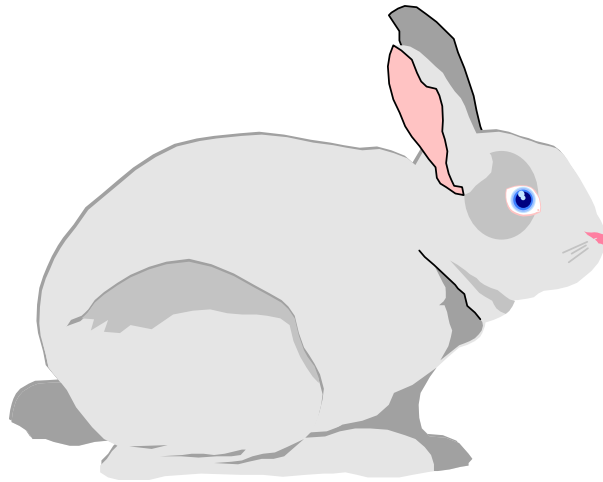


**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA – FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y JURÍDICAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIA**



**LA CADENA DE VALOR Y SUS COSTOS: UNA
HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA
ACTIVIDAD CUNÍCOLA**

AUTOR: Zulma Ester Luparia

DIRECTOR: Daniela Pascual

Diciembre de 2005

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de tesis pretende demostrar la posibilidad de aplicar en la gestión de negocios de las pequeñas y medianas empresas ciertas técnicas que, que si bien fueron creadas por los estudiosos de las ciencias de la administración para ser utilizadas en grandes empresas, pueden ser objeto de adaptación en las pymes.

En el Capítulo I se exponen los objetivos perseguidos por el trabajo, las premisas en que se basa el mismo, y se procede a presentar las características de gestión que presentan las pequeñas y medianas empresas en general.

En el Capítulo II, se explicita el marco teórico que se toma como base para el desarrollo del presente trabajo, focalizado en la cadena de valor y el tablero de control.

El análisis se realiza tomando como modelo una actividad que se desarrolla usualmente como empresa familiar, y que tiene por objeto la cría de conejos. Con respecto a la misma se plantea la necesidad de contar con información sobre las técnicas de gestión en todos los aspectos de la actividad: biológicos, sanitarios, infraestructura, manutención, comercialización, etc.

Como en la actividad analizada el destino principal del producto es el mercado externo, ya que en Argentina no existe el hábito de consumo de carne de conejo como alimento, el precio para el exportador está definido por el mercado internacional. Esta situación requiere de los distintos actores de la industria cunícola la optimización de su gestión, no sólo en la etapa productiva propiamente

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

dicha, sino en las demás actividades primarias y secundarias de la cadena de valor interna. Esta optimización puede lograrse consiguiendo los mejores resultados en el proceso productivo, pero también realizando una correcta gestión de compras de los distintos insumos y colocando el producto a buen precio y con la mejor relación costo beneficio.

Se efectúa el estudio de la información existente referente a las actividades del área productiva de la cunicultura, con la finalidad de constatar si la misma es completa para una adecuada gestión y la consecuente toma de decisiones.

Teniendo en cuenta lo señalado precedentemente, se aborda el estudio de uno de los actores de la actividad cunícola, el criador de conejos, con el objetivo de analizar fundamentalmente el área de vacancia de información identificando las distintas áreas de la cadena de valor de la actividad.

Tomando como base de análisis tanto los aspectos técnico-biológicos referidos a la cría y engorde de conejos, desarrollados en el Capítulo III, como una encuesta realizada por el Consejo Federal de Inversiones (CFI), en el desarrollo del capítulo IV de esta tesis se ha procedido a la identificación de las actividades de la cadena de valor y las características que las mismas presentan en la provincia de La Pampa.

Por su parte, en el Capítulo V se procede a efectuar una adaptación del Tablero de Control para que pueda ser utilizado hasta por pequeñas empresas monoproductoras, y con el objetivo de que aún en ellas pueda ser realizado un planeamiento de resultados con un adecuado seguimiento para el análisis de eventuales desviaciones que provocarán decisiones. Se demuestra así que, con la poca información con que se manejan estos productores, pueden llegar a tener

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

una idea más clara y permanente del resultado económico de su actividad. Y todo ello, aceptando que normalmente no cuentan con apoyatura formal administrativa.

Por último, en el capítulo VI, se exponen las conclusiones y se realizan recomendaciones sobre acciones a seguir tanto por el empresario como por otras entidades y aún el sector público.

CAPITULO I

1. FINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito del presente trabajo es demostrar las ventajas que puede proporcionar la utilización de ciertas técnicas creadas por los estudiosos de las ciencias de la administración, para mejorar la gestión de negocios de las pequeñas y medianas empresas.

Para ello, se tomará un ejemplo concreto como base de análisis, y se centrará la atención en una típica actividad económica desarrollada casi exclusivamente por este tipo de empresas: la actividad cunícola.

Se pretende que las conclusiones a que se arribe con el desarrollo de esta tesis, permitan extender algunas de sus recomendaciones hacia otras actividades ejercidas por empresas de pequeña o mediana envergadura.

La investigación pretende realizar aportes que permitan ampliar los desarrollos teóricos actuales que estudian la realidad de estas organizaciones y analizar la posibilidad de aplicación de técnicas apropiadas para la dirección y toma de decisiones, que permitan una solución concreta a la problemática del sector objeto de análisis.

Si se tiene en cuenta que las empresas pequeñas se organizan para expandirse y convertirse en una empresa mediana y, a su vez, éstas buscan transformarse en grandes empresas, el tema tratado adquiere relevancia porque, sin un orden y una dirección adecuados, el crecimiento será difícil de lograr. Aún

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

cuando la empresa logre expandirse, el incremento en su nivel de actividad y en su tamaño puede obligarlas a reorganizarse o dejar de funcionar, o, en el mejor de los supuestos, dejar de crecer.

En general, el pequeño o mediano empresario desarrolla su actividad mostrando un tremendo empuje y dedicación e impulsado por su capacidad creativa. Lo más probable es que no tenga en cuenta las ventajas de la existencia de una estructura administrativa a su servicio, ni de una planificación expresa. Ese empresario, que suele ser el propietario, participa activamente de la gestión diaria, y el éxito o fracaso del negocio depende básicamente de su intuición. Inicialmente pueden alcanzar éxitos sin planeamiento, sin organización, sin políticas expresas, sin procedimientos y sin un sistema de control. Pero si la empresa crece, se incrementarán los requerimientos de decisiones y la ausencia de conocimientos acerca de los métodos y técnicas de administración, sumadas a las fallas en su organización y control, impedirá la correcta toma de las mismas.

Tomando como ejemplo concreto de análisis la situación que presenta la actividad cunícola, aparece entonces como una cuestión importante, analizar la posibilidad de que las pequeñas y medianas empresas dedicadas a esta actividad, que mayoritariamente la conforman, incorporen ciertas técnicas y herramientas desarrolladas por las ciencias de la administración para que la utilización de las mismas les permitan conocer su situación y mejorar su desempeño.

Se considera atinado comenzar esta tarea de investigación dando un panorama de las dificultades de organización que se observa generalmente en las pymes, antes de entrar a considerar las características especiales de las

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

dedicadas a la actividad cunícola, a las que se hará referencia luego especialmente.

El desarrollo del trabajo continuará con una descripción de algunas empresas y ciertas organizaciones, que forman parte de la cadena de la actividad cunícola, hacia las cuales se ha volcado el interés del análisis y para quienes está dirigido el mismo. Esta caracterización estará seguida por un diagnóstico de situación de las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la producción y crianza de conejos. Su objetivo no es mostrar la situación económica o financiera por las que actualmente pueden estar atravesando las mismas, sino describir la forma en que son administradas y, sobre todo, indicar las limitaciones y falencias más importantes existentes en su gestión y explicar el modo en que éstas afectan al ordenamiento y funcionamiento de la organización. La atención, dentro de las denominadas pequeñas y medianas empresas, estará dirigida particularmente a las que tienen menor tamaño pero a las cuales pueden ser aplicadas ciertas herramientas de gestión y control.

Posteriormente se mostrará cómo las dificultades existentes en la gestión y organización de estas empresas pymes afectan al proceso de toma de decisiones y se aconsejará el manejo de un mínimo instrumental administrativo que contemple sus limitaciones y que apunten a dos cuestiones fundamentales que hacen a la posibilidad de supervivencia de la empresa y permiten controlar su desarrollo. La primera es que el empresario tenga una clara visión de la cadena de valor en los distintos eslabones de su actividad, y la segunda una idea cabal del resultado económico de su actividad, con un adecuado planeamiento de resultados y su control concomitante. Si bien se actuará sobre el ejemplo tomado de la industria cunicular, se considera que este tipo de análisis es conveniente que

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

sea utilizado por empresas de similares envergaduras, dedicadas a otras actividades.

Además, se mencionarán los progresos que se pueden lograr con su introducción en aspectos puntuales como la estructura y cultura organizacionales, y finalmente se incluirá referencias a la importancia de contar con personal calificado aún en una pyme.

Por último, aprovechando esta investigación puntual y considerando la potencial importancia que la actividad cunícola tiene para apuntalar la economía de la provincia, se sugerirán medidas a tomar por el sector público, para alentar y apoyar a las organizaciones que integran la cadena de la cunicultura.

2.- PREMISAS BÁSICAS

En función de lo expresado en el punto anterior, se pueden inferir algunas premisas que sustentan la realización de este trabajo:

- a) Las herramientas de gestión mencionadas han sido pensadas para empresas grandes, dedicadas a la producción de múltiples productos y con organizaciones complejas.
- b) Las pequeñas y medianas empresas, para su gestión, deben afrontar limitaciones de distinto tipo, las que son señaladas en el punto 3 del presente capítulo.

Por otra parte, también supone una premisa básicas el hecho de que existe en la provincia de La Pampa, un interés manifiesto por acompañar el crecimiento de la producción, tanto en actividades tradicionales como en alternativas que

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

permitan generar mejores condiciones económicas y especialmente empleo, expresado públicamente como política de gobierno.

3. LAS DIFICULTADES DE ORGANIZACIÓN EN LAS PYME

En general, una de las principales limitaciones que se pueden observar está dada por la dirección operativa y personal de los dueños, más preocupados en operar que en dirigir. Otro problema, relacionado con el anterior, es la ausencia de análisis y previsión, con la consiguiente toma de decisiones de manera improvisada. A estas fallas en la gestión de las actividades se agregan otras como:

- La ausencia de estructura con responsabilidades y funciones definidas y los consiguientes problemas de administración.
- La falta de capacidad para obtener y procesar la información que se necesita para la toma de decisiones.
- El rechazo a nuevas ideas que permitirían cambiar el modo de manejar la empresa.
- El escaso uso de herramientas de planeamiento y control.

Estas limitaciones son originadas por diversos factores que actúan de manera simultánea y con diferente intensidad según la empresa. Ellos son:

- La escasa visión estratégica por parte de los dueños de la empresa.
- Los problemas culturales existentes en la empresa y en su entorno.
- La poca posibilidad de contar con profesionales capaces de asesorar a la empresa en el manejo de sus negocios.
- Situaciones de crecimiento o expansión en cortos períodos de tiempo que impiden adaptarse a los nuevos estados de cosas.

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

Las fallas mencionadas afectan a las pequeñas y medianas empresas de diversas formas. Por un lado surgen dificultades para administrar la organización en un entorno competitivo, aparece latente la posibilidad de un fracaso financiero, resulta sumamente difícil aprovechar oportunidades de realizar nuevos negocios y de expandirse y se vuelve improbable la aparición de redes de empresas pyme eficientes, competitivas, que comiencen a generar riqueza y contribuyan a la creación de empleo y al desarrollo social.

Para poder superar estos problemas la propuesta de este trabajo apunta a avanzar en la formalización de las empresas que son objeto de estudio a través de la implementación de herramientas de gestión tales como el tablero de control. Esto contribuirá a llevar adelante el necesario proceso de cambio cultural que la empresa debe realizar para poder operar de manera adecuada.

Sin embargo, estas fallas que se desean solucionar constituyen a su vez barreras que dificultan considerablemente la posibilidad de incorporar otras técnicas de gestión en las pymes. Es decir, la solución propuesta encuentra dificultades en su implementación debido, precisamente, a los problemas que pretende resolver. Para avanzar en la superación de estas barreras es conveniente, en primer lugar, identificarlas con claridad. En esta cuestión, el trabajo se concentra en dos limitaciones que resultan fundamentales para el proceso de toma de decisiones:

- La menor magnitud de la empresa reduce la posibilidad de una más amplia división de tareas asignadas a su personal.
- La cultura paternalista y conducción personal de los dueños, con mentalidad intuitiva pero con escasa visión estratégica

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

Una breve referencia a cada una de estas dificultades, ayudará a entender de que manera el tablero de control contribuye a superarlas.

3.1. Restricciones a la división de tareas

En las pequeñas y medianas empresas su menor magnitud reduce la posibilidad de una más amplia división de tareas asignadas a su personal. Esto se debe a que generalmente son negocios que en sus comienzos no eran demasiado complicados, por lo que el dueño podía dirigirlos sólo con datos mínimos y de manera directa. Pero cuando la empresa adquiere cierto tamaño y aumenta su complejidad, se vuelve indispensable definir las obligaciones y responsabilidades de cada persona, si se quiere lograr un funcionamiento coordinado y armónico.

El problema es que estas empresas no parecen dedicar mayor atención a cuestiones de organización como las siguientes:

- Articulación de objetivos y subobjetivos, políticas a seguir y planes de acción a corto plazo.
- Definición clara de tareas para cada unidad de trabajo y para cada responsable, con descripción y ajuste periódico de autoridad y responsabilidad.
- Pocas empresas pyme tienen un sistema de información organizado.
- Son poco usuales las estructuras formales con unidades y sectores que tengan relaciones y funciones claramente definidas.

En general se observa además escasa preocupación por aspectos como coordinación de tareas y control operativo. El control predominante en las pymes se basa fundamentalmente en el liderazgo y la supervisión directa del propietario.

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

Este aglutina a su alrededor un equipo muy cohesionado de personas plenamente identificadas con él y, en muchos casos, suele marginar a quienes tienen una visión crítica de su gestión.

El control familiar se produce en actividades relativamente rutinarias en las que es difícil (o innecesaria) su formalización, o existen resistencias a realizarla, y en las que prevalece la opinión del líder de la empresa. Este tipo de control requiere la existencia de una elevada identificación o fidelidad de las personas de la empresa con este líder. Esto permite la delegación del propietario en las personas de su confianza sin perder el control. Esta lealtad se promueve por la estabilidad del personal, la continua interacción con el líder, la ausencia de pensamientos críticos a los suyos y la seguridad psicológica que suele otorgar.

La desventaja de este tipo de control es que suele prevalecer la fidelidad en detrimento de la eficacia y del desempeño. Además, y éste sería el problema más importante, no resulta adecuado cuando la empresa comienza a crecer. En este sistema hay una limitada utilización de mecanismos formales y se les otorga mayor importancia a los de carácter no formal y fundamentalmente, al liderazgo, la supervisión directa y la cultura compartida. No existe la evaluación de responsabilidades porque éstas no se descentralizan.

Es así como en las pequeñas y medianas empresas el principio de división del trabajo se ve limitado en su aplicación.

3.2. Cultura paternalista y conducción personal

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

Entre los diversos factores que pueden afectar el funcionamiento, desarrollo, éxito o fracaso de una pequeña o mediana empresa se encuentra el desempeño y la responsabilidad que deben asumir los propietarios. Se puede afirmar que ésta es una cuestión de suma importancia para la performance de la empresa, ocupa un lugar central, sin que ello implique dejar de lado otros aspectos que también resultan relevantes, como por ejemplo, el entorno macro y microeconómico en el que estas empresas funcionan.

Generalmente es el propietario quien, en forma exclusiva asume la administración. De allí su importancia en el desempeño de la organización, sobre todo cuando la misma comienza a experimentar un proceso de expansión con el consiguiente aumento en la complejidad de su funcionamiento.

En las pymes, el estilo de conducción altamente predominante es de tipo operativo y personalista. El mismo se presenta fundamentalmente en aquellas empresas en las que el propietario empezó el negocio desde su inicio y lo hizo crecer realizando muy bien las tareas operativas, involucrándose en cada proceso, en el día a día.

A este empresario no solo le interesa que las cosas se hagan, sino hacerlas personalmente, manteniendo una relación de patrón-peón con sus empleados y teniendo una alta resistencia a delegar.

El problema que se presenta con los estilos de dirección excesivamente operativos está dado por el deterioro que producen en la función de dirección la la empresa.

A su vez, las características anteriormente descritas para la conducción empresaria en las pymes son originadas, en buena medida, por las condiciones culturales del entorno en el que estos dueños trabajan. Al hablar del entorno se hace referencia al contexto sociocultural, político y económico del país en el que se desenvuelven.

Hasta la década del 90 la economía en nuestro país era altamente cerrada y proteccionista, con escasa competencia. Esto promovió un empresario acostumbrado a trabajar sin competir, administrando con el estilo de dirección operativo y personalista descripto.

Las empresas no tuvieron que enfrentarse a otras más eficientes y no necesitaron definir objetivos, estrategias, planes, por lo que, a su vez, no tuvieron que generar información para realizar diagnósticos y tomar decisiones. El empresario de la pyme no necesitó pensar en el largo plazo ni tener una visión global de su negocio. Dedicarse a la realización de las actividades operativas de rutina fue suficiente para sobrevivir.

Por otra parte, la inflación impidió que el dueño de una pyme pudiese apreciar la utilidad del uso de herramientas de planeamiento y control debido a los continuos ajustes a los que debían ser sometidas las estimaciones iniciales. Esto hacía que el cálculo de las perspectivas futuras careciese de seriedad. Por citar un ejemplo, era casi imposible realizar presupuestos para un año de actividad. La conducción desarrolló capacidades como la flexibilidad (necesaria para ajustarse continuamente a un contexto sumamente inestable) y la dirección especulativa en el aspecto financiero.

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

El proceso de cambio de los 90 permitió eliminar algunos de los atributos negativos de aquel entorno, tales como el proteccionismo y la inflación. De todos modos, aún hoy se mantienen otras condiciones negativas como por ejemplo las reglas de juego cambiantes o la inseguridad política y, en lo cultural, la tendencia a incumplir normas, la corrupción generalizada y la informalidad.

Estas limitaciones culturales del contexto son profundas y estructurales, y por lo tanto, muy difíciles de modificar. Las mismas condicionan la forma de hacer negocios, tienen impacto en los mercados y clientes. Pero conviven con los cambios introducidos en los "90 que han llevado a un mayor nivel de competencia, el cual exige una evolución en la mentalidad del propietario pyme aún cuando ciertos atributos del entorno anterior se mantienen intactos.

3.3. Apoyo de instrumental administrativo

Se expuso en el punto 1 de este capítulo sobre la necesidad de que estas empresas manejen un mínimo de herramientas propias de la administración como condición necesaria para su supervivencia y desarrollo.

Aun teniendo en cuentas las limitaciones con que cuentan estas empresas debido a su escasa envergadura, y sobre las cuales se ha hecho referencia en los puntos anteriores, se considera indispensable que exista conciencia y decisión de parte de los empresarios para introducir una técnica de gestión de fácil aplicación en las empresas dedicadas a la producción de conejos, que se adapta también a las características de los pequeños emprendimientos: **el tablero de control**. Se construirá un modelo simple que pueda ser implementado en estas empresas,

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

indicando cómo esta herramienta permitiría avanzar en la solución de los problemas de administración que arrastran.

También para las mismas empresas pyme dedicadas a la crianza del conejos se propondrá el análisis de la **cadena de valor**, como imprescindible información para la dirección y toma de decisiones. El desarrollo de esta herramienta de gestión tiene la finalidad de lograr un mejor posicionamiento competitivo de las empresas productoras de conejos mediante el desarrollo de políticas de control y/o reducción de costos, con la intención de detectar aquellas variables críticas de la empresa.

Así, se pretende demostrar la posibilidad de aplicación de esta última herramienta de gestión a la actividad que se ha tomado como ejemplo de análisis, que son las pymes dedicadas a la producción de conejos vivos para su venta, una vez que los mismos hayan alcanzado determinada cantidad de kilos de peso, mediante la identificación de cada una de las actividades que componen la cadena de valor y los costos relacionados con ellas.

4. DESCRIPCIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA ACTIVIDAD CUNÍCOLA

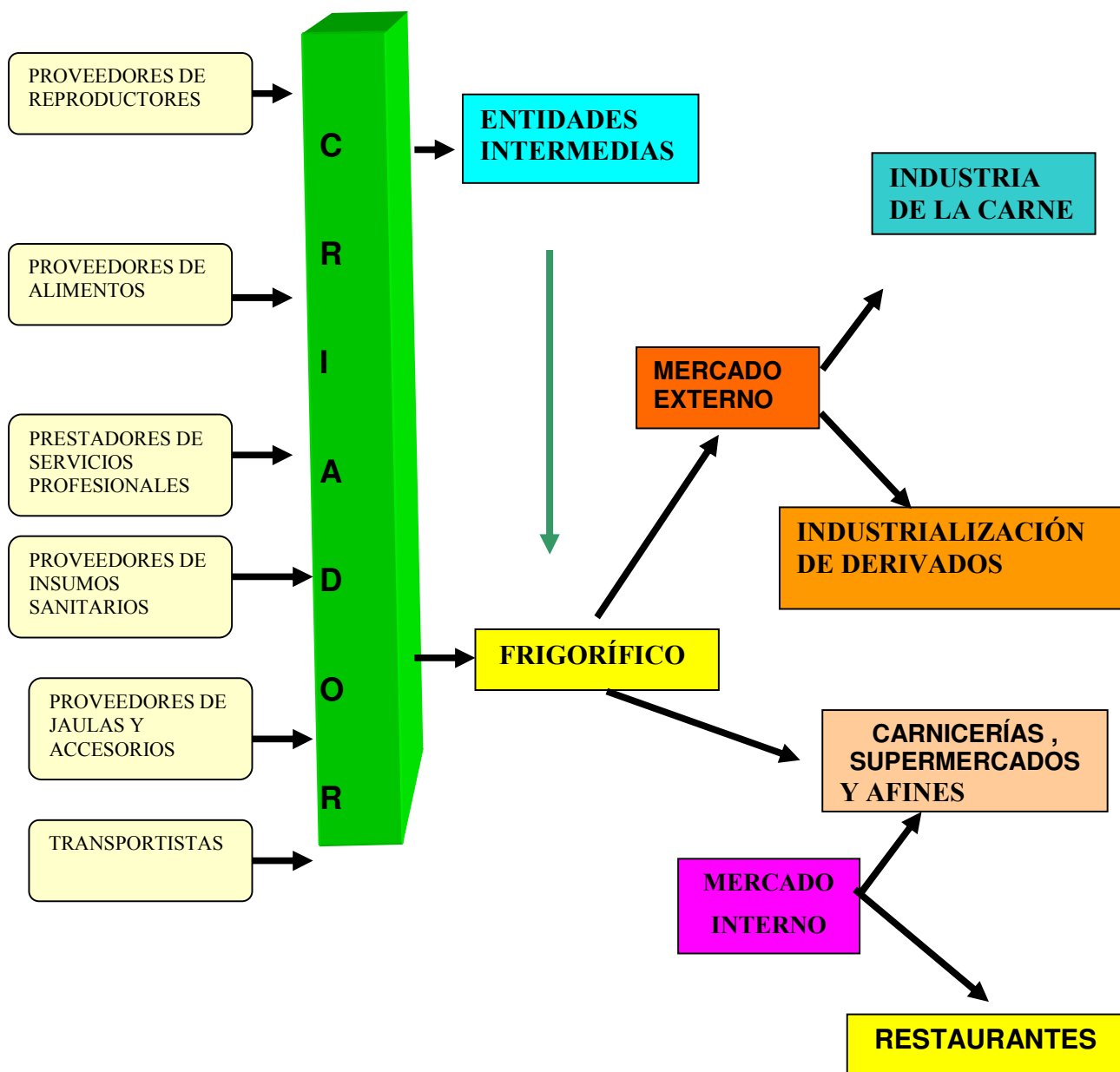
En razón de haberse tomado la actividad cunícola como ejemplo concreto para analizar su situación y apuntar a la búsqueda de los objetivos a los que apunta esta tesis, se comenzará con una descripción de la cadena productiva.

La producción cunícola, tomada como cadena productiva completa, y que es expuesta en el cuadro siguiente, permite la obtención de distintos derivados del

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

conejo como por ejemplo: carne, piel, glándulas, excremento sólido, excremento líquido. Cada uno de estos productos representa la posibilidad de acceder a distintos mercados. Asimismo, si se observa la cadena desde la perspectiva de los distintos eslabones (actores) que intervienen en la misma para la obtención de los distintos productos, se detecta que el criador de conejos se provee de reproductores, alimentos, jaulas y accesorios, servicios profesionales, medios de transporte. Por su parte el criador provee a los frigoríficos o a entidades intermedias de conejos vivos con determinada cantidad de kilos para su faena. En estos frigoríficos se realiza la faena y posterior venta como carne a los industriales que tienen como materia prima la misma, o como derivados a aquellas industrias que los consumen, al mercado externo y en un pequeño porcentaje al mercado interno



De todos los eslabones de la industria cunícola que se pueden apreciar en el gráfico, en este trabajo se centrará la atención en las pymes dedicadas a la cría

Z.E. Luparia

“La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola”

del conejo, sugiriendo, como anteriormente se ha señalado, la utilización en ellas de un elemento de gestión que se considera factible de implementación y que proporciona una imprescindible información y control que apunta al fortalecimiento de estas empresas: el Tablero de Control. Esta herramienta constituye además un instrumento atractivo para inducir al pequeño empresario a asignar la debida importancia al planeamiento y concomitante control, sobre todo en el aspecto más básico y sensible: el resultado económico de la explotación.

También acotado el trabajo de investigación a este sector, se sugerirá la importancia y factibilidad de obtener y analizar información sobre la Cadena de Valor.

5. PLAN DE DESARROLLO DEL TRABAJO DE TESIS

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos en esta tesis, se ha ordenado la exposición de la siguiente manera: en el Capítulo II se presentará el marco teórico de las herramientas o técnicas cuya utilización se propone para mejorar la gestión de este tipo de pequeñas y medianas empresas. En el capítulo III se abordarán los aspectos técnicos y biológicos a tener en cuenta para llevar a cabo el proceso productivo que implica la producción de conejos, que es la actividad de las empresas dedicadas a la procreación, crianza y venta de los mismos. Este abordaje se basa en recopilación bibliográfica referida al tema en cuestión, desarrollando todas las variables propias de la especificidad de la actividad, en forma amplia y analítica, con el objetivo de que se comprenda su complejidad y la importancia que representa una correcta gestión de las distintas etapas en que se divide el proceso, como se pretende haber demostrado en las conclusiones.

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

En el capítulo IV se describe el trabajo de campo desarrollado, efectuando la relación de las distintas variables analizadas con las diferentes áreas de la cadena de valor. La base del trabajo es la encuesta tomada a 161 productores de la provincia para la realización del trabajo “Relevamiento del sector cunícola en la provincia de La Pampa” realizado por el Consejo Federal de Inversiones en septiembre del año 2004 (Anexo I). Cabe aclarar que si bien se toma la encuesta mencionada y los datos surgidos de la misma, fue necesario realizar el procesamiento de la mayoría de las variables, puesto que el trabajo original fue realizado abarcando sólo diez puntos (ANEXOII).

Por otra parte, reuniones con informantes claves del Ministerio de la Producción del Gobierno de la Provincia de La Pampa que trabajan sobre el tema, prioritariamente en el Ministerio de la Producción y dentro del mismo en el área de créditos dependiente del CFI, permitieron interpretar más acabadamente la información para la realización del presente trabajo.

Del procesamiento de la encuesta, se obtuvieron datos respecto de las distintas empresas, que fueron reubicados para categorizar las actividades en primarias y secundarias:

- 1.- Número de productores por localidad y departamento
- 2.- Tiempo de producción
- 3.- Habilitación por el servicio nacional de sanidad animal.
- 4.- Capacitación.
- 5.- Personal Asalariado
- 6.- Asesoramiento técnico-profesional.

- 7.- Detalles del inmueble
- 8.- Detalles de las instalaciones
- 9.- Detalles de aprovisionamiento
- 10.- Detalles de producción
- 11.- Detalles de comercialización
- 12.- Asociativismo
- 13.- Financiamiento

Luego, en el capítulo V se presentará la forma en que el Tablero de Control puede ser adaptado para que sirva de gestión a estas pequeñas empresas que no tienen desarrollada un área administrativa formal.

En el capítulo VI se expondrán las conclusiones y, posteriormente, se indicarán las recomendaciones que deben tenerse en cuenta para mejorar la performance de estas pequeñas y medianas empresas. Al mismo tiempo, y teniendo en cuenta la importancia que la actividad cunícola potencialmente tiene para la economía de la provincia, se sugerirán medidas a tomar por el sector público, para alentar y apoyar a las organizaciones que integran la cadena de la cunicultura.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

Se procede a realizar una breve referencia sobre los elementos que se van a recomendar para posibilitar la mejora de la gestión en las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la producción de conejos: La cadena de valor y el Tablero de Control.

1. CADENA DE VALOR

El concepto de Cadena de Valor fue desarrollado por Michael Porter, quien aborda su análisis utilizándola como una herramienta destinada a obtener ventajas competitivas.

“La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación” (PORTER,1999, pág 51).

La cadena de valor se basa en la apertura analítica de la empresa mediante la identificación de las distintas actividades que se realizan en ella. Estas actividades pertenecen a un sistema denominado sistema de valor, mientras que este sistema de valor se compone de:

- Cadena de valor de los proveedores

Z.E. Luparia

“La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola”

- Cadena de valor de otras unidades del negocio
- Cadena de valor de los canales de distribución
- Cadena de valor de los clientes.

Resulta evidente que la empresa que desarrolle sus actividades con menores costos y mayor valor que sus competidores logrará ventajas competitivas sobre los mismos.

De esta manera resulta importante definir el término “**Valor**” como la comparación entre los beneficios que el cliente percibe recibir y los costos, también a nivel de percepción, que ese cliente debe asumir para adquirir y usar un producto o servicio. Puede decirse por lo tanto que el valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Definida la cadena de valor, y tomando en consideración que su análisis sirve para lograr ventajas competitivas, es relevante definir el concepto de “**Ventaja competitiva**” como posicionamiento de una empresa en una situación de provecho respecto de su competencia. Básicamente, esta situación ventajosa puede darse debido a:

- que la empresa sea líder en costos o
- que haya logrado diferenciarse en forma positiva.

1. 1. Elementos básicos de la cadena de valor

Z.E. Luparia

“La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola”

1.1.1.- Las Actividades Primarias: se relacionan con la obtención del producto, el marketing y la distribución a los compradores, junto con su apoyo y servicio de posventa. Estas actividades se clasifican en cinco categorías:

Logística Interna: Reúne actividades de programación y manejo de inventarios y materiales, compras de materiales y servicios, control de inventarios.

Operaciones: Dentro de esta categoría se encuentran todas las actividades de producción propiamente dicha, o sea aquellas destinadas a transformar los insumos en producto terminado, listo para ser vendido.

Logística Externa: Son las actividades que se relacionan con el manejo del producto terminado hasta que el mismo se encuentra en los puntos de venta. Se trata del manejo de almacenes, planificación de la distribución, etc.

Marketing y ventas: Incluye todas aquellas actividades cuya finalidad es la publicidad, promoción, empleo de fuerza de ventas, selección de canales de distribución.

Servicios: Toda aquella actividad que presta servicios asociados con la compra del producto. Estos servicios se brindan al cliente agregando de esta forma valor al producto.

1.1.2.- Las Actividades de Apoyo: Constituyen tareas que tienen que ver con distintas funciones que colaboran para la concreción de las actividades primarias. Estas pueden dividirse en cuatro categorías:

Abastecimiento: Se trata de la gestión de compra de los distintos materiales y/o servicios, para lo cual generalmente es necesario un proceso de negociación con los proveedores, sobre distintos aspectos que abarcan precios, condiciones y plazos de entrega, condiciones de pago.

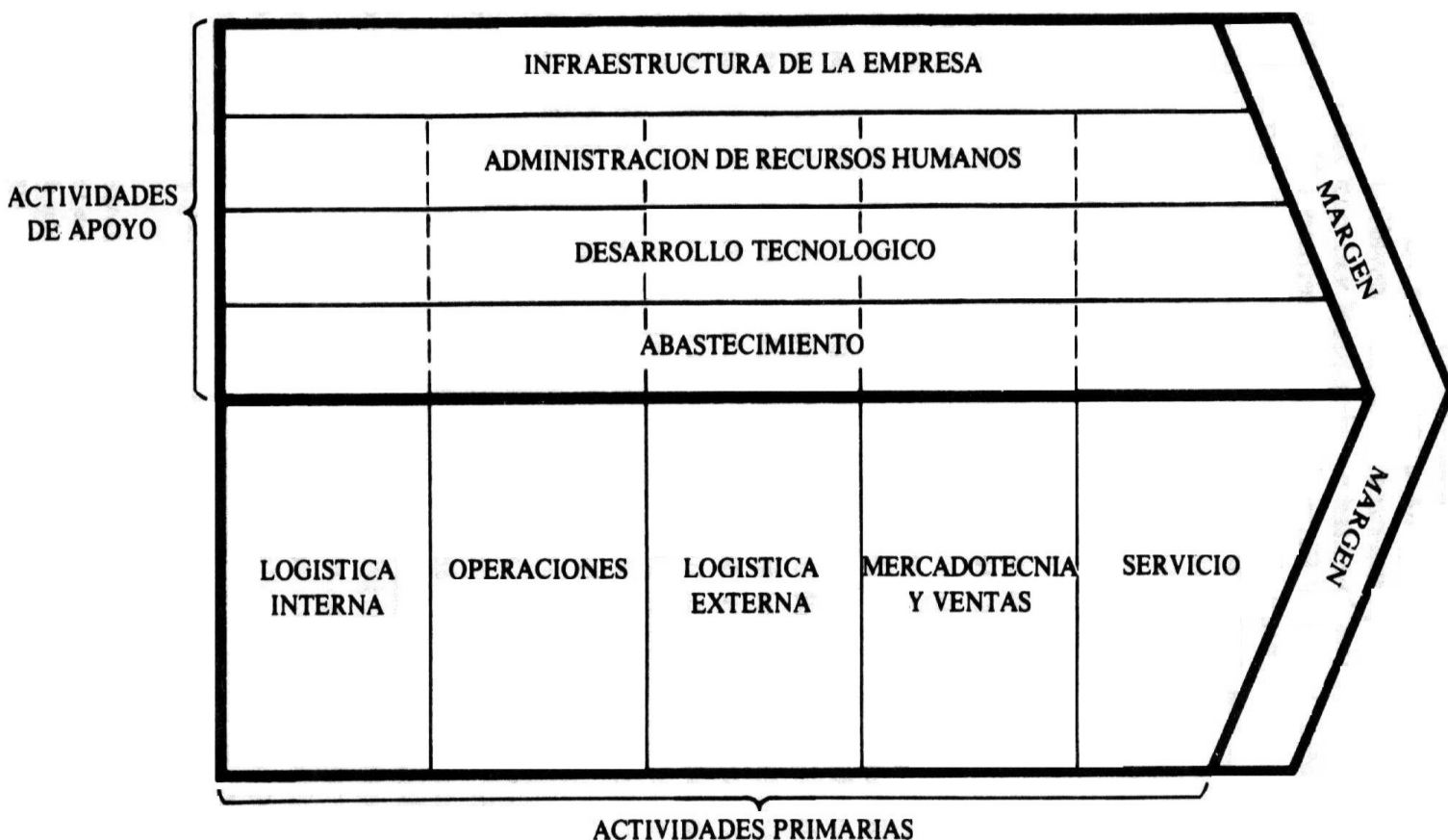
Desarrollo de Tecnologías: comprende actividades que pueden definirse como todo esfuerzo destinado a mejorar el producto o el proceso, incluye tanto conocimiento de procesos como de las maquinarias utilizadas en los mismos.

Administración de Recursos Humanos: Comprende las actividades relacionadas con la gestión de los Recursos Humanos que se desempeñan en la organización, tales como reclutar y seleccionar personal, programar y dictar capacitación, definir políticas de compensación, negociar con los sindicatos.

Infraestructura de la Empresa: Estas tareas apoyan a la cadena en su totalidad y no a actividades individuales. Se encuentran en esta categoría, actividades como administración general, planeamiento, asuntos legales, etc.

El Margen: Es la diferencia entre el valor total y los costos totales que debe afrontar la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

La siguiente figura muestra la relaciones e interrelaciones de las distintas actividades entre sí:



Fuente PORTER, 1999, pág 55

Z.E. Luparia
"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

Las actividades que desarrolla la empresa con respecto a la creación de valor también pueden clasificarse de la siguiente forma:

- Actividades Directas: Todas aquellas que tienen una relación directa en la creación de valor, como por ejemplo la publicidad, el servicio posventa.
- Actividades Indirectas: Aquellas que contribuyen a la concreción positiva de las actividades directas, como por ejemplo mantenimiento de instalaciones o equipos.
- Actividades de Aseguramiento de Calidad: Son actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como por ejemplo auditorías contables.

1.2. Eslabones de la Cadena de Valor

Las actividades generadoras de valor cumplen sus funciones empleando insumos, recursos humanos y algún tipo de tecnología. Asimismo, estas actividades proporcionan y utilizan información relevante para su desempeño como por ejemplo: datos sobre distintos proveedores, mediciones del grado de desempeño, estadísticas de distintos aspectos de la organización, como pueden ser niveles de producción, número de reprocesos, etc. Estas actividades se relacionan entre sí mediante eslabones que componen la cadena de valor. Los eslabones pueden significar ventajas competitivas desde dos perspectivas diferentes:

- Optimización
- Coordinación

Z.E. Luparia

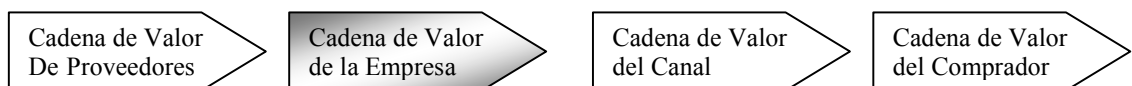
"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

Para lograr una ventaja competitiva, una empresa puede optimizar los eslabones de la cadena de valor que muestran su estrategia, o bien reducir costos mediante una adecuada coordinación de actividades.

Para identificar los eslabones es necesario contar con un buen sistema de información. El desarrollo y mejoramiento continuo de estos sistemas crean nuevos eslabones y aumentan la capacidad de lograr valor de los existentes.

En la cadena de valor también existen eslabones verticales, que relacionan los procesos internos de la empresa con el contexto, en especial con proveedores y clientes. Esto modifica la relación con los mismos, permitiendo el mutuo beneficio. Por ejemplo si se analiza la cadena de valor del comprador se puede visualizar el grado de diferenciación que presenta.

De lo expuesto precedentemente se puede señalar que, la cadena de valor permite realizar un análisis de todas las actividades de la empresa, identificando cuales son relevantes. Además permite analizar los costos y su comportamiento y los factores de diferenciación existentes y potenciales. De esta manera, se debe tener presente que para la generación de valor, también es relevante analizar la cadena de valor de los proveedores (valor hacia arriba), la cadena de valor de los canales de distribución (valor del canal), y finalmente la cadena de valor del comprador (valor hacia abajo). Así la diferenciación de una empresa, en última instancia, es la importancia que todo producto representa en la cadena de valor del comprador, determinándose así las necesidades del mismo.



Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

Un factor de diferenciación importante es que la cadena del valor de una empresa difiera de la de sus competidores, representando una fuente potencial de ventaja competitiva. Esto puede darse en un segmento específico, produciendo costos más bajos o diferenciación.

1.3. Los costos de la Cadena de Valor

Antes de comenzar a relacionar los costos con la cadena de valor es importante definir el concepto de costo:

- “Costo es el sacrificio económico inherente a una acción con vistas a lograr un objetivo” (Bottaro, Rodríguez Jáuregui y Yardín, 2004, pág 1)

Las distintas actividades de la cadena de valor generan costos, y estos muestran un comportamiento particular al producirse interrelaciones entre las actividades internas o externas a la empresa. Por lo tanto debe comenzarse por la definición de la cadena de valor de la empresa y posteriormente la asignación de los costos a las distintas áreas de la misma.

“Cada actividad de la cadena de valor implica tanto costos operativos como activos en forma de capital fijo y de trabajo” (PORTER,1999, pág 81). Los primeros surgen como consecuencia de los insumos comprados para la operación mientras que los últimos componen el capital de trabajo y los activos fijos.

Para dividir la cadena de valor en las distintas actividades que la componen, con la finalidad de analizar sus costos, resulta necesario distinguir lo que el autor denomina “tres principios :

- 1) El tamaño y crecimiento del costo representado por la actividad,
- 2) El comportamiento del costo de la actividad.
- 3) Diferencias del competidor al desempeñar la actividad”

Porter recomienda la unión de actividades que no sean representativas respecto de los costos totales, como así también aquellas en las que éstos no varíen en forma significativa.

Posteriormente, el autor incursiona en la asignación de los diferentes costos a las actividades que los originan, haciendo una distinción entre costos operativos y activos.

“Un sistema de costeo típico da cuenta de los costos en dos etapas amplias.

- 1.- Acumula por medio de alguna clasificación “natural” (a menudo autodescriptiva), tales como materiales, mano de obra, combustible, publicidad, o embarques, y después
- 2.- Asigna estos costos a objetos de costos” (HONGREEN Y FOSTER, 1996 pág. 27)

La acumulación se concreta mediante la disposición con cierto orden de datos recogidos previamente. La asignación implica relacionar los costos acumulados con la actividad o situación que lo ha ocasionado (objeto de costo). Esta relación puede hacerse de forma simple (costos directos) cuando hay una

Z.E. Luparia

“La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola”

correspondencia inequívoca entre el costo y el objeto de costo, o realizarse de manera compleja en el caso de que esa correspondencia inequívoca con el objeto de costo no sea posible (costos indirectos), y por lo tanto debo proceder al uso de algún tipo de prorrateo para asignar el costo al objeto. Los objetos de costo, en una organización, pueden ser diversos como por ejemplo: productos, sectores, actividades, canales de distribución, procesos, proyectos, etc. De tal manera un costo que es directo para un objeto de costo determinado, puede resultar indirecto a otro, por ejemplo: la remuneración de un gerente de producción es un costo directo del área de operaciones, pero si las operaciones se subdividen en diferentes procesos productivos, ese costo sería indirecto de cada uno de ellos. Otro ejemplo lo constituyen los costos de una publicidad de tipo institucional que son directos del área marketing, e indirectos para cada línea de producto comercializado por la empresa.

Cabe destacar la importancia de definir el tiempo para la asignación de esos costos en función de posibilitar el reconocimiento de estacionalidades o períodos de discontinuidad relacionados con el desempeño de la empresa. Establecer los períodos de tiempo que se tomarán para la asignación de costos resulta relevante para poder comparar los mismos y definir estrategias.

Por otra parte los costos presentan, según su tipo, distintos comportamientos ante oscilaciones en el nivel de actividad. “Se definen como costos variables aquellos cuya magnitud en valores totales tiene un comportamiento sensible a las variaciones en el nivel de actividad.... Por el contrario, un costo fijo es aquel cuya magnitud en valores totales permanece constante frente a cambios en el nivel de actividad” (BOTTARO, RODRÍGUEZ JÁUREGUI Y YARDÍN, 2004, pág 11). Existen otros costos que no pueden

Z.E. Luparia

“La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola”

encuadrarse como variables o fijos porque su comportamiento no responde a ninguna de las dos características, más bien son costos que presentan los dos comportamientos, y como consecuencia se denominan costos mixtos, por ejemplo: el costo del servicio telefónico que tiene un abono fijo y luego varía en función del uso que se haga del mismo. Para la toma de decisiones resulta imprescindible contar con una precisa identificación de los costos respecto de esta división.

Al referirse a **nivel de actividad** se debe puntualizar respecto de qué se entiende por actividad, y cómo puede medirse. La actividad que puede desarrollar una empresa está determinada por la capacidad instalada en la misma, es decir la potencialidad con que cuenta para producir y comercializar su producción. Esta capacidad puede analizarse desde una perspectiva teórica, teniendo en cuenta el uso de los recursos en forma permanente y sin medidas de conservación, o desde una visión de permanencia y racionalidad en el uso de los factores, que implica una utilización menor a la teórica por la contemplación de aspectos como el mantenimiento de las maquinarias, instalaciones, paros legales o convencionales, etc. El uso que se decida hacer o se haga efectivamente de esa capacidad define el nivel de actividad.

La unidad de medida de la capacidad o nivel de actividad, dependerá de qué es lo que se quiere medir. Así si se analiza el área ventas la unidad de medida será el volumen de las mismas, o el volumen de producción si observamos el área operaciones.

1.4 El tablero de control

Para ayudar a una empresa en su crecimiento se requiere un sistema que brinde información en el momento adecuado, según las diferentes finalidades,

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

ya que los indicadores serán de utilidad, siempre y cuando, sean capaces de abarcar las distintas situaciones que se quieran resolver.

Si bien pueden ser utilizados numerosos indicadores para el planeamiento y control de las empresas, resulta innegable que es primordial conocer, en todo momento, el estado de cumplimiento de la meta de rentabilidad. Sin rentabilidad no hay posibilidades de crecimiento, y la planificación del resultado económico, relacionado con el capital invertido, es indispensable para el mantenimiento o la captación de los recursos necesarios para el desarrollo de la actividad.

En el libro *El comportamiento de los Costos y la Gestión de la Empresa* (BOTTARO, OSCAR; RODRÍGUEZ J. HUGO; YARDÍN, AMARO, 2004, Capítulo 7), los autores desarrollan la idea de planeación de los resultados económicos y su control concomitante y posterior, mediante la utilización de lo que han denominado Tablero de Control.

La planificación y el control son dos fases de un mismo proceso. Es indudable que de poco sirve planificar si no existe el control para determinar las variaciones producidas con respecto a lo planeado. A través del control se puede medir el desarrollo de la gestión empresarial con las pautas que se fijaron previamente.

Aunque parezca una obviedad, es conveniente destacar que cuando se habla de planificar un resultado, sólo tiene sentido si al mismo se lo relaciona con el capital invertido para lograrlo. No es relevante hablar de un resultado en valores absolutos. En opinión de los autores mencionados, en realidad, a la empresa le

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

interesa el resultado económico entendiendo por tal "...el rendimiento por cada unidad monetaria invertida..."

Utilizando la relación costo-volumen-utilidad, Bottaro, Rodríguez Jáuregui y Yardín sistematizan el presupuesto de utilidades, las que son calculadas como un rendimiento sobre el capital propio. Para ello tienen en cuenta las variables que condicionan, tanto a los resultados, como al capital invertido.

Se determina, en primer lugar, un rendimiento razonable para un período, teniendo en consideración los fines estratégicos propuestos. Se pretende establecer la cifra de ventas que será necesaria para lograrlo, a partir de las variables relevantes.

Las variables consideradas son:

- a) Costos de la empresa en el período que no tienen relación con las ventas o nivel de actividad, que son llamados Costos de Estructura.
- b) Valor de las inversiones fijas o independientes del nivel de actividad.
- c) Contribución a las utilidades que deja un peso de venta, tomando como costo sólo lo que es variable con respecto a ese ingreso.
- d) Inversiones variables por cada peso de venta, ocasionadas por el stock, más las cuentas a cobrar y menos el pasivo.

Utilizando las variables mencionadas, así como, el rendimiento esperado, determinan la cifra u objetivo de ventas que será necesaria para alcanzar dicho rendimiento, utilizando la siguiente formulación matemática:

$$OV = \frac{CE + r \cdot IF}{mc - r \cdot (is + ic - akt)}$$

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

siendo:

CE: Costos de estructura

r : Rendimiento pretendido sobre el capital propio invertido

IF : Inversiones Fijas, o sea, independientes del nivel de actividad que pueda alcanzarse

mc: Contribución a las utilidades por cada peso de venta.

is: Inversión en stock por cada peso de venta.

ic: Inmovilización de capital en créditos por cada peso de venta.

akt: Apoyo de capital de terceros (pasivo) por cada peso de venta

Los citados autores proponen que, una vez establecido el rendimiento pretendido sobre el capital invertido, que debería obtenerse a partir de un monto de ventas calculado sobre la base del comportamiento esperado de las variables relevantes, se utilizarán todos los conceptos incluidos en la fórmula como tablero de control, de tal modo se realiza un seguimiento de la gestión económica controlando las variaciones que, con respecto a lo planificado se verifiquen en:

- a) La contribución por cada peso de venta.
- b) Control de los márgenes de marcación aplicados.
- c) Control del comportamiento de los costos variables con respecto a las ventas reales.
- d) Control de los costos de estructura durante el período.
- e) Control de las inversiones fijas consideradas.
- f) Control del comportamiento de las inversiones variables por cada peso de venta.

Haciendo efectivo este control será posible detectar diferencias o desviaciones y determinar sus consecuencias. Se trata de corregir las que

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

aparezcan como negativas con acciones que permitan mantener el resultado dentro de lo previsto, o bien, modificar las expectativas previstas, siempre que resulten compatibles con el plan estratégico de la empresa.

CAPITULO III

LA ACTIVIDAD CUNÍCOLA, ASPECTOS TÉCNICO BIOLÓGICOS

En el capítulo anterior se presentó el marco teórico referencial del concepto de Cadena de Valor y la riqueza para el planeamiento de resultados que brinda la utilización del Tablero de Control.

Ahora se procederá a dar el panorama de la actividad de la industria de la cunicultura a nivel mundial, el estado de la misma en la República Argentina y particularmente en la Provincia de La Pampa, para luego hacer una descripción de aspectos técnicos y biológicos que implica llevar a cabo el proceso productivo.

1. ANÁLISIS CONTEXTUAL DE LA ACTIVIDAD CUNÍCULA

1.1. Situación de la actividad a nivel mundial

De acuerdo con la información manejada en el Séptimo Congreso Mundial de Cunicultura del año 2000, contrastada con la del Sexto Congreso realizado en el año 1996, surge una proyección que implica una producción mundial de 1.840.000 toneladas de carne de conejo anuales. Por otra parte, según (LEBAS Y COLIN, 2000) el consumo de carne de conejo promedio es de 300 gramos por habitante por año.

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

En la siguiente tabla se consignan la producción y el consumo de distintos países:

PAÍS	PRODUCCIÓN (toneladas)	CONSUMO (kgs./hab.)
Argentina	4,50	0,035
Alemania	30,00	0,445
Argelia	27,00	0,866
Bélgica	22,00	2,199
Bielorusia	30,00	2,893
China	409,00	0,304
Estados Unidos	35,00	0,131
Egipto	65,00	0,951
España	110,00	2,752
Francia	120,00	2,077
Hungría	10,00	0,128
Indonesia	50,00	0,222
Italia	300,00	5,284
Marruecos	20,00	0,664
México	15,00	0,159
Nigeria	50,00	0,413
Polonia	25,00	0,492
Portugal	20,00	2,040
República Checa	20,00	1,704
Rusia	90,00	0,643
Tailandia	18,00	0,294
Ucrania	110,00	2,234

Fuente: Lebas y Colin (2.000)

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

1.2. Situación en la República Argentina

El marco legal vigente se encuentra en la Ley Nacional 23.634, que ha declarado de interés nacional y prioritario la promoción, fomento y desarrollo de la cunicultura, y creó la Comisión Nacional de Cunicultura dependiente de la Secretaría de Ganadería, Agricultura, Pesca y Alimentación de la Nación. La Resolución 618/02 del SENASA, establece las medidas de bioseguridad e higiene a las que deben ajustarse los establecimientos de producción cunícola, destinado a la reproducción y/o engorde de conejo para el consumo humano. Cabe destacar que la cría de conejos se realiza en su mayor parte en las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fé.

Las estimaciones realizadas en los años 1999-2000, revelan que la producción anual de carne se encontraba entre 4.500 y 8.000 toneladas, las que en su mayoría se comercializaban en el mercado interno. El consumo, según estimaciones de la industria frigorífica se encuentra en 150 gramos per cápita por año, concentrándose en su mayor parte en la Capital Federal y zonas rurales de las provincias de Entre Ríos y Mendoza. En esos momentos la producción se encontraba en una escala de 250 reproductores machos y 50.000 hembras gestantes aproximadamente.

A partir del proceso de devaluación económica, se ha producido un incremento en la demanda del mercado externo, que no se alcanza a cubrir. Asimismo el mercado interno presenta consumos que proyectan un incremento de demanda a futuro.

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

Las plantas frigoríficas habilitadas para carne de conejo doméstico, aplican el control de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) exigidas por el SENASA. A septiembre de 2004 se encontraban habilitados 3 frigoríficos para faena y tránsito federal y 8 para faena, tránsito federal y exportación. Los cortes para el mercado europeo responden a las exigencias de la Norma Comunitaria 91/495/CEE dictada por los países importadores del bloque, para estas carnes.

1.3. Situación en la provincia de La Pampa

Hasta el momento, en la provincia de La Pampa, la actividad cunícola en las fases productivas correspondientes al criadero, entidades intermedias y frigoríficos, está siendo promovida y financiada, a través de distintos programas, por el Gobierno Provincial y la Universidad Nacional de La Pampa, quienes además capacitan a los pequeños productores que se dedican a la misma. Asimismo, se han creado organizaciones (cooperativas, asociaciones) con el objeto de brindar capacitación en los aspectos técnicos a los criadores, y además ofrecer un canal por el cual comercializar la producción. Esta situación convierte a estas entidades intermedias en una suerte de acopiadores que luego entregan la producción a los frigoríficos.

Analizada la información existente sobre el tema se detecta que, si bien la misma es muy abundante en lo referido a cuestiones de manejo productivo (de transformación propiamente dicha), no desarrolla más que a título enunciativo otras áreas no menos importantes (aprovisionamiento, comercialización, marketing, infraestructura, recursos humanos).

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

Los pequeños productores actuales desarrollan su actividad en forma muy incipiente y a nivel familiar. Sin embargo su objetivo es llegar a contar con empresas autofinanciadas, como consecuencia de su crecimiento económico. Estas, para subsistir y crecer, requieren el conocimiento y su posterior desarrollo de todas las actividades de su cadena de valor y el comportamiento de sus costos.

De lo expresado se desprende la necesidad de utilización de herramientas de gestión que minimicen los costos de los eslabones de la cadena interna de la empresa. Esta minimización se pretende en aquellas actividades de la cadena en las que sea posible hacerlo sin descuidar la calidad y sin perder de vista los objetivos de la misma empresa.

De acuerdo con un trabajo realizado para el Consejo Federal de Inversiones, con datos a septiembre de 2004, la situación del sector cunícola en la Provincia de La Pampa, es la que se describe a continuación.

El marco legal aplicable presenta la carencia de legislación específica, por lo que el desarrollo de la actividad cunícola se rige por la legislación nacional. A través de la Ley Provincial 2.050/03 se constituyó el Fondo para el Financiamiento de la expansión de la Actividad Cunícola en la Provincia (entre el Ministerio del Interior y la Provincia de La Pampa), y resulta de aplicación la Ley Provincial 1177/89 que regula la actividad relativa a granjas o huertas comunitarias.

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

Organizaciones dedicadas a la Cunicultura existentes en la Provincia

ASOCIACIONES/ COOPERATIVAS	LOCALIDAD
A.C.U.R.P. Asociación Cunicola con Base Tecnológica de la Región Pampeana	Santa Rosa
ASNEBER Asociación de Nuevos Emprendedores de Bernasconi	Bernasconi
Asociación de Cunicultores del Centro	Colonia Barón
CONEJIL Centro Operativo Nuevos Emprendimientos Juntos	Ingeniero Luiggi
Asociación de Nuevos Emprendedores de Jacinto Arauz	Jacinto Arauz
Asociación de Nuevos Emprendedores de Realicó	Realicó
CE.CU.NOR Centro de Cunicultores del Norte	Intendente Alvear
Cooperativa de Cunicultores Pampeana Ltda..	Santa Rosa
COSEGA Cooperativa de Servicios Públicos de General Acha	General Acha
FUNDACIÓN JÓVENES DEL SUR	Varias Localidades

Las organizaciones mencionadas se han constituido con la finalidad de brindar capacitación a los productores de conejos, y constituyen en algunos casos el medio mediante el cual los productores comercializan su producción. El destino de estas ventas son, en su casi mayoría, frigoríficos exportadores que retiran el producto cada 10 o 12 días de lugares previamente acordados.

En el caso de ventas directas realizadas en forma individual, los canales de distribución son el comercio minorista, restaurantes o el consumidor final.

A la fecha indicada existían en la provincia ciento sesenta y un (161) productores de conejos, que totalizaron 7.083 hembras en gestación. El 72,8 % de los productores contaba con un número de entre 0-50 hembras, el 19,6% contaba

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunicola"

entre 51-100 hembras, el 7,0% entre 101-200 hembras, y el 0,6% entre 201-800 hembras. El 58,5 % de la producción es entregada a Frigorífico, el 17,6 % a Acopiadores, el 4,4 % directo al público y el resto en forma mixta, frigorífico/acopiadores o acopiadores/directo. Un dato interesante es que el 85,1% de los productores ha recibido capacitación referida a los sistemas productivos. Si bien en muchos casos la misma está ligada a la posibilidad de obtener financiamiento, es importante destacar las inquietudes de los nuevos emprendedores en relación a la nueva tecnología, sistemas de producción, asociativismo, etc. De hecho el 52,8% de los productores está vinculado a alguna de las asociaciones mencionadas precedentemente.

2. ASPECTOS BIOLÓGICOS DE LA ACTIVIDAD

El conejo es un animal doméstico y de granja que, si encuentra un ambiente apropiado, y alimentación sana, con jaulas acorde a sus necesidades en función de las distintas etapas en las que se divide su ciclo biológico y un manejo correcto, no presenta problemas para la producción de carne.

2.1. Requerimientos de los animales

2.1.1. Ambiente:

Respecto del ambiente, estos animales soportan muy bien el frío, pero el calor representa un problema sobre todo cuando soplan vientos del sector norte. Su jaula no debe recibir sol en forma directa, hay que lograr que resulte aireada de modo que no esté expuesta a la humedad.

2.1.2. Alimentación:

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

La alimentación debe ser balanceada, es decir que contenga variedad y equilibrio de nutrientes. Cuando come frutas, verduras, forrajes y hojas en general, estas deben ser frescas y limpias, puesto que no es un animal que ingiera desperdicios. Existen en el mercado distintas marcas de balanceados especiales para las distintas etapas del ciclo biológico del conejo.

2.1.3. Jaulas:

Se puede optar entre distintos tipos de jaulas y de instalaciones, de alambre bajo galpón, de madera techadas, de ladrillo, de placas de cemento o corrales donde los animales se crían sueltos. La decisión respecto de qué tipo de jaula e instalación montar depende del tipo de explotación: familiar o industrial, del clima del lugar donde se va a localizar la explotación y de la inversión que se está en condiciones de llevar a cabo. No obstante, hay aspectos que en cualquier caso deben tenerse en cuenta, ellos son:

- Bebederos: Estos deben garantizar suficiente capacidad, facilidad de limpieza, tener una base amplia y peso suficiente para que no sea volcado por el animal. También hay que tener en cuenta que el conejo es un roedor, por lo tanto el bebedero no puede ser de un material que se preste a este hábito.
- Comederos: Al igual que en el caso de los bebederos, debe elegirse un tipo de instalación que asegure que el alimento no se volcará, por ello en el caso que los mismos sean de chapa deberán adosarse a la jaula. Otro factor a tener en cuenta es el tamaño, éste no deberá permitir que el conejo pueda entrar y de ese modo estropear su alimento.
- Pastera: En el caso de alimentar con pasto, el recipiente para colocar el mismo deberá estar fuera de la jaula asegurando el alcance del animal al

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

mismo, de este modo lo arranca desde su lugar sin pisotearlo y además resulta más fácil para colocar la comida.

- El Piso: Puede ser de madera, de cemento o de alambre. En los dos primeros casos el animal debe disponer de una cama mullida preparada con pasto que deberá ser cambiada una vez por semana. Cuando es de alambre, éste tiene que ser galvanizado para impedir su oxidación, además deben tener una tabla de reposo para que no se produzcan callosidades en las patas del animal,
- Los Nidos: Este es un requerimiento que debe cuidarse mucho, ya que de él depende, en gran parte, el éxito de los partos y la lactancia. En algunos casos las jaulas traen los nidos incorporados, de no ser así pueden hacerse con cajones de madera tipo standard. No deben tener aberturas en el piso ni en los costados por donde puedan caerse los gazapos recién nacidos. Deberá llenarse de pasto seco, viruta o trapos de algodón, de modo que la coneja pueda formar un nido similar al de las aves permitiendo que la cría se mantenga junta brindándose calor.

2.1.4. Instalaciones:

Las instalaciones deberán construirse teniendo en cuenta el terreno respecto de la pendiente del mismo, ya que de no contar con una buena pendiente que asegure el escurrimiento de todo tipo de líquido y del guano, deberán hacerse canaletas que orienten los desechos hacia su destino final. Es conveniente realizar alrededor del criadero un alambre perimetral de modo que no puedan entrar perros u otros animales que provocarán serios daños al conejar. La orientación de las jaulas deberá tener en cuenta la protección del sol y de los vientos del norte, para la protección del sol y lograr así un ambiente fresco. Asimismo, es conveniente contar con una arboleda, o bien, en caso de que no posea, plantar

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

inmediatamente árboles de crecimiento rápido (por ejemplo la mora). Las conejeras deberán construirse de acuerdo a los explicados precedentemente en forma definitiva al inicio, puesto que todo trabajo precario o mal realizado sólo servirá para futuros inconvenientes. La construcción deberá ser realizada de modo que no queden salientes o alambres que puedan lastimar a los animales o a las personas que los atienden. Si se contara con el espacio suficiente es recomendable disponer de distintos bloques - preferentemente cuatro - de modo de separar los reproductores machos de las madres y reproductores de reposición, los gazapos y aquellos que deben permanecer aislados por cualquier tipo de enfermedad de modo de impedir el contagio.

2.1.5. Razas:

Las razas de conejos más utilizadas para la producción de carne son el neocelandés blanco, el californiano, y el cruza o híbrido.

- El neocelandés es un conejo de tamaño medio – 4 a 5 kg. - de peso adulto, de cuerpo corto y musculoso. Las hembras se caracterizan por ser excelentes madres (conformación del nido, aptitud lechera, instinto maternal), además de ser una de las razas de mayor ganancia diaria en peso y mejor conversión de alimento consumido por masa corporal ganada.
- El californiano es más pequeño que el neocelandés. En su edad adulta oscilan entre - 3,5 y 4,5 kg. - de peso, se caracterizan por sus extremidades de color negro o gris oscuro. Sus características productivas lo posicionan, según estudios realizados en España, en relación al neocelandés, con iguales índices de gazapos anuales por hembra y prolificidad, menor mortalidad, menor peso a los 56 días y menor conversión.

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

- El cruce o híbrido surgió al intentar ganar en un solo animal, las mejores características de los dos anteriores. Se utilizan generalmente como madres, y las crías son las que se faenan.

2.1.6. Estado de salud:

El animal sano, estado en que generalmente se encuentran, come siempre toda la ración. Sus deyecciones tienen forma de pelotitas secas y consistentes. Mantiene una posición de reposo elegante, atenta mirada, su pelo está limpio y brillante, su piel está libre de cáscaras o granos, se muestra libre de trastornos y seguro. Cuando el conejo está enfermo se acurruca en un rincón de la jaula con su cuerpo encorvado y el pelo puede erizarse.

En caso de enfermedades los animales pueden presentar distintos síntomas como por ejemplo: emitir un sonido producido por sus dientes al apretarse, mantener los ojos semicerrados, que expresa malestar, come menos que lo habitual, pierde peso, sufre caída del pelo, presenta abscesos, inflamaciones por encima o por debajo de la piel, mamas hinchadas o inflamadas, deyecciones blandas o diarrea, problemas para respirar, narices sucias o pegajosas, ojos llorosos, lesiones en sus genitales, cabeza hinchada. El criador según su experiencia determinará si el caso es grave o no. En este último caso se espera un día para ver si el estado se revierte, se mantiene o peor aún, se agrava. En esta situación, se lo debe aislar inmediatamente del lugar que comparte con el resto del conejar para evitar contagios. Asimismo, la jaula que habitaba debe ser desinfectada.

La aparición de enfermedades puede deberse a: maltrato de los animales, deficiencia en el manejo, mala alimentación, lesiones y/o heridas mal tratadas,

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

intoxicaciones, contagios por hongos, virus, bacterias, etc., alteraciones hereditarias falta de higiene, stress, demasiado calor, escasa ventilación, falta de prevención. En las instalaciones existen cuatro factores a tener en cuenta para evitar las enfermedades, la cantidad y la densidad de animales, la higiene del criadero y la desinfección.

2.1.7. Cantidad:

Mientras el criadero es chico (50 animales) tomando las debidas precauciones no existen prácticamente enfermedades. Pero a medida que el tamaño de la explotación crece, como consecuencia de la ley de ecología elemental, aparecen los problemas.

2.1.8. Densidad:

La cantidad de animales por jaula dependerá de la dimensión de la misma, pero hay que tener en cuenta que no estén apretados. Es conveniente distribuir las jaulas lo más holgadamente posible y además separarlas en distintos bloques.

2.1.9. Higiene del criadero:

Este aspecto es muy importante puesto que el organismo del animal responde al igual que las personas ante la falta de higiene, no solo física sino del ambiente. Frente a la aparición de una enfermedad, su rápida expansión al resto del criadero se evita con higiene.

2.1.10. La desinfección:

Además de la higiene es necesario realizar trabajos de desinfección, toda vez que hubo una enfermedad. Los elementos utilizados para desinfectar son: cal, lavandina, formol y otros químicos veterinarios.

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

3. LA PRODUCCIÓN

Si bien la industrialización del conejo presenta distintas alternativas productivas, el criadero normalmente se especializa en carne. En otros eslabones de la cadena productiva, se trabaja el pelo para hilado, pieles para el mercado peletero, y aunque con menor desarrollo puede aprovecharse aún la orina de los animales en la industria de los perfumes. En el presente trabajo y a efectos de recomendar la utilización de determinados instrumentos administrativos para la gestión, tal como se indicara previamente, solamente se toma como modelo de pequeñas o medianas empresas en la industria cunícola a aquellas dedicadas a la producción y venta de conejos vivos.

3.1. El proceso productivo

Limitándose a este tipo de empresas, se encuentra que el proceso productivo responde a distintas etapas del ciclo biológico del animal que pueden ordenarse de la siguiente manera: cubrición, fecundación / gestación, parición, lactancia, destete, engorde. Referencia a cada una de ellas:

- Cubrición: Para concretar esta etapa, se puede utilizar el sistema de inseminación artificial o en forma natural. Esta última, la más utilizada en las explotaciones del medio analizado, consiste en la presentación de la hembra al macho para el apareamiento. Previamente el criador deberá constatar que la hembra esté en una etapa receptiva, puesto que de esta manera se tiene entre un 80 a 90% de éxito. La forma de conocer si una hembra es receptiva es observando su vulva, la que se presentará rojiza, una hembra con su vulva blanca puede aceptar al macho, pero las

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

probabilidades de que resulte fecundada se limitan a un porcentaje de entre 10 a 20%.

El tiempo de esta operación no sobrepasa los 5 minutos, aunque algunos criadores practican el apareamiento doble, es decir que la hembra es cubierta dos veces por el mismo macho o por machos diferentes. En este caso el tiempo necesario oscila entre 10 y 15 minutos. Es importante que el tiempo sea reducido porque de esta manera se puede constatar que efectivamente la hembra ha sido cubierta por el macho, incrementando el porcentaje de preñez efectiva en 4 - 6%. El macho no debe aparearse con más de dos hembras por semana para ser eficaz. Cuando se está en un sistema de producción intensivo, se deberá contar con un macho cada 7 u 8 hembras, mientras que si el ritmo es extensivo servirá para 10 a 15 hembras. Es importante no utilizar al macho más de 3 a 4 días por semana ni más de 2 a 3 veces por día. Siempre, aunque el criadero sea menor a 10 hembras, es aconsejable contar con dos machos para evitar depender de un único animal. Cuando el tamaño del criadero es de 50 hembras o más se deberán tener preparados uno o dos machos para suplir a los machos que se están utilizando. Las hembras están listas para ser cubiertas a partir de los 4 meses mientras que los machos comienzan su vida reproductiva a los 5 meses.

- Fecundación / gestación: La coneja libera óvulos estimulada sexualmente por el salto, éstos pueden ser fecundados o no. Cuando no son fecundados se produce una pseudo gestación que tiene una duración de entre 15 y 18 días. Durante todo ese período la coneja no es fecundable, debiendo observarse la fertilidad del macho, ya que puede ser sexualmente activo pero estéril.

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

La existencia de embriones en el útero, signo de una fecundación eficaz, es detectada por la palpación del vientre de la hembra. Esta operación se realiza entre los días 10 a 14 posteriores a la cubrición. El dominio de la técnica de palpación se logra con la práctica y constancia que requiere de algunos meses de experiencia. Hay que tomar a la coneja de la piel de las paletas procurando que esté relajada, con la mano en el abdomen se logra una posición horizontal del animal para finalmente explorar el útero, ubicado que se encuentra en la zona inginoabdominal, de manera de verificar la existencia o no de embriones. El período de gestación tiene una duración de alrededor de 30 – 33 días, período que antecede al parto.

- Parición: La coneja no necesita de la asistencia del productor durante el parto, pero sí necesita que previamente se hallan arbitrado las medidas para lograr un ambiente higiénico. Aproximadamente tres días previos al parto se deberán colocar los nidos acondicionados con materiales apropiados: trozos de tela de algodón, viruta de madera, pasto seco, cáscaras de avena, soja, girasol, en el caso del pasto deberá cuidarse que no se dañen las mamas, o se accidenten los gazapos. Se necesita tranquilidad, sin presencia de extraños u otros animales, sin molestar a la hembra. Generalmente los partos se producen en hora de la madrugada.
- La coneja, en posición sentada deposita los gazapos, a los que a medida que van naciendo va limpiando. Cuando el proceso del parto termina, la coneja da de mamar a los recién nacidos, los cubre con pelo y procede a su propia limpieza. El tiempo total de esta etapa oscila entre los 20 a 30 minutos. Es importante que el control de los nidos se realice lo antes posible para retirar los gazapos muertos y los restos de envolturas fetales. Este control se realiza, sin riesgo para los gazapos, retirando a la hembra.

Z.E. Luparia

“La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola”

Luego de producido el parto se deberá alimentar a la hembra en forma abundante, ya que necesita muy buena nutrición, además de agua potable. La coneja da de mamar a los gazapos una vez por día, generalmente en las primeras horas de la mañana.

- Destete: El destete tiene lugar cuando el cunicultor separa a pequeños de su madre, tiene lugar cuando éstos han llegado a un peso mayor a 500 gramos. El momento para el destete es aproximadamente entre los 26 – 30 días del nacimiento. Esta separación entre coneja y su cría produce en ésta última un impacto que se manifiesta con diarreas que a veces llegan a producir la muerte. Esta alteración se produce entre los 5 y 15 días posteriores a la separación. Existen distintos métodos de destete: separar al mismo tiempo a todos los gazapos para colocarlos en grupos de seis a ocho por jaula de engorde, o se retira la madre de la jaula, dejando las crías. Esta última práctica disminuye la tensión pos destete de las crías. En el caso del traslado de las crías es necesario que se coloquen en jaulas limpias y que se respeten las camadas o se mezclen con otros de edad homogénea, pero en todos los casos deberán entrar a la jaula en el mismo momento a fin de que no se originen conflictos de dominio. Otro método utilizado es el de destete contiguo, donde la madre se mantiene en una jaula lindante a la de los gazapos con una pequeña abertura por donde estos pueden entrar o salir según su voluntad. Este método también favorece al gazapo frente al stress que provoca el destete y le permite reconocer sin trauma el lugar que se usará posteriormente, cuando llega el momento del destete se cierra la puerta de comunicación y se comienza con el engorde.

- **Engorde:** Esta etapa va desde el destete hasta que el animal ha logrado el kilaje necesario. Es necesario que cuente con alimento y agua para favorecer el crecimiento, el que en buenas condiciones completará entre los 30 – 40 gramos por día, con un consumo de 3 – 3,5 kg. de alimento se gana 1 kg. de peso vivo. El peso a llegar según los requerimientos del mercado oscila entre 2,5 – 2,7 kg. los que se logran en aproximadamente los 90 y 95 días de vida.

3.2. Parámetros de producción para la región pampeana

Según un trabajo realizado por la ASOCIACIÓN CUNÍCOLA CON BASE TECNOLÓGICA DE LA REGIÓN PAMPEANA (A.C.U.R.P), los parámetros de productividad considerados normales para la región pampeana son:

ETAPA	DESCRIPCIÓN	INDICADOR
RECEPTIVIDAD	Hembras que reciben al macho	95%
FERTILIDAD	Hembras que resultan preñadas	90%
FECUNDIDAD	Hembras que paren	85%
PROLIFICIDAD	Promedio de gazapos nacidos vivos por hembra que pare	8,8 gazapos
MORTANDAD	Entre nacimiento y destete	15%
MORTANDAD	Entre destete y venta	7 %
ENGORDE	Ganancia promedio de peso diario de los gazapos	30 grs
VENTA	Cantidad de días en que el animal puede venderse	70 a 80 días
PESO	Peso necesario al sacrificio	2,300 a 2,800 Kgs.

Cuando una hembra no es receptiva al servicio del macho, luego de 45 días de intento, debe eliminarse. Igual destino tendrán los machos que no cubren positivamente al 60 % de las hembras montadas, a los gazapos con peso al

Z.E. Luparia

“La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola”

nacimiento menor a 40 grs, o al destete menor a 500 grs. Cuando un animal, hembra o macho contrae sarna en forma repetitiva en 90 días debe eliminarse.

3.3. Sistemas de manejo productivo

Existen varios sistemas de manejo de la explotación cunícola. Cada uno de ellos implica la necesidad de diferentes: estructuras, superficie de terreno, número y tipo de jaulas a utilizar, su distribución y su ubicación. Las distintas etapas se organizan de distinto modo según el sistema de manejo utilizado. En este trabajo solo se describirán los más utilizados en este momento.

- Sistema tradicional:

Es muy utilizado en zonas y países en desarrollo cunícola, con explotaciones pequeñas. Se cubren las conejas varios días a la semana. Cada macho suele dar dos saltos a la hembra. La hembra permanece siempre en la jaula para hembra, y se trasladan los gazapos cuando son destetados a las jaulas para engorde.

- Sistema agrupado:

Utiliza la sobreocupación diferenciándose de esta manera con el sistema tradicional, permitiendo agrupar operaciones en días concretos y localizando a los animales de acuerdo a su estadio productivo. Los trabajos son programados con una periodicidad semanal, quincenal, trimestral o por ciclo completo (35 o 42 días).

Las hembras no se mantienen como en el sistema anterior en la jaula hembra sino que son llevadas a jaulas de gestación hasta que necesiten el nido, entonces se llevan a la jaula hembra donde se producirá el parto. Cuando se produce el destete (36 días posteriores al parto por ejemplo), los gazapos son trasladados a jaulas de engorde y las hembras nuevamente a gestación.

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

Las hembras son llevadas al macho o a inseminar el día previsto para la cubrición, las que han aceptado al macho deberán ser palpadas a los 7 días posteriores, las hembras no receptivas o sea las no cubiertas deben esperar al próximo día programado para tal operación, y así para cada una de las etapas del ciclo. Los especialistas no aconsejan utilizar una banda única por ciclo, es decir cada 42 días, pues consideran que no es un método eficaz desde el punto de vista económico, inclinándose por la de periodicidad trimestral. Al planificar las operaciones semanales o quincenales hay grupos de conejas que inician el ciclo productivo y son derivadas a los espacios que corresponden facilitando su control.

- Sistema desplazado:

Este sistema realiza una rotación de las hembras, ocupando la jaula hembra desde el momento de poner el nido, hasta sacarlo. La jaula de engorde se utiliza desde que se saca el nido hasta ponerlo. De esta manera se logra una sobreocupación máxima, permitiendo localizar los animales sin trabajos o ajustes extras optimizando las operaciones de manejo con menor requerimiento de tiempo de personal. En este sistema los gazapos se destetan a los 40 días reduciendo el estrés y mejorando la alimentación. Cuando más crecido es el animal mejor se adapta a los cambios de ambiente puesto que los ha sufrido junto a su madre y con una alimentación especial, con este sistema se esperan rendimientos óptimos. Los trabajos se reducen considerablemente pudiéndose iniciar otros ciclos aumentando el tamaño de la explotación.

3.4. Alimentación

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

La erogación más importante en cualquier explotación cunícola es la alimentación. Los animales no consumen el alimento cuando está húmedo, sucio, el grano es muy duro, o presenta olores extraños, polvo, o ha fermentado. Preferentemente se debe suministrar alimento en forma diaria, de esta manera se facilita el control del consumo, si los animales no han comido puede deberse a que se encuentran enfermos, el agua sea insuficiente, o algún problema en el alimento propiamente dicho. Esta práctica insume mucho tiempo cuando el número de animales es elevado, pudiendo reemplazarse por proveer cada dos días. En este caso debe preverse que un día el comedero debe quedar vacío para su limpieza.

Los nutrientes que debe contener la alimentación según los requerimientos de los animales son: proteínas, almidón, grasas, fibra, agua, minerales y vitaminas.

- Proteínas: contienen diferentes aminoácidos que, el organismo no produce y son necesarios para el normal desarrollo de los tejidos. Existe una relación directa, que deberá estar balanceada, entre las proteínas y la energía. Una deficiencia en el aporte proteico produce: menor producción, menor prolificidad, gazapos con menor vitalidad, aumento de la mortalidad entre el nacimiento y el destete, entre otras deficiencias.
- Almidón: Es el componente que provee mayor energía, pero no debe superar un nivel de 20% del alimento puesto que su exceso produce la disminución de la amilasa pancreática para su digestión favoreciendo la aparición de bacterias patógenas.

- Grasas: Las grasas son fuente de energía y resultan indispensables para la absorción de vitaminas como las A – D – E – K, dando consistencia y sabor al balanceado. El máximo aconsejable es el 5% de la ración. En los alimentos con alto contenido de fibra las grasas compensan la energía que diluye la fibra.

- Fibra: Este elemento es vital para el funcionamiento del aparato digestivo, nutre la flora bacteriana alojada en el intestino grueso y estimula la movilidad intestinal.

- Agua: Es el factor más importante del alimento y cumple con las siguientes funciones: regula la temperatura corporal, facilita la absorción de sustancias y la eliminación de desechos, colabora para el transporte de sustancias e interviene en las reacciones químicas del organismo. El agua debe ser apta para el consumo, transparente, inocua y abundante.

- Minerales: Los minerales requeridos son:
 - Calcio: el desarrollo muscular, la coagulación de la sangre y la contracción de los músculos, son las funciones más importantes que cumple este mineral.
 - Fósforo: cumple funciones similares al calcio, sus carencias provocan alteraciones reproductivas, síntomas nerviosos, comportamientos caníbales y susceptibilidad a las enfermedades.
 - Magnesio: el exceso de este mineral produce diarreas, su defecto retrasa el crecimiento y alteraciones cutáneas por ejemplo.

- Cloro y sodio: Estos producen el mantenimiento hídrico del organismo, su carencia provoca canibalismo, menor producción de leche y pérdida de peso.

La falta de otros, como el cobre, zinc, cobalto, hierro, provocan anemias y problemas de piel.

Existen en el mercado alimentos balanceados de excelente calidad y de distinto tipo de acuerdo al estado fisiológico del animal. Los requerimientos atendiendo ese estado son:

ESTADO DEL ANIMAL	TIPO DE ALIMENTO	CANTIDAD DIARIA
CRÍA	MATERNIDAD	130 – 150 GRS.
GESTACIÓN	MATERNIDAD	140 – 160 GRS
LACTANCIA	MATERNIDAD	300 – 500 GRS.
MACHOS	MATERNIDAD	100 GRS.
ENGORDE	ENGORDE	100 – 150 GRS.
SIEMPRE	AGUA	250 – 250 GRS/KG.

3.5. Higiene y Sanidad

El hábitat de un conejar, debe asegurar el máximo confort sanitario de los animales permitiendo una buena higiene. La conjunción de sanidad, genética y alimentación constituye la base de una explotación cunícola apropiada. De esta manera se previenen enfermedades y se evita su difusión y transmisión, permitiendo obtener mayores rendimientos.

El productor debe actuar en distintos frentes con productos terapéuticos y no terapéuticos además de brindar una adecuada atención por parte del personal.

Z.E. Luparia

“La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola”

Con una frecuencia semanal y en forma sistemática debe observarse la higiene del establecimiento realizando la desinfección, desinsectación y desratización correspondientes.

Un aspecto ha tener en cuenta es la calidad del aire que respira el animal y la velocidad de desplazamiento del aire en el lugar donde están instalados. Si existe deficiencia en la renovación del aire con la consecuente falta de oxígeno se generan ciertos efectos no deseados. Entre ellos podemos enunciar la obstaculización del metabolismo, el incremento de gases nocivos que irrita las mucosas del animal. Asimismo, la velocidad del aire le provoca estrés al animal, la baja humedad ambiental reseca las mucosas respiratorias mientras que su exceso facilita el avance bacteriano.

Otras medidas de higiene que deben respetarse son:

- Evitar motivos de estrés.
- Proteger de otros animales domésticos o silvestres.
- Controlar el micro clima.
- Evitar corrientes de aire.
- Evitar el olor a amoníaco (propio de la orina del conejo).
- Evitar suelos húmedos o polvorientos.
- Eliminar el pelo.
- Almacenar correctamente el alimento.
- Higienizar los depósitos de agua, tuberías y bebederos.
- Limpiar paredes techos, puertas y ventanas.
- Limpiar punto de luz y extractores.
- Limpiar jaulas, tolvas y nidales en cada ciclo.
- Construir vados que impidan la entrada de agua de lluvia.

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

- Controlar la de microbios en el ambiente.

Además y de acuerdo a cronogramas previamente establecidos debe asegurarse que con cierta periodicidad, los animales, en especial los reproductores, reciban las vacunas que correspondan y sean revisados para prevenir parasitismo interno y/o externo.

Es necesario contar con un botiquín provisto de los instrumentos y las sustancias necesarias para realizar los trabajos preventivos como por ejemplo:

- Productos de uso constante para controlar: mal de patas, mal de orejas, mucosidad, mamitis, afecciones urogenitales, diarreas normalización digestiva, estimulantes para el parto, atiestrés, desinfectantes, insecticidas y raticidas.
- Productos de uso periódico: vacunas, anticoccidiotatico, vitaminas, antivermico, aminoácidos, minerales.
- Material para curas: alcohol, algodón, esparadrapos, etc.
- Material quirúrgico: pinzas, bisturí, tijeras, jeringuillas, agujas, guantes, etc.

Realizada la descripción precedente, se procede a realizar el trabajo de campo consistente en el análisis de la información existente y su encuadre para la identificación de la cadena de valor de la actividad cunícola.

CAPÍTULO IV

1. REFLEXIONES SOBRE LA CADENA DE VALOR EN LAS PYMES

Es indudable que para poder desarrollar una actividad económica, y aún solo para obtener la supervivencia de la misma, es absolutamente necesario conocer y controlar el desempeño de cada uno de los eslabones que forman la cadena de valor, además de no perder de vista los conceptos que hacen a la rentabilidad del negocio.

En este trabajo se pretende demostrar que las ideas de los estudiosos en administración sobre la cadena de valor, no son solo aplicables en la práctica a las grandes empresas, sino que, con la adaptación correspondiente, pueden ser utilizadas eficazmente en pequeños emprendimientos.

En éstos, reducidos muchos de ellos a la labor del propietario, su familia, y en algunos casos con poco personal, no es razonable pensar en la implantación de una administración formal costosa. Pero aún así, el propietario debiera tener en claro las distintas operaciones o funciones de su actividad que van conformando el valor de su producción.

Este pequeño empresario se maneja normalmente con una idea global sobre su actividad, atendiendo el día a día, y sin el orden necesario como para poder realizar un análisis atinado y oportuno sobre cada una de las operaciones o funciones que realmente cumple rutinariamente.

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

Ayudaría mucho al propietario el contar con un cuadro descriptivo de los distintos eslabones, para que periódicamente pueda hacer una revisión o examen de conciencia sobre el comportamiento de ellos, y de esta manera acentuar la atención sobre lo que aparezca como factor mejorable.

Para demostrar esta cuestión que se presenta normalmente en las pymes, utilizaremos como modelo la actividad de la cría de conejos, tomado como foco de análisis en esta tesis, para intentar presentar los eslabones en la cadena de valor que pueden llegar a encontrarse en una actividad, donde generalmente el empresario medita sobre todas sus cuestiones sin orden, por no tener la ayuda de un inventario de los distintos aspectos en las que debiera poner su atención.

A efectos de realizar el inventario de esos eslabones, en este capítulo se realiza el análisis de la cadena de valor de la actividad de cría de conejos y sus costos, para lo cual se parte de los datos obtenidos en el trabajo mencionado en el punto 1.3 del capítulo III, sobre “Relevamiento del Sector Cunícola en la provincia de La Pampa” realizado por el Consejo Federal de Inversiones (CFI) en septiembre de 2004 (ANEXOII).

De este trabajo surge información que es importante destacar a efectos de la identificación de la cadena de valor de los criaderos de conejos. Tal información se ordenará de modo que permita su relación con las distintas actividades de la cadena de valor mencionadas en el marco teórico.

Con respecto a la información sobre los costos corresponde una reflexión. En teoría se observa un acuerdo unánime en el sentido que existen tantas figuras de costo como objetivos son perseguidos con su determinación. Según cual fuere

Z.E. Luparia

“La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola”

la finalidad que se persigue con su utilización, se pueden construir distintas conformaciones del costo, tanto en los elementos que lo integran como en su expresión cuantitativa monetaria. Es decir, para la gestión de las empresas hay que procesar los datos de modo de proporcionar la información que sea más útil para una atinada consideración del problema en análisis.

Esta es una cuestión que hay que tener siempre en cuenta en muchos casos de pequeños emprendimientos. En la industria de la producción cunícola se observa que generalmente se comienza la actividad en tan pequeña escala que se aprovecha capacidad ociosa. Pueden utilizarse espacios no ocupados en viviendas familiares o en chacras dedicadas a otra actividad. En estos casos, la realización de la nueva actividad puede no ocasionar costos adicionales en ciertos conceptos, aunque su esencia como costos no puede discutirse desde el punto de vista económico conceptual.

Entonces, en una incipiente industria que aprovecha cierta capacidad ociosa para desarrollarse, ¿tiene sentido incluir como costo, a los efectos de la gestión, la parte proporcional del alquiler según la superficie que ocupa para esa actividad? Si no se emprendiera la actividad, el importe del alquiler no sufriría ninguna modificación. Por lo tanto, su consideración para ciertos efectos o finalidades puede llegar a inducir a errores en decisiones tan importantes como es la iniciación de una actividad. En estos casos, si la actividad desarrollada no implica costos adicionales a los que soporta el empresario sin realizarla, no deben ser considerados a los efectos de la gestión.

La misma situación ocurre cuando se utiliza mano de obra ociosa. En estos pequeños emprendimientos puede ocurrir que al personal contratado por un

determinado salario mensual para otra actividad, se le asignen funciones en la explotación cunícola aprovechando tiempo libre. No tiene sentido a los efectos de la gestión la asignación de parte alguna por prorratio.

Dicho con otras palabras, normalmente la nueva actividad no implica costos de oportunidad.

Lógicamente al crecer la actividad del emprendimiento puede surgir la necesidad de alquilar otras dependencias o contratar personal exclusivo para ella. En ese caso el costo adicional al actual que debe soportar el empresario por la envergadura que vaya asumiendo la actividad, indudablemente debe ser considerado como información relevante para la gestión y toma de decisiones.

Luego de estas reflexiones se presentan las distintas actividades de la cadena de valor, mencionadas en el Capítulo II, separándolas en Actividades primarias y Actividades de apoyo, y relacionándolas con los datos obtenidos en el trabajo del CFI señalado..

2. ACTIVIDADES PRIMARIAS

2.1. Logística Interna

Como se ha mencionado en el desarrollo del marco teórico, esta área de la cadena de valor representa las actividades de programación y manejo de inventarios y materiales, compras de materiales y servicios, y control de inventarios. Debiera preguntarse el propietario cuestiones tales como si está

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

conforme con el conocimiento que tiene de quienes son sus proveedores de materiales e insumos, y si sus inventarios no son excesivos.

Tampoco debe olvidarse, tanto en éste como en cada uno de los restantes eslabones, de hacer un análisis sobre los elementos que integran sus costos y reflexionar sobre su cuantía monetaria.

2.2. Operaciones

Esta es sin duda el área más importante en la cadena de valor. Su función básica es la de obtener conejos con el peso requerido por el mercado, como se dijo anteriormente entre 2,5 y 2,7 kilos.

A efectos de un análisis ordenado es aconsejable que se reflexione regularmente centrando la atención en cada uno de los distintos aspectos.

2.2.1. Razas

Es importante decidir sobre la conveniencia de trabajar determinadas razas que sean las que más se adaptan al tipo de producto buscado.

2.2.2. Instalaciones

Debe analizarse si las instalaciones utilizadas guardan relación con la cantidad de conejos que se maneja, para apuntar a una adecuada complementación técnica. Además, y teniendo en cuenta que profesionalmente es recomendado que el proceso productivo se realice en jaulas instaladas bajo

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

galpón, La gran mayoría de los propietarios realiza el proceso productivo en jaulas instaladas bajo galpón, situación que es también una recomendación técnica, ya que así se resguarda a los animales de las inclemencias del tiempo.

Con respecto a los galpones, debiera considerarse si se respetan ciertos parámetros, como por ejemplo el ancho de los pasillos para facilitar el manejo de los animales o la higienización de las jaulas y el piso.

2.2.3 Jaulas, comederos y bebederos

Como en el área operaciones, además de los galpones, es necesario contar con otras instalaciones imprescindibles para cada etapa del proceso total. Esto hace referencia concretamente al tipo de jaulas, comederos y bebederos utilizados.

Debe analizarse si se cuenta con el tipo y el número de jaulas, comederos y bebederos adecuado a las dimensiones de la explotación.

2.2.4 Alimentación

En cuanto a la alimentación del conejo, variable clave para el éxito del proceso productivo, debe constatarse si se respetan las recomendaciones técnicas en cuanto a los gramos de alimento que deben consumir tanto los machos como las hembras, ya que en éstas el consumo varía sobre todo en el período de lactancia.

Además de la cantidad, es preciso analizar el tipo de alimento económicamente más conveniente.

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

2.2.5.- Proceso productivo propiamente dicho

El proceso productivo puede dividirse en subprocesos, de acuerdo a lo mencionado y descrito en el Capítulo III, a saber: proceso de cubrición, proceso de fecundación / gestación, proceso de parición, proceso de destete, proceso de recría y engorde. Cada una de estas etapas conviene que sean analizadas como eslabones en la cadena de valor de la explotación.

Así, en el proceso de cubrición debe evaluarse la conveniencia de las alternativas de inseminación artificial como la forma natural. Mientras, en el proceso de parición debe compararse la performance de la explotación con ciertos parámetros deseables como número de partos anuales, cantidad de gazapos nacidos por hembra, promedio de crías destetadas por parto, y pesos promedio de nacimiento.

De la misma manera, debe controlarse si en el proceso posterior de destete se observan resultados aceptables como tiempo de destete, promedio anual de crías destetadas, peso logrado al momento del destete, y porcentaje de mortandad entre el nacimiento y el destete.

Es conveniente en el análisis de la cadena de valor de los procesos de engorde y terminación, mantener vigilancia sobre varios estándares deseados, tales como los de tiempo de recría, tiempo de engorde, cifras de mortandad durante la recría y el engorde, cantidad de gramos adquiridos desde el destete a la venta, y peso vivo promedio al momento de la venta.

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

2.3. Logística Externa

La logística externa comprende las actividades que se relacionan con el manejo del producto terminado hasta que el mismo se encuentra en los puntos de venta. En este proceso corresponde analizar las modalidades posibles de entrega del producto relacionados con los costos de fletes, así como los canales de distribución susceptibles de ser utilizados.

En el análisis del proceso que se ha llamado “logística externa”, y para la consideración cuantitativa monetaria corresponde usar los costos en la forma expuesta en la siguiente matriz.

2.4. Servicios

Debe pensarse en toda aquella actividad que presta servicios asociados con la venta del producto y que pueden ser brindados al cliente agregando de esta forma valor al producto. Cabe analizar la relación costo/beneficio de estos servicios.

3 ACTIVIDADES DE APOYO

3.1. Abastecimiento

Dentro del análisis de la cadena de valor de los distintos procesos o funciones de la actividad, debe tratar de mantenerse actualizada la información sobre todo lo que hace al abastecimiento. En concreto, datos sobre fabricantes de jaulas y

accesorios, fabricantes de productos balanceados con indicación sobre los precios ofrecidos.

4. ADECUACIÓN DEL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

En el desarrollo de los puntos 2 y 3 se ha hecho una descripción del modo en que puede ser descompuesta en eslabones la cadena de valor de una actividad dominada por las pequeñas y medianas empresas, como lo es la cría de conejos.

Sin mayores costos administrativos, puede confeccionarse una cartilla donde aparezcan todas las cuestiones que conviene que sean motivo de meditación periódica más o menos asidua por el empresario, generalmente único dueño y responsable de la explotación.

La comparación entre la situación actual que reconozca, y los parámetros deseados por el mismo o aquellos otros fijados y divulgados por profesionales u organizaciones gubernamentales o no gubernamentales, darán una luz roja de alarma para que el problema se haga evidente y pase a formar una preocupación más entre las que todos los días.

Estos pases de revista más o menos asiduos de las cuestiones importantes a tener en cuenta en una explotación económica de escasa envergadura puede ser un medio idóneo para alcanzar una eficaz dirección de la empresa, que la lleve a un mayor desarrollo.

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

Esta descomposición en eslabones de la cadena de valor de la actividad cunícola puede ser llevado a un gran número de actividades de otra índole, con las particularidades de cada caso, que estén a cargo de pequeñas o medianas empresas.

Se trata sobre todo de poner un orden de prioridades en la consideración por parte del propietario, de todos los aspectos que hacen a la competitividad de sus respectivas empresas.

Durante la investigación de la actividad de las pequeñas y medianas empresas dedicadas a esta explotación cunícola, ha surgido la convicción de que es bastante corriente que las mismas se manejen intuitivamente con el empuje y entusiasmo de su propietario, pero con escasa información técnica y sin utilizar las herramientas que, debidamente adaptadas a las limitaciones impuestas por su envergadura, son aportadas por las ciencias de la administración. Esta convicción no está basada en una mera impresión personal, sino confirmada por el procesamiento de la información aportada por el ya citado trabajo "Relevamiento del sector cunícola en la provincia de La Pampa" efectuado por el CFI.

En efecto, como resultado del procesamiento de los datos obtenidos en dicha encuesta, se exponen en el título siguiente aspectos de interés reveladores de la situación en que se encuentra esta incipiente aunque promisorio actividad. Su sola lectura revela grandes y graves falencias, algunas de las cuales pueden ser resueltas por los propios empresarios, pero para la resolución de buena parte de ellas es indispensable la actividad de Entidades Intermedias y del propio Estado provincial a efectos de promover su crecimiento.

5. INFORMACIÓN RESULTANTE DE LA ENCUESTA

Se hace referencia a cuestiones que tienen estrecha vinculación con las cuestiones sugeridas en este capítulo para el armado de la cadena de valor en la actividad tomada como elemento de investigación.

Razas:

El 93% de los productores pampeanos trabajan con la raza neocelandés y la californiana.

Dimensiones de los establecimientos:

Al momento de realizarse la encuesta:

- el 15,53% de los criaderos contaba con menos de 51 conejos,
- el 14,29% que se posicionaba en menos de 100 conejos
- el 10% tenía entre 101 y 150,
- otro 10% entre 151 y 200 conejos, y
- el 19,88% no aportaba datos.

Galpones:

La gran mayoría de los propietarios realiza el proceso productivo en jaulas instaladas bajo galpón, situación que es la recomendada técnicamente pues se resguarda a los animales de las inclemencias del tiempo. La cantidad de galpones con los que cuentan los criaderos, según la encuesta, es:

- ✓ Uno el 47%,
- ✓ Dos el 26%,

Z.E. Luparia

“La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola”

- ✓ No responde el 27%.

Por su parte, resulta llamativo que al mencionar las dimensiones de los galpones existe gran disparidad de respuestas. No se respeta ningún parámetro, como por ejemplo el ancho de los pasillos para facilitar el manejo de los animales o la higienización de las jaulas y el piso.

Jaulas, comederos y bebederos:

Por lo general, los criaderos cuentan con el tipo y el número de jaulas, comederos y bebederos adecuado a las dimensiones de la explotación. Respecto de las marcas utilizadas es muy variada y en algunos caso son caseras. Las jaulas con las que cuentan los criaderos, en su casi totalidad, se instalan bajo galpón.

- Respecto de las jaulas para madres:
 - ✓ el 29,80% no especifica la cantidad,
 - ✓ el 15,50% tiene entre 20 y 30 jaulas,
 - ✓ el 12,40% entre 1 y 10,
 - ✓ el 11,80% entre 10 y 20, y
 - ✓ el resto en menores proporciones tiene distintas cantidades que van desde 30 a 250 jaulas.

- Para las jaulas para machos:
 - ✓ El 10,60% no responde,
 - ✓ El 26,70% no especifica cantidad,
 - ✓ El 57,10% cuenta con entre 1 y 10 jaulas,
 - ✓ El resto en menores proporciones cuenta con distintas cantidades que van desde 10 a 250 jaulas.

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

- En lo referente a las jaulas de recría y engorde:
 - ✓ El 73,90% no especifica cantidades,
 - ✓ Existen pocas coincidencias respecto de la cantidad de jaulas que tienen los criaderos sin adquirir relevancia ninguna de ellas.

- Indagados sobre la marca de las jaulas utilizadas:
 - ✓ El 17,40% no aporta datos
 - ✓ El 22,40% usa la marca Extrona
 - ✓ El 28% No utiliza jaulas ofrecidas en el mercado, sino caseras,
 - ✓ El 7,50% usa Resler,
 - ✓ Otro 7,50% elige Leclapier, y
 - ✓ El resto menciona distintas marcas pero en forma aislada sin coincidencias.

- Respecto de los bebederos utilizados:
 - ✓ El 83% utiliza niple,
 - ✓ El 23% taza, y el
 - ✓ El 7% no aporta datos.

- Los comedores utilizados son:
 - ✓ Tolva el 83%
 - ✓ Cemento el 15%, y
 - ✓ Sin datos el 6%

Alimentación:

Las recomendaciones técnicas indican para los machos 100 gramos de alimento por día, y para las hembras es variable respecto de la etapa en la que se encuentran pero el mayor desgaste lo producen en la lactancia. En esta etapa del proceso las madres necesitan de 300 a 500 gramos de alimento balanceado por día, y en la encuesta sólo el 1,24% indicó esos valores. En la encuesta se observa que:

- Es muy alto el porcentaje de falta de datos, 64,60% para los machos, 62,11% para las hembras y 74,53% para la reposición.
- En un nivel de 150 a 200 gramos se posicionan el 19,88% para los machos, el 20,50% para las hembras y el 11,18% para la reposición.
- Entre 100 y 150 gramos el 11,18% para los machos, el 8,07% para las hembras y el 9,94% para la reposición.

Tipo de alimento:

- el 75,16% usa alimento balanceado,
- el 8,70% usa forraje, y
- el 16,15 no aporta datos.

Proceso de cubrición

Para concretar esta etapa, se puede utilizar tanto el sistema de inseminación artificial como la forma natural. Esta última es la más utilizada en las explotaciones del medio (82,61%). En los casos analizados prevalece el sistema de producción extensivo, puesto que en su mayoría la relación macho-hembra es 1 a 10. El tamaño de los criaderos es menor a las 50 hembras (71,43%), por lo que les

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

resulta necesario contar con uno o dos machos, para suplir a los que se están utilizando, relación que debe mantenerse por cada 50 hembras.

Proceso de Fecundación/Gestación:

La existencia de embriones en el útero, signo de una fecundación eficaz, es detectada por la palpación del vientre de la hembra. El período de gestación tiene una duración de alrededor de 30 – 33 días, período que antecede al parto. En la encuesta realizada no se indaga respecto de esta variable.

Proceso de Parición:

La coneja deposita los gazapos, los limpia y al terminar de parir da de mamar a los recién nacidos, para luego proceder a su propia limpieza. Por la encuesta se detecta que:

- > Número de partos anuales:
 - El 64,60% de los encuestados no aporta datos,
 - el 9,94% indica que son 6 seguido por el 6,83% que dice que son 7 mostrando luego una gran disparidad de cantidades.

- > Cantidad de gazapos nacidos por hembra:
 - El 70,19% de los encuestados no maneja información,
 - el resto de las respuestas muestra gran disparidad de resultados, que van desde los 2 a 10 gazapos.

- > Promedio de crías destetadas por parto:
 - el 42,24% no aporta información mientras que,

- el 13,66% y el 11,80%, como guarismos más importantes, indica 7 y 8 crías respectivamente,
- el 9,94%, 5,59% y el 4,35% que se refieren a cantidades de entre 7 y 8, entre 8 y 9, y 9 crías por parto respectivamente.

> Peso promedio de nacimiento:

- el 78,88% de los encuestados no aporta datos, y
- el resto indica valores que van desde los 38 a 120 gramos, si bien el mayor número se refiere a 40 gramos (6,83%) seguido por 60 gramos (4,35%) y 50 gramos (3,11%).

Al respecto cabe recordar que según datos técnicos no es conveniente mantener crías que nacen con menos de 40 gramos.

Proceso de destete:

Consiste en la separación de los pequeños de su madre. Las respuestas requeridas por el estudio para esta etapa del proceso son referidas al tiempo en el que son destetadas las crías (días desde el nacimiento), el promedio de crías destetadas anualmente, el peso logrado hasta ese momento, y el porcentaje de mortandad entre el nacimiento y el destete.

> Tiempo de destete:

- el número de encuestados sin datos es del 13,04%,
- existe un 37,89% indica que el destete se realiza a los 30 días,
- el 24,22% lo hace a 35 días de nacido, y
- los restantes van desde 15 a los 45.

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

>Promedio de crías destetadas (anual):

- Un 45,34% de los encuestados, no aporta datos
- El 15,53% indica 7 crías, seguido del 13,04% con 6, mientras que el 9,32% señala una cantidad entre 7 y 8 crías.

>Peso logrado al momento del destete:

- el 51,55% no aporta datos, el resto oscila entre los 145 y 1000 gramos,
- las mayores coincidencias se dan en 600 gramos (12,42) y 500 gramos (11,80%).

>Porcentaje de mortandad entre el nacimiento y el destete:

- El 47,20% no aporta datos,
- El 21,12 % indica un porcentaje del 10%
- Un 6,83% se ubica en el 20%
- Gran número de opiniones dispares

Para esta variable los parámetros de producción indican un 15% como normal.

Proceso de engorde:

Esta etapa va desde el destete hasta que el animal ha logrado el peso necesario para su comercialización. En algunos casos se divide en recria y engorde propiamente dicho. Para este trabajo se ha tomado la división mencionada, recabando información respecto de el tiempo, el porcentaje de mortandad en la

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

recría y el engorde, y el peso vivo logrado al momento de la venta (producto terminado).

>Tiempo de recría:

- Un 56,52 % no aporta datos.
- El 8,07% indica 15 días, seguido del 7,45% que lo hace en 30 días y el 5,59% en 50 días
- El resto indica distintos tiempos.

> Tiempo de engorde:

- Un 54,04% no aporta datos
- El 8,70% establece un tiempo de 30 días, seguido por el 4,97% que lo hace en 20 días y el 4,35% en 25 días.
- El resto en escasos porcentajes van desde 10 a100 días.

> Mortandad durante la recría y engorde:

- El 52,80% no aporta datos
- El 12,42% indica el 5% de mortandad, mientras el 11,80% lo establece en el 10%, el resto se expresa en porcentajes que van desde el 0,62% al 4,97% indican distintos grados de mortandad desde el 0% hasta el 20%.

Respecto de esta variable los parámetros indican como normal un porcentaje de mortandad desde el destete a la venta del 7%.

> Gramos adquiridos a los 60 días del destete:

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

- El 82,61% no establece ningún valor,
- Sólo el 5,59% indica 120 grs.

> Gramos adquiridos desde el destete a la faena:

- El 83,23% no aporta datos, y
- Solo el 4,97% indica 150 gramos

Producto terminado. Peso vivo a la venta

Los parámetros de normalidad indican que el peso necesario al momento de la venta es de 2300 a 2800 gramos, mientras que el tiempo en días en que puede venderse un animal es de 70 a 80 días.

- En la encuesta solo el 19,25% no aporta datos,
- El 39,13% indica 2300 gramos, seguido por el 14,29% que establece 2400 gramos, y el 13,04% lo hace en 2500 gramos, con escasa relevancia existen opiniones que se refieren a pesos que van desde los 2200 a 3000 gramos.

Manejo del producto terminado:

El trabajo del CFI pone de manifiesto que:

- > el 41,61% de los encuestados expresa que son los terceros los que retiran el producto del establecimiento.
- > el 35,40% no cuenta con ese sistema, y
- > el 22,98 no aporta datos al respecto.

Fletes por entrega del producto:

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

Ligado al punto anterior, la encuesta indaga sobre los costos por fletes como un % sobre el precio por Kg. con IVA, y las respuestas obtenidas son:

- > El 75,78% de los encuestados no responde,
- > El 5,59% indica el 4%,
- > Otro 5,59% menciona \$ 0,35
- > Un 4,35% coloca el flete en el 0%.

Lo expuesto evidencia la falta de información respecto de los aspectos inherentes al área en estudio.

Canales de distribución utilizados:

- > El 57,76% canaliza su producción hacia frigoríficos,
- > el 17,39% lo hace a través de acopiadores,
- > el 4,35% vende en forma directa,
- > el 15,53% no aporta datos.
- > el resto lo hace en forma combinada, y

Abastecimiento:

Del trabajo realizado por el CFI se desprende una falta de conocimientos sobre:

- > Información sobre fabricantes de jaulas:
 - ✓ El 84,47% no aporta información,
 - ✓ sólo un 3,73% menciona a Resler, porcentaje que se repite para Leclapier,
 - ✓ el resto en ínfimo grado menciona distintas fábricas.

- > Lugar de adquisición de las jaulas:

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

- ✓ Fuera de la Provincia de La Pampa el 39%,
- ✓ En la provincia el 28%,
- ✓ No aporta datos el 35%

> Información sobre fabricantes de accesorios:

- ✓ La situación no cambia siendo la falta de datos del 84%.

> Información sobre fabricantes de alimentos balanceados:

- ✓ El 67,58% de los encuestados no aporta datos,
- ✓ El 7,14% menciona a VITABUL, el 6,59% se refiere a MOLISUD, el 6,04% indica a CERES, el 4,04% a NUTRIR, el resto indica distintas fábricas pero sin relevancia individual.

> Información sobre el costo del kilogramo de alimento:

- ✓ El 32,30% de los encuestados no aporta datos
- ✓ El 29,81% indica entre \$ 0,60 y \$ 0,70,
- ✓ El 15,53% que indica un costo unitario de \$ 0,70 a \$ 0,80,
- ✓ Un 9,32% de \$ 0,50 a \$ 0,60,
- ✓ el resto, 8,70% proporciona datos vagos o con escasa relevancia individual, dispares ubicándose entre los \$ 0,25 y \$ 2,40.

> Información sobre el origen del alimento:

- ✓ El 51,55% compra en la Provincia de La Pampa
- ✓ El 41,61% lo hace en otras provincias
- ✓ El 1,86% utiliza ambas fuentes de provisión, y
- ✓ El 4,97% no aporta datos.

La falta de información, así como la disparidad de datos proporcionados o la vaguedad de los mismos, refleja la falta total de gestión de compras.

Desarrollo de Tecnología:

El rol de esta actividad consiste en el logro de ventajas competitivas mediante la aplicación de la tecnología, como un medio para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Esta actividad tiene como función principal actuar como asesora y/o consultora, facilitando la tecnología necesaria para la resolución de problemas o nuevas necesidades de las distintas áreas.

En las empresas analizadas no se detecta la existencia de esa actividad, sin embargo esta carencia puede suplirse con información obtenida de instituciones especializadas, que como se mencionara en el Capitulo III pueden ser las Asociaciones formadas al efecto o la Universidad Nacional de La Pampa, como así también la Cámara Argentina de Cunicultores. El análisis realizado permite detectar que:

>Vinculaciones con Entidades Intermedias:

- En cuanto a si está asociado a alguna entidad organizada:
 - ✓ No responde el 53,42%
 - ✓ Lo hace afirmativamente el 39,13%,y
 - ✓ Solo el resto manifiesta que no lo está.

- Cuando se pregunta sobre la el nombre de esa Institución:
 - ✓ El 47,83 no responde,
 - ✓ El 21,12 está asociado a A.C.U.R.P.,
 - ✓ El 9,94% a ASNEBER,

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

- ✓ El 6,21% a ASOC. NUEVOS EMPRENDEDORES,
- ✓ El resto a distintas instituciones.

➤ Respecto de la Cámara Argentina de Cunicultores:

- ✓ El 83,85% no está asociado,
- ✓ El 1,83% sí lo está y el
- ✓ 14,29% no responde.

> Nivel de capacitación:

- El 55,90% ha recibido asesoramiento técnico profesional, aunque no se pregunta respecto de qué tipo de asesoramiento.
- Un 85,09% de los encuestados ha realizado cursos de capacitación, aunque no se indaga sobre qué temáticas.

Personal:

- El 34,74% tiene sólo una persona ocupada, y son no asalariados.
- El 28,57% ocupa 2 personas, de las cuales el 10,87% es asalariada.
- Un 27,95 no aporta datos,
- El resto tienen más de 2 personas.

Antigüedad de los criaderos:

- > Han iniciado su actividad entre 0 y 24 meses atrás el 73,29 % de ellos.
- > Cuentan entre dos y cuatro años de antigüedad el 17,39 %,
- > Sólo el 5% supera los 5 años.

Habilitaciones:

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

El 65,84% no está habilitado por el SENASA.

El análisis muestra lo comentado al presentar el problema, respecto del escaso tiempo de actividad que las explotaciones tienen en su gran mayoría. Sin embargo esta situación no avala la falta de habilitación del SENASA, que también representa a la mayoría y que refleja una falta de preocupación por el producto a la hora de su colocación en el mercado, menos aún la intención de trabajar con parámetros de calidad.

Definición de políticas:

> Con respecto al precio de venta por kilogramo (con IVA):

- ✓ El 36,02% no aporta datos,
- ✓ El 17,39% aporta datos vagos,
- ✓ El 25,47% indica un rango entre \$5,00 y \$5,50 ,
- ✓ El 14,91% lo hace en el de \$4,00 a \$ 4,50, y
- ✓ El 4,35% entre \$4,50 y \$ 5,00.

> Con respecto a la utilidad (margen sobre la venta):

- ✓ El 70,19% no responde
- ✓ El 8,70% indica que la misma es del 30% al 35%,
- ✓ El 7,45% menciona de \$ 3,00 a \$ 4,00,
- ✓ El 3,73% establece entre el 25 al 30%,
- ✓ El mismo porcentaje de 3 a 6%.

Problemas Sanitarios:

> Conocimiento de algún plan sanitario:

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

- El 74,53 % contesta afirmativamente, mientras que el 18,01 lo hace negativamente.
 - El 47,93% no responde sobre qué plan conoce.
 - El 20,71% conoce el plan propuesto por la Asociación Cunicultores (ACURP)
 - El 23,43% se refiere al Dr. Saumus,
 - El resto da diferentes respuestas sin peso individual
- > Conocimiento enfermedades:
- El 23,39 no responde
 - El 17,18% indica la Sarna, el 14,11% la Tiña, le 9,20% la Coccidiosis y la Diarrea, el 8,90% la Pasteruela y en el 3% se ubican la Mastitis, el Mal de Patas, y las respiratorias.
- > Causas de mortandad registrado en criaderos:
- El 16,04 no responde
 - El 26,49% menciona la diarrea, el 20,15% el calor, el 11,94% el frío, en alrededor del 7% se ubican la pasteruella, la coccidiosis y otras.
- > Desinfección de instalaciones
- El 11,80% no contesta,
 - El 86,34 sí lo hace.
- > Productos desinfectantes utilizados:
- El 22,37% utiliza cal,
 - el 14,58% yodo,
 - el 13,90% amonio cuaternario,

- el 11,19% lavandina o cloro,
 - el 7,80% quema el pelo o utiliza fuego,
 - el 6,78% azufre,
 - el 6,10% fluido,.
 - Un 11,19% no responde, y
 - en menores proporciones utilizan otros productos.
- > Desparasitación:
- El 81,37% lo hace
 - El 12,42% no responde.
- > Vacuna contra mixomatosis:
- El 65,22% no vacuna
 - El 31,06% no responde

Fuentes de financiamiento para la actividad:

- > Conocimiento de alguna línea de financiación:
- El 49,69% de los encuestados contesta afirmativamente,
 - El 33,54% lo hace en forma negativa, y
 - El 16,77% no contesta.
- > Origen de la financiación utilizada:
- El 52,17% no responde,
 - El 24,22 menciona al Ministerio de la Producción de La Provincia de La Pampa,
 - Le sigue en importancia el programa REDES con el 8,07%,

- También se mencionan las municipalidades, el Consejo Federal de Inversiones, Bancos.

- > Utilización efectiva de créditos o subsidios:
 - El 47,20% contesta afirmativamente,
 - El 41,61% negativamente, y
 - El 11,18% no responde.

CAPÍTULO V

1. REFLEXIONES SOBRE EL RESULTADO ECONÓMICO EN LAS PYMES

La actividad económica de las pequeñas y medianas, entre las que se encuentran las dedicadas a la cría de conejos que se han tomado como punto de referencia en esta tesis, persigue como objetivo, al igual que las empresas de gran envergadura, obtener ganancias.

La ganancia puede ser expresada como un monto dinerario en valores absolutos o como una relación con respecto a otras variables. Es indudable que una determinada ganancia enunciada como valor absoluto no tiene interés de calificación si no se la relaciona con el capital invertido en la actividad que la ha originado. Evidentemente la información de una ganancia de \$ 500.000 no representa lo mismo para dos emprendimientos en donde uno de ellos necesita un capital invertido de \$ 200.000 y otro que precisa \$ 5.000.000 para obtenerla.

Dicho en otros términos, el objetivo de ganancia que subyacente en toda empresa, es obtener un rendimiento satisfactorio sobre el capital invertido en ellas, O como lo expresa Bottaro Oscar en su publicación de 1988 es “obtener el mejor rendimiento por cada unidad monetaria invertida en la actividad”.

En consecuencia es necesario que aún el empresario de una empresa pequeña conozca cuál es la utilidad que le proporciona su actividad, y valúe correctamente el capital invertido en la misma.

Z.E. Luparia

“La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola”

Se reconoce que las utilidades en una empresa monoprodutora no son más que el resultado del comportamiento de unas pocas variables: precio de venta, costos, y volumen de ventas.

En las pymes, al igual que en las grandes empresas, se verifican costos cuya magnitud no guarda relación con el volumen de actividad o producción, mientras que otros mantienen una relación de proporcionalidad con los productos fabricados y/o vendidos. Los primeros se conocen como “Fijos” y los otros como “Variables”.

Si bien la lista de conceptos de costo puede ser extensa, en la práctica son pocos los costos que guardan una relación proporcional con la actividad, y en las empresas productivas se reducen generalmente a la materia prima y eventualmente a algún otro concepto.

En el caso particular de los criaderos de conejos aparecen como “variables” solo unos pocos conceptos de costo, que por su importancia relativa, y al solo efecto de la gestión de estos pequeños emprendimientos, puede reducirse a la Alimentación.

La gran mayoría de los conceptos de costo en cualquier actividad son más o menos constantes mes a mes, y sus eventuales oscilaciones no tienen origen en el nivel de actividad desarrollado. Tal es el caso de Alquileres, Amortizaciones, Administración, Movilidad, etc.

En el punto 1.5.2 del Capítulo II se ha hecho referencia al Tablero de Control. El mismo contempla la posibilidad de su implantación en todo tipo de

Z.E. Luparia

“La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola”

empresas, sean de producción, comercialización o de servicios. Su versatilidad es tal que puede ser utilizado en emprendimientos donde se elaboren o trabajen gran número de productos o servicios, con distintos precios de ventas, diferentes costos de adquisición o producción, y también con variedad en la mezcla de productos o servicios vendidos.

Ahora bien, la actividad cunícola realizada por las pequeñas empresas a las cuales se viene haciendo referencia, es monoprodutora, ya que su exclusiva finalidad es la obtención de un único producto, el conejo. Como en esta tesis se pretende que las ventajas de algunas herramientas creadas en Administración, generalmente destinadas a grandes empresas, sean también aprovechadas por estos pequeños emprendimientos, se expone a continuación las adecuaciones que es necesario hacer en el modelo para que pueda ser utilizado por estos últimos.

2. EL TABLERO DE CONTROL EN LAS PYMES

Las limitaciones con que trabajan las pymes, sobre todo en el aspecto de apoyo administrativo, seguramente limitan y hasta impiden su crecimiento y desarrollo. Es por ello que una herramienta tan importante como es el Tablero de Control, para que pueda ser utilizada en estas empresas, debe ser adecuada a las posibilidades de su implantación, manteniendo su esencia y cumpliendo sus objetivos.

El Tablero de Control, tal como ha sido presentado por sus autores se refiere a la obtención de un determinado rendimiento sobre el capital invertido, tomando como objetivo un determinado volumen monetario de ventas. Ello se

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

debe a que está dirigido a un mayor universo de utilización, como son grandes empresas que trabajan con gran número de productos y servicios, cada uno de los cuales tienen precios de venta y costos variables unitarios distintos, y por ende con innumerables márgenes de marcación y para cualquier mezcla de ventas.

Para las empresas monoproductoras, que son mayoría en el universo de las pymes, se puede sugerir la confección del Tablero de Control, trabajando no ya como un monto monetario de ventas, sino como un volumen físico de productos. Por ejemplo, en la actividad de cría de conejos puede tomarse como objetivo de ventas la cantidad de conejos a producir y vender.

Solo con esto, se facilita la comprensión de su uso y la realización de los cálculos.

Se presenta a continuación la forma en que puede ser tratado el tema, adecuando el manejo del Tablero de Control, haciendo referencia a la actividad tomada como centro de investigación.

2.1. Cálculo del resultado económico

El pequeño productor de la actividad a la que hacemos referencia, sin caer en mayores costos administrativos tiene un importante dato: el precio de venta de un conejo, que es su unidad de producción.

También para él es fácil calcular el costo directo variable de su producción, ya que el mismo puede reducirse a conocer el costo de la alimentación consumida por un conejo desde su nacimiento hasta su entrega por la venta.

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

Solamente con estos dos datos, que maneja cotidianamente el empresario, aún sin contar con ninguna administración formal, también determina, con una razonable simplificación, lo que los entendidos en gestión de empresas conocen con el nombre de “contribución marginal” por unidad de producto.

Aún sin utilizar la terminología técnica, el empresario sabe que la diferencia entre el precio de venta y el costo directo variable de un conejo, le va dejando esa contribución, a la que en el lenguaje corriente denominan “ganancia bruta”.

También reconoce que debe producir y vender, como mínimo, una determinada cantidad de conejos para que la suma de esas “contribuciones marginales unitarias”, alcancen para cubrir los costos fijos que debe soportar durante el lapso que tome como “ejercicio económico”.

En otras palabras, sin mayor instrucción en las cosas de administración, tiene perfectamente en claro el concepto de “punto de equilibrio”, aún cuando ni siquiera haya pensado en nominarlo.

En cuanto a la magnitud monetaria a considerar como costos “Fijos”, cabe recordar lo expuesto en el punto 1 del Capítulo 4. En consecuencia, para la actividad cunícola, y al solo efecto del planeamiento de la gestión de la empresa, teniendo en cuenta que normalmente es una actividad que utiliza “capacidad ociosa”, no debieran considerarse los alquileres o amortizaciones de inmuebles y rodados y tampoco los sueldos del personal cuando el mismo no sea contratado exclusivamente para esta actividad.

Z.E. Luparia

“La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola”

También ocurre que los costos de movilidad sean realizados para más de una actividad o para la vida diaria familiar.

En resumen, y como norma general, se aconseja tomar en estos casos como “Costo Fijo” únicamente los costos incrementales en que haya sido necesario incurrir originados exclusivamente por la actividad “cunícola” agregada a otra actividad anterior, o desarrollada en lo que constituye la vivienda familiar.

De esta forma, éstos son los conceptos de costo fijo que hay que cubrir con las “contribuciones marginales” unitarias acumuladas, ya que la suma de las contribuciones del número de conejos producidos y vendidos por encima del mencionado “punto de equilibrio”, representará para el empresario su ganancia extra proporcionada por su decisión de realizar la actividad.

2.2. Capital invertido

Si bien la posibilidad de calcular el resultado económico tal como se ha expuesto, tanto a efectos de mirar hacia el futuro (predecir o planificar) como de analizar la performance pasada (resultado del ejercicio), cubra las necesidades de información del empresario a efectos de su gestión, las entidades intermedias de la actividad o el profesional que le atiende los compromisos impositivos puede darle información adicional para mejorar su capacidad de análisis.

En efecto, tal como se ha expuesto, el Tablero de Control apunta a expresar el resultado de un ejercicio relacionándolo con el capital invertido en la actividad.

En las pequeñas y medianas empresas, al igual de lo que ocurre en las empresas de gran envergadura, el capital de la explotación está compuesto por dos tipos de inversiones. En uno de ellos su magnitud no está relacionada con el volumen de producción y ventas, mientras que en el segundo se trata de capital cuya necesaria inmovilización está relacionada con el nivel de actividad; en el caso de nuestro ejemplo con la cantidad de conejos producidos y vendidos.

Para seguir este desarrollo, y respetar la terminología usada por los creadores del Tablero de Control, al primer grupo se lo llama “Inversiones Fijas” y al segundo “inversiones variables por unidad” (conejo).

En los cálculos para estos incipientes emprendimientos, y siempre al solo efecto de la gestión, debe tomarse como “Inversiones Fijas” solamente el costo de todos los bienes de uso que fue necesario adquirir exclusivamente para poder realizar la explotación (plantel de reproductores, instalaciones, comederos, jaulas, etc.), y que de no ser por esta circunstancia, el empresario no hubiera afrontado.

Las inversiones de capital consideradas “variables” generalmente están referidas al stock de alimentos y al monto de cuentas a cobrar por ventas, que tienen relación con el nivel de actividad.

El costo de los alimentos que diariamente se ha mantiene en promedio como stock, dividido por el número de conejos producidos y vendidos en el ejercicio, constituye la inversión variable en stock.

Del mismo modo, el monto de cuentas a cobrar mantenido en promedio durante el ejercicio, dividido por el número de conejos producidos y vendidos en el mismo, representa la inversión variable en cuentas a cobrar.

Si para la explotación se utilizara el crédito comercial para las compras, significaría una disminución de la inversión de capital propio, llamado técnicamente aporte de capital de terceros. El monto de estas deudas mantenido durante un ejercicio dividido por el número de conejos producidos y vendidos, expresará una disminución del capital propio variable invertido por cada conejo.

En resumen, y simbólicamente puede expresarse así el capital propio invertido:

$$KT = IF + IV$$

Siendo: KT : capital total invertido en la explotación.

IF : capital en Inversiones Fijas.

IV : capital en inversiones Variables.

Ahora bien, el monto de inversiones variables de capital propio durante el año corresponde a la sumatoria de lo invertido en stock de alimentos más las inmovilizaciones en cuentas a cobrar, menos el aporte de capital de terceros.

Llamando (i_s) a la inversión en stock de alimentos por conejo, (i_c) a la inversión en cuentas a cobrar por conejo, y (a_{kt}) al aporte de capital de terceros también por conejo, podemos expresar de este modo el total del capital inmovilizado en inversiones variables:

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

$$IV = N \cdot (is + ic - akt)$$

siendo N el número de conejos producidos y vendidos en el ejercicio.

En consecuencia, el capital propio invertido en la actividad al que hay que relacionar el resultado económico es:

$$KT = IF + [N \cdot (is + ic - akt)]$$

2.3. Rentabilidad de la explotación

El cociente entre el monto del resultado económico determinado en 2.2 y el capital propio utilizado señalado en el punto 2.2, da como información el rendimiento del capital que se logra con la explotación de la actividad cunícola.

2.4. Viabilidad de su utilización

Se ha expuesto una forma de adecuar el Tablero de Control como herramienta útil de ser utilizada en la actividad objeto de nuestra investigación. Ya se ha señalado que una primer decisión es referirse al objetivo de ventas como un número de productos elaborados y vendidos, en lugar de hacerlo sobre un monto de ventas como está propuesto por los autores de esta herramienta.

La forma de calcular el resultado económico, que puede ser utilizada tanto a efectos de planeamiento para futuros ejercicios como para la determinación del

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

resultado histórico del ya realizado, es de muy fácil cálculo aún para el empresario que no cuenta con ninguna estructura administrativa formal, ni mayor capacitación técnica en este área.

También se ha expresado que con algún apoyo en capacitación por parte de entidades intermedias de la actividad cunícola en general, sumado a un programa adecuado de extensión por parte del gobierno provincial interesado en su desarrollo, y también con una mayor responsabilidad y dedicación de los profesionales que normalmente lo auxilian en las cuestiones impositivas a los efectos de explicar y proporcionar información atinente sobre el capital propio afectado, este pequeño empresario puede llegar a comprender y utilizar eficazmente el Tablero de Control, tanto para el planeamiento como para control de los desvíos que puedan ir sucediendo con respecto a una performance deseada.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

Lo expuesto en el desarrollo de esta tesis, especialmente en los Capítulos IV y V muestra claramente la situación problemática que atraviesa la actividad analizada en lo referente a la falta de información, escasa organización, ninguna planificación, lo que conlleva a la falta de control. Estas carencias se dan en todas las áreas de la cadena de valor incluso en las fases productivas.

Una de las razones de estas vacancias puede ser el escaso tiempo que la mayoría de las explotaciones tienen en su actividad. Sin embargo esta situación no justifica, por ejemplo que la mayoría carezca de la habilitación del SENASA, lo que parece reflejar escasa preocupación por demostrar la calidad del producto a la hora de su colocación en el mercado.

Otra de las razones es sin duda el tamaño de las explotaciones, que al ser tan pequeñas manifiestan la presencia de los inconvenientes que afrontan las pequeñas y medianas empresas y que fueron expuestos en el Capítulo I.

- Son conducidas y operadas por sus propietarios y a lo sumo la familia del mismo.
- Esta conducción es llevada a cabo sin conocimientos en administración, en forma intuitiva, pero con mucho empuje,
- Esta falta de conocimientos hace que se tomen decisiones erróneas o al menos no suficientemente analizadas.
- No se conocen, y por lo tanto no se aplican, técnicas de gestión adecuadas.

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

- No se planifica, se resuelve el día a día.
- No se conoce con la precisión adecuada el resultado económico, los costos ni las utilidades.

Pero es preciso acordar que la supervivencia y/o crecimiento de toda empresa, aún de las pequeñas y medianas se basa en adecuadas decisiones sobre dos aspectos fundamentales: el primero es el manejo técnico apropiado de los insumos con respecto a sus productos, y el segundo conseguir una adecuada relación costo/beneficio.

Teniendo en cuenta la realidad en que se manejan estos pequeños emprendimientos, se ha tomado como un desafío el proponer la utilización de algún instrumental de administración utilizado con éxito por organizaciones de mayor envergadura, para que, con las adaptaciones que se han propuesto en este trabajo y las adecuaciones necesarias para cada caso particular, pueda ser utilizado por quienes no pueden contar con un área formal de administración.

Es por ello que, frente a las limitaciones apuntadas, se ha desarrollado esta labor pensando en la posibilidad de la utilización por parte de estas empresas de los análisis de la Cadena de Valor para la primer cuestión y el uso del Tablero de Control para la segunda.

1. CADENA DE VALOR

En efecto, y tomando siempre como base de análisis la empresa dedicada a la producción de conejos, la recomendación del uso del análisis de la Cadena de Valor se debe a las siguientes cuestiones:

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

- En lo concerniente a la actividad de logística interna, no se cuenta con un manejo, ni siquiera incipiente, de inventarios, no existe programación ni manejo de inventarios, no se conocen proveedores de materiales o insumos, fuera de los habituales.
- En el área operaciones se detecta que, en un tema tan relevante como es la alimentación, no se tienen en cuenta los parámetros establecidos para las distintas etapas del ciclo productivo o por tipo de animal, y es alto el número de encuestados que no tiene información acerca de la cantidad de ración alimenticia que diariamente consumen o debieran consumir los conejos. Los productores reconocen la falta de información de la industria cunícola así también como de indicadores del sector industrial cunícola.
Para el mismo sector, cabe destacar que muchas cuestiones logísticas, como por ejemplo las dimensiones de los galpones, no se rigen por ningún parámetro, así como el ancho de los pasillos para facilitar el manejo de los animales o la higienización de las jaulas y el piso. Sobre estos puntos, en la encuesta del CFI referida existe gran disparidad de respuestas. Aún más llamativo es el hecho de que el 58% de los encuestados no responde sobre el tema.
- > Para el proceso propiamente dicho, existe una gran mayoría que no aporta información acerca de los temas consultados. Asimismo cuando el promedio para la zona de gazapos nacidos vivos por hembra es de 8,8, de la encuesta surge que el 3,11% de los encuestados indicaron 8 gazapos por hembra, siendo el valor más cercano. Esta situación se repite en prácticamente el total de las cuestiones indagadas, lo que pone de manifiesto, el desconocimiento real de los distintos indicadores del proceso productivo. La mayoría

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

de los encuestados directamente reconoce su falta de información. Los que aportan datos lo hacen de forma incorrecta puesto que si se suman las distintas etapas no se llega a lo indicado como peso vivo promedio a la venta.

- Respecto de la actividad logística externa, un 30% de los encuestados no informa cual es el manejo que hace del producto terminado. Asimismo, se evidencia falta de información respecto de los costos de fletes pagados para el traslado del producto terminado.
- En lo referido a marketing, la encuesta del CFI no indaga sobre actividades de publicidad, promoción, empleo de fuerza de ventas. Sí lo hace respecto de selección de canales de distribución, encontrando que la mayoría de los encuestados han definido este tema.
- Para la actividad servicios no se detecta ningún tipo de desarrollo.
- En el área abastecimiento, la falta de información así como la disparidad de datos proporcionados o la vaguedad de los mismos, refleja la falta de una correcta gestión de stocks, la no existencia de planificación de las compras, como así también el inadecuado manejo de inventarios.
- En las empresas encuestadas no se detecta la existencia de la actividad desarrollo y tecnología, aunque sin embargo manifiestan recibir capacitación a través de entidades intermedias o la universidad.
- Por el momento la mayor parte de los criaderos no cuenta con personal *contratado*, ya que las personas que se desempeñan en los mismos generalmente están relacionadas familiarmente, o es el mismo propietario.

- En cuanto al aspecto financiero, se muestran informados acerca de las posibilidades de acceso créditos y de hecho el 50% se ha financiado por este medio. Sin embargo reflejan un alto compromiso con la seguridad, tanto en lo que respecta a las instalaciones como a la sanidad.

Es evidente que el análisis de la Cadena de Valor ha sido pensado para la gestión de organizaciones de envergadura que cuentan con un área desarrollada de administración. En este trabajo se ha pretendido adecuarlo a la realidad de estas pequeñas empresas, por lo que la Cadena de Valor, tal como se ha expuesto en el Capítulo IV, se muestra reducida a una cartilla técnica de fácil comprensión por el productor, pero a quien, merced a su análisis metódico y rutinario, le puede resultar de invalorable ayuda en su gestión.

2. TABLERO DE CONTROL

Obviamente, es condición indispensable para la supervivencia y/o crecimiento de la empresa que sus ingresos superen a sus costos.

Es evidente que a efectos de una adecuada gestión no puede dejar de controlarse si la relación costo/beneficio se mantiene en orden en cuanto a las expectativas del productor, y para una adecuada planeación con un efectivo control concomitante de los resultados, el Tablero de Control es un instrumento de indudable efectividad.

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

Con la utilización el Tablero de Control, debidamente adaptado para su uso en pequeñas explotaciones tal como se ha expuesto en el Capítulo V, el pequeño productor puede tener un mejor panorama sobre las posibilidades de resultados económicos con señales de alerta frente a desvíos sobre una expectativa satisfaciente.

Como el Tablero de Control también es una herramienta de gestión que ha sido creado pensando en su utilización por organizaciones de envergadura que disponen de un área desarrollada de administración, y cuya confección se asienta en la determinación de un objetivo de ventas para empresas fabriles multiproductoras o comerciales y de servicios que trabajan variados productos o servicios, debió ser objeto de adecuaciones para las pequeñas empresas. Para adaptarlo a las necesidades y realidad de estas pequeñas empresas, en el Capítulo V se propone para simplificarlo tomar como objetivo un volumen físico de producción y ventas y para ser usado por empresas monoproductoras, como es el caso de la producción de conejos.

De esta forma, aún el pequeño productor puede tener un mejor panorama sobre las posibilidades de resultados económicos con señales de alerta frente a desvíos sobre una expectativa satisfaciente.

3. ULTIMAS REFLEXIONES Y RECOMENDACIONES

Se ha pretendido demostrar que la utilización complementaria del concepto de Cadena de Valor y del Tablero de Control, seguramente facilitará la toma de decisiones, y puede ser un eficaz sucedáneo, a los efectos de la gestión, de un sistema formal administrativo, hoy casi inexistente.

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

Hasta ahora se ha puesto énfasis en toda esta exposición sobre el ámbito interno de estas pequeñas explotaciones. No obstante, del estudio de su problemática, aparece visible la necesidad de que otros agentes externos analicen en un ambiente más macro, y aún para otros fines, la vida de estas organizaciones que forman parte del mercado global. El tratamiento de estos temas bien puede ser objetivo de otros trabajos de investigación.

Así, y limitando la observación a la provincia de La Pampa y a la actividad cunícola en particular, aparece como necesaria unas sugerencias para las políticas y operatoria del Ministerio de la Producción. Se considera así que puede ser importante que el Ministerio de La Producción, a través de su equipo técnico, brinde apoyo a los productores mediante la construcción de una cartilla modelo, en la que se ordenen las distintas actividades a llevar a cabo con la indicación de los estándares técnicos esperados para cada etapa o eslabones de la cadena de valor. De este modo, en este caso el productor de conejos, puede contar con una guía de operaciones de gran valía para su uso en forma cotidiana.

Por otro lado, en el Capítulo I se expuso la Cadena productiva de la actividad cunícola, que muestra a todas las empresas o agentes económicos de la industria cunícola, de la que forman parte los productores de conejo. Allí aparecen las asociaciones o sociedades intermedias, que bien podrían pasar de ser solo cooperativas para la venta de la producción de los asociados, en ámbito para la continua capacitación de sus socios a través de reuniones o publicaciones técnicas. Esta labor puede disponer de alguna orientación del Ministerio de la Producción, que eventualmente puede recomendar y apoyar algún tipo de apoyo logístico y aún financiero.

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

Dado que hasta ahora desde el ámbito oficial se ha brindado el apoyo necesario para llegar a la situación actual, se sugieren nuevos esfuerzos para permitir la consolidación de la actividad en la zona, a través del crecimiento y capacitación de los emprendedores, única forma de garantizar su permanencia con rentabilidad.

También, es recomendable que los profesionales de las ciencias económicas, especialmente a los Contadores Públicos, no limiten su relación con los productores solamente al asesoramiento impositivo, sino que se involucren en la gestión de estas empresas dando al cliente el asesoramiento e información sobre el manejo de un instrumental mínimo necesario para una adecuada comprensión de las posibilidades de su actividad.

BIBLIOGRAFÍA

- Ferrer Palaus, José, José Valle Arribas y Toni Roca (1991). *El arte de criar conejos*. Barcelona: Aedos.
- Ruiz Pérez, Lidio (1976). *El conejo*. Madrid: Mundi-Prensa.
- Mayolas Emilio de.(1975). *Cría industrial de conejos para carne. 1. Nuevos conceptos y actualización*. Buenos Aires: Hemisferio Sur.
- Resolución 618/2002.I Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria,
- www. Conejos y algo más. Internet (agosto2004)
- Boletín de la Producción Cunicola. Ministerio de la Producción, Secretaria de Agricultura, Ganadería Pesca y Alimentos (2002-2003)
- Relevamiento del Sector Cunicola en la Provincia de La Pampa. Consejo Federal de Inversiones. (2004).
- Oscar E. Bottaro, Amaro R. Yardín y Hugo Rodríguez Jáuregui (2004) *El comportamiento de los costos y la gestión empresarial*. La Ley.
- Charles T. Horngren. George Foster. Sapikant M. Datar (1996) *Contabilidad de Costos un Enfoque Gerencial*. México: Editorial Prentice Hall – Octava Edición.
- Ángel Sáez Torrecilla. Antonio Fernández. Gerardo Gutierrez Díaz (1993) *Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión VOLMEN 1*. España: Editorial Mc.Graw Hill.
- Michael Porter(1999) *Ventaja Competitiva*. Mexico: ed. CESA.

Z.E. Luparia

“La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunicola”

- Hansen y Mowen (1996) *Administración de Costos – Contabilidad y Control* México: Internacional Thomson Editores.
- Revista del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos “COSTOS Y GESTION” Editorial LA LEY.
- Bottaro Oscar (1988) "Elección de medios alternativos para fabricar productos o prestar servicios" Revista Española de Financiación y Contabilidad, vol 17, n° 57, Madrid
- Trabajos presentados a Congresos Nacionales y/o Internacionales de Profesores Universitarios de Costos (I.A.P.U.CO). Publicados en los respectivos Anales de cada Congreso.

ANEXO I

Se transcribe la encuesta sobre la que se extrajeran datos relevantes a efectos del presente trabajo.

RELEVAMIENTO DE LA ACTIVIDAD CUNICOLA EN LA PROVINCIA DE LA PAMPA

BASE DE DATOS DE PRODUCTORES

1) IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Apellido y Nombre.....

Razón Social.....

Dirección de la administración:

Calle.....Número.....Piso.....Oficina.....

Prefijo.....Teléfono.....

Pefijo.....Fax.....

E-mail.....

C.Postal.....Localidad.....

Departamento.....

Provincia.....

2) DATOS DE LA EXPLOTACIÓN

Ubicación del criadero:

Sección.....Fracción.....Lote.....Parcela.....

Localidad.....

Departamento.....

Tiempo que lleva en la explotación: Meses Años

Ha realizado cursos de capacitación: Si No

Tiene habilitación del SENASA: Si No

Personal asalariado y no asalariado:

PERSONAL ASALARIADO	CANTIDAD
* Personal afectado al criadero	
* Resto del personal	
* Personal no asalariado	
Total del personal	

Recibe asesoramiento técnico-profesional? Si No

Dimensiones del inmueble:.....m2

Carácter de la ocupación: Propio Alquilado En comodato

Tiene cerco perimetral: Si No

Z.E. Luparia

“La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola”

3) TIPO DE EXPLOTACIÓN

Tipos de jaulas:	Bajo Galpón	Aire libre
Jaulas Madre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jaulas Macho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jaulas Recría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jaulas Engorde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Marca/s:.....

Adquiridas en:

La Provincia Localidad.....

Fuera de la Provincia Localidad.....

Número de galpones:.....

Medidas:.....

Bebederos: Niple Taza Cemento

Comederos: Tolva Cemento

4) ESTRUCTURA DEL PLANTEL

Razas: Neocelandés Californiano Otras

Total De Conejos:

Reproductores: Machos Hembras

Tipo De Servicio: Natural Artificial

Promedio De Partos (Anual).....

Promedio De Crías Por Parto.....

Promedio De Crías Destetadas.....

5) ALIMENTACIÓN

De Reproductores: Machos Hembras Reposición

 Si No

Forraje:

Engorde: Grs. Destete a 60 Días

Grs. 60 Días a Faena

Origen Del Alimento:

La Provincia: Localidad.....

Fuera De La Provincia Localidad.....

Costo Del Mismo A (Fecha).....\$.....

1) SANIDAD

SI NO

Tiene Conocimiento De Algún Plan Sanitario?

Cual?.....

Qué Enfermedades Conoce?

-
-
-
-

Desinfecta las Instalaciones: Si No

Qué productos usa?

-
-
-

Efectúa Desparasitación? Si No

Vacuna Contra Mixomatosis? Si No

Qué Causas De Mortandad Se Han Registrado En Su Criadero?

DIARREA FRÍO CALOR

PASTERUELLA COCCIDOSIS

MIXOMATOSIS OTRAS

Porcentaje De Mortandad Hasta El Destete:

Porcentaje De Mortandad Durante La Recría Y Engorde:

3) DATOS DE PRODUCCIÓN

Edad De Destete

Tiempo De Recría

Tiempo De Engorde

Peso Promedio De Nacimiento

Peso Promedio Destete

Peso Vivo Promedio A La Venta

Promedio De Gazapos/Hembra/Mes.....

4) DESTINO DE LA PRODUCCIÓN

	SI	NO	Denominación de la empresa
FRIGORÍFICO	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ACOPIADORES	<input type="text"/>	<input type="text"/>
DIRECTO AL PÚBLICO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
OTROS	<input type="text"/>	<input type="text"/>	

SI NO

SE RETIRA EL PRODUCTO EN SU ESTABLECIMIENTO:

PRECIO DEL kg. vivo con IVA: \$.....

GASTOS DE FLETES: % sobre el precio del kg. vivo:.....%

UTILIDAD APROXIMADA (en porciento):.....%

5) INFORMACIÓN SOBRE RELACIONES INSTITUCIONALES

SI NO

Está asociado a alguna entidad organizada?

Nombre de la Institución:.....

Se encuentra inscripto en la Cámara Argentina de Cunicultores?

SI

NO

2) OTRAS ACTIVIDADES RELACIONADOS CON LA CUNICULTURA

Mencione nombre y dirección de empresas de las siguientes actividades:

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

	Nombre	Dirección
Fabricantes de jaulas	
Fabricantes de accesorios	
Elaboración de alimento Balanceado	

3) FINANCIAMIENTO:

Conoce alguna línea de financiación de la actividad? SI NO

Cual o cuales?.....
.....
.....

Ha solicitado algún tipo de crédito o subsidio? SI NO

ANEXO II
PROCESAMIENTO DE LA ENCUESTA

TIEMPO QUE LLEVA EN LA PRODUCCIÓN

MESES	CANTIDAD	PORCENTAJE
0-24	118	73,29
24-49	28	17,39
50-98	8	4,97
S/D	7	4,35
TOTALES	161	100,00

HA REALIZADO CURSOS DE CAPACITACIÓN

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	137	85,09
NO	23	14,29
TOTALES	161	100,00

TIENE HABILITACION DEL SENASA

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	54	33,54
NO	106	65,84
S/D	1	0,62
TOTALES	161	100,00

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

PERSONAL

RESP.	TOTAL	%	ASALAR.	%	NO ASALAR.	%
1	56	34,78	0	0,00	56	100,00
2	46	28,57	5	10,87	41	89,13
3	9	5,59	1	11,11	8	88,89
4	4	2,48	1	25,00	3	75,00
5	1	0,62	0	0,00	1	100,00
S/D	45	27,95	0	0,00	45	100,00
TOTALES	161	100,00	7	4,35	154	95,65

RECIBE ASESORAMIENTO TECNICO PROFESIONAL

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	90	55,90
NO	58	36,02
S/D	13	8,07
TOTALES	161	100,00

DIMENSIONES DEL INMUEBLE EN M2

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	91	56,52
72 M2	10	6,21
500 M2	3	1,86
100 M2	3	1,86
200 M2	2	1,24
2 HA	3	1,86
150 M2	3	1,86
36 M2	4	2,48
60 M2	3	1,86
80 M2	2	1,24
108 M2	2	1,24
42 M2	2	1,24
1 HA	2	1,24
VARIAS	31	19,25
TOTALES	161	100,00

CARÁCTER DE LA OCUPACIÓN

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	13	8,07
PROPIO	89	55,28
ALQUILADO	13	8,07
COMODATO	42	26,09
CEDIDO	4	2,48

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

TOTALES **161** **100,00**

TIENE CERCO PERIMETRAL

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	93	57,76
NO	67	41,61
S/D	1	0,62
TOTALES	161	100,00

JAULAS

	MADRES		MACHOS		RECRÍA		ENGORDE	
	GALPON	AIRE	GALPÓN	AIRE	GALPON	AIRE	GALPON	AIRE
1 A 10	20		92	2	4		14	1
10 A 20	19	2	9		2	2	4	1
20 A 30	25	0	2	0	1		2	
30 A 40	9	1			4		2	
40 A 50	2	1			1		2	
55 A 60	5						1	1
60 A 70	5	1		2			3	
75 A 100	7				3		1	1
100 A 150	3				2		1	
150 A 250	2				1		2	
S/D	6		5		17		2	
NO ESPE C	48	5	43	6	119	5	119	5
TOTAL	151	10	151	10	154	7	152	9

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

TIPO DE JAULA

MARCA

RESPUESTA CANTIDAD

R-D	1
OPENDOR	8
EXTRONA	36
CASERAS	45
RESLER	12
LECLAPIER	12
NN	4
RD	5
GARCIA	5
BENDRAMINI	2
MG	4
DOUMA	3
RABIT	2
CEMENTO	6
HOLZMAN	7
S/D	28

ADQUIRIDAS EN

RESPUESTA CANTIDAD PORCENTAJE

LA PAMPA	45	28,00
FUERADE P	62	39,00
S/D	57	35,00

NÚMERO DE GALPONES

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1	74	46,00
2	41	25,00
3-4	2	2,00
S/D	44	27,00
TOTAL	161	100,00

MEDIDAS

RESPUESTA CANTIDAD

S/D	58
6*12	6
6,50*20	3
6*6	7
6*9	2
6,5*16	2
6*20	2
9*10	2
5,5*10	3
7*20	2
8*12	4
6*8	3
3*6	2
30*10	3
30*6	3
6,5*12	3
20*10	2
6*10	3
18*8	2

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

BEBEDEROS

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
NIPLE	133	83,00
TAZA	37	23,00
CEMENTO	5	3,00
S/D	11	7,00

COMEDEROS

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
TOLVA	134	83,00
CEMENTO	24	15,00
S/D	9	6,00

ESTRUCTURA DEL PLANTEL

TIPO DE RAZA	CANTIDAD	PORCENTAJE
NEOCEL Y CALIF.	151	93,79
NEOCEL,CALIF Y	3	1,86
S/D	7	4,35
TOTALES	161	100,00

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

TOTAL DE CONEJOS

CANTIDAD	RESPUESTAS	PORCENTAJE
DE 1-50	25	15,53
DE 51-100	23	14,29
DE 101-150	16	9,94
DE 151 - 200	16	9,94
DE 201 - 250	3	1,86
DE 251 - 300	11	6,83
DE 301 - 350	3	1,86
DE 351- 400	8	4,97
DE 401 - 450	2	1,24
DE 451 - 500	9	5,59
DE 501 - 550	2	1,24
DE 551 - 600	2	1,24
DE 601 - 700	2	1,24
MAS DE 700	7	4,35
S / D	32	19,88
TOTALES	161	100,00

REPRODUCTORES

MACHOS	CANTIDAD	%	* HEMBRAS	CANTIDAD	%
DE 1 A 5	110	68,32	* 0-50	115	71,43
DE 5 -10	34	21,12	* 51-100	31	19,25
DE 10-15	6	3,73	* 101-200	11	6,83
DE15-20	4	2,48	* 201-800	1	0,62
DE 25-30	1	0,62	*		
S/D	6	3,73	* S/D	3	1,86
TOTALES	161	100,00		161	100,00

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

TIPO DE SERVICIO

TIPO	CANTIDAD	PORCENTAJE
NATURAL	133	82,61
ARTIFICIAL	6	3,73
S/D	16	9,94
AMBAS	6	3,73
TOTALES	161	100,00

PROMEDIO DE PARTOS (ANUAL)

PARTOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	104	64,60
8,5	2	1,24
8	7	4,35
7	11	6,83
6,5	6	3,73
6	16	9,94
5,5	2	1,24
5	2	1,24
4	2	1,24
DATOS VAGOS	9	6,00
TOTALES	161	100,00

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

PROMEDIO DE CRIAS POR PARTO

CANTIDAD DE CRIAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	68	42,24
10	3	1,86
9 A 10	2	1,24
9	7	4,35
de 8-9	9	5,59
8	19	11,80
7A8	16	9,94
7	22	13,66
DE 6 -7	4	2,48
6	5	3,11
IRELEV.	6	4,00
TOTALES	161	100,00

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

EDAD DE DESTETE

DIAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	21	13,04
45	2	1,24
40	2	1,24
35	39	24,22
33	2	1,24
32	3	1,86
31	4	2,48
30	61	37,89
28	12	7,45
25/30	2	1,24
25	4	2,48
IRRELEV.	9	6,00
TOTAL	161	100,00

PROMEDIO DE CRIAS DESTETADAS (ANUAL)

CRIAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	73	45,34
8	3	1,86
7 A 8	15	9,32
7	25	15,53
6,3	3	1,86
6	21	13,04
5	8	4,97
3	2	1,24
DATOS VAGOS	11	7,00
TOTALES	161	100,00

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

TIEMPO DE RECRÍA

DIAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	91	56,52
60	4	2,48
56	3	1,86
55	2	1,24
50	9	5,59
35	3	1,86
30	12	7,45
25	6	3,73
20/25	2	1,24
20	5	3,11
15	13	8,07
10	5	3,11
IRRELEV.	6	3,73
TOTALES	161	100,00

TIEMPO DE ENGORDE

DIAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	87	54,04
90	3	1,86
85	3	1,86
80	4	2,48
75	4	2,48
70	5	3,11
50	5	3,11
45	3	1,86
40	3	1,86
35	4	2,48
30	14	8,70
25	7	4,35
20	8	4,97
15	6	3,73
IRRELEV.	5	3,11
TOTALES	161	100,00

Z.E. Luparia

“La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola”

ALIMENTACIÓN REPRODUCTORES GRS/DIA

	MACHOS HEMBRAS REPOSICIÓN			% MACH.	% HEMB.	% REP.
S/D	104	100	120	64,60	62,11	74,53
350	0	1	0	0,00	0,62	0,00
330	0	1	0	0,00	0,62	0,00
280	0	1	0	0,00	0,62	0,00
260	0	1	0	0,00	0,62	0,00
250	2	3	0	1,24	1,86	0,00
225	0	2	0	0,00	1,24	0,00
200	2	5	4	1,24	3,11	2,48
180	3	0	2	1,86	0,00	1,24
160	2	3	1	1,24	1,86	0,62
150	27	30	15	16,77	18,63	9,32
140	1	4	0	0,62	2,48	0,00
130	3	1	1	1,86	0,62	0,62
125	3	2	3	1,86	1,24	1,86
110	0	0	2	0,00	0,00	1,24
120	9	6	10	5,59	3,73	6,21
100	2	0	0	1,24	0,00	0,00
75	2	0	1	1,24	0,00	0,62
70	1	1	1	0,62	0,62	0,62
50	0	0	1	0,00	0,00	0,62
TOTALES	161	161	161	100,00	100,00	100,00

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

UTILIZA FORRAJE

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	26	16,15
SI	14	8,70
NO	121	75,16
TOTALES	161	100,00

PESO PROMEDIO DE NACIMIENTO

GRAMOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	127	78,88
70	2	1,24
60	7	4,35
55	2	1,24
50	5	3,11
40	11	6,83
38	3	1,86
IRRELEV.	4	2,00
TOTAL	161	100,00

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

PESO PROMEDIO DESTETE

GRAMOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	83	51,55
800	4	2,48
750	4	2,48
700	14	8,70
680	2	1,24
650	2	1,24
600	20	12,42
550	5	3,11
500	19	11,80
450	2	1,24
IRRELEV.	6	3,73
TOTALES	161	100,00

GRS DESTETE A 60 DÍAS

GRAMOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	133	82,61
1800	2	1,24
150	2	1,24
130	3	1,86
120	9	5,59
60	3	1,86
IRRELEV.	9	5,59
TOTALES	161	100,00

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

GRS DE DESTETE A FAENA

GRAMOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	134	83,23
200	3	1,86
180	4	2,48
170	3	1,86
150	8	4,97
IRRRELEV.	9	5,59
TOTALES	161	100,00

PESO VIVO PROMEDIO A LA VENTA

GRAMOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	31	19,25
2700	5	3,11
2600	4	2,48
2300/2500	6	3,73
2500	21	13,04
2400	23	14,29
2300	63	39,13
2250	3	1,86
2200	3	1,86
IRRELEV.	2	1,00
TOTALES	161	100,00

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

ORIGEN DEL ALIMENTO

LUGAR	CANTIDAD	PORCENTAJE
LA PAMPA	83	51,55
OTRAS PROVINCIAS	67	41,61
AMBOS	3	1,86
S/D	8	4,97
TOTALES	161	100,00

COSTO DEL ALIMENTO A LA FECHA X KG

COSTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	52	32,30
DATOS VAGOS	14	8,70
1,33	2	1,24
0,7 A 0,8	25	15,53
0,6 A 0,7	48	29,81
0,5 A 0,6	15	9,32
0,25	3	1,86
IRRELEV.	2	1,24
TOTALES	161	100,00

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

PROMEDIO DE GAZAPOS/HEMBRA/MES

GAZAPOS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
S/D	113	70,19
8	5	3,11
7,5	3	1,86
7	5	3,11
6	3	1,86
4,5	2	1,24
3	3	1,86
2,5	10	6,21
2,4	2	1,24
2	6	3,73
IRRELEV.	9	5,59
TOTALES	161	100,00

TIENE CONOCIMIENTO DE ALGÚN PLAN SANITARIO

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	12	7,45
SI	120	74,53
NO	29	18,01
TOTAL	161	100,00

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

CUAL

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	81	47,93
DESPARASITAR	5	2,96
SENASA	5	2,96
VACUNACIÓN PREV	2	1,18
ACURP	35	20,71
VITAMINAS	2	1,18
IVOMEK	2	1,18
SULFAMIDA	2	1,18
PREV. SARNA	2	1,18
INVERMECTINA	2	1,18
PMSG	1	0,59
DR. SAUMUS	21	12,43
PROPIO	2	1,18
TOTAL	169	100,00

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

QUE ENFERMEDADES CONOCE

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	73	22,39
DIARREA	30	9,20
MASTITITS	12	3,68
SARNA	56	17,18
COCCIDIOS	30	9,20
TIÑA	46	14,11
PARASITOSIS	2	0,61
MAL DE PATAS	10	3,07
PASTERUELA	29	8,90
COLIBACIDOSIS	6	1,84
STAFILOCOCCIS	1	0,31
TODAS	2	0,61
MOCUELO	6	1,84
RESPIRATORIAS	10	3,07
CONJUNTIVITIS	2	0,61
MICOSIS	2	0,61
MAL DE DIENTES	1	0,31
MISONATO	2	0,61
OTITIS	1	0,31
MISOMATOSIS	3	0,92
EUTOROTOE XMIA	2	0,61
TOTAL	326	100,00

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

DESINFECTA LAS INSTALACIONES

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	19	11,80
SI	139	86,34
NO	3	1,86
TOTAL	161	100,00

QUE PRODUCTO USA

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	33	11,19
LAVANDINA/COLORO	33	11,19
CAL	66	22,37
AMONIO CUATERNARIO	41	13,90
LISOFORM	1	0,34
AZUFRE	20	6,78
DESPARASITARIO	1	0,34
FLUIDO	18	6,10
INVERMECTINA	1	0,34
FUEGO/QUEMA DE PELO	23	7,80
LIMPIEZA DE FOSA	1	0,34
PEIMAX	7	2,37
YODO	43	14,58
FORMOL	7	2,37
TOTAL	295	100,00

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

EFFECTUA DESPARASITACIÓN

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	20	12,42
SI	131	81,37
NO	10	6,21
TOTAL	161	100,00

VACUNA CONTRA MIXOMATOSIS

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	50	31,06
NO	105	65,22
SI	6	3,73
TOTAL	161	100,00

QUE CAUSAS DE MORTANDAD HA REGISTRADO EN SU CRIADERO

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	43	16,04
DIARREA	71	26,49
FRÍO	32	11,94
CALOR	54	20,15
PASTERUELLA	21	7,84
COCCIDOSIS	19	7,09
OTRAS	20	7,46
MAL MANEJO	3	1,12
STRESS	3	1,12
MASTITIS	1	0,37
TIÑA	1	0,37
TOTAL	268	100,00

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

PORCENTAJE DE MORTANDAD HASTA EL DESTETE

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	76	47,20
30%	2	1,24
20%	11	6,83
15%	7	4,35
10%	34	21,12
8%	2	1,24
5%	8	4,97
3%	3	1,86
2%	4	2,48
1%	2	1,24
0%	4	2,48
IRRELEV.	8	4,97
TOTAL	161	100,00

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

PORCENTAJE DE MORTANDAD DURANTE LA RECRÍA Y ENGORDE

RESPUESTA CANTIDAD PORCENTAJE

S/D	85	52,80
20%	3	1,86
15%	1	1,00
10%	19	11,80
8%	3	1,86
7%	4	2,48
6%	2	1,24
5%	20	12,42
4%	2	1,24
3%	2	1,24
2%	8	4,97
1%	5	3,11
0%	7	4,35
TOTAL	161	100,00

DESTINO DE LA PRODUCCIÓN

CANAL	CANTIDAD	PORCENTAJE
FRIGORÍFICO	93	57,76
ACOPIADORES	28	17,39
DIRECTO AL PÚBLICO	7	4,35
FRIGORÍFICO/ACOPIAD	4	2,48
ACOP/DIRECTO/PUBLIC	3	1,86
ACOPIA/OTROS	1	0,62
S/D	25	15,53
TOTALES	161	100,00

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

SE RETIRA EL PRODUCTO DE SU ESTABLECIMIENTO

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	37	22,98
SI	67	41,61
NO	57	35,40
TOTALES	161	100,00

PRECIO DE VENTA POR KG. CON IVA

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	58	36,02
DATOS VAGOS	28	17,39
5 A 5,5	41	25,47
4,5 A 5	7	4,35
4 A 4,5	24	14,91
IRRELEV.	3	1,86
TOTALES	161	100,00

FLETES % SOBRE EL PRECIO DEL KG VIVO

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	122	75,78
10%	1	0,62
5%	1	0,62
4%	9	5,59
3?	4	2,48
0%	7	4,35
0,35 \$	9	5,59
VAGOS	8	5,00
TOTALES	161	100,00

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

UTILIDAD APROXIMADA (EN %)

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	113	70,19
DE 30 A 35 %	14	8,70
DE 25 A 30 %	6	3,73
DE 3 A 6 %	6	3,73
DE 3 A 4 \$	12	7,45
DE 2,5 A 3 \$	3	1,86
IRRELEV.	7	4,00
TOTALES	161	100,00

ESTA ASOCIADO A ENTIDAD ORGANIZADA

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	86	53,42
SI	63	39,13
NO	12	7,45
TOTALES	161	100,00

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	77	47,83
COOP. CUNIC. PAMPÉANOS	12	7,45
A.C.U.R.P.	34	21,12
ASNEBER	16	9,94
ASOC. NUEVOS EMPRENDED	10	6,21
CE.CU.NOR	3	1,86
ASOC. CUNIC. CENTRO	4	2,48
COOP. TRABAJO	3	1,86
COSEGA	1	0,62
CONEJIL	1	0,62
TOTALES	161	100,00

SE ENCUENTRA INSCRIPTO EN LA CÁMARA ARGENTINA DE CUNICULTORES

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	23	14,29
SI	3	1,86
NO	135	83,85
TOTALES	161	100,00

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

**MENCIONE NOMBRES Y DIRECCIONES DE LAS EMPRESAS DE LAS
SIGUIENTES ACTIVIDADES**

FABRICANTES DE JAULAS

NOMBRE	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	136	84,47
RESLER	6	3,73
ANGEL	2	1,24
RABIT	3	1,86
COMIT	3	1,86
LECLAPIER	6	3,73
IRRELEV.	4	2,48
TOTALES	161	100,00

FABRICANTES DE ACCESORIOS

NOMBRE	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	149	83,71
STRONA	1	0,56
HOLZMAN	13	7,30
GARCIA	9	5,06
DUOMA	3	1,69
LOS AMIGOS	1	0,56
LECLAPIER	1	0,56
AVICOLA ROSARIO	1	0,56
TOTALES	178	100,00

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad
cunícola"

FABRICANTES DE ALIMENTOS BALANCEADOS

NOMBRE	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	123	67,58
HOLZMAN	2	1,10
VITABUL	13	7,14
GANABE	2	1,10
CERES	11	6,04
NUTRIR	8	4,40
NETRIVE	2	1,10
VAQUETO	2	1,10
HOLZMAN	2	1,10
MOLISUD	12	6,59
IRRELEV.	5	3,00
TOTALES	182	100,00

CONOCE ALGUNA LÍNEA DE FINANCIACIÓN DE LA ACTIVIDAD

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	27	16,77
SI	80	49,69
NO	54	33,54
TOTALES	161	100,00

Z.E. Luparia

“La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola”

CUAL O CUALES

INSTITUCIÓN O PROGRAMA	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	84	52,17
MINIST. DE LA PROD.	39	24,22
MUNICIPALES	6	3,73
CFI	4	2,48
BANCO NACIÓN	7	4,35
BCO. CÓRDOBA	1	0,62
BCO. PAMPA	3	1,86
REDES	13	8,07
PROG. SOC. AGROP.	4	2,48
TOTALES	161	100,00

HA SOLICITADO ALGÚN TIPO DE CRÉDITO O SUBSIDIO

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
S/D	18	11,18
SI	76	47,20
NO	67	41,61
TOTALES	161	100,00

Z.E. Luparia

"La cadena de valor y sus costos: una herramienta de gestión para la actividad cunícola"

