

# Ventajas competitivas en el desarrollo de estrategias de comercialización para la industria cunícola del estado de Jalisco<sup>1</sup>

JOSÉ TRINIDAD ACOSTA DE LA CRUZ  
GRACIELA LÓPEZ MÉNDEZ

## Introducción

El objetivo de este trabajo es proporcionar a inversionistas, asociaciones, dependencias gubernamentales, universidades, centros de investigación y otras instancias interesadas en la actividad cunícola, el conocimiento y las herramientas necesarias para elaborar un programa de comercialización que concuerde con las motivaciones de los consumidores, por medio de la aplicación de la teoría de la *ventaja competitiva*. Ello con el fin de reducir al mínimo los riesgos económicos y de mercado que se pudieran presentar al incursionar en la cunicultura.

Ya que aun cuando los gobiernos federal, estatal y municipal, en coordinación con los cunicultores jaliscienses, han instrumentado programas para difundir el desarrollo de esta actividad y promover las ventajas competitivas que representa, no se ha logrado estimular la producción y el consumo de la carne de conejo.

Por lo tanto, en esta investigación se plantean las siguientes preguntas: ¿cuáles han sido las estrategias de comercialización que se han utilizado en estos programas?, ¿han sido las adecuadas?, ¿cuáles son los canales de

distribución de los productores?, ¿son los adecuados? Además, ¿la cadena productiva de la cunicultura está debidamente establecida?, ¿quiénes la conforman? Por otra parte, ¿se ha tratado de estimular el consumo de esta carne dando a conocer las propiedades nutritivas que contiene? y ¿se ha considerado la motivación del consumidor?, ¿de qué manera?

*A priori*, se establece que las estrategias de comercialización utilizadas para lograr la entrada de la carne de conejo al mercado no han sido las adecuadas por no ser persistentes, organizadas ni acordes con las motivaciones del consumidor.

También se considera que lo que ha detenido el desarrollo de la cunicultura en el estado de Jalisco es la desorganización interna existente en la industria, que no ha permitido aprovechar las ventajas competitivas de esta actividad y que tienen que promover para el posicionamiento del producto en la mente del consumidor.

## Metodología

Para contestar las preguntas de investigación y corroborar los supuestos planteados se realizó trabajo de

campo, haciendo entrevistas y aplicando cuestionarios a productores, consumidores, distribuidores y funcionarios públicos de dos de los municipios más representativos de esta actividad en Jalisco: Ameca y Zapopan.

La investigación sobre los consumidores se llevó a cabo en Zapopan y Ameca<sup>2</sup> en zonas habitadas por personas con niveles de ingreso medio superior por considerar que sus hábitos alimenticios implican la ingestión regular de carne. Se seleccionó una muestra al azar de 36 viviendas en cada una de las localidades.

Para los intermediarios se seleccionaron al azar carnicerías que vendieran en promedio 250 kilogramos diarios (10 de 25 en Zapopan y 6 de 10 en Ameca). En cuanto a los productores, se entrevistó a todos los registrados en la Asociación de Cunicultores del Estado de Jalisco.

## Marco teórico

El desarrollo de esta investigación, como ya se mencionó, se hace bajo el marco de la *teoría de las ventajas competitivas* (Porter, 1985), ya que la misma ayuda a comprender que la

*Los autores son profesores-investigadores del Instituto Tecnológico de Villahermosa, Tabasco, y del Departamento de Estudios Regionales-Ineser del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara, respectivamente.*

clave para conseguir y retener a los clientes está en entender sus necesidades y el proceso de compra mejor que lo que los entiende la competencia y en ofrecerles mayor valor.

En este marco, el problema se centra en cómo la industria cunícola puede crear y mantener una ventaja competitiva, que para Porter es la base del proceso estratégico. La ventaja competitiva se puede entender tanto por las características o factores diferenciadores de una empresa respecto a sus competidores, que le permiten reducir costos o diferenciar su producto, como por las capacidades y habilidades principales que le permiten defender y mejorar su posición competitiva (Charles *et al.*, 1996) y el aprovechamiento de las características del entorno.

En la medida en que una empresa se pueda posicionar como una que proporciona más valor en los mercados meta ya sea ofreciendo precios inferiores a los de la competencia o

proporcionando una mayor cantidad de beneficios que justifique la diferencia del precio más alto, conseguirá una *ventaja competitiva*.

Las ventajas competitivas que presenta la cunicultura respecto a otras actividades pecuarias, dice Benito Rodríguez, se manifiestan principalmente en que la inversión inicial para la cunicultura siempre es menor que para iniciarse en otras ramas, pues los pies de cría y las instalaciones que se utilizan son de precio reducido; los cuidados que requiere el conejo son relativamente pocos, su alimentación es barata y el aprovechamiento es total: del conejo se utiliza la carne, la piel, el pelo, el excremento, la orina y sus desechos orgánicos (cerebro y vísceras).

Pero todo lo anteriormente expuesto debe ir enlazado para su exitosa realización con una adecuada comercialización. En la actualidad, la industria cunícola no necesita de manera tan urgente hallar nuevas

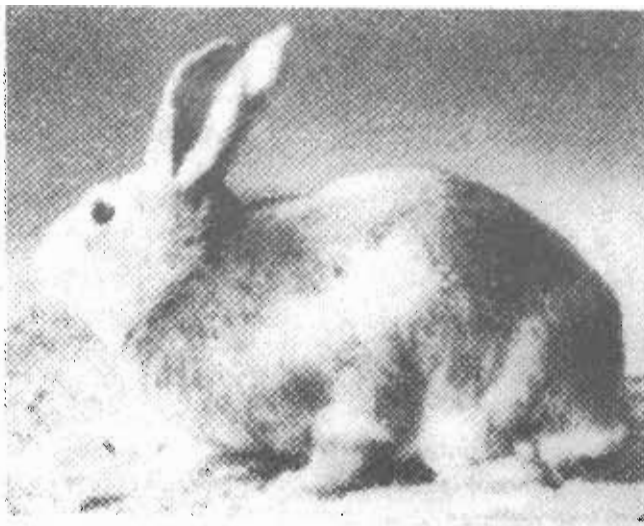
respuestas a los problemas de producción, lo que más requiere su atención es la práctica de la comercialización.

La función de comercialización se orienta principalmente a la satisfacción de las necesidades de los consumidores, el diseño de la logística de la distribución de los productos y los requerimientos de los servicios postventa. La clave de esta función reside en comprender las necesidades de los consumidores, el estímulo de nuevas necesidades y el impulso a las actividades de venta, lo cual está relacionado con nuevos productos, segmentación de mercados, política de precios, política de productos, canales de distribución y servicios adicionales.

Para los propósitos de esta investigación entenderemos como comercialización *la planeación interna que realizan las empresas cunicultoras con la finalidad de aplicar estrategias que les permitan contar en el momento oportuno con la carne de conejo adecuada para satisfacer el mercado, con la calidad y eficiencia necesarias para responder con éxito a lo que los consumidores quieren, considerando de manera integral, además del diseño del producto y las características distintivas del mismo, la fijación del precio al cual debe proporcionarse éste.*

La comercialización es una función fundamental para que la carne de conejo se pueda introducir al mercado de manera adecuada, ya que aquí es donde se transfiere hasta las manos del consumidor, confiriéndole los beneficios de tiempo y lugar, es decir, colocándola en el momento preciso para dar al consumidor la satisfacción que espera en su compra.

Algo que nos puede ayudar a reflexionar adecuadamente sobre el problema de la comercialización es



considerar cuáles son los objetivos, deseos y creencias que predisponen a comprar un producto. Si la pregunta *¿por qué compra la gente?*, en general, parece algo retórica, sólo se debe a que rara vez vamos más allá de aceptar que la gente compra por necesidad. Pero afirmar que compramos por necesidad no tiene en cuenta la diversidad de las compras realizadas y los motivos que entran en juego.

Leymore (1995) mantiene que las estrategias de comercialización dirigidas a los consumidores deben vincular enérgicamente sus características principales a dichos objetivos, partiendo del hecho de que la comercialización eficaz "siempre debe destacar -aunque oblicuamente- las posibilidades de las personas de conseguir los objetivos vitales". Dado que la imagen de vida favorita comprende muchos objetivos, dice Leymore, el consumidor tiene que ordenarlos subordinando unos a otros, de tal forma que en todo momento tiene preferencia por uno de los objetivos vitales (por ejemplo, salud más que cultura adicional). El proceso mental que conduce de los deseos y creencias a la intención de compra es una forma de razonamiento prác-

tico que sigue las líneas sugeridas inicialmente por Aristóteles y desarrolladas más recientemente por Von Wright (1983).

Como ya se mencionó, para contestar las preguntas planteadas párrafos antes y con base en el marco teórico expuesto, se hizo trabajo de campo, el cual se presenta previo marco de referencia indispensable para la mejor comprensión de la importancia de la actividad cunícola y de las propuestas en que se concluye.

### Marco de referencia

De acuerdo con Rodríguez (1995) el consumo de carne de conejo en México está cobrando cierta importancia, pues ante el constante incremento del costo de otras carnes, ésta se presenta como una alternativa alimenticia más barata y de gran valor nutricional para el consumidor, una vez que se explote adecuadamente.

Famoso por prolífico, según estos autores el conejo puede transformar el 20 por ciento de las proteínas que absorbe en carne comestible, mientras que los valores para otras especies son del 16 al 18 por ciento para la de cerdo y entre el 8 y el 12 por ciento para la de bovino.

En algunos países, como Francia y España, la cunicultura ha representado una alternativa viable a la producción y el consumo gracias a las grandes ventajas competitivas que representa su producción en términos de la relación *alimentación/producción* de carne y de las instalaciones utilizadas.

La producción de carne de una coneja en un año se equipara a la de una vaca en el mismo lapso, con la salvedad de que esta última come más y convierte menos en carne, mientras que la segunda come poco y abarata la producción, pues una coneja de 4.5 kilos de peso puede producir cada año unos 100 kilos de carne, cifra con la que difícilmente se puede comparar la producción de otros animales (Rodríguez, 1995: 19).

Otra de las ventajas de la cunicultura sobre las demás actividades pecuarias es que las instalaciones necesarias para su práctica serán siempre acordes al capital menor o mayor del inversionista y los pies de cría utilizados son más baratos que los reproductores de otras ramas.

No obstante todo este potencial, la cunicultura no ha tenido el desarrollo ni la importancia que merece como industria productiva y lucrativa a corto plazo ya que, según Ro-

Características de los diferentes tipos de carne

Tipo de carne	Peso del canal (kg)	Proteína (%)	Grasa (%)	Agua (%)	Colesterol mg/100 g	Aporte energético Kcal/100 g	Sodio (mg)	Contenido de hierro mg/100 g
Ternera	150	14-20	8-9	74	70-84	170	60	2.2
Buey	250	19-21	10-19	71	90-100	250	65	2.8
Cerdo	80	12-16	30-35	52	70-105	290	70	1.7
Cordero	10	11-16	20-25	63	75-77	250	75	2.3
Conejo	1	19-25	3-8	70	25-50	160-200	40	3.5
Pollo	1.3-1.5	12-18	9-10	67	81-100	150-165	70	1.8
Huevo	0.06	12-13	10-11	65-66	213	150-160	65	1.4

Fuente: Buxadé (1996).

sello (1998) en México –y en casi toda Latinoamérica– existe cierta indiferencia respecto al consumo de carne de conejo no por su sabor, sino por la escasa difusión y su comercialización en el mercado, pero en la mayoría de los casos por el desconocimiento de las propiedades nutritivas de esta carne y la forma de cocinarla.

El bajo contenido de calorías y su alto valor alimenticio se muestran en la siguiente tabla de valores.

Actualmente la FAO apoya proyectos de cunicultura en países como Egipto, Ghana, Guinea Bissau, Guinea Ecuatorial, Haití, Rwanda, Santo Tomé y Príncipe, la República del Congo y México,

René Branckaert, especialista en producción pecuaria de la FAO, afirma que la cunicultura puede ser en México una actividad de mucho éxito. “Tiene muchas posibilidades, sólo falta una mayor difusión y un poco de persuasión” (FAO, 1999), a lo que agregaríamos el desarrollo de adecuadas estrategias de comercialización para lograr un éxito mayor.

La posibilidad de posicionar la carne de conejo, a la que por ahora consideramos extraña a la cultura culinaria de México, se reafirma al recordar que por ejemplo en el siglo pasado casi no había el consumo de carne de res en el país y para 1900 el número de borregos era mayor que el de cabezas de ganado bovino.

### Máximo aprovechamiento

En la cunicultura existe un aprovechamiento integral, dice Raymundo Rodríguez, director del Centro de Investigación Científica del Estado de México de la Universidad de Chapingo, y añade: “quien se dedica a la cría del conejo siempre tendrá mer-

cancia lista para salir al mercado, pues el mercado para el conejo siempre está abierto y es muy variado”.

A lo anterior se puede añadir que los peleteros actualmente quieren pieles que suplan las que provenían de animales salvajes como marta, nutria, cibelina y armiño, especies casi extintas por la caza inmoderada y de costosísima importación; a ellos el conejo castorex les proporciona sucedáneos de gran calidad. La piel del conejo, más allá de su rrato artesanal en la confección de bolsas, sacos, abrigos y gorras, se puede someter a depilación para obtener un cuero más productivo que se emplea para la fabricación de calzado infantil y sombreros; además, la piel curtida se utiliza para elaborar artículos como estolas, navajeras, zapatos, cinturones y billeteras que son vendidos con mucho éxito (durante 1997 el 76 por ciento de las pieles procesadas en Europa fue de conejo).

Asimismo, de acuerdo con Herminio Guzmán del Departamento de Producción Avícola de la Secretaría de Agricultura, “una vez depilada la piel, al pelo se le dan dos usos principales: fabricación de sombreros charros y la mezcla con estambres”. Esto no ha sido muy difundido, explica el funcionario, pues las empresas que lo demandan requieren de un proveedor constante en cuanto a calidad y cantidad.

Los laboratorios clínicos y farmacéuticos necesitan todos los días conejos vivos para experimentar los efectos de sus productos; conejos para practicar reacciones clínicas y fabricar antisueros. El excremento de conejo se utiliza para elaborar fertilizantes útiles para la floricultura, especialmente, y su orina como un excelente fijador de perfumes. Actual-

mente las patas se comercializan como regalos o recuerdos. En Europa se venden la sangre y los huesos del conejo, que se emplean para elaborar harinas que se usan como complemento alimenticio para otros animales.

### La cunicultura en México

La cunicultura –cría, reproducción y explotación del conejo doméstico– es una actividad pecuaria de larga tradición y amplia difusión en casi todas las naciones europeas, que por lo reducido de su territorio y las calamidades sufridas en los conflictos armados de 1914 y 1939 se vieron obligadas a producir alimentos en espacios pequeños al más bajo costo (Rodríguez, 1995: 10).

En América del Norte, los granjeros canadienses y de Estados Unidos, ante los múltiples beneficios que se obtienen de la explotación racional del conejo, consideraron importante intensificar su cría.

En México, durante el periodo presidencial de Luis Echeverría Álvarez (1970-1976) se hicieron los primeros intentos de crear una industria cunícola en el país ya que en 1972 le encomendó a unos españoles<sup>3</sup> lo ayudaran en la creación de centros cunícolas. Gracias a estos esfuerzos se creó el Centro Nacional de Cunicultura en Irapuato, Guanajuato.

Si bien en los años setenta la cunicultura en México era de traspatio y las familias de escasos recursos criaban conejos para el autoconsumo, hoy la reproducción de estos animales se da a nivel industrial y con muy buenos resultados.

### Producción nacional

Para 1991, según el VII Censo agrí-

cola-ganadero del INEGI (último realizado oficialmente), el país contaba con una base de producción de 459 132 cabezas de conejo, de las cuales 127 000 eran reproductores; cerca del 80 por ciento corresponden a la raza Nueva Zelanda blanco; aproximadamente un 10 por ciento a las razas California, gigante de Flan-des, chinchilla, Nueva Zelanda negro, Nueva Zelanda rojo, Champagne y Angora; el 10 por ciento restante a conejos híbridos y criollos. La cunicultura en México se ha desarrollado fundamentalmente en los estados de Hidalgo, México, Puebla, Tlaxcala, Veracruz, Chihuahua, Michoacán, Oaxaca, Chiapas y Jalisco.

### Principales centros de explotación

En México se cuenta actualmente con centros nacionales que promueven el desarrollo de la actividad tales como el Centro Nacional de Cunicultura en Irapuato, Guanajuato, actualmente el centro cunícola más importante del país, donde se imparten cursos teórico/prácticos gratuitos con la finalidad de capacitar a personas interesadas en los diferentes aspectos de esta industria (crianza y reproducción de conejos para comercializar su carne y aprovechar los subproductos como la piel, la orina y el estiércol), y los que se encuentran en Colima, Colima; Chihuahua, Chihuahua; Saltillo, Coahuila; San Cristóbal de Las Casas, Chiapas; San Luis Potosí, San Luis Potosí; Tlaxcala, Tlaxcala y más recientemente en el sur del estado de Sonora.

Actualmente existe un gran interés en las escuelas técnicas y de nivel medio superior y superior por realizar investigación sobre nuevas

alternativas de consumo y la carne de conejo es una de las que más importancia está obteniendo en estos momentos. Un ejemplo claro de esto son los trabajos realizados por alumnos y maestros de la Escuela Técnica de Sayula, Jalisco, para la elaboración de embutidos de conejo tales como jamón y chorizo, y los de investigación del maestro Leonel González Jáuregui, jefe del Departamento de Producción Animal del Centro Universitario de Ciencias Biológicas y Agropecuarias (CUCBA) de la Universidad de Guadalajara, sobre los beneficios nutritivos y de costo que se pueden obtener con el consumo de esta carne.

En 1991 el VII Censo agrícola-ganadero del INEGI reportó 21 292 cabezas de conejos en Jalisco. El estado ocupaba con ello el décimo lugar como productor de estos animales en el país. Como se puede apreciar en el cuadro 2, los municipios de Autlán de Navarro, Ameca, Zapopan, La Barca, Lagos de Moreno, Tala y Atoyac son los que tienen mayor producción, pues ellos solos concentran el 22.54 por ciento de las

existencias totales de conejos de la entidad.

“Actualmente Jalisco ocupa el cuarto lugar nacional en producción de carne de conejo y exporta su piel a Canadá y Estados Unidos, donde se elaboran gorras, estolas, chalecos, abrigos, llaveros, zapatos, monos de peluche e infinidad de artículos diversos” (Juan Hernández García, presidente de la Asociación de Cunicultores de Guadalajara, 30 de mayo de 1999).

### Consumo

Si comparamos el consumo anual per cápita de carne de conejo en México, que es de 0.62 kilogramos, con el de otras naciones, principalmente las europeas, podemos apreciar que es mínimo, pues por ejemplo en Francia es de 6.123, en España de 1.814, en Italia y Suiza de 1.247, y en Gran Bretaña de 0.120 kilogramos; en Estados Unidos el consumo es de 0.907 kilogramos, y se reconoce que en países como Alemania, Hungría, República Checa, Eslovaquia, Polonia, Austria y China se consumen canti-

#### Municipios de Jalisco con mayor porcentaje en la producción de conejos

Municipio	Número de unidades productivas de conejos	Existencia de conejos (cabezas)	Por ciento
Autlán	137	1038	4.87
Ameca	135	751	3.53
Zapopan	126	709	3.33
La Barca	97	624	2.93
Lagos de Moreno	99	593	2.78
Tala	101	560	2.63
Atoyac	67	527	2.47
Total			22.54

Fuente: Elaboración propia con base en datos del INEGI, VII Censo agrícola-ganadero, 1991.

dades notables de esta carne (FAO, 1999).

### **Situación actual de la cunicultura en Jalisco**

#### *Comercialización*

La Asociación de Cunicultores, en coordinación con la Dirección de Fomento Agropecuario de los Ayuntamientos de Zapopan y Tlaquepaque, ha elaborado programas y actividades para promover la carne de conejo como una alternativa de consumo con gran valor nutricional. Entre ellos se mencionan los siguientes:

#### *Los festejos del conejo en Tlaquepaque*

Este acto se inició en 1998 con el objetivo de fomentar la crianza y el consumo del conejo y destacar que, además de su bajo costo y su fácil reproducción, es posible comercializar los múltiples subproductos que se obtienen de éste. En esta festividad

los productores realizan exposiciones de las diferentes razas de conejos que se crían en Jalisco, explicando cuáles son las características físicas y reproductivas con que cuenta cada una de las razas y las ventajas que puede proporcionar el iniciar una granja familiar para su explotación.

#### *La Feria del Conejo en Zapopan*

Esta feria se empezó a realizar en 1999 para promover y difundir el consumo de la carne de conejo como alternativa alimenticia de gran valor nutricional.

Entre las actividades de esta feria, los cunicultores realizan en la explanada del parque central de Zapopan una exposición –como en los festejos del conejo de Tlaquepaque– de las diferentes razas de conejos que existen en Jalisco, y negocios particulares establecen módulos de información y venta de bibliografía referente a la crianza y reproducción de conejos, en la cual por cierto, aparte de ser muy cara, no se aprecia ninguna pu-

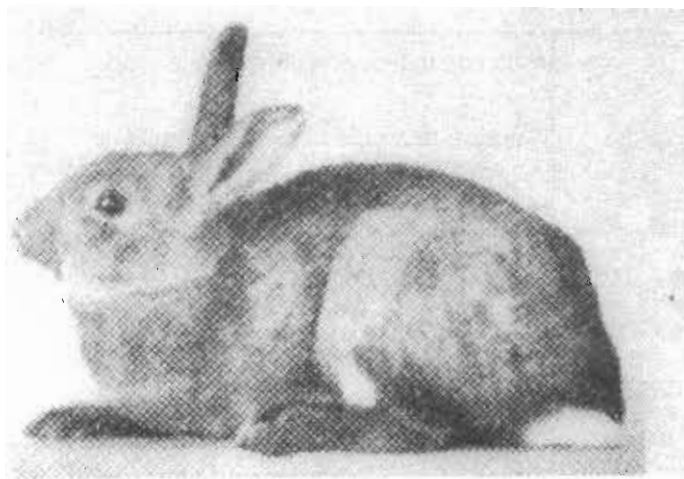
blicación mexicana.

Actualmente, en coordinación con la Secretaría de Salud del Estado, la Asociación de Cunicultores lleva a cabo un programa “de concientización” con la finalidad de que en los hospitales jaliscienses se incluya la carne de conejo en la dieta de los pacientes para aprovechar sus grandes propiedades nutritivas en la alimentación de éstos (Francisco Becerra Torres, ex presidente de la Asociación de Cunicultores de Guadalajara, 30 de mayo de 1999).

### **Análisis de las estrategias utilizadas**

Las estrategias que han sido aplicadas por la Asociación de Cunicultores de Guadalajara no han tenido el éxito esperado porque no son llevadas a cabo de manera profunda, continua y agresiva, es decir, no existe una armonía promocional adecuada ya que en las ferias sólo se invita a los asociados y no al público cunicultor en general y de esta manera se margina a los productores más pequeños y no se les da la oportunidad de acercarse a ellos para ver si los pueden aceptar como miembros y poder crecer de manera conjunta, pues seguramente entre más integrados estén todos los cunicultores, mayor presencia tendrán en el ramo.

Otro aspecto que es necesario considerar es que sólo se promocionan en estos eventos conejos vivos y no se ofrecen muestras gastronómicas de la carne para que la gente la pruebe y pueda conocer más sobre ella; tampoco se reparten folletos informativos donde se expliquen los valores nutricionales que posee esta carne, la forma de cocinarla, los subproductos que se pueden aprovechar

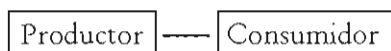


del conejo, los antecedentes de la cunicultura en Jalisco, las funciones de la asociación, etc., para que se difunda más esta actividad y se pueda crear la inquietud de conocer más sobre ella.

También es importante observar que normalmente son los ayuntamientos los que se encargan de organizar, promocionar y difundir las actividades por realizar sobre esta actividad pecuaria y la asociación de cunicultores sólo es invitada a participar en el evento; esto no es correcto porque la organización de ferias y exposiciones para el desarrollo y la promoción de la cunicultura le corresponde como función principal para lo que fue constituida, según se estipula en el artículo 56 del capítulo V de la Ley de Desarrollo Pecuario del Estado de Jalisco, a la asociación de productores con la asesoría del gobierno, pero sólo como apoyo no como organizador directo, por lo que se considera que se debe trabajar un poco más en estos detalles y abocarse a lo que verdaderamente marcan sus estatutos y no esperar a ser solamente un invitado más.

### Canales de comercialización

Para que pueda llevarse a cabo el proceso de distribución de la carne de conejo es necesario que exista un conjunto de relaciones organizacionales o comerciales entre los productores y los diversos intermediarios. La industria cunícola cuenta actualmente con la siguiente estructura de distribución:



En esta estructura se evita el intermediarismo, el productor trata direc-

tamente con el consumidor; aunque estar en contacto directo con el cliente es una oportunidad para obtener información de primera mano sobre gustos y satisfacción, limita la capacidad de distribución, y por ende el crecimiento de la producción.

Ya existe un canal de distribución más completo que comercializa las carnes de res, cerdo y pollo, el cual se podría aprovechar para incrementar la cobertura del mercado.

Además, con base en la información sobre los lugares de compra de carne preferidos por los consumidores se puede determinar cuál es el mejor.

Según la información de Carlos Iván (1999) existe una tendencia muy marcada de las amas de casa a realizar las compras de carne principalmente en las carnicerías, sobre todo en las clases media y baja (80 y 90 por ciento respectivamente), mientras que las amas de casa de clase alta presentan una tendencia un poco menor en cuanto a este patrón ya que realizan sus compras de carne también en supermercados. Podemos inferir que este comportamiento se debe a que en las clases media y baja las amas de casa prefieren comprar la carne el mismo día que se va a consumir, es decir fresca, mientras que en la clase alta este aspecto no es tan importante ya que el consumo de carne es más frecuente (tres veces por semana, según estudios realizados por la Secretaría de Desarrollo Rural), por lo que prefieren realizar sus compras cada ocho días.

Por su parte, de los hoteles y restaurantes, un 78 por ciento compran la carne en las carnicerías por que esas empresas para elegir el lugar de compra toman en cuenta la calidad, el precio, la atención personal y la

cercanía, requisitos que según ellos cumplen satisfactoriamente dichos establecimientos.

Asimismo, el 69 por ciento de los taqueros acostumbran surtir la carne en carnicerías, de lo que podríamos inferir que esta actividad tiene que adquirirla diariamente por su frescura, porque puede escogerla y tiene disponibilidad de efectivo.

Por todo lo anterior, podemos darnos cuenta de que el principal canal detallista de comercialización para la carne de conejo pueden ser las carnicerías, pues son lugares en donde los sectores de la sociedad jalisciense adquieren con mayor frecuencia la carne utilizada para su consumo.

### Preferencias del consumidor en los municipios de Zapopan y Ameca

Los municipios de Zapopan y Ameca, aunque tienen diferencias en cuanto a variables geográficas, culturales y económicas, cuentan con gran potencial para desarrollar la industria cunícola, pues presentan algunas coincidencias en cuanto a los gustos y las preferencias de los productores y consumidores en referencia al conejo.

De acuerdo con los datos obtenidos en la investigación de campo, la mayoría de las personas que compran carne para la alimentación de la familia son las amas de casa, 54 por ciento en Zapopan y 61 por ciento en Ameca, por lo que es recomendable que sea con ellas con quienes se busque un acercamiento el productor en primera instancia, para tratar de influir en sus preferencias de compra. Esto se puede hacer aplicando acciones como la realización

de un curso-taller de cocina en el que se proporcione a las amas de casa información sobre las propiedades nutritivas de la carne de conejo y se les enseñen diversas maneras de cocinarla para que se habitúen a ella y la recomienden a sus familiares y amigos.

Otra opción podría ser realizar degustaciones de carne de conejo en lugares clave por donde normalmente transitan las amas de casa, como carnicerías, supermercados, escuelas, tortillerías, etc., con la finalidad de que prueben la carne y se acostumbren a su sabor.

De las personas encuestadas, el 67 por ciento en el municipio de Zapopan y el 75 por ciento en Ameca dijeron no haber probado nunca la carne de conejo, aunque no argumentaron que no la consumieran porque su sabor no les gustara o les pareciera dañina, sino porque no tenían el hábito de comerla pues no es común verla en el mercado, es de-

cir, no hay quien se las ofrezca formalmente. A partir de lo anterior es fácil deducir que así nunca se logrará abrir el mercado pues aparte de que no hay centros de acopio, existe ignorancia acerca de las propiedades de esta carne, ya que hay quienes las desconocen totalmente: 40 por ciento en Zapopan y 45 por ciento en Ameca (véase gráfica). Se puede apreciar que no existe una adecuada organización ni de las autoridades ni de los productores para utilizar estrategias que permitan abrir la comercialización formal de esta carne; no hay información, difusión, apoyo, etc., para lograr el posicionamiento del producto en la mente del consumidor.

*Carnicerías*

En la encuesta que se hizo a los propietarios de las carnicerías la pregunta más relevante fue si les interesaría vender carne de conejo. En Zapopan

se encontró una disponibilidad del 67 por ciento y sólo del 33 por ciento en Ameca, y con la condición de contar con un precio competitivo y buena calidad del producto.

**Ventajas competitivas y desarrollo de estrategias**

Con base en los antecedentes y la información obtenida se presentan a continuación las principales ventajas identificadas, el *porqué* no se han aprovechado y algunas propuestas de estrategias, y de ellas no sólo el *qué*, sino el *quié*n.

*Ventaja competitiva*

De acuerdo con el trabajo de campo realizado, podemos ver que existe alta disponibilidad de los consumidores a aceptar la carne de conejo una vez que prueban su sabor y conocen su alto valor nutritivo, aunado a la actual preocupación por comer alimentos que no perjudiquen la salud, entre ellos la carne blanca, lo que proporciona un excelente punto de partida como ventaja competitiva para posicionarse en el mercado.

*Problema*

La comercialización nacional y estatal de la carne y los subproductos del conejo no ha considerado del todo las necesidades, actitudes y preferencias del consumidor final. La mercadotecnia ha sido por inercia y tradición, pero no se han empleado la planeación ni estrategias bien desarrolladas; la falta de costumbre de comer esta carne y el desconocimiento de sus propiedades nutricionales no han favorecido su consumo.





## Estrategias propuestas

Qué	Quién
Realizar una campaña de información fuerte y decidida sobre los beneficios nutritivos que se obtienen al consumir carne de conejo.	Asociación de Cunicultores, Sagar, Seder, IMSS, DIF, ISSTE, gobiernos federal, estatal y municipal.
Realizar actividades gastronómicas de carne de conejo en ferias, exposiciones, Fiestas de Octubre, Papirolas, balnearios, etc., con la finalidad de que las personas prueben la carne y se habitúen más rápidamente a su sabor y, por lo tanto, se les desarrolle el hábito de consumo.	Asociación de Cunicultores, Sagar, Seder, gobiernos federal, estatal y municipal.
Realizar un programa de desayunos escolares con carne de conejo en guarderías y escuelas primarias, donde se involucre a las amas de casa y las autoridades educativas, con la finalidad de que los niños vayan aprendiendo a consumirla en su dieta alimenticia desde temprana edad y así sea más fácil desarrollar un hábito de consumo nutritivo, sin prejuicios y más profundo en el futuro.	Asociación de Cunicultores, Sagar, Seder, DIF, SEP, sociedades de padres de familia, gobiernos federal, estatal y municipal.
Realizar un programa de construcción de rastros para la matanza de conejos, con la finalidad de atacar los problemas sanitarios y establecer, de manera integral, centros de acopio para aumentar la distribución y comercialización de carne de conejo, lo que lógicamente reeditarán en mayor consumo y mayores ventas.	Asociación de Cunicultores, Sagar, Seder, gobiernos federal, estatal y municipal.

## Ventaja competitiva

La mayoría de los distribuidores de carne (supermercados, obradores, carnicerías, etc.) en Zapopan y un tercio de Ameca, según lo manifestado en las encuestas, estarían dispuestos a comercializar carne de conejo en sus establecimientos con la finalidad de probar la capacidad de venta del producto, siempre y cuando exista un compromiso por parte de los productores de proporcionárselas a un precio competitivo y con buena calidad, requisitos que cumple satisfactoriamente por sí mis-

mo el producto, por lo que sí existe disposición para entablar negociaciones entre ambas partes, lo que facilitaría la formación de la cadena productiva de la cunicultura.

## Problema

La cadena cunícola del estado de Jalisco no está integrada, por lo que existen responsabilidades y funciones no reguladas ni delimitadas y es imprescindible contar con un directorio y banco de datos "completo" de los posibles involucrados en la cadena cunícola. Además, de lo mismo se deriva que no existan negociaciones entre productores y demandantes o consumidores (obradores, supermercados, carnicerías, etcétera).

## Ventaja competitiva

Existen esquemas y programas de producción establecidos en otras actividades pecuarias, como la ganadería y la porcicultura, en cuanto a la instrumentación de procesos tecnológicos y mejora genética que pueden ser aprovechados por la cunicultura de manera favorable ya que

## Estrategias propuestas

Qué	Quién
Formar un comité técnico multidisciplinario que apoye a los posibles integrantes de la cadena, así como un consejo administrativo que los coordine.	Asociación de Cunicultores, Sagar, Seder, gobiernos federal, estatal y municipal.
Tratar de fomentar y desarrollar la organización y protocolización de modelos de integración de negocios en cadenas productivas, tales como cooperativas de producción, proyectos colectivos, etc., y así evitar que se actúe en esta cadena como elementos aislados.	Asociación de Cunicultores, Sagar, Seder, gobiernos federal, estatal y municipal.

**Estrategias propuestas**

**Qué**

Realizar programas de apoyo a la investigación, difusión y adopción de tecnologías con la finalidad de disminuir el atraso que existe por parte de los cunicultores en este rubro.

Elaborar proyectos para la adquisición de infraestructura y equipo de punta adecuados al medio ambiente y el tipo de operación con la finalidad de instrumentar métodos que garanticen la calidad, disminuyan los costos y faciliten la comercialización.

Desarrollar programas de producción en forma estratégica y con visión y mentalidad empresarial, pues el 80 por ciento de la producción actual proviene de granjas domésticas que producen de 100 a 120 conejos al año, lo que hace más cara la producción.

**Quién**

Asociación de Cunicultores, Sagar, Seder, universidades, centros de investigación pecuarios, centros de explotación cunícola, gobiernos federal, estatal y municipal.

Asociación de Cunicultores, Sagar, Seder, universidades, centros de investigación pecuarios, centros de explotación cunícola, gobiernos federal, estatal y municipal.

Asociación de Cunicultores, Sagar, Seder, universidades, centros de investigación pecuarios, centros de explotación cunícola, gobiernos federal, estatal y municipal.

**Estrategias propuestas**

**Qué**

Realizar seminarios y cursos permanentes de capacitación y actualización con la finalidad de desarrollar habilidades productivas, administrativas y de comercialización que permitan mejorar la competitividad de la actividad cunícola.

Desarrollar programas para fomentar la creación de centros de explotación y capacitación cunícola en Jalisco, ya que el más cercano que existe se encuentra en Irapuato, Guanajuato, y por la distancia a que se encuentra no permite la movilidad adecuada en tiempo ya que solamente se ha podido asistir los fines de semana, con los consecuentes gastos en transporte y hospedaje.

Promover la realización de convenios de vinculación con las principales universidades del estado con la finalidad de obtener apoyo para instrumentar líneas de capacitación en investigación y desarrollo.

Elaborar proyectos para la creación de institutos y escuelas técnicas especializadas en cunicultura para brindar una capacitación específica y una adecuada formación de cuadros técnicos con habilidades pecuarias multidisciplinarias.

**Quién**

Asociación de Cunicultores, Sagar, Seder, universidades, gobiernos federal, estatal y municipal.

Asociación de Cunicultores, Sagar, Seder, universidades, gobiernos federal, estatal y municipal.

Asociación de Cunicultores, Sagar, Seder, universidades, gobiernos federal, estatal y municipal.

Asociación de Cunicultores, Sagar, Seder, universidades, SEP, gobiernos federal, estatal y municipal.

esta actividad por su costo en mano de obra, manejo e instalaciones, es de fácil adaptación a los nuevos procesos. Debido a la disposición del gobierno de apoyar la cunicultura, esta ventaja sería aprovechada grandemente.

*Problema*

Aun cuando en Jalisco se han desarrollado organizaciones completas con buena tecnología desde la obtención de insumos hasta la comercialización de los productos elaborados, la mayor parte de los integrantes de la mayoría de las cadenas productivas, como la cunícola, aún están atrapados en esquemas de producción deficientes y elementales, lo que ha repercutido en falta de competitividad y rentabilidad sostenibles debido a esta falta de tecnificación y modernización, que provoca al mismo tiempo ineficacia en el manejo de los recursos, bajos rendimientos y productividad (kilogramos del insumo/productos, mano de obra), problemas de calidad en insumos, procesos, productos y manejo de los mismos.

*Ventaja competitiva*

De acuerdo con los resultados obtenidos en el trabajo de campo, la cunicultura a nivel industrial se está empezando a instrumentar entre los productores con buenos resultados (un 11 por ciento en Zapopan y un 20 por ciento en Ameca), por lo que ya se tienen algunas experiencias al respecto que pueden aprovecharse para proporcionar capacitación a los productores que apenas están en el nivel de explotación doméstico y semiindustrial.

Entonces, por el hecho de contar con trabajos de investigación, dispo-

nibilidad de instalaciones, material de los laboratorios y personal académico que conoce esta actividad como en el Centro Universitario de Ciencias Biológicas y Agropecuarias (CUCBA) y la experiencia de los incipientes productores industriales se tiene una ventaja que puede ser aprovechada si se le considera como una gran fuente de información y capacitación.

### Problema

El desarrollo de personal capacitado y especializado en la actividad cunícola es aún insuficiente; la mayor parte de las personas que la explotan sólo tienen los conocimientos que les han dado la experiencia y el sentido común, lo que repercute en un limitado aprovechamiento de herramientas, programas y sistemas que permitan una mejor toma de decisiones, poniendo en desventaja a la cunicultura ante otras actividades pecuarias.

Es de suma importancia que las estrategias aquí presentadas sean analizadas por los participantes en la actividad cunícola, ya que si se instrumentan de manera adecuada pueden contribuir grandemente al desarrollo productivo y comercial.

### Conclusiones

Este panorama de la actividad cunícola permite apreciar la importancia de las ventajas competitivas que representa para el emprendedor, pues acepta inversiones de todas las esferas sociales y económicas: el pequeño, el mediano y el gran inver-

sionista pueden crear empresas sólidas y rentables en la cunicultura.

Sin embargo, con base en los datos obtenidos en la investigación se pudo constatar que las estrategias de comercialización no han sido las adecuadas porque no toman en cuenta la motivación del consumidor ni son coherentes y persistentes por la total desorganización entre todos los involucrados en su desarrollo.

Una vez detectados los problemas y planteadas las soluciones, se considera que la cunicultura es una actividad con un amplio futuro de explotación y representa una buena oportunidad para crear fuentes de empleo y un camino viable para incrementar los niveles de producción de alimentos de origen animal con altos niveles proteicos a bajo costo, con lo que se puede lograr un mayor margen de desarrollo económico y social.

Por la importancia que para Jalisco pueda representar en el futuro la cunicultura, es altamente recomendable considerarla en los programas de las dependencias gubernamentales, instituciones educativas, asociaciones de productores y empresas privadas, vinculados al sector ganadero, recomendándose particularmente que las orientaciones y programas de difusión y comercialización se den a nivel nacional, estatal y municipal, y se inserten en los planes de reconversión productiva.

### Notas

<sup>1</sup> Este trabajo resume los resultados de la tesis *Ventajas competitivas en el de-*

*sarrollo de estrategias de comercialización para la industria cunícola del estado de Jalisco*, Maestría en Negocios y Estudios Económicos del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara. Para el desarrollo de esta investigación se contó con financiamiento del Conacyt.

<sup>2</sup> El trabajo de campo fue realizado del 15 al 30 de diciembre de 1999 y del 15 de febrero al 21 de marzo de 2000.

<sup>3</sup> España es considerado como el país donde se originó la cunicultura, por lo que existe una gran cultura cunícola. Para mayor información al respecto véase Clíment (1992).

### Bibliografía

- Buxadé, Carlos, *Zootecnia. Bases de producción animal*, tomo X, *Producciones cunícola y avícola alternativas*, Mundiprensa, España, 1996.
- Díaz Rosello, Roberto, "Una carne acorde a la demanda de los consumidores", *Cunicultura*, Barcelona, vol. 8, núm. 36 (1998), pp. 12-18.
- FAO, *El conejo: cría, sanidad y producción*, 1999.
- Hill, Charles W.L., Gareth R. Jones, *Administración estratégica. Un enfoque integrado*, tercera edición, McGraw Hill, Bogotá, 1996.
- Iván, Carlos, "La clasificación de la carne", *Acuacultura*, núm. 49, (1990).
- INEGI, VII *Censo agrícola ganadero 1991*.
- INEGI, *Perfil de Jalisco 1998*.
- Leymore, V.L., *The hidden myth*, Basic Books, Nueva York, 1995.
- Porter, Michael, *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, CECSA México, 1996.
- Rodríguez, Benito, *Cunicultura moderna y rentable en México*, primera edición, Editores Mexicanos Unidos, México, 1995.
- Von Wright, G.H., *Practical reason*, Basil Blackwood, Oxford, 1983.