

Cultura empresarial y competitividad sistémica en el sector ganadero del municipio mexicano de Asunción Cuyotepeji

Informe de investigación

RESUMEN

La formación de una cultura empresarial al desarrollar cualquier actividad, en la que se busca un beneficio económico, facilitará alinear las estrategias, las capacidades y el desempeño con los patrones de competencia que prevalecen en la industria donde se desarrolla. Los objetivos de la presente investigación fueron caracterizar la actividad ganadera ubicada en el municipio Asunción Cuyotepeji del estado de Oaxaca, México, e identificar la prevalencia de una cultura empresarial, de cara a mejorar la competitividad del sector. Se utilizó el modelo de competitividad sistémica y la matriz FODA para realizar el diagnóstico de la situación actual y generar estrategias. Los resultados muestran la necesidad de capacitar a los productores en el fortalecimiento empresarial y productivo, así como generar estrategias de marketing, en cuanto a distribución y comunicación.

Palabras Claves: Actividad ganadera, competitividad sistémica, cultura empresarial.

Entrepreneurial culture and systemic competitiveness in the livestock sector of the Mexican municipality of Asunción Cuyotepeji

Abstract

The formation of an entrepreneurial culture when developing any activity, in which economic benefit is sought, will facilitate the alignment of strategies, capabilities and performance with the competition patterns prevailing in the industry where it is developed. The objectives of this research were to characterize the livestock activity located in the municipality of Asunción Cuyotepeji in the state of Oaxaca, Mexico, and to identify the prevalence of an entrepreneurial culture, with a view to improving the competitiveness of the sector. The systemic competitiveness model and the SWOT matrix were used to diagnose the current situation and generate strategies. The results show the need to train producers in business and productive strengthening, as well as to generate marketing strategies in terms of distribution and communication.

Key words: Livestock activity, systemic competitiveness, entrepreneurial culture.

¿Cómo citar este artículo? - How to cite this article?

Flores-Castillo, L., Allende-Hernández, O., Aguilar-Cruz, C. y Orduña-Muñoz, B. (2023). Cultura empresarial y competitividad sistémica en el sector ganadero del municipio mexicano de Asunción Cuyotepeji. *Revista Visión Gerencial*, 22(1), pp. 26-40. Recuperado de: <http://revistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

Lilia Alejandra Flores-Castillo¹

Universidad Tecnológica de la Mixteca.
Oaxaca, México.

<https://orcid.org/0000-0002-1345-5093>

Correo electrónico: floresaly22@hotmail.com

Olivia Allende-Hernández²

Universidad Tecnológica de la Mixteca.
Oaxaca, México.

<https://orcid.org/0000-0002-8528-457X>

Correo electrónico: ollende@mixteco.utm.mx

Conrado Aguilar-Cruz³

Universidad Tecnológica de la Mixteca.
Oaxaca, México.

<https://orcid.org/0000-0003-1585-292X>

Correo electrónico: conrado@mixteco.utm.mx

Beatriz Alejandra Orduña-Muñoz⁴

Universidad Tecnológica de la Mixteca.
Oaxaca, México.

<https://orcid.org/0000-0002-9782-4609>

Correo electrónico: aorduna@mixteco.utm.mx

Recibido: 12-06-2022

Revisado: 28-07-2022

Aprobado: 12-08-2022

¹ Economista egresada del Instituto Politécnico Nacional con perfil PRODEP y actualmente pertenece al Sistema Nacional de Investigadores del CONACYT con nivel I, Doctorado en Ciencias Económicas, Profesor-investigador, de la Universidad Tecnológica de la Mixteca, en las líneas de investigación Economía y finanzas. Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades.

² Profesora Investigadora en la Universidad Tecnológica de la Mixteca. Doctora en Tecnología Educativa: Aprendizaje Virtual y Gestión del Conocimiento por la Universitat de les Illes Balears y la Universitat Rovira i Virgili. Pertenecer al Sistema Nacional de Investigadores. Línea de Investigación: Prospectiva del Conocimiento y Nuevas Tecnologías en el contexto socioeconómico y cultural de las organizaciones. Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades

³ Doctor en Ciencias de Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, Profesor-Investigador de Economía y Administración y Director del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Tecnológica de la Mixteca. Línea de investigación relacionada a la gestión de innovación y cambio tecnológico para la competitividad organizacional.

⁴ Licenciatura en Ciencias Empresariales, UTM. 2006, Maestría en Administración de Negocios, UTM. 2020. Profesor-Investigador Universidad Tecnológica de la Mixteca. Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades. Experiencia en elaboración de corridas financieras y administración de micronegocios.

1. Introducción

En México, la ganadería es la segunda actividad más practicada en el medio rural, después de la agricultura (Instituto Nacional de Estadística y Geografía -INEGI-, 2019a). Según la Encuesta Nacional Agropecuaria (INEGI, 2019a), se contabilizaron 101.828 unidades de producción, como espacios donde se desarrollan las actividades agrícolas, del cual el 29.5% se dedican a la cría y explotación de bovinos (INEGI, 2019b); lo anterior, ubica a esta actividad como una de las más practicadas en el medio rural, desarrollada con diferentes sistemas de producción, que van desde el nivel más tecnificado hasta el traspatio o de autoabastecimiento.

En el municipio de Asunción Cuyotepeji, ubicado en la Región Mixteca Baja del estado de Oaxaca, México, la crianza de ganado bovino se realiza con un sistema de traspatio. Entre las características de este tipo de sistema de producción, se encuentran: el bajo rendimiento productivo de los animales y el hecho de que los productores conciben esta actividad como una fuente extra de ingresos (Información Económica y Comercial para el Sector Agropecuario -INFOASERCA-, 2010). Estas dos condiciones se deben a que: 1) El ganado producido es criollo, de bajo peso, por ser alimentado con pastos nativos; 2) los productores consideran su actividad ganadera como una tradición, y no como un negocio; y 3) existe desconocimiento sobre los programas de apoyo para el sector ganadero.

Ante el panorama descrito, los objetivos de la presente investigación se trazaron como: caracterizar la actividad ganadera local e identificar la prevalencia de una cultura empresarial, de cara a mejorar la competitividad del sector. Lo anterior, intentó responder las siguientes preguntas ¿Existen las condiciones necesarias para que los productores de ganado bovino del municipio de Asunción Cuyotepeji sean considerados empresarios competitivos?

¿Qué acciones estratégicas se pueden plantear para mejorar la producción de ganado bovino en Asunción Cuyotepeji a partir de las características que prevalecen en el sector?

2. Revisión de la literatura

2.1 Cultura empresarial

Varios autores han brindado diversas definiciones en torno a la cultura. Edward B. Tylor, para el año 1871 concibió la cultura como "... esa totalidad que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras aptitudes y hábitos que el hombre adquiere como miembro de la sociedad" (Lévi-Strauss, 1992, p. 368). Asimismo, Cavalli (2007) define a "la cultura como algo que se aprende y se educa". Bajo este concepto se gesta el término "cultura emprendedora" que con el paso del tiempo ha evolucionado para destacarse en el ámbito empresarial. La idea de cultura emprendedora comprende tanto la capacidad para inducir cambios como la habilidad para adaptarse al dinamismo de los factores que convergen en una economía globalizada.

Uribe y Reinoso (2013) citan a la ley denominada fomento al emprendimiento (Ley 1014 de 2006 Congreso de la República de Colombia) donde se define el emprendimiento como:

la capacidad de la persona para crear a partir de significados, aprender a solucionar problemas, con base en sus emociones, su creatividad, sus actitudes y valores personales, lo que le permite adecuarse a un contexto y aprovechar las oportunidades que éste brinda para beneficio propio y el de la sociedad en la que está inmerso. Esto le permite fijarse metas y retos para alcanzarlos estableciendo un estilo de vida caracterizado por actitudes, habilidades, valores, competencias, conocimientos en donde están presentes la innovación, la creatividad, la autoconfianza, la ética y la capacidad para analizar el entorno, comprender procesos y desarrollar |

Esta misma ley hace una diferencia entre emprendimiento y empresarialidad, a esta última la define como “el despliegue de la capacidad creativa de la persona sobre la realidad que le rodea. Es la capacidad que posee todo ser humano para percibir e interrelacionarse con su entorno, mediando para ello las competencias empresariales” (Ley 1014, citado por Uribe et al., 2013, p. 14).

La formación de empresarios es un proceso en el cual intervienen factores sociales, culturales, psicológicos, tecnológicos y económicos, con un conjunto de conocimientos específicos relacionados con la gestación y desarrollo de la empresa. Este proceso permite desarrollar una serie de competencias y habilidades personales que hacen posible al empresario en formación convertirse en un empresario exitoso, generador de riqueza y desarrollo social y económico. Por ende, las competencias empresariales surgen en una organización cuando:

se centra en lo que mejor sabe, puede y quiere hacer. Eso requiere que consiga y sepa integrar tres elementos que son interdependientes: a) Visión o Reto Estratégico que está dispuesto a asumir la organización (lo que quiere ser); b) los Recursos Tangibles e Intangibles distintivos (lo que es y lo que sabe hacer); y c) las Habilidades o Capacidades Dinámicas (lo que es capaz de ser y hacer la empresa) (Palomo, 2006, p. 130).

La visión hace referencia al proyecto de empresa que es elaborado por los emprendedores, con una perspectiva concreta de tiempo, compartido con las personas que integran la organización; esta última condición es necesario dado que se requiere de la activa participación de todos los miembros para afrontar los retos que implica ser un emprendedor. “Cuando los aspectos estratégicos, ideológicos y organizacionales son coherentes con la visión empresarial, constituyen un proyecto de organización sólido, rentable e ilusionante para todos los miembros de la compañía” (Morcillo y Cubeiro, 1999, citado por Palomo, 2006, p.130). Los recursos son tangibles e

intangibles, incluidos los conocimientos tácitos y explícitos que posee la organización. En este sentido, no basta con poseer recursos tangibles (máquinas, herramientas, infraestructura, etc.), sino también la existencia del capital humano portador de recursos intangibles como la cultura, donde el conocimiento es consecuencia de varios procesos de aprendizaje, convertidos en competencias; en este sentido, es importante fomentar la cultura de “aprender a aprender” que permitan a la organización estar a la vanguardia en los procesos productivos y ser competitivo en el mercado. Por lo tanto, el logro de la aparición de empresas parte de un entendimiento de lo que implica ser empresario, de poseer un espíritu empresarial a manera personal, así como de considerar la existencia de factores contextuales y tecnológicos que, entendidos bajo un enfoque sistémico, conforman el ecosistema del emprendedor.

Como se puede apreciar, existen diversos elementos y factores que conforman la cultura empresarial. En opinión de Hernández (2004, p.133) la cultura empresarial se define como “la acumulación de significados socialmente entendidos, y que los diferentes actores que intervienen en la empresa configuran un proceso subjetivo (proceso de dar sentido con arreglo a los diferentes campos subjetivos) de la actividad diaria, dando significado al mundo empresarial y del trabajo, legitimando los valores colectivos”. En este sentido, el espacio en el cual los empresarios definen su cultura es socialmente creado y objetivado en los campos de lo cognitivo, cotidiano, valorativo, de los sentimientos y de lo estético, pero además en los campos económico y político a través de redes objetivas de dominación, subordinación, de complementariedad o antagonismos entre las diferentes posiciones (Bourdieu, 1997, citado por Hernández, 2004, p.134).

Dichas posiciones adquieren significado debido a la definición que hagan los actores

(empresarios), de la frontera, entre lo que significa ser empresario en la codificación de tener una empresa (propiedad) y la codificación de dirigirla. Pero, además, unificados por el interés material de su posición, que en este caso se define como la rentabilidad de la empresa, “valor sagrado” (la rentabilidad y la dirección). Así, la cultura empresarial genera sentido con relación a la regulación de sus prácticas y de las representaciones que legitima su “valor sagrado”; de la función económica y social de lo que implica ser empresario: económico porque genera riqueza, y social porque cumple la función de generar empleo y, por lo tanto, genera un tipo de “bien a la comunidad” (Hernández, 2004).

2.2 Competitividad sistémica

Para López et al. (2011) la competitividad puede ser entendida como “la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico” (p. 1169). De esta manera la ventaja de la empresa radica en el uso de sus recursos, (conocimientos, habilidades y atributos) para generar rendimientos superiores a los de sus competidores. En el contexto de los procesos dinámicos de industrialización de Asia Oriental y del rezagado desarrollo de América Latina, aparece el concepto de competitividad sistémica (Labarca, 2007), que constituye un marco de referencia tanto para los países industrializados como para los países en desarrollo y surge de la necesidad de contar con un entorno propicio que permita hacer frente a los retos que impone la globalización (Morales y Castellanos, 2007). A diferencia de otros modelos, que consideraban solo las categorías económicas, el modelo de competitividad sistémica incluye las dimensiones política y social, las cuales también contribuyen a la creación de competitividad y sugieren valorarla en cuatro niveles: Micro, meso,

macro y meta (Gráfico N° 1), donde el Estado, las empresas, las instituciones y la sociedad deben alinearse en un interés común que promueva la innovación y la creatividad (Castro y Delgado, 2015). De modo que, a partir de una perspectiva sistémica, las empresas no pueden sobrevivir en forma aislada, sino que requieren de un ambiente de colaboración para ser competitivas.

A nivel de empresa o de micro, se considera fundamental para la competitividad contar con mano de obra calificada y capacidad administrativa para estar en condiciones de formular estrategias. Un factor importante que determina la competitividad en este nivel es la capacidad de gestión de la innovación, fortalecida a través del aprendizaje por interacción con otras empresas, en redes de colaboración. Para la competitividad sistémica, las únicas empresas que son competitivas son aquellas que pueden lograr de manera simultánea los siguientes aspectos mencionados por Esser et al. (1996), y Ruiz-Díaz y Muñoz-Rodríguez (2016):

- Eficiencia, que se traduce en productividad del trabajo y flexibilidad,
- Calidad, aseguramiento continuo de la calidad,
- Flexibilidad; tiempo que se requiere para generar un producto con características nuevas,
- Velocidad de reacción, es decir, capacidad para generar innovaciones en sucesión.

Por su parte, el entorno de las empresas a nivel meso, está constituido por el estado y las instituciones (organizaciones empresariales, sindicatos, asociaciones, administraciones locales, institutos tecnológicos y universidades), que desarrollan redes de colaboración tanto formales como informales con las empresas, cuya interrelación permite elaborar escenarios para el desarrollo regional y planes para las decisiones estratégicas. De

acuerdo con la competitividad sistémica, la formación de estructuras en el nivel meso, no solo es promovida por el Estado (política pública), ya que las empresas, las instituciones intermedias y las asociaciones también contribuyen a la configuración de la localización industrial, tanto regional como nacional (Esser et al., 1996).

En el nivel macro se examina la política monetaria, fiscal, cambiaria, comercial y antimonopólica, la protección al consumidor y la estabilidad legal, ambiental económica y política, que procuran el equilibrio interno de la economía y en el comercio exterior.

En el nivel meta se analiza la capacidad de una sociedad para la integración y la acción estratégica (una transformación social) a partir de la intervención del gobierno en la conducción de la economía. "El logro de la competitividad exige una elevada capacidad de organización, interacción y gestión por parte de los grupos nacionales de actores, que deben procurar finalmente una gestión sistémica que abarque a la sociedad en su conjunto" (Esser et al., 1996, p. 42).

En todos estos niveles, el elemento primordial para la coordinación es la disposición al diálogo de los grupos significativos o de actores, que ayuda a cohesionar los esfuerzos de aprendizaje y el potencial creativo de la sociedad.

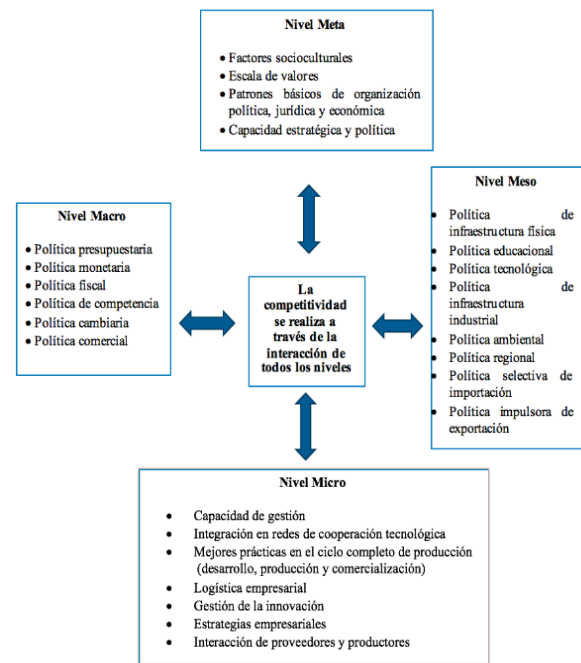


Gráfico 1. Modelo de competitividad sistémica genérico. Fuente: Adaptado de Esser et al. (1996).

3. Metodología

Para alcanzar el objetivo de investigación planteado se utilizó un enfoque de recolección y análisis de datos cualitativo. En la recolección de datos se emplearon las técnicas de la entrevista no estructurada y también la entrevista estructurada mediante el diseño de un instrumento de recolección de datos. La entrevista no estructurada permitió explorar en profundidad las experiencias, los pensamientos, las opiniones y la percepción de la autoridad municipal y del representante de los programas federales en la región. Por otro lado, se diseñó, validó y aplicó un cuestionario dirigido a sistematizar las respuestas de los productores. Con la información recabada se estableció un diagnóstico que permitió identificar los principales problemas que frenan el desarrollo del subsector. A partir de dicho diagnóstico se diseñó una serie de acciones y estrategias para fomentar la competitividad del subsector mencionado.

El acercamiento con los productores se generó, a través de los representantes de los dos comités ganaderos del municipio de Asunción Cuyotepeji, del estado de Oaxaca, México, para un total de 88 miembros. La selección de los ganaderos para la aplicación del cuestionario se realizó mediante un muestreo de conveniencia tomando a los individuos accesibles al investigador y con características comunes dentro del grupo de productores. Se tomó una muestra de 20 productores, tomando como base la participación de los ganaderos en tres reuniones previas. Con respecto a las entrevistas dirigidas a las autoridades municipales, se solicitó la colaboración del Presidente Municipal y del Presidente de Bienes Comunes del municipio de Asunción Cuyotepeji. También se acudió a las oficinas de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER) en Huajuapán de León para la realización de la entrevista dirigida al Jefe de Distrito.

4. Resultados y discusión

El tratar de enmarcar la actividad productiva de ganado bovino, del municipio Asunción Cuyotepeji dentro de un contexto empresarial, de antemano resultaría

inverosímil; sin embargo, es necesario para este estudio indagar, si aunado a la carencia de infraestructura, existen otros tipos de limitantes que impiden el desarrollo y crecimiento de las unidades productivas del municipio estudiado.

Como resultado de la investigación se presenta un diagnóstico que permite caracterizar la actividad ganadera dentro del municipio y los principales problemas que impiden su desarrollo, reflejando la situación actual del subsector de acuerdo con las variables seleccionadas para cada nivel del modelo de competitividad sistémica (Gráfico N° 1). La información fue obtenida del cuestionario aplicado a los productores de Cuyotepeji, así como de las entrevistas realizadas a su Presidente Municipal, al Presidente del Comisariado de Bienes Comunes y al Jefe de Distrito de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural [SADER] en Huajuapán de León.

Respecto al nivel micro en el gráfico N° 2, se muestran las principales características del productor de ganado bovino y aspectos relacionados con su crianza.

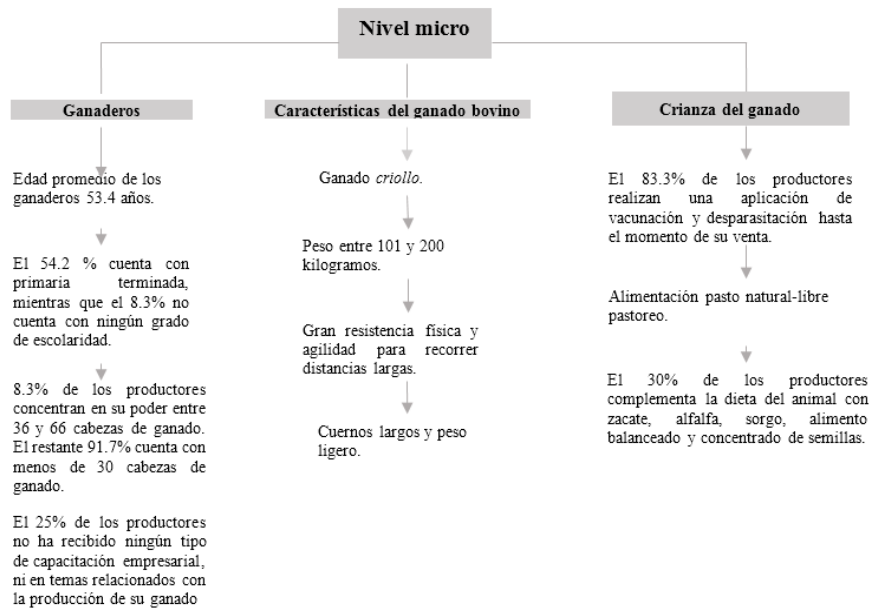


Gráfico N° 2. Nivel micro del modelo de competitividad sistémica. Fuente: Elaboración propia a partir de datos recabados por el investigador.

El gráfico N° 3 representa el análisis macroeconómico haciendo referencia a la política presupuestaria. En este caso se muestra la evolución del presupuesto asignado al Programa Especial Concurrente para el Desarrollo Rural Sustentable (PEC). Este programa tiene como función básica incidir no sólo en la productividad del sector agropecuario, sino también en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que dependen de las actividades del sector (Diario Oficial de la Federación - DOF-, 2002), por ello se encuentra estructurado en 10 vertientes: financiero, competitivo, ambiental, educativo, laboral, social, infraestructura, salud, agrario y administrativo.

En este sentido, los presupuestos observados tienen una tendencia a la baja, presentando su mayor caída durante los años 2017 y 2018. El 87.5% de los productores manifestó que existe una escasa colaboración entre ellos y la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural [SADER]; lo anterior, es acorde con lo indicado por el Jefe de Distrito de dicha institución, quien

mencionó que la falta de acercamiento se debe a que la institución no cuenta con suficiente personal para realizar actividades de promoción, actualmente dicha institución tiene apenas una plantilla de 39 técnicos para atender 165 municipios que conforman el distrito de Huajuapán de León. También, tanto el Presidente Municipal como el Presidente del Comisariado de Bienes Comunales de ese municipio, manifestaron que son demasiados los requisitos solicitados por la SADER para acceder a los apoyos gubernamentales, razón por la cual los productores terminan desistiendo en sus solicitudes (Ent102 y Ent103⁵, 2019).

⁵ Los códigos entre paréntesis identifican a las personas entrevistadas en la investigación, por el compromiso de confidencialidad no se pueden identificar por sus nombres.

Evolución del presupuesto otorgado a la ganadería
 La Cámara de Diputados aprueba cada año el presupuesto asignado al programa especial concurrente para el Desarrollo Rural Sustentable (PEC).

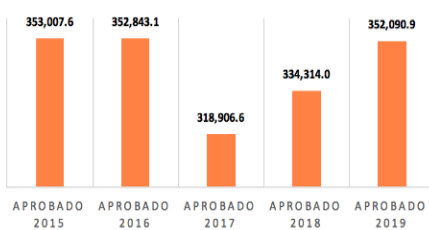


Gráfico N° 3. Nivel macro: Política presupuestaria, evolución de los recursos aprobados al PEC. Fuente:

Elaboración propia con información del Diario Oficial de la Federación, Presupuesto de Egresos de la Federación para los ejercicios fiscales 2015-2019 (2019a).

Aun cuando la comunidad tiene ciertas limitaciones en cuanto a recursos económicos, se han realizado acciones para el cuidado del medio ambiente, tales como la realización de tequios para la limpieza de las barrancas, también el Presidente Municipal en colaboración con el Presidente del Comisariado de Bienes Comunales y la comunidad, organizan actividades de reforestación con la siembra de árboles en áreas de cerros protegidos del ganado (Ent102 y Ent103, 2019). En el gráfico N°4 se muestran los aspectos relacionados con la infraestructura física y a la política tecnológica que corresponden al nivel meso.

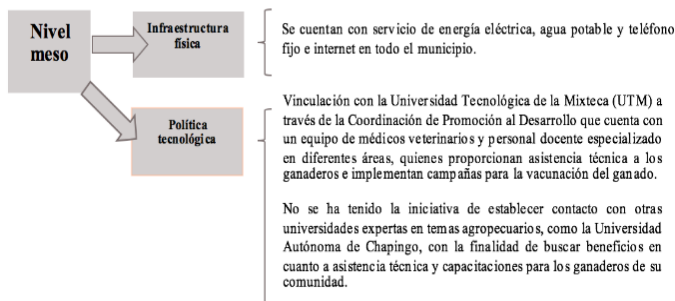


Gráfico N° 4. Nivel meso, modelo de competitividad sistémica. Fuente: Elaboración propia a partir de datos recabados por el investigador.

Dentro de la política regional es primordial fomentar programas de apoyo a las actividades económicas que se desarrollan en la región, no obstante, dichos programas son escasos y solo el 4.2% de los ganaderos manifiestan que por iniciativa propia se han capacitado en las diversas áreas empresariales necesarias para un negocio en marcha, igualmente de forma independiente han acudido a las instituciones del gobierno, organizaciones y universidades para solicitar apoyo e información (Ent103, 2019).

Respecto a la política educativa, las organizaciones públicas que atienden el analfabetismo en la población de 15 años y más, de la localidad de Cuyotepeji, son: el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA), el Consejo Nacional de Educación para la Vida y el Trabajo (CONEVYT) y la Secretaría de Educación Pública (SEP). En el caso del INEA, esta institución realiza visitas programadas en el municipio, con cada una de las personas interesadas en participar en el programa de acreditación y certificación de educación básica para adultos. El CONEVYT, por su parte, imparte clases a la comunidad en las instalaciones del comedor comunitario; mientras que la Secretaría de Educación Pública (SEP), por medio de su programa de Misiones Culturales, proporciona a personas mayores de 15 años de la comunidad, estudios básicos de primaria y secundaria, además de promover el desarrollo de destrezas y habilidades en las actividades de mayor demanda en el municipio, como son la fumigación de árboles frutales, la carpintería, la producción de miel y los cuidados del ganado (Ent102, 2019).

En el análisis a nivel meta se consideraron los factores socioculturales de los productores encuestados, su organización política y económica. El valor identificado, en los productores encuestados, es el respeto por las reglas de la comunidad de acuerdo a sus costumbres; todas las actividades económicas y sociales de sus

habitantes se rigen por un sistema comunal de tenencia de la tierra, reglamentado en un estatuto comunal que funge como ley interna de la comunidad, de donde se infiere que los ganaderos cuentan con la capacidad de integración y organización para llevar a cabo proyectos económicos y sociales, siempre y cuando exista una manifiesta utilidad para toda la comunidad. Por otro lado, también existe el valor de la ayuda mutua reflejado en muchas actividades cotidianas, por ejemplo, cuando un productor encuentra a un animal enfermo que no es de su propiedad, da aviso al dueño del ganado.

Como resultado del diagnóstico situacional, a continuación, se muestra la siguiente información como parte del análisis FODA del subsector de productores de ganado bovino del municipio de Asunción CuyoTepeji.

Fortalezas (F):

- Carne de mayor pureza porque el ganado no ha sido alterado genéticamente.
- Ganado con gran resistencia física para adaptarse a temporadas de escasas de agua, falta de forrajes y escasos recursos naturales del municipio.
- Vocación ganadera por tradición.
- Bajos costos de mano de obra, para realizar de manera conjunta actividades de marca de fierro, aplicación de vacunas y venta de ganado.
- Ubicación geográfica que facilita la venta de ganado.
- Existencias de grandes extensiones de tierra para las unidades de producción.
- Alimentación orgánica del ganado con pastos naturales libres de contaminantes.
- Respeto a las reglas de la comunidad.

Debilidades (D):

- Bajo nivel educativo e insuficiente formación técnica a los productores.
- Ingresos bajos por la venta de ganado.

- Inexistencia de control administrativo que permita verificar la actividad económica de la unidad de producción.
- Falta de forrajes en temporada de sequía.
- Los productores no cuentan con instalaciones de sombras, bebederos y comederos para el cuidado y manejo del ganado.
- Poco conocimiento de las necesidades y deseos de los consumidores, debido a que tienen escaso contacto con ellos.
- No se cuenta con un registro del número de cabezas de ganado por productor.
- Escaso relevo generacional.
- Falta de organización formal de los productores para buscar el desarrollo de su actividad ganadera.

Oportunidades (O):

- Programas nacionales y estatales de apoyo y fomento a la ganadería.
- Convenios de colaboración con universidades e instituciones que atienden al sector primario.
- Existencia de créditos preferenciales para el sector agropecuario.
- Beneficios fiscales para el sector primario.
- Acceso al Padrón Ganadero Nacional.
- Incorporación productiva de los jóvenes en la actividad ganadera para aprovechar su potencial y nuevas ideas.
- Innovación en los procesos de mercadeo.
- Uso estratégico de praderas y programas de alimentación.
- Constitución de una asociación ganadera para fomentar el desarrollo de la ganadería en el municipio.
- Acceso a nuevos nichos de mercado que demandan carne más saludable con menor nivel de grasa.
- Programas de certificación de producto orgánico.
- Implementación de estrategias productivas.

- Acceso a otros canales de comercialización que demandan producción de carne.
- Ubicación en un municipio con sistemas de comunicaciones y transporte, continuos y fluidos.

Amenazas (A)

- Cruza indiscriminada con otras razas, lo cual hace que se pierdan sus principales características de peso ligero y cuernos largos.
- Cambio en el gusto de los consumidores por consumo de carne más económica (pollo).
- Robo de ganado por parte de pobladores de municipios aledaños a Cuyotepeji.
- Brote de enfermedad en el ganado que ocasiona la muerte de los animales.
- Inexistencia de buenas relaciones entre las entidades bancarias y las unidades de producción.
- Incremento del número de introductores de ganado de otras regiones.
- Incertidumbre de políticas públicas hacia el subsector relacionada con el cambio de gobierno.
- Escaso poder de negociación sobre el precio de venta, ya que no se tienen otros canales de comercialización.

Aunado al análisis FODA, es importante identificar cuáles son las variables más significativas del modelo sistémico, descrito en el Gráfico N° 1, que pueden influir sobre la competitividad. Para ello, se aplicó un procedimiento denominado análisis factorial, técnica estadística que basa su análisis en parámetros como la media, la varianza y correlación existente entre los indicadores. Este procedimiento parte de evaluar los indicadores (Producto, crianza del ganado, precio de venta, demanda, etc.) que conforman cada variable (producción, comercialización, ingresos y costos, recursos humanos, etc.) que integra el

estudio, determinando su significancia estadística en la explicación de la competitividad del sector.

El análisis se inició con la ubicación de indicadores que presentan características homogéneas, así como con la determinación del tipo de correlación que existe entre ellos, y a partir de allí se simplificó el análisis reduciendo la cantidad de indicadores agrupados por compatibilidad de características y por alta correlación entre los mismos mediante el método de componentes principales,⁶ que permitió hacer la extracción de los indicadores que explican la competitividad del sector de ganado bovino del municipio Asunción Cuyotepeji, del estado de Oaxaca.

La información que se obtuvo, a través de los instrumentos de investigación, se procesó utilizando el software SPSS; de esta manera, se conformó la matriz de comunalidades y se utilizó el método de extracción para definir una muestra de 32 indicadores: 1) Producto, 2) Proceso de producción, 3) Investigación y desarrollo, 4) Aprovisionamiento, 5) Infraestructura, 6) Precio de venta, 7) Demanda, 8) Canal de distribución, 9) Competidores, 10) Ingresos, 11) Determinación de costos, 12) Organización unidad productiva, 13) Capacitación, 14) Servicios públicos, 15) Comunicación y transporte, 16) Vinculación centros investigación, 17) Programas de medio ambiente, 18) Programas de fomento empresarial, 19) Instituciones de capacitación, 20) Indicadores analfabetismo, 21) Gasto en educación, 22) Formación por competencias, 23) Valores, 24) Colaboración Ganadero - Cliente, 25) Colaboración Ganadero - Proveedor, 26) Colaboración entre ganaderos, 27) Colaboración asociación ganadera, 28) Nivel de servicio, Instituciones federales, 29) Manual de bienes comunales, 30) Evolución

⁶ Este método permite agrupar todos los indicadores que compartan características similares en grupos homogéneos, con la finalidad de reducir la información disponible sobre un conjunto de individuos de los cuales se han tomado diversas observaciones (Martín & Paz de, 2007).

del presupuesto, 31) Programas Gobierno - Ganaderos, 32) Apoyo exportación ganado y Estímulos fiscales. Los 32 indicadores se agruparon en 4 componentes que integran la competitividad sistémica: nivel micro, macro, meso y meta.

Mediante una regresión probabilística (probit), se calculó el grado en el cual cada variable explica la competitividad del subsector; considerando como variable dependiente la competitividad y como variables independientes los 32 indicadores, señaladas en el párrafo anterior. El cuadro N° 1 muestra por orden de importancia cada una de las variables significativas, de acuerdo al peso que cada uno de ellas tiene sobre la competitividad sistémica.

Cuadro N° 1. Variables significativas que influyen en la competitividad sistémica

Ranking	Variable	Coefficiente
1	Producción	.7369
2	Política presupuestaria	.5269
3	Control de Costos	.4923
4	Comercialización	.4838
5	Política Tecnológica	.4712
6	Infraestructura	.3768
7	Política educativa	.3091
8	Cap. Estrategias y política	.1795
9	Padrón de organización	.1729
10	Política fiscal	.1620
11	Política ambiental	.0526

Fuente: Elaboración propia.

Al eliminar las variables no significativas y dejar solo los coeficientes de las variables estadísticamente significativas, se calculan los efectos marginales que se transforman en la probabilidad de que suceda un evento en "n" veces (valor de los coeficientes) al porcentaje de probabilidad que existe de obtener un incremento en el nivel de competitividad, si se realizan acciones necesarias para desarrollar las variables que

resultaron significativas de cada uno de los niveles de la competitividad sistémica. Los cálculos de los efectos marginales se presentan en el cuadro N° 2.

Cuadro N° 2. Efectos marginales de las variables independientes sobre la variable competitividad

Variable	dy/dx
Producción	.3297
Política presupuestaria	.1774
Control de Costos	.1728
Comercialización	.1675
Política Tecnológica	.1435
Política de Infraestructura	.1098
Política educativa	.1023
Cap. Estrategias y política	.0978
Padrón de organización	.0854
Política fiscal	.0379
Política ambiental	.0143

Fuente: Elaboración propia con datos del análisis realizado de los niveles micro, macro, meso y meta del subsector de estudio.

El cálculo de los efectos marginales, permiten obtener una probabilidad de cambio en los niveles de competitividad sistémica del sector de ganado bovino de Asunción Cuyotepeji, a partir de las variables que componen cada uno de los niveles.

Las probabilidades que aparecen en la segunda columna del cuadro N° 2 (dy/dx), se describen de la siguiente manera: por ejemplo, para la variable producción, al generar acciones o estrategias que permitan aumentar la producción, existe un 32.97% de probabilidad de generar competitividad en el sector ganadero; de la misma manera, si se aplican acciones o estrategias que generen una política presupuestaria con mayor beneficio para el subsector, la probabilidad de que dicho sector sea competitivo es del 17.74%, así sucesivamente con cada una de las variables.

Los resultados obtenidos, marcan pauta para la generación de una propuesta de aumento de competitividad del sector ganadero, por lo anterior las principales

acciones a realizar deberían de iniciarse con las variables que evidencian las mayores probabilidades de obtener incremento de competitividad: producción, política presupuestaria, control de costos y comercialización.

La discusión parte de la pregunta que guía la presente investigación: ¿Existen las condiciones necesarias para que los productores de ganado bovino del municipio Asunción Cuyotepeji sean considerados empresarios competitivos? Para dar respuesta, es fundamental mencionar aspectos individuales del perfil de un empresario, tales como lo mencionan De Pablo et al. (2014): Necesidad y/o reconocimiento de logro, innovación-creatividad, liderazgo, orientado hacia la oportunidad, capacidad de conseguir recursos, ambición, conocimiento del negocio, capacidad de decisión, necesidad de desarrollo personal, sentido de urgencia/tiempo valioso y propensión al riesgo. Lo anterior es considerando que un empresario es una persona que se encarga de la dirección y gestión de una compañía, negocio o industria, con una formación según la curva de aprendizaje, lo que involucra conocimientos, habilidades, experiencia y actitud, con el objetivo de maximizar sus beneficios y minimizar sus costos, de acuerdo a la teoría económica.

No obstante, algunos de estos conceptos son ajenos al modo de llevar a cabo la actividad ganadera en el municipio de Asunción Cuyotepeji, dada la forma específica de construir la actividad económica de la región a través del conocimiento empírico, del saber hacer, de los usos y costumbres que dominan la comunidad, es decir, de su cultura.

En este contexto de la actividad ganadera en el municipio de Asunción Cuyotepeji, ¿es conveniente entonces hablar de empresa, de empresario?. En este sentido, hay un concepto complejo vinculado a los habitantes de una región

rural y a la escasez de los recursos, es el concepto de pobreza, el cual podría limitar el desarrollo social y la forma en que el individuo se identifica como empresario en la realidad estudiada del municipio Asunción Cuyotepeji. Monares (2004) menciona que en dichas condiciones puede hacerse presente la exclusión económica, la discriminación étnica y de género y el acceso limitado a los servicios de apoyo hacia la producción, como la tecnología y el capital. Lo anterior se evidencia en el caso de estudio de los productores bovinos del municipio Asunción Cuyotepeji, caracterizados por ser pequeños productores de subsistencia, por tener ingresos complementarios de apoyo gubernamental, o trabajo asalariado por diversas actividades agrícolas y, en general, por ser un sistema de producción precario.

Entonces, se presenta el gran reto de cómo cambiar esa percepción de pequeño productor rural a una percepción de empresario. Realizar un cambio cultural en este sentido es un proceso de transformación en el que se precisa generar innovaciones. Un ejemplo claro de ello se tiene en Europa, antes de la revolución industrial; en dicho periodo Europa se caracterizó por tener una economía mayoritariamente agraria (80-90%), de baja productividad, y de baja calidad de vida, pero que, al darse la revolución industrial, se marcó un parteaguas en la historia de la humanidad con una transformación económica, social y tecnológica.

De forma similar pudiera ocurrir en el municipio Asunción Cuyotepejise; no se trata de que se pierda la identidad cultural de una comunidad, más bien es conveniente enriquecer lo existente con nuevos conocimientos prácticos y favorecer las actividades productivas, como es el caso de la ganadería bovina.

Particularmente, en el caso de adquirir una cultura empresarial, los productores bovinos del municipio Asunción Cuyotepejise

deben tener conocimientos de cómo opera el mercado, tener una orientación al cliente y a los resultados, deben adquirir conocimientos de marketing, estudios de mercado, incorporar nuevas innovaciones en el producto y en el proceso administrativo, así tener enfoques para minimizar los costos, implementar tecnología en el proceso productivo, y en fin volverse más eficiente para lograr ser competitivo.

5. Conclusiones

El diagnóstico de la situación del sector ganadero permite caracterizar el perfil de los productores, que al ser parte de una comunidad tienen rasgos característicos definidos por los usos y costumbres de la región, un saber-hacer que define su cultura, su forma de organización y producción. La información recolectada, indica que los productores de Asunción Cuyotepeji son pequeños ganaderos que obtienen bajos recursos económicos por la venta de su ganado bovino. Entre sus características se encuentran: el desarrollo de una actividad ganadera mediante un sistema de producción de traspatio, cuyo ganado producido es criollo, de bajo rendimiento productivo y de bajo peso. Sin embargo, estas condiciones podrían representar para los productores de ese municipio una ventaja competitiva en su actividad ganadera, considerando que la carne de ganado criollo, además de aportar los contenidos proteicos necesarios para la dieta familiar (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2018), dicha carne es considerada más saludable debido a sus menores niveles de grasa, producto de la alimentación del ganado con pastos naturales y libre de químicos. Se considera que a través de la implementación de estrategias de marketing se puede acceder a otros canales de comercialización que demanden carne más saludable con menor nivel de grasa y que cuente con certificación de producto orgánico.

En consideración a las debilidades y amenazas de la matriz FODA y respondiendo a modo de conclusión a una de las preguntas iniciales ¿Qué acciones estratégicas se pueden plantear para mejorar la producción de ganado bovino en Asunción Cuyotepeji, a partir de las características actuales que prevalecen en el sector?, se pueden proponer en esta investigación lo siguiente: a) talleres de capacitación para el diseño de estrategias de reproducción, alimentación y sanidad del ganado; capacitación en el fortalecimiento empresarial y requisitos para la constitución de una Asociación Ganadera Local; así como capacitación en aspectos básicos de costos y administración de la unidad de producción; y capacitación para el relevo e integración generacional), b) implementar mecanismos de comunicación para proporcionar información de las instituciones que brindan financiamiento, asesoría y capacitación a productores de ganado bovino; contar con canales de comunicación/información efectivos para conocer necesidades de los consumidores; c) implementar mecanismos de comercialización para brindar información sobre la implementación de prácticas orgánicas para producir, certificar y comercializar el ganado como producto orgánico.

De igual forma se sugiere a las autoridades municipales y estatales: la creación de una regiduría para atender las problemáticas específicas de la ganadería en el municipio e incorporar en los programas de estudio de nivel primaria y secundaria materias o temas de contenidos agropecuarios.

Finalmente, el hecho de que los productores generen una cultura empresarial tendrá un efecto no solo sobre la competitividad del sector sino también en su lugar de origen, más aún en la región, beneficiando su entorno y su comunidad, haciendo más atractiva la actividad ganadera para las futuras generaciones, lo cual es un tema de gran trascendencia para la sustentabilidad alimentaria en México.

6. Referencias

- Castro, M. A. O., y Delgado, L. M. P. (2015). El clúster del azúcar: un ejemplo de competitividad sistémica. *Gestión y Desarrollo*, 10(1), 153-164.
- Cavalli, L. L. (2007). *La evolución de la cultura*. Barcelona: Anagrama.
- De Pablo, I., Urda, B. S., y Hernández, Y. B. (2004). Las dimensiones del perfil del emprendedor: contraste empírico con emprendedores de éxito. *Presentado en el congreso "El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+ D+ I"*. Universidad de Valencia: Valencia, España.
- Diario Oficial de la Federación. (2019a). Presupuesto de Egresos de la Federación ejercicios fiscales 2015-2019. Anexos 1 y 11. Documento en línea. Recuperado de <https://www.dof.gob.mx>. Consultado en octubre 2019.
- Diario Oficial de la Federación 17 de junio de 2002. (2002). SAGARPA, Programa Especial Concurrente para el Desarrollo Rural Sustentable 2002-2006, México, p.8 y 9.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., y Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*, (59), 37-52.
- Hernández, M. (2004). *La cultura empresarial en México. Serie Conocer para Decidir*. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Ed. Miguel Ángel Porrúa. México.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019a). *Encuesta Nacional Agropecuaria 2017 Metodología*. Documento en línea. Recuperado de: https://inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvini/inegi/productos/nueva_estruc/7028251_03576.pdf Consultado en marzo 2019.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019b). *Encuesta Nacional Agropecuaria 2017*. Documento en línea. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ena/2017/> Consultado en octubre 2019.
- Información económica y comercial para el sector agropecuario. (2010). *La producción de carnes en México 2010. Claridades agropecuarias*, 207, 19-33.
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13(2). pp.158-184
- Lévi-Strauss, C. 1992. *Antropología estructural*. Barcelona: Paidós.
- López, A. V., Ortiz, M. V. F., y Quinteros, M. M. S. (2011). Factores de contingencia que inciden en la profesionalización y competitividad de las empresas familiares del sector industrial de Tijuana, BC, México. p.743.
- Martín, Q., & Paz de, Y. (2007). *Tratamiento estadístico de datos con SPSS prácticas resueltas y comentadas*. España: Paraninfo.
- Monares, A. (2004). *Competitividad rural y pobreza*. Fundación Agenda Colombia (Ed), Opciones para un sector rural incluyente y competitivo en Colombia y América Latina (48-59). Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura.
- Morales, M. E., y Castellanos, Ó. F. (2007). "Estrategias para el fortalecimiento de las Pyme de base tecnológica a partir del enfoque de competitividad sistémica". *Innovar. Revista de Ciencias*

Administrativas y Sociales, 17(29),
pp.115-136.

Organización de las Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura. (2018).
Ganadería. Documento en línea.
Recuperado de
[http://www.fao.org/rural-
employment/agricultural-sub-
sectors/livestock/es/](http://www.fao.org/rural-employment/agricultural-sub-sectors/livestock/es/) Consultado en
enero 2019.

Palomo, M. T. (2006). *El perfil competencial
del puesto de director/ande marketing
en organizaciones de la Comunidad
de Madrid*. Universidad Rey Juan
Carlos, Facultad de Ciencias Sociales y
Jurídicas, departamento de Economía
de la Empresa. Editorial ESIC, Madrid,
España.

Ruiz-Díaz, E., y Muñoz-Rodríguez, M. (2016).
"Análisis de la competitividad sistémica
de la red de valor mango Ataufo".
Revista mexicana de ciencias
agrícolas, 7(SPE15), 3039-3049.

Uribe, M. E. y Reinoso Lastra, J. F. (2013).
Emprendimiento y Empresarismo.
Grupo de Investigación en Estrategia,
Estructura y Cultura Organizacional
E.C.O. Bogotá, Ediciones de la U.