



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL FODA Y EL PLAN ESTRATÉGICO
PARA LOS CAPRINOCULTORES SOCIALES DE LA COMARCA
LAGUNERA**

Luis Felipe Alvarado Martínez¹, Martha Vianey Perales García², Agustín Cabral Martell³ y
Tomás Everardo Alvarado Martínez⁴

**Design and implementation of the SWOT and the Strategic Plan for social goat farmers
of the Lagunera Region**

ABSTRACT

Mexico has 1% of the world's goat population. In Mexico, goat production takes place in about 350,000 production units, with a population of close to 9 million heads, which are fundamentally distributed in four areas: Arid and Semi-arid 39.7%, Central-Bajío 21.4%, Mixtec Region 26.4% and Tropical Zone 12.4%. Annually, approximately 44 thousand tons of carcass meat are produced, which represents around 1% of the meats produced in the country. According to SAGARPA, Coahuila represents the fourth national place in the number of heads, but it represents the first place in the production of goat meat and in the production of goat milk. The commercialization of goats for meat involves the sale of male and female kids, adult animals, old animals, goats that do not give birth and even sick animals. The transaction is carried out in the production units mainly by intermediaries, and the price is established by bulk per animal or per batch, without considering any aspect of quality in production. The traditional animal market in Mexico pays the animals in bulk, according to their appearance. The central problem of the goat chain is the low profitability it generates in the primary link. The main causes of this situation are: low productivity and the low selling price of the products. Low productivity stems from poor livestock feeding, from the small scale of production that goat farmers have, from carrying out the activity in an arid environment characterized by deteriorated pasturelands and without hydraulic infrastructure, which is inappropriate for the original genotypes of temperate zones. As it depends on the rains and being in an arid area, the condition of the rangelands is highly variable throughout the year, which results in strong seasonal fluctuations of production and risks of grassland deterioration if the animal loads are not adjusted to the availability of food or resort to supplementing livestock with cut fodder which can be costly. On the other hand, the low sales prices are the result of the seasonality of production, the existence of a reduced and underdeveloped market for goat products, which are seen as lower quality substitutes for other livestock products, all this aggravated due to distrust in the health of the products due to the lack of quality incentives.

Key Words: SWOT, Strategic Plan, Caprinocultores, Goat farmers, Strategies.

RESUMEN

México cuenta con el 1% de la población mundial de cabras. En México, la producción caprina se desarrolla en unas 350,000 unidades de producción, con una población cercana a 9 millones de cabezas, que se distribuyen fundamentalmente en cuatro zonas: Árida y Semiárida 39.7%, Centro-Bajío 21.4%, Región Mixteca 26.4% y Zona Tropical 12.4%. Anualmente se producen aproximadamente 44 mil toneladas de carne en canal, lo que representa alrededor del 1% de las carnes que se producen en el País. De acuerdo con la SAGARPA, Coahuila representa el cuarto lugar nacional en el número de cabezas, pero representa el primer lugar en la producción de carne caprina y en la producción de leche caprina.

¹ Departamento de ciencias Socioeconómicas UAAAN UL E-mail: procampo58@gmail.com.

² Departamento de Producción Animal UAAAN UL. E-mail: martha_vianey12@hotmail.com

³ Departamento de ciencias Socioeconómicas UAAAN UL. E-mail: acabralmar@yahoo.com.mx.

⁴ Departamento de Administración Agropecuaria UAAAN. E-mail: talvmar@hotmail.com.mx

La comercialización de cabras para carne implica la venta de cabritos machos y hembras, animales adultos, viejos, cabras que no paren e incluso animales enfermos. La transacción se realiza en las unidades de producción principalmente por intermediarios, y el precio se establece a bulto por animal o por lote, sin considerar aspecto alguno de calidad en la producción. El mercado tradicional de animales en México paga a los animales en bulto, según su apariencia. El problema central de la cadena de caprinos es la baja rentabilidad que genera en el eslabón primario. Las principales causas de esta situación son: la baja productividad y el bajo precio de venta de los productos. La baja productividad se deriva de una deficiente alimentación del ganado, de la reducida escala de producción que tiene los caprinocultores, de la realización de la actividad en un ambiente árido caracterizado por agostaderos deteriorados y sin infraestructura hidráulica, que resulta inadecuado para los genotipos originarios de zonas templadas se deriva de una deficiente alimentación del ganado, de la reducida escala de producción que tiene los caprinocultores, de la realización de la actividad en un ambiente árido caracterizado por agostaderos deteriorados y sin infraestructura hidráulica, que resulta inadecuado para los genotipos originarios de zonas templadas. Al depender de las lluvias y estar en una zona árida, la condición de los agostaderos es muy variable en el año, lo que se traduce en una fuerte estacionalidad de la producción y riesgos de deterioro del pastizal si no se ajustan las cargas animales a la disponibilidad de alimento o se recurre a suplementar al ganado con forrajes de corte que pueden resultar costosos. Por su parte, los bajos precios de venta son resultado de la estacionalidad de la producción, la existencia de un mercado reducido y poco desarrollado para los productos de cabra, los cuales son vistos como sucedáneos de menor calidad para otros productos pecuarios, todo esto agravado por la desconfianza en la sanidad de los productos debido a la falta de incentivos a la calidad.

Palabras Claves: FODA, Plan Estratégico, Caprinocultores, Caprinocultura y Estrategias.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es el resultado de una iniciativa personal, está conformado por varios elementos que le dan vigencia al mismo, se proyecta alcanzar el siguiente objetivo: Diseñar la técnica del FODA para los caprinocultores del sector social de la Comarca Lagunera, a partir de este se realizará el Plan Estratégico de los productores, posteriormente se podrá implantar en las unidades caprinas de la Comarca Lagunera.

Realizar diagnósticos en las organizaciones laborales es una condición para intervenir profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control. Thompson y Strikland (1998), establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de las que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos (Wilhelm, 1992)

Para hacer la propuesta, se tomó en cuenta la del Plan Rector de la Caprinocultura, sin embargo, no puede tener el rango y/o el alcance oficial, ya que éste es una iniciativa particular. De hecho, el orden que se guarda en un Plan Rector es una metodología nacional, la cual ofrece claridad y rumbo en cada uno de estos instrumentos estatales y el mismo nacional, sin embargo, en la realidad en muy pocas ocasiones se pusieron en práctica. Así también, el presente trabajo cuenta con las ventajas y desventajas de ser un documento académico.

Objetivo General

Diseñar el FODA para los caprinocultores sociales de la Comarca Lagunera, a partir de este se realizará el Plan Estratégico de los productores sociales, posteriormente se implantará en las granjas caprinas.

Objetivos Específicos

- Determinar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las explotaciones caprinas de la Comarca Lagunera.
- Diseñar un Plan Estratégico propio de la Región Lagunera para su implantación y funcionamiento rentable.

REVISIÓN DE LITERATURA

La administración estratégica, también denominada dirección estratégica, direccionamiento estratégico, gerencia o planificación estratégicas, exige el análisis de las organizaciones desde la perspectiva integral, así como la adopción de visiones ampliadas, adoptando y adaptando por parte de los tomadores de decisiones, modelos mentales que faciliten armonizar la visión del mundo y de sus participantes (Chiavenato y Sapiro, 2011). Para David (2003), la administración estratégica es un proceso que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Permite tomar decisiones sobre el tipo de esfuerzos de planeación que deben hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, qué se hará con los resultados.

De acuerdo con Marciniaken, (2013), en su forma más simple un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro.

Kotler y Armstrong (2001), plantean que el diagnóstico organizacional parte de un análisis completo de la situación de la empresa, éste incluye la desagregación de los elementos externos a la organización, así como la consideración de aspectos internos; esto exige la realización de un sondeo del ambiente externo e interno a la organización, identificación de factores, variables, actores o elementos existentes que de manera directa e indirecta afectan las operaciones de la organización.

En este orden de ideas David (2003), plantea la necesidad de una auditoría integral de la organización, para abarcar la evaluación del entorno (factores externos) y la evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa (factores internos). Por su parte el mismo autor, define las fuerzas externas como, situaciones que se traducen en cambios en la demanda de los consumidores, lo que puede afectar los tipos de productos y servicios desarrollados por la organización, el posicionamiento estratégico empresarial, las estrategias de segmentación del mercado y la selección de empresas para adquirir o vender. Una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica es el Balanced Scorecard (BSC), que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. Norton y Kaplan (2005) establecen que el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento.

La estrategia para fortalecer al Comité Sistemas Producto consiste en la elaboración del análisis FODA y el Plan Estratégico, por tal motivo se retomaron los estudios e información existentes de la actividad productiva caprina, para lo cual, fue necesario homogenizar conceptos, con el propósito de alcanzar los objetivos del trabajo mismo. De acuerdo con el Sistema Producto Caprino Plan Rector Nacional, de la SAGARPA (2015; 2018) y el INCA RURAL (2018), se conceptualizan los siguientes elementos.

“El Plan Rector se define como el documento guía que da dirección a las acciones del Comité, en términos de efectividad y eficiencia, de todas las acciones encaminadas a fortalecer la cadena de valor y tiene como objetivo identificar los factores que determinan la competitividad en cada uno de los eslabones que conforman el Sistema Producto con el propósito de plantear un conjunto de acciones concretas que garanticen la consolidación de todos los participantes como unidades económicas rentables a largo plazo. Esto como una estrategia para Fortalecer al Comité Sistemas Producto”.

A la vez la Ley de Desarrollo Rural Sustentable establece la constitución de los Comités Sistema Producto. En particular el Artículo 149 señala: La Comisión Intersecretarial (presidida por SAGARPA) promoverá la organización e integración de Sistemas-Producto, como Comités del Consejo Mexicano para el Desarrollo Rural Sustentable. La misma Ley en el Artículo 150 señala. Se establecerá un Comité Nacional de Sistema-Producto por cada producto básico o estratégico.

A la vez el Proyecto Plan Rector Sistema Producto Caprinos Región Lagunera 2015, establece los siguientes conceptos.

Sistema-Producto: “El conjunto de elementos y agentes concurrentes de los procesos productivos de productos agropecuarios, incluidos el abastecimiento de equipo técnico, insumos productivos, recursos financieros, la producción primaria, acopio, transformación, distribución y comercialización (Artículo 3º, Fracción XXXI de la LDRS)”.

Cadena Productiva: “Proceso sistémico en el que los actores de una actividad económica interactúan desde el sector primario hasta el consumidor final, basados en el desarrollo de espacios de concertación entre el sector público y privado orientados a promover e impulsar el logro de mayores niveles de competitividad de dicha actividad”. De igual manera el documento: Sistema Producto Caprino Plan Rector Nacional, de la SAGARPA (2015; 2018) y el INCA RURAL, (2018) establece las Etapas de Desarrollo del Plan Rector, las cuales son las siguientes:

Integración

Considera actividades orientadas a conseguir que los diferentes eslabones de las cadenas concurren en un esquema de trabajo, con un objetivo común de lograr mejores niveles de competitividad, contiene:

- Diagnóstico Previo
- Identificación de Actores
- Sensibilización de Actores
- Consolidación de sectores
- Consejos y Comités Estatales
- Taller de Análisis y Diagnóstico
- Protocolo de Integración

Operación e instrumentación

El Plan Rector, contempla las políticas, estrategias y acciones que promueven el desarrollo, crecimiento y ordenamiento de la cadena, para lograr mayores niveles de competitividad nacional e internacional. En esta etapa se crean los acuerdos y se asignan responsables para llevar a cabo todas las acciones y estrategias contenidas en el Plan Rector de la Cadena.

Seguimiento y evaluación

El Seguimiento, radica en establecer un esquema de control de cada una de las acciones contenidas e instrumentadas en el Plan Rector. Para ello, en las reuniones programadas para cada fin se toman acuerdos específicos, con responsables y plazos de ejecución. En una matriz de seguimiento se verifica el avance en el cumplimiento. La Evaluación, se debe realizar a través de indicadores que permitan contrastar la competitividad de la propia cadena, lo que permitirá cuantificar el impacto que tienen las acciones que contiene el plan rector, estos indicadores son los siguientes:

- Productividad
- Rentabilidad
- Retorno al productor
- Participación en el mercado meta
- Competitividad en precio
- Participación en el mercado global

Definición De FODA y Plan Estratégico

FODA: “El ingeniero estadounidense Albert S. Humphrey es señalado como el creador del análisis FODA, también conocido como análisis DAFO o DOFA y, en inglés, como SWOT análisis (Vliet, 2010). En la década de 1970, este consultor de empresas y otros miembros del equipo de un instituto de investigación, a partir de numerosas entrevistas a ejecutivos, concluyeron que las entidades disponen de fortalezas en el presente y de oportunidades favorables para el futuro, al igual que debilidades actuales y amenazas en el porvenir” (Pérez y Merino, 2017)

Plan Estratégico: De acuerdo con Marciniak (2013), en su forma más simple un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Que ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible.

MATERIALES Y METODOS

Como parte de la investigación, se revisaron documentos oficiales como el Plan Rector Nacional y Regional de la Comarca Lagunera de la Caprinocultura, así como conceptos de; FODA y Plan Estratégico. Se diseñaron encuestas a productores sociales de la Comarca Lagunera, cuyos hatos fueran representativos de la actividad productiva de la región. Por otro lado, se entrevistó a funcionarios agropecuarios de los gobiernos estatales, Coahuila y Durango, y Federal, de la SADER (2019), cuyo objetivo fue recoger recomendaciones y orientaciones de la ubicación de los hatos. El diseño del cuestionario posibilitó que el procesamiento de la encuesta, fuera relativamente fácil y a la vez la sistematización y ordenamiento de la información proporcione resultados claros, los cuales sirvió de base para diseñar el FODA y el Plan Estratégico. Se aplicaron cincuenta cuestionarios, a igual número de productores sociales, el universo es de treientos caprinocultores.

El presente apartado se realizó a partir de las cincuenta encuestas practicadas a igual número de productores sociales, quienes se estratificaron de acuerdo con las características de las instalaciones para el manejo del hato, disponibilidad de equipo y maquinaria básica para la ordeña, manejo del rebaño (semiestabulados), entre otras. Los propietarios de los hatos se distribuyeron (Cuadro 1) de la siguiente forma, la selección se realizó en base a las consultas de las autoridades agropecuarias de la Comarca Lagunera, y de la propia Unión de Caprinocultores. La distribución de la aplicación de encuestas y el número de estas estuvo acotada por la disponibilidad de presupuesto y del tiempo, el trabajo se realizado en el 2019.

Cuadro 1. Distribución de encuestas por Municipio

Municipio	No. de Encuestas aplicadas a productores
Francisco I. Madero	Cinco productores
Matamoros	Cinco productores
San Pedro	Cinco productores
Torreón	Cinco productores
Viesca	Cinco productores
Gómez Palacio	Cinco productores
Lerdo	Cinco productores
San Juan de Guadalupe	Cinco productores
General Simón Bolívar	Cinco productores
Tlahualilo	Cinco productores

Fuente: Elaboración personal.

Desarrollo de la propuesta

Es básico para la presente propuesta definir las características de la Comarca Lagunera, con el fin de contextualizar el ofrecimiento. La región está ubicada en el Centro Norte de México, en el suroeste de Coahuila y el noreste de Durango, entre los paralelos 26° 51' 00'' y 24° 22' 48'' de latitud norte y 101° 51' 46'' y 104° 48' 36'' al oeste de Greenwich, ésta conformada por 15 municipios, 10 de ellos del estado de Durango y 5 del estado de Coahuila.

Debe su nombre a una zona localizada en el Bolsón de Mapimí, donde anteriormente se encontraban 13 lagunas, entre las cuales las más importantes fueron las lagunas de Mayrán y la de Viesca, la primera de ellas fue de las más grande de América Latina que se alimentaba por los ríos Nazas y el Agua Naval hasta antes de la construcción de las presas Lázaro Cárdenas y Francisco Zarco que en la actualidad regulan su afluente, por lo que las lagunas han desaparecido, los municipios centrales de la laguna son: Mapimí, Gómez Palacio, Lerdo, Torreón y Viesca (Anuario Estadístico y Geográfico de Coahuila de Zaragoza, 2017).

La altura media sobre el nivel mar es de 1,139 metros. Cuenta con una extensión montañosa y una superficie plana donde se localizan las áreas, agrícolas, así como las áreas urbanas. La región cuenta con una extensión total de 38,124.8 km², en las que se encuentran comprendidas las áreas montañosas, las agrícolas y pecuarias, así como las áreas urbanas. La superficie agrícola es de 211,367 ha., la superficie ganadera es de 2'701,107 ha.

Cuenta con excelentes accesos y los más importantes son: Por vía terrestre las carreteras federales No. 49 D (Chihuahua -Torreón), 40 (Saltillo -Torreón), 30 (Monclova -Torreón), 49 (Zacatecas -Torreón) y 40D (Durango -Torreón), Ferrocarril Durango-Torreón Monclova y el Aeropuerto Internacional Francisco Sarabia en la ciudad de Torreón, Coahuila (Figura 1) se distingue esta ubicación y en la Cuadro 2, se observa la conformación de los municipios de la Comarca Lagunera por Estado.

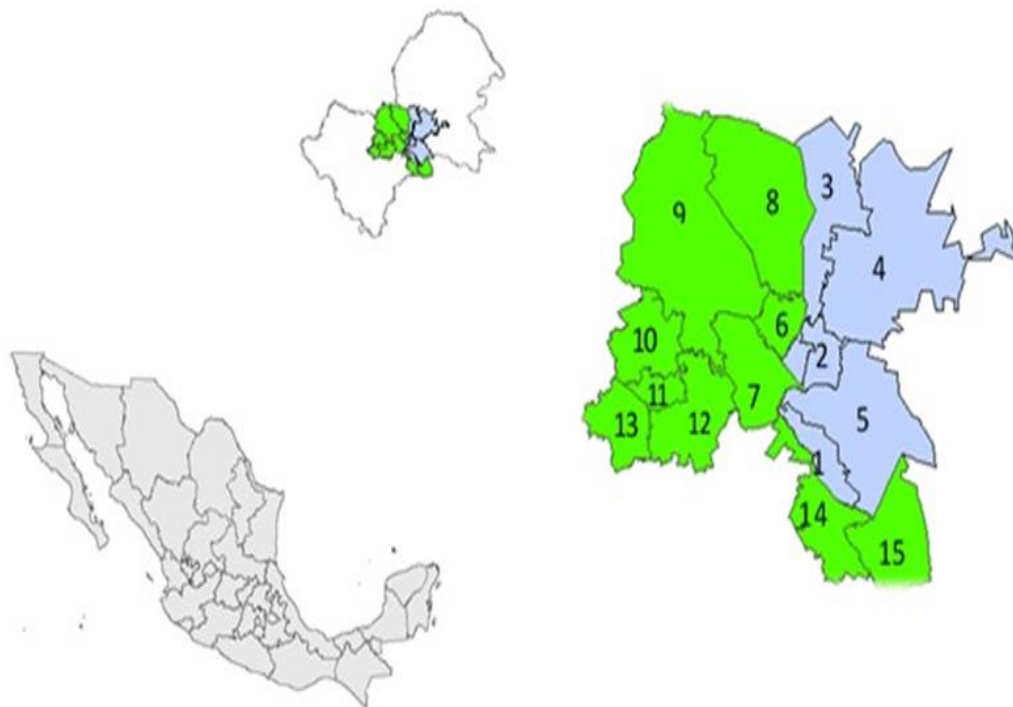


Figura 1. Ubicación de la Comarca Lagunera.

Fuente: Elaboración personal

Cuadro 2. División municipal de la Comarca Lagunera

Laguna Coahuila	
Número	Municipio
1	Torreón
2	Matamoros
3	Francisco I. Madero
4	San Pedro
5	Viesca
Laguna de Durango	
Números	Municipio
6	Gómez Palacio
7	Lerdo
8	Tlahualilo
9	Mapimí
10	San Pedro del Gallo
11	San Luis del Cordero
12	Nazas
13	Rodeo
14	Simón Bolívar
15	San Juan de Guadalupe

Fuente: Elaboración personal.

En la Cuadro 3, se distinguen las características de altura del Nivel del Mar, la superficie en kilómetros cuadrados los quince municipios de la Región Lagunera, en cuanto a la altura sobre el nivel del mar, la superficie total en km², la población, la densidad de población, y la PEA de cada uno de los quince municipios que conforma la Comarca Lagunera. Los municipios de Tlahualilo, San Pedro y Viesca son los que ocupan la mayor superficie de la región.

Cuadro 3. Características de los municipios de la Comarca Lagunera

Municipio	Altura m.s.n.m	Superficie km ²	Territorio estatal (%) ¹	Población	Densidad de población hab./km ²	PEA % ²
Gómez Palacio	1,150	990.0	0.70	342,286	406.3	46.8
Lerdo	1,140	1,868.8	1.70	153,311	71.4	47.0
Mapimi	1,300	7,126.7	6.30	26,502	3.4	39.2
San Pedro del Gallo	1,660	2,008.3	1.50	1,478	0.8	36.3
San Luis Del Cordero	1,490	543.9	0.50	2,077	3.4	31.3
Nazas	1,250	2,412.8	1.90	12,957	5.4	38.1
Rodeo	1,340	1,854.9	1.20	13,554	9.5	41.8
Gral. Simón Bolívar	1,530	2,998.0	1.80	10,110	4.6	31.5
San Juan de Guadalupe	1,520	2,343.1	2.00	5,564	2.3	32.7
Tlahualilo	1,100	3,709.8	3.80	22,895	4.8	38.3
Comarca Lagunera Durango	1,348	25,856.3	21.40	590,734		
Francisco I. Madero	1,100	4,933.9	1.90	58,360	20.8	46.0
Matamoros	1,100	1,003.7	0.50	108,950	135.2	48.4
San Pedro	1,090	9,942.4	4.70	106,142	14.9	42.0
Torreón	1,120	1,947.7	0.80	679,288	529.6	53.2
Viesca	1,100	4,203.5	2.90	21,549	4.9	40.5
Comarca Lagunera Durango	1,102	22,031.2	10.80	974,298		
Región Lagunera	1,125	38,12.8		1,781,268		

¹ Porcentaje del Territorio Estatal.

² PEA. Población Económicamente Activa. Se refiere a la población de 12 años y más.

Fuente: Área de Planeación de la SADER, 2019.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Características del productor, el rebaño, sanidad del rebaño, alimentación y análisis por grupo de producción. Con base en las encuestas levantadas a los caprinocultores, se obtuvieron los siguientes resultados.

Perfil del productor

La edad media del productor fue de 54.5 años, con 26.7 años en la actividad caprina. Su familia está conformada de 4.9 miembros, de los cuales 3.2 son dependientes económicos. A mayor edad de los productores se encontró que tenían más años de experiencia en la actividad y menos grados académicos estudiados; a la vez con menor número de dependientes económicos, menos miembros integrantes de la familia y menos mujeres en el hogar. Por otro lado, los productores con mayor estudio mostraron tener mayor número de dependientes económicos y menor mortalidad de cabritos.

Se encontró que los productores que diversifican sus ingresos con otras actividades tienen menor número de cabras en ordeña, menor venta de leche y mayor número de cabras con abortos. Un 22% de los productores tienen sala de ordeña pequeña y rústica; sin embargo, la mayoría no la utilizan por falta de costumbre en los animales (50%), o porque pierden tiempo al usarla (25%), les falta alimento que ofrecer durante la ordeña (12%) o la producción de leche es muy baja (13%). La ordeña se realiza principalmente en el corral, en áreas no específicas para ello y sin condiciones higiénicas apropiadas.

Características del rebaño

El tamaño promedio del rebaño fue de 92 animales, con una media de 68 hembras adultas y 1.69 sementales. La estructura promedio del rebaño fue: 74% de vientres, 12% de triponas, 1% de cabritos, 2% de sementales, el resto se consideran desechos del rebaño. Se encontró que un 56% de los productores tienen sementales propios y un 44% utiliza sementales prestados. De los productores con sementales propios, 47% proceden del mismo rebaño, sin conocer el grado de consanguinidad; un 37% son de origen del cabritero, ignorando la procedencia y antecedente sanitario, y un 16% compra en forma directa a otros productores. Se encontraron características raciales de sementales provenientes de cruces de las razas Nubia, Alpino Francés, Saanen, Toggenburg y Granadina, teniendo los productores preferencia por las cruces donde predominan las dos primeras. La época de partos fue de septiembre a febrero, con un 70% de pariciones en noviembre y diciembre. Se identificó una relación macho-hembra de 1:32 y una fertilidad del 57.6%. El periodo de lactancia también varió, encontrando cabras con lactancias desde 120 hasta 319 días.

Sanidad del rebaño

Las principales causas de mortandad encontradas fueron, entre otras, neumonía, asfixia, diarrea, las que afectaron a los cabritos con 23% de mortalidad. Se encontró una incidencia de 8,92% de abortos; el destino de los desechos de aborto es: productores que lo entierran (7%), lo tiran al campo abierto (16%) o lo utilizan como alimento para perros (77%). De los abortos se observó que un 57% de los casos ya estaba formado el feto y un 43% aún era prematuro. Un 19,4% de los productores no llevan a cabo ninguna actividad de manejo sanitario; mientras que el 80,6% si la realiza, pero sujeto a la disponibilidad de recursos económicos.

Alimentación

En la ruta de pastoreo las cabras consumen mezquite (*Prosopis laevigata*), nopal (*Opuntia* spp.), cardenche (*Cylindropuntia imbricata*), hierbas y gramíneas. En promedio 88.33% de los productores tienen acceso a residuos de cultivos agrícolas (sorgo, maíz, avena, melón, sandía y alfalfa) que se producen en su propiedad (45%), en parcelas en renta (45%) o con acceso sin pago (10%). Un 50% paga en efectivo y 50% negocia la parcela rentada por medio del trueque con la entrega de cabritos.

Se percibió que la temporada de acceso a las áreas agrícolas varía de acuerdo a la disponibilidad de esquilmos; 25% tiene acceso todo el año y 58% solo en alguna época específica del año. Solo 58,3% utiliza concentrado comercial o alfalfa, silo, maíz o avena; sin embargo, suplementa en forma esporádica, ya sea por el alto costo o por baja disponibilidad del suplemento. El resto de los productores (41,7%) no suplementan.

Análisis por grupos de producción

Al analizar los tres grupos (bajo, medio y alto) formados por la producción máxima de leche en el año, se encontró diferencia en su media de producción máxima por cabra, con promedios de 0,672; 1,384 y 2,095 litros/cabra/día. Los productores en el grupo bajo tienen menor edad, con 48 años en contraste a 57 y 58 años de los otros los grupos medio y alto; aunque no hay diferencia en los años de experiencia para los grupos bajo, medio y alto de producción de leche (22, 29 y 29 años respectivamente). También se observó diferencia en el número de remplazos (triponas) (5, 13 y 16 respectivamente), así como en el porcentaje de pariciones para el grupo medio.

Aparentemente la edad del productor es la variable que más influye en la respuesta de producción de leche máxima obtenida en el año. Al correlacionar las variables se encontró que a mayor edad de los productores hubo mayor porcentaje de pariciones y mayor producción de leche, lo cual es contrario a lo que generalmente se piensa, que la edad avanzada del productor es un elemento negativo en el desempeño del rebaño.

Al agrupar y comparar los rebaños por edad de los productores se obtuvo un primer grupo con una media de 45 años de edad y un segundo con 62 años. Se encontró diferencia para tiempo en la actividad caprina, con 21 y 32 años de experiencia respectivamente. Igualmente hubo diferencia para producción máxima de leche, con 1,15 y 1,42 litros/cabra/día y también para porcentaje de pariciones, con 46,2 y 67,3%, en los grupos de menor y mayor edad del productor, respectivamente. Con lo anterior se corroboró que a mayor edad y experiencia se tienen mayores índices de productividad en la unidad de producción

FODA de los Caprinocultores

En principio el FODA, de acuerdo con la Dra. Renata Marciniak se define; FODA es una sigla que se forma con los términos “fortalezas”, “oportunidades”, “debilidades” y “amenazas”. Se denomina análisis FODA al estudio que permite conocer estas características de una empresa o de un proyecto, detallándolas en una matriz cuadrada (Pérez y Merino, 2017). Este apartado se realizó en base a la consulta directa con productores dedicados a la Caprinocultura de la Región Lagunera, el resultado fue el siguiente: Las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se encontraron entre los productores encuestados, fue como sigue:

Fortalezas

- F₁ Actividad productiva de tradición familiar y gran experiencia.
- F₂ La incidencia familiar conlleva a una estructura simple en sus relaciones de mando y a una división simple del trabajo.
- F₃ Unidades de producción familiar, con aceptable nivel organizativo y capacidad de transformación, afiliadas a las Asociaciones de Caprinocultores Regionales.
- F₄ Disposición al trabajo coordinado en torno a una empresa para la entrega de leche.
- F₅ Disposición por parte de los socios para el uso de tecnologías que permitan una mejor calidad de leche.
- F₆ La existencia de una base genética aceptable en los hatos caprinos que se explotan en la Región Lagunera
- F₇ Fuerza de promoción de productos entre las familias del sector social.

Debilidades

- D₁ Las unidades de producción se desarrollan con baja rentabilidad, insuficiente para brindar calidad de vida razonable a los caprinocultores y sus familias.
- D₂ Las instalaciones y equipo con los que cuentan las unidades de producción caprina son rústicos a no rústicos, lo que resulta inadecuado para elevar la calidad del producto primario producido.
- D₃ Escaso desarrollo de capital humano que potencien el desarrollo administrativo, social, técnico productivo y de comercialización.
- D₄ Al predominar el trabajo individual, carecen de un sistema que permita el manejo integral de los recursos naturales.
- D₅ Estructura del hato en promedio con 15% de cabras viejas y jorras lo que reduce la alimentación disponible.
- D₆ Ausencia de registros de producción y de manejo del hato.

Oportunidades

- O₁ Interés institucional para brindar apoyo a proyectos estratégicos territoriales de la cadena caprina, principalmente de SADER.
- O₂ Mercado regional y nacional de gran potencial, existiendo una ubicación estratégica para la comercialización de productos diversificados.
- O₃ Ubicación estratégica de la región en el norte-centro del país.
- O₄ Gran incidencia regional de alergias y problemas con la ingestión de la lactosa derivada de la leche bovina.
- O₅ Mercado formal abierto a los productos derivados de leche de cabra.

Amenazas

- A₁. El abasto al mercado nacional de productos lácteos y sus derivados se caracteriza por altos niveles de importación.
- A₂. Opinión pública desfavorable a hacia la leche de cabra.
- A₃. La competencia de otras empresas con productos similares.
- A₄. Escases de alimentos por sequías en la región.
- A₅. Ausencia de programas institucionales de asistencia técnica caprina y mejoramiento genético.

Priorización del análisis de los Factores Internos

Este ordenamiento de mayor a menor importancia fue parte de la metodología que se siguió en el trabajo, se presentó una disyuntiva, ya que cada productor determinó su propia importancia, por esta razón les expuso a los productores las respuestas de las encuestas, y después de una reunión se llegó a esta priorización, fue un trabajo conjunto y debemos respetar las opiniones de los productores, no se puede cambiar en base a decisiones técnicas, por eso no se debe eliminar.

Fortalezas

- F₁ Disposición por parte de los socios para el uso de tecnologías que permitan una mejor calidad de leche.
- F₂ Actividad productiva de tradición familiar y gran experiencia.
- F₃ Disposición al trabajo coordinado en torno a una empresa para la entrega de leche.
- F₄ La existencia de una base genética aceptable en los hatos caprinos que se explotan en la Región Lagunera.
- F₅ Unidades de producción familiar, con aceptable nivel organizativo y capacidad de transformación, afiliadas a las Asociaciones de Caprinocultores Regionales.
- F₆ La existencia de una base genética aceptable en los hatos caprinos que se explotan en la Región Lagunera.
- F₇ Fuerza de promoción de productos ente las familias del sector social.

Debilidades

- D₁ Estructura del hato en promedio con 15% de cabras viejas y jorras lo que reduce la alimentación disponible.
- D₂ Ausencia de registros de producción y de manejo del hato.
- D₃ Las instalaciones y equipo con los que cuentan las unidades de producción caprina son rústicos a regulares, lo que resulta inadecuado para elevar la calidad del producto primario producido.
- D₄ Ausencia de registros de producción y de manejo del hato.
- D₅ Las unidades de producción se desarrollan con baja rentabilidad, insuficiente para brindar calidad de vida razonable a los caprinocultores y sus familias.
- D₆ Al predominar el trabajo individual, carecen de un sistema que permita el manejo integral de los recursos naturales.
- D₇ Escaso desarrollo de capital humano que potencien el desarrollo administrativo, social, técnico productivo y de comercialización.

Priorización del análisis de los Factores Externos

Oportunidades

- O₁ Ubicación estratégica de la región en el norte-centro del país.
- O₂ Mercado regional y nacional de gran potencial, existiendo una ubicación estratégica para la comercialización de productos diversificados.
- O₃ Mercado formal abierto a los productos derivados de leche de cabra.
- O₄ Gran incidencia regional de alergias y problemas con la ingestión de la lactosa derivada de la leche bovina.
- O₅ Interés institucional para brindar apoyo a proyectos estratégicos territoriales de la cadena caprina, principalmente de SADER.

Amenazas

- A₁ Escases de alimentos por sequias en la región.
- A₂ La competencia de otras empresas con productos similares.
- A₃ El abasto al mercado nacional de productos lácteos y sus derivados se caracteriza por altos niveles de importación.
- A₄ Ausencia de programas institucionales de asistencia técnica caprina y mejoramiento genético.
- A₅ Opinión pública desfavorable hacia la leche de cabra.

Plan Estratégico

Visión

La consolidación de Caprinocultura, como una actividad productiva, social, cultural y económicamente rentable, se alcanzará mediante la competitividad con productos y subproductos de calidad conjuntamente con acciones comprometidas de los integrantes del sistema producto y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales.

Misión

Integramos un Sistema producto que a través de la aplicación de la tecnología y respetando la normatividad, busca satisfacer la demanda de los productos caprinos en todos los nichos de mercado, mejorando continuamente la calidad y el precio de los mismos en beneficio de nuestros consumidores.

Valores

Actuar con:

- Honestidad entre los miembros de la agrupación, y con el público consumidor
- Respeto mutuo entre los propios productores
- Igualdad de oportunidades para cada caprinocultor
- Trabajo en equipo como forma de trabajo eficiente
- Limpieza y calidad de nuestros productos con el propósito de ofrecer productos sanos
- Discutir en asamblea los asuntos del Sistema producto Caprinos e incluir a la nueva generación en la toma de decisiones.

Estrategias

Se deben de gestionar apoyos de las instituciones, para potencializar el mercado de estos productos. Es necesario gestionar recursos públicos de los diferentes Programas de Apoyo para el desarrollo del capital humano y asistencia técnica que permita elevar la calidad de la leche obtenida y elevar la rentabilidad del hato. Fortalecer la disponibilidad a la organización para mejorar la alimentación, la asistencia técnica y generar una fuerza de promoción constante sobre los beneficios de la leche de cabra y sus derivados. Desarrollar un programa de mejoramiento de la calidad de leche de cabra por parte de los caprinocultores mediante el registro de producción, programa de asistencia técnica y de mejoramiento genético que paulatinamente eleve la opinión pública a la leche de cabra.

Líneas de Acción

- Capacitación técnica en el manejo y desarrollo administrativo de los hatos caprinos.
- Asistencia a foros donde se traten temas relacionados.
- Cursos de capacitación dirigida a productores caprinos para la instrucción en esta actividad.
- Constante enlace y comunicación con empresas líderes en el mercado de los productos ofertados.
- Gestionar convenios para la comercialización de la producción ante las principales empresas nacionales que requieran los productos.
- Acuerdos para precios de compra-venta garantizando la satisfacción de las partes, mediante diálogos y documentos impresos.
- Mayor difusión de las ventajas de los productos de origen caprino para que el consumidor adquiera los productos.
- Campañas de difusión de las propiedades nutricionales de los productos y derivados caprinos por medio de redes sociales y otros medios de comunicación masiva.
- Gestión ante dependencias gubernamentales, tales como SADER, CONAZA, etc. para generar proyectos de captación de agua y conservación de agostaderos.
- Desarrollar la producción del hato, esto mediante la mejora genética de las razas acorde a la región del semidesierto lagunero.

CONCLUSIONES

Es importante comentar que la producción caprina en la Comarca Lagunera es la única fuente de ingresos para productores marginados, por tal motivo al alcanzar los objetivos planteados el FODA y Plan

Estratégico, es de capital importancia, además se alcanzó la organización de ellos, que es igual de importante que los objetivos del trabajo, se debe seguir con el acompañamiento a los productores caprinos, y dejarlos que ellos alcancen una madurez, y posteriormente su independencia.

La tipificación de los productores y sus actividades productivas retratan las condiciones sociales y productivas, con la que ellos trabajan, por tal motivo, los tres niveles de gobierno deben atender con decisión a esta rama productiva y a esta clase social, la cual está abandonada, solo con la intervención del

gobierno, con apoyos en infraestructura para la producción primaria, y posteriormente para la transformación de los productos primarios. Queda claro que esta actividad productiva es propia de los productores marginados, cuya actividad principal es la explotación de las chivas.

El FODA y el Plan Estratégico representan la realidad propia de ellos, su contexto productivo, económico y social, a la vez que proyectan sus aspiraciones al mediano y al largo plazo, y las instituciones de educación e investigación deben estar asesorando a los caprinocultores, ya que son la esencia del rescate de la pobreza en México. Se puede concluir que los objetivos del trabajo se alcanzaron, y deben servir como medio para alcanzar las aspiraciones de estos productores marginados, que también pertenecen a México, tal como se había ofrecido al inicio del presente trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anuario estadístico y geográfico de Coahuila de Zaragoza. 2017. https://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF_Docs/COAH_ANUARIO_PDF.pdf.

Chiavenato, I. y Sapiro Arão. 2011. Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. Segunda Edición. McGraw-Hill Educación. México. 349 p.

David, F R. 2003. Conceptos de Administración estratégica. Novena edición. Editorial Pearson Education. México. 370 p.

INCA RURAL. 2018. Sistema Producto Caprino Plan Rector Nacional. https://issuu.com/caprinobaja/californiasur/docs/plan_rector_sist_prod_caprinos.pdf

Kaplan, R. y Norton, D. P. 2005. El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño. Harvard Business Review América Latina 83(7):102-110

Kotler, P. y Armstrong G. 2001. Marketing. México. Décimo Cuarta Edición. Pearson Education. 720 p.

Marciniak, R. 2013. Gestión empresarial: Sobre las estrategias, modelos, herramientas de gestión y otra información necesaria para saber cómo gestionar una empresa. <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>.

Pérez, P. J. y Merino M. 2017. Definición.de: Definición de FODA. Actualizado: 2019 <https://definicion.de/foda/>.

Plan Rector del Sistema Producto Caprinos Región Lagunera. 2015. InfoRural.com.mx. <https://www.yumpu.com/es/document/read/23405544/plan-rector-sistema-producto-caprinos-inforuralcommx>.

SAGARPA. 2015. Anuario estadístico, Subdelegación de Planeación de la SAGARPA. <http://www.agricultura.gob.mx/catalogos/sagarpa-2015>.

SAGARPA. 2018. Anuario Estadístico, Subdelegación de Planeación de la SAGARPA. <https://inehrm.gob.mx/recursos/Libros/SAGARPA.pdf>.

SADER. 2019. Documentos (Archivos). <http://www.agricultura.gob.mx/sader-2019>.

Thompson A. Jr. y Strickland A. J. 1998. Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas. Edición especial en español. México. Mc Graw Hill Interamericana Editores. 639 p.

Vliet, V. V. 2010. Albert Humphrey. ToolsHero: <https://www.toolshero.com/toolsheros/albert-humphrey>.

Wilhelm, W. R. 1992. Changing corporate culture or corporate behavior? How to change your company. Academy of Management Executive 6(4), 72-76.

Artículo recibido el día 04 de Diciembre de 2020 y aceptado para su publicación el día 18 de Mayo de 2021.

TABLA DE CONTENIDO

ARTÍCULOS

Gutiérrez S., Alejandro y
Anido R., José Daniel
PRESENTACIÓN (13-14)

Rodríguez-González, Shirley;
Fernández-Rojas, Xinia Elena y
Coelho-de-Souza, Gabriela
**MULTIDIMENSIONALIDAD DE LA
SEGURIDAD ALIMENTARIA Y
NUTRICIONAL EN EL ESPACIO
RURAL DE COSTA RICA** (17-38)

Gómez Serna, Laura Cristina y
Bernal Rivas, Jennifer
**PRODUCCIÓN, ACCESO Y
DIVERSIDAD ALIMENTARIA EN
FAMILIAS AGRICULTORAS
AGROECOLÓGICAS EN TIEMPOS DE
COVID-19** (39-52)

Sacco dos Anjos, Flávio;
Rauter Menezes, Gabrielito;
Ehlert Pollnow, Germano y
Velleda Caldas, Nádia
**¿SON LOS PRODUCTOS ORGÁNICOS
MÁS CAROS? ESTUDIO
COMPARATIVO DE LOS PRECIOS
HORTOFRUTÍCOLAS EN DISTINTOS
CANALES DE COMERCIALIZACIÓN
DE PELOTAS, BRASIL** (53-70)

*DOSIER 25 ANIVERSARIO DE
AGROALIMENTARIA (PARTE II)*

Coello Contreras, José Enrique
PRESENTACIÓN DOSIER (71-76)

Gutiérrez S., Alejandro
**VENEZUELA, LA CRISIS Y LA
SEGURIDAD ALIMENTARIA: HACIA
UNA NUEVA ESTRATEGIA** (77-116)

Landaeta-Jiménez, Maritza;
Herrera Cuenca, Marianella;
Sifontes, Yaritza y López de Blanco, Mercedes
**ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN EN
VENEZUELA: UN VOLCÁN EN
ERUPCIÓN** (117-136)

Quintero, Ana Alejandra y
Anido R., José Daniel
**LA ALIMENTACIÓN COMO DERECHO
HUMANO Y SUS VÍNCULOS CON LAS
POLÍTICAS ECONÓMICAS EN
VENEZUELA: DE LA I REPÚBLICA AL
SOCIALISMO DEL SIGLO XXI**
(137-192)

Hernández, Juan Luis
**LOS EFECTOS EN EL SECTOR
AGROALIMENTARIO VENEZOLANO
DE LA PANDEMIA DE LA COVID-19 Y
LAS MEDIDAS ADOPTADAS PARA
COMBATIRLA** (193-212)

Quintero Rizzuto, María Liliana
**LA CADENA AGROALIMENTARIA DEL
CACAO EN VENEZUELA: HACIA EL
DESARROLLO TERRITORIAL**
(213-238)

Llambí Insúa, Luis
**LAS ACTUALES POLÍTICAS DE
EXTRACCIÓN DE RECURSOS
BIOFÍSICOS DE VENEZUELA Y SUS
IMPACTOS ECONÓMICOS,
SOCIALES, TERRITORIALES Y**

**AMBIENTALES, PROPUESTAS
PARA EL DISEÑO DE UN MODELO
ALTERNATIVO** (239-257)

Fernández-Guillén, Oscar E.
**EL SECTOR AGROALIMENTARIO EN
LOS PROCESOS DE INTEGRACIÓN
ECONÓMICA: UNA MIRADA A LA
ASOCIACIÓN VENEZUELA-
MERCOSUR** (259-299)