

LA ACTIVIDAD OVINOCAPRINA EVALUADA A TRAVES DE LA CADENA DE VALOR

Gloria Muñoz del Real, Universidad Autónoma de Baja California
Lourdes Patricia Escobar Pérez, Universidad Autónoma de Baja California
Juan Benito Vela Reyna, Universidad Autónoma de Baja California

RESUMEN

Esta investigación tiene como finalidad la aplicación de los conceptos que integran la cadena de valor a través de la revisión del caso de los ovinocaprinocultores (ganaderos de especies menores, específicamente ovinos y caprinos) que recibieron apoyo económico del Programa de Desarrollo Rural de la Alianza para el Campo en Baja California (2000 – 2005). El gobierno Mexicano a través de este programa fomenta la actividad ganadera de especies menores por medio de apoyos económicos y del desarrollo de capacidades de los productores, con el propósito de agregar valor a la actividad pecuaria y de esta manera apoyar el desarrollo regional. Desafortunadamente, los resultados obtenidos en el campo Bajacaliforniano fueron diferentes a los esperados, observándose que para el año 2006 el 100% de los productores apoyados económicamente habían abandonado la actividad ovinocaprino. Este panorama motivó la realización de un diagnóstico a los beneficiarios del programa en el Valle de Mexicali con una visión enfocada a la cadena productiva, la generación de valor agregado y enfoque regional. La investigación concluye con la propuesta de una serie de estrategias que aportan una ventaja competitiva al sector.

PALABRAS CLAVES: cadena de valor, ovinocaprinocultores, desarrollo rural, ventaja competitiva.

ASSESSMENT OF SHEEP AND GOAT ACTIVITY THROUGH A VALUE CHAIN

ABSTRACT

This research evaluates the results of a Rural Development Program of the Baja California Alliance for the Countryside (2000 – 2005). Though this program, the Mexican Government encouraged small species livestock farming activities. The program provided economic support and capacity building to producers in order to add value to small livestock farming and thereby support regional development. Of particular interest is the value added achieved by small livestock farming. The results show the support program for sheep and goat farms did not meet expected results. In 2006 100% of producers who received economic support abandoned small livestock farming (goats and sheep).

JEL: Q13, R11

KEYWORDS: value chain, sheep and goats producers, rural development, competitive advantage.

INTRODUCCIÓN

El entorno particular de las empresas rurales las coloca en una situación vulnerable en los procesos de crecimiento, permanencia y estabilidad económica en comparación con las empresas urbanas, las prácticas ganaderas y en especial los productores de especies menores no se encuentran exentos de esta situación; Los gobiernos sabedores de esta condición promueven acciones de fortalecimiento para este tipo de giro empresarial en el campo Mexicano, un ejemplo de este esfuerzo lo fue el programa de Desarrollo Rural de la Alianza para el Campo (DR de la APC) implementado en 1995, esta investigación

propone el análisis de la actividad primaria y secundaria que los ovinocaprinocultores (OVCA) realizan para detectar mejoras significativas que impacten en los procesos que otorgan valor a esta actividad.

La ovinocaprinocultura apoyada en el periodo del 2000 al 2005 en Baja California tuvo su declive definitivo a finales del 2006, hecho que destaca la importancia de esta investigación debido a que se propone la aplicación de los conceptos que integran la cadena de valor mediante la elaboración de un diagnóstico que aporte estrategias de mejora productiva y de rentabilidad para lograr la permanencia de esta actividad en el campo Bajacaliforniano.

La cadena de valor se compone de una serie de conceptos que se desarrollan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a la ventaja competitiva de una empresa. Regularmente el análisis a través de esta herramienta es utilizada para demostrar el valor que las actividades adquieren en empresas comerciales o industrial. En la presente investigación se ilustra ha detalle el desglose y clasificación de la practica ovinocaprina en cada uno de los preceptos establecidos por la cadena de valor, lo que permite un análisis amplio de las acciones primarias y secundarias con el objetivo de generar estrategias acordes y coherentes que agreguen valor a el proceso productivo para fortalecer la permanencia de esta práctica ganadera.

El resto de esta investigación está organizada como sigue; En la sección de revisión literaria se define a la cadena de valor según Michael Porter para después encuadrarla el mismo concepto en el ámbito rural, una parte fundamental del trabajo se encuentra en el concepto de Desarrollo Rural y como este impacta en la generación del programa de DR de la APC decretado en México en 1995 y su implementación en Baja California en 1996; en la sección de metodología se delimita geográficamente la investigación con la identificación de la muestra en el Valle de Mexicali, definiendo a su vez el tipo de investigación; Los resultados obtenidos en este análisis son insertados al marco conceptual de la cadena de valor que emanan las conclusiones y recomendaciones obtenidas al realizar este estudio.

REVISION LITERARIA

Una cadena de valor describe toda la gama de actividades que se requieren para llevar un producto o servicio, desde su concepción, a través de las diferentes fases de producción, la entrega al consumidor final y la disposición final después de su uso. La cadena de valor es una herramienta básica para examinar de forma sistemática todas las actividades que una empresa desempeña y como interactúan. El uso de la cadena de valor como herramienta de evaluación fue popularizado por Michael Porter (1985) en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

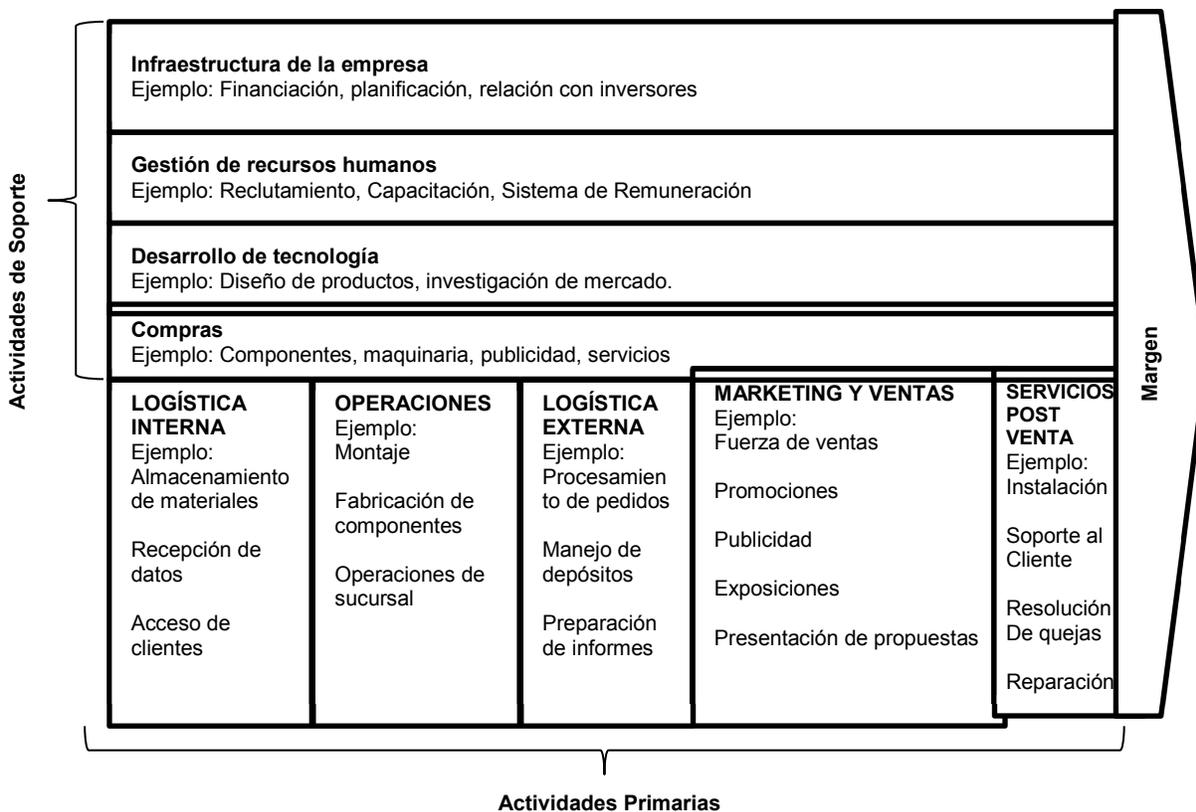
Esta herramienta ayuda a determinar las actividades que permiten generar una ventaja competitiva, es decir, tener una rentabilidad relativamente superior a la de los rivales en el sector en el cual se compite y que dicha rentabilidad sea sustentable en el tiempo. La cadena de valor distingue las actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes a menor costo, o mejor que sus competidores.

Además esta teoría ayuda a crear valor para el cliente, proporcionando algo valioso que se traduzca en el margen entre lo que se acepta pagar y los costos de producción. En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que puede vender. La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. De esta forma el objetivo último de la cadena es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el

producto. El crear el valor para los compradores es la meta de cualquier estrategia genérica. El valor, en lugar del costo, debe ser usado en el análisis de la posición competitiva, ya que las empresas con frecuencia elevan deliberadamente su costo para imponer un precio superior por medio de la diferenciación.

Las actividades de la cadena de valor se dividen en actividades primarias y secundarias, las primeras implican la producción, venta, entrega del producto y la asistencia posterior a la venta; y las actividades secundarias otorgan soporte a las actividades primarias y se complementan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y varias funciones de la empresa. La siguiente imagen ilustra los vínculos comerciales y los flujos de insumos, productos, información, recursos financieros, logística, comercialización y otros servicios entre proveedores de insumo, procesadoras, exportadores, minoristas y otros agentes económicos que participan en el suministro de productos y servicios a los consumidores finales.

Figura 1: Conceptos que integran la cadena de valor



La Figura. 1 describe los conceptos que integran la cadena de valor en las actividades primarias y de soporte.

De acuerdo con la FAO (2007: 4) para que el desarrollo de la cadena de valor desempeñe un papel clave en la reducción de la pobreza rural, los gobiernos deben dar seguimiento y tomar las medidas necesarias para proteger y mejorar los medios de vida de los pequeños agronegocios, de tal manera que el sector público debe intervenir estableciendo estrategias y programas que fomenten esquemas de mejora a través de los procesos de la cadena de valor.

Si se establece una cadena de valor adaptada a las características del sector rural, se pueden identificar factores que sean fuente de ventajas competitivas. Para la identificación de estos factores, una herramienta

básica es el diagnóstico de la situación delimitando esquemas internos y externos a través de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la actividad. Los instrumentos de diagnóstico y análisis FODA han sido la base para desarrollar diversas metodologías de evaluación. Al realizar este ejercicio es necesario ser precisos en las interrogantes que se plantean, las cuales deben responder a las preguntas fundamentales: ¿En qué medida las actividades primarias (logística interna, el proceso de producción, la logística externa, el proceso de ventas, la mercadotecnia y los servicios otorgados a los clientes) están contribuyendo a incrementar el valor del producto o servicio que la empresa ofrece al mercado? ¿Cuál es el grado de eficiencia en el que las actividades referidas están siendo apoyadas por las actividades secundarias (infraestructura, recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento)? ¿Existe una relación ventajosa que minimice los costos y posicione competitivamente a la empresa?

En México el PDR de la APC fue aplicado el 31 de Octubre de 1995 estableciendo como objetivo fundamental fomentar la capitalización de unidades de producción familiar en el ámbito rural, en Baja California dio inicio este mismo programa en 1996, con el nombre de *equipamiento rural*. La atención a beneficiarios se regía por la política a la “demanda libre”; y a la “inducción tecnológica”. Esta investigación utiliza herramientas conceptuales para que la cadena de valor logre mejorar los niveles de competitividad, crecimiento y desarrollo rural en los ganaderos de especies menores

METODOLOGÍA

Los ovinocaprinocultores beneficiarios del PDR de la APC en Baja California en el periodo del 2000 al 2005 específicamente en el municipio de Mexicali, Baja California, México fueron los sujetos de estudio en este trabajo, Mexicali cabecera municipal del estado de encuentra geográficamente ubicado como se describe la Figura No. 2.

Esta investigación da inicio en enero 2006 y concluye en diciembre 2007, el total de ovinocaprinocultores beneficiarios del programa sumaron 161 en todo el estado, la muestra estatal abarco 54 productores, los municipios favorecidos lo fueron Ensenada con 16 apoyos y Mexicali con 38 en total, de este numero de beneficiarios en Mexicali 7 obtuvieron caprinos y 31 ovinos mismos que fueron entrevistados en su totalidad.

La organización de la información se estableció en actividades primarias (Almacenamiento y acceso a clientes, proceso de producción, control administrativo, presentación del producto (precio, plaza, producto y promoción) y servicios post-venta) y actividades secundaria (infraestructura, generación de Empleo, aplicación y el desarrollo de tecnología). Una vez organizada la información se examinaron los datos estadísticos con métodos cuantitativos de análisis descriptivos, inferencial y multivariante. Aplicando estos resultados en el diagrama teóricos de la cadena de valor y se analizo también la actividades internas y externas de esta rama de la ganadería mediante la herramienta FODA.

RESULTADOS

De manera general el análisis arrojo que la actividad ovinocaprino es considerada por los OVCA como una actividad complementaria, tan solo el 8.1% de ellos se dedica a la ganadería, considerando que esta apreciación impacta en la permanencia de estos productores. De manera específica se describen los resultados obtenidos clasificándolos en dos grupos, el primero de las cuales se refiere a las actividades primarias de la cadena de valor y el segundo a las actividades secundarias. Enseguida se presenta el primer grupo.

Figura 2: Estado de Baja California y sus cinco municipios



Se aprecia en la Figura No. 2 la ubicación geográfica del municipio de Mexicali en el Estado de Baja California.

En el rubro del almacenamiento y acceso a clientes se destaca que el 32% de los beneficiarios consideraron futuros clientes para sus productos y un 100% de estos desconocían los procesos de comercialización de su producto; La apreciación de los productores en relación a la presentación de su producto definió que los clientes solo buscaran animales en pie y vendidos a puerta de corral, es decir, no se generó transformación alguna sobre el producto y no se consideraron clientes futuros, hecho que describe claramente que el proceso de logística interna nunca fue contemplado como un rubro importante por parte de los productores.

La base de los procesos de producción inicia en esta actividad en el sistema de reproducción caprina y ovina la cual fue 100% por monta natural, el 83.3% y 78.9% respectivamente no detectó calores. El 13.3% de caprinos y el 28.2% de ovinos realizó limpieza y desinfección de parideros, lo que provoca un alto riesgo en la supervivencia de los cabritos. El 23.1% de caprinocultores observó un sistema de reproducción y saneamiento con un bajo control de higiene, además el 20% de los caprinocultores no desinfectaban ombligo. Si bien es un hecho que la operación de las empresas es la base para generar ventas atractivas para los clientes estas estadísticas demuestran que este proceso fue considerado por los productores como una actividad innecesaria de tecnificar para agregar valor a su producto.

El concepto de control administrativo se observó ausente debido a que los registros de adquisición, desarrollo, natalidad, crecimiento de los diferentes hatos, fueron inexistentes, en su mayoría los beneficiarios consideraron a esta actividad como secundaria. Se encontró que tan solo el 6.9% de los OVCA's llevaban registros contables y que el 14.4% si contaron en algún momento con créditos no relacionados con la actividad ganadera. Se destaca que los beneficiarios carecieron de control reproductivo, alimentario, comercial, de venta y contable en su operación. Esta actividad considerada

como complementaria y no como una fuente de información decisiva para controlar las actividades y poder tomar decisiones oportunas y correctas.

La presentación del producto fue de forma tradicional, esto se demuestra debido a que tan solo el 44% de los beneficiarios al momento de recibir el apoyo conocían el precio de venta de su producto en el mercado, el método utilizado por los OVCA para establecer el precio de venta fue basado en ventas a pie de corral (el cliente recolecta el animal en el rancho donde se produce). Los precios de venta de los caprinos y ovinos fue diferente debido a que los caprinos iniciaron en el 2001 en \$297.00 pesos y terminaron en el 2005 en \$420.00 pesos. En relación a los ovinos el comportamiento del precio por animal adulto vendido a pie de corral fue distinto, inicio en el 2001 en \$350.00 pesos y termino para el 2005 en \$366.00 pesos por animal. Lo que nos refleja un comportamiento distinto en la venta de semovientes.

Los métodos utilizados para fijar el precio de venta del animal se manifestó en ovinos un 30.4% por referencia de otros productores, seguida del concepto oferta y demanda (Regateo) comparado en un 28.3%. El comportamiento de los caprinos fue diferente un 38.9% se le atribuyo a la oferta y la demanda y un 33.3% lo estableció el deseo de vender más que la competencia.

Los caprinos fueron vendidos a \$11.00 pesos en promedio el kilo y a \$10.00 pesos por kilo los ovinos en números redondos. En el mismo orden, \$16.66 y \$17.75 pesos en promedio es lo que los OVCA consideraron como precio “justo” con la finalidad de poder recuperar la inversión, cubrir gastos, tener utilidad, y crecer. Lo que significa que los ganaderos tuvieron que vender por debajo del precio de costo. Es importante destacar que la mayoría de los OVCA optaron por vender a través de intermediarios,

El 97.5% de los OVCA vendió a puerta de corral y solamente un 2.5% entregó a domicilio o lugar específico que el comprador le señaló. Este rubro manifiesta de manera clara que no existió ningún tipo de agregación de valor en la presentación de los productos (semovientes), este tipo de comercio es el considerado como presentación tradicional.

La opinión de los OVCA en relación a las acciones optimas para lograr su permanencia en el mercado pudieran ser: Eliminar a los intermediarios (21.7%), bajar costos de producción (19.2%), el limitar las importación de productos sustitutos (15.0%), incrementar la natalidad y disminuir los índices de mortandad (13.3%), promover el consumo de estos animales por parte del gobierno (10.8%), generar una presentación adecuada de su producto (6.7%) y el resto 13.3% considero las estrategias de establecer un mercado fijo.

Finalmente se cuestiono de quien se considera obtiene el beneficio final de esta actividad, la opinión de los OVCA se distribuyo de la siguiente manera; intermediarios (49.9%), nadie (22.9%), los productores (17%), los proveedores de ganado (3.1%), los funcionarios del PDR de la APC (2.8%) y el restante 5.2% se inclinan al rastro y los taqueros.

Bajo pregunta expresa de quien tiene la responsabilidad de generar promoción en la venta de su ganado los OVCA la distribuyeron en 28.6% en ellos, 50% en el Gobierno Mexicano, 7.1% en la Unión Ganadera y el 14.3% restante considero entre otras cosas que no se requiere promoción pues basta con tener un precio de venta fijo. Lo que refleja una falta de visión empresarial. El servicios post-venta es una actividad primaria que integra la cadena de valor que no se encuentra desarrolla por lo OVCA debido a que sus productos son vendidos en pie sin ninguna transformación, provocando un nulo seguimiento de la satisfacción del cliente.

Enseguida se contempla el segundo grupo de análisis, donde se presentan conclusiones respecto a las actividades secundarias de la cadena de valor: La Infraestructura desarrollada por los OVCA no genero

una distribución zootécnica de sus corrales, es decir, no existió una separación del hato (hembras cargadas, animales en venta, animales en crecimiento), se encontró que el 95.32% de los beneficiarios no utilizan raciones para alimentar diferente a cada tipo de hato y solo un 24.31% utiliza minerales (Sales requeridas para el buen desarrollo de los animales), esto nos indica que los sistemas de alimentación se encuentran desatendidos por los beneficiarios.

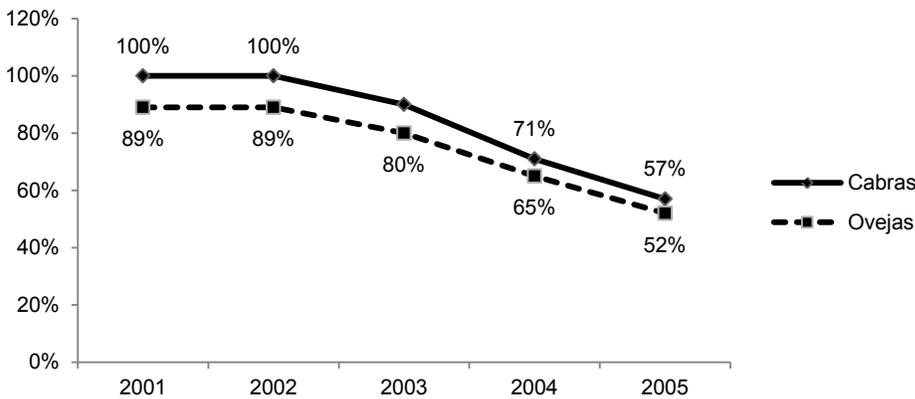
Los OVCA's cuentan con una infraestructura de baja inversión, construidos en un 100% con material de segunda mano, sin diseño de espacios zootécnicos que fortalezcan el desarrollo de los animales en sus diferentes etapas de crecimiento y los rebaños son manejados de forma tradicional, es decir, todos comen, beben y reciben sales en un corral general y son los animales quienes satisfacen sus necesidades sin control alguno de estos. El programa pretendió alcanzar un cambio en infraestructura en un 50% de los OVCA's, sin embargo tan solo obtuvo un 26.8% en la construcción de cercos perimetrales. El total de productores caprinos que puso cerca perimetral alcanzo un 9.1% y de los productores ovinos se obtuvo un 35.9%. Cabe destacar que la construcción de la infraestructura fue de segunda mano.

Uno objetivo importante de este tipo de programas lo es la generación de empleo, este estudio arrojo que por apoyo otorgado solo se alcanzo el 0.72% de empleo, de los cuales el 0.19% se considero asalariado y el resto como no asalariado, La capacitación fue nula, debido a que las prácticas ganaderas son consideradas como tradicionales. La aplicación y desarrollo de tecnología en los beneficiarios fue prácticamente inexistente, se vendió de forma tradicional sin agregar valor a la presentación del producto; El 100% de los beneficiarios no realizaron un estudio de mercado antes o durante la asignación de los recursos por consideran a esta actividad como una fuente complementaria de ingresos.

Los beneficiarios que corresponde a este estudio iniciaron el abandono de su actividad a partir del 2003 para caer fuertemente en el 2004. En el 2005 prácticamente los beneficiarios habían abandonado la actividad. El estatus productivo de esta actividad al momento de la entrevista se encontró que un 56.3% de caprinocultores estaban fuera de la actividad y un 57.2% de ovinocultores en la misma condición. Para el 2006 el 100% de los beneficiarios registrados se detectaron ya inactivos.

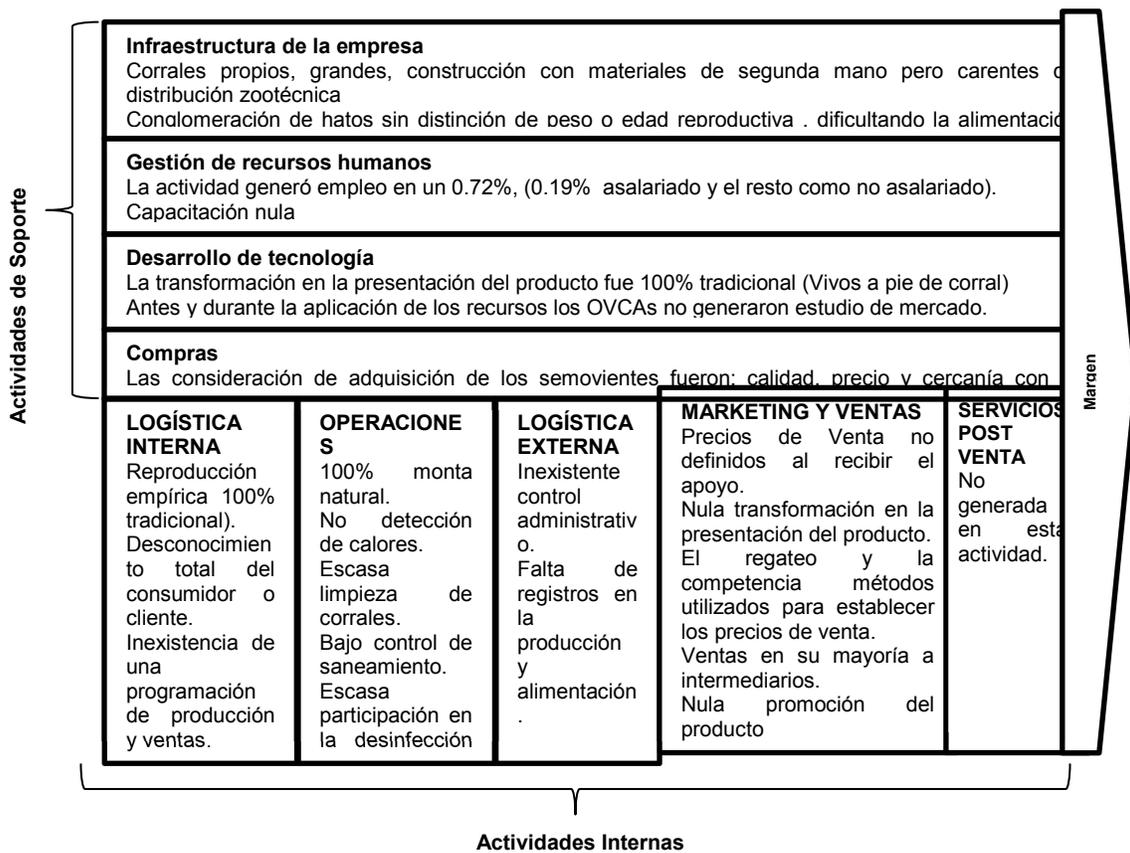
Cabe destacar que existió a finales del 2004 un esfuerzo adicional por parte del gobierno para mantener esta producción activa en el Valle de Mexicali, se realizo una inversión en la constitución y construcción de una sala de matanzas dedicada específicamente al sacrificio de especies menores, el grupo fue iniciado por siete integrantes de los cuales a febrero del 2011 se encuentran participando tan solo tres, esta sala es dirigida por un consejo administrativo integrado por presidente, secretario y tesorero. El administrador de la sala de matanzas manifiesta que no existe afluencia continua de productores ovinos o caprinos para el sacrificio, esta sala subsiste con la matanza de bovinos producto ganadero típico de esta región, aquellos pequeños ganadero que fueron apoyados por el programa de DR de la APC se encuentran inactivos, los que a la fecha utilizan este servicio son aquellos grupos o familias que manejan este tipo de ganado como una tradición familiar, se sigue realizando la misma practica de venta a pie de corral sin ningún tipo de transformación al producto, los ganaderos de especies menores existentes consideran a la sala de matanzas como un requisito para poder culminar su venta final y no como un valor agregado a su producto. A continuación se presenta la clasificación de los resultados obtenidos en la investigación dentro de los conceptos que integran la cadena de valor.

Figura 3: Comportamiento de la actividad caprina y ovina



Se aprecia en la Figura No. 3 que la tendencia de cierre en la producción ovina y caprina se manifestó de manera similar al alcanzar casi los mismos índices de cierre para el año del 2005.

Figura No. 4 Evaluación de la cadena de valor en la actividad ovinocaprina



La Figura No. 4 muestra la integración del análisis obtenidos en la actividad ovinocaprina tanto en el sector primario y secundario que contempla la Cadena de Valor.

Una vez integrados los conceptos básicos de la cadena de valor es importante evaluarlos por medio de la herramienta FODA la cual otorgara la oportunidad de describir estrategias que apoyen a la permanencia de los ovinocaprinocultores del Valle de Mexicali en Baja California.

Figura 5: Conceptos que se evalúan por medio Del FODA

Estrategias empresariales detectadas en la "Evaluación de la cadena de valor en la actividad ovinocaprina".		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		Variedad de apoyos para la adquisición de ganado, tecnología y capacitación.	Tendencia a la alimentación sana y orgánica	Avances Tecnológicos ganaderos y el procesamiento de alimentos..	Importaciones de carne ovina o caprina así como sus similares..	Reglamentación de apoyos que limitan la adquisición de bienes tradicionales..	Competencia desleal de productos sustitutos más económicos.
		O1	O2	O3	A1	A2	A3
FORTALEZAS							
La estructura familiar es aprovechada como cadena de mando y toma de decisiones.	F 1	3	1	4	2	2	1
Los OVCA's cuentan con una alta experiencia que se traduce en desarrollo cognoscitivo.	F 2	4	3	4	2	3	2
Espacios de producción propios y de fácil adecuación a los requerimientos del ganado.	F 3	4	2	4	2	4	2
SUMA		11	6	12	6	9	5
DEBILIDADES							
Producción tradicional	D 1	4	2	4	4	4	3
Escasa participación en áreas de sanidad.	D 2	3	4	3	4	2	2
Falta de control de producción, administración, contable y financiero	D 3	1	4	2	2	3	3
Desconocimiento de proceso de Marketing y establecimiento de precios de venta.	D 4	2	3	2	3	1	4
SUMA		10	13	11	13	10	12

La Figura No. 5 muestra como los aspectos internos y externos que se presentan en la actividad ovinocaprina pueden ser evaluados y clasificados según la herramienta FODA; El valor 1 significa poco, 2 medio bajo, 3 medio alto y 4 alto. Además las siglas FO significa el uso de fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades, DO superar las debilidades para tomar ventaja de las oportunidades, FA el uso de la fortalezas para evadir las amenazas y la DA como minimizar las debilidades para evitar las amenazas

Figura 6: Determinación de estrategias prioritarias a seguir en la actividad ovinocaprina por medio del FODA

Matriz estratégica para la aplicación de la cadena de valor en la actividad ovinocaprina.		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		Variedad de apoyos para la adquisición de ganado, tecnología y capacitación.	Tendencia a la alimentación sana y orgánica	Avances Tecnológicos ganaderos y el procesamiento de alimentos..	Importaciones de carne ovina o caprina así como sus similares .	Reglamentación de apoyos que limitan la adquisición de bienes tradicionales. .	Competencia desleal de productos sustitutos más económicos.
		O1	O2	O3	A1	A2	A3
FORTALEZAS							
La estructura familiar es aprovechada como cadena de mando y toma de decisiones.	F 1						
Los OVCA's cuentan con una alta experiencia que se traduce en desarrollo cognoscitivo.	F 2	Capacitar para la generación de productos con valor agregado F2 O1 O2 O3					
Espacios de producción propios y de fácil adecuación a los requerimientos del ganado.	F 3	Crecimiento de hatos buscando tecnificación F3 O1 O3					
DEBILIDADES					Tecnificar la producción para hacer frente a la competencia.		
Producción tradicional	D 1				Tecnificar la producción para hacer frente a la competencia.		
Escasa participación en áreas de sanidad.	D 2	Mejorar la alimentación del ganado para obtener calidad en el producto D2 O2 O3					
Falta de control de producción, administración, contable y financiero	D 3						
Desconocimiento de proceso de Marketing y establecimiento de precios de venta.	D 4						

La Figura No. 6 presenta las estrategias viables para los productores que se dediquen a la producción de ovinos y caprinos, mismas que se basan en la relación coherente de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se presentan en esta actividad.

Una vez codificadas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que participan en este proceso productivos es de suma importancia culminar el ejercicio con el desarrollo de estrategias viables que generen en los productores una certeza de que sus productos generaran valor agregado y poder con esto aumentar la rentabilidad de su negocio.

Estos resultados demuestran que los productores de especies menores del Valle de Mexicali no consideraron que su actividad productiva requería de alguna modificación o adición a los procesos internos y de soporte para disminuir sus cortos y así obtener un margen de utilidad lo suficientemente significativo para que su empresa contara con valor agregado; La tradición ganadera en este rubro se impuso a los objetivos del programa de apoyo debido a que la búsqueda de tecnificación, desarrollo de

habilidades y fortalecimiento de esta actividad no fue generada por no ser este giro contemplado por los productores como un empresa que pudiera aportar el sustento primario de sus familias.

El aporte significativo de este trabajo recae en demostrar que la teoría de Michael Porter de la cadena de valor también puede ser aplicable a las actividad ganadera y que a través de este ejercicio se detecta con mayor facilidad las áreas de oportunidad que pueden ser mejoradas en la producción de ovinos y caprinos específicamente; Este estudio además aporta la posibilidad de analizar los datos obtenidos con la herramienta de la cadena de valor a través del FODA la cual permite desarrollar estrategias viables para mejorar la empresa sin importar el giro o la ubicación de esta.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en esta investigación destacan el amplio conocimiento con los que cuentan los productores de especies menores en Mexicali, Baja California, sin embargo, el reto de estos y del gobierno que establece programas de apoyo para este sector radica en superar las condiciones tradicionales de producción, el saber del cuidado y manejo de los animales no es suficiente para otorgar rentabilidad a esta actividad ganadera.

Es un hecho que el enfoque de la cadena de valor contempla el análisis empresarial que incluye el acceso y los requisitos de los mercados finales, el entorno jurídico, reglamentario y político, la coordinación entre las empresas, y el nivel y calidad de los servicios de apoyo con las que se cuenta en alguna industria en específico; Esta investigación aporta el desarrollo de un ejercicio realizado bajo los preceptos de la cadena de valor en el que se observan gráficamente las condiciones reales de una actividad pecuaria; Esta condición destaca los resultados obtenidos en prácticas que no generan ningún tipo de valor a la empresa y por consecuencia esta no obtiene ingresos significativos que apoyen su permanencia en el mercado.

El análisis FODA analizado mediante los resultados obtenidos en la cadena de valor otorga la posibilidad de generar estrategias acordes a la realidad de los productores, la cual puede variar según sea la condición social, política o económica de una región en específico.

Este estudio provee la posibilidad de realizar nuevos estudios en el tema de los ovinos y caprinos, hemos de destacar que las condiciones específicas de esta investigación se realizo con productores que se encontraban en un cierre temporal o definitivo de su producción, de tal manera que algunos datos fueron proveídos por la memoria de los productores y no de registros realizados en el proceso productivo; Una de las más grandes limitantes de este estudio se encuentra en la difícil aceptación que los productores tienen en cambias sus prácticas pecuarias, sin duda las herramientas de análisis otorgan alternativas que a la luz de la investigación son viables pero que a los ojos de los productores carece de sentido financiero.

Este estudio además aporta la posibilidad de analizar los datos obtenidos con la herramienta de la cadena de valor a través del FODA la cual permite desarrollar estrategias viables para mejorar la empresa sin importar el giro o la ubicación de esta En resumen la aplicación de la teoría de la cadena de valor en la actividad ovinocaprina arroja que esta no cuenta con ventaja competitiva alguna en la industria que está inserta. Cuenta con una estimación de costos elevados (se estima por la falta de registros fiables) y no cuenta con diferenciación alguna que le permita una penetración contundente en el mercado regional.

Se recomienda que los OVCAs generen tecnología y diferenciación en su producto, así como llevar registró de sus operaciones contables, administrativas, y de producción, esto con el único propósito de poder llegar a una toma de decisiones efectiva y que les ayude a lograr la permanencia mediante una actividad rentable.

Como estrategia de comercialización se recomienda dar valor agregado al producto incluyendo a la carne de cabra y/o borrego condimentos que le den un típico sabor según la región donde se desee comercializar permitiendo mediante la diferenciación del producto desprenderse de la competencia al lograr incluir

como clientes todos aquellos que no consumían el producto por falta de conocimiento en la preparación y/o aquellos que ya le son fieles a este tipo de producto.

Los programas gubernamentales deben promover el acceso a los servicios críticos de técnicos, financieros y de negocios para aumentar la eficiencia, mejorar la calidad y beneficiarse de nuevos mercados. Brindar asistencia técnica a nivel de empresa para mejorar la capacidad de aprovechar las oportunidades del mercado, mejores insumos y la tecnología más productiva. A nivel de mercado, quitar las restricciones a lo largo de las cadenas de valor competitivas mediante el apoyo a los proveedores de servicios de apoyo crítico y mejorando el entorno empresarial que permitan aumentar la contribución de la industria al crecimiento económico y reducción de la pobreza.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Raanan, Weitz (1981). *“Desarrollo Rural Integral”* Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

Diario Oficial (2005) *“Ley de Desarrollo Rural Sustentable”*.

SAGARPA, (2000 al 2005) *“Programa de Desarrollo Rural de la Alianza para el Campo”*.

Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (1994) *“Introducción a la Integración de Microempresa”*. Programa de Formación. Primera reimpresión 1994.

Guerra y Aguilera (2002) *“Economía del agro negocio”*. UTEHA Noriega Editores. Primera edición.

Thomson/Strickland (2007) *“Administración Estratégica”*.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO (Food and Agriculture Organization por sus siglas en Inglés).

David Fred R. (2003) *“Conceptos de Administración Estratégica”*, 9ª edición, Prentice Hall, México.

Dussel Peters Enrique. (2004) *“Perspectivas y Retos de la Competitividad en México”*, UNAM, México.

Porter Michael E. (1982) *“Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”*, CECSA, México.

Porter Michael E. (1987) *“Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior”*, CECSA, México.

BIOGRAFIA

Gloria Muñoz del Real, Maestra en Administración, Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Ciencias Administrativas, campus Mexicali, gmuoz17@hotmail.com

Lourdes Patricia Escobar Pérez, Maestra en Administración, Universidad Autónoma de Baja California,
Facultad de Ciencias Administrativas, campus Mexicali
Pescobar.perez@gmail.com

Juan Benito Vela Reyna, Licenciado en Relaciones Comerciales Internacionales
Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas, campus Mexicali,
jbenitovela@yahoo.com.mx