

La producción caprina en la Empresa Pecuaria Sierrita, su cadena de valor

Goat production in Empresa Pecuaria Sierrita, its value chain

Juan Antonio Mateo-Rodríguez; Evelin Cardoso-Villa; Yailén Array-Arteaga

Universidad "Carlos Rafael Rodríguez", Cienfuegos, Cuba

Empresa Pecuaria Sierrita, Cienfuegos, Cuba

Correo (s) electrónico (s)

juanantoniomateorodriguez1990@gmail.com

emileve0907@gmail.com

arrayyailen@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0009-0005-1464-7061>

<https://orcid.org/0009-0007-0071-3181>

<https://orcid.org/0009-0000-3416-4300>

Recibido: de abril de 2024

Aceptado: 16 de noviembre de 2024

Resumen

La presente investigación se realizó en la Empresa Pecuaria Sierrita con el objetivo fundamental de analizar la cadena de valor de la producción pecuaria caprina y así diseñar estrategias y acciones que conducirán a la mejora de la misma. Se utilizó el análisis de expertos, entrevistas y encuestas, así como herramientas de calidad para la descripción de procesos. Como resultados fundamentales se mapea y diseña la cadena de valor, establece un análisis interno y externo del entorno para proponer a la alta dirección, posibles estrategias a implementar derivadas del mismo y recomendaciones para convertir debilidades en fortalezas, aprovechar las oportunidades existentes y evitar amenazas. Constituye un aporte para la entidad, los productores y la localidad; permitirá potenciar con mayor eficiencia la actividad pecuaria en cuestión, la seguridad alimentaria, el crecimiento y desarrollo socioeconómico de cada productor pecuario y del territorio.

Palabras clave: Cadena de valor; Producción caprina; Productores; Estrategias; Seguridad alimentaria.

Abstract

This research was carried out at Empresa Pecuaria Sierrita with the fundamental objective of analysing the value chain of goat production and thus designing strategies and actions that will lead to its improvement. Expert analysis, interviews and surveys were used, as well as quality tools for process description. The main results are the mapping and design of the value chain, the establishment of an

analysis of the internal and external environment to propose to senior management possible strategies to implement derived from it and recommendations for converting weaknesses into strengths, taking advantage of the opportunities and avoiding threats. Constitutes an effective contribution for the entity, the producers and the locality and will allow for more efficient development of the livestock activity in question, food security, growth and socioeconomic development of each livestock producer and of the territory.

Keywords: Value chain; Goat production; Producers; Strategies; Food security.

Introducción

Afirman diversos autores que el sector pecuario desempeña un rol fundamental en aras de garantizar la seguridad alimentaria y nutricional, y contribuye significativamente al desarrollo nacional. Suárez et al., (2016) expone que a través de esta actividad se obtienen grandes beneficios, desde su transformación hasta llegar al consumidor final. Relacionado con ello, Toala (2020), asegura que:

La industria ganadera ha de hacer frente al reto que plantea producir alimentos en cantidades suficientes para satisfacer la creciente demanda de consumo de una población cada vez mayor, sin dejar de reducir el volumen total de emisiones de gases de efecto invernadero para proteger el medio ambiente. (p. 18)

En la actualidad, la actividad pecuaria se sustenta en un entorno cambiante, con procesos interrelacionados e inestables, lo que, al combinarse con la economía, hace que su estudio sea de complejidad. En este sentido, a decir de autores como Suárez et al. (2016) y Toala (2020), el enfoque de cadena de valor en el sector agroalimentario constituye una alternativa viable para garantizar la satisfacción de los clientes internos y externos con productos competitivos. Refieren, además, que la misma es el conjunto coordinado de actividades que agregan valor a un producto y/o servicio, y por el cual el consumidor reconoce un cierto valor diferencial. Este concepto se ha desarrollado en el contexto internacional, como una posible respuesta a las necesidades de las empresas y es considerado además como una vía de análisis para identificar ventajas y puntos débiles.

La insuficiente producción de alimentos constituye un problema sostenido en Cuba desde antaño, aseguran varios autores, ello ha conducido a acentuar la dependencia alimentaria externa y elevar las importaciones por este concepto. En este escenario, Ojeda y García (2018), refieren que el Lineamiento 185 enuncia, en relación a la producción agroindustrial, la necesidad de la aplicación “de un enfoque sistémico, que comprenda no solo la producción primaria, sino todos los eslabones que se articulan en torno al complejo agroindustrial”. Por su parte, Báez y Oramas (2018), explican que “La estrategia de cadenas de valor toma relevancia como un instrumento estratégico para seguir avanzando en el

desarrollo competitivo, equitativo y sostenible del sector a través de alianzas y sinergias entre los eslabones de la cadena” (p. 155).

De acuerdo con Báez y Oramas (2018), el aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen las nuevas tendencias de los mercados agroalimentarios mundiales impone grandes retos a la ganadería en Cuba. Relacionado con ello, García y Juca (2016), consideran que el estudio de este enfoque (cadena de valor) en la agricultura es una herramienta básica para la identificación de las ventajas y desventajas en cada uno de los eslabones que la componen y, en consecuencia, para el logro de mayores rendimientos.

En este contexto en el país se desarrolla un programa nacional de desarrollo caprino que busca fortalecer la producción, mejorar la calidad de los productos y promover la comercialización.

A tono con las políticas aprobadas y los propios intereses de la organización, en la Empresa Pecuaria Sierrita se busca desarrollar, de manera sostenible, la producción leche procesada, carne y piel de origen caprino y contribuir además a mejorar la calidad de vida del personal involucrado, la creación de competencias entre los mismos y demás partes interesadas e incidir en el autoabastecimiento municipal y en el desarrollo local. Sin embargo, en la entidad en cuestión no existen estudios de la producción caprina con enfoque de cadena de valor que facilite el diseño e implementación de estrategias para articular coherentemente todos los elementos involucrados, sortear los desafíos existentes y alcanzar las metas planteadas. Esta situación ha sido señalada a nivel nacional por el Ministerio de la Agricultura (MINAG).

Por tanto, la presente investigación se realiza con el fin de identificar los puntos críticos, elaborar estrategias y propuestas de mejora a partir de los elementos significativos que aporta el análisis de la cadena de valor para incidir positivamente en la calidad de vida de los productores, la gestión empresarial, la seguridad alimentaria del territorio y la sostenibilidad.

Desarrollo

Muestra y metodología

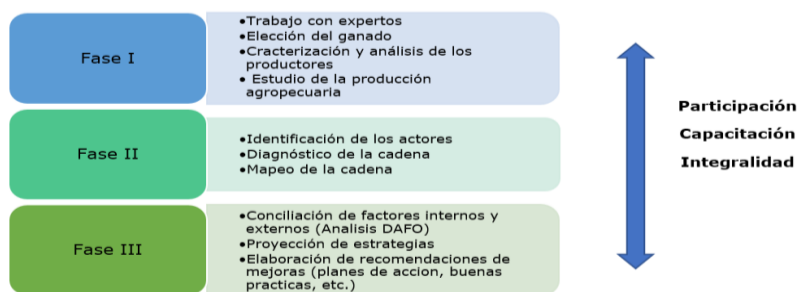
La investigación se desarrolló con 60 productores de ganado caprino, pertenecientes a unidades de bases y formas productivas, residentes en el municipio de Cumanayagua, provincia Cienfuegos y asociadas con la Empresa Pecuaria Sierrita. Mediante el empleo de los métodos inductivo-deductivos, descriptivos y cualitativos a través de la aplicación de instrumentos como encuestas, entrevistas, revisión de información bibliográfica, se recopilaron los datos sobre las fuerzas productivas y la producción agropecuaria en cuestión. Se analizan aspectos como nivel escolar, gestión de la fuerza

técnica calificada (FTC), características asociadas a la producción caprina (raza, número de animales, sistema de alimentación, etc.)

La utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos para obtener un consenso de opinión se realizó de acuerdo a los criterios expuestos por Cortés y Iglesias (2005), y Escobar y Cuervo (2008). La cantidad de 13 expertos se definió mediante la aplicación del método estadístico y la fórmula propuesta por Hernández y Baptista (2020). Los coeficientes de competencias obtenidos oscilaron entre medio y alto, criterios estos aceptables según los autores mencionados.

Para analizar la cadena de valor, se tienen en cuenta y adecúan al contexto propio (ver figura 1), los elementos expuestos por Pérez et al. (2023), Toala (2020), Báez y Oramas (2018) y Suárez et al. (2016)

Figura1. Metodología para la construcción y análisis de la cadena de valor.



Fuente: Elaboración propia

Siguiendo las recomendaciones de David (2019), para la generación de estrategias alternativas, en el proceso de toma de decisiones, es necesario la alineación de los principales factores externos e internos y resultan útiles técnicas como la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), y derivadas, como la MAFE (Matriz de análisis y formación de estrategias) y la de Evaluación de factores internos (MEFI) y externos (MEFE).

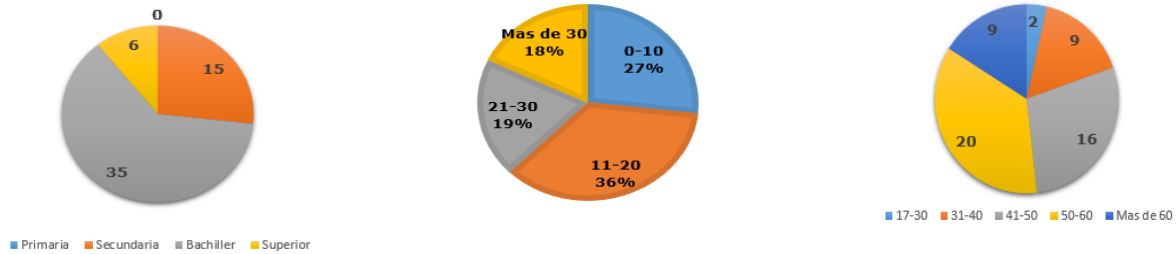
Resultados

Fase I

Caracterización y análisis de los productores

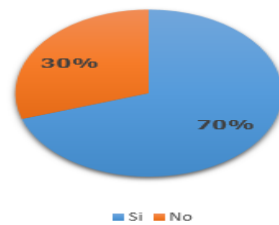
Las características socio-demográficas estudiadas de los ganaderos: nivel escolar, años de experiencia en la producción caprina y edad se muestran a continuación (figura 2), mientras que la gestión de la capacitación (FTC) se expone en la figura 3:

Figura 2. Características socio-demográficas de los ganaderos estudiadas.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3: Capacitación entre de los productores.

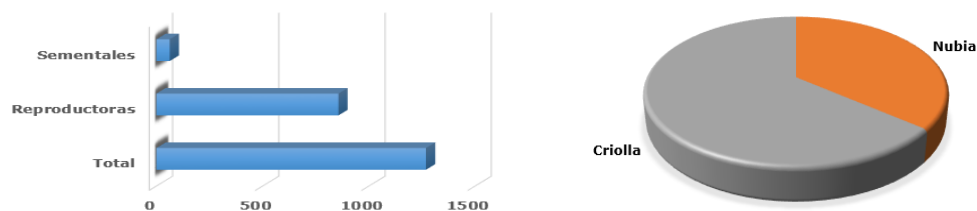


Fuente: Elaboración propia

La producción caprina

El proceso abarca todos los aspectos relacionados con la crianza y manejo de cabras. Varios elementos de interés asociados con la cantidad de animales, sexo y raza se sintetizan en la figura siguiente:

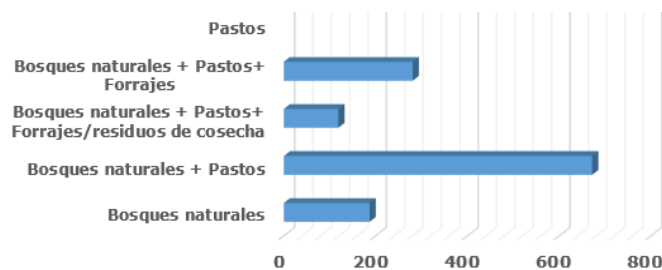
Figura 4. Producción caprina.



Fuente: Elaboración propia

La base alimentaria (ver figura 5), no contiene altos valores energéticos y los nutrientes necesarios para el incremento de la producción, la composición de esta se explica a continuación:

Figura. 5. Base alimentaria de la producción pecuaria caprina.



Fuente: Elaboración propia

Las fuentes de ingreso de los ganaderos no dependen únicamente de la producción caprina, el productor potencia otras como la avícola, porcina, ganado mayor y realiza labores agrícolas. En entrevistas realizadas se detecta que existe déficit en cuanto a los servicios de insumos, así como la asistencia técnica, en diversos temas como manejo animal, pastos y temas económicos.

El control sanitario que realizan los productores es diario en la mayoría de los casos. A pesar que existe la autoridad competente, el Servicio Estatal Veterinario, debido a la inestabilidad de los recursos, la variabilidad de los precios que se aplican y la experiencia en la actividad, los ganaderos han logrado altos niveles de especialización para evitar las enfermedades y la propagación entre los animales. Los servicios básicos de agua, luz, teléfono, salud y educación están al alcance de la mayoría de ganaderos. El uso de los servicios financieros disponibles es deficiente hasta la actualidad.

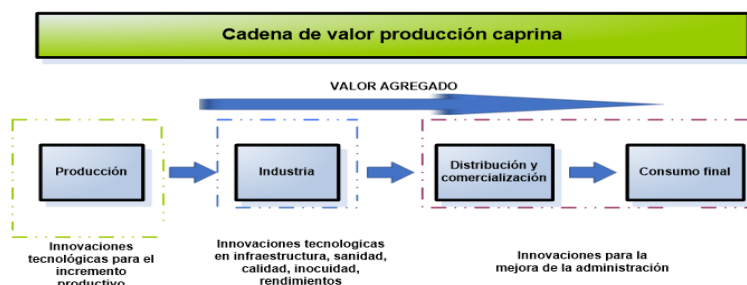
La superficie abarcada por los productores es de 57 hectáreas, organizada en fincas con tierra o traspatio, la misma es idónea para la producción caprina existente. En el 60% de los casos las vías de acceso están en buen estado, en el 29% regular, mientras que el 11% presentan un mal estado. En intercambio con los productores y expertos se determina que la producción obtenida a partir del ganado caprino como la leche, queso y las crías se pueden vender con gran facilidad y frecuencia. A pesar de que se comercializan algunas producciones con entidades estatales el cliente potencial es la comunidad y personas fuera de la misma de manera directa. Para la transportación no se cuentan con medios adecuados propios, sino que el cliente la provee.

Fase II

Cadena de valor y actores

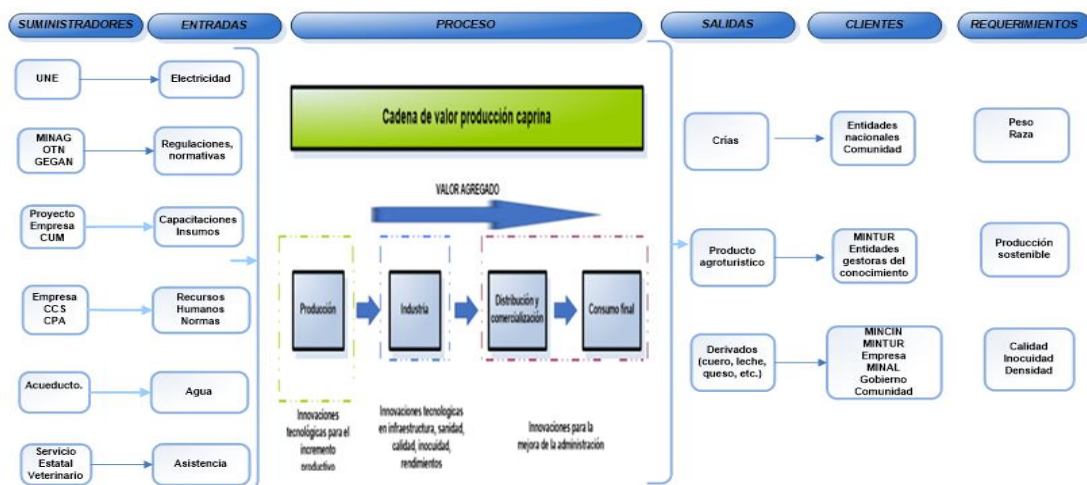
La información obtenida a partir de las técnicas mencionadas permite el diseño y mapeo de la cadena de valor en el contexto estudiado (figuras 6 y 7).

Figura 6. Cadena de valor de la producción pecuaria caprina.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Diagrama SIPOC de la cadena de valor de la producción pecuaria caprina.



Fuente: Elaboración propia

Fase III

Análisis DAFO

Conciliar los factores externos e internos críticos del éxito es la clave para generar con eficacia las posibles estrategias, sustentadas en normativas legales y que respondan a las transformaciones implementadas dentro del modelo económico cubano actual. Los resultados obtenidos permiten construir la Matriz DAFO combinada con la MEFE (tabla 2), siguiendo los elementos expuestos por David (2019). Para el análisis también se tienen en cuenta lo señalado por Pérez et al. (2023) y Suárez et al. (2016), para la transformación de una cadena productiva incorporando elementos de ciencia e innovación sobre bases agroecológicas.

Tabla 1. Matriz FODA y MEFE.

	Fortalezas	Debilidades
Entorno Interno	1. Experiencia práctica y nivel cultural favorable 2. Superficie necesaria existente 3. Colaboración y cooperación con entidades gubernamentales y empresariales 4. Actividad rentable 5. Predominio de razas autóctonas y mejores adaptadas al entono cubano y al cambio climático 6. Crecimiento de la demanda 7. Mini industria instalada 8. Acceso mayoritario a los servicios básicos	1. Altos precios de los insumos 2. Falta de capacitación de productores y líderes de las formas productivas 3. Falta de acceso a financiamiento 4. Falta de un sistema de comercialización 5. Necesidad de nuevas tecnologías 6. Poco crecimiento de la masa 7. Fuerza de trabajo envejecida 8. Poco interés por parte de los líderes de las asociaciones y la entidad 9. No aplicación de la genética 10. Insuficiente base alimentaria
Entorno Externo		
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Estabilidad del mercado 2. La demanda es superior a la oferta	1. Desarrollar estudio de mercado 2. Establecer convenios con instituciones para capacitación de	1. Aumentar conocimientos en producción y comercialización 2. Fomentar proyectos de

3. Acceso a créditos bancarios y bajos niveles de interés	los socios campesinos y desarrollo de proyectos	Desarrollo Local en la entidad para obtener tecnología y otros recursos
4. Acceso a proyectos de Desarrollo Local (DL)	3. Acceder a créditos bancarios para desarrollar la actividad	3. Fortalecer el vínculo empresa-centros de investigación-gobierno
5. Aumento de la autonomía en la gestión empresarial	4. Desarrollar las nuevas formas de comercio (electrónica)	4. Desarrollar el cultivo de pastos con alto nivel nutritivo específico para la producción caprina
6. Disponibilidad de áreas de producción	5. Desarrollar el agroturismo	5. Desarrollar aulas de capacitación
7. Popularidad del turismo de naturaleza		6. Desarrollar encadenamientos productivos con actores económicos locales
8. Nuevos actores económicos		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Inestabilidad en los insumos (alimento, medicina, etc.)	1. Establecer políticas beneficiosas para los campesinos	1. Promover capacitaciones referentes a manejo suelo, alimentación y reproducción para optimizar resultados, elevar eficiencia y abaratar costos
2. Inflación de precios	2. Fortalecer el vínculo empresa-centros de investigación-gobierno	2. Establecer convenios con instituciones para capacitación de los socios campesinos y desarrollar practicas sostenibles y menos costosas
3. Altas tasas de enfermedades y muertes de animales	3. Insertar o elevar los montos de inversión para el fomento de la producción caprina en la entidad	3. Gestionar encadenamientos productivos con proveedores locales para abaratar costos y gastos
4. Cambio climático		

Fuente: Elaboración propia

Una vez elaborada la matriz FODA, se procede a desarrollar la MEFI (tabla 2). Este análisis se encamina a identificar las fuerzas y factores críticos que se poseen. Los valores de ponderación (peso), abarcan desde 0.00 (irrelevante) hasta 1.00 (muy importante), mientras que la calificación 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3= fortaleza menor y 4=fortaleza importante.

Tabla 2: Matriz EFI

Factores claves	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
F1. Experiencia práctica y nivel cultural favorable	0,05	3	0,15
F2. Superficie necesaria existente	0,07	4	0,28
F3. Colaboración y cooperación con entidades gubernamentales y empresariales	0,04	3	0,12
F4. Actividad rentable	0,10	4	0,40
F5. Predominio de razas autóctonas y mejores adaptadas al entono cubano y al cambio climático	0,06	3	0,18
F6. Crecimiento de la demanda	0,07	4	0,28
9. F7. Mini industria instalada	0,05	3	0,15
F8. Acceso mayoritario a los servicios básicos	0,06	4	0,24
TOTAL FORTALEZAS			1,80
Debilidades			
D1. Altos precios de los insumos	0,10	1	0,10
D2. Falta de capacitación de productores y líderes de las formas productivas	0,02	2	0,04
D3. Falta de acceso a financiamiento	0,06	1	0,06
D4. Falta de un sistema de comercialización	0,01	2	0,02

D5. Necesidad de nuevas tecnologías	0,05	1	0,05
D6. Poco crecimiento de la masa	0,05	2	0,10
D7. Fuerza de trabajo envejecida	0,03	1	0,03
D8. Poco interés por parte de los líderes de las asociaciones y la entidad	0,03	2	0,06
D9. No aplicación de la genética	0,08	1	0,08
D10. Insuficiente base alimentaria	0,06	1	0,06
TOTAL DEBILIDADES	1,00		0,60
TOTAL MATRIZ EFI			2,40

Fuente: Elaboración propia.

El ambiente externo se analiza con profundidad por medio de la construcción y evaluación de la matriz MEFE (tabla 3). De acuerdo con David (2019) los valores de ponderación (peso) abarcan desde 0.00 (no importante) hasta 1.00 (muy importante) mientras que la calificación 1=respuesta de la estrategia deficiente, 2= respuesta de la estrategia promedio, 3= respuesta de la estrategia por encima del promedio y 4= respuesta de la estrategia superior.

Tabla 3: Matriz EFE.

Factores claves	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
O1. Estabilidad del mercado	0,10	2	0,20
O2. La demanda es superior a la oferta	0,10	2	0,20
O3. Acceso a créditos bancarios y bajos niveles de interés	0,07	1	0,07
O4. Acceso a proyectos de Desarrollo Local (DL)	0,08	1	0,08
O5. Aumento de la autonomía en la gestión empresa	0,08	2	0,16
O6. Disponibilidad de áreas de producción	0,10	2	0,20
O7. Popularidad del turismo de naturaleza	0,10	1	0,10
O8. Nuevos actores económicos	0,03	1	0,03
TOTAL OPORTUNIDADES			1,04
Amenazas			
A1. Inestabilidad en los insumos (alimento, medicina, etc.)	0,15	1	0,15
A2. Inflación de precios	0,09	1	0,09
A3. Altas tasas de enfermedades y muertes de animales	0,05	1	0,05
A4. Cambio climático	0,05	1	0,05
TOTAL AMENAZAS			0,34
TOTAL MATRIZ EFE	1,00		1,38

Fuente: Elaboración propia.

Sobre la base de los hallazgos obtenidos, la situación actual y los criterios de expertos y autores se emiten un conjunto de recomendaciones y confecciona un plan de acción (tablas 4 y 5).

Tabla 4. Resumen de buenas prácticas adecuadas al contexto estudiado a partir del criterio de expertos y autores.

Elemento	Recomendación
Localización	Libre de contaminación, zonas sustentables y sostenibles
Vías internas	Drenajes adecuados, sendero exclusivo para animales, espacio necesario para la circulación del ganado
Instalaciones, equipos y utensilios	Correcta higiene y desinfección apropiadas, los reservorios o pozos sépticos deben estar cercados, las herramientas no deben de ser con materiales tóxicos preferible de fácil acceso y limpieza, vegetación libre de desechos orgánicos e inorgánicos
Corrales y área de espera de los	Facilidad de entrada y salida de los animales, diseño viable para la limpieza,

animales	acumulación de lodo y estiércol, proveer de agua, utilización de materiales resistentes y no tóxicos, capacidad adecuada para evitar roces entre animales y posibles peleas, las puertas de ingreso y salida deben tener el ancho apropiado
Infraestructura del área de ordeño y producción de leche	Área exclusiva para ubicar utensilios de limpieza, evitar el ingreso de moscas y roedores, garantizar limpieza y reducir la humedad, contar con agua de calidad
Alimentación animal	Los animales deben agruparse acorde a su peso, edad y sexo para un correcto control en la nutrición, el almacenamiento de los alimentos debe estar en un área fresca, se debe tener un registro de control sobre el producto, su origen y cantidades de alimentación para los animales, contar con la cantidad suficiente de raciones alimenticias, suministrar alimentos altos en energía, minerales y vitamina, agua libre de contaminación, garantizar la inocuidad
Medidas higiénicas	El personal debe tener un excelente estado de salud, utilizar la ropa adecuada, someterse a exámenes de salud periódicamente y seguir protocolos establecidos para la desinfección, áreas limpias y desinfestadas permanentemente, mantener bajo estricto control los agentes biológicos como moscas y roedores y los desechos
Bienestar laboral	Garantizar condiciones y medios de trabajo seguros, promover la capacitación, restringir el acceso a las instalaciones
Manejo ambiental	Manjar los desechos de acuerdo a las normativas vigentes, promover los encadenamientos con otras actividades para obtener beneficios (actividad forestal, suelos, agroecología)

Fuente: Elaboración propia a partir de criterio de expertos

Tabla 5. Plan de mejora de la producción caprina en la Empresa Pecuaria Sierrita

Acción de mejora	Objetivos	Responsable
Capacitar a líderes y directivos de las asociaciones (CCS, CPA) y la empresa en materia de producción caprina	Crear capacidades entre los decisores, potenciar la producción caprina e implementar políticas beneficiosas para los productores (insumos, asistencia, precios, etc.)	Director de Capital Humano
Capacitar a productores	Elevar la producción, garantizar la sostenibilidad en la producción pecuaria caprina a partir del empleo de las buenas prácticas y elevar las competencias	Director de Capital Humano
Impartir seminarios económicos	Crear capacidades entre las partes interesadas y facilitar el acceso a créditos y financiamientos	Director de Capital Humano
Impartir seminarios sobre legislación vigente	Explotar las facultades, autonomía y las relaciones con los nuevos actores económicos aprobadas en el marco de la transformación del modelo cubano	Director de Capital Humano
Realizar levantamiento del total de productores	Perfeccionar la cadena de valor, potenciar la participación, elevar la calidad de vida de productores y contribuir a la soberanía alimentaria y desarrollo local	Director de Capital Humano
Fortalecer el vínculo con entidades gestoras del conocimiento (Gobierno, MES y MINED)	Desarrollar proyectos, acceder a fuente de financiamientos y tecnologías, perfeccionar la cadena de valor y garantizar FTC y joven	Director de Capital Humano

Fuente: Elaboración propia a partir de criterio de expertos.

Discusión

La revisión del nivel educacional de los trabajadores investigados, permitió conocer que prevaleció el nivel de bachiller o medio superior (63 %), seguido del medio o secundaria básica (27%) y nivel

superior (10%). Estos resultados contrastan a los obtenidos por Cuellar y Reina (2023), en estudio realizado en vaquerías del territorio. Lo anterior supone una ventaja dado que, estos autores refieren que el nivel educacional de los propietarios es un factor limitante para la incorporación de tecnologías, que permitan alcanzar mayores niveles productivos y de eficiencia. Destacan además que los individuos más preparados educacionalmente, son más flexibles en el momento de adoptar nuevas técnicas.

En cuanto a la experiencia en la producción caprina de los entrevistados, se evidencia estabilidad en el desempeño de la actividad, ya que en el 73% de los casos, el tiempo de experiencia es mayor de 10 años. Similares resultados son descritos por Martínez, et al. (2014), en una cooperativa de producción donde señalan que más del 80% de los productores permanecen por más de 20 años en esta actividad, así como por Valdivia, et al. (2020), en una empresa pecuaria de la provincia de Matanzas y según Cuellar y Reina (2023), en investigación desarrollada en vaquerías pertenecientes a la Unidad Básica de Producción Cooperativa (UBPC) Tabloncito y Cooperativas de Créditos y Servicios, ubicadas en el municipio de Cumanayagua. Las edades predominantes superan los 40 años, hecho este que, teniendo en cuenta el valor aprobado legalmente para la jubilación en Cuba y la edad laboral, denota una fuerza de trabajo envejecida. Similares elementos son planteados por Toala (2020), quien explica que la población joven busca mejores oportunidades.

El estudio sobre la capacitación muestra que adolecen de ésta un reducido porcentaje de los encuestados (30%). No obstante, la mayoría, consideran no estar lo suficientemente preparados para la actividad que realizan y en disposición a recibir mayor cantidad de acciones de capacitación. Estos elementos son enunciados además por Toala (2020) y Cuellar y Reina (2023), en exploraciones realizadas en el sector agropecuario. Los últimos señalan que, en las condiciones actuales de desarrollo y cambios exigidos por el entorno, las empresas, organizaciones e instituciones comprenden la necesidad de que las personas estén cada vez más capacitadas y preparadas para desempeñar sus funciones de forma eficiente y competitiva. Explican que a nivel mundial todos los actores (grandes o pequeños) se ocupan de tan importante tarea, necesaria para alcanzar los objetivos empresariales. Disímiles estudiosos indican que existe una relación positiva entre la creación de capacidades para desarrollar las habilidades y la obtención de mejores resultados en indicadores productivos y un desempeño superior en las funciones.

La prevalencia de la raza criolla es un factor positivo, la misma presenta mayores potencialidades para su desarrollo en el entorno cubano. De acuerdo con los expertos, la proporción entre hembras y sementales es adecuada. Mediante observaciones directas e intercambios con los productores se puede

decir que a la gran mayoría le agrada y potencian la cría de animales menores como el chivo, este elemento coincide con Toala (2020). No obstante, se constata que existen problemas en la calidad de los sementales y que los precios establecidos de los mismos no están en correspondencia con la calidad. La alimentación del ganado caprino se basa fundamentalmente en pastoreo libre de especies pratenses. Explican los expertos que este resulta, por lo general, insuficiente en lo que respecta a la cantidad de biomasa y nutrientes, especialmente durante la época de sequía, cuando disminuye la calidad y disponibilidad de los pastos. Esta situación ocasiona retraso en el desarrollo corporal de los animales, pérdida de peso, baja fertilidad, mortalidad y disminución de la producción de leche y carne.

Con relación a la diversificación de producciones Toala (2020), coincide en que la mayoría de los productores no dependen de la ganadería exclusivamente, sino que realizan otros trabajos pecuarios para diversificar las fuentes de ingreso. Elementos asociados con deficiencias en la obtención de diversos servicios han sido expuestos en investigaciones realizadas por Obregón y Osejo (2007). Los aspectos analizados permiten detectar que existen brechas en la gestión de las asociaciones existentes (CCS, CPA y/o UEB), para fomentar la producción caprina aún y cuando sería estratégico dado el contexto actual.

Las opiniones de los expertos y trabajadores indican que la producción caprina es rentable debido a que los gastos de inversión y cuidado no son elevados. Con estos criterios coincide Toala (2020), quien explica que esta producción pecuaria es viable, genera empleos, ingresos, mejora el bienestar a los hogares, crea movimiento de circulante en las comunidades y es fuente primordial de alimento. Con respecto a la demanda, la cría caprina, la carne y producciones derivadas de la leche tienen alto impacto entre la población, los servicios de salud, el turismo, con fines gastronómicos y de naturaleza. El impacto ambiental está condicionado por la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, el consumo de agua y el uso del espacio. “La generación de nuevos conocimientos y una mayor capacidad técnica en los productores de ganado menor, marca el impacto tecnológico” (Pérez et al., 2023, p. 10).

Coincidiendo con lo expuesto por Pérez et al. (2023):

El estudio de la cadena de valor para la actividad en cuestión permite identificar y visualizar el conjunto de actividades asociadas a la misma que generan valor, así como oportunidades de mejoras. Además, valida el uso del ganado menor como alternativa viable para el incremento de la productividad de las partes interesadas, la mejora de los beneficios económicos, elevar la producción de alimentos de para el consumo de la población y para casos especiales como los niños intolerantes a la lactosa. También contribuye a la

generación de empleo, apoyar a los programas sociales y la disminución de las importaciones. (p. 9)

El análisis DAFO (tabla 1), posibilita generar y proponer a las partes interesadas, estrategias alternativas viables para el perfeccionamiento de la actividad en cuestión y el desarrollo futuro de planes de acciones concretos, y no seleccionar o determinar qué estrategias son las mejores. Por consiguiente, no todas las propuestas deberán ser seleccionadas para su implementación.

Una vez ordenada la información interna de la entidad bajo estudio (tabla 2), se deja ver que el factor que permite enfrentar retos y cambios es la rentabilidad de este tipo de producción (F4). Lo anterior es comprensible: sin desarrollarse en óptimas condiciones, la misma no incurre en elevados gastos y sin embargo reporta una entrada de ingresos sostenidos a los productores. En contraste, no está siendo capitalizada en la actualidad, como se necesita, la colaboración y cooperación con entidades gubernamentales y empresariales (F.3). La producción caprina es una actividad tradicional entre los productores de la zona, tributa a la soberanía alimentaria e impacta en la vida económica de las partes interesadas y sin embargo no ha sido potenciada debidamente a través de proyectos, estrategias de desarrollo local, encadenamientos productivos entre otras alternativas viables en la actualidad.

En atención a las limitaciones internas, se observa que las mayores dificultades se presentan con los altos precios de los insumos (D1) y el poco crecimiento de la masa (D6). Contrariamente, la falta de un sistema de comercialización, en estos momentos, no supone una fuerte limitación debido a que existe una amplia demanda y oportunidades para su comercio. Finalmente, se aprecia que la calificación total para el ambiente interno es 2.40, valor por debajo del rango establecido de 2.50, considerándose así a la actividad estudiada, según criterio de diversos autores, en una posición interna vulnerable a pesar de estar dotadas de mayores elementos internos (total fortalezas 1.80), que el total de debilidades obtenido (total debilidades 0.60). Como resultado global de esta matriz, se percibe la necesidad de atender de manera urgente las debilidades detectadas, de lo contrario existe el riesgo de su transformación en amenazas reduciendo, consecuentemente, la capacidad de respuesta y, por ende, limitando el éxito y competitividad.

Después de calificar los factores externos determinantes para el éxito, se observó que la alta demanda existente y la disponibilidad de superficie suponen las mayores oportunidades con un total de 0.20, correspondiente a las O1, O2 y O6 (tabla 3). Dado el contexto actual, así como el impacto entre la población, la producción derivada de la cría de ganado caprino tiene salida en el mercado, lo que supone una ventaja competitiva real y contar con áreas disponibles permite la potenciación de la misma. La oportunidad con la menor evaluación es la vinculación con las nuevas formas de gestión

(O8), en especial las del territorio local, lo que podría suponer el abaratamiento de los costos y gastos y el incremento de ingresos y utilidades por concepto de transportación, tecnología, compra de materias primas, acceso a nuevos mercados y la elevación de la calidad de vida de los productores.

En atención a las amenazas el mayor riesgo lo constituye la inestabilidad en los insumos (A1). La misma, dadas las características del contexto actual en Cuba, supone un gran reto. Menores riesgos suponen las tasas de mortalidad (A3) y el cambio climático (A4) puesto que la raza predominante (criolla) presenta gran adaptabilidad a las condiciones que impone el cambio climático en la isla y los productores han desarrollado gran especialización para enfrentar y evitar la proliferación de enfermedades entre el ganado.

En conjunto, oportunidades y amenazas, constituyen una evaluación total externa de 1.38 determinando un contexto riesgoso por ubicarse por debajo del rango establecido de 2.50: existen atractivas oportunidades las cuales actualmente no están siendo aprovechadas en su totalidad. Aún, cuando las amenazas son evaluadas con un 0.34 se corre el riesgo de que se incremente su valor permeando en los contextos internos y externos. Se recomienda el monitoreo periódico de los factores externos estableciendo planes de contingencia (formular estrategias flexibles).

A partir de los elementos analizados, se elaboran recomendaciones prácticas (tabla 4) en aras de contribuir a la sostenibilidad de la producción con basamento en el criterio de los expertos y con énfasis en el escenario local estudiado. Con la finalidad de viabilizar la implementación, en un futuro, por parte de los decisores de las estrategias definidas a partir del análisis FODA, se proponen las acciones de mejora contenidas en la tabla 5, las mismas resultan transversal a cada una de ellas y contribuyen a explotar las oportunidades y fortalezas existentes en la actualidad para minimizar debilidades y amenazas.

Conclusiones

El estudio de la cadena de valor para el desarrollo del ganado caprino permitió visualizar y analizar elementos que impactan en la calidad de vida de productores, comunidad, la sostenibilidad, la gestión empresarial y el desarrollo local. Se generan un conjunto de estrategias vitales para atender de manera inmediata las debilidades detectadas en el estudio y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno para evitar amenazas, elevar la capacidad de respuesta, el éxito y la competitividad. Las buenas prácticas recomendadas, adecuadas al contexto actual de los productores, así como el plan de acciones de mejora propuesto posibilitan la implementación de futuras estrategias para potenciar la producción pecuaria caprina.

Referencias bibliográficas

- Báez, N. y Oramas, O. (2018). El enfoque de cadenas de valor: una necesidad en el sector avícola Cubano. *Economía y Desarrollo*, 159 (1), 154- 165. <https://revistas.uh.cu/econdesarrollo/article/view/2009/1775>
- Cuellar, E. C. y Reina, R. D. (2023). Diagnóstico de buenas prácticas lecheras en vaquerías del Municipio de Cumanayagua, Cienfuegos. *Revista Científica Agroecosistemas*, 11(2), 6-15. <https://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes>
- David, F. R. (2019). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- García, M. B. y Juca, O.M. (2016). Estudio de los eslabones de la cadena de valor del banano en la provincia de El Oro. *Universidad y Sociedad* 8(3), 51-57. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/411/pdf>
- Hernández, R. y Baptista, P. (2020). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- Martínez, A., Villoch, A., Ribot, A. y Ponce, P. (2014). Diagnóstico de Buenas Prácticas Lecheras en una cooperativa de producción. *Revista Salud Animal*, 36(1), 14-18. <https://censa.edicionescervantes.com/index.php/RSA/article/view/366/335>
- Ojeda, L. J. y García, A. (2018). Análisis de la cadena productiva de la UEB “Comercializadora de Productos Agropecuarios” de la Empresa Cítrico Arimao, Cumanayagua, Cienfuegos. *Revista Científica Agroecosistemas*, 6(2), 92-100. <https://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/198>
- Pérez, J., Cobas, Z., Ramos, B., González T, J. C., Fajardo, J., y González, J. L. (2023). Contribución al desarrollo de la cadena de valor de ganado menor en Cuba: una mirada desde la innovación y la tecnología. *Brazilian Journal of Development*, 9(9), 26235-26245. <https://doi.org/10.34117/bjdv9n9-044>
- Suárez, M., Hernández, G., Roche, C., Freire, M., Alonso, O., y Campos, M. (2016). Cadenas de valor de productos agropecuarios en seis municipios de Cuba. I. Metodología para su diseño. *Pastos y Forrajes*, 39 (1), 56-63. <https://biomascuba.ihatuey.cu/index.php?journal=pasto&page=article&op=view&path%5B%5D=1875>
- Toala, M. L. (2020). *Cadena De Valor En La Producción Pecuaria Y Su Influencia Socioeconómica, Parroquia La Unión Del Cantón Jipijapa*. (Tesis de grado, Universidad Estatal del Sur de Manabí]. <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/2694/1/TOALA%20PINCAY%20MONSER%20LILIANA.pdf>
- Valdivia, A. L., Rubio, Y., Pérez, Y., Sarmenteros, I., Vega, J., y Mendoza, A. (2020). Factores que influyen en la calidad higiénico-sanitaria de la leche de dos vaquerías. *Pastos y Forrajes*, 43(4), 267-74. <https://biomascuba.ihatuey.cu/index.php?journal=pasto&page=article&op=view&path%5B%5D=1875>