desarrollar los conejos, sin embargo esta actividad es más rentable y la posibilidad de desarrollar otras actividades derivadas es mayor. Por lo tanto la competencia al menos en el municipio se considera muy baja pero existe la posibilidad de que aparezcan nuevos competidores.

Otra de las oportunidades que se consideraron en el desarrollo del mercado de carne de conejo es el gran aporte nutrimental de la carne y por lo cual esta siendo buscada por un sector de la población que busca mantener buena salud, combatir los síntomas de otras, como obesidad y ácido úrico; otro sector de la población busca el conejo como parte de su alimentación habitual o como tradición en sus casas, pero todos coinciden que el sabor de la carne es su principal factor de consumo.

De la misma forma otro sector poblacional está interesado en productos derivados del conejo pues aunque el sabor es de su agrado y conocen de las características nutrimentales, les es un poco difícil prepararla o preferirían algún platillo para solo cocer y comer, incluso si hubiera la posibilidad de platillos listos para comer (ready to eat), los cuales solo necesitan calentarse en microondas.

Completando esta sección se sabe que la cunicultura forma parte de las actividades catalogadas como prioritaria para desarrollar el campo mexicano y por lo mismo los tres órdenes de gobierno está fortaleciendo y brinda apoyos desde paquetes de inicio, hasta el equipamiento de granjas para producción primaria o el equipamiento para la transformación.

Debilidades

Se encontró que la empresa no cuenta con muchos recursos económicos para poder equipar la granja, por lo que su crecimiento ha sido lento pero sostenido, hasta el momento cuenta con 15 jaulas genéricas a las ha ido adaptando bebedores automáticos y algunas pequeñas modificaciones para reducir el tiempo de trabajo.

De la misma manera se encontró que dado que no cuenta con los espacios correctos y adecuados para realizar el faenado no puede entregar altas cantidades de animales en canal o le es muy complicado y prefiere no vender en esta presentación, por lo que las ganancias se ven reducidas. Aunado a esto se pudo observar que el productor no hace un manejo correcto de los desechos cuando faena los animales y esto le ha ocasionado algunas inconformidades por parte de los vecinos pues se desprenden malos olores.

Lo mismo ocurre con los productos derivados, pues, aunque ha atendido algunos pedidos de conejo enchilado el no contar con un espacio destinado para esta actividad limita la posibilidad de crecimiento de esta actividad, cabe mencionar que los productos los realiza en la cocina de su casa, sin embargo, el espacio no es suficiente y tampoco cuenta con los utensilios necesarios para desarrollar la actividad en escala mediana.

Las dos condiciones anteriores han causado que el productor se sienta presionado para entregar pedidos de gran tamaño e incluso en ocasiones ha tenido que perder pedidos y hasta clientes que ya no lo buscan pues piensan que no es una persona de fiar o que no está comprometido.

Además de todos los puntos antes mencionados se encontró que el productor no tiene un plan de crecimiento para el futuro, no tiene establecidas metas ni objetivos a corto o largo plazo pues piensa que el crecimiento de la empresa debe ser conforme vaya creciendo la demanda, pero como tampoco tiene un plan de producción cuando llegan fechas de alto consumo no tiene la cantidad suficiente de animales para cubrir la demanda y se pierde la oportunidad.

El productor comenta que en más de una ocasión se ha visto en problemas económicos ya que no tiene conocimientos sobre el manejo de cuentas y aunque hace el esfuerzo de contabilizar las entradas y salidas de dinero le es complicado mantenerse en números negros, razón por la que comenta que le es necesario recibir capacitación sobre este tema.

Para terminar con esta sección el productor comenta que en ocasiones los animales han presentado enfermedades por diversas razones como parásitos, intestinales y cutáneas, pero los ha tratado sin que se presenten grandes pérdidas, sin embargo ha necesitados de la asistencia de un veterinario, el cual ha recomendado que modifique las condiciones de la granja para que no se le presenten estas enfermedades nuevamente, sin embargo no le ha sido posible por falta de recursos.

Amenazas

Dentro del análisis se han determinado algunos parámetros externos y no controlables que el productor debe tomar en cuenta para que no se vea afectado. Estos puntos se desarrollan a continuación.

Incremento de competidores. Aunque el productor conoce a algunos productores de conejo próximos a él, manifiesta que no son de gran relevancia pues están dedicados a la producción de conejos de mascota, sin embargo, últimamente se ha visto atraídos por la producción de carne.

Otro punto importante a considerar es la diferencia de precio con las otras carnes, pues aunque no tienen la misma calidad nutrimental el factor precio limita el consumo de la de conejo, pues es considerablemente más alta en comparación con el pollo y el cerdo, pero ligeramente más barata que la res o los productos del mar.

Es importante remarcar que uno de los factores que más influyen en los costos de producción es el precio del alimento, cerca del 60% del total del costo de producción y estos están teniendo alzas continuas, lo que repercute directamente en el precio del producto final, aunado a los costos se deben considerar el precio de medicamentos y vacuna que deben aplicarse a los conejos.

Un factor subyacente que se debe tomar en cuenta es el factor pandemia, pues como lo pudimos ver desde principios del año 2020 y continuando hasta el 2022, con el cual muchas de las microempresas no pudieron sobrevivir pues dependían directamente de los consumidores finales y derivado del distanciamiento redujo el consumo y por lo tanto la producción tuvo que ser modificada para subsistir.

De igual manera en el año 2021, se suscitó un brote epidémico de una enfermedad exclusiva de los conejos, la cual si no es controlada a tiempo podría acabar con la totalidad de la granja en menos de un mes, sin embargo fue controlada por la autoridad sanitaria nacional y evaluada constantemente por la autoridad estatal en cada una de las granjas para erradicar su presencia en el país. De cualquier forma se debe considerar como un gran factor externo a considerar.

Es innegable que como microempresarios se deba tener atención ante la presencia del crimen organizado, pues aunque la granja se encuentra en una zona relativamente tranquila no esta exenta que esto pudiera salirse de control y afectara los intereses particulares.

Matriz BCG

Continuando con el análisis de las entrevistas realizadas al productor se pudo determinar cuáles son los productos que ha elaborado o que potencialmente podría desarrollar y que podrían tener relevancia económica para la empresa. Los datos recabados son tratados y analizados a través de una matriz BCG para categorizar según su participación en el mercado y su tasa de crecimiento y se muestran en la figura 2.

La matriz BCG realiza un análisis estratégico del portafolio de productos de la compañía con base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado. Se ha utilizado para ayudar a las empresas a obtener información sobre qué productos pueden capitalizar de mejor forma las oportunidades de crecimiento de la cuota de mercado.

La matriz se divide en 4 cuadrantes que son valorados según la tasa de participación en el mercado de los productos elaborados por la empresa, representados en el eje X y la tasa de crecimiento del mercado global de estos mismos productos representados en el eje Y. Cada uno de los cuadrantes representan 4 tipos de productos que define como productos *estrella*, productos *interrogante*, productos *vaca* y productos *perro*, que serán descritos a continuación.

Producto estrella: son aquellos que tienen un elevado crecimiento y proporcionan a la empresa una elevada participación en su respectivo mercado. Generan gran liquidez, están en un entorno dinámico y es necesario prestarles atención estratégica e invertir para que no pierdan su posición y evolucionen a producto maduro.

Producto vaca: son productos que tienen una alta cuota de mercado, pero ofrecen poco crecimiento. Es decir, son productos maduros, consolidados en su sector y sirven como fuente sólida de ingresos que requiere poca inversión.

Producto perro: son los productos o unidades de negocio que generan pocos ingresos y tienen una escasa posición en el mercado y bajo crecimiento. Las posibilidades estratégicas en esta situación son: rebajar los costes al máximo para tratar de elevar los ingresos que aportan o eliminarlos del portafolio de la empresa y centrar el esfuerzo en productos más rentables.

Producto interrogante: se trata de un producto que ofrece una perspectiva de crecimiento elevado, pero una cuota de mercado baja. En esta situación, es un producto que requiere muchos recursos, no ofrece demasiados ingresos y no siempre logran una evolución positiva. En esta fase, el producto interrogante puede evolucionar a estrella o convertirse en perro.

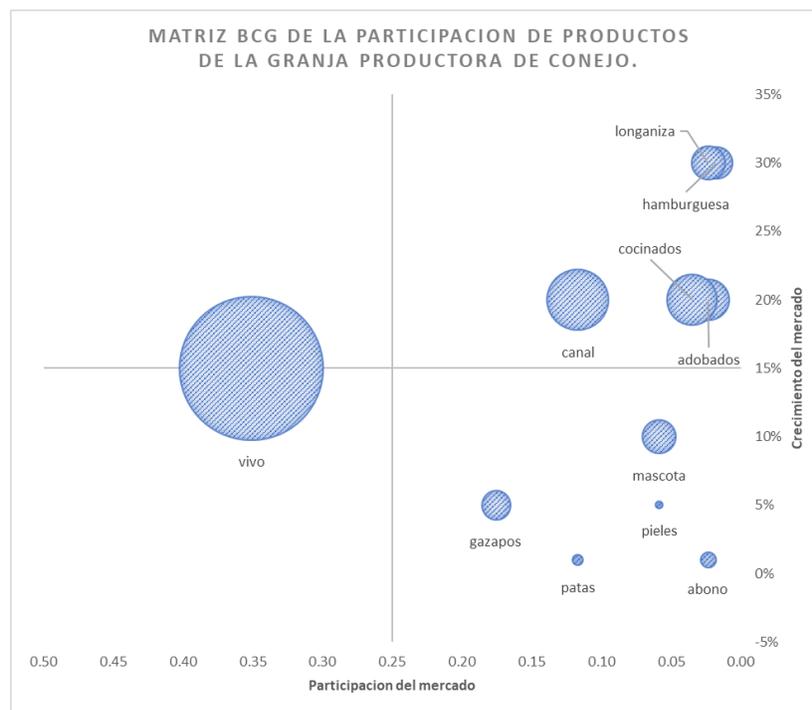


Figura 2. Matriz BCG de los productos elaborados en la granja de conejos. Elaboración propia

Según los datos adquiridos con el productor se puede determinar que entre los cuadrantes 2 y 3 se encuentra el producto conejo vivo esto quiere decir que el producto se encuentra en crecimiento con demanda media del 15% y al mismo

tiempo tiene una participación en el mercado lo suficientemente buena del 35% para productos cárnicos no convencionales, considerando las definiciones anteriores quiere decir que es oportuno realizar inversiones para desarrollar el producto y al mismo tiempo dará los ingresos suficientes para poder reinvertir en este u otros productos de nueva creación.

En el cuadrante uno se encuentran los productos denominados interrogantes, en este caso encontramos con el conejo en canal con una participación del 12%, pero con un crecimiento del mercado del 20%, esto quiere decir que es necesario seguir desarrollando este producto fomentando el consumo hasta sobrepasar tasas de participación del 25%. También encontramos subproductos elaborados a partir del canal, como longaniza y hamburguesa que están teniendo una tasa de crecimiento del 30% pero una participación en el mercado de apenas el 2%.

Mas a menos al mismo nivel encontramos productos como conejo cocinado y adobado que tienen una tasa baja de crecimiento y también una baja participación en el mercado, sin duda será necesario hacer más énfasis en el consumo y promover la más fuertemente el desarrollo de este tipo de productos para incrementar su participación. Es importante resaltar que para que estos productos crezcan necesitar una inversión mayor, sin embargo, no se asegura que el retorno de capital sea lo suficientemente bueno como para mantenerlos.

En el cuadrante cuatro tenemos a los productos perro que son aquellos que tienen una muy baja participación en el mercado, menos del 20%, y también una baja tasa de crecimiento, menor al 15%, y por lo tanto podrían representar pérdidas para el productor, se podría decir que son productos que deberían o están por salir de la cartera de productos, en esta caso tenemos la venta de gazapos y conejos de mascota, los cuales tiene ventas bajas pero aunando a eso representa una reducción de las ganancias futuras. Aunado a ellos se tiene a la venta de pieles y de patas, las cuales necesitan un tratamiento especial para su comercialización y aun así la ganancia no es la suficiente para mantenerlos.

Capítulo 5

Propuesta Tentativa de investigación

5.1 Tentativo a la investigación

Después de analizar la encuesta se pudo determinar que el productor cuenta con información básica sobre el manejo de la granja y que ha recibido capacitación formal por parte de la UNAM en curso específico de manejo de la granja de conejos, de la misma manera se pudo cotejar que lleva registros sobre los indicadores de producción de las conejas, líneas de producción, con lo cual evita la consanguinidad y pérdidas por mal manejo de las camadas y mala producción de las conejas.

En este mismo sentido el productor no muestra ninguna capacitación sobre el faenado de los animales, sin embargo, ha tenido ventas de carne, pero comenta que la calidad con la que entrega los productos no cumplen las expectativas propias o las de los clientes, por lo que reduce la venta de este tipo de producto a lo mínimo posible, aunque sabe que esto representa una reducción de las ganancias.

Se pudo observar que el productor no cuenta con un área específica donde realizar el faenado y lo hace dentro de la misma área de la granja y esto ha ocasionado que los canales tengan una muy baja vida de anaquel y algunos clientes le ha regresado los canales pues se les han echado a perder en muy poco tiempo.

Igualmente, el productor no cuenta con un refrigerador o congelador dedicado a la conservación de los conejos y por ende si llegara a tener sobreproducción no tendría lugar para almacenarlos, lo cual lo obliga a malbaratar los excedentes de producción.

El productor reporta que hasta el momento no ha recibido capacitación sobre la elaboración de subproductos derivados del conejo, pero en ocasiones ha preparado algunos platillos para degustar con amigos o familiares, y le interesaría incursionar sobre este punto para aumentar sus ganancias. El productor comenta que algunos de los subproductos que podría elaborar son longaniza, hamburguesas, chorizo argentino, chistorra y también algunos platillos elaborados con piezas enteras como

conejo enchilado, conejo ahumado, y piezas de seleccionadas, comenta que para esto necesita un lugar y equipo especial para la elaboración, empaçado y almacenamiento de estos productos.

De la misma manera comenta que le ha sido difícil llevar la contabilidad de la granja pues no tiene formación sobre el manejo de los recursos económicos, lo cual ha dificultado en más de una ocasión que pueda pagar sueldos, gastos propios de la granja y hasta el alimento de los animales.

En cuanto a la cartera de clientes el productor no tiene desarrollada ninguna, pero comentó que básicamente vende su producción a un mayorista el cual ha insistido en que programe las entregas para poder asegurar un precio, pero también pesos de los conejos, a lo cual el productor no ha accedido pues piensa que el comprador se está llevando la mayor ganancia.

Algunas veces ha vendido canales de conejo a restaurantes de la zona pero comenta que ellos ponen condiciones más estrictas como hora de entrega, precio, tamaño, raza, contenido del canal y características organolépticas que el productor no puede entregar por no contar con un área de faenado.

También comenta que algunas de sus clientas más frecuentes son amas de casa que lo busca por cuestiones de salud, recomendación médica, tradición, sabor o festejos, pero que estas ventas algunas veces se ven reducidas por la estacionalidad de las actividades de las clientas, con lo cual no ha podido mantener una producción programada para todo el año.

En el rubro de competencia el productor comenta que en la zona existen otros cinco productores, pero que los niveles de producción son aún menores que el y que algunos de ellos están dedicados a una producción de autoconsumo y otros a la venta de conejo para mascota o veterinarios.

De la entrevista sostenida con el presidente de la Asociación Nacional de Cunicultores de México A.C. (ANCUN) se pudo rescatar las necesidades que tienen los pequeños productores como capacitación para poder desarrollar nuevos productos, también comenta que una gran falla en los productores es el no contar o

conocer alguna herramienta que le permita controlar los gastos de la empresa, así como para evaluar el desarrollo, desempeño, condiciones y restricciones en las que se encuentra la empresa en un tiempo determinado.

De la misma manera comenta que es necesario que los pequeños productores se unan para fomentar el crecimiento conjunto, pero también para poder negociar los precios de algunos insumos comunes, así mismo con algunos compradores para poder entregar una producción estandarizada de conejos, ya sea vivos o en canal pero asegurando en ambos cantidades y condiciones de precio y de cualidades de los conejos.

5.2 Propuesta de capacitación

Según lo planteado por (Flores Villalpando, 2014) establece que en lo que respecta a las habilidades de los trabajadores

“nos habla de tres tipos de trabajadores según sus habilidades y el tipo de trabajo que realizan: el productivo-rutinario, el de servicios-personalizados y el de servicios simbólico-analítico. 1. Productivo rutinario: incluye al variado y numeroso contingente de trabajadores industriales, como empleados de oficina, supervisores, jefes de área y algunos ejecutivos. Este tipo de funciones las puede realizar cualquier persona, basta, en algunos casos, contar con un mínimo de educación y, en otros más calificados, un cierto poder de mando. 2. Servicios-personalizados: no fabrican cosas sino que interaccionan con la gente, en esta área están los trabajadores y profesionales del área comercial, vendedores, comerciantes, minoristas, cajeros, taxistas, secretarias, ejecutivos de áreas de servicios, etcétera, 3. Simbólico-analítico: se distinguen por mejorar productos o servicios, identificar y comprender las necesidades del mercado y agregar conocimiento,

La educación se define como: proceso orientado a formar mejores personas mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades, valores

y actitudes; que se relacionan no solo con un campo de actividades específicas sino que además permite el análisis y solución de problemas en diferentes ámbitos. Por lo tanto, se puede decir que hay tres niveles en la formación de las personas, que se diferencian por la complejidad del tipo de capacidades que buscan desarrollar en las personas, Estos tres niveles son: 1. Adiestramiento 2. Capacitación 3. Desarrollo

Ya se ha mencionado que la capacitación y el desarrollo garantizan que una persona pueda realizar las funciones de su puesto actual y de puestos futuros, pero, ¿cómo podemos saber qué necesita aprender la persona, tanto en su puesto actual, como para el futuro? El primer paso es realizar una detección de necesidades con base en el puesto actual, considerando también los objetivos de la empresa, que se pueden encontrar en el plan estratégico. El proceso de capacitación desde una visión estratégica es una de las responsabilidades del área de RH que realiza Vinculando las estrategias de la empresa.

Después de haber evaluado la situación y de haber establecido que existe una deficiencia en los conocimientos, habilidades y actitudes se debe definir qué se ha de enseñar, pensando en los cambios que se desean lograr en el lugar de trabajo. Cabe aclarar que la capacitación no será la que resuelva todos los problemas de desempeño laboral, de hecho la mayoría de las veces requiere de una estrategia coordinada con otras acciones. Por ejemplo, si se desea fortalecer el liderazgo de ciertos gerentes será necesario que después de la capacitación el director tenga reuniones continuas con ellos para retroalimentarlos sobre los avances que observa en ellos. Hay que empezar por definir los resultados que se esperan lograr, esto nos lleva a establecer qué se puede hacer desde la capacitación para lograrlo, así como definir las actividades antes, durante y después que se deberán realizar.”

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, así como los programas para elevar la productividad de la empresa, podrán formularse respecto de cada

establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Haciendo un análisis de la matriz FODA se puede determinar la estrategia que se ha de seguir para favorecer el crecimiento de la empresa a través de un desarrollo de fortalezas, reduciendo debilidades, tomando oportunidades emergentes y reevaluando las amenazas. Este análisis lo podemos ver en la figura 3 que se muestra a continuación.

		Fortalezas		Oportunidades		
	F1	- Buen conocimiento de la producción de conejo y sus cuidados	O1	- La competencia no está tan interesada en el área de conejos cárnicos		
	F2	- Producto obtenido con buen peso y edad.	O2	- Es un mercado creciente y gran potencial de consumo		
	F3	- Disponibilidad de tiempo para dedicarse a la actividad y capacitación	O3	- El sabor de la carne favorece al consumo		
	F4	- Llevar registros para evitar malas combinaciones.	O4	- Aporte nutricional		
	F4	- Uso de buenos progenitores	O5	- Cercanía a centros de alto consumo		
	F5	- Capacidad de desarrollar líneas mejoradas.	O6	- Poder desarrollar nuevos productos para diversificar el consumo		
	F6	- Apertura a nuevas opciones de alimentos con mejores rendimientos	O7	- Dar opciones a los consumidores para aumentar el consumo.		
	F7	- Poco tiempo de producción	O8	- Elaboración de subproductos		
	F8	- Altos niveles de conversión cármica	O9	- Aumento de clientes interesados en la calidad de la carne		
	F9	- Apoyo de familiares para el cuidado de la granja	O10	- Aumento en enfermedades relacionadas con la alimentación y sobrepeso en humanos		
	F10	- Comparten valores familiares para crecer	O11	- Disponibilidad de espacio para crecer		
	F11	- Cuenta con registro de producción	O12	- Apoyo de dependencia de gobierno para el campo		
Debilidades						
D1	-	Bajo nivel de inversión en infraestructura y equipo		O12	Buscar apoyos gubernamentales para poder equipar la granja (asesoría y registro)	
D2	-	Baja capacitación en el faenado y transformación de la carne	F3	Se proponen curso/taller sobre el faenado y manejo de la carne		
D3	-	No contar con espacios específicos para procesar la carne		O12	Buscar apoyos gubernamentales para poder equipar la granja (asesoría y registro)	
D4	-	Más condiciones ambientales para el procesamiento de la carne.	F9	Se propone curso de capacitación a colaboradores sobre el manejo de residuos de la granja	O12	Buscar apoyos gubernamentales para poder equipar la granja (asesoría y registro)
D5	-	Poco conocimiento para la elaboración de subproductos	F3	Se proponen cursos/taller sobre el faenado y manejo de la carne con duración de 40 horas	O12	Buscar apoyos gubernamentales para poder equipar la granja (asesoría y registro)
D6	-	No tener desarrollada una cartera de clientes	F3	Se proponen cursos de capacitación sobre el faenado y manejo de la carne	O9	Se propone un curso de desarrollo humano para consientizar sobre el trato al cliente
D7	-	No respetar pedidos o trato con clientes	F11	Se propone reconfigurar los registros de producción para asegurar el abasto constante de pedidos	O9	Se propone un curso de desarrollo humano para consientizar sobre el trato al cliente
D8	-	Bajo nivel de confianza con los clientes	F11	Se propone reconfigurar los registros de producción para asegurar el abasto constante de pedidos	O9	Se propone un curso de desarrollo humano para consientizar sobre el trato al cliente
D9	-	Muy poco conocimiento sobre el manejo de cuentas y activos	F3	Se propone curso/taller sobre la administración de cuentas		
D10	-	No contar con un plan de desarrollo y crecimiento	F3	Elaborar el plan de desarrollo estratégico de producción		
D11	-	Poco conocimiento de las cualidades de la carne	F3	Se proponen cursos de capacitación sobre el faenado y manejo de la carne	O2, O3, O4	Se prompone desarrollar una campaña de publicidad electrónica para atraer clientes minoristas y mayoristas
D12	-	Enfermedades propias del conejo	F3	Se propone curso de capacitación a colaboradores sobre el manejo de la granja		
D13	-	Disconformidades con los vecinos	F3	Se propone curso de capacitación a colaboradores sobre el manejo de residuos de la granja		
D14	-	Mala disposición de desechos.	F3	Se propone curso de capacitación a colaboradores sobre el manejo de residuos de la granja		
Amenazas						
A1	-	Incremento de competidores	F3	Reforzar el plan de producción y generar planes de contingencia (plan estratégico de desarrollo)		Se prompone desarrollar una campaña de publicidad electrónica para atraer clientes minoristas y mayoristas
A2	-	Precio de otras carnes	F6	Fortalecer la producción de alimentos alternativos para reducir la dependencia de alimento procesado		Se prompone desarrollar una campaña de publicidad electrónica para atraer clientes minoristas y mayoristas
A3	-	Aumento de precio de insumos	F6	Fortalecer la producción de alimentos alternativos para reducir la dependencia de alimento procesado		
A4	-	Condiciones ambientales	F9, F10	planear la modificación de la granja para prevenir los efectos por clima, aislamientos termicos y luminosos (registros de clima)		
A5	-	Temporalidad del consumo	F3, F9, F10	Ajustar los planes de producción para controlar o asegurar el abasto de pedidos (control de registros)		Se prompone desarrollar una campaña de publicidad electrónica para atraer clientes minoristas y mayoristas
A6	-	Temporalidad de la producción por clima	F10	planear la modificación de la granja para prevenir los efectos por clima, aislamientos termicos y luminosos (registros de clima)		
A7	-	Inspecciones municipales y estatales	F3	Revisión del bando municipal sobre la tenencia de animales de granja. (PESTEL)		
A8	-	Reducción del consumo por pandemia	F9, F10	planear la modificación de la granja para prevenir los efectos por clima, aislamientos termicos y luminosos (registros de clima)		Se prompone desarrollar una campaña de publicidad electrónica para atraer clientes minoristas y mayoristas
A9	-	Crimen organizado				

Dado lo anterior se propone un plan de capacitación con el cual se promoverá el desarrollo de las habilidades para los colaboradores, pero igualmente se han generado una serie de actividades con el propietario para enfocarlo en las características que debe contar para poder incrementar la productividad de la empresa, estos son el curso diplomado de Elaboración del proyecto de inversión, el cual tiene que enfocarse a cumplir con los requisitos estipulados para obtener apoyos estatales o federales para la construcción o ampliación de la unidad de producción.

		Granja Sánchez e Hijos Valentin Gomez Farias, Amado Nervo, Tultepec, Edo. de México				Julio del 2022
Plan de Capacitación						
No.	Necesidad de capacitación	Curso	Taller	Otro	horas	Nombre de la capacitacion
1	Manejo de la granja y registros		X		20	Curso taller de buena practicas de producción de carne de conejo
2	Faenado de animales y manjo de la carne	X	X		40	Curso taller basado en la NOM-194-SSA1-2004
3	Produccion de carne de conejo		X		20	Curso teórico basado en la NMX-FF-105-SCFI-2005
4	Elaboracion de productos cárnicos	X			40	Curso teórico basado en NOM-213-SSA1-2018
			X		20	Curso taller elaboracion de productos carnicos
5	Desarrollo y manejo de clientes		X		20	Curso teórico trato al cliente
6	Desarrollo de proyectos de inversion			X	280	Elaboracion del proyecto de inversion
7	curso de habilidades directivas			X	280	Elaboracion del plan Estrategico de desarrollo

De la misma manera se plantea un acompañamiento con el propietario de la empresa para desarrollar el Plan Estratégico, el cual está pensado para un periodo de seis meses, aunado a este curso se desarrollará un curso de habilidades directivas para el propietario con la finalidad de que pueda comprender, dirigir y desarrollar la empresa.

El plan de desarrollo se desarrollará en un periodo de seis meses segmentados en cursos específicos para los colaboradores dotándolos de conocimientos específicos de: buenas prácticas ganaderas, manejo de animales para rastro, manejo higiénico de los alimentos, elaboración de productos cárnicos, desarrollo de clientes. Estos

Capítulo 6

Conclusiones y resultados

Para todas las empresas, sin importar su tamaño, es imprescindible contar con un plan de trabajo, no solo a nivel operativo sino también institucional, esto con la finalidad de dirigir las fuerzas a cumplir con los objetivos que se han planteado a corto y largo plazo, sin embargo no todas las empresas se detienen a generar estos planes de desarrollo y por lo mismo les es más complicado responder a las vicisitudes que se presentan a diario.

Para las empresas del ramo ganadero la situación no es diferente, incluso podrían llegar a ser aún más grandes los problemas si no se cuenta con un plan de desarrollo, es decir si no cuenta con una dirección definida hacia donde quieren llegar en el futuro próximo. Para estas empresas cualquier pequeña variación en los indicadores de producción puede significar una gran pérdida.

Después de haber realizado la investigación se puede determinar que los productores de carne de conejo se enfrentan a varias problemáticas desde el índole productivo hasta el de consumo, dentro de ellos podemos identificar los costos de producción, características específicas de las áreas de producción, condiciones ambientales para la producción y condiciones para la transformación de la carne. Para el consumo el productor se enfrenta a situaciones como la morfología, sabor y algunos otros preconceptos del consumidor.

Adicionalmente se ha encontrado que el consumo de la carne de conejo se ha visto limitado más por una oferta muy escasa que por cualquier otro parámetro, incluido el precio de compra, pues aunque el precio es relativamente alto no se compara con las carnes de tipo premium o selectas, como la carne de res o los productos del mar, los que sin duda tienen una menor calidad nutricional que el conejo.

Para que un pequeño productor de conejo pueda desarrollarse plenamente deberá considerar las problemáticas a las cuales se enfrentará, por lo tanto, se verá en la

necesidad de establecer acciones específicas que le faciliten la permanencia en el mercado.

En este sentido los empresarios ganaderos deben considerar las condiciones ambientales, productivas y de mercado a fin de establecer las necesidades particulares. Una de las principales necesidades que debe considerar el productor es el conocimiento necesario para poder desempeñarse correctamente.

Una vez que el productor comprende cuales son las áreas que tiene que fortalecer se debe generar propuestas de acción con las cuales se espera logre permanecer en el mercado y mejor aún logre incrementar su participación.

Por lo tanto, se desprende de esta investigación el plan de capacitación por medio del cual el productor podría asegurar un mejor rendimiento en la producción ganadera y aumentar su participación en el mercado. Contar con un programa de acción para el fortalecimiento de la microempresa, después de haber identificado las necesidades ayudará a mejorar la producción misma que se verá reflejada en la participación en el mercado.

Es importante que los productores conozcan y administren la cadena de suministro y que en cada una de estas etapas aporten valor, es decir contar con infraestructura adecuada, espacios , condiciones ambientales, necesidades alimenticias, procedimientos adecuados, asegurar el marco legal y cumplir con reglamentos sanitarios, aportando a futuros emprendedores los lineamientos a los cuales deben apegarse para poder desempeñar esta actividad con altos rendimientos pero también con seguridad y certeza.

De manera particular el desarrollo de la investigación a dado la oportunidad de conocer a profundidad las condiciones en las cuales se desempeñan los microempresarios productores de conejo, pues aunque de manera bibliográfica puede conocerse el comportamiento de la producción visto desde la perspectiva del autor, las condiciones de deficiencia cognitivas aunado a las estructurales, físicas no contribuyen a un buen desempeño empresarial y por lo tanto se deberán atender

dichas necesidades y generar programas que participen en la consecución de los objetivos de la organización.

Finalmente, se esperaría que para futuras investigaciones desarrollaran un plan mercadológico para aumentar la visibilidad del productor en la zona y posteriormente en la región, Desarrollar el diagrama organizacional y los estudios de descripción de puestos, Desarrollo de los indicadores de productividad y competitividad, Desarrollo de manuales de calidad, Desarrollo de los Procesos Operacionales Estandarizados de Sanitización.

Bibliografía

- Aceves Martínez, R. (2019). *Análisis económico de la producción cunícola en la región de los Volcanes del Estado de México*. Tesis de licenciatura, UAEMEX, Amecameca.
- Branka, S., & Bosjan, A. (2004). Strategic Planning and Small Firm Growth: An Empirical Examination. *Managing Global Transitions*, 107-122.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Tlalnepantla: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Delegación SADER Estado de México. (2015). *El estado México primer lugar en producción de conejos*.
- Delfín Pozos, F. L., & Acosta Marquez, M. P. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento y gestión*, 184-202. doi:<https://doi.org/10.14482/pege.40.8810>
- Espaciopyme. (28 de 07 de 2022). *Espaciopyme*. Obtenido de <https://espaciopymes.com/noticias/la-empresa-familiar-definicion-caracteristicas-generales-y-constitucion/>
- Family Business Aso. México*. (s.f.). Obtenido de <https://www.fba-mexico.com/articulos/cuerpos-de-gobierno/61-que-es-una-empresa-familiar>
- Flores Aguilera, D. J. (2016). Análisis situacional y propuesta de estrategias para apoyar el desarrollo de la cunicultura de tipo semi-industrial en el municipio de Texcoco, México. *Tesis de maestría*.
- Flores Villalpando, R. (2014). *Administración de recursos humanos*. México: Digital UNID.
- Garduño Millan, M. L., Román Montes de Oca, E., Reynoso Patiño, M. A., Saldaña Fernández, C., López Barbosa, L. A., Cruz León, A., & García Matías, F. (2019). La cunicultura de traspatio como parte de las estrategias de seguridad alimentaria en Morelos, México. *Revista ESPAMCIENCIA*, 43-51.
- Goizueta Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 87-132. Recuperado el 4 de agosto de 2022, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941261003>

- Guarneros, I. (2016). *Mas competitivas que pequeñas, imagen corporativa a la medida de su empresa*. México: Grupo editorial Patria.
- Hartman, B. (2015). *The lean farm: How to minimize waste, increase efficiency, and maximize value and profits with less work*. Canada: Chelsea Green Publishing.
- Hernández y Rodríguez, S., Palafox de Anda, G., & Aguado Cortes, C. (2020). *Administración. Pensamiento, procesos estratégicos y administrativos para la era de la inteligencia artificial*. Mexico: McGraw Hill.
- Hill, C., Schilling, M., & Jones, G. (2019). *Administración estratégica. teoría y casos*. México: Cengage.
- IMCO. (2020). *De la informalidad a la competitividad. Políticas públicas para un ecosistema donde las pymes crezcan y se desarrollen*. Mexico: IMCO.
- Lara Muñoz, E. M. (2013). *Fundamentos de investigación. Un enfoque por competencias*. Mexico: Alfaomega.
- Lebas, F. (1996). *El conejo: cría y patología*. Roma: FAO.
- Ley Federal del Trabajo*. (2022).
- Lopez Salazar, A. . (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2(1), 141-164.
- Luna Gonzalez, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México: Grupo Editorial Patria.
- Mercado, S. (2004). *Administración de pequeñas y medianas empresas. Estrategias de crecimiento*. Mexico: Editorial Pac.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico, conceptos contextos y casos*. Mexico: Pearson, Prentice Hall.
- Pacheco, J. (25 de Julio de 2022). *Web y empresas*. (J. Pacheco, Editor) Obtenido de <https://www.webyempresas.com/cual-es-la-diferencia-entre-el-crecimiento-y-el-desarrollo-economico/>
- Ramos Rivera, R. (2017). *Plan de negocios para la exportación de carne de conejo en canal envasado al vacío congelado para Alemania*. tesis de pregrado, UNAM.
- Saavedra G., M. L. (2021). La planeación estratégica en las PYME de México. *Vision Gerencial*, 238-255.
- Saavedra, M. (2018). Estado del arte de la planeación en PYME. . *Estudios culturales y organizacionales*, 84-111.
- Velez Izquierdo , A., Espinosa García, J. A., Aguila Romero, F., & . (2021). Tipología y caracterización de cunicultores en los Estados del Centro de México. *Revista Mexicana de Ciencias Pecuarias*, 469 - 486. doi:<https://doi.org/10.22319/rmcp.v12i2.5811>

Anexos

ENCUESTA A PRODUCTOR DEL ESTADO DE MEXICO

Datos de identificación

Calle y Núm.: _____	Fecha: ____/____/____ No. Folio: _____
Colonia o Barrio o zona: _____	Encuestador: _____

Identificación del entrevistado (BUSCAR AL JEFE DE LA UNIDAD FAMILIAR)

1.1. ¿Cuál es su nombre?	_____
1.2. ¿Cuál es su edad?	_____ años
1.3. Sexo	Hombre (1) Mujer (2)
1.4. Estado civil	Soltero (1) Casado (2) Viudo (3) Divorciado (4) Unión libre (5)
1.5. ¿Cuál es su último año de estudios?	Sin escolaridad (1) Primaria (2) Secundaria (3) Prepa (4) Lic o más (5)
1.6. ¿Es Ud. el jefe de familia?	Si (1) No (2)
1.7. ¿Quién es el jefe de familia?	Esposo () Esposa()
1.8. ¿Qué parentesco tiene con el jefe de familia?	Esposa (1) hijo/a (2) sobrino/a (3) padre/ madre (4) nieto/a (5) Otro (6)
1.9. ¿A qué se dedica el jefe de la familia?	Trabaja (1) Estudia (2) Hogar (3) Otro (4) NA (5)
1.10. ¿Es dueño de la parcela o del terreno donde cría a los conejos?	Si (1) No (2)
1.11. ¿Desde cuándo?	1 a 5 años (1) 6 a 10 años (2) 11 a 20 años (3) más de 21 años (4)

Datos sobre la familia (tipo de hogar, características socio-demográficas)

Tipo de hogar familiar	Familiar () Padre y madre (1) Padre(2) madre(3) Compuesto(4)
¿Cuántas personas viven en la casa?	No familiar () Unipersonal(5) corresidente(6)
2.3. ¿Cuántas familias viven en la unidad familiar?	*Que reconocen a otra cabeza de familia
2.4. ¿Existe algún miembro de la familia que haya emigrado?	Si (1) No (2) Si la respuesta es No, pase a la pregunta 2.11
2.5. ¿Qué parentesco es de Ud.?	
2.6. ¿A dónde?	
2.7. ¿Desde cuándo?	
2.8. Apoya económicamente a la familia	Si (1) No (2)
2.9. ¿Ha migrado usted en los últimos 5 años?	Si (1) No (2)
2.10. ¿A dónde?	
2.11. ¿Cuáles son las actividades que realiza en el lugar donde ha migrado?	

Recursos Productivos (tierra, agua, riego, drenaje, mano de obra, tecnología Instalaciones, maquinaria, equipo, transporte)

3.1. ¿Qué tipo de propiedad es donde produce a sus conejos?	Privada (1) Comunal (2) Ejidal (3) Arrendada (4) Otra (5) Especifique _____
3.2. ¿Qué superficie es la que tienen destinada para la crianza de los conejos?	
3.3. ¿Cuál es la superficie total de la propiedad?	
3.4. ¿Cómo se abastece de agua?	Entubada (1) olla de agua o bordo (2) Pozo (3) acareo (4) en caso de acareo, mencionar la distancia a la que se encuentra el agua
3.5. ¿Existe drenaje?	Si (1) No (2) ¿Qué hace con los desechos? _____
3.6. ¿A parte de la crianza de los conejos tiene otra actividad productiva?	Si (1) No (2) Especifique _____
3.7. ¿Quién o quienes ayudan en la crianza de los conejos?	____ Edad _____ Sexo _____ Actividad que realiza _____
	____ Edad _____ Sexo _____ Actividad que realiza _____
	____ Edad _____ Sexo _____ Actividad que realiza _____
3.8. ¿A parte de la crianza de conejos, cría otros animales?	Si (1) No (2) Especifique cual _____
3.9. ¿Quién o quienes colabora en la crianza de esos animales?	____ Edad _____ Sexo _____ Actividad que realiza _____
	____ Edad _____ Sexo _____ Actividad que realiza _____
	____ Edad _____ Sexo _____ Actividad que realiza _____
3.10. ¿Cómo empezó su granja de conejos?	
3.11. ¿Con cuántos animales comenzó su producción de conejos?	
3.12. ¿Cuánto tiempo (años) lleva criando conejos?	
3.13. ¿Siempre ha criado conejos?	Si (1) No (2)
3.14. ¿Cuál es la razón por la que cría conejos?	

<p>3.15. ¿Cuál es la tecnología que utiliza para la crianza de los conejos?</p>	<p>Sanidad: Desparasitación si (1) no (2) contra que _____</p> <p>Tapetes sanitarios si (1) no (2) Control de plagas si (1) No (2)</p> <p>Alimentación: Concentrado (1) Hortalizas o pastos (2) Especifique _____</p> <p>Desperdicios de cocina (3) mixto (4)</p> <p>Reproductivos: monta natural (1) Inseminación artificial (2)</p> <p>Producción continua (1) Producción en bandas (2) Intervalo parto-monta</p> <p>1 a 10 días (1) 11 a 15 días (2) más de 15 días (3) más de 30 días (4)</p> <p>Tipo de encierro: jaulas comerciales (1) jaulas construidas (2) materiales _____</p> <p>En piso (3)</p> <p>Mecanización bebederos automáticos (1) manuales (2)</p> <p>alimentación automática (1) manual (2)</p> <p>limpieza automática (1) manual (2) cada cuanto _____</p> <p>Control de humedad Si (1) No (2)</p> <p>Control de temperatura Si (1) No (2) Especifique _____</p> <p>Registros Si (1) No (2) Especifique _____</p>
<p>3.16. ¿Ha tenido problemas climáticos que afecten su producción de conejos?</p>	<p>Si (1) No (2)</p> <p>¿Cuáles?</p>
<p>3.17. ¿De qué manera los ha resuelto?</p>	
<p>3.18. ¿Qué hace con las excretas de los animales?</p>	
<p>3.19. ¿Con que instalaciones cuenta?</p>	<p>Área común a todas la etapas productivas ()</p> <p>maternidad () destete () Engorda () área de sacrificio ()</p> <p>cuarentena () bodega ()</p> <p>bodega alimento () Oficina () refrigeradores () congeladores ()</p> <p>mezcladora de alimento () empacadora al alto vacío ()</p> <p>Instalación para otros animales _____</p> <p>Instalaciones para los cultivos _____</p>
<p>3.20. ¿Qué tipo de energía utilizan?</p>	

RECURSOS PRODUCTIVOS DE AGRICULTURA

4.1. ¿A parte de la crianza de conejos siembra algo?	Si (1) No (2) Especifique
4.2. ¿Cómo empezó con la siembra?	
4.3. ¿Con que superficie de siembra comenzó?	
4.4. ¿Cuál es la superficie actual de siembra?	
4.5. ¿Cuál es la finalidad de lo que siembra?	Autoconsumo (1) Venta a intermediario (2) Venta al consumidor final (3) Para consumo animal (4)
4.6. ¿Utiliza parte de su siembra para alimentar a sus animales?	
4.7. ¿Para el cultivo utiliza algún tipo de riego?	Si (1) No (2) Especifique _____
4.8. ¿Quién o quienes colaboran en la siembra?	_____ Edad _____ Sexo _____ Actividad que realiza _____
	_____ Edad _____ Sexo _____ Actividad que realiza _____
	_____ Edad _____ Sexo _____ Actividad que realiza _____
4.9. ¿Qué tecnología utiliza para lo que siembra?	Fertilizantes: orgánicos (1) no orgánicos (2) especifique _____ Pesticidas: herbicidas (1) Insecticidas (2) Tipo de semillas: alto rendimiento (1) selección propia (2)
	Vivero o invernadero (1) Hidroponía (2) Otra _____
4.10. ¿Ha tenido problemas climáticos que afecten su producción?	Si (1) No (2) ¿Cuáles?
4.11. ¿De qué manera los ha resuelto?	
4.12. ¿Posee algún tipo de maquinaria para realizar su labor productiva?	Si (1) No (2) ¿Cuál?
4.13. ¿Quiénes manejan la maquinaria en la unidad familiar?	PADRE (1) MADRE (2) HIJOS (3) TRABAJADOR (4) OTROS

ORGANIZACIONES Y GRUPOS DE INTERES

5.1. ¿Participa en alguna organización de productores?	Si (1) No (2)
5.2. ¿Por qué?	(1) No conozco ninguna organización (2) Demasiada demanda de trabajo (3) Demasiados requisitos para ser miembro (4) No corresponde con mis ideas políticas (5) Demasiado tiempo en reuniones (6) No veo un beneficio económico (7) Corrupción (8) No me gusta ser miembro de grupos (9) otro
5.3. ¿Cree que es importante pertenecer a una organización?	Si (1) No (2) Porque:
5.4. ¿Nombre de la organización o institución donde participa?	
5.5. ¿Tipo de organización?	
5.6. ¿En qué los está apoyando?	
5.7. ¿Ha tenido algún tipo de crédito?	Si (1) No (2) si la respuesta es no pase a la pregunta 4.8
5.8. ¿Quién se lo ha otorgado?	Banco comercial (1) FIRA (2) Cooperativas (3) Prestamistas (4) parientes o amigos (5)
5.9. ¿Ha tenido algún otro tipo de apoyo de gobierno?	Si (1) No (2) especifique
5.10. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación?	Si (1) especifique _____ No (2) Porque: _____
5.11. ¿Le gustaría recibir algún tipo de capacitación?	Si (1) especifique _____ No (2)

PRODUCCIÓN

6.1. ¿Cuáles razas de conejo cría?	Sin raza definida/cricillos (1) Nueva Zelanda blanco (2) Chinchilla (3) California (4) mariposa (5) gigante de Flandes (6) Rex (7) Azteca negro (8) cabeza de león (9) Holandes (10) mini lop belier (11) Otro
7.2. ¿Cuántas vientre (hembras) tiene?	
7.3. ¿Cuántos sementales (machos) tiene?	
7.4. ¿Cuántos conejos de engorda tiene?	
7.5. ¿Cuántos conejos sacrifica a la semana, quincena o mes?	Semana _____ Quincena _____ Mes _____
7.6. ¿A qué peso o edad sacrifica a los conejos?	Peso _____ Edad _____
7.7. ¿Quién decide cuando sacrificar a los conejos?	_____
7.8. ¿Los conejos que produce es para venta o autoconsumo?	Venta (1) Autoconsumo (2) Cantidad

7.8. ¿Qué es lo que vende de los conejos?	Gazapos () en pie() Encanal() Platicos preparados() Reproductores/selección() piel cruda() piel curtida() Patas() Artesanías() excremento/abono()
7.10. ¿En dónde vende la producción?	Central de Mercados locales Coyote venta a pie de granja Restaurante
7.11. ¿vende en otras regiones o estados?	Si (1) No (2) Especifique
7.12. ¿Tiene producción todo el año?	Si (1) No (2) época de menor producción
7.13. ¿Vende su producto todo el año?	Si (1) No (2) Época de mayor venta
7.14. ¿Qué cantidad produce de cada producto?	Gazapos En pie Canal (kg o unidades) piel excremento/abono
7.15. ¿Cuántos gastos le genera producir sus conejos?	
7.16. ¿Cuántas personas trabajen con los conejos?	
7.17. ¿En que gasta más para producir sus conejos?	
7.18. ¿Cuánto tiempo invierte al día para todos los manejos de los conejos?	
7.19. ¿De qué manera los vende?	Mayoreo (1) Menudeo (2) Consumidor final (3)
7.20. ¿Cuál es el precio de venta de los productos?	Mayoreo Menudeo Consumidor final Gazapos En pie En canal Reproductores Platillo Piel Excremento
7.21. ¿Por qué utiliza esos canales de comercialización?	
7.22. ¿Cuáles son las características o los requisitos que le piden de los conejos para poder comercializarlos?	
7.23. Mencione cuáles son los principales problemas de la comercialización de los conejos	
7.24. ¿Por qué cría conejos?	
7.25. ¿Con qué idea se identifica más?	Cria conejos y quiere continuar criándolos (1) Cria conejos y quiere dejar de criarlos (2) Cria conejos, quiere continuar criándolos pero que sus hijos no lo hagan (3) Cria conejos, quiere continuar criándolos y que sus hijos lo hagan (4)
7.26. ¿Por qué?	
7.27. De acuerdo a su experiencia, ¿Qué considera Ud. que necesita para incrementar su producción?	
7.28. ¿Qué opina a cerca de los jóvenes en cuanto a continuar con la producción de conejos?	
7.29. En su opinión: ¿cuál es el futuro de la cunicultura en el estado de Morelos?	

7.80. ¿Qué se tendría que hacer para aumentar el consumo de conejo en el estado?	
--	--

AUTORES: Dra. Erika Román Montes de Oca
M.C. Martha Laura Garduño Millán