ASESORÍA TÉCNICA PARA EL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE MERCADO Y NEGOCIO DEL CLUSTER DEL SECTOR OVINO Y CAPRINO/ CENTRO PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO Y FORESTAL"

PROGRAMA DE INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS BID 2433 OC/DR: PROYECTO DE ASISTENCIA TÉCNICA PARA EL PROGRAMA DE APOYO A LA POLÍTICA DE COMPETITIVIDAD II

Plan Estratégico de Mercado y Negocios

Porfirio Jose Quezada Delgado
Consultor

Febrero 2016

CONTENIDO

Plan Estratégico de Mercado y Negocios

1. Introducción
2. Situación Actual
3. Misión
4. Visión
5. Análisis F.O.D.A.
6. Plan estratégico
7. Objetivos Estratégicos
8. Plan de acción

Cluster Ovino Caprino

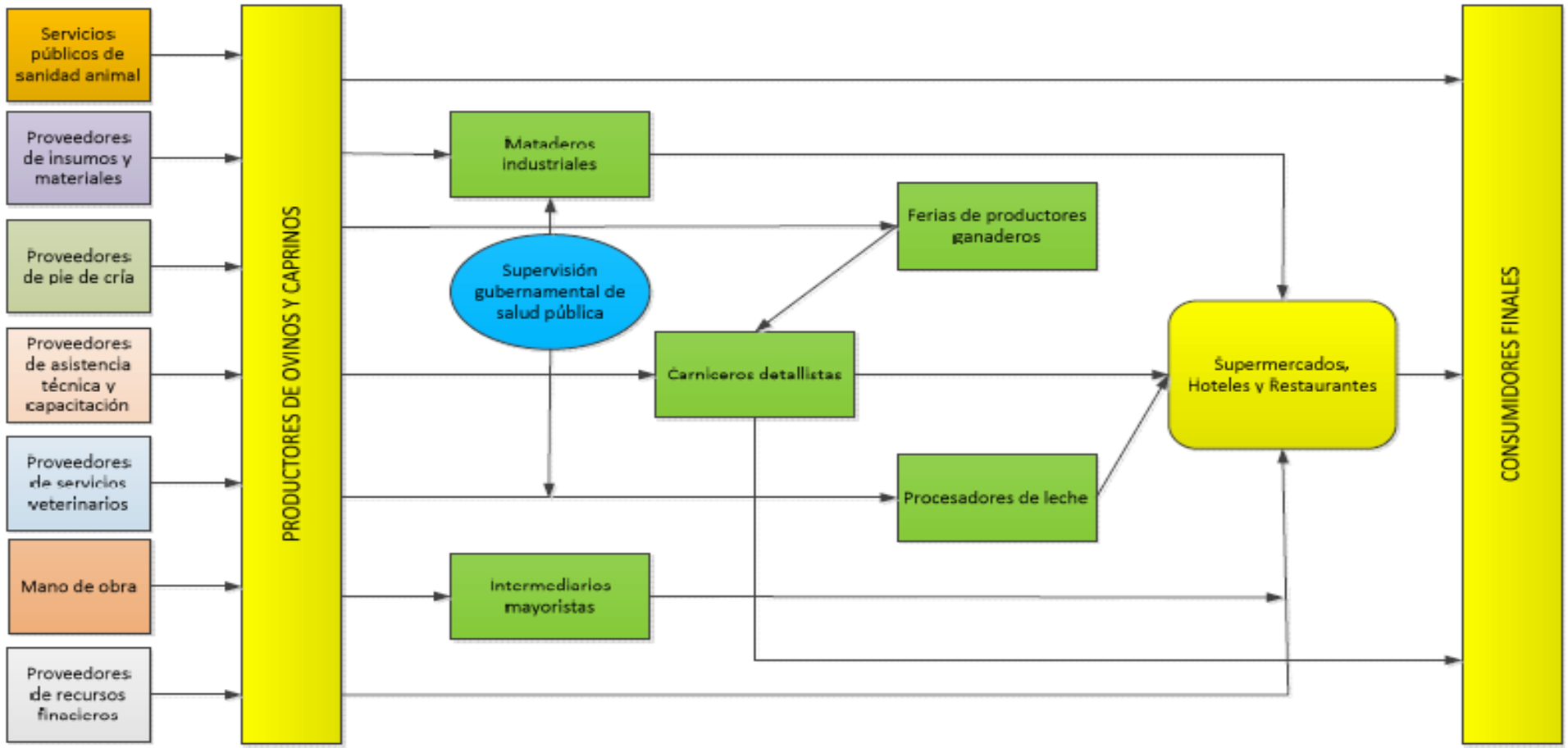
Por iniciativa de diferentes empresarios criadores de Cordero y Chivo de Santo Domingo, en formar el clúster de Ovino Caprino, con el objetivo de desarrollar actividades y encauzar sus esfuerzos para mejorar la calidad de la carne e incentivar el crecimiento de la industria.

El objetivo es involucrar a todos los que participan de este negocio: Productores, mataderos, intermediarios, Hoteles, Restaurantes, Puestos de ventas en la calle, gobierno, veterinarios, suplidores de alimentos, esto con la finalidad de identificar oportunidades de mejora desde el mejoramiento genético, aumento de la producción para satisfacer la demanda actual, con miras a largo plazo para exportar a otros mercados, estabilización de precios, estándares de manipulación de la carne, empaque, transporte,. Así como también la regulación de precios, trabajar el habito de consumo Chivo Vs. Cordero y el involucramiento con las instituciones que manejan las estadísticas del sector, para iniciar un proceso regular para el monitoreo del comportamiento del ganado Ovino Caprino, y de esta manera poder visualizar de manera eficaz las acciones estratégicas para garantizar una tendencia de crecimiento constante en la producción .

El plan estratégico para desarrolla este sector se realizará con una duración de cinco (5) años , en el proceso de elaboración e implementación del plan estratégico, se hace necesario diseñar un plan de formación tanto a los miembros de la Junta directiva, así como también las empresas, organizaciones y productores que formaran parte del Cluster, iniciando por dar a conocer las acciones del presente el plan estratégico.

Cluster Ovino Caprino

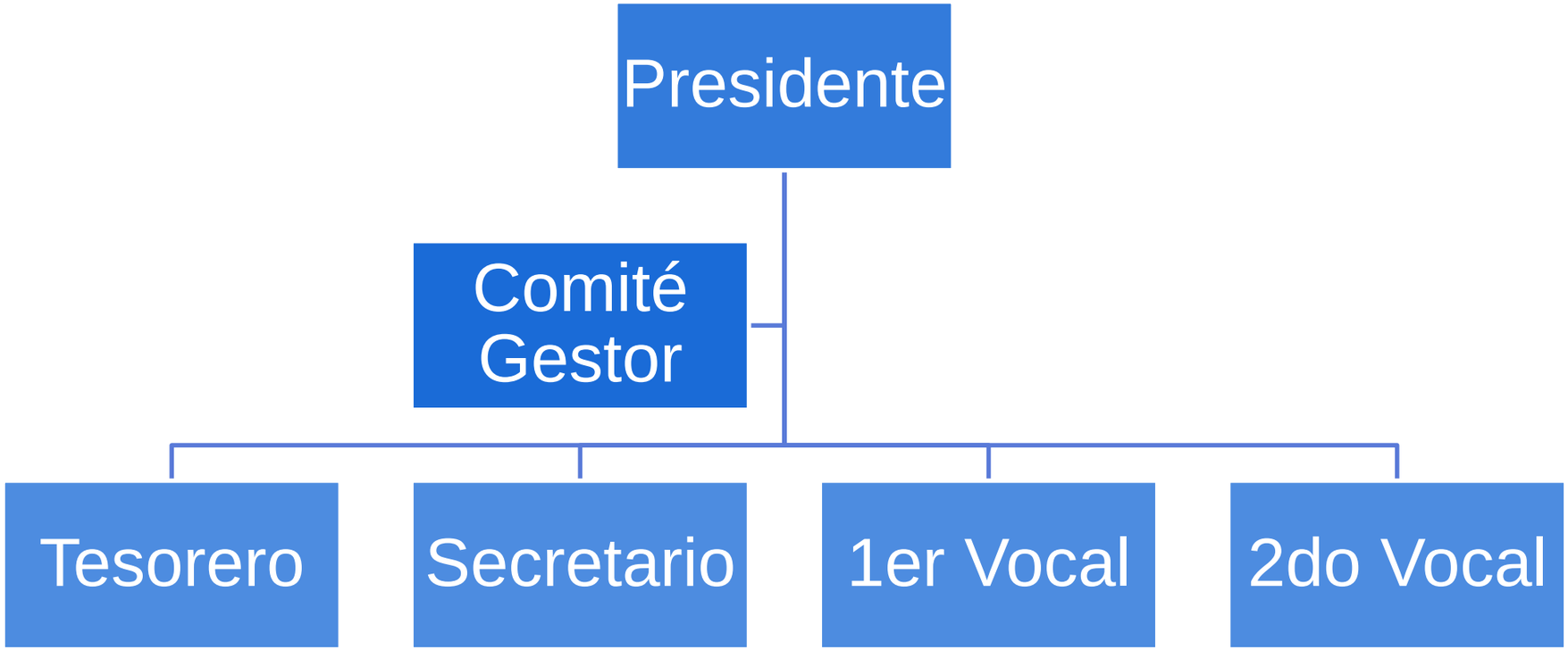
Apoyo a la Competitividad en la Producción de Carne de Ovinos y Caprinos en la Rep. Dominicana



Fuente: Proyecto de Apoyo a la Competitividad en la Producción de Carne de Ovinos y Caprinos. CNC/FONDEC/Clúster del Sector Ovino y Caprino. 2014.

CADENA PRODUCTIVA DEL SECTOR OVINO CAPRINO DE LA REPÚBLICA DOMINICANA

Modelo organización del Cluster Ovino Caprino



2- SITUACION ACTUAL

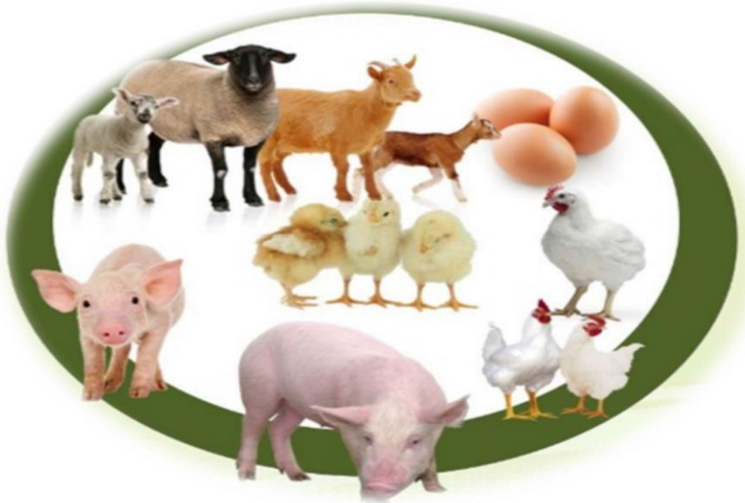
El sector Ovino Caprino en Rep. Dominicana no ha evolucionado a un manejado formal, ni por parte del gobierno , ni del sector privado. Hasta el momento carece de actividades y esfuerzos para fortalecer y organizar esta industria, desde el punto de vista de formación, capacitación, asistencia técnica, suministro de agua, alimentación, veterinario, distribución, transportación, estrategias de comercialización ni de precio .

Es importante destacar que tradicionalmente los dominicanos prefieren consumir carme de pollo, y esto se debe a que en los anos 70's la fiebre porcina afecto al ganado Porcino. Esto trajo como consecuencia el fortalecimiento de la industria avícola.

Los que conocemos de la comercialización de chivo y ovejo solo se circunscribe a los productores informales que se concentran en el Cibao, sur y este del país. Existen pocas o desactualizadas estadísticas sobre el crecimiento de consumo de este tipo de ganado, sin embargo han surgido empresas importadoras de carne de chivo y cordero, que en conjunto con los productores locales, no satisfacen el mercado local.

Especie	Existencia/ Cabezas	
Avicola/Pollo	18,073,048	86%
Bovino/Vaca	1,904,401	9%
Porcino/Cerdo	538599	3%
Caballar/Caballo	179967	0.9%
Ovino/Ovejo	163489	0.8%
Caprino/Chivo	105454	0.5%
Cunicula/Conejo	55303	0.3%
	21,020,261	100%

Fuente: Dir. Gra. Ganaderia. Cenco Agropecuario 1998



2- SITUACION ACTUAL

Según el registro de productores Agropecuarios del SEA realizado en el 1998, la cantidad de ganado Ovino Caprino representa el 4% de la población total de ganado en Rep. Dominicana.
Adicionalmente los productores de Chivo, están comercializando Ovejo por Chivo, ya que el Dominicano de clase popular prefiere la carne de chivo antes de la carne de Ovejo.

GANADO	CANT.	%
Vacuno	1,904,401	9%
Porcino	538,599	3%
Caprino	163,489	1%
Ovino	105,454	1%
Cunicula	55,303	0.3%
Caballar	179,967	0.9%
Apícola	74,654	0.4%
Avícola	15,198,855	72%
Aves Patio	2,845,383	14%
TOTAL	**21,066,105**	**100%**

Fuente: SEA - Registro Nacional de Productores Agropecuarios 1998. Publicado en 2004.

Estructura de la producción del ganado caprino
Número de productores y cabezas de ganado por regiones agropecuaria

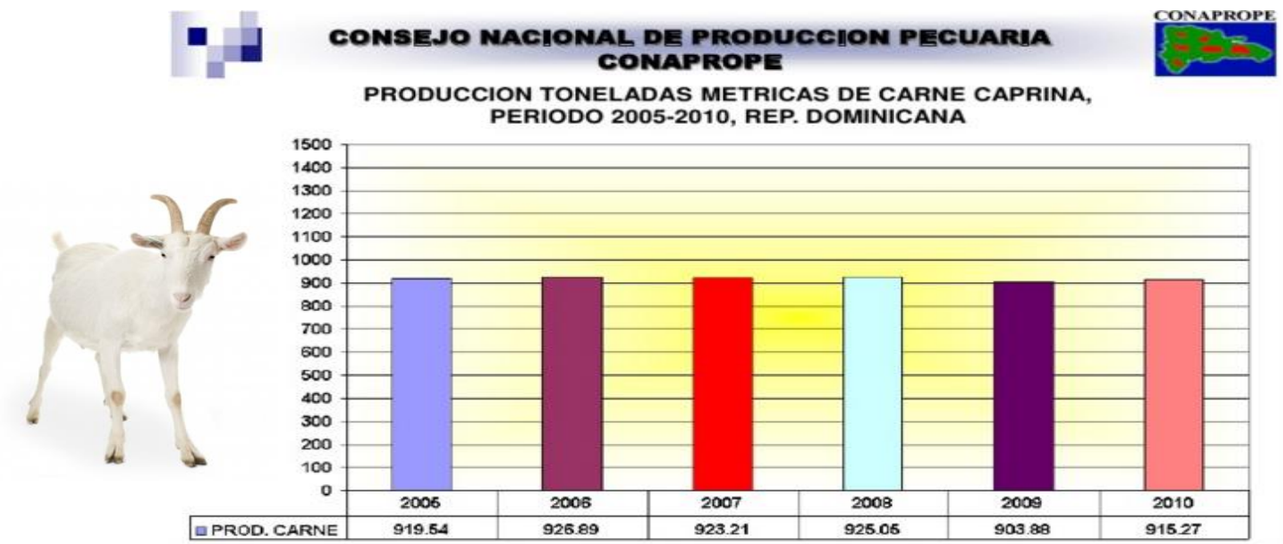
Variables	Total	Regiones de Producción							
		Norte	Nordeste	Noroeste	Norcentral	Central	Sur	Suroeste	Este
Número de productores	22,030	2,082	2,045	2,157	1,669	3,856	2,955	5,590	1,676
Participación porcentual (%)	100.0	9.5	9.3	9.8	7.6	17.5	13.4	25.4	7.6
Número de cabezas	163,489	9,814	11,510	29,623	7,021	36,363	19,928	30,311	18,919
Participación porcentual (%)	100.0	6.0	7.0	18.1	4.3	22.2	12.2	18.5	11.6

Estructura de la producción del ganado ovino
Número de productores y cabezas de ganado por regiones agropecuaria

Variables	Total	Regiones de Producción							
		Norte	Nordeste	Noroeste	Norcentral	Central	Sur	Suroeste	Este
Número de productores	6,470	557	202	1,328	212	512	365	2,867	427
Participación porcentual (%)	29.4	2.5	0.9	6.0	1.0	2.3	1.7	13.0	1.9
Número de cabezas	105,454	16,252	7,181	5,502	6,979	27,446	24,718	6,532	10,844
Participación porcentual (%)	64.5	9.9	4.4	3.4	4.3	16.8	15.1	4.0	6.6

Como podemos ver en las graficas del estudio de CONAPROPE sobre la cantidad de toneladas métricas de Carne de Ovino/Caprino, desde el 2006 hasta el 2010, han permanecido estables con una tendencia a la baja.

Mientras en las estadísticas del Ministerio de Agricultura en Quintales indica que el crecimiento ha sido muy bajos, con excepción de los anos 2012 y 2013 que han crecido mas de un 4%.



Producción de Carne del ganado ovino y caprino
(Quintales de carne)

Año	Caprinos	Tc Interanual	Ovinos	Tc Interanual	Total producción Ovino caprino	Tc Interanual
2002	19,408		15,627		35,035	
2003	19,524	0.60%	15,742	0.74%	35,266	0.66%
2004	20,110	3.00%	16,215	3.00%	36,325	3.00%
2005	20,272	0.81%	16,345	0.80%	36,617	0.80%
2006	20,434	0.80%	16,476	0.80%	36,910	0.80%
2007	20,353	-0.40%	16,411	-0.39%	36,764	-0.40%
2008	20,394	0.20%	16,443	0.19%	36,837	0.20%
2009	19,928	-2.28%	15,894	-3.34%	35,822	-2.76%
2010	20,178	1.25%	16,162	1.69%	36,340	1.45%
2011	20,197	0.09%	16,167	0.03%	36,364	0.07%
2012	21,206	5.00%	18,672	15.49%	39,878	9.66%
2013	22,264	4.99%	19,606	5.00%	41,870	5.00%
Promedio	20,356		16,647		37,002	
TCAC		1.26%		2.08%		1.63%

Fuente: Ministerio de Agricultura. Estadísticas Sector Agropecuario 2002-2013.

2- SITUACION ACTUAL

El sector de pequeños rumiantes actualmente se encuentra en una situación de incertidumbre con marcado estancamiento de su desarrollo , con una población de 270,308 cabezas, de las cuales 164,556 cabezas (60.9%) corresponden a los caprinos y 105,572 cabezas (39.1%) .

Las limitaciones para el desarrollo de este sector productivo se destacan la poca funcionalidad de las asociaciones de productores,, escaso acceso al crédito, estacionalidad productiva, falta de uniformidad de tipo y calidad del producto, escasas plantas de sacrificio y procesamiento de la carne, falta de canales comerciales claros, poca capacidad de gestión y poder de negociación de los productores.

Según el CONAPROPE (2004) la producción de carne de ovinos y caprinos para el año 2003 fue de 7.727 TM y 115 TM de leche de cabras, la cual es consumida en el mercado local. Así, la demanda de carne de ovinos y caprinos actualmente se encuentra insatisfecha por la oferta nacional, generándose un déficit de oferta de unas 1.700 TM, dicho déficit es cubierto con la importación de carne desde Nueva Zelanda, Australia, EE. UU. y Haití, la cual es consumida principalmente por los centros turísticos y restaurantes del país. No obstante, el mercado de la carne de ovinos y caprinos en República Dominicana no está reglamentado y carece de controles de manejo de los canales de comercialización, cortes de la carne, normas de calidad y de precio.

La evolución del censo de ovinos y caprinos presenta un comportamiento errático con tasas de crecimientos en los últimos diez años entre -2,15 y 29% CONAPROPE (2008). Según el CONAPROPE (2004) el subsector ganadero de ovinos y caprinos de la República Dominicana cuenta con una población de 270,308 cabezas, de las cuales 164,556 cabezas corresponden a los caprinos y 105,572 cabezas corresponden a los ovinos

Nuestra Visión

Ser una organización abierta y participativa que se compromete ayudar al desarrollo de los productores de ganado Ovino Caprino en el país, para establecer las pautas para el crecimiento constante de la industria, de manera sostenible.

Nuestra Misión

Involucrar e integrar a los actores claves con la finalidad de lograr mayores niveles de calidad en la carne, estandarización de procesos, incrementando los volúmenes de ventas, en un ambiente colaborativo y competitivo.

5- F O D A

Fortalezas

- Experiencia de Productores con Empresas familiares dedicadas a la crianza de Ganado Ovino Caprino.
- Mercado local consumidor de Chivo y Mercado Turístico y Restaurantes consumidor de Cordero.
- Escasas o ninguna enfermedad asociada a la crianza de Ovejas y Chivos.
- Es mas rentable la producción de Ovejo que de Chivo.
- El chivo forma parte de la cultura popular Dominicana. El cordero es consumido por la clase alta y media.

Oportunidades

- Demanda insatisfecha de Carne Ovino Caprino.
- Precios favorables para la comercialización Vs. Precio de Otras carnes.
- Crecimiento constaste de la Industria Turística en el país.
- Condiciones climáticas favorable para la crianzas de este ganado.
- Altos precios en cortes de Carnes de Cordero importado en Supermercados.
- Creación de línea de producción de leche de cabra.

Debilidades

- Bajo nivel de calidad, desmejoramiento genético.
- Productores con poca cantidad de cabezas de ganado.
- Comercialización informal. Adicionalmente venden Ovejo por Chivo.
- No existencia de estandarización en los procesos de producción, ni de distribución.

Amenazas

- Falta de conocimientos técnicos por parte de los productores.
- Poca o ninguna atención de instituciones gubernamentales y de programas de formación.
- Falta de suministro de agua en algunas zonas.
- Incremento de la importación de carne, leches y quesos.

Plan Estratégico

Apoyo a la Competitividad en la Producción de Carne de Ovinos y Caprinos en la Rep. Dominicana

6-OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Promoción Institucional del Cluster Ovino Caprino

Esto forma parte de la etapa inicial de la conformación del Cluster, en donde se procederá a sociabilizar con los principales productores de las diferentes regiones, con la finalidad de motivar su integración, participación, colaboración y en especial levantar la información sobre sus expectativas, necesidades de su localidad y oportunidades de mejoras.

Fomentar la Asociación :

Motivar la integración entre los diferentes participantes del Cluster, a través de objetivos comunes. Estableciendo alianzas empresariales, con los principales productores del sector e integrar alas institución gubernamentales.

Desarrollo Competitividad del Sector:

- Creación de programas de formación técnica.
-Alianzas internacionales para compartir practicas de mejoramiento genérico.
- Creación de estrategia de precios y comercialización por tipo de carne y target.
- Desarrollar modelo de comunicación para crear hábitos de consumo de Carne de Cordero en la clase social alta y diferenciar de la carne de chivo para la clase popular.

A B C

Promoción Institucional del Cluster Ovino Caprino

Esto forma parte de la etapa inicial de la conformación del Cluster, en donde se procederá a sociabilizar con los principales productores de las diferentes regiones, con la finalidad de motivar su integración, participación, colaboración y en especial levantar la información sobre sus expectativas, necesidades de su localidad y oportunidades de mejoras.

A

7. A- ACTIVIDADES: Promoción Institucional del Cluster Ovino Caprino	Lugar/ Zonas	Acciones	Fecha	Responsable
A.1 -Crear comité para la organización de las diferentes actividades para la promoción del Cluster Ovino Caprino.	Santo Domingo	1.1. Seleccionar los miembros del comité, determinar alcance, periodicidad de reuniones, responsabilidades, duración los miembros dentro del comité, fuente de recursos y método de aprobación de acciones. 1.2 Redactar minuta de las reuniones y compartir a todos los miembros. 1.3 Emitir reporte anual con los logros alcanzados a los directivos del Cluster.	Marzo 2016	Presidente
A.2- Compartir y sociabilizar plan de estratégico Cluster Ovino Caprino, en diferentes jornadas con los principales productores por región.	Norte, Sur, Este	2.1. Organización de talleres para la sociabilización de la estrategia : Fechas, Localidades, Cantidad de Participantes. 2.2. Elaborar lista de los principales productores 2.3 Realizar reportes de actividades realizadas, cantidad de productores alcanzados, Mensual y Anualmente.	Mayo 2016	Comité
A.3 -Realizar inventario de necesidades de capacitación y entrenamiento del sector e instituciones responsables de la formación.	Norte, Sur, Este	3.1 Coordinar y calendarizar, entrevistas personales, con los principales productores Ovinos Caprinos por región. 3.2 Realizar reporte de inventario de necesidades por región.	Julio 2016	Comité
A.4 -Coordinar reuniones con los Proveedores de los Productores Ovino Caprino, representados en la cadena productiva para conocer su participación en el mercado, sus perspectivas de crecimiento, y requerimientos de los productores.	Santo Domingo	4.1 Elaborar Calendario citas con Servidores Públicos de Sanidad Animal, Proveedores , Mataderos, Intermediarios, Carniceros, Supermercados, Hoteles y Restaurantes. 4.2 Emitir reporte mensual de entrevistas realizadas, describiendo la importancia de cada empresa en el proceso, así como también los requerimientos a productores.	Sept 2016	Comité
A.5- Identificar Ferias Ganaderas, y todas las actividades relacionadas con la comercialización de Carnes, para que el Cluster Ovino Caprino tenga presencia y permita la difusión de los objetivos y planes del Cluster.	Norte, Sur, Este	5.1 Investigar actividades ganaderas, fechas, condiciones de participación, nivel de impacto, para determinar la presencia o no del Cluster. 5.2 Realizar reporte trimestrales.	Mayo 2016	Comité
A.6 -Elaborar base de datos de todas las empresas que participan en la cadena productiva del Cluster, con detalle de : Empresa, área de interés, contacto, posición, Dirección, teléfono, Celular, dirección de email.	Norte, Sur, Este	6.1 Establecer canales de comunicación vía telefónica, email y en el mejor de los casos grupo de whatsapp para los productores del Cluster	Julio 2016	Comité
A 7 – Difusión en medios de comunicación masiva, a través de media tours presentando anualmente los logros alcanzados con los esfuerzos de incrementar la competitividad de la producción de Ovino Caprino en la Rep. Dominicana	Santo Domingo Santiago	7.1 Coordinación de visita a los principales medios televisoras, radiodifusores e impresos. Así como también a programas y revistas especializados en temas de Ganadería.	Febrero 2017	Comité
A 8- Mantener actualizada la pagina de internet y redes sociales del Cluster, con los datos de los miembros activos del Cluster, calendario de actividades, alianzas o acuerdos obtenidos, y en especial mostrar las estadísticas del sector.	Nacional	8 .1 Hacer acuerdo para suministrar regularmente las informaciones actualizadas de las actividades realizadas a la empresa que provee los servicios de manejo de pagina web y redes sociales,	Diciembre 2016	Comité

Fomentar la Asociación :

Motivar la integración entre los diferentes participantes del Cluster, a través de objetivos comunes.
Estableciendo alianzas empresariales, con los principales productores del sector e integrar alas institución gubernamentales.

B

7. B- ACTIVIDADES : **Fomentar la Asociación**	Lugar/ Zonas	Acciones	Fecha	Responsable
B 1- Realizar acuerdos de cooperación mutua entre las instituciones gubernamentales que regulan el sector Ovino Caprino en Rep. Dominicana y en otros mercados.	Nacional	1.1 Identificar las instituciones reguladoras . 1.2 Delimitar objetivos de alcance con cada institución. 1.3 Elaborar calendario de actividades. 1.4 Enmarcar en acuerdos, con los respectivos responsables de las acciones a tomar para la integración.	2017	Presidente
B 2- Fomentar e incentivar alianzas entre los proveedores y los productores de Carne Ovino Caprino.	Nacional	2.1 Identificar los temas de interés por tipo de proveedores, para crear las agendas de las reuniones, para presentar las posibles soluciones. 2.2 Establecer frecuencia de reuniones, para presentación de progreso de los objetivos planteados.	2017	Presidente
B 3- Iniciar proceso de acercamiento y levantamiento de información de las diferentes fuentes de información publica y privada sobre las estadísticas de producción e importación, con el objetivo de que sean incluidos los datos de las carnes y derivados de Ovino Caprino, con una medida standart de medición, para de esta manera poder monitorear la evolución del sector.	Nacional	3.1 Listas las empresas publicas y privadas que en la actualidad realizan el levantamiento de información del sector. 3.2 Coordinar reuniones con cada una de estas empresas. 3.3 Establecer criterios para la medición y compartir información sobre la producción e importación de Carne Ovino Caprino.	2017	Presidente
B 4 – Establecer una Feria Ovino Caprino anual, donde se presenten los miembros del Cluster con los productos que comercializan, y en la misma actividad invitar a empresas clientes de estos productores para que participen también.	Santo Domingo	4.1 Delimitar objetivos de la Feria, criterios para participar, costos, beneficios para los miembros del Cluster, tarifas para empresas clientes de productores. 4.2 Determinar lugar, fecha, cantidad de días, actividades a realizar, 4.3 Identificar instituciones que pueden apoyar y/o patrocinar.	2017	Presidente
B 5 – Definir los criterios de formalización de los miembros del cluster y los beneficios a recibir, así como también los compromisos asumir.	Nacional	5.1 Listar los criterios mínimos que debe poseer cada miembro para pertenecer al cluster: Actividad productiva, cantidad de anos, nivel crediticio, si debe ser el propietario, etc. 5.2 Elaborar comunicación y/ firma de contrato con los beneficios y deberes de los miembros del cluster.	2017	Presidente
B 6 – Establecer alianzas con entidades de crédito con empresas locales o financiamiento internacional, para brindar facilidades de crédito para la inversión en la producción de Carne Ovino Caprino.	Nacional	6.1 Negociar con bancos locales y Banco Agrícola facilidades para los miembros del Cluster. 5.3 Identificar instituciones internacionales que puedan brindar apoyo económico, de capacitación y ayuda técnica.	2018	Presidente
B 7 – Realizas una sub división en el Cluster, separando los productores de chivo Vs. Lo de Cordero, con la intención de manejar estrategias distintas de comercialización.	Nacional	6.2 Identificar los miembros del Cluster que producen carne Chivo Vs. Cordero y cuales comercializan ambos.	2017	Presidente

Desarrollo Competitividad del Sector:

- Creación de programas de formación técnica.
- Alianzas internacionales para compartir practicas de mejoramiento genérico.
- Creación de estrategia de precios y comercialización por tipo de carne y target.
- Desarrollar modelo de comunicación para crear hábitos de consumo de Carne de Cordero en la clase social alta y diferenciar de la carne de chivo para la clase popular.

C

7. C- ACTIVIDADES : Desarrollo Competitividad del Sector	Lugar/ Zonas	Acciones	Fecha	Responsable
C 7 – Elaborar plan de desarrollo del sector que contemple brindar facilidad de agua, acceso a carreteras, suministro de energía eléctrica, gestionado con fondos públicos y privados.	Nacional	7,1 Identificar zonas del país con las mayores oportunidades de crecimiento y sus necesidades de desarrollo. 7.2 Presupuestar obras, alcance e institución a realizar cada obra. 7.3 Evaluar el nivel de impacto en crecimiento luego de realizada la obra, en función a beneficios de cada obra.	2018	Presidente
C 8 – Elaborar manual de procedimientos para el fomento de calidad desde la manipulación genética, crianzas, alimentación, veterinarios, mataderos, empaque, distribución tanto en pie, matado o congelado.	Nacional	8.1 Conocer normas internacionales y locales, sobre el manejo de la carne ovino caprino, con miras adoptar y mejorar las practicas actuales. 8.2 consultar con los miembros del Cluser sobre el manejo actual , así como también los requerimientos de los compradores.	2018	Presidente
C 9 – Realizar alianzas con organismos internacionales e instituciones locales, para la formación tecina de los productores miembros del Cluster, tanto en la asistencia con nacimientos, crianza, así como también de los productos derivados de esta industria.	Nacional	9.1 Contactar estas instituciones y diseñar plan de formación por etapas del proceso de producción. 9.2 Formalizar alianzas estratégicas de cooperación con estas instituciones y difundir en medios de comunicación.	2018	Presidente
C 10- Desarrollo estrategia de desarrollo y estandarización de procesos, enfocando la producción la carne de Chivo a la clase popular e impulsar predominantemente la comercialización de la carne de Cordero para el consumo de la Clase Alta y media, a través de los canales Supermercados , Hoteles y Restaurantes.	Nacional	10.1 Diseñar estrategia en coordinación con los principales productores para la estandarización de procesos y asesoramiento técnico, diferenciando los canales de distribución por tipo de carne. 10.1 Identificar industrias suplidoras que se integraran en este nuevo proceso de manipulación de la carne ovino caprino, para establecer requerimientos estándares , reducción de precios y asistencia a productores.	2018	Presidente
C 11- Desarrollar modelo de comunicación en medios masivos y en puntos de ventas, para crear los hábitos de consumo de la carne de cordero en la clase social Alta y Media	Nacional	11.1 Coordinar con agencia publicitaria la estrategia de comunicación y acciones puntuales para dar conocer la alta calidad y exquisito sabor del cordero, comparándola con otros mercados internaciones. 11.2 Desarrollas varias actividades en el ano, para promover el consumo de cordero en Supermercados, Hoteles y Restaurantes.	2017	Presidente
C 12 – Desarrollar modelo de comunicación en los medios masivos y puntos de ventas, para resaltar las propiedades proteínicas del chivo vs. el atractivo precio comparado con otras carnes, y todo esto en un contexto de la cultura popular dominicana.	Nacional	12.1 Coordinar con agencia publicitaria estrategia de comunicación y acciones puntales para conocer las diferentes maneras en que se puede consumir el chivo, en las diferentes regiones del país, participando en las patronales, con la participación de la comunidad.	2017	Presidente

Plan Estratégico de Mercado y Negocios

ASESORÍA TÉCNICA PARA EL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE MERCADO y NEGOCIO DEL CLUSTER DEL SECTOR OVINO Y CAPRINO/ CENTRO PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO Y FORESTAL"

Porfirio Jose Quezada Delgado
Consultor

Febrero 2016