

## Caracterización de la cadena de valor de productos del ganado vacuno en Hato Mayor del Rey, República Dominicana

Characterization of the value chain of cattle products in Hato Mayor del Rey, Dominican Republic

**Hernán Enrique Rodríguez Minier**

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Autónoma de Santo Domingo.  
República Dominicana. [hrodriguez76@uasd.edu.do](mailto:hrodriguez76@uasd.edu.do); [hernanminier@gmail.com](mailto:hernanminier@gmail.com);  
<https://orcid.org/0000-0001-9302-9555>

DOI <https://doi.org/10.48204/j.guacamaya.v8n1.a4325>

**Recibido: 25/6/2023 - Aceptado: 16/8/2023**

### Resumen

En los últimos años, las cadenas de lácteos y carnes de ganado Bovino, muestra una tendencia que se pueden enumerar en los siguientes aspectos: 1) cambios de preferencias por parte de los consumidores, 2) pocos incentivos crediticios a la actividad ganadera y 3) aparición de rubros agrícolas alternativos. A pesar de esto, estas cadenas de crianza y procesamientos de ganado vacuno, representa una importante fuente de recursos, empleo y de desarrollo de nuevos negocios y productos, siendo una actividad relevante desde el punto de vista económico, ambiental y social, más específicamente en la Provincia de Hato Mayor. Esta investigación se trazó como objetivo Analizar el funcionamiento y nivel de competitividad de las cadenas de valor de carnes, leche y sus derivados que funcionen en la provincia de Hato Mayor, para ello se debió de desarrollar una metodología que abarcara las actividades de recolección de información de campo, información secundaria y la asistencia a reuniones y seminario relacionada con la producción y comercialización de leche, carnes y lácteo de la región este y de la provincia de Hato Mayor. Al finalizar esta investigación hemos podido hacer una síntesis a modo de conclusiones que se derivan de lo siguiente : Poca productividad en la producción lechera, escaso financiamiento formal para la producción de quesos, dulces, yogurt, dulces y conservas, en alrededor de un 40% las mayorías de las fincas de producción medianas es atendida por empleados familiares, La comercialización de los productos transformado es de manera muy rudimentaria los productores deben de usar vehículos propios para trasladar sus productos a los puntos de venta

**Palabras claves:** Cadenas de valor, cadenas de valor agropecuarias, competitividad, sostenibilidad alimentaria, desarrollo económico local

### Abstract

155

<https://revistas.up.ac.pa/index.php/guacamaya>

In recent years, the chains of dairy and cattle meat, shows a trend that can be listed in the following aspects: 1) changes in preferences on the part of consumers, 2) few credit incentives for livestock activity and 3) appearance of alternative agricultural headings. Despite this, these cattle breeding and processing chains represent an important source of resources, employment and the development of new businesses and products, being a relevant activity from the economic, environmental and social point of view, more specifically in the Province of Hato Mayor. The objective of this research was to analyze the operation and level of competitiveness of the value chains of meat, milk and their derivatives that work in the province of Hato Mayor, for this it was necessary to develop a methodology that included the information collection activities. field, secondary information and attendance at meetings and seminars related to the production and marketing of milk, meat and dairy products in the eastern region and the province of Hato Mayor.

At the end of this investigation we have been able to make a synthesis by way of conclusions that are derived from the following: Little productivity in dairy production, little formal financing for the production of cheeses, sweets, yogurt, sweets and preserves, in around 40% Most of the medium production farms are attended by family employees. The commercialization of the transformed products is very rudimentary. The producers must use their own vehicles to transport their products to the points of sale.

**Keywords:** Value chains, agricultural value chains, competitiveness, food sustainability, local economic development

### Introducción

El presente artículo es el fruto de los resultados de una investigación realizada para la provincia de Hato Mayor del Rey ubicada en la región este de la República Dominicana. La cadena de valor de ganado vacuno y todos sus derivados es una de las principales fuentes económica de esta provincia desde tiempo de la colonización, en donde se desarrollaron grades hatos ganaderos y por supuestos estuvieron muy interrelacionado al auge de la industria azucarera en esta zona. Con la quiebra y caída de los ingenios azucareros y más específicamente los de propiedad del Estado Dominicano los poderes adquisitivos y el tejido de desarrollo local en la provincia fue entrando en crisis por consecuencia los sistemas de producción y agregación de valor de la leche que aquí se produce ha quedado atrasada y ha perdido dinamismo. Esta investigación que ahora pretendemos que se publique como artículo en esta revista busco analizar el funcionamiento y nivel de competitividad de las cadenas de valor de carnes, leche y sus derivados que funcionen en la provincia de Hato Mayor. Entendemos pues que se a logrado dicho objetivo y se podrán evidenciar con la lectura y discusión de dicho artículo.

## Materiales y Métodos

Para la realización de esta investigación se utilizaron varios procedimientos y técnicas con el objetivo de recabar toda la información necesaria y pertinente con los objetivos de la investigación.

El tipo de investigación a desarrollada fue analítico-descriptiva que consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas que están involucradas tanto directa como indirectamente dentro de la cadena de valor. Este elemento anteriormente descritos hacen que esta investigación se desarrolle mayormente con criterio cualitativos ya que busca caracterizar situaciones y proponer soluciones en base a interacción con los principales actores de la cadena. Como procedimientos técnicos para la recopilación de información se describen a continuación:

Primeramente, se recolectarán toda información secundaria tanto a nivel nacional como local relacionado con la cadena de valor de carne, leche y sus derivados. Las fuentes secundarias a consultar durante la elaboración de este estudio incluyen el análisis profundo de reportes estadísticos, varios informes nacionales disponibles sobre el sector y algunos manuales de producción de leche y derivados. En términos generales, la estrategia de desarrollo del sector privado. Segundo: para recolectar información de carácter primario se utilizaron varios procedimientos tales como<sup>1</sup>:

- a) Entrevistas a dirigentes de asociaciones de productores, empresarios y catedráticos universitarios relacionados con el tema. Las fuentes primarias de información serán los actores que conforman la función central de la cadena, es decir proveedores de insumos, productores y plantas procesadoras. Adicionalmente, este estudio se apoyará en identificar las Plantas Artesanales, asimismo, en una muestra representativa de los Centros de Recolección y Enfriamiento de Leche. También se recogerá la opinión de representantes de aquellos entes gubernamentales que trabajan activamente en la promoción y regulación del sector ganadero de la provincia.
- b) Talleres para recolectar información acerca de las experiencias y conocimientos sobre cada eslabón de la cadena que estos actores y para diagnosticar y definir las funciones, debilidades y fortalezas de dicha cadena

---

1. Ander-egg- Ezequiel (1995); Técnicas de Investigación Social; 24 ed; Editorial Lumen Buenos Aires Argentina pags 69-72

- c) Se procederá a conformar y diseñar la técnica Delphi con el propósito de describir mejor la situación y además de plantear soluciones a los inconvenientes detectados en la investigación
- d) Desarrollar un plan de fortalecimiento involucrando a los principales actores de la cadena bajo la coordinación del Centro UASD de Hato Mayor en donde por lo menos se efectúen unos 5 talleres de capacitación y fortalecimiento.

### Resultados y discusión

Las principales características de la cadena de valor están relacionada en función de los principales eslabones que la componen y sobre todos los actores involucrados en esos eslabones y las actividades y debilidades que poseen los mismos.

**Tabla 1**

*Características peculiares de la cadena a nivel local de la provincia de Hato Mayor del Rey.*

| Eslabón                | Actor                  | Caracterización   | Debilidades   |
|------------------------|------------------------|---|---|
| Proveedores de insumos | proveedores de insumos | El 80% de ellos son pequeños y medianos sus precios no son competitivos con otros de la región  | No cuentan con todos los medicamentos veterinarios. Las cooperativas de ganadero cuenta con una tienda de insumos.  |
|                        | Ganaderos              | Entre el 60 y el 65% de ellos son pequeños y medianos es decir que sus superficies van de 5 a 15 hectáreas El 60% de su producción lechera se dedica a la transformación de dulces, yogurt, y quesos artesanales los cuales se venden en la región  | Su capacidad para obtener financiamiento es limitada Su principal técnica de producción es el pastoreo, lo cual lo deja a Merced de las inclemencias del clima para producir como son las sequias y las fuertes lluvias su productividad aun es muy baja oscilado entre 5 y 10 litros por día |
|                        | Centro de acopio       | Hay que funcionan en el valle, hato mayor y camino al seibo, en los mismo se recibió la leche de los ganaderos mas que todo están afiliado a la cooperativa de ganaderos del este, la cual comercializa el producto En los CA se hacen análisis de calidad a la leche el 50% de la misma esta contaminada | La mayoría de esta infraestructuras de centro de acopio son manuales y obsoletas, no cuentan con suministro alternativo de electricidad, ni sistema informáticos para el registro y despacho de la leche que entra y sale y es analizada  |

|                  |                    |   |  |
|------------------|--------------------|---|--|
| Transformación   | Quesos y yogurt    | El 90% de la producción de quesos y yogurt se hacen en pequeñas fábricas artesanales su producción y precios es muy cíclica en función de la disponibilidad de leche que haya en la zona y el clima. Sus precios no pueden ser competitivos con las grandes empresas productoras de estos productos | Las empresas son muy artesanales y utilizan materiales y colorantes de tipo artificial para la fabricación de queso, su oferta de productos no es constante, lo que impide concretizar contratos con clientes de mayor escala, también sus costos son muy variables en función del ciclo de oferta de la leche fresca  |
|                  | Dulces y conservas | La producción de dulces y conservas se realiza de una manera artesanal con poca infraestructura adecuada son muy informales en su sistemas de producción y distribución regularmente producen varias variedades de dulces de leche ligados con otros frutos, tales como coco, batata, guineo        | A medida que se mejore la producción de leche fresca, y se mejoren los procesos de producción artesanal en la fabricación de los mismos, será mayor la productividad y por lo tanto la oferta de estos será mayor, complementados con la eliminación o reducción de las barreras burocráticas de los registros sanitarios. todo ello contribuirá en hacer de la producción de dulces y conservas un negocio rentable y competitivo |
| Comercialización | Insumos            | el 90% de los insumos que venden son importados pocas tiendas en el centro de hatos mayor dedicadas a las ventas de insumos y productos ganaderos lo que genera un cartel de precios.   | El encarecimiento de los insumos hace cada vez más insostenible la rentabilidad en la producción de leche y la crianza y venta de ganado para carnes   |
|                  | Ganaderos          | alrededor del 45% vende de manera directa a los intermediarios regularmente aquellos que se dedican a la producción de dulces, quesos y yogurt<br>el 55% vende en los centros de acopios su producción  | Una producción baja de leche anualmente ocasiona que se produzca leche de baja calidad y por lo tanto, el productor no consiga mejores precios   |
|                  | Centro de acopio   | mayormente vende su leche a las grandes empresas de capital y también a productores de dulces y conservas a medida que la leche es de mejor calidad se les paga un mejor precio a los ganaderos su infraestructura es muy   | Su infraestructura no posee almacenamiento para mayores cantidades, que pueda ser utilizada como reserva estratégica o convertirse en leche en polvo   |

|                    |   |   |
|--------------------|---|---|
|                    | simple y la cadena de frio se rompe   |   |
| Quesos y yogurt    | venden su producción a pequeños negocios y colmados tanto de hato mayor, el Seibo, Higüey y en la capital también sus precios hacen que muchas veces el producto llegue mas caro del que venden en la capital | Deben de desarrollar mas marcas y líneas de productos que le permitan competir en mas regiones del país   |
| Dulces y conservas | es el producto con el mayor potencial de diversificación y venta regularmente en su mayor es adquirido para venderse en los principales paradores de la región este y el Cibao                                | Su producción muy artesanas y uso de poco equipos mecánicos y automático hace que su productividad y economía de escala sean muy bajas manteniendo costo elevados |

**Tabla 2 : FODA**

*La Cadena de Ganado Vacuno y sus derivados la provincia de Hato Mayor del Rey.*

|   |   |
|---|---|
| <p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EXISTE UNA CAPACIDAD PRODUCTIVAS IMPORTANTE QUE SOLO NECESITA SER MEJORADA</li> <li>• LA INFRAESTRUCTURA PARA LA PRODUCCION ESTA DISPONIBLE</li> <li>• HAY UNA MANO DE OBRAS Y CAPACIDADES TECNICAS DE JOVENES</li> <li>• EXISTE EL APOYO DE VARIAS INSTITUCIONES (CENTRO PYMES UASD HATO MAYOR) PARA MEJORAR Y FORTALECER LA CADENA</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BAJA PRODUCTIVIDAD EN LA PRODUCCION LECHERA DE 8 A 11 LT POR VACAS</li> <li>• ESTRUCTURA DE PRODUCCION DE QUESOS Y YOGURT MUY PEQUEÑA Y MUY INFORMAL Y ARTESANAL</li> <li>• SU COMERCIALIZACION SE HA LIMITADO EN MAS DE UN 45% A LA PROVINCIAS Y MUNICIPIOS CERCANOS DE LA REGION ESTE</li> </ul> |
| <p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AMPLIACION DE MERCADO HACIA LA REGION DEL CIBAO ESPECIFICAMENTE DE DULCES Y CONSERVAS Y QUESO DE FREIR</li> <li>• POSIBILIDAD PARA LA EXPORTACION DE VARIOS TIPOS DE QUESO</li> <li>• DIVERSIFICAR NUEVOS PRODUCTOS COMO CREMA AGRIA Y EL QUESO GOUDA, HOLANDES</li> </ul>   | <p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• INSEGURIDAD ROBO Y DELINCUENCIA</li> <li>• PRODUCCION MUY LIGADA A FACTORES CLIMATO ESPECIFICAMENTE LA LECHE</li> <li>• IMPORTACION DE PRODUCTOS QUE HACEN COMPETENCIA DESLEAL TALES COMO QUE SO BLANCO Y AMARILLO Y EL MOZARELA</li> <li>• COVID 19 Y SUSPENSION DEL DESAYUNO ESCOLAR</li> </ul>     |

**Fuente:** En base a entrevistas en talleres con productores, procesadores, insumos y técnico

**Principales actores de la cadena y su funcionamiento**

Para explicar el funcionamiento y tarea de cada uno de los actores utilizaremos la siguiente matriz que nos ayudara a explicar el rol de los actores y sus responsabilidades dentro de la cadena.

**Tabla 3**

*Matriz de Funciones y Tareas desarrolladas por cada actor de la cadena*

| Área de intervención                     | Actividad que desarrolla en el área de intervención del actor  | Actor principal  | Funciones y roles dentro de la cadena  |
|--|--|--|--|
| Producción primaria de leche y carne     | Producción y crianza de ganado vacuno,<br>Estabulación y alimentación del ganado<br>Control de enfermedades<br>Ordeño<br>Compra y venta de ganado en pie<br>Reproducción de ganado<br>Ordeño<br>Crianza de doble propósito | Productor ganadero                                     | Producir leche de vaca<br>Actividades secundarias tales como Crianza de gallinas, cerdo, patos, etc.<br>Utiliza mano de obra familiar en sus labores<br>En su gran mayoría de productores la crianza de ganado es al pastoreo libre<br>Solo un 40% de ellos desarrolla tareas de cultivo y fertilización de pastos (1)   |
| Comercio y venta de insumos agropecuario | Venta de medicamentos, herramientas, fertilizantes, maderas y cables.  | Tiendas veterinarias y de agro productos               | Compran insumos para la crianza de ganado vacunos que luego venden a los productores con un margen de ganancia<br><br>Asesoran a los productores sobre cuales productos adquirir para curar y controlar enfermedades del ganado<br><br>Proveen de insumos como herramientas, cables, cubeta, ordeñadores para el uso en las ficas ganaderas de la provincia<br><br>El 90% de los productos que venden son importados por lo cual, sus precios están muy influenciados por el movimiento y fluctuación del tipo de cambio |
| Organizaciones y gremios                 | Aglutinan y organizan para defender los intereses comunes de los productores de leches y sus derivados   | Cooperativa de ganadero de la región este              | Aglutinar todos aquellos ganaderos tanto de la provincia de Hato Mayr como de otros territorios de la Región Estés.<br>Apoyan a los ganaderos en materia de protección de bienes y ganado y asistencia técnica<br>Canalizan fondos en materia de pequeños préstamos para capital de trabajo<br>Adquieren insumos, medicamentos, equipos y maquinarias para vendérselos a los ganaderos asociados a la cooperativa  |
| Organizaciones y gremios                 | Aglutinan y organizan para defender los intereses comunes de los productores de leches y sus derivados   | Asociación de ganaderos de la Provincias de Hato Mayor | Asociación a los productores de ganado y leche que están instalado en la provincia de hato mayor<br><br>Buscan apoyo por parte del Gobierno y del Ministerio de Agricultura y  |

|  |  |                                 |   |
|--|--|---------------------------------|---|
|  |  |                                 | ganadería hacia los productores de ganado de la zona  |
|  |  |                                 | Acuerdan precios de compra de la leche en los centros de acopio pertenecientes a dicha asociación   |
| Servicios de asistencia técnica y financiera | Asistencia técnica hacia los productores ganaderos en materia de reproducción y crianza, producción y ordeño de leche, | Técnicos de mega leche          | Apoyan a los ganaderos en materia de mejoramiento de pastos, estabulación de ganado, canalización de crédito del Fondo de CONALECHE.  |
| Servicios de asistencia técnica y financiera | Asistencia técnica hacia los productores ganaderos en materia de reproducción y crianza, producción y ordeño de leche  | Veterinarios                    | Atiende al ganado y asiste al productor en materia de control de plagas y enfermedades  |
|  |  |                                 | Evalúa el ganado cuando se celebran subastas ganaderas  |
| Producción secundaria                        | Producir producto derivado de la leche tales como queso, yogurt, mantequilla, dulces, conservas, crema acida.          | Productor de queso y yogurt     | Produce varios tipos de quesos, regularmente son, blanco de freír, Amarillo Cheddar, queso de hoja, queso holandés, entre otros<br>Adquiere sus principales materias primas en la zona sobre todo la leche que utiliza para producir el queso |
|  |  |                                 | Emplea mano de obra local y en ocasiones mano de obra infantil para la producción de su quesos y yogurt   |
| Producción secundaria                        | Producir producto derivado de la leche tales como queso, yogurt, mantequilla, dulces, conservas, crema acida.          | Productor de dulces y conservas | Produce dulces de leche combinado con otros ingredientes tales como naranjas, guayaba, piña, coco, mango, lechosa, entre otros.   |
|  |  |                                 | Regularmente comercializa estos productos en centros turísticos y en paradores de autobuses ubicado en las autopistas del Este, Carretera Duarte,   |
|  |  |                                 | Emplea mano de obra extranjera e ilegal en la producción de dulces  |
| Distribución y consumo                       | Comerciantes e intermediario que se involucran en la compra y venta de quesos, y lácteos en la zona                    | Empresas procesadoras de leches | Adquieren la leche fresca en los centros de acopio que son administrados por la cooperativa y por la asociación de ganaderos  |
|  |  |                                 | A determinado productores recogen la leche de manera directa en sus fincas  |
|  |  |                                 | Imparten charlas y capacitaciones a los productores que le suministran el producto,   |
| Distribución y consumo                       | Comerciantes e intermediario que se involucran en la compra y  | Hoteles y restaurantes          |   |

|                        |   |                        |   |
|------------------------|---|------------------------|---|
|                        | venta de quesos, y lácteos en la zona   |                        | Adquieren carnes, leches y dulces los cuales son suministrados a los clientes que se hospedan en esos centros   |
| Distribución y consumo | Comerciantes e intermediario que se involucran en la compra y venta de quesos, y lácteos en la zona | Paradores de autobuses | Em estos negocios se ofrecen una gama de productos y entre ellos queso y dulce que se producen en la provincia de Hato Mayor<br><br>Son un mecanismo de compra y venta de productos artesanales de la región este lo que permite el mantenimiento y sostenimiento de los pequeños y medianos empresarios de dulces, leches y conservas de la zona |

**Nota: 1)** Los datos y cifras que se dan en esta sección de tareas y funcionamiento de los actores, son sacados de un cuestionario o encuesta aplicadas tanto a los productores como a los procesadores de la leche. Misma se realizó en los meses de julio-septiembre del 2021 a alrededor de 70 productores y unas 16 empresas procesadoras

### Evaluación de la competitividad de la cadena

Podemos identificar varios factores que son importantes para la forma en que podrían desarrollarse las cadenas de valor. A efectos de una definición, resulta útil hacer distinción entre los cinco más o menos competitiva una cadena de valor a nivel local, dentro de los mismos podemos mencionar y caracterizar los siguientes aspectos competitivos de la cadena.

**Tabla 4**

#### Aspectos comparativos de la evaluación de la competitividad de la cadena de valor

| Aspectos competitivos           | Definiciones   |
|---------------------------------|--|
| Eficiencia operativa-financiera | Hay oportunidades de reducción costos y de aumento de la eficiencia en el mercado si los actores -grandes y pequeños- de la cadena trabajen juntos fortaleciendo principalmente los eslabones primarios (producción) y de comercialización y distribución  |
| Calidad del producto            | Los mercados de hoy en día cambian rápidamente y la competencia se vuelve cada vez más intensa. Si los sistemas de producción quieren lograr que sus productos permanezcan en el mercado o incluso aumenten su cuota de mercado, necesitan asegurarse de que sus productos y servicios cumplan con los requisitos cambiantes del mercado y de las condiciones de la demanda    |
| Diferenciación del producto     | Cuanto más cooperen los actores a lo largo de la cadena de valor y coordinen sus actividades, tanto más difícil será para los competidores copiar el producto y el proceso de producción –porque no es sólo el producto lo que necesitan copiar, sino todo el sistema. La diferenciación del producto puede ayudar a lograr una ventaja competitiva por sobre los competidores |
|                                 | La diferenciación de producto permite ubicar nuevos nichos de mercado y ampliar los horizontes materia de mayor cantidad de cliente y mayores zona o territorios para la distribución hacia nuevos nichos  |
| Normas sociales y ambientales   | Los consumidores son cada vez más conscientes de las normas sociales y ambientales y exigen cada vez más productos que cumplan con estos   |

---

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Entorno empresarial favorable | <p>requisitos. Es más que una cuestión de hacer negocios de manera socialmente responsable: conviene a los intereses comerciales de las empresas reaccionar a las exigencias de estos consumidores. Garantizar buenas normas sociales y ambientales también puede contribuir a mejorar las condiciones de trabajo en toda la cadena de valor</p> <p>Las cadenas de valor de la leche carne y sus derivados de la Provincia de hato mayor del rey, no existe en forma aislada, sino que están integradas en un entorno de alta complejidad social, económica, política y cultural, lo que determina la naturaleza y el éxito de las transacciones comerciales al interior de la cadena. El mercado a su vez está influenciado por los reglamentos, las instituciones y las intervenciones que afectan directamente a un sector en particular. Los cambios en el entorno empresarial (por ej., en los reglamentos comerciales) pueden abrir nuevas oportunidades de mercado</p> <p>Pero la otra cara de la moneda son la inseguridad jurídica y delincuencia que afecta el crecimiento de la misma y la integración de más inversionista la misma sobre todo en el aspecto de producción de leche y sus derivados</p> |
|-------------------------------|---|

---

**Fuente:** Elaboración propia en base a textos de Michael Poter<sup>2</sup> y las experiencias de los actores de la cadena

Para el desarrollo competitivo de esta cadena se ha estado llevando a cabo, El plan de fortalecimiento de las actividades y eslabones de la cadena de valor la que se esta implementando de manera simple con una matriz que refleje un plan de trabajo coherente con la realidad y los recursos que se tiene dentro de la misma Para ello se desarrollará una metodología que consta de nueve paso a desarrollar y ejecutar. Esta práctica e fortalecimiento ha sido puesta en práctica por la CEPAL y en esta ocasión la estamos utilizando para que sea también replicada y aplicada en el fortalecimiento de la cadena de leche carne y lácteos de la provincia de hato mayo, la misma cuenta con 9 pasó<sup>3</sup>

1. El primer paso es la definición de meta-objetivos. Éstos se entienden como la finalidad última, en materia de desarrollo económico y social, que se persigue con el fortalecimiento de la cadena. Se espera que las metas-objetivos estén alineados con el plan nacional de desarrollo y las políticas públicas relevantes, como la industrial y la de ciencia, tecnología e innovación. Algunos ejemplos de meta-objetivos son aumentar el empleo y los salarios reales, impulsar mayores exportaciones, provocar una creciente participación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) y contribuir a incrementar la producción nacional.

---

<sup>2</sup> Michael Porter (2008); Estrategias Competitivas; 38ed; Grupo Editorial Patria, México DF págs. 67-70

<sup>3</sup> CEPAL (2007); Manual para el Fortalecimiento de cadenas de valor, financiado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola FIDA México pag 40

2. El segundo paso es la selección de la o las cadenas. En esta etapa se definen las cadenas que serán priorizadas para enfocar los esfuerzos de los sectores público y privado. Los criterios de selección deben ser congruentes con la meta-objetivo: el potencial de la cadena para contribuir al alivio de la pobreza, al crecimiento nacional o regional, a la generación de empleo, al crecimiento de las exportaciones, a la incorporación de tecnologías de punta y la inserción de MIPYME, entre otros. También son susceptibles de inclusión otros criterios ligados a prioridades políticas estratégicas, como el desarrollo de regiones menos favorecidas y la mitigación de asimetrías regionales
3. El tercer paso es la elaboración del diagnóstico. En este ejercicio se identifican detalladamente restricciones y oportunidades en el interior de cada eslabón de la cadena, así como sus vínculos reales y potenciales. Se comienza por el mapeo de la cadena y la identificación y delimitación de los eslabones principales y sus funciones. En segundo lugar, se elabora un estudio de seis grandes áreas: contexto
4. Cuarto es primera mesa de diálogo se organiza al finalizar el diagnóstico, con el objetivo de discutirlo y validarlo. Es un espacio para refrendar el interés en contar con la participación de los micros productores, que idealmente permiten reconocer responsables, tiempo y recursos. Así, no es suficiente proponer el fortalecimiento de los recursos humanos especializados; es importante también identificar las áreas, las organizaciones con la capacidad de impartir los contenidos programáticos, los recursos y los plazos.
5. El quinto paso es el análisis de buenas prácticas internacionales. Éstas proporcionan un referente para determinar la distancia que separa la cadena de valor estudiada de cadenas similares en otros países, así como lecciones para la elaboración de las estrategias.
6. El sexto paso es la elaboración de estrategias para superar las restricciones y aprovechar las oportunidades identificadas en el diagnóstico. Se trata de líneas estratégicas específicas en el nivel operativo de las estrategias
7. La segunda mesa de diálogo tiene lugar con el objetivo de discutir las estrategias. Al igual que en la primera, se busca enriquecer el proceso, y además se persigue celebrar un compromiso por parte de todos los actores respecto de las acciones que cada uno es responsable de llevar a cabo para el desarrollo de la cadena. Un elemento clave a desarrollar es un ejercicio conjunto de

priorización de estrategias, en el que los integrantes de la mesa deciden de manera conjunta las acciones a ser ejecutadas de manera inmediata.

8. El octavo paso corresponde al apoyo para la implementación. La priorización de estrategias acordada en la segunda mesa de diálogo arroja una lista breve de acciones a ejecutar en el corto plazo. En función de los recursos disponibles y el mandato recibido como organización de asistencia técnica, se puede avanzar hacia la implementación a través de actividades puntuales como la capacitación de representantes de eslabones específicos de la cadena, la elaboración de análisis de mercado o la preparación de estudios de factibilidad. La puesta en práctica de todas las estrategias es una tarea de largo plazo que suele demandar recursos financieros muy significativos. En este nivel se trata de capitalizar el buen ánimo de cooperación y trabajo que suele acompañar a la segunda mesa y dar un impulso inicial a la ejecución.
9. El último paso es el lanzamiento de la estrategia de fortalecimiento de la cadena. Es un evento participativo y mediático, en el que se convoca a representantes de los eslabones de la cadena y se anuncian los compromisos adquiridos. La difusión de esta ceremonia promueve el consenso entre los actores Snacks nutritivos con base en fruta deshidratada, El Salvador. 30 manual para el fortalecimiento de cadenas de valor y sirve como demostración de efectividad a otras cadenas que quisieran iniciar un proceso similar. En caso de no presentarse demoras significativas por falta de información, o un débil

### **Conclusión**

Al finalizar esta investigación hemos podido hacer una síntesis a modo de conclusiones que se derivan de lo siguiente:

Poca productividad en la producción lechera. Escaso financiamiento formal para la producción de quesos, dulces, yogurt, dulces y conservas. Alrededor de un 40% las mayorías de las fincas de producción medianas es atendida por empleados familiares. La comercialización de los productos transformado es de manera muy rudimentaria los productores deben de usar vehículos propios para trasladar sus productos a los puntos de venta. En su mayoría los sub productos de la leche, queso, dulces yogurt las empresas no cuentan con registros sanitarios. La competitividad de la cadena es moderada lo que significa que de ra de fortalecer varios aspectos con sus actividades de apoyo que fortalezca su competitividad

La asistencia tanto técnica como financiera que se les ofrece a los productores de leche y procesadores de quesos, yogurt y conservas, es bastante limitada y en el caso de los servicios veterinarios y financieros no está al alcance de los pequeños productores de ganado y leche y a su vez no hay acceso a créditos en condiciones favorables para comerciantes y productores de quesos, yogurt y dulces. Dentro del marco regulatorio de esta cadena de valor. En lo que tiene que ver a eslabón de producción primaria y fomento a la reproducción bovina, el organismo rector de las actividades de esta parte de la cadena es el Consejo nacional de Fomento a la Producción de Leche CONALECHE. Dentro de la provincia menos del 5% de los actores involucrados en estas actividades se han beneficiados de los proyectos y facilidades que otorga esta entidad, las principales razones son trabas burocráticas y falta real de recursos.

### Referencias Bibliográficas

- Ander-egg- Ezequiel (1995); Técnicas de Investigación Social; 24 ed; Editorial Lumen Buenos Aires Argentina
- Centro Internacional para el Desarrollo (2004); Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas. Lima Perú, junio de 2004
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Instituto Dominicano del Café (INDOCAFE)/Consejo Nacional para el Cambio Climática y Mecanismo de Desarrollo Limpio (CNCCMDL) (2020), Fortalecimiento de la cadena de valor de café en la República Dominicana: en respuesta al cambio climático (LC/MEX/TS.2020/39), Ciudad de México,.
- CONALECHE IICA (2014); Estudio sobre el mercado de la leche en República Dominicana, Santo Domingo Marzo del 2014
- CEPAL (2007); Manual para el Fortalecimiento de cadenas de valor, financiado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola FIDA México.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) (2014); Desarrollo de los Agronegocios en América Latina y el Caribe; San Jose Costa Rica
- Izacara Palacios Simon Pedro ( 2003); La entrevista en Profundidad Teoría y Práctica; Universidad Autónoma de Tamaulipas Unidad Académica de Trabajo Social y Ciencias para el Desarrollo Humano; Tamaulipas, Mexico
- Marlín Cristian (1999); Gestión Concertada de Recursos y Desarrollo Local; editorial RULATERR, Lima Perú, Michael Porter (2006), Ser Competitivos Editorial Deusto España 2006
- Michael Porter (2008); Estrategias Competitivas; 38ed; Grupo Editorial Patria, México DF
- Sebastian Auguste y Omer Manzano ( 2012); Tiempo de Cosecha, desafíos y oportunidades en el sector agrícola en Centro América y República Dominicana, BID, Washington Estados Unidos de América