



## Resultados de gestión en España. GTE 2002: Algo Falla.

**Síntesis de resultados de GTE de granjas de conejos con el afán de proporcionar datos de referencia al sector y a su vez animar al cunicultor a realizar gestión para manejar su negocio de forma empresarial.**

Josep Ramon , Oriol Rafel y Miriam Piles

IRTA.- Unitat de Cunicultura

Torre Marimon. Caldes de Monbui 08140

josep.ramon@irta.es miriam.piles@irta.es oriol.rafel@irta.es



Los resultados presentados, difícilmente alcanzan estos objetivos, al existir cada año menos cunicultores que participen en un programa de gestión colectivo y menos programas que analicen los resultados. Esta realidad conduce a que la base de datos con la que se trabaja sea menos representativa de la situación real por ello antes de presentar las cifras del año 2002, conviene examinar las posibles causas por las que el cunicultor abandona la práctica de la gestión.

Desde hace 12 años publicamos regularmente la síntesis de resultados a nivel estatal y de comparación con otros países (Ramon et al., 2003), realizando trabajos de reflexión y de soporte a las diferentes facetas de la gestión y de su importancia (Rafel, 1996), convencidos que esta es una herramienta útil al cunicultor para avanzar en la mejora del análisis empresarial (Rafel, 2002). No somos los únicos que trabajamos en este campo, existe una extensa bibliografía sobre el tema y un conjunto de técnicos que son los reales protagonistas de la GTE tanto en España como en otros países de Europa, pero no somos capaces de sintonizar con las inquietudes en el ámbito de la gestión de los cunicultores que centran sus esfuerzos en otros aspectos.

Desde que iniciamos la publicación de los resultados de gestión de España en 1991, hasta el año 1999 el número de entidades y

empresas que realizaban gestión cunícola siempre fue en aumento. Algunos programas sólo hacían gestión técnica, otros técnico-económica. En los últimos años hubo programas que dejaron la gestión económica y sólo calculaban resultados técnicos. Este era el primer síntoma de la problemática que afecta a la GTE cunícola. De los 9 programas de gestión global del año 1999 en funcionamiento en España, con un total de 367 explotaciones y 172.655 jaulas de madre se ha descendido en el año 2002 a 5 con una previsión para el año 2003 de sólo 4. Aunque el número de jaulas en gestión se mantenía, gracias al aumento del tamaño de las explotaciones, las granjas en gestión habían descendido a 296. Actualmente los resultados económicos disponibles se refieren sólo al 21 % del total de las jaulas.

La pregunta clave es por qué cada vez hay menos cunicultores que hacen gestión, si tanto ellos, como empresarios que son, y los técnicos son conscientes de la importancia de la misma.

Los cunicultores no se sienten empresarios a pesar del tamaño que están alcanzando muchas explotaciones y siguen con la mentalidad de ganaderos.

Una de las funciones claves de un empresario es tomar decisiones estratégicas. Para ello realiza una gestión empresarial. Esta se

basa en dos tipos de gestión: la operativa y la estratégica (Gimbert, 1998).

La gestión operativa se refiere a las cuestiones del día a día. Conseguir que la empresa esté viva y siga viva mañana. Una de sus características es la solución de los problemas a corto plazo con información que es de tipo cuantitativo, la visión es particular y concreta. Otra característica es que es una gestión de tipo reactivo frente a los problemas que van surgiendo. Así mismo es autoregenerativa, se puede repetir la misma solución frente al mismo problema.

Las decisiones de la gestión estratégica se refieren a medio y largo plazo. Lo que se persigue es asegurar existir en un futuro lejano. En este caso las decisiones son preactivas, es decir adelantarse a la aparición de los primeros síntomas de los problemas. Una de las características es que nadie nos avisará de que dentro de un año o dos tendremos problemas si no tomamos decisiones hoy. Otra característica es que la información es cualitativa y que es necesario saber trabajar con ella.

Hasta el presente los programas de gestión existentes para el sector cunícola han facilitado la gestión operativa pero no ha profundizado en la estratégica. El proceso de industrialización del sector y la transformación de los ganaderos en empresarios no han seguido un proceso paralelo ni se ha realizado un plan de formación.

Es evidente que si la gestión no aporta nada al cunicultor este la abandona, es más, cuando hay problemas graves en las explotaciones, como los ha habido en los últimos años, lo primero que se deja de hacer es la gestión. El cunicultor que hace GTE lo que persigue es un equilibrio entre el coste de la gestión y el beneficio que obtiene de ella. Es lícito que el cunicultor pretenda que el tiempo invertido se compense con información, respuestas y soluciones a los problemas planteados, pero solo está pensando operativamente.

Un aspecto a considerar es si las nuevas técnicas de manejo exigen otro tipo de gestión. Los cunicultores manejan cada vez un número más elevado de conejas gracias a las nuevas técnicas de manejo y emplean nuevos índices técnico-económicos relacionados con los inputs actuales de la cunicultura: producciones por inseminación, por hora de trabajo, etc..., que no todos los

programas existentes en la actualidad los calculan. Sin embargo la inclusión de otros denominadores para calcular nuevos índices no solucionará el bajo uso de la gestión al ser nuevas presentaciones de los índices clásicos y no aportarán en si información relevante.

Da la impresión de que los cunicultores no saben o no pueden trabajar bien y de forma eficaz y han optado mayoritariamente por trabajar mucho. El modelo de crecimiento frenético del tamaño de las explotaciones hay que sustituirlo por otro en que predomine el análisis reflexivo de tipo empresarial para optimizar los parámetros en lugar de que la única alternativa sea crecer por crecer. Este crecimiento conlleva un segundo problema asociado, la concentración de riesgo al disponer solo de un producto y de un cliente en lugar de la diversificación de riesgos donde la empresa sea la suma de diferentes actividades y clientes.

#### **Para enderezar esta situación existen varias posibilidades:**

- Los programas actuales de gestión seguro que pueden mejorarse y remodelarse pero sobretodo hay que utilizarlos; la informática y la telemática han de permitir una recogida de datos más ágil y un retorno de resultados más rápida y adaptados a las necesidades actuales. Para ello es necesario ante todo formar al cunicultor para que además de actualizar fichas y disponer de partes de trabajo sea capaz de interpretar los resultados de los distintos programas de gestión para utilizarlos en la toma de decisiones empresariales.

- Poner en funcionamiento sistemas de gestión individual sobre PC en cada explotación de forma que el cunicultor sea totalmente autónomo y disponga de respuestas inmediatas y a su vez, permita el volcado a la base de datos para la gestión colectiva. Alguno de los programas existentes en España ya funciona de esta forma.

- Facilitar nuevas herramientas que funcionen vía Internet que permita el volcado de la información de cada explotación a una base de datos colectiva. Periódicamente el cunicultor puede hacer la comparación de sus resultados con la media de su grupo de referencia. En este sentido el DARP y el IRTA de la Generalitat de Catalunya han puesto a disposición de los cunicultores, en el portal de Internet

RURALCAT, el programa E-BANDES que funciona de esta manera (Alvarado, 2003). La lectura del Boletín de Cunicultura nº 130 permite ver la extensa gama de programas de gestión existentes en España. En realidad no son imprescindibles nuevos programas, simplemente se trata de optimizar los existentes, a pesar de ello, son pocos los cunicultores que los emplean habitualmente. Siguiendo con la lectura del mencionado Boletín de Cunicultura diferentes autores explican los múltiples programas existentes. A nivel autonómico Gómez y col. (2003) explican la realidad de los programas de gestión en la Comunidad Valenciana. Desde Galicia los servicios técnicos veterinarios de Cogal muestran su realidad en su comunidad. También se presenta el programa a nivel estatal el programa Nantadat de Nanta (Pérez, 2003). Cargill por su lado explica el Cuniwin i el Cargill Rabbit System. Ramon y col. (2003) en la síntesis de resultados de GTE 2001 citan los programas de Navarra y de la Federación de Cunicultores de Euskalherria y la desaparición de otros programas.

## Resultados 2002

Antes de mostrar las tablas y comentar los resultados debemos resaltar la precariedad de los mismos cuando se intenta hacerlo desde una visión del conjunto de España. Los resultados de cada uno de los programas son perfectamente validos y coherentes para su ámbito ya sea territorial o empresarial, ahora bien al ponerlos en común y referirlos al conjunto de España es cuando se plantean dudas a cerca de su representatividad. Como hemos dicho anteriormente el número de programas de gestión en España se ha reducido a sólo 5 y el número de granjas a 296. De estos cinco programas dos son de ámbito estatal, los otros tres corresponden a Galicia, Euskadi, y Aragón, lo que hace que la distribución territorial de los datos manejados no sea la más adecuada.

Tratamiento a parte merecen los resultados económicos que a todas luces no son representativos de lo que ocurre a nivel español, debido a que son sumamente sesgados ya que sólo están referidos a poco más de 37000 jaulas madre (21 % de las controladas) y de estas el 80 % corresponden al programa de COGAL en Galicia. Como es bien sabido la cunicultura gallega está ligada a una realidad social distinta a la del

resto de España de la que no es ajena la lonja de Silleda en la que los precios fijados suelen ser inferiores a los de las demás lonjas.

No obstante creemos interesante la publicación de estos resultados económicos puesto que pueden ofrecer un idea orientativa de lo que ocurre en una parte del sector.

Para empezar como siempre agradecer a los técnicos responsables de los programas que han puesto a nuestra disposición sus resultados. (Tabla 1).

TABLA 1. PROGRAMAS DE GESTIÓN.

INSTITUCIÓN O EMPRESA	PROGRAMA	RESPONSABLES
COGAL F.C. EUSKALHERRIA	GESTICIÓN	J. Gullón, C. Prieto M. Inza, M. Petralanda
CARGILL NANTA	CUNIWIN-CRS KOMPAS	J.A. Folch J.M. Rosell, M.J. Pérez
S.E.A. D. G. ARAGÓN	GESCON	L. García, M. Gil, A. Picot, A. Serra, E. Sin

En la Tabla 2 (LA TABLA ANEXA EN HOJA EXCEL) se muestran los resultados globales de España. Además de la disminución del número de programas y granjas en gestión ya mencionada, el índice más destacable es el referido al tamaño de las explotaciones. El nº de jaulas hembra / explotación se ha doblado en los últimos 12 años, y sólo en el año 2002 aumentó un 14 %. Se debe tener en cuenta que este aumento tan extraordinario podría ser debido en parte a que hubieran abandonado la gestión las granjas con problemas que son las que no crecen.

Digna de ser comentada es también la disminución del porcentaje de reposición (Gráfico 2) que en el 2002 disminuyó en 11 puntos, situándose en el 111 %. Esta disminución en la tasa de reposición pudo ser debida a dos factores, una menor tasa de mortalidad o eliminación de conejas con problemas patológicos o a una menor tasa de renovación debida a un descenso en los ingresos, que hizo que permanecieran en las granjas conejas de hubieran tenido que ser eliminadas. Sólo algunos de los programas de gestión indican el número de conejas muertas por lo que no podemos saber a ciencia cierta a que se debe esta disminución.

**Calidad alimentaria**



**Menos coste y mejor conversión**

**Corporación Alimentaria Guissona, S.A.**



Traspalau, 8  
25210 Guissona (Lleida)  
Tel. 973 550 000  
Fax 973 550 882

[www.cag.es](http://www.cag.es)

**LA GENETICA AL LADO DEL CUNICULTOR**



**HYCAT**

CONEIOS DE ALTA PRODUCCION

[www.hycat.net](http://www.hycat.net)

Granges Can Rafael, S.L. - Ctra. de Vidrà, Km. 5,5  
08584. Sta. Maria de Besora ( Barcelona - España)

Tel. 93 852 91 36 Fax. 93 852 90 51  
[hycat@hycat.net](mailto:hycat@hycat.net)



## RESULTADOS DE GTE ESPAÑA 1991 - 2002

Año	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Nº DE GRANJAS	289	320	334	388	386	388	391	389	381	368	365	296
Nº DE JAULAS HEMBRA	90465	96366	103272	123577	129312	138312	156774	163952	172655	174566	184430	178890
JAULAS HEMBRA / EXPLOTACION	313	301	309	318	335	356	401	436	453	474	541	619
% OCUPACION	118	114	118	119	121	125	123	122	120	125	125	122,60
% REPOSICION	126	121	118	121	124	126	122	124	121	121	120	110,71
% PARTOS/CUBRICIONES	73,1	73,8	74,1	74,0	74,8	75,0	74,6	74,1	74,9	74,8	74,0	74,08
Nº NACIDOS TOTALES/PARTO	8,70	8,69	8,70	8,90	9,00	9,16	9,24	9,32	9,44	9,54	9,46	9,57
Nº DESTETADOS/PARTO	7,20	7,04	7,13	7,21	7,35	7,47	7,50	7,50	7,65	7,71	7,71	7,82
% MORTALIDAD LACTACION	15,1	15,1	13,5	14,4	13,8	14,1	13,7	14,6	13,5	13,4	12,8	12,62
% MORTALIDAD CEBO	5,8	6,2	5,4	5,9	5,7	6,3	7,4	7,7	7,8	7,5	7,7	7,86
PESO MEDIO VIVO kg	1,95	1,95	1,95	1,94	1,96	1,96	1,96	1,96	1,99	2,01	2,04	2,05
PRECIO MEDIO VIVO/kg	301	260	229	241	225	237	253	259	241	258	2	1,33
ÍNDICE DE CONVERSIÓN	4,10	4,07	3,90	3,86	3,86	3,91	3,84	3,83	3,77	3,73	3,70	3,65
PRECIO MEDIO kg PIENSO	0,16	0,18	0,18	0,18	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,20	0,21	0,22
<b>POR JAULA HEMBRA Y AÑO</b>												
Nº CUBRICIONES/JH/AÑO	10,9	11,2	11,3	11,4	11,7	11,9	11,6	11,5	11,3	11,4	11,2	11,06
INTERVALO ENTRE PARTOS (DIAS)	42,5	44,6	43,5	43,4	41,9	41,4	42,6	43,2	43,4	43,3	44,0	44,65
Nº PARTOS/JH/AÑO	8,0	8,3	8,4	8,4	8,8	8,9	8,6	8,5	8,5	8,5	8,3	8,19
Nº NACIDOS TOTALES/JH/AÑO	69,8	70,2	70,8	73,0	76,8	80,0	79,1	78,1	79,9	80,8	78,4	77,90
Nº DESTETADOS/JH/AÑO	56,2	57,3	59,1	60,5	63,9	66,3	64,5	63,7	64,8	65,6	64,1	64,09
Nº PRODUCIDOS/JH/AÑO	50,6	54,1	55,1	57,0	59,9	60,8	59,3	58,3	59,6	59,9	58,7	58,50
M.C.A./JH/AÑO	100,70	86,71	74,65	83,00	70,01	84,02	89,27	93,58	79,62	85,97	101,90	69,98
<b>POR HEMBRA Y AÑO</b>												
Nº CUBRICIONES/HEMBRA/AÑO	9,3	9,9	9,7	9,6	9,7	9,6	9,1	8,9	9,6	9,2	9,1	9,03
INTERVALO ENTRE PARTOS (DIAS)	50,3	50,4	51,2	51,8	50,8	51,7	52,5	57,3	52,0	53,6	54,7	54,74
Nº PARTOS/HEMBRA/AÑO	7,0	7,3	7,2	7,1	7,2	7,1	7,0	6,4	7,1	6,8	6,7	6,68
Nº NAC TOTALES/HEMBRA/AÑO	59,1	62,9	60,8	62,4	63,9	64,9	64,5	62,3	67,0	65,2	63,0	63,82
Nº DESTETADOS/HEMBRA/AÑO	47,4	50,2	50,4	51,2	52,6	53,5	52,5	50,6	54,3	52,6	51,5	52,30
Nº GAZ/PROD/HEMB/AÑO	43,5	47,1	46,8	47,8	49,5	49,7	47,5	48,2	44,2	48,4	47,0	47,93
PESO/VENDIDO/HEMBRA/AÑO	85	92	92	92	95	97	92	100	96	97	96	94,83
M.C.A./HEMBRA/AÑO	85,19	74,61	64,68	64,29	58,09	62,93	75,36	77,66	65,40	70,43	81,30	54,07

Los indicadores del uso de animales seleccionados muestran que las granjas en gestión siguen apostando en este sentido. El número de nacidos totales por parto aumentó en 0'11 gazapos situándose en 9'57. Este aumento se vio reflejado en el número de destetados por parto que también aumentó en 0'11 gazapos y llegó a 7'82. El índice de conversión siguió disminuyendo y llegó a 3'65. (Gráficos 3 y 4)

El capítulo de mortalidades de los gazapos no experimentó variación con respecto al año anterior.

En cuanto a los resultados económicos, con todas las prevenciones comentadas anteriormente sobre su representatividad, los del año 2002 fueron los peores desde 1991, año en que publicamos los primeros resultados globales. La causa principal fueron los bajos precios del conejo en vivo, que se situaron por debajo de los 0'7 € (téngase en cuenta que este precio del conejo en vivo es básicamente el de la lonja de Silleda, que como se ha señalado es inferior al del resto de lonjas). Esto, como ya es sabido produjo una fuerte crisis en el sector, con el cierre de algunas explotaciones, el abandono técnico de otras (poca y mala reposición, malas prácticas higiénico sanitarias, etc, ...) y la opción de "integrarse" de otras.

## Bibliografía

- ALVARADO, P. 2003. "e-bandes" una aplicación de Ruralcat para la gestión de explotaciones cunícolas. Boletín de Cunicultura, Nº 130, 20 - 22.
- CARGILL ANIMAL NUTRITION, 2003. Cuniwin y Cargill-Rabbit-System. Boletín de Cunicultura, Nº 130, 23 - 26.
- COGAL, SERVICIOS TÉCNICOS VETERINARIOS. 2003. Conejos Gallegos, Cogal SCL GTE año 2002. Boletín de Cunicultura, Nº 130, 16 -18.
- GIMBERET, X El Futuro de la empresa. Ed. Proa
- GÓMEZ, E.A.; SILVESTRE, M.A.; SALVADOR, I.; VIUDES DE CASTRO, M.P.. 2003. Gestión Técnica Económica: ¿de nuevo?. Boletín de Cunicultura, Nº 130, 6 - 12.
- PÉREZ, J.M.. 2003. Sistemas de gestión para granjas en cunicultura. Boletín de Cunicultura, Nº 130, 39 -42.
- RAFEL, O., 1996. Technical and economic recording systems employed in rabbit farms management. 6th World Rabbit Congres. Toulouse, pag 285 - 299.
- RAFEL, O., 2002. Gestión Técnico-económica en granjas de conejos en España. 25 años de resultados. Pasado, presente y futuro. XXVII Simposium de cunicultura. Reus, pag 9 - 20.
- RAMON, J.; RAFEL, O., 2002. 1991 - 2000 . Diez años de Gestión global en España. II Congreso Internacional de Producción y Sanidad Animal. Expoaviga 2002, 113 - 117.
- RAMON, J.; RAFEL, O.; PILES, M., 2003. GTE 2001. Resultados de Gestión en España. Boletín de Cunicultura, Nº 130, 13-15