UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS Y FORESTALES

"RELACIÓN DE LA RED DE VALOR DE PRODUCCIÓN OVINA EN EPITACIO HUERTA, MICHOACÁN Y SU COMPETITIVIDAD".

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CON OPCIÓN TERMINAL EN EL ÁREA DE AGRONEGOCIOS.

PRESENTA:

L.M. IRIS YADIN RUBIO ARANDA.

DIRECTOR DE TESIS.

DR. MAURICIO PEREA PEÑA

Morelia, Michoacán agosto del 2016

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS Y FORESTALES

"RELACIÓN DE LA RED DE VALOR DE PRODUCCIÓN OVINA EN EPITACIO HUERTA, MICHOACÁN Y SU COMPETITIVIDAD".

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CON OPCIÓN TERMINAL EN EL ÁREA DE AGRONEGOCIOS.

PRESENTA:

L.M. IRIS YADIN RUBIO ARANDA.

DIRECTOR DE TESIS:

DR. MAURICIO PEREA PEÑA.

COMITÉ TUTORAL:

DR. GUILLERMO SALAS RAZO.

DR. ENCARNACIÓN ERNESTO BOBADILLA SOTO.

DR. RÓMULO DUARTE DUARTE.

M.C. EVELIA SANTILLÁN FERREYRA

Morelia, Michoacán a 12 de agosto del 2016

Lo que sabemos es una gota de agua; lo que ignoramos es el océano.
Isaac Newton (1642-1727)

AGRADECIMIENTOS

Para el logro de esta meta pase por un camino lleno muchas emociones, experiencias, dificultades y aprendizaje, por lo que quiero agradecer a diferentes personas que directa o indirectamente participaron opinando, orientándome, motivándome y acompañándome en los mejores y peores momentos.

En primer lugar quiero agradecer al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por brindarme los recursos económicos para la realización de este proyecto de tesis.

Agradezco a mi director de tesis doctor Mauricio Perea Peña por acompañarme y asesorarme a lo largo de este camino para el desarrollo del proyecto, al doctor Rómulo Duarte miembro de mi comité tutorial por motivarme a presentar mi primera ponencia, y por apoyarme en el desarrollo de esta tesis, al doctor Encarnación Ernesto Bobadilla por su apoyo en la resolución de diversas dudas que se presentaron en el desarrollo de la investigación, al doctor Guillermo Salas Razo y a la Maestra Evelia Santillán Ferreyra por su apoyo en el desarrollo de la investigación y su participación en mi comité tutorial.

Agradezco al doctor José Herrera Camacho por escucharme, apoyarme y motivarme a no desistir en los momentos difíciles que se presentaron en el transcurso de esta etapa.

A mis grandes amigas Angie, Laura, Jure, Ena y Brenda, por permitirme vivir momentos de risas y felicidad en esta etapa, por aguantar y escucharme en todo momento fuese de estrés o felicidad, por no dejarme caer, pero sobre todo por brindarme su sincera amistad.

A toda mi familia, que con cada palabra de amor me motivan a seguir siempre adelante, a mi tío Carlos por su apoyo emocional y asesorías, tíos Rocio, Pilar, Ernesto, José Luis, Alicia, Abuelitos y todos mis tíos de la familia Rubio y Aranda que no terminaría pronto de mencionar pero agradezco de todo corazón por acompañarme en cada trayecto de la vida y darme una palabra de aliento.

A mis hermanas Cristy y Astrid siendo mis mejores amigas, confidentes y cómplices, escucharme en cada momento, brindándome su apoyo, consejos, estando conmigo en todo momento y por todo su amor. A mi cuñado Amel por escuchar y apoyarme a seguir

adelante. A mis sobrinos Axel por alegrarme muchos días de tristeza y Paulina transformando mis momentos más tristes en alegres con su sonrisa.

A mis padres Roberto y Ma. Eugenia siendo los mejores padres del mundo, mostrándome que a pesar de las dificultades rendirse no es una opción, escuchándome en todo momento y teniendo una palabra de aliento, inspirándome a ser siempre una mejor persona, por su apoyo en cada proyecto e idea emprendida por imposibles que parezcan, siendo mi máximo ejemplo a seguir y mi mayor motivación, porque ser su orgullo es mi gran motivación, por creer siempre en mi pero sobre todo por todo su amor.

A mi novio Edimir quien ha sido mi mejor amigo, confidente, cómplice, motivación, apoyo, inspiración, tendiendo siempre una palabra de aliento alentándome a seguir luchando y nunca rendirme, por siempre creer en mí y por todo su amor.

Y por último pero no menos importante a Dios, por llenarme de tantas bendiciones, permitiéndome estar en esta vida perteneciendo a mi hermosa familia, logrando mis metas, no abandonarme nunca, pero en especial por darme la gran bendición de conocer a todas y cada una de las personas especiales que están en mi vida.

DEDICATORIA

A mis padres, por ser mi motor en todo momento, a mis ángeles en el cielo mi abuelitos María Luisa Avalos y Roberto Rubio y a mis abuelitos Felicita García y Ramón Aranda que me apoyaron y creyeron en mí en cada etapa de mi crecimiento.

INDICE

RESUMEN..... 10

ABSTRACT 10

INTRODUCCIÓN..... 12

I CAPÍTULO MARCO TEÓRICO

1.1 Modelos existentes de redes de valor..... 15

1.2 La competitividad y la ventaja competitiva 21

1.3 La red de valor del estado de Michoacán, México 23

1.4 Las redes sociales 25

1.5 La competitividad territorial 25

CAPÍTULO II FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1 Planteamiento del problema 29

2.2 Pregunta de investigación 29

2.3 Objetivo general 29

2.4 Justificación 29

2.5 Materiales y método 30

CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Artículo I La red de valor de producción ovina de Epitacio Huerta, Michoacán: Un acercamiento teórico 36

3.2 Artículo II Competitividad territorial en los agronegocios: El caso de la ovinocultura en Epitacio Huerta, Michoacán 46

3.3 Artículo III La red social de la producción ovina en Epitacio Huerta, Michoacán, México 67

IV CONCLUSIÓN GENERAL 78

V REFERENCIAS BIBILOGRÁFICAS..... 79

VI ANEXOS 86

INDICE DE CUADROS

3.2.1 Recursos naturales del municipio, Epitacio Huerta, Michoacán 98

3.2.2 Servicios e infraestructura municipales 99

3.2.3 Equipamiento e infraestructura de los productores 100

3.2.4 Recursos naturales..... 101

3.2.5 Innovaciones parte I 102

3.2.6 Innovaciones parte II 103

3.2.7 Calidad de apoyos gubernamentales..... 104

3.2.8 Comercialización 105

INDICE DE FIGURAS

1.1 Las cinco fuerzas que moldean la competitividad en un sector 16

1.2. La red de valor 17

1.3 Modelo de negocios..... 18

1.4 Red de valor propuesta 20

1.5 Línea de pensamiento sobre los orígenes de la administración estratégica 23

1.6 Red de valor ovina del estado de Michoacán, México 24

2.1 Ubicación geográfica de Epitacio Huerta, Michoacán 31

3.1.1 La red de valor 39

3.1.2 Red de valor ovina del estado de Michoacán, México 41

3.1.3 Caracterización de la red de valor de producción ovina de Epitacio Huerta, Michoacán 42

3.2.1 Recursos naturales del municipio 55

3.2.2 Servicios e infraestructura municipales 56

3.2.3 Equipamiento e infraestructura de los productores 57

3.2.4 Recursos naturales 57

3.2.5 Apoyos gubernamentales 58

3.2.6 Innovaciones 59

3.2.7 Comercialización 60

3.2.8 Competitividad de Epitacio Huerta, Michoacán 61

3.3.1 Red social de la producción ovina en Epitacio Huerta 69

3.3.2 Difusores de la red social de la producción ovina en Epitacio Huerta 70

3.3.3 Estructuradores de la red social de la producción ovina en Epitacio Huerta 70

3.3.4 Disruptores de la red social de la producción ovina en Epitacio Huerta, Michoacán..... 71

3.3.5 Red de valor de la producción ovina en Epitacio Huerta, Michoacán 71

RESUMEN

La red de valor es el conjunto de interconexiones o alineaciones estratégicas, entre cuatro actores: clientes, proveedores, competidores y complementadores de una organización, que contribuye en la creación de valor de esta y su territorio, para lograr esas alineaciones estratégicas es necesario identificar detalladamente cuales son las relaciones existentes entre cada uno de los actores participantes en la red, sin embargo, en diversas ocasiones existen complicaciones en su identificación al basarse únicamente en la teoría de redes de valor, como es el caso de la ovinocultura en el municipio de Epitacio Huerta Michoacán, por lo que, con el apoyo de la teoría de redes sociales se puedo establecer una red de valor con mayor exactitud, al determinar un valor interno y externo, identificando los lazos sociales existentes dados en la práctica de la ovinocultura. El producto de esta actividad, cuenta con uno de los precios mejor pagados del mercado y una buena perspectiva de crecimiento, sin embargo, la oferta es insuficiente para satisfacer la creciente demanda. La investigación nos permitió conocer los actores que participan en los aspectos social generadores de valor, su función e importancia dentro de ella y la relación existente con la competitividad del municipio. El objetivo de este trabajo fue determinar la relación existente entre la estructura de la red de valor de producción de ovinos en Epitacio Huerta Michoacán y su competitividad. La determinación de la relación se llevó a cabo mediante la identificación y caracterización de las redes de valor y sociales de la ovinocultura en el municipio de Epitacio Huerta, Michoacán y la identificación de los elementos estratégicos favorables para la ovinocultura, creando una ventaja competitiva y en conjunto una competitividad territorial de esta actividad. La red de valor en Epitacio Huerta carece de un equilibrio dado entre los 4 actores que forman la red, debido a la exclusión de los competidores por los productores al no considerarlos amenaza ni complemento, situación que afecta la creación de estrategias benéficas para la mejora de la competitividad territorial del municipio y disminuye las ventajas competitivas con las que cuenta el territorio.

Palabras claves: Actores, red, ovinocultura, competitividad, Michoacán.

ABSTRACT

The value network is the set of interconnections and strategic alignments between four actors: customers, suppliers, competitors and completer of an organization which contributes to the creation of value for the organization and its territory to achieve these interconnections must be identified detail what are the relationships between each of the participants in the network actors, but several times it is difficult to identify guided solely by the theory of value networks, as in the case of sheep farming in the municipality of Epitacio Huerta Michoacán, so with the support of the theory of social networks you can establish a network of value more accurately because it determines an internal and external value, identifying existing social bonds given in practice sheep farming. This activity, which has one of the highest paid market prices and a good insight into increase, but the supply is insufficient to meet the growing demand. The investigation allowed us to know

the actors involved in the social and value, its role and importance within it and the relationship with the municipality competitiveness. The objective of this research was to determine the relationship between the structure of the value network sheep production in Epitacio Huerta Michoacán and competitiveness. Determining the relationship was carried out by means of the identification and characterization of networks and social value of sheep production in the municipality of Epitacio Huerta, Michoacán and identifying strategic elements favorable for sheep farming, creating a competitive advantage and overall territorial competitiveness of this activity. Identifying the relationships in sheep production in which producers have downplayed the group of competitors to not be seen as a threat, a situation that makes the value network center value in the remaining three groups affecting this in the creation of strategies to improve the competitive advantages

INTRODUCCIÓN

Los países con mayor competitividad en el sector ovino son China, Australia y Nueva Zelanda siendo estos dos últimos los principales exportadores a nivel mundial aportando un 70% de la carne ovina en el mundo (FAO, 2014), sin embargo, la producción está disminuyendo debido a diferentes factores entre ellos: las sequías, la sobreexplotación de los pastos, disminución del número de rebaños, bajo precio de la lana, falta de rentabilidad, entre otros (Pierre, 2010). En las importaciones en carne de ovino los principales países son Unión Europea, Estados Unidos, Japón, Arabia Saudita, China y México, este último cuenta con una demanda creciente insatisfecha factor que muestra la oportunidad para el mejoramiento de la ovinocultura, adicionado a la disminución de las existencias de ovinos en los principales países productores (Cuevas *et al*., 2008) y el estancamiento del crecimiento en los productos refrigerados exportados por Nueva Zelanda (Eurocarne, 2014). El comité de las organizaciones profesionales y agrarias europeas (COPA) y el Comité General del Cooperativismo Agrario en la Unión Europea (COGECA) en el Foro Internacional de la Carne de Ovino propusieron como soluciones a los problemas del incremento de la productividad y la falta de evolución en la mayoría de las zonas del mundo en esta área: la reducción de costos de producción, integración o generación de interés por parte de las generaciones más jóvenes, y la mejora del *marketing*, especialmente por medio de la innovación (Pierre, 2010) ya que de acuerdo con cifras de la FAO y Eurocarne (2014) la producción de carne en el mundo debería duplicarse hasta el año 2050 para lograr cubrir la demanda existente.

En el mercado de la carne ovina en México tiene baja producción a pesar de que esta ha ido aumentando con los años debido a su creciente demanda no ha sido suficiente para lograr obtener su máximo potencial. La tasa de crecimiento media anual del consumo *per cápita* de carne de ovino fue 0.62% durante cuarenta años, con un consumo de 464 gramos en 1970 y 601.5gramos en 2011, con un incremento de 150 gramos (Bobadilla *et al.,* 2014); las tendencias de consumo en este mercado son en un 95% a través del alimento típico " barbacoa" considerado como un platillo de lujo el cual es el resultado de la cocción de la canal ovina cubierta en pencas de maguey en horno subterráneo o en bote de metal que se consume básicamente en fiestas o fines de semana (Hernández *et al*., 2013). Los

consumidores prefieren el del ganado nacional, por la frescura de la carne y la presencia de viseras para la elaboración de la *pancita*, a lo que le atribuyen rendimiento y sabor del producto (Molina *et al.*, 2005).

En cuanto a la producción nacional de ovinos para el 2013 fue de 113,342 toneladas en pie y 57,980 toneladas en canal con 2,915,534 cabezas sacrificadas. Esta producción se divide en 5 regiones socioeconómicas: Centro, Centro Occidente, Sureste, Noreste y Noroeste.

El municipio de Epitacio Huerta, Michoacán, localizado en la región centro, reportó en 2013 una producción de 2,927 toneladas en pie representando un 2.6 % de la producción nacional y 1,469 toneladas, con un porcentaje representativo del 2.5% de la producción nacional con 75,119 cabezas sacrificadas lo que lo ubica en el lugar decimoquinto como productor de carne (Mondragón *et al.*, 2013), siendo el distrito Zitácuaro quien representó un 44.8% en animales sacrificados y un 48% en pie y canal de la producción estatal (SIAP,2014) del cual Epitacio Huerta se posiciona como el segundo municipio con mayor número de ovinos con un total de 224 unidades de producción (INEGI, 2015) con una producción de 276.99 toneladas y 7,127.30 toneladas en pie y canal respectivamente (SIAP, 2014). Se desconocen las características productivas de las zonas ovinocultoras de Epitacio Huerta y los factores económicos internacionales, nacionales y estatales que han dinamizado el desarrollo del sector ovino en Michoacán (Nuncio *et al*., 2012), por lo que es de vital importancia que los productores analicen cuidadosamente las acciones que se generan ya que estas como en todo el ámbito económicos son las que les permiten mantener una posición en el mercado, necesarias por la constante influencia de los cambios en el entorno originados por la globalización que se vive día a día (Torres, 2000), que afecta al comportamiento y relaciones humanas, ya que estas relaciones son un factor indispensable para la obtención de éxito en todos los aspectos, sea comercial, personal entre otros.

En el ámbito comercial los cambios en el comportamiento de los consumidores han vuelto a la relación con los clientes la más importante, ya que este es el que determina la permanencia en el mercado (Kotler y Armstrong, 2007), refiriendo el termino clientes al consumidor final y los miembros de las compañías (Chowdhury, 2006), estas relaciones llevan a la generación de una red estratégica con todos los actores involucrados en la creación de valor para la satisfacción de los deseos y necesidades de los clientes. La

creación de este valor conlleva una serie de acciones estratégicas por lo cual surgen teorías como la de redes de valor y redes sociales que permiten identificar relaciones y actividades de actores fundamentales para la generación de las estrategias adecuadas que generen una estructura adecuada de las relaciones para el logro de los objetivos de las organizaciones, ya que en la actualidad con mayor frecuencia la competencia se genera entre redes de valor y no entre competidores individuales (Kotler y Arsmstrong, 2007).

En México la mayor parte de los agronegocios carecen de esa estructura de relaciones estratégicas para la generación de valor para los clientes, debido a que la mayoría de las personas que llevan la organización carecen de la información adecuada que les permita identificar lo que una relación puede beneficiar o perjudicar a su negocio, tal es el caso de la ovinocultura mexicana que a pesar de tener un mercado con alta demanda no se ha logrado la obtención de su máximo potencial, por lo que en la presente investigación expone el caso de la ovinocultura en el municipio de Epitacio Huerta Michoacán, al posicionarse como el segundo municipio con mayor número de ovinos del estado con un total de 224 unidades de producción (INEGI, 2015), una producción de 276.99 toneladas y 7,127.30 toneladas en pie y canal respectivamente (SIAP, 2014). El municipio cuenta con un nivel competitivo medio debido a la falta de capacitación en diversas áreas que se ven afectadas por la falta de relaciones estrechas que trasmitan la información correcta, no obstante cuenta con alto potencial de crecimiento que con la correcta aplicación de estrategias puede aumentar su nivel competitivo y por ende el nivel de vida del municipio.

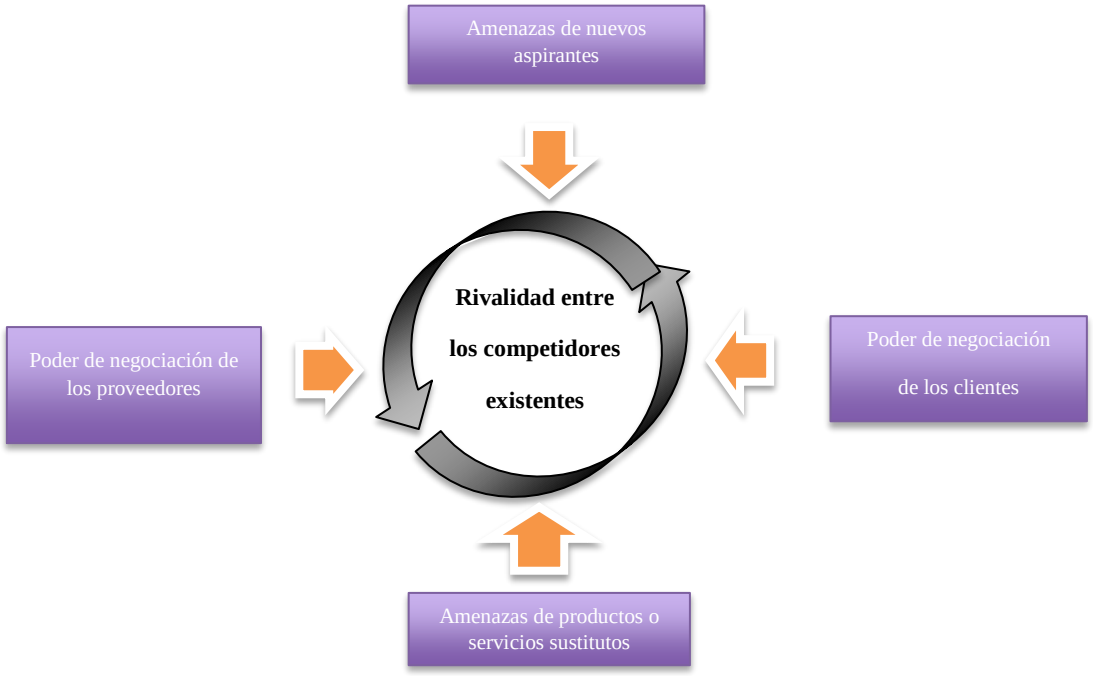
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO.

1.1 Modelos existentes de redes de valor.

Los cambios constantes en los mercados de consumo y financieros traen a las empresas mayores dificultades respecto a la permanencia en el mercado aunado a la creciente competencia que obliga a las organizaciones a la búsqueda de mejores alternativas para permanecer en el mercado (Band,1994), una de esas alternativas es la ventaja competitiva que permite a las empresas tener un factor diferencial en sus productos o servicios (Santos, 1995), que los consumidores perciben como único y determinante en su decisión de compra (Santos, 1997). Para lograr una ventaja competitiva es necesario implementar diversos tipos de mecanismos uno de ellos es la creación de valor, el cual conduce a las empresas a la obtención de mayores utilidades y clientes leales, lo que permite que el ciclo de vida del producto sea más extenso, con mayor pertenencia en el mercado (Band, 1994).

Nalebuff y Brandenburger (1997), economistas de Harvard proponen una herramienta para la creación de valor con la combinación de la competencia y cooperación en los mercados llamada red de valor "*co-opetition*", la cual tiene fundamentos en la cadena de valor y las 5 fuerzas de Porter (2009) para enlazar estos cuatro elementos: Clientes, proveedores, complementadores y competencia, sin restar importancia a ninguno de ellos y crear un valor. De acuerdo con Porter (2009) la competencia debe verse más allá de los rivales directos o consolidados para lograr alcanzar otras fuerzas competidoras: los clientes, proveedores, posibles aspirantes y productos suplentes y rivalidad entre los competidores existentes. Esta ampliación de la rivalidad es originada por la combinación de 5 fuerzas motoras que definen la estructura y naturaleza de la interacción competitiva de una empresa (Porter, 2009), como se muestra en la figura 1.1

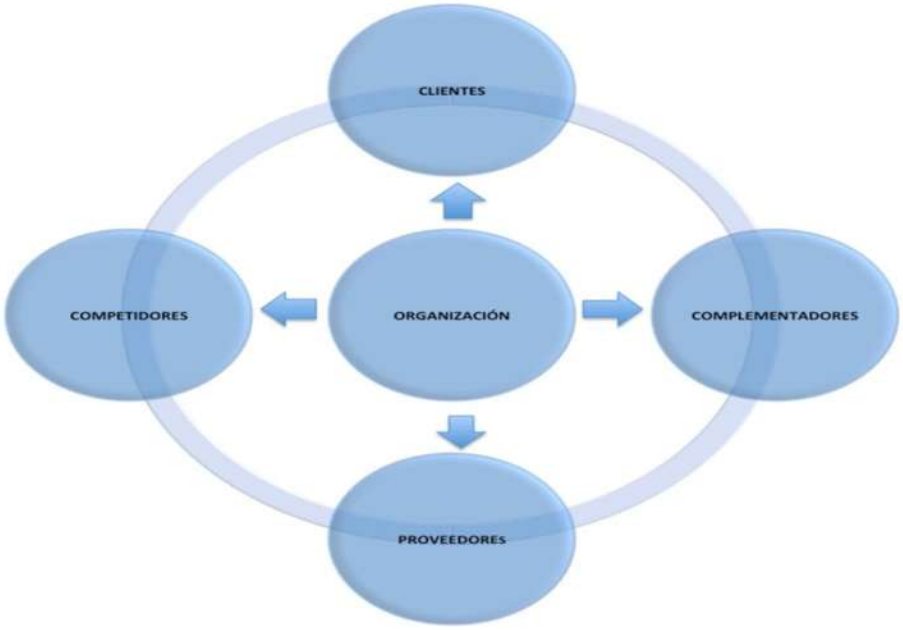
Figura 1.1 Las cinco fuerzas que moldean la competitividad en un sector.



Fuente: Porter, 2009.

Basados en estas 5 fuerzas competidoras, Nalebuff y Brandenburger (1997) definen la red de valor como "Una forma de organización de un sistema productivo especializado en una actividad en común, caracterizada por la concentración territorial de los actores económicos y de otras instituciones, con desarrollo en vínculos de naturaleza económica y no económica que contribuyen a la creación de valor o riqueza, tanto para sus miembros como para su territorio". Dividiendo a la red en dos ejes: el vertical y el horizontal, dentro del eje vertical se encuentran los clientes y los proveedores de las compañías, el cual muestra una simetría entre ambos puntos y el movimiento del flujo de dinero que va de los clientes a la compañía y de la compañía a los proveedores. En el eje horizontal se encuentran los competidores y los complementadores mostrando un reflejo entre ambos jugadores como se observa en la figura 1.2.

Figura 1.2 La red de valor



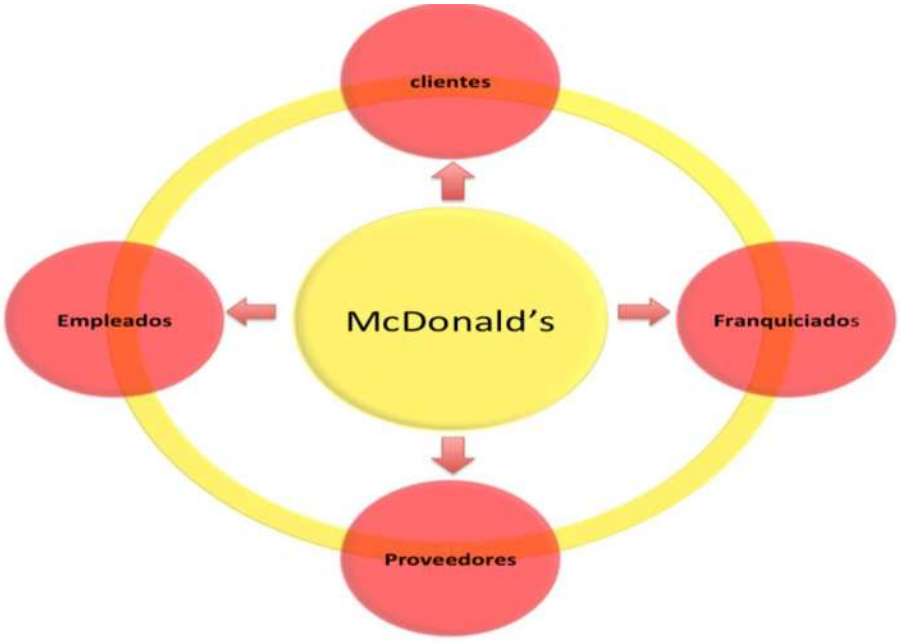
Fuente: Nalebuf y Brandenburger, 1997.

La unión de estos dos ejes forma la red de valor, la cual permite a las organizaciones darse cuenta del valor que tienen los clientes y los proveedores, algunas empresas tienen la idea de que los clientes son los únicos que tienen valor, no obstante, la red muestra la simetría entre ambos participantes, es decir la importancia del trabajo que realicen en conjunto ya que ambos tienen una meta, se trata de un "ganar-ganar".

Kotler y Amstrong (2007) retomando este pensamiento, le dan un giro significativo, renombrando la red de valor como "red de transferencia de valor para los clientes" la cual definen como “un sistema constituido por las cadenas de valor de la compañía, sus proveedores, distribuidores y en última instancia clientes que se asocian entre sí para mejorar el desempeño del sistema o complejo", haciendo mayor énfasis en los proveedores para crear un mayor valor para los clientes. Considerando la alianza más relevante aquella que se realiza con los proveedores y distribuidores de la compañía ya que esta es el elemento fundamental para la creación de estrategias que permitan la reducción de costos y la mejora de la calidad del producto o servicio al hacer más eficientes los procesos en los que influyen, sin embargo, este enfoque resta importancia a los competidores como elemento independiente, al determinar que las tendencias se guían al análisis de las redes

completas de transferencia de valor de los competidores. De acuerdo con esta perspectiva en algunos casos el proveedor ejerce el papel de complementador al permitir a la empresa ofrecer un servicio más completo con su ayuda. Un ejemplo es la empresa *McDonald's* la cual sirve a más de 70 millones de clientes diariamente en sus restaurantes en 119 países alrededor del mundo; siendo con esto la marca de restaurantes de comida rápida más grande del mundo (McKenna, 2014) ubicándose en la posición 23 de las marcas más valiosas (Arteaga, 2014); los consumidores prefieren esta marca no solo por su sabor, sino por su valor ofrecido en el sistema con el que cuentan ya que ofrecen un alto estándar que la empresa denomina calidad, servicio, limpieza y valor (CSLV). La red de valor, denominado modelo de negocios por los directivos de *McDonald´s* cuenta con una adecuada asociación entre sus franquiciados, proveedores, empleados, entre otros que de manera conjunta entregan un alto valor al cliente diariamente (McKenna y Kotler, 2014) como se muestra en la figura 1.3.

Figura 1.3 Modelo de negocios *McDonald's.*



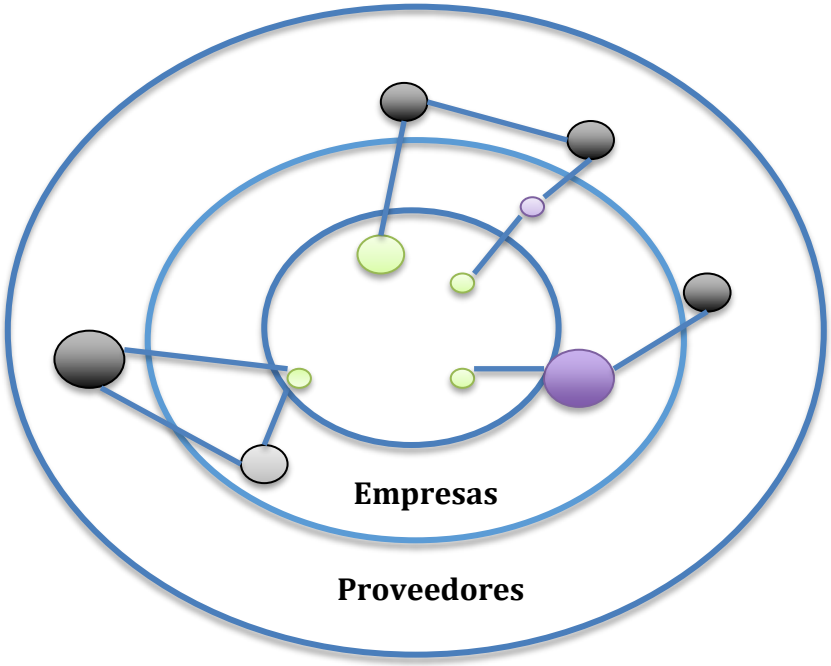
Fuente: McKenna, 2013.

Con este ejemplo Kotler y Amstrong (2007) demuestran como con mayor frecuencia la competencia actual del mercado se realiza entre redes completas de transferencia de valor creadas por los competidores, de esta forma el desempeño de las empresas depende de la calidad de su red de transferencia de valor al dar mayor satisfacción al cliente añadiendo, que, la forma de transferir valor inicia en el diseño único de la cadena de suministros. Entendiéndose como cadena de suministro el conjunto de funciones, procesos y actividades que permiten que un producto o servicio sean transformados y lleguen al consumidor final (Sánchez, 2008) la cual está conformada por una parte actora ascendente, es decir, el conjunto de empresas que suministradoras de materia prima, componentes, información, experiencia, finanzas y todos los elementos necesarios para crear un producto o servicio, y una descendente conformada por los canales de *marketing* o distribución que permitan hacer llegar el producto al cliente, no obstante, la mayor parte de las empresas han enfocado sus esfuerzos a la parte descendente sin considerar que ambos actores pueden o forman parte de las cadenas de suministro de otras compañías, "el éxito de una compañía individual depende no sólo de que también se desempeñe, sino también de lo bien que toda su cadena de suministro y su canal de marketing rivaliza con los canales de los competidores", sin embargo, afirman que el término *cadena de suministro* debe servir como punto de partida para la planeación del mercado al considerarlo limitado, por ello sugirieron que el término "cadena de demandas" es un poco más adecuado ya que "sugiere una perspectiva de mercado de detectar y responder" iniciando en las necesidades del mercado meta a las cuales la organización puede dar una respuesta creando valor para ellos a través de una cadena de actividades y recursos, sin embargo, consideran que el término continua teniendo limitaciones al seguir un punto de vista lineal por tanto determinan que estas limitaciones son las que llevan a que mayor cantidad de empresas exitosa en la actualidad participen en la construcción de redes de transferencia de valor.

La discusión sobre la implementación de valor continua entre los estudiosos de la administración estratégica tal es el caso de Bovet y Martha (2000), quienes relacionan la red de valor con uno de los principales cambios tecnológicos que surgen en la sociedad: el internet y con esto el surgimiento del comercio electrónico, convirtiéndose en una herramienta estratégica para las organizaciones al permitirles mejorar su cadena de subministro al tener mayor contacto con el cliente, conocer detalladamente sus gustos,

deseos, necesidades e inconvenientes, mover el producto rápidamente, adaptarse a los consumidores adecuadamente, conocer los cambios del mercado con mayor veracidad adaptándose a ellos, entre otros beneficios. Con esto definen a la red de valor como un modelo que utiliza la cadena de suministros para dar mayor satisfacción a la parte interna y externa de la organización es decir satisfacer a los clientes y dar mayor rentabilidad a la empresa. Siendo un sistema rápido, flexible, que conduce a nuevos mecanismos de elección para el cliente. Desde este enfoque, al igual Kotler y Amstrong (2007) consideran que la red de valor va más allá de la rígida cadena de suministro, de la manufactura y distribución; se trata de la creación de valor para los consumidores, la compañía y los proveedores como se muestra en la figura 1.4, es decir tener un modelo con mayor flexibilidad que una cadena de suministro. La diferencia radica en el inicio de la manufactura en un seguimiento lineal iniciando en la manufactura terminando con la distribución al consumidor final con la esperanza de venta, su principal objetivo es hacer más eficientes los costos con un servicio "aceptable", producto a diferencia de la red de valor ya que esta inicia en los consumidores, permitiéndoles auto diseñar sus productos y satisfaciendo la demanda actual. En términos simples la red de valor se trata de una administración estratégica para crear valor.

Figura 1.4 Red de valor propuesta



Fuente: Bovet y Martha, 2000.

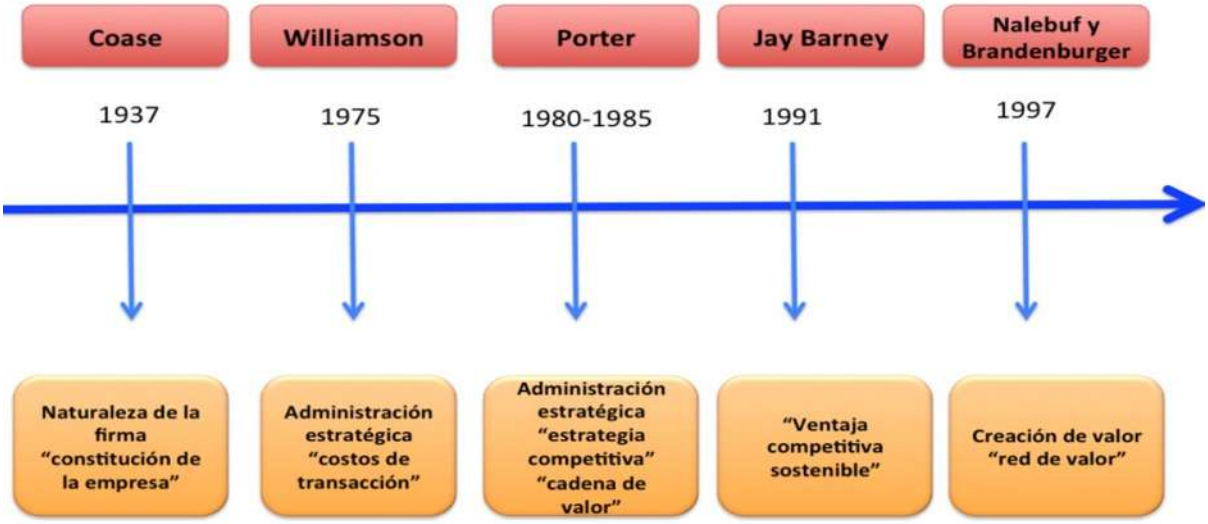
1.2 La competitividad y la ventaja competitiva.

El pensamiento estratégico explica Morrysey (1997) es el proceso de méritos creativos en una perspectiva que permite a las organizaciones o negocios avanzar de manera satisfactoria el cual es la base para toma de decisiones estratégicas; desde esta perspectiva es importante analizar los elementos claves para el éxito de la organización los cuales se encuentran en el entorno interno y externo, tomando en cuenta los cambios constantes con los que se puede contar, las integraciones, transformaciones y la nueva información para reducir el nivel de riesgos (Slywotzky y Wise, 2003) además de evaluar los valores, misión y visión de la organización (Morrysey, 1997), añade Mintzberg *et al*. (1997) que el pensamiento estratégico es la forma de entendimiento e interpretación para los gerentes, directivos e integrantes de una organización de los elementos y circunstancias que giran alrededor de una empresa, por lo cual Hitt *et al*, (2008) explica como las medidas estratégicas eficaces son un requisito necesario para la obtención de resultados esperados para la competitividad estratégica y utilidades superiores de una empresa.

La implementación del pensamiento estratégico tuvo sus inicios desde Coase (1937) con la teoría de la firma en la cual propone una definición especifica de la empresa que se adapte a las teorías existentes en el sistema económico como a las practicas que se dan en la vida real; el establecimiento de una empresa formal a base de la especialización del trabajo, la asignación de recursos y diferentes mecanismos como el precio del mercado, los contratos y los costos de transacción para maximizar el valor de la empresa y alcanzar sus objetivos. Williamson (1991) continuado con la propuesta de Coase sobre los costos de transacción, misma que considera que la estrategia empresarial abarca todas la áreas funcionales y de intervención en una empresa, desde la materia prima hasta llegar al consumidor final (Carrión, 2007) añade que la estrategia empresarial puede verse desde dos perspectivas: una visión hacia el futuro o un patrón es decir lo realizado en el pasado ya que debe tener coherencia de conducta en el tiempo o como un plan y un patrón en conjunto como un proceso de planificación analítico que permite reducir la incertidumbre del futuro. El objetivo de la teoría de los costos de transacción es identificar las características de una transacción que hacen el intercambio demasiado costoso o problemático y especificar el

organismo de gobierno que coordine de manera más eficiente y logre economizar (Jones, 1987). En la década de los ochenta la administración estratégica sufre una pequeña revolución ya que los estudiosos confieren gran importancia a esta área; una de las contribuciones más influyentes que surge en esta década para la economía fue sin duda la estrategia competitiva de Porter al revolucionar la forma de ver a las empresas y lo que se ofrecen al cliente con su enfoque basado en la tradición de estructura-conducta-desempeño, estudiando con esto el poder del mercado (Rumelt *et al*., 1991) Esta estructura se concentra en la forma en que las empresas pueden obtener una posición ventajosa con el desarrollo de características que la empresa debe y puede tener en comparación con la competencia (Maqueda y Laguno, 1995) es decir, surge la estrategia competitiva (Rumel *et al.,* 1991); un nuevo pensamiento nace con la propuesta teórica de Porter (2009), el cual propone un análisis profundo de todos los elementos que intervienen para la creación de una ventaja competitiva la forma en que las organizaciones pueden mantener esa ventaja competitiva el cual permitirá a las organizaciones permanecer en el mercado con éxito; para el logro del éxito es necesaria la aplicación estrategias a la hora de competir esto significa ser único (Vargas, 2011) a estas estrategias para permanecer en el mercado se le denominó ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991) a partir de la teoría de Porter continua el surgimiento de nuevos pensamientos teóricos para generar valor al cliente como son la cadena de valor propuesta en 1985 por Michael E. Porter en su libro *"Advantage Competitive"* la cual explica como las empresas deberían identificar en primer instancia las actividades de valor, refiriéndose a las actividades primarias y complementarias las cuales en conjunto forman la cadena de valor, creando el valor total de la empresa (Lingyu *et al.,* 2014) el pensamiento de Porter y las herramientas que propone motivan a otros estudiosos de la economía a proponer una nueva herramienta que analice los elementos de la cadena de valor y a todos los participantes económicos y no económicos de una organización que interfieren en la generación de valor, llamada red de valor. La figura 1.5 muestra la línea del tiempo del pensamiento estratégico.

Figura 1.5 Línea del tiempo sobre los orígenes de la administración estratégica.



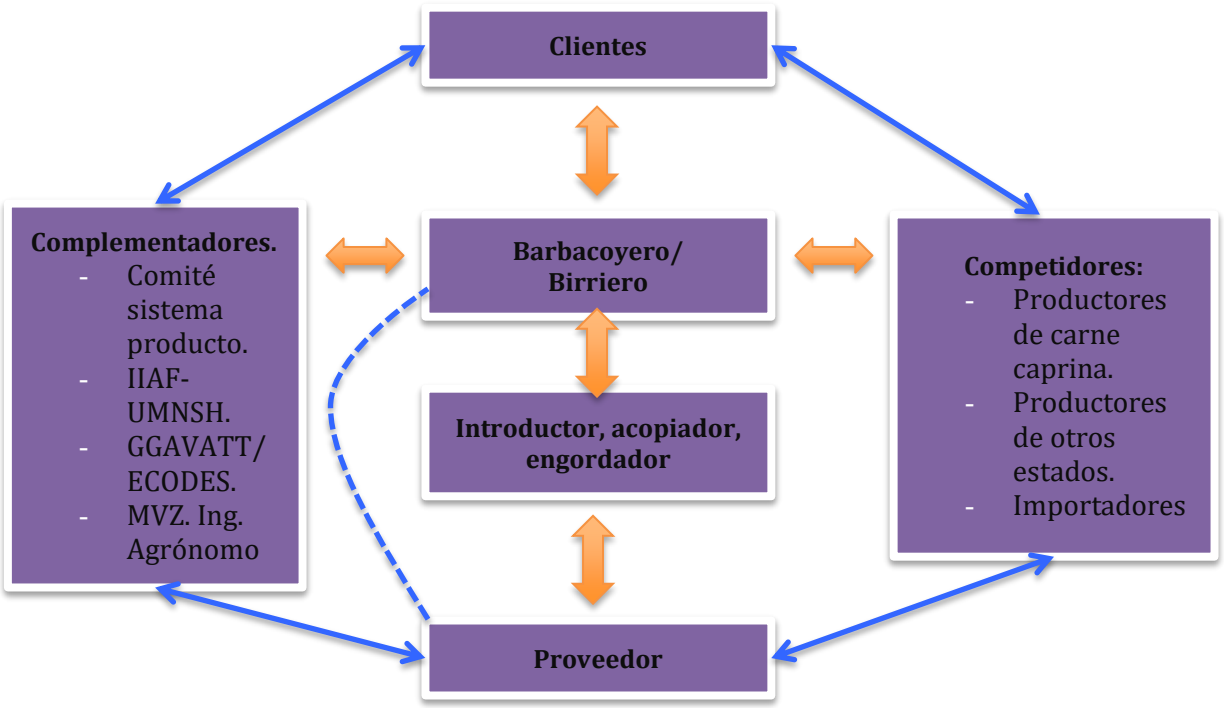
Fuente: Elaboración propia basada en diversas teorías de administración estratégica, (2015).

1.3 La red de valor ovina del estado de Michoacán, México.

En la búsqueda de la implementación de la administración estratégica y de mejorar la competitividad del sector agropecuario se han ido estableciendo diversas herramientas estratégicas como es el caso de la red de valor desde distintas perspectivas que permitan mejorar el valor que se ofrece al cliente, debido a esto han surgido definiciones de red de valor enfocadas al sector como es el caso de Rodríguez *et al* (2013) que la definen como una herramienta analítica que permite comprender la capacidad de cooperación entre los actores que la integran tanto económicos como no económicos para lograr generación de un valor para el cliente y riqueza para la empresa. Muñoz (2010) la define como "una forma de organización de un sistema productivo especializado en una actividad en común, caracterizado por la concentración territorial de sus actores económicos y de otras instituciones, con desarrollo de vínculos de naturaleza económica y no económica que contribuyen a la creación de riqueza, tanto de sus miembros como de su territorio". Considerando el caso de la red de valor ovina de Michoacán caracterizada por Mondrágon *et al* (2013) formada por actores tractores (barbacoyero y birriero) que compran en primera

instancia el producto comercializado por los productores (proveedor) o también por intermediarios (acopiador, engordador e introductor), complementadores (Instituto de Investigaciones Agropecuarias y Forestales- UMSNH, Instituto Tecnológico del Valle de Morelia, Técnicos para asistencia técnica o desarrollo de capacidades, SAGARPA-SEDRU, y médicos veterinarios e ingenieros agrónomos privados). Por otro lado, se encuentran los competidores (productores de carne caprina, productores de otros estados e importadores de carne congelada ovina) quienes en ocasiones limitan a los productores en sus ventas al ofrecer una mayor ventaja competitiva. Los clientes de la red de valor ovina son los consumidores locales o regionales que gustan de la barbacoa o birria como se muestra en la figura 1.6.

Figura 1.6 Red de valor ovina del estado de Michoacán, México.



Fuente: Mondrágon *et al*., 2013.

1.4 Las redes sociales

Desde la perspectiva de las actividades económicas como el caso de la ovinocultura de Michoacán que se caracteriza por contar con unidades de producción de tipo social, familiar e incluso de traspatio (Nuncio *et. al.,* 2014) surgen teorías que analizan esas relaciones sociales, permitiendo la creación de un valor para los participantes y no solo para el cliente, tal es el caso de la teoría de redes sociales la cual define a una red social como un conjunto de actores que están vinculados o relacionados entre sí (Hannemann, 1998) quien ha sido referido por Mitchell (1969); las características de sus lazos como totalidad pueden ser usados para interpretar el comportamiento social de las personas implicadas; las relaciones pueden ser de diferentes tipos: formales, informales, institucionales, pasajeras, permanentes, mutuas, superficiales, entre otras, esto dependerá de la naturaleza del problema analizado (Alba, 1982). El supuesto del análisis de redes es que lo que la gente piensa, siente y hace tiene su origen y se manifiesta en los modelos de relaciones situacionales que se dan entre sí, opuesto a la idea de que las particularidades de los actores individuales sea la causa de los modelos de comportamiento y de las estructuras sociales (Losares, 1996).

Las redes sociales son analizadas por el método de análisis de redes sociales (ARS) el cual permite identificar las relaciones establecidas entre sujetos centrando su atención en las condiciones estructurales de las acciones de las personas participantes en la red, es decir las particularidades que poseen esas relaciones, además de generar un sujeto social, dando un carácter nominativo a los vínculos (Núñez y Cárdenas, 2013).

1.5 La competitividad territorial

Las empresas, cadenas y redes se enfrentan a un conjunto de factores externos que afectan directamente su posición competitiva, estos factores se encuentran determinados por el entorno en el que se encuentran cada una de ellas, es decir en su espacio territorial. En medida en que las cadenas, empresas y/o redes mejoren su eficiencia, se verá reflejado en los factores que determinan las condiciones del entorno (Echeverri *et al.,* 2003).

El enfoque territorial para la medición de los factores del entorno que afectan la competitividad busca integrar las relaciones políticas y económicas del desarrollo creando

estrategias para mejorar el desarrollo rural. "La articulación de una economía de territorio implica el reconocimiento de la competitividad proveniente de sus ventajas competitivas y comparativas, las cuales se desarrollan a partir de las relaciones de los diferentes eslabones de la cadena productiva. Las economías de aglomeración y la consolidación de "*cluster*s productivos", de suyo multisectoriales, determinan factores esenciales de la competitividad y definen la forma en que los territorios pueden captar beneficios de la misma. Estos beneficios se derivan de actividades productivas articuladas a cadenas de valor eficientes y competitivas del nivel nacional" (Cordero *et al*., 2003).

Para entender el vínculo entre la cadena productiva y el territorio es necesario entender la definición de cadena productiva ya que desde este punto se relaciona con el territorio. Chavarría (2000) la define como: La unión de procesos en la que interfieren diferentes actores, relacionados entre sí, llevando a cabo una serie de actividades específicas en un espacio territorial determinado, para la elaboración, distribución y comercialización de un bien o servicio hasta su consumo final (Tomta y Chiatchoua, 2009). Es decir, se busca mantener la competitividad desde un punto espacial, realizando las actividades de una manera en que se aprovechen al máximo la capacidad de uso de las tierras protegiendo a la par el recurso biofísico que las sustenta, formando así redes que permiten el desarrollo adecuado (Cordero *et al*., 2003).

Cada red forma parte esencial de la cadena productiva y tiene una función específica que ayuda al correcto funcionamiento de ella, por ejemplo, las redes de trasporte, y estas son un factor determinante para la creación de valor en el producto final para el consumidor, al ser un elemento que afecta o beneficia en gran medida en los costos del producto y al ser los que permiten que llegue en el tiempo requerido a los consumidores finales. Por esta razón la ubicación de una empresa debe estar vinculada a la presencia de infraestructura que le permita tener una correcta articulación con cada uno de los elementos del entorno lo que conlleva a una adecuada competitividad territorial (Cordero *et al*., 2003).

La competitividad territorial está dada por la capacidad dinámica de una cadena productiva para mantener, ampliar y mejorar de manera sostenida su participación en los mercados, por medio de la producción, distribución y comercialización de bienes o servicios cuando la sociedad lo requiere para la satisfacción de sus deseos y/o necesidades. Considerando a un

territorio competitivo aquel con la capacidad para afrontar las diferentes competencias del mercado, y a su vez considerando la estabilidad medio-ambiental, económica, social y cultural del entorno (Cordero *et al*.,.2003)

Frecuentemente las propuesta metodológicas para la medición y determinación de la competitividad centran su análisis en los factores económicos como son los costos y los precios, sin embargo, de acuerdo con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es importante medirla basada en factores económicos y no económicos dados por el entorno que se encuentran fuera del control de la empresa como es el factor de localización (Cordero *et al*., 2003) es decir los elementos geográficos característicos de la ubicación de la unidad productiva (Rojas, *et al*., en construcción), este factor se constituye por dos conceptos importantes: la renta económica es decir la calidad ambiental en relación con el ingreso obtenido por la unidad productiva y la renta de ubicación esta se encuentra determinada por la ubicación como elemento estratégico en las actividades de las unidades de producción que afecta directamente en los costos de distribución e indirectamente a los costos de producción. Sin embargo, el factor localización se refiere a una ventaja comparativa que no puede asegurar por si solo una adecuada competitividad, para esto es necesario complementarlo con el desarrollo de innovaciones en sus tecnologías, conocimientos y capacidades empresariales.

La competitividad territorial se ve afectada por elementos no económicos relacionados directamente con el territorio como son el entorno, es decir, los elementos incontrolables externos a la empresa, los recursos naturales disponibles y su adecuado aprovechamiento, recursos humanos, tecnología, infraestructura, la disponibilidad y costo de capital, condiciones de la demanda interna, sectores de apoyo e industria relacionada, estrategia de la empresa, organización y comercialización (Cordero *et al*.,2003).

Para la medición de la competitividad territorial se han propuesto diferentes métodos como es el caso del enfoque *Liaison entre actions de développement rural* (LEADER) por sus siglas en francés con su significado al español: Las relaciones entre actividades de desarrollo rural, basándose en el concepto de *capital territorial* el cual se constituye por el conjunto de los elementos disponibles en un territorio, tanto materiales como no materiales,

es decir se consideran los elementos desde una perspectiva y no de un inventario contable (LEADER,1999). Este enfoque considera 8 factores clave: para su medición.

Recursos físicos: Recursos naturales, equipamiento, infraestructura, patrimonio histórico, entre otros, cultura e identidad, recursos humanos, conocimientos, técnicas y competencias, características del gobierno y recursos financieros disponibles, actividades económicas, mercados y relaciones externas y la imagen del territorio. Evaluándolos mediante un análisis de las Fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) con respecto a otros competidores o territorios externos, para los cuales se realiza la siguiente ponderación para cada uno de ellos 0 es un efecto nulo, 1 muy malo, 2 malo, 3 medio, 4 bueno y 5 muy bueno. Obteniendo un indicador competitivo como resultado (Cordero *et al*.,2003).

CAPÍTULO II FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1 Planteamiento del problema

La ovinocultura de la región oriente del estado de Michoacán tiene posibilidades de desarrollo ya que cuenta con precios accesibles al productor, una demanda insatisfecha, crecimiento del mercado interno y posibilidades de diversificación de la oferta de productos (Carrera *et al*., 2008), sin embargo, se desconocen las características productivas de las zonas ovinocultoras de Epitacio Huerta y los factores que han dinamizado el desarrollo del sector ovino en Michoacán (Nuncio *et al*., 2012) aunado a lo anterior, se desconocen las características de las relaciones sociales y comerciales que integran la ovinocultura del municipio y las estrategias implementadas por los productores para lograr un posicionamiento competitivo, no obstante, existe un interés creciente de los productores por mejorar la comercialización de la producción ovina en el municipio de Epitacio Huerta.

2.2 Pregunta de investigación

¿Cuál es la relación existente entre la estructura de la red de valor de producción de ovinos en Epitacio Huerta Michoacán y su competitividad?

1.3 Objetivo.

Determinar la relación existente entre la estructura de la red de valor de producción de ovinos en Epitacio Huerta Michoacán y su competitividad.

2.4 Justificación

La teoría de redes de valor basada en las 5 fuerzas para mejorar la competitividad sugiere la utilización de la red de valor como una herramienta estratégica para la mejora de la competitividad; dicha herramienta se centra en el análisis de las conexiones de los participantes de la red para identificar aquellas que resultan benéficas para la creación de valor.

La red de valor sirve como herramienta para la mejora del posicionamiento competitivo de la ovinocultura del municipio de Epitacio Huerta Michoacán, al analizar a todos los actores económicos y no económicos que intervienen en el sector, siendo de considerable importancia en el municipio, al desconocerse la competitividad de esta actividad y los elementos estratégicos favorecedores de su territorio. La ovinocultura cuenta con una demanda creciente y factores benéficos para la actividad, no obstante, se desconocen los factores que impiden el crecimiento y competencia de la misma. Aunado a lo anterior se desconocen las causas del porque el mayor porcentaje de productores del municipio la practican como actividad secundaria, sin embargo, existen un alto interés por los productores por la mejora de esta actividad.

La ovinocultura del municipio al conformarse por unidades de producción caracterizadas por una administración informal de tipo familiar permite que la actividad se centre en mayor medida en las relaciones sociales, causa que crea la necesidad de conocer y entender a detalle aquellas relaciones estratégicas que permiten se realice esta actividad de la mejor manera, logrando la determinación de los caminos estratégicos a seguir. Aunado a lo anterior, es necesario hacer uso de la teoría de redes sociales que permita la identificación y análisis de las conexiones y el valor existente en las mismas, que al combinarse con el uso de la teoría de redes de valor se logrará crear futuras estrategias que permitan acrecentar el valor de la red, el valor para el consumidor, mejorar su competitividad y por tanto el nivel de vida del municipio.

2.5 Materiales y método

El municipio de Epitacio Huerta, Michoacán, zona en que se realizó esta investigación se localiza al noroeste del Estado de Michoacán en las coordenadas 20º08' de latitud norte y 100º17' de longitud oeste, a una altura de 2,490 metros sobre el nivel del mar. Limitando al norte y al este con el Estado de Querétaro, al suroeste con Contepec, al sur con Maravatío y al oeste con el Estado de Guanajuato (INAFED, 2014) como se muestra en la figura 2.1.

El municipio se eligió debido a que se posiciona como el segundo municipio con mayor número de ovinos del estado de Michoacán con un total de 224 unidades de producción (INEGI, 2015) y una producción de 276,696 toneladas, 7,127.30 toneladas en pie y canal

respectivamente (SIAP, 2014), aunado a lo anterior se consideró el interés de los productores por la mejora de la actividad.

Figura 2.1 Ubicación geográfica del municipio de Epitacio Huerta, Michoacán

Fuente: Google maps.

Las unidades de producción se eligieron por actores referenciados por integrantes del sistema producto ovino Michoacán que habitan en el municipio de Epitacio Huerta, considerando como principal característica de las unidades elegidas el tener como actividad económica principal la ovinocultura, utilizando la encuesta como instrumento de recolección de datos previamente validada a través de una prueba piloto aplicada a productores de la ciudad de Morelia, Michoacán con características similares a los productores requeridos del municipio de Epitacio Huerta, estructurada en 4 secciones: producción y comercialización, alimentación, apoyos gubernamentales, relaciones sociales y comerciales. Lo anterior permitirá identificar y caracterizar los actores de la red de valor, su conexión y el valor de su relación, definiendo con la red dos tipos de valores: el valor de la red como la distancia geodésica entre actores (Velázquez y Aguilar, 2005); y el valor para el consumidor como "la estimación que hacen las personas de la capacidad de un bien o servicio para satisfacer sus necesidades y deseos" (Barrera *et al*., 2013).

Utilizando el análisis de redes sociales para analizar y caracterizar las interacciones entre los participantes de la red, su entorno social, la determinación y medición del valor de cada participante. Para la obtención del número total de relaciones posibles se multiplicó el número total de nodos por el número total de nodos menos uno (Velázquez y Aguilar, 2005). La identificación y medición de las interacciones se realizó con las medidas de centralidad para medir la distancia geodésica entre los actores. Utilizando el grado de intermediación (*betweenness*) es decir determinar la frecuencia con la que un nodo aparece como posible conexión entre diferentes nodos que no están vinculados directamente (Molina *et al*., 2006).

El cálculo del grado de intermediación se hará a través de la ecuación:

$g_k = \sum_{i<k<j} \frac{gikj}{gij}, \forall k \in V$

Donde:

g_k= grado de intermediación (*betweenness*).

g_{ij}= número de distancias geodésicas (número de vínculos de un actor a otro hasta llegar al actor objetivo) desde el nodo ¨i¨ hasta el nodo ¨j¨.

g_{ikj}= Número de vínculos que hay entre ¨i¨ y ¨j¨ que pasan por ¨k¨ (De la Rosa, et., al., 2005).

Para la determinación de la competitividad territorial se utilizó una encuesta como instrumento de recolección de datos previamente validada. Con una estructura basada en el enfoque LEADER (LEADER,1999) y en el método propuesto por Cordero *et al* (2003) con adaptaciones a las condiciones del municipio. Se aplicaron 8 encuestas a igual número de productores, cuya característica principal es que la actividad representa la principal fuente de ingresos para el productor. No se consideró en el presente a aquellos productores que consideran a la ovinocultura como una actividad secundaria o complementaria.

Para determinar la competitividad; esta se definió bajo un enfoque de competitividad territorial para ello, se realizó una escala numérica de todos los elementos que afectan la competitividad territorial. Esta escala consistió en la asignación de un valor de 0 a 5 para cada elemento analizado donde 0 es un efecto nulo, 1 muy malo, 2 malo, 3 medio, 4 bueno

y 5 muy bueno. Los cuales se caracterizaron en un gráfico de telaraña, realizando una comparación entre cada uno de los actores participantes permitiendo obtener una valoración colectiva sobre la competitividad.

Para la recolección de los datos se utilizó una encuesta la cual se dividió en 7 diferentes secciones constituidas por los siguientes indicadores para medir la competitividad territorial de la red de valor:

Recursos naturales del municipio, servicios e infraestructura municipales, equipamiento e infraestructura de los productores, recursos humanos, innovaciones de los productores, apoyos gubernamentales (federal, estatal y municipal) y proceso de comercialización.

La relación existente entre la red de valor y su competitividad se determinó midiendo la competitividad de los actores de mayor importancia estratégica dentro de la red obtenidos de la caracterización de esta basada en la teoría de redes sociales y redes de valor.

La información se obtuvo con apoyo de la caracterización de la red de valor, investigaciones existentes sobre la ovinocultura de Epitacio Huerta, fuentes secundarias y fuentes oficiales como son Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios (ASERCA), y Secretaría de Economía (SE) entre otras.

Todos los datos se capturaran en el programa Excel ® 2011, para el análisis de la competitividad se utilizó el programa Excel ® 2011, finalizando con el análisis de las redes sociales analizadas con el software para análisis de redes sociales (ARS) UCINET ®.

CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

Los resultados fueron presentados en diferentes eventos académicos y científicos, publicados en memorias en extenso y capitulo de libro. Por lo cual se anexan las cartas de aceptación de cada evento.

3.1 La red de valor de producción ovina de Epitacio Huerta, Michoacán, México: Un acercamiento teórico.

Iris Yadin Rubio Aranda[1], Encarnación Ernesto Bobadilla Soto[1], Rómulo Duarte Duarte[2], Guillermo Salas Razo[1], Mauricio Perea Peña[1].

Fue presentado en el IV congreso internacional y XV congreso nacional de investigación socioeconómica y ambiental de la producción pecuaria. 20,21 y 22 de octubre del 2015. Centro de Negocios Universidad Autónoma de Querétaro.

3.2 Competitividad territorial en los agronegocios: el caso de la ovinocultura en Epitacio Huerta, Michoacán.

Iris Yadin Rubio Aranda[1], Encarnación Ernesto Bobadilla Soto[1], Mauricio Perea Peña[1]

Fue presentado en el X congreso internacional de gestión, calidad y competitividad empresarial. 8 y 9 de octubre del 2015. Ilustres Academia Iberoamericana de Doctores. Morelia, Michoacán. Obteniendo como resultado el capítulo de un libro virtual llamado: La empresa de clase mundial palanca del desarrollo económico.

3.3 Relación existente entre la red de valor con un enfoque social y la competitividad de la ovinocultura en el municipio de Epitacio Huerta, Michoacán, México.

Iris Yadin Rubio Aranda[1], Encarnación Ernesto Bobadilla Soto[1], Rómulo Duarte Duarte[2], Guillermo Salas Razo[1], Evelia Santillán Ferreyra[1], Mauricio Perea Peña[1].

ASUNTO: DICTÁMEN

30 de junio de 2015

IRIS YADIN RUBIO ARANDA
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS Y FORESTALES
UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO
PRESENTE

Por este medio le informo que el resumen titulado:

" La red de valor de producción ovina de Epitacio Huerta, Michoacán, México: Un acercamiento teórico"

De los siguientes autores:

Iris Yadin Rubio Aranda, Encarnación Ernesto Bobadilla Soto, Rómulo Duarte Duarte, Guillermo Salas Razo, Mauricio Perea Peña

fue aceptado para su presentación en el IV Congreso Internacional y XV Congreso Nacional de Investigación Socioeconómica y Ambiental de la Producción Pecuaria.

Agradeciendo su participación, le saluda.

ATENTAMENTE

Dr. Benito Ramírez Valverde
Coordinador del Comité Científico del Congreso

3.1 LA RED DE VALOR DE PRODUCCIÓN OVINA DE EPITACIO HUERTA, MICHOACÁN, MÉXICO: UN ACERCAMIENTO TEÓRICO.

Iris Yadin Rubio Aranda[1], Encarnación Ernesto Bobadilla Soto[1], Rómulo Duarte Duarte[2], Guillermo Salas Razo[1], Mauricio Perea Peña[1]. [1]Instituto de investigaciones Agropecuarias y Forestales. Facultad de economía "Vasco de Quiroga". Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

3.1.1 Introducción

La teoría de redes de valor basada en las 5 fuerzas para mejorar la competitividad sugiere la utilización de la red de valor como una herramienta estratégica; dicha herramienta se centra en el análisis de las conexiones de los participantes de la red para identificar aquellas que resultan benéficas para la creación de valor.

La red de valor se utiliza tanto en el sector empresarial como en el sector agropecuario, al analizar a todos los actores económicos y no económicos que intervienen en ambos sectores. Lo que permite emplearla como herramienta para la mejora de la ovinocultura del municipio; siendo la ovinocultura de considerable importancia en el municipio, sin embargo, su competitividad es deficiente, a pesar de contar con una demanda creciente y factores benéficos para la actividad como: la ubicación geográfica favorecedora para su logística por su cercanía con mercados de mayor demanda de carne ovina (Estado de México y Querétaro), condiciones climatológicas idóneas, entre otros.

La ovinocultura del municipio se conforma por unidades de producción que se caracterizan por una administración informal de tipo familiar lo cual hace que la actividad se centre en mayor medida en las relaciones sociales, por lo que es necesario conocer y entender a detalle los relaciones que permiten que se realice esta actividad para determinar los caminos estratégicos a seguir. Con el uso de la teoría de redes de valor se logrará crear futuras estrategias que permitan acrecentar el valor de la red y mejorar su competitividad y por tanto el nivel de vida del municipio.

Actualmente con mayor frecuencia la competencia del mercado se realiza entre redes de valor, de esta forma el desempeño de las empresas depende de la calidad de su red de valor

al dar mayor satisfacción al cliente ya que la forma de transferir valor inicia en el diseño único de la cadena de suministros la cual está conformada por una parte actora ascendente es decir el conjunto de empresas que suministradoras de materia prima, componentes, información, experiencia, finanzas y todos los elementos necesarios para crear un producto o servicio, y una descendente conformada por los canales de *marketing* o distribución que permitan hacer llegar el producto al cliente, sin embargo la mayor parte de las empresas han enfocado sus esfuerzos a la parte descendente sin considerar que ambos actores pueden o forman parte de las cadenas de suministro de otras compañías, "el éxito de una compañía individual depende no sólo de que también se desempeñe, sino también de lo bien que toda su cadena de suministro y su canal de marketing rivaliza con los canales de los competidores" sin embargo la *cadena de suministro* debe servir como un punto de partida para la planeación del mercado, continuando con la "cadena de demandas" ya que esta detecta y responde ante el mercado iniciando en las necesidades del mercado meta a las cuales la organización puede dar una respuesta creando valor para ellos a través de una cadena de actividades y recursos, el camino de las empresas a la creación de valor es más completo al llegar a la red de valor al no dejar de lado a ninguno de los participantes que interfieren en la creación de valor (Kotler y Amstrong, 2007).

El objetivo de este trabajo fue, realizar un acercamiento teórico sobre la red de valor de producción ovina de Epitacio Huerta Michoacán y su competitividad.

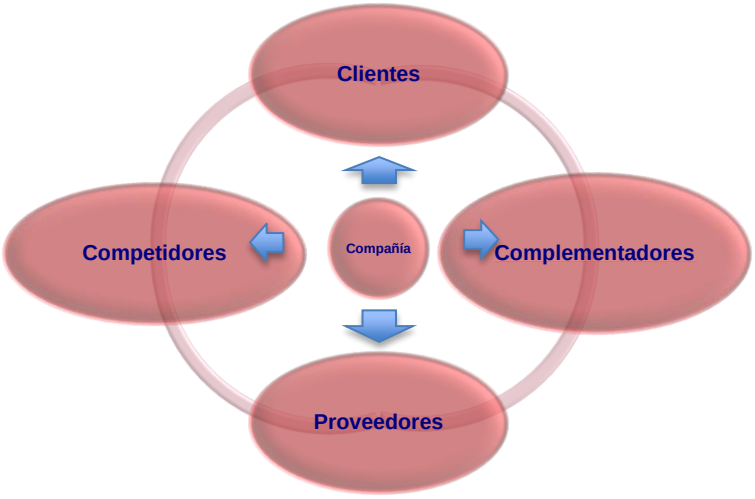
3.1.2 Desarrollo del tema

La información obtenida para el acercamiento teórico se recabo de fuentes secundarias: libros, revistas científicas, e investigaciones realizadas en Michoacán y en los municipios de mayor producción ovina del Oriente del estado de Michoacán: Epitacio Huerta y Contepec, ubicados al noroeste del Estado de Michoacán en las coordenadas 20º08' de latitud norte y 100º17' de longitud oeste, a una altura de 2,490 metros sobre el nivel del mar y al noroeste del Estado en las coordenadas 19º57' de latitud norte y 100º10' de longitud oeste, a una altura de 2,490 metros sobre el nivel del mar.

3.1.3 La red de valor en la agroindustria.

En la búsqueda por mejorar la competitividad en el sector agropecuario, se han ido implementando diversas herramientas estratégicas como es el caso de la red de valor, herramienta para la creación de valor, la cual combina la competencia y cooperación en los mercados "*co-opetition*" (Nalebuff y Brandenburger,1997) basadas en la cadena de valor y las 5 fuerzas de Porter (2009) enlazando los cuatro elementos que integran la red: Clientes, proveedores, complementadores y competencia sin restar importancia a ninguno de ellos y crear un valor; ya que la competencia debe verse más allá de los rivales directos o consolidados para lograr alcanzar otras fuerzas competidoras (Porter, 2009). Existen diversas definiciones del concepto *red de valor* tal es el caso de Nalebuff y Brandenburger (1997) quienes la definen como "una forma de organización de un sistema productivo especializado en una actividad en común, caracterizado por la concentración territorial de sus actores económicos y de otras instituciones, con desarrollo de vínculos de naturaleza económica y no económica que contribuyen a la creación de riqueza, tanto de sus miembros como de su territorio". Rodríguez *et al* (2013) la define como una herramienta analítica que permite comprender la capacidad de cooperación entre los actores que la integran tanto económicos como no económicos para lograr generación de un valor para el cliente y riqueza para la empresa. La red se conforma por dos ejes: el vertical y el horizontal, dentro del eje vertical se encuentran los clientes y los proveedores de las compañías, mostrando una simetría entre ambos puntos, contando con el movimiento del flujo de dinero que va de los clientes a la compañía y de la compañía a los proveedores; En el eje horizontal se encuentran los competidores y los complementadores de la compañía, se muestra un reflejo entre ambos actores (Nalebuff y Brandenburger, 1997) como se puede observar en la figura 3.1.

Figura 3.1 La red de valor



Fuente: Nalebuf y Brandenburger, 1997

Desde la perspectiva de Kotler y Amstrong (2007) la red de valor es una *red de transferencia de valor para los clientes* la cual se constituye por las cadenas de valor de la compañía, sus proveedores, distribuidores y en la última instancia clientes los cuales se asocian entre sí, obteniendo un mejor desempeño del sistema o complejo que integran, considerando la alianza estratégica entre los proveedores y distribuidores la de mayor relevancia para la generación de valor para los clientes, al lograr la reducción de los costos y la mejora de la calidad del producto o servicio. Sin embargo, este enfoque resta importancia a los competidores como elemento independiente al determinar que las tendencias se guían al análisis de las redes completas de transferencia de valor de los competidores. De acuerdo con esta perspectiva en algunos casos el proveedor ejerce el papel de complementador al permitir a la empresa ofrecer un servicio más completo con su ayuda. Un ejemplo importante de esta perspectiva es la empresa McDonald's la cual sirve a más de 70 millones de clientes diariamente en sus restaurantes en 119 países alrededor del mundo; siendo con esto la marca de restaurantes de comida rápida más grande del mundo (McKenna, 2014) ubicándose en la posición 23 de las marcas más valiosas (Arteaga,2014); los consumidores prefieren esta marca no solo por su sabor, sino por su valor ofrecido en el sistema con el que cuentan ya que ofrecen un alto estándar que la empresa denomina calidad, servicio, limpieza y valor (CSLV). La red de valor, denominado modelo de negocios por los directivos de McDonald´s cuenta con una adecuada asociación entre sus

franquiciados, proveedores, empleados, entre otros que de manera conjunta entregan un alto valor al cliente diariamente (McKenna y Kotler, 2014).

3.1.4 La ovinocultura en Epitacio Huerta, Michoacán, México.

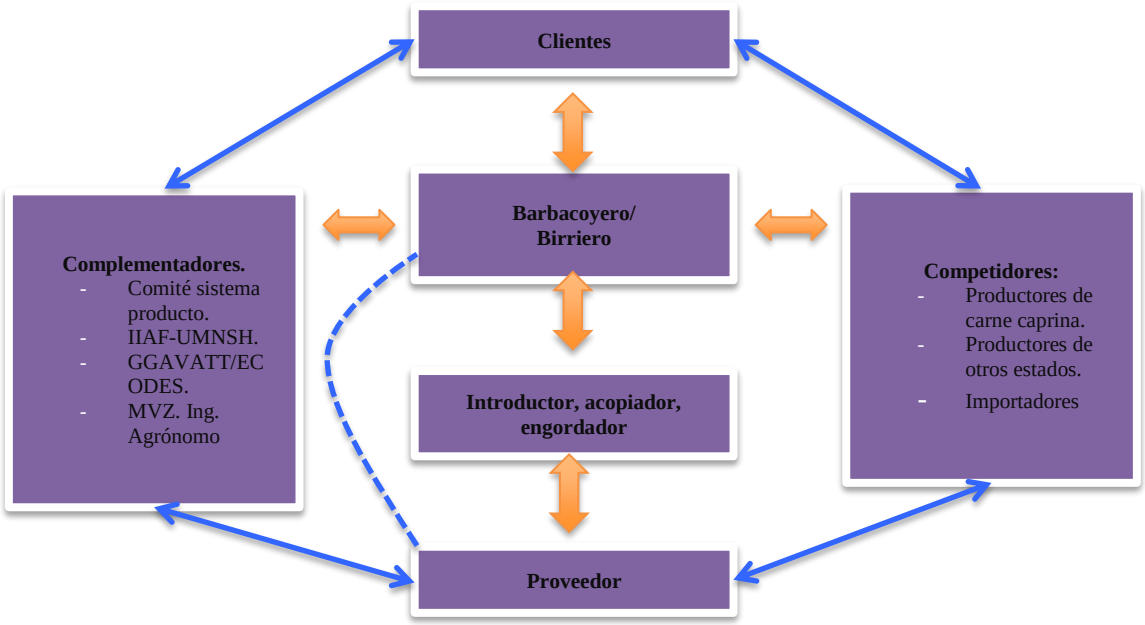
En el sector agropecuario encontramos el caso de la red de valor ovina de Michoacán caracterizada por Mondragón *et al* (2013) formada por actores tractoras (barbacoyero y birriero) compran en primera instancia el producto comercializado por los productores (proveedor) o también por intermediarios (acopiador, engordador e introductor), complementadores (CSPO, Instituto de Investigaciones Agropecuarias y Forestales-UMSNH, Instituto Tecnológico del Valle de Morelia, Técnicos para asistencia técnica o desarrollo de capacidades, SAGARPA- SEDRU, y médicos veterinarios e ingenieros agrónomos privados). Por otro lado, están los competidores (productores de carne caprina, productores de otros estados e importadores de carne congelada ovina) quienes en ocasiones limitan a los productores en sus ventas al ofrecer una mayor ventaja competitiva. Los clientes de la red de valor ovina son los consumidores locales o regionales que gustan de la barbacoa o birria. La propuesta realiza por Mondragón centra su análisis en la cadena de distribución, identificando 5 participantes, contrario a la teoría de redes de valor que relaciona a 4 grupos de participantes, esto muestra la falta de claridad en el establecimiento de las conexiones en la actividad, lo que se ve reflejado en su carencia de estrategias para la mejora de la competitividad. Ver figura 3.2

El tipo de unidad de producción existente en la zona borreguera del Altiplano Michoacano es de tipo social, familiar e incluso de traspatio, desarrolladas por personas mayores de 50 años, con 17 a 34 años de experiencia, unidades pequeñas en extensión territorial, ausencia de superficies de cultivo y pastoreo, donde tienen estabulados a los ovinos en corrales de pequeña superficie ubicados en el predio o solar de la casa (Nuncio *et. al.,* 2014).

Respecto al municipio de Epitacio Huerta, Michoacán se posiciona como el segundo con mayor número de ovinos del estado con un total de 224 unidades de producción (INEGI, 2015) y una producción de 276,696 toneladas, 7,127.30 toneladas en pie y canal respectivamente (SIAP, 2014). Las unidades de producción al igual que en todo el estado se caracterizan por contar con una administración informal de tipo familiar, un sistema de

producción en su mayoría mixto, el cual combina la alimentación de pastoreo con suplementación con maíz y zacate producido en su mayoría por los mismos productores de ovinos, dependiendo de la temporalidad para la disponibilidad de alimento y mayor venta de ovinos de octubre-enero. Su ubicación cercana a los principales estados consumidores de ovinos, la disponibilidad de los recursos necesarios y la posibilidad para producir el alimento de los ovinos se consideran una ventaja para el sistema (Ochoa *et al*., 2013) sin embargo se desconocen las características productivas de las zonas ovinocultoras de Epitacio Huerta y los factores económicos internacionales, nacionales y estatales que han dinamizado el desarrollo del sector ovino en Michoacán (Nuncio *et al*., 2012).

Figura 3.2 Red de valor ovina del estado de Michoacán, México.

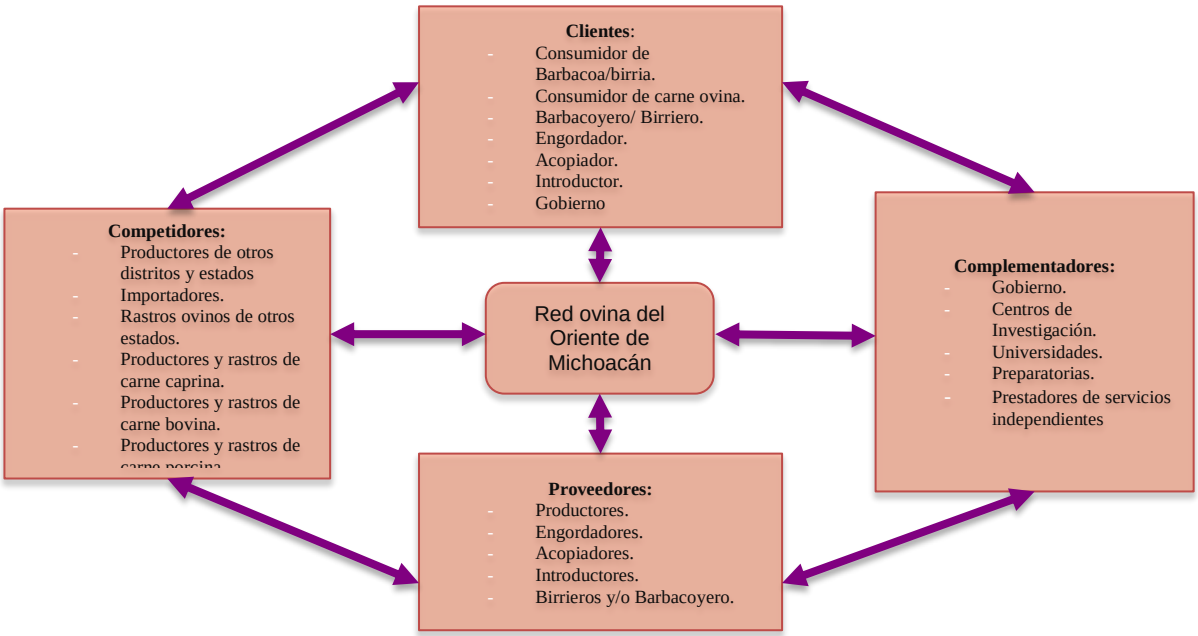


Fuente: Mondragón *et al*., 2013.

De acuerdo con la teoría de Nalebuf y Brandenburger, investigaciones realizadas en Michoacán por Mondragón *et al* (2013), Nuncio *et al* (2014), y en el Oriente del estado de Michoacán por Ochoa *et al* (2013), la red de valor del municipio está integrada por 4 grupos de actores participantes; en el eje vertical muestra a los clientes: consumidor de barbacoa, consumidor de carne ovina en sus diferentes cortes, barbacoyero/ birriero, acopiador, introductor y gobierno al aportar recursos mediante proyectos productivos

buscando una mejora en la economía del estado o municipio, la gran cantidad de actores en este grupo se debe a que no cuentan con clientes fijo; Proveedores: Productores, engordadores, acopiadores, introductores, birrieros y/o barbacoyero, observando participantes con diversas funciones en diferentes grupos, acción que causa una pérdida del control de la calidad, recursos y utilidades por lo consecuente una pérdida de valor para el cliente, al presentar falta de claridad en sus conexiones en el eje que genera el flujo de dinero. En el eje horizontal se encuentran los competidores: Productores de ovinos de otros municipios y estados, importadores tanto de carne ovina como de otros tipos de carnes, rastros ovinos de otros estados, rastros y/o casas de matanza de carne caprina, bovina y porcina, además de barbacoyeros y/o birrieros; complementadores: Gobierno al aporta recursos mediante proyectos productivos, centros de investigación, universidades, preparatorias, prestadores de servicios independientes como son ingenieros agrónomos y veterinario. Sin embargo es complicado determinar cuáles son las funciones específicas de cada actor para establecer a que grupo pertenece, que alianza estratégica se podría generar y/o futuras estrategias que generen mayores utilidades para los productores. Ver figura 3.3

Figura 3.3 Caracterización de la red de valor de producción ovina de Epitacio Huerta, Michoacán.



Fuente: Elaboración propia.

3.1.5 Conclusión.

Los actores que muestran mayor visibilidad de participación dentro de la red de valor se encuentran en el eje vertical pertenecientes a la cadena de distribución de la ovinocultura de acuerdo con la teoría esto se debe a que es en donde se encuentra el flujo del dinero al ser el camino que recorre el producto desde el productor hasta el consumidor final; se ha restado importancia al eje horizontal, la teoría demuestra la relevancia de la participación y cooperación entre los actores como factor estratégico de mayor comunicación para la creación de valor. La participación de gran cantidad de actores causa la pérdida del control de valor para el cliente ya que la información que genera este con respecto a sus necesidades (valor que determina del producto) se altera o desaparece conforme pasa por cada actor, ocasionando causa que el producto no tenga el valor que el cliente desea y no pueda satisfacer adecuadamente sus necesidades, por consiguiente al no ser eficiente el sistema de comunicación que se genera entre el productor y el cliente las estrategias generadas por los productores no son las más adecuadas para la generación de valor.

Literatura citada:

Arteaga R. 2014. La verdad sobre la carne de las Big Mac de McDonald's. En revista digital Forbes http://www.forbes.com.mx/la-verdad-sobre-mcdonalds-y-la-carne-de-su-big-mac/. Accesado en Noviembre 2014.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. 2007. En: Censo Agrícola, ganadero, y forestal. Unidades de Producción con Ovinos que reportan volumen de ventas de ganado y lana sucia por entidad y municipio. Consultado enero del 2015. Disponible: www.inegi.org.mx

Kotler P., Armstrong G.,2011. Marketing versión Latinoamérica. Pearson Pretice, Hal. Decimoprimera Edición. D.F. México. P. 655.

Kotler P. Keller K. 2006. Dirección de Marketing. Person Pretice Hall. Duodécima Edición. P. 37-39.

McKenna A. 2013 "Chairman". Reporte anual de McDonald's, consultado en http://www.aboutmcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Investors/McDs2013AnnualReport.pdf . accesado Octubre 2014.

Mondragón A.J., Landa F.E., Muñoz R.M., Rojas S.L.A., Hernández M.J. 2013 Red de Valor Ovina del estado de Michoacán, México: Análisis de la problemática para la toma de decisiones de políticas públicas. En: Cavallotti V.B.A., Ramírez V.B., Vargas A.C., Rojo M. G.E., Marcof A. C.F. Seguridad Alimentaria y Producción Ganadera en Unidades Campesinas Compiladores.UACH, COLPOS, UAIM, UNAM. P. 70-82.

Nalebuf B.J., Brandenburger A.M. 1997. Co-opetition Long Range Planning. Vol. 30, issue 4. P. 380.

Nalebuf B.J., Brandenburger A.M. 1997. Co-opetition. The Economist. P. 380.

Nuncio O. M.G.J., Nahed T.J., Herrera C.J., Salinas. M.V., Arriaga J.C.M., Sánchez V.E. 2014. Caracterización de la zonas borregueras de Michoacán y sus implicaciones para el desarrollo rural. En: Arriaga J.A.M., Anaya O.J.P. (compliladores). Contribución de la producción animal en pequeña escala al desarrollo rural. UAEMEX. Ed. Reverté. P. 167-180.

Ochoa A.F., Sánchez E.I., Salas R.G., Flores P.J.P., Perea P.M., 2013. Comportamiento técnico y social de los sistemas de producción ovinos, en los municipios de Epitacio Huerta y Contepec Michoacán. En: Cavallotti V.B.A., Ramírez V.B., Vargas A.C., Rojo M. G.E., Marcof A. C.F. Seguridad Alimentaria y Producción Ganadera en Unidades Campesinas Compiladores.UACH, COLPOS, UAIM, UNAM. P. 60-69.º

Porter M.E. 2009. Ser Competitivo. Creacions Gráfiques Canigó, S,L. P. 31-32.

Rodríguez B., Isabel A., Del Moral B.J., Cortés S., Vinicio H., Altamirano R.C.J. 2013. Propuesta metodológica para analizar la competitividad de redes de valor agroindustriales. En revista mexicana de agronegocios, vol. XVII, núm. 32 pp. 231-244. Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C. Torreón Nuevo.

SIAP. 2014. Resumen Nacional Producción, Precio, Valor, Animales Sacrificados y Peso. 2013. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. http://www.siap.gob.mx/ganaderia-produccion-anual/. Consultado en 2014.

Ilustre Academia Iberoamericana

Morelia, Mich., a 27 de Septiembre del 2015.

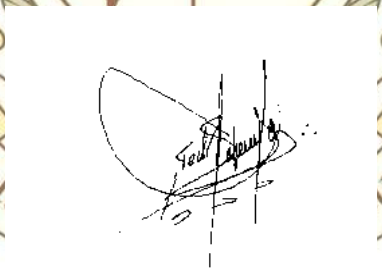
PROF: Iris Yadin Rubio Aranda[1], Encarnación Ernesto Bobadilla Soto[1], Mauricio Perea Peña[1]

[1] Instituto de Investigaciones Agropecuarias y Forestales, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Presente.

Por este conducto me permito comunicarles que su trabajo: **COMPETITIVIDAD TERRITORIAL EN LOS AGRONEGOCIOS: EL CASO DE LA OVINOCULTURA EN EPITACIO HUERTA, MICHOACAN., ha sido aceptado una vez revisado por el comité científico para ser presentado en el X CONGRESO INTERNACIONAL DE GESTIÓN, CALIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL** a **llevarse a cabo los días 8 y 9 de Octubre del 2015** en la Ciudad de Morelia Méx**. Para mayor información consultar y cumplir con lo especificado en www.iaidres.org.mx, referente al registro para que su trabajo sea publicado y presentado.**

Sin otro particular reciba un cordial saludo.

ATENTAMENTE.



DR. FEDERICO GONZÁLEZ SANTOYO.
PRESIDENTE COMITÉ CIENTÍFICO
www.iaidres.org.mx

3.2 COMPETITIVIDAD TERRITORIAL EN LOS AGRONEGOCIOS: EL CASO DE LA OVINOCULTURA EN EPITACIO HUERTA, MICHOACAN.

Iris Yadin Rubio Aranda[1], Encarnación Ernesto Bobadilla Soto[1], Mauricio Perea Peña[1]

[1] Instituto de Investigaciones Agropecuarias y Forestales, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

3.2.1 RESUMEN

El término competitividad es utilizado en diferentes sectores económicos debido a la amplitud de su significado, a la globalización que trae con ella nuevos cambios en los consumidores y con ello en las teorías acerca de la creación de valor. Comúnmente la competitividad es medida basad en factores económicos, sin embargo, diversos métodos sugieren la consideración de los factores no económicos, al ser elementos estratégicos con efectos considerables en esta. Con esto surge el termino competitividad territorial la cual se mide a través de esos factores no económicos del entorno. En Epitacio Huerta, Michoacán la ovinocultura es una actividad económica que carece de registros productivos y económicos por lo que se ve afectada en mayor medida por el factor territorial para la medición de su competitividad, en virtud de lo anterior se realizó un análisis de la competitividad territorial del municipio respecto a la ovinocultura, al ser el segundo productor de mayor importancia en el estado y contar con el factor localización como ventaja diferencial. El estudio permitió observar que el municipio presenta factores deficientes para el beneficio de la competitividad territorial lo que ocasiona que los factores estratégicos considerados ventajas competitivas no sea maximizados, esto se debe a la falta de capacitación y apoyos para los productores requeridos para la mejora de la actividad.

PALABRAS CLAVE:

Competitividad territorial, ventaja competitiva, ovinocultura.

3.2.2 (ABSTRACT)

The term competitiveness is used in various economic sectors due to the breadth of its meaning, globalization brings with it new changes in consumer and thus theories about

value creation. Commonly based competitiveness is measured in economic factors, but various methods suggest the consideration of non-economic factors to be considerable strategic elements in this effect. With this comes the term territorial competitiveness which is measured through these non-economic factors of the environment. In Epitacio Huerta, *Michoacán* sheep farming is an economic activity that lacks productive and economic records so affected more by the territorial factor to measure their competitiveness under the above analysis of competitiveness was held Township territorial about sheep farming, being the second most important producer in the state and have the location advantage as a differential factor. The study allowed to observe that the city has poor factors for the benefit of regional competitiveness which causes the strategic factors considered competitive advantage is not maximized, this is due to lack of training and support for producers required for improving activity.

KEY WORDS:

Territorial competitiveness, competitive advantage, sheep breeding.

3.2.3 INTRODUCCIÓN

El enfoque territorial busca integrar las relaciones políticas y económicas del desarrollo creando estrategias para mejorar el desarrollo rural. "La articulación de una economía de territorio implica el reconocimiento de la competitividad proveniente de sus ventajas competitivas y comparativas, las cuales se desarrollan a partir de las relaciones de los diferentes eslabones de la cadena productiva. Las economías de aglomeración y la consolidación de “clusters productivos”, de suyo multisectoriales, determinan factores esenciales de la competitividad y definen la forma en que los territorios pueden captar beneficios de la misma. Estos beneficios se derivan de actividades productivas articuladas a cadenas de valor eficientes y competitivas del nivel nacional" (Cordero *et al*., 2003).

El uso del término competitividad ha ido en aumento con el paso de los años, debido a su gran popularidad, lo que ha provocado confusión en su significado (Morales y Pech, 2000). Con respecto a la semántica de la palabra el diccionario de la lengua española (2012) la define como la capacidad de competir y la rivalidad para la consecución de un fin.

El término competitividad, es aplicado en la actualidad para una empresa, región, país y cualquier sector económico (Morales y Pech, 2000). Porter (1991) reconoce que el significado de esta palabra puede variar dependiendo de su enfoque o especialidad, debido a la gran amplitud del término (Rojas y Sepulveda, 1999).

Con respecto a los orígenes de la competitividad; se cree que surgió paralelamente en dos ámbitos: macroeconómico y microeconómico (Morales y Pech, 2000), desarrollándose con estas corrientes teóricas entorno a la conceptualización de la misma. A nivel macro, diversas organizaciones internacionales como son la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) desarrollan sus planteamientos, como es el concepto de *competitividad estructural*, determinada por tres factores: innovación, capacidad de innovación de una organización industrial y el papel de las redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones (Barrera *et al*., 2013). La comisión Económica para América Latina (CEPAL) estableció el término *competitividad sistémica* el cual parte del fenómeno dado en muchos países en desarrollo lo cuales sufren de inexistencia o insuficiencia de un entorno empresarial eficaz para alcanzar la competitividad estructural (Garay, 2004). La creación de un entorno sustentador con un esfuerzo colectivo entre empresas, asociaciones, estado, y actores sociales es decir un patrón organizativo de la sociedad en su conjunto, puede acelerar el proceso de una adecuada ventaja competitiva (Esser *et al*.,1996).

3.2.4 La ventaja competitiva y el pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico explica Morrysey (1997) es el proceso de méritos creativos en una perspectiva que permite a las organizaciones o negocios avanzar de manera satisfactoria el cual es la base para toma de decisiones estratégicas; desde esta perspectiva es importante analizar los elementos claves para el éxito de la organización los cuales se encuentran en el entorno interno y externo, tomando en cuenta los cambios constantes con los que se puede contar, las integraciones, transformaciones y la nueva información para reducir el nivel de riesgos (Slywotzky y Wise, 2003) además de evaluar los valores, misión y visión de la organización (Morrysey, 1997) añade Mintzberg *et al.* (1997) que el pensamiento estratégico es la forma de entendimiento e interpretación para los gerentes, directivos e integrantes de una organización de los elementos y circunstancias que giran

alrededor de una empresa, por lo cual Hitt *et al*. (2008) explica como las medidas estratégicas eficaces son un requisito necesario para la obtención de resultados esperados para la competitividad estratégica y utilidades superiores de una empresa.

La implementación del pensamiento estratégico tuvo sus inicios desde Coase (1937) con la teoría de la firma en la cual propone una definición especifica de la empresa que se adapte a las teorías existentes en el sistema económico como a las practicas que se dan en la vida real; el establecimiento de una empresa formal a base de la especialización del trabajo, la asignación de recursos y diferentes mecanismos como el precio del mercado, los contratos y los costos de transacción para maximizar el valor de la empresa y alcanzar sus objetivos. Williamson (1991) continua con la propuesta de Coase sobre los costos de transacción costos de transacción, teoría cuyo objetivo es identificar las características de una transacción que hacen el intercambio demasiado costoso o problemático y especificar el organismo de gobierno que coordine de manera más eficiente y logre economizar (Jones, 1987), al considera que la estrategia empresarial abarca todas la áreas funcionales y de intervención en una empresa, desde la materia prima hasta llegar al consumidor final. Así mismo la estrategia empresarial puede verse desde dos perspectivas: la primera como una visión hacia el futuro o un patrón, es decir, lo realizado en el pasado ya que debe tener coherencia de conducta en el tiempo y la segunda como un plan y un patrón en conjunto como un proceso de planificación analítico que permite reducir la incertidumbre del futuro (Carrión, 2007).

En la década de los ochenta la administración estratégica sufre una pequeña revolución ya que los estudiosos confieren gran importancia a esta área; una de las contribuciones más influyentes que surge en esta década para la economía fue sin duda la estrategia competitiva de Porter (1985) al revolucionar la forma de ver a las empresas y lo que se ofrecen al cliente con su enfoque basado en la tradición de estructura-conducta-desempeño, estudiando con esto el poder del mercado (Rumelt *et al*., 1991) Esta estructura se concentra en la forma en que las empresas pueden obtener una posición ventajosa con el desarrollo de características que la empresa debe y puede tener en comparación con la competencia (Maqueda y Laguno, 1995) es decir surge la estrategia competitiva (Rumel *et al.*, 1991); un nuevo pensamiento surge con la propuesta teórica de Porter (2009), el cual propone un

análisis profundo de todos los elementos que intervienen para la creación de una ventaja competitiva la forma en que las organizaciones pueden mantener esa ventaja competitiva el cual permitirá a las organizaciones permanecer en el mercado con éxito; para el logro del éxito es necesaria la aplicación estrategias a la hora de competir esto significa ser único (Vargas, 2011) a estas estrategias para permanecer en el mercado se le denominó ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991) Porter (1985) continua con diversos métodos de generación de valor para el cliente como son la *cadena de valor* propuesta en 1985 en su libro *"Advantage Competitive"* la cual explica como las empresas deberían identificar en primer instancia las actividades de valor, refiriéndose a estas como primarias y complementarias las cuales en conjunto forman la cadena de valor, creando el valor total de la empresa (Lingyu *et al.,* 2014) enfoque que toma gran popularidad en el ámbito agroindustrial para impulsar su competitividad, inspirando a diversas instituciones a la creación de metodologías para el análisis, evaluación y monitoreo de proyectos que impulse la competitividad de las cadenas agroalimentarias (Barrera *et al*.,2013), entre las metodologías se encuentran el Enfoque de cadena y diálogo para la acción (CADIAC) del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) (Herrera, 1999) y la Metodología de Evaluación de Cadenas Agro-alimentarias para la Identificación de Problemas y Proyectos (MECA)(La Gra, 1993), entre otras.

3.2.5 La competitividad territorial

Para entender el vínculo entre la cadena productiva y el territorio es necesario entender la definición de cadena productiva ya que desde este punto se relaciona con el territorio. Chavarría (2000) la define como: la unión de procesos en la que interfieren diferentes actores, relacionados entre sí, llevando a cabo una serie de actividades específicas en un espacio territorial determinado, para la elaboración, distribución y comercialización de un bien o servicio hasta su consumo final (Tomta y Chiatchoua, 2009). Es decir, se busca mantener la competitividad desde un punto espacial, realizando las actividades de una manera en que se aprovechen al máximo la capacidad de uso de las tierras protegiendo a la par el recurso biofísico que las sustenta, formando así redes que permiten el desarrollo adecuado (Cordero *et al*., 2003).

Cada red forma parte esencial de la cadena productiva ya que tiene una función específica que ayuda al correcto funcionamiento de ella, por ejemplo, las redes de trasporte ya que estas son un factor determinante para la creación de valor en el producto final para el consumidor, al ser un elemento que afecta o beneficia en gran medida en los costos del producto y al ser los que permiten que llegue en el tiempo requerido a los consumidores finales. Por esta razón la ubicación de una empresa debe estar vinculada a la presencia de infraestructura que le permita tener una correcta articulación con cada uno de los elementos del entorno lo que conlleva a una adecuada competitividad territorial (Cordero *et al*., 2003).

La competitividad territorial está dada por la capacidad dinámica de una cadena productiva para mantener, ampliar y mejorar de manera sostenida su participación en los mercados, por medio de la producción, distribución y comercialización de bienes o servicios cuando la sociedad lo requiere para la satisfacción de sus deseos y/o necesidades. Considerando a un territorio competitivo aquel con la capacidad para afrontar las diferentes competencias del mercado, y a su vez considerando la estabilidad medio-ambiental, económica, social y cultural del entorno (Cordero *et al*.,2003)

Frecuentemente las propuesta metodológicas para la medición y determinación de la competitividad centran su análisis en los factores económicos como son los costos y los precios, sin embargo, de acuerdo con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es importante medirla basada en factores económicos y no económicos dados por el entorno que se encuentran fuera del control de la empresa como es el factor de localización (Cordero *et al*., 2003) es decir los elementos geográficos característicos de la ubicación de la unidad productiva (Rojas, *et al*., en construcción), este factor se constituye por dos conceptos importantes: la renta económica es decir la calidad ambiental en relación con el ingreso obtenido por la unidad productiva y la renta de ubicación esta se encuentra determinada por la ubicación como elemento estratégico en las actividades de las unidades de producción ya que afecta directamente en los costos de distribución e indirectamente a los costos de producción. Sin embargo, el factor localización se refiere a una ventaja comparativa que no puede asegurar por si solo una adecuada competitividad, para esto es necesario complementarlo con el desarrollo de innovaciones en sus tecnologías, conocimientos y capacidades empresariales.

La competitividad territorial se ve afectada por elementos no económicos relacionados directamente con el territorio como son el entorno es decir los elementos incontrolables externos a la empresa, los recursos naturales disponibles y su adecuado aprovechamiento, recursos humanos, tecnología, infraestructura, la disponibilidad y costo de capital, condiciones de la demanda interna, sectores de apoyo e industria relacionada, estrategia de la empresa, organización y comercialización (Cordero *et al*.,2003).

Para la medición de la competitividad territorial se han propuesto diferentes métodos como es el caso del enfoque *Liaison entre actions de développement rural* (LEADER) por sus siglas en francés con su significado al español: Las relaciones entre actividades de desarrollo rural, basándose en el concepto de *capital territorial* el cual se constituye por el conjunto de los elementos disponibles en un territorio, tanto materiales como no materiales, es decir se consideran los elementos desde una perspectiva y no de un inventario contable (LEADER,1999). Este enfoque considera 8 factores clave: para su medición.

Recursos físicos: Recursos naturales, equipamiento, infraestructura, patrimonio histórico, entre otros, Cultura e identidad, recursos humanos, conocimientos, técnicas y competencias, características del gobierno y recursos financieros disponibles, actividades económicas, mercados y relaciones externas y la imagen del territorio. Evaluándolos mediante un análisis de las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) con respecto a otros competidores o territorios externos, para los cuales se realiza la siguiente ponderación para cada uno de ellos 0 es un efecto nulo, 1 muy malo, 2 malo, 3 medio, 4 bueno y 5 muy bueno. Obteniendo un indicador competitivo como resultado (Cordero *et al*.,2003).

3.2.6 Método para la determinación de la competitividad territorial: el caso de la ovinocultura en el municipio de Epitacio Huerta, Michoacán.

El municipio de Epitacio Huerta cuenta con un factor estratégico de localización con respecto a la ovinocultura, ubicado al noroeste del estado de Michoacán en las coordenadas 20º08' de latitud norte y 100º17' de longitud oeste, a una altura de 2,490 metros sobre el nivel del mar. Limita al norte y al este con el Estado de Querétaro, al suroeste con Contepec, al sur con Maravatío y al oeste con el Estado de Guanajuato (INAFED, 2014).

Considerado su ubicación estratégica debió a su cercanía con dos de los estados de mayor consumo: Estado de México al posicionarse en el primer lugar de consumo y Querétaro lo que se ve reflejado en su reducción de costos de trasporte y en su facilidad para la identificación y obtención de clientes potenciales.

Epitacio Huerta se posiciona como el segundo municipio con mayor número de ovinos del estado de Michoacán con un total de 224 unidades de producción (INEGI, 2015) y una producción de 276,696 toneladas, 7,127.30 toneladas en pie y canal respectivamente (SIAP, 2014). Las unidades de producción se caracterizan por contar con una administración informal de tipo familiar. Cuentan con un sistema de producción en su mayoría mixto, el cual combina la alimentación de pastoreo con suplementación de forrajes y granos producidos en su mayoría por los mismos productores de ovinos, dependiendo de una temporalidad para la disponibilidad de alimento y mayor venta de ovinos de octubre-enero. A pesar de colindar con los principales estados consumidores de ovinos y con los recursos necesarios y la posibilidad para producir el alimento de los ovinos como ventaja para el sistema (Ochoa *et al*., 2013) sin embargo se desconocen las características productivas de las zonas ovinocultoras de Epitacio Huerta y los factores económicos internacionales, nacionales y estatales que han dinamizado el desarrollo del sector ovino en Michoacán (Nuncio *et al*., 2012) Por lo que se propone determinar la competitividad de territorial de la ovinocultura del municipio basados en factores no económicos, lo que permitirá la obtención de información relevante para la futura creación de estrategias para la mejora de la competitividad de la actividad económica y con ello la obtención de mayores utilidades para los productores.

Para la determinación de la competitividad territorial se utilizó la encuesta como instrumento de recolección de datos previamente validada a través de una prueba piloto aplicada a productores de la ciudad de Morelia, Michoacán con características similares a los productores requeridos del municipio de Epitacio Huerta. Con una estructura basada en el enfoque LEADER (LEADER,1999) y en el método propuesto por Cordero *et al* (2003) con adaptaciones a las condiciones del municipio. Determinando las unidades de producción por actores referenciados que tengan como actividad económica principal la ovinocultura. Se aplicaron 8 encuestas al ser el porcentaje mínimo de las unidades de

producción del municipio que cuentan con tales características debido a que el resto de los productores realizan la ovinocultura como actividad complementaria a la agricultura.

Se realizó una escala numérica para todos los elementos del diamante que afectan la competitividad territorial. Esta escala consistió en la asignación de un valor de 0 a 5 para cada elemento analizado, donde 0 es un efecto nulo, 1 muy malo, 2 malo, 3 medio, 4 bueno y 5 muy bueno. Los cuales se caracterizaron en un gráfico de telaraña, realizando una comparación entre cada uno de los actores participantes permitiendo obtener una valoración colectiva sobre la competitividad.

La estructura de la encuesta se divide en 7 diferentes secciones constituidas por los siguientes indicadores para medir la competitividad territorial de la red de valor:

Recursos naturales del municipio, servicios e infraestructura municipales, equipamiento e infraestructura de los productores, recursos humanos, innovaciones de los productores, apoyos gubernamentales (federal, estatal y municipal) y proceso de comercialización.

La información sobre el comportamiento de la ovinocultura en el municipio se obtuvo de investigaciones existentes sobre la ovinocultura de Epitacio Huerta, fuentes secundarias y fuentes oficiales como son Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios (ASERCA), y Secretaría de Economía (SE) entre otras.

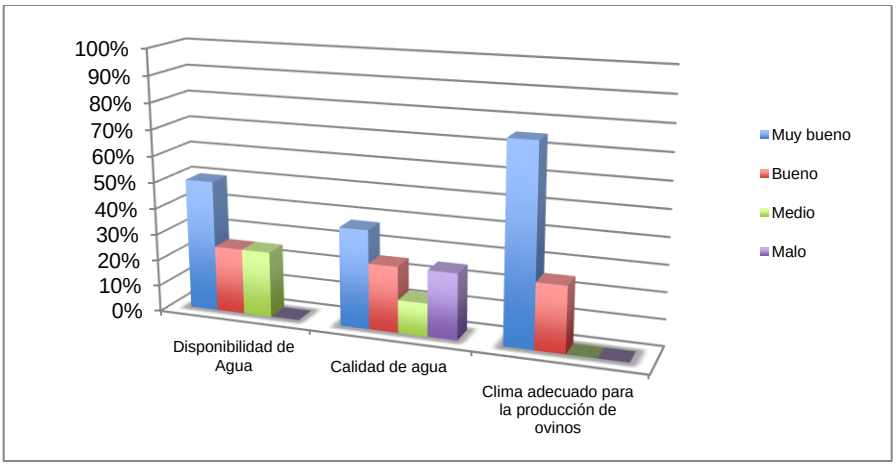
Todos los datos se capturaron y analizaron en el programa Excel ® 2011.

3.2.7 RESULTADOS

Se encuestaron a 8 productores de las diferentes zonas borregueras que conforman el municipio. Así mismo se pudo identificar como una ventaja competitiva los recursos naturales de este, necesarios para la ovinocultura, al contar con una buena disponibilidad de agua debido a su cercanía con la presa los Azules, calidad de agua, suelo y clima para la producción de los ovinos y su alimento, sin embargo, existen zonas en las que el aumento de la disponibilidad de agua afecta su calidad, fenómeno que no observa en la disponibilidad de los suelos ya que la disponibilidad de suelos adecuados para la

producción de ovinos no representa un efecto negativo en la disponibilidad de suelos adecuados para la producción de forrajes. Adicionado a esto se pudo observar que los productores consideran el clima del municipio como su mayor ventaja competitiva con respecto a los recursos naturales al ser favorecedor para la producción y reproducción del tipo de ovinos con los que se cuenta en la región. En la figura 3.2.1 se puede observar el comportamiento de los factores estratégicos correspondientes a los recursos naturales que tienen mayor efecto en la ovinocultura del municipio. El comportamiento de todos los elementos de los recursos naturales ver cuadro 3.2.1 de anexos.

Figura 3.2.1 Recursos naturales del municipio.

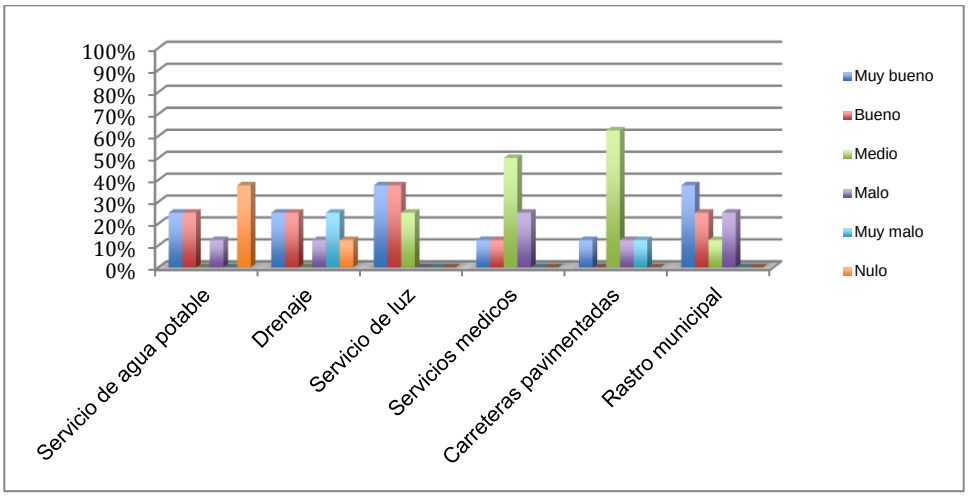


Fuente: Elaboración propia

Los servicios e infraestructura con la que cuenta el municipio tienen un efecto medio en la competitividad de la ovinocultura ya que a pesar de contar con los servicios básicos existen algunas deficiencias reflejadas en su mediana calidad; cuentan con un rastro municipal sin embargo para la ovinocultura no es benéfico, esto se debe a que la mayor parte de las ventas se realizan en pie, aunado a lo anterior el sacrificio de los ovinos para venta en canal se hace comúnmente *in situ* (matanza en las casas en donde se procesa) lo que disminuye el valor del producto al no tener seguridad sanitaria que genere confianza en el consumidor. En la figura 3.2.2 se puede observar el comportamiento de los servicios e infraestructura

existentes en el municipio que tienen mayor efecto en la ovinocultura. Servicios e infraestructura disponibles del municipio Ver cuadro 3.2.2 de anexos.

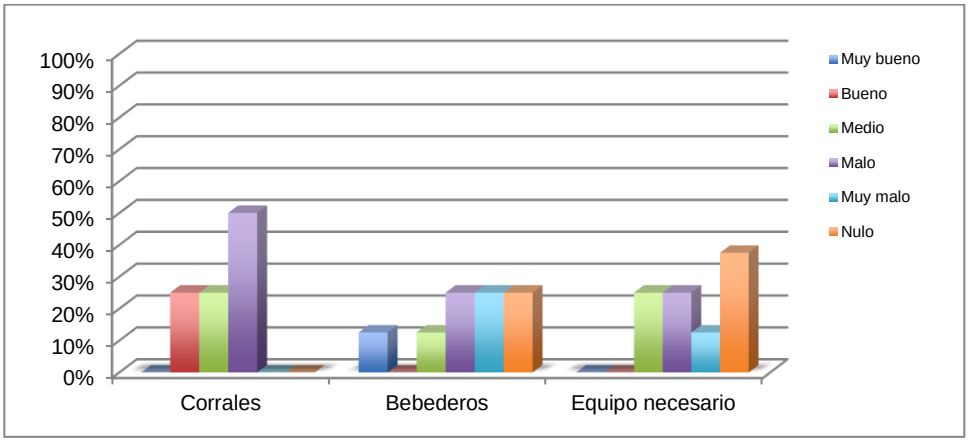
Figura 3.2.2 Servicios e infraestructura municipales



Fuente: Elaboración propia

El equipo e infraestructura con la que cuentan los productores se considera un factor económico, sin embargo, en este estudio se tomó en consideración debido a que en el sector agropecuario existen apoyos gubernamentales dirigidos a los productores y se pretende determinar si se está recibiendo en este municipio con respecto a este factor, además de identificar si los productores asignan recursos a este, sin embargo, se observó una baja inversión destinada al ámbito, lo cual puede deberse al tipo sistema de producción mixto en el cual se pastorea la mitad del tiempo y/o a las exigencias de algunos compradores del animal, sin embargo, esto disminuye su nivel de competitividad territorial, al no contar con los aditamentos necesarios para una producción, control y calidad, situación que desconocen los productores. En la figura 3.2.3 se muestran los equipamientos que tienen uso más frecuente en la ovinocultura del municipio, por lo cual se les consideran elementos estratégicos en este sector. Véase cuadro 3.2.3 de anexos.

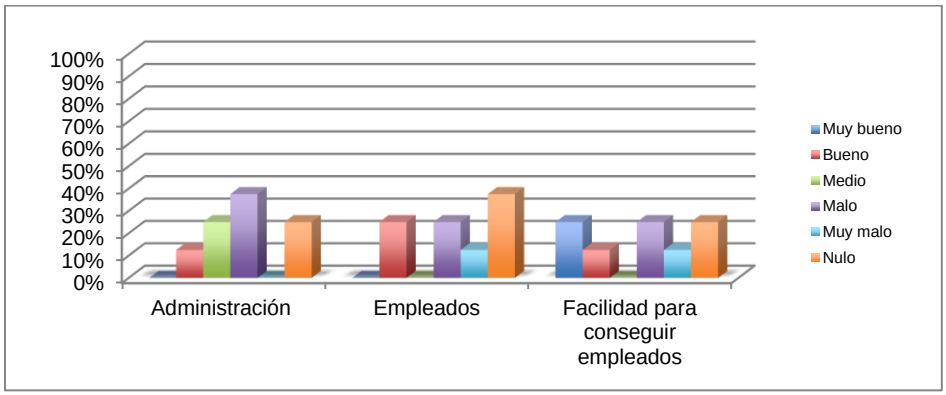
Figura 3.2.3 Equipamiento e infraestructura de los productores



Fuente: Elaboración propia

Respecto a los recursos humanos requeridos por los productores se observaron como un factor negativo respecto a la competitividad desde su administración, los productores son conscientes de las deficiencias con las que se cuenta en esta área, sin embargo no lo consideran una debilidad ya que no cuentan con los conocimientos necesarios en el tema, se administra de una manera informal e inadecuada, lo que se ve reflejado en la aplicación de sus estrategias y por ende en sus recursos, en su mayoría no cuentan con empleados en su unidad de producción ya que utilizan mano de obra familiar para la que realización de las actividades, aunado a la dificultad para conseguir trabajadores ver figura 3.2.4. Los factores que forman parte de los recursos humanos de la ovinocultura Véase en cuadro 3.2.4 de anexos.

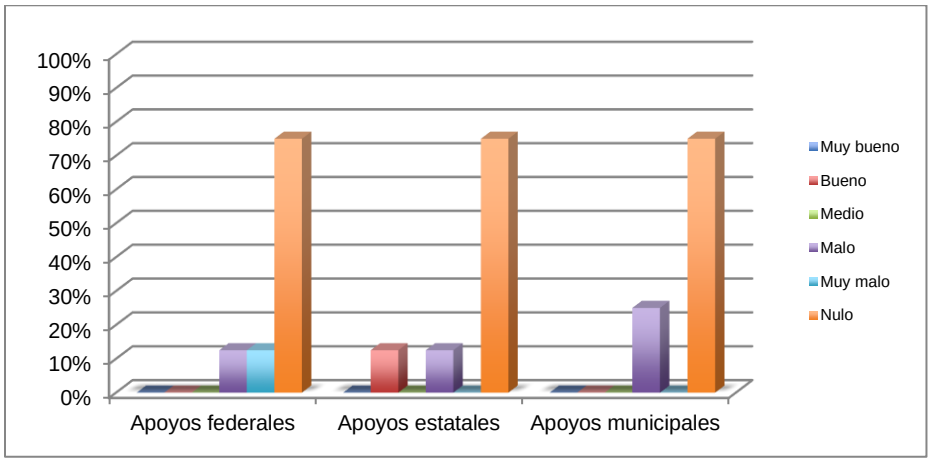
Figura 3.2.4 Recursos humanos



Fuente: Elaboración propia

Los apoyos gubernamentales en el municipio con respecto a la actividad son nulos debido a que solo una mínimo porcentaje de las unidades productoras reciben apoyo de algunos de los niveles de gobierno, hecho que afecta la competitividad de la ovinocultura, esto se debe a que los productores no cuentan con los recursos necesarios para invertir en mejoras de sus unidades productivas ni con los conocimientos suficientes para llevarla acabo de una forma correcta que se vea reflejado en sus utilidades y pueda existir el retorno de inversión por lo que el ciclo es malo a pesar de contar con elementos del entorno benéficos para la actividad. Lo que se convierte en una debilidad para la actividad económica del municipio con respecto a los competidores. En la figura 3.2.5 se muestra el comportamiento de los apoyos de gobierno destinados a la ovinocultura del municipio de Epitacio Huerta, Michoacán. Ver cuadro 3.2.5 de anexos complemento del comportamiento de los apoyos de gobierno destinados a la actividad del municipio.

Figura 3.2.5 Apoyos gubernamentales

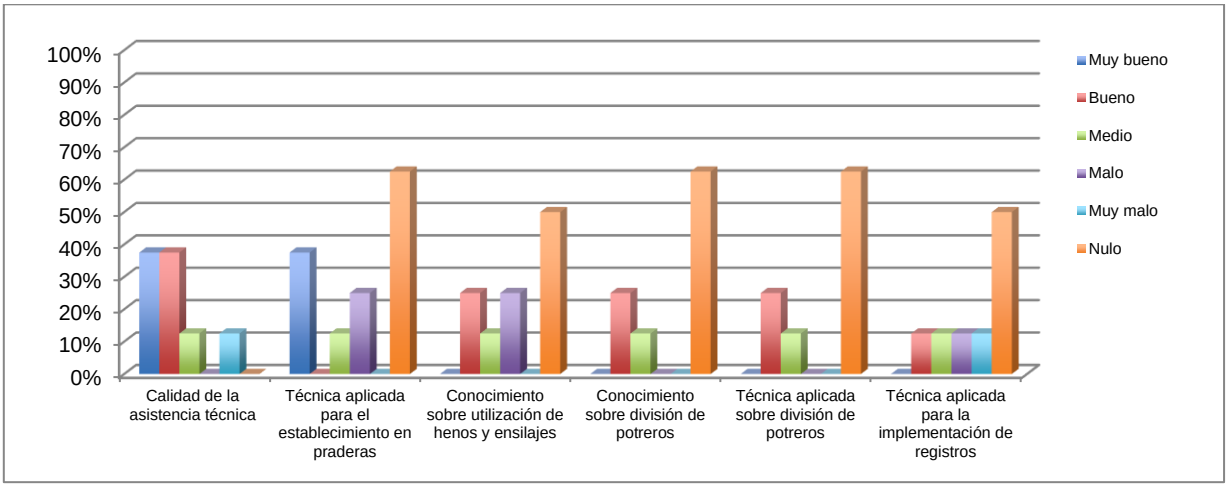


Fuente: Elaboración propia.

Las innovaciones como ventaja diferencial se encuentran en un nivel medio ya que la asistencia técnica que reciben con respecto a este sector no se centra en las áreas requeridas, la calidad la consideran buena sin embargo los conocimientos se encuentran en un efecto medio a malo debido a la falta de capacitación en estos factores, principalmente en el área de control de producción se observan un efecto negativo para la competitividad. En la figura 3.2.6 se puede observar la calidad de la asistencia técnica y los elementos que carecen de atención técnica, lo anterior muestra un efecto negativo en la ventaja

competitiva. Los elementos que conforman las innovaciones en esta actividad económica se muestran en el cuadro 3.2.6 de anexos.

Figura 3.2.6 Innovaciones



Fuente: Elaboración propia

En la sección de comercialización se detectaron una gran cantidad de ventajas competitivas mostradas en la figura 3.2.7 como son:

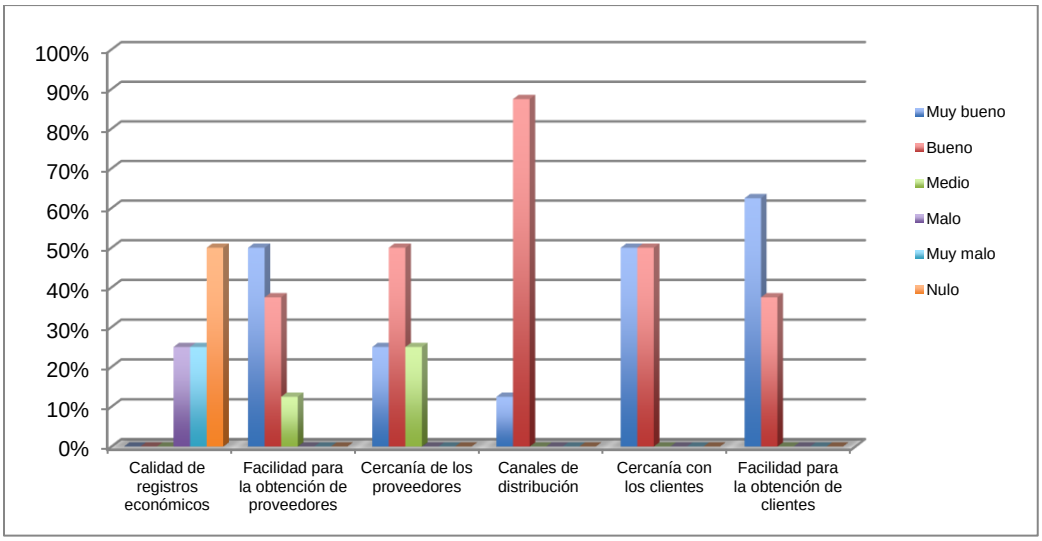
- La facilidad para la obtención de proveedores.
- La cercanía y calidad de los proveedores.
- Los canales de distribución.
- Cercanía con los clientes y la facilidad para obtenerlos.
- Y el conocimiento del mercado tradicional el cual tiene mayor demanda.

La cercanía con los clientes al localizarse en un punto estratégico entre dos de los estados de mayor consumo (Estado de México y Querétaro) esto se refleja en la facilidad para obtenerlos, aunado a esto la demanda nacional insatisfecha.

Las ventajas competitivas detectadas se pueden observar como fortalezas y oportunidades para la actividad, sin embargo, estos se ven afectados por el bajo efecto de los registros económicos y las alianzas estratégicas. Aunado a lo anterior la comercialización de los ovinos en el municipio tiene un nivel medio, ya que cuenta con algunas deficiencias, el elemento en el que mayor efecto negativo se puede observar es en la calidad de los registros económicos ya que la mayoría de los productores del municipio carecen de ellos,

afectando directamente a toda la actividad al no permitirles conocer su competitividad, por ende sus costos ni lo más importante su verdadera utilidad, información que permita determinar las estrategias de acción para la obtención de beneficios hacia los productores y el municipio. La falta de capacitación provoca puntos ciegos a las posibles alianzas estratégicas que beneficien a la actividad. El principal problema causado por la falta de registros se ve reflejado en el precio de venta ya que al desconocer sus costos de producción no se puede establecer el precio adecuado para la obtención de las utilidades deseadas, además de la permanencia en el mercado; el producto se vende gracias a la demanda insatisfecha con la que cuenta el país sin embargo podría generar mayores beneficios para los productores si se contara con la correcta capacitación. Ver cuadro 3.2.7 de anexos.

Figura 3.2.7 Comercialización



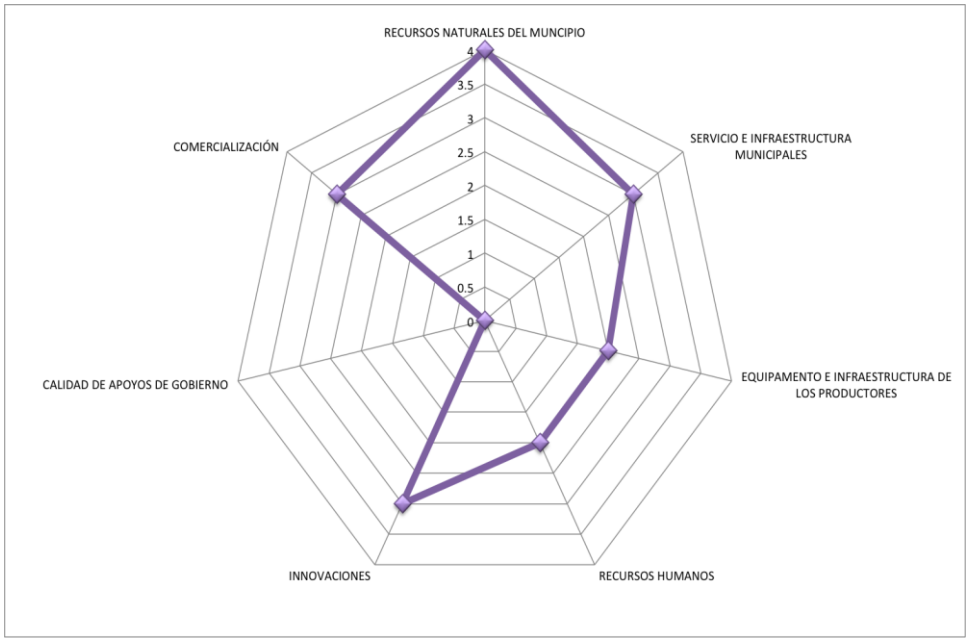
Fuente: Elaboración propia

La competitividad territorial con respecto a la ovinocultura en el municipio de Epitacio Huerta, Michoacán, tiene áreas de mejora a pesar de contar con el factor localización debido a que no cuentan con una gran cantidad de ventajas diferenciales.

La figura 3.2.8 muestra las principales ventajas diferenciales que se presenta en el caso de la ovinocultura del municipio de Epitacio Huerta, Michoacán se centran en los recursos naturales con los que cuenta el municipio, favorecedores para la actividad, que con su correcto aprovechamiento generaría una adecuada ventaja competitiva; respecto a las

innovaciones, los servicios e infraestructura municipales y la comercialización cuentan con deficiencias que al ser atendidas mejorarían la competitividad de la actividad. La nula participación del gobierno con respecto a apoyos económicos destinados a esta actividad muestra gran evidencia y efecto negativo en la competitividad ya que esta representa una importante inversión económica para la mejora de una actividad agropecuaria y por ende el nivel de vida del municipio en el que se desarrolla la actividad, la carencia de estos recursos se ve reflejado en la insuficiencia de equipamiento e infraestructura destinada a la actividad, no obstante la falta de estos apoyos no muestra una afectación directa con respecto a la comercialización lo que demuestra la ventaja que presenta ya que a pesar de contar con escasos recursos destinados a la inversión de la actividad adicionado a esto la falta de una adecuada administración por la carencia de capacitación cuentan con un nivel medio de comercialización, aunado a esto las innovaciones implementadas por los productores no sufren gran afectación directa por los factores muestran una baja ventaja competitiva, lo que permite determinar el grado de interés y disposición para la mejora de la actividad.

Figura 3.2.8 Competitividad de Epitacio Huerta, Michoacán.



Elaboración propia, basada en el enfoque LEADER (LEADER, 1999) y el método propuesto por Cordero *et al* (2003).

3.2.8 CONCLUSIÓN

La competitividad territorial sirve como instrumento de identificación y medición de elementos competitivos que permiten generar estrategias basadas en los recursos relacionados con su territorio, lo cual favorece a sectores económicos como el primario, tal es el caso de la ovinocultura en Epitacio Huerta, Michoacán al contar con ventajas territoriales competitivas, no obstante la carencia de registros económicos, administración formal y falta de capacitación en áreas de interés estratégico como son el control de producción y comercialización, han ocasionando una disminución y falta de competitividad en la ovinocultura del municipio

BIBLIOGRAFÍA.

Barrera R.A. I., Baca del M.J., Santoyo C.H.V., Reyes A.C.J. 2013. Propuesta Metodológica para analizar la competitividad de redes de valor agroindustriales. Revista Mexicana de Agronegocios, Vol. XVII, núm. 32, enero-junio, pp.231-244. Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A,C. Torreón, México.

Barney J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. Souther Management Association. Texas A&M University, College Station. Vol. 17, No. 1,99-120.

Carrión M.J. 2007. Estrategia de la Visión a la Acción. Ed. ESIDC Segunda Edición. Madrid España. P.p 28-30.

Chavarría, H; Rojas, P; Sepúlveda, S. 2002. Competitivi- dad: cadenas agroalimentarias y territorios rurales, Ele- mentos conceptuales. San José, CR, IICA. Pp. 63-98

Coase R.H. 1937. The Nature of the Firm. Journal Economica, New Series, Vol. 4, No. 16, pp. 386-405. Economica is currenly published by The London School of Economics and Political Sciencie J. Stor.

Cordero S.P., Chavarría H., Echeverri R., Sepúlveda S. 2003. Territorios rurales, competitividad y desarrollo. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Cuaderno Técnico No. 23. P. 11-13.

Diccionario de la Lengua Española. Octubre 2012. Edición 22ª. Consultado en http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae.

Esseer K., HIllebrand W., Messner, y Meyer-Stamer J. 1996. Competitividad sistémica: Nuevo desáfio a las empresas y a la política. Revista de la CEPAL, No. 59. Santiago, Chile p.p 39-52.

Garay S.L.J. 2004. Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996. Biblioteca Virtual del banco de la república. Consultado en http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrilatina/248.htm.

Herrera D. 1999. Instrumentos metodológicos de apoyo a la reconvención productiva. Serie cadenas y diálogos para la acción. San José. C.R: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) P. 108.

Hitt M. A., Duane R. I., Hoskinsson R.E. 2008. Administración estratégica: competitividad y globalización, conceptos y casos. Ed. CENGAGE Learning, 7ª Edición. P. 343.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. 2007. En: Censo Agrícola, ganadero, y forestal. Unidades de Producción con Ovinos que reportan volumen de ventas de ganado y lana sucia por entidad y municipio. Consultado enero del 2015. Disponible: www.inegi.org.mx

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal .2014. Enciclopedia de municipios y delegaciones de México. Disponible en: www.inafed.gob.mx.

Jones G.R., 1987. Organization- Client Transactions and Organizational Governance Structures. Academy of management Journal. N 30,p. 197-218.

La Gra J. 1993. Una metodología de evaluación de cadenas agro-alimentarias para la identificación de problemas y proyectos. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), la Oficina de la Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN) para el Manejo de Alimentos (AFHB), y el instituto para la Post-Cosecha de Productos Perecederos (PIP). p.171.

Lingyu Y., Anjian W. 2014. Based on material flow analysis: Value chain analysis of China iron resources. Journal. Resources, conservation and recycling. 91. 52-61. Cross Mark. (PREGUNTAR SOBRE ESTA CITA).

LEADER II. 1999. La competitividad territorial: construir una estrategia de desarrollo territorial con base en la ex- periencia de LEADER. Disponible http:/ /europa.eu.int.

Mintzberg H., Quinn J. B., Voyer J. 1997. El proceso estratégico, conceptos, contextos y causas. Pretice Hall, Hispanoamericana . Naucalpan de Juárez Edo. de México. P. 633.

Morales G.M.A., Pech V.J.L. 2000. Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. Revista contaduría y administración No. 197 abril-junio. P.63.

Morrisey G. 1997. Pensamiento Estratégico. Pretice Hall Hispanoaméricana. México.

Nuncio O. M.G.J., Nahed T.J., Herrera C.J., Salinas. M.V., Arriaga J.C.M., Sánchez V.E. 2014. Caracterización de la zonas borregueras de Michoacán y sus implicaciones para el desarrollo rural. En: Arriaga J.A.M., Anaya O.J.P. (compliladores). Contribución de la producción animal en pequeña escala al desarrollo rural. UAEMEX. Ed. Reverté. P. 167-180.

Ochoa A.F., Sánchez E.I., Salas R.G., Flores P.J.P., Perea P.M., 2013. Comportamiento técnico y social de los sistemas de producción ovinos, en los municipios de Epitacio Huerta y Contepec Michoacán. En: Cavallotti V.B.A., Ramírez V.B., Vargas A.C., Rojo M. G.E., Marcof A. C.F. Seguridad Alimentaria y Producción Ganadera en Unidades Campesinas Compiladores.UACH, COLPOS, UAIM, UNAM. P. 60-69.º

Porter M. 1991. La ventaja competitiva de las naciones. España, Plaza &Janes Editores.

Porter M.E. 2009. Ser Competitivo. Creacions Gráfiques Canigó, S,L. P. 31-32.

Rojas P., Sepulveda S. 1999. Competitividad de la Agrícultura: Cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial. Instituto Interamericano de cooperación para la agrícultura (IICA). Serie de cuadernos técnicos; No. 9- P. 24.

Rumelt R.P., Schendel D., Teece D.J. 1991. Strategic Management and Economics Journal.Vol. 12, 5-29.

SIAP (Sistema de Información Agroalimentario y Pesquero) 2014. En Resumen Nacional Producción, Precio, Valor, Animales Sacrificados y Peso. 2013. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. http://www.siap.gob.mx/ganaderia-produccion-anual/ accesado en Octubre 2014.

Slywotzky A. y Wise R. 2003. Ho to when markers don't (recuperado el 1-2-2003). http://www.martesfinanciero.com. Accesado Noviembre 2014.

Tomta D., Chiatchoua C. 2009. Cadenas Productivas y Productividad de las Mipymes. Universidad Libre Colombia. Criterio Libre 7 (11). P. 145-1

Vargas H. I. Noviembre 2011. Empresa: gana tu lugar en el mercado. En: http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2011/11/17/empresa-gana-tu-lugar-en-el-mercado . Accesado 19 Diciembre 2014.

Williamson D.E. 1991. Strategizing, economizing, and economic organization. Strategic Management Journal. Vol12. 75-94

3.3 Relación existente entre las redes social, de valor y la competitividad de la ovinocultura en el municipio de Epitacio Huerta, Michoacán.

3.3.1 INTRODUCCIÓN.

Desde la perspectiva de las actividades económicas del sector primario como el caso de la ovinocultura de Michoacán que se caracteriza por contar con unidades de producción de tipo social, familiar e incluso de traspatio (Nuncio *et. al.,* 2014) surgen teorías que analizan las relaciones sociales que intervienen en cada función realizada en la ovinocultura o en las actividades económicas del sector primario, permitiendo la creación de un valor para los participantes y no solo para el cliente y con ello crear ventajas competitivas que aumenten la competitividad territorial la actividad en el municipio, tal es el caso de la teoría de redes sociales la cual define a una red social como un conjunto de actores que están vinculados o relacionados entre sí (Hannemann, 1998) en la cual menciona Mitchell (1969) las características de sus lazos como totalidad pueden ser usados para interpretar el comportamiento social de las personas implicadas; las relaciones pueden ser de diferentes tipos: formales, informales, institucionales, pasajeras, permanentes, mutuas, superficiales, entre otras, esto dependerá de la naturaleza del problema analizado (Alba, 1982). El supuesto del análisis de redes es que lo que la gente piensa, siente y hace tiene su origen y se manifiesta en los modelos de relaciones situacionales que se dan entre actores, opuesto a la idea de que las particularidades de los actores individuales sea la causa de los modelos y de las estructuras sociales (Losares, 1996).

Las redes sociales son analizadas por el método de análisis de redes sociales (ARS) el cual permite identificar las relaciones establecidas entre sujetos centrando su atención en las condiciones estructurales de las acciones de las personas participantes en la red, es decir las particularidades que poseen esas relaciones, además de generar un sujeto social, dando un carácter nominativo a los vínculos (Núñez y Cárdenas, 2013).

3.3.2 MATERIALES Y MÉTODO

La investigación se realizó en el municipio de Epitacio Huerta, Michoacán, eligiendo las 8 unidades de producción participantes por actores referenciados por integrantes del sistema producto ovino Michoacán que habitan en el municipio de Epitacio Huerta, considerando como principal característica de las unidades el tener como actividad económica principal la ovinocultura, utilizando la encuesta como instrumento de recolección de datos, previamente validada a través de una prueba piloto aplicada a productores de la ciudad de Morelia, Michoacán con características similares a los productores requeridos del municipio de Epitacio Huerta. Se utilizó el análisis de redes sociales para analizar y caracterizar las interacciones entre los participantes de la red, su entorno social, la determinación y medición del valor de cada participante. La identificación y medición de las interacciones se realizó con las medidas de centralidad para medir la distancia geodésica entre los actores. Utilizando el grado de intermediación (*betweenness*) es decir determinar la frecuencia con la que un nodo aparece como posible conexión entre diferentes nodos que no están vinculados directamente (Molina *et al*., 2006). La determinación de la conectividad de la red (densidad) se calculó dividiendo el número de relaciones existentes entre las posibles y multiplicando por 100, obteniendo el número total de relaciones posibles, multiplicando el número total de nodos por el número total de nodos menos uno (Álvarez y Gallegos, 2005).

La determinación de la relación existente entre la red de valor y la competitividad se estableció analizando las ventajas competitivas territoriales con las que cuenta el municipio determinando la importancia de interacción de los actores en dicha ventaja competitiva.

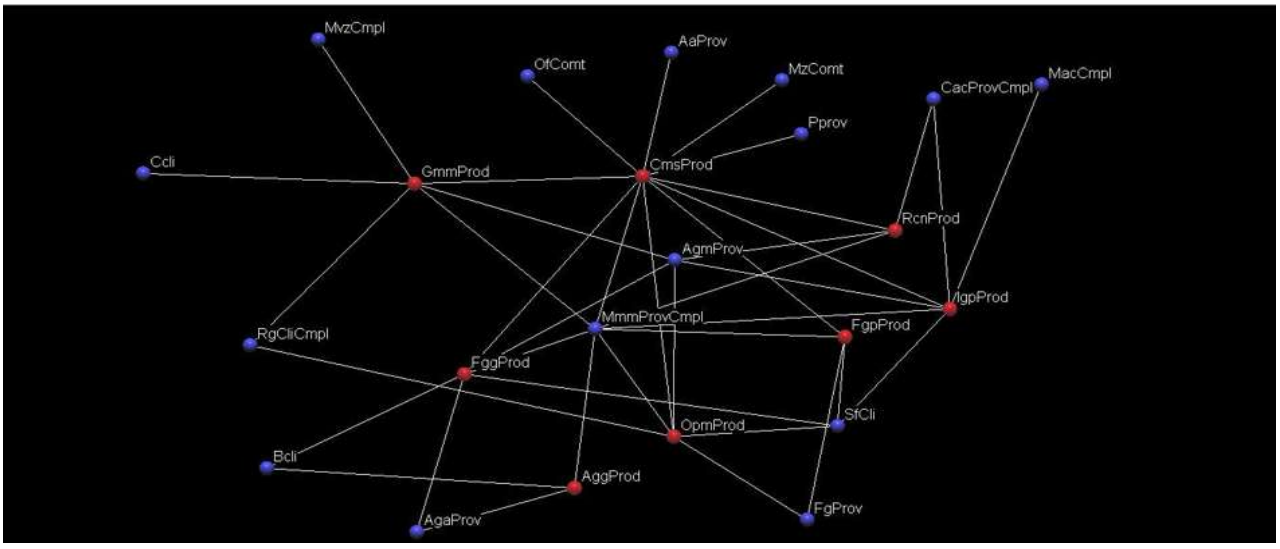
3.3.3 RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

En la ovinocultura como en todos los agronegocios se pueden identificar relaciones sociales que permitan el adecuado funcionamiento de la actividad económica, en el caso de Epitacio Huerta se pudo identificar una red social simple pequeña constituida por 23 actores basada en productores (figura 3.3.1), con una desviación estándar del 0.28 mostrando la poca variación existente entre las relaciones (Hanneman, 1998) con un flujo de información que

en un 80% es transmitida por 3 de los productores participantes en la red (figura 3.3.2), GMM, FGG e IG, no obstante los grados de salida muestran como todos los productores participantes cuentan con un alto grado de información para la red ya que existen similitudes en las tendencias de comportamiento que genera esos lazos de información entre los productores (Lazares, 1996), sin embargo como expresa Hanneman, 1998 los actores individuales pueden tener diversos lazos en pequeñas o grandes cantidades, ya que los individuos pueden recibir información pero no emitir o viceversa, esto se debe a la percepción que tiene cada individuo sobre el mundo y la del mundo sobre ellos.

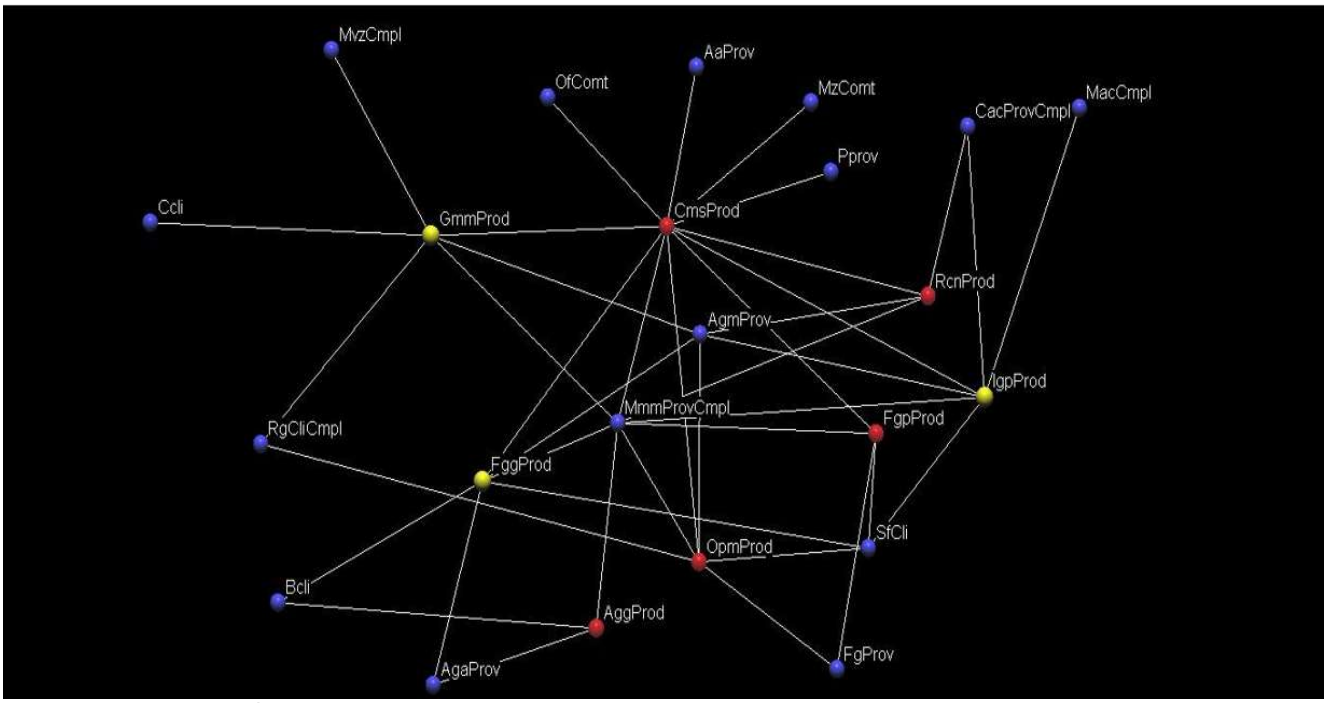
La baja densidad de la red del 8.3%, muestra que existe un bajo nivel de conectividad, sin embargo, se identificó un elemento importante para la creación de futuras estrategias que permitan la mejora de la conectividad y competitividad en la red, el cual se centrar en los actores estructuradores de la red conformados por Agm y MM (figura 3.3.3), ya que estos realizan la función de proveedores y complementadores en la red de valor representando vínculos importantes en el sistema de generación de valor hacia el cliente (Kotler y Armstrong, 2007) siendo además un elemento importante en la generación de estrategias competitivas con su poder de negociación (Torres, 2010), no obstante dichos actores actúan a la vez como disruptores (figura 3.3.4) , esto se debe a que son los que brindan recursos importantes a los productores para la creación de un producto de alta calidad y los problemas generados entre estos actores y productores afectan directamente en los costos de producción y en la calidad del producto (Kotler y Armstrong, 2007), lo que por ende se reflejaría en el valor del producto que se ofrece al cliente y en consecuencia en la competitividad de la ovinocultura en el municipio.

Figura 3.3.1 Red social de la producción ovina en Epitacio Huerta



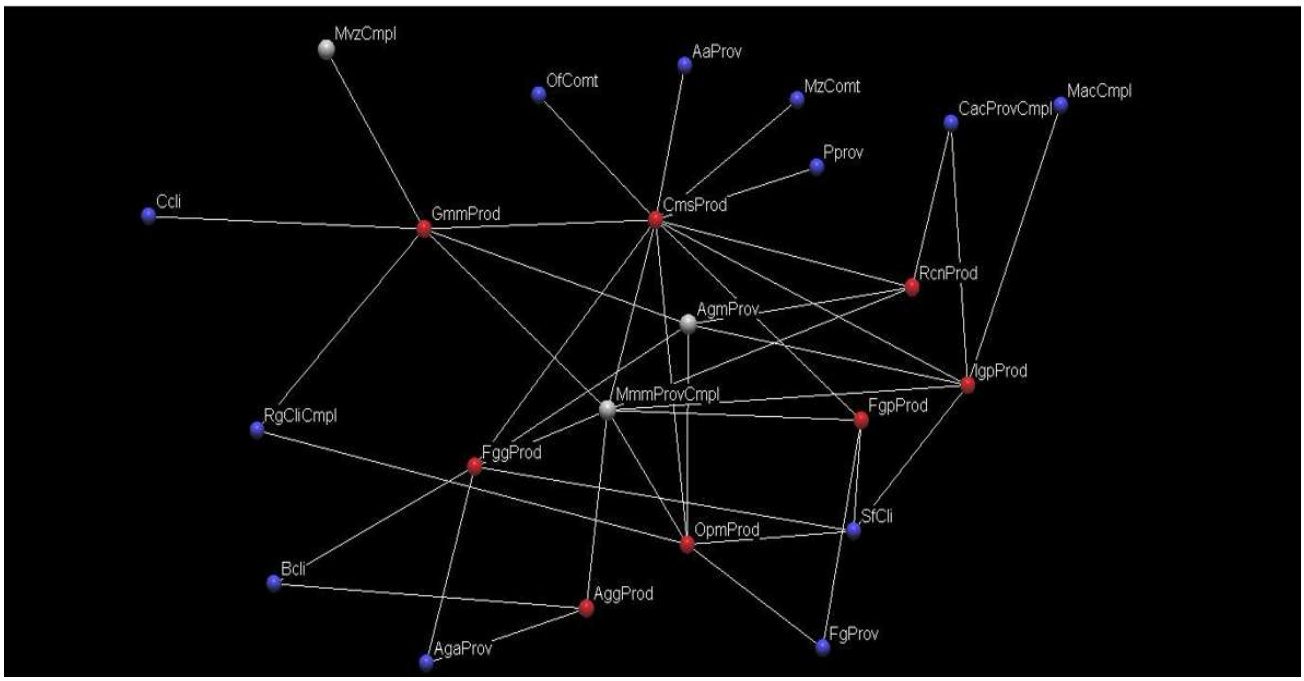
Fuente: Elaboración propia.

Figura 3.3.2 Difusores de la red social de la producción ovina en Epitacio Huerta.



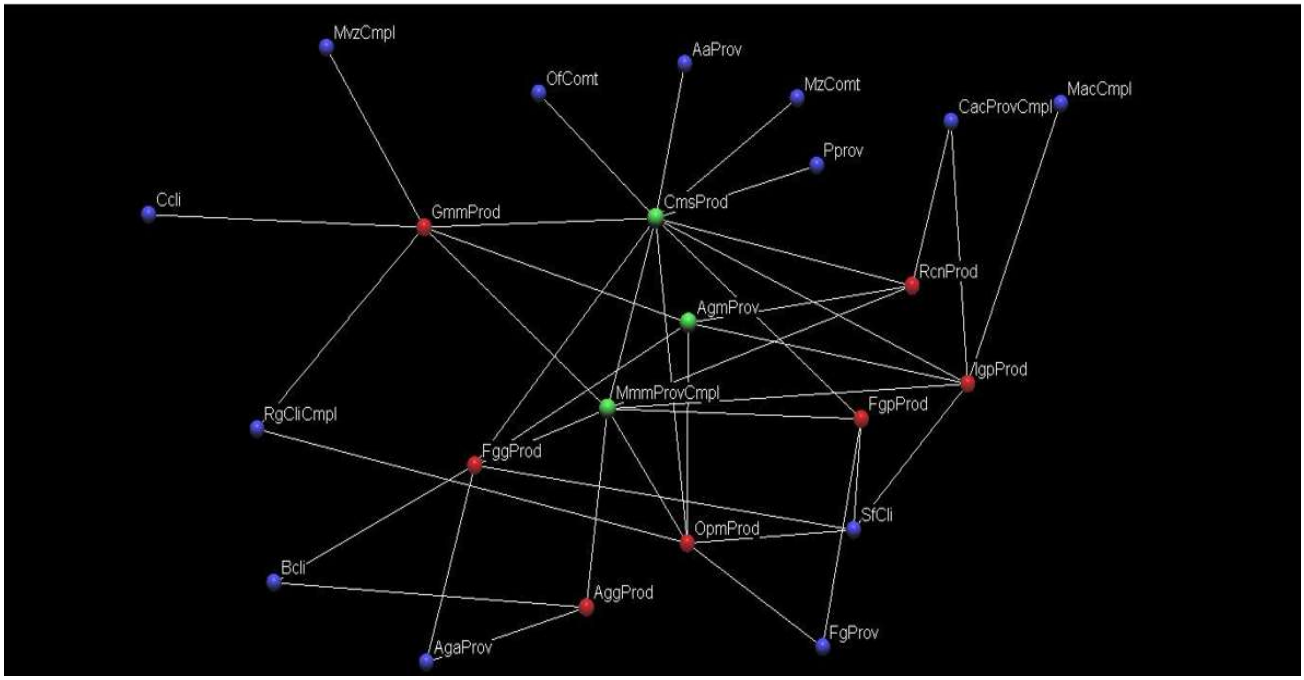
Fuente: Elaboración propia.

Figura 3.3.3 Estructuradores de la red social de la producción ovina en Epitacio Huerta.



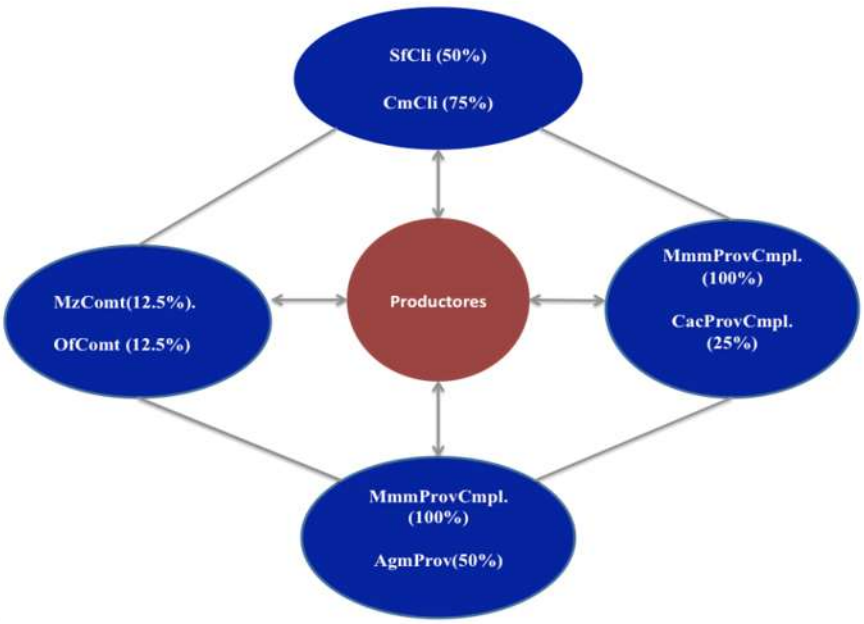
Fuente: Elaboración propia.

Figura 3.3.4 Disruptores de la red social de la producción ovina en Epitacio Huerta.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3.3.5 Red de valor de la producción ovina en Epitacio Huerta, Michoacán.



Elaboración propia.

En la figura 3.3.5 se muestra los actores principales que conforman la red de valor en el municipio de Epitacio Huerta Michoacán obtenidos con ayuda de la teoría de redes sociales, en donde, la parte central de esta red muestra los productores que realizan la ovinocultura como actividad primaria; en el eje vertical se identificaron a los actores SfCli y CmCli como los principales clientes realizando la función de compradores de los productos derivados de la ovinocultura realizada por productores que conforman la red y en la parte posterior del mismo eje se identificaron a los principales proveedores es decir MmmProvCmpl y AgmProv los cuales realizan la función de abastecer a los productores de los elementos necesarios para el mantenimiento de los ovinos, por lo que el actor MmmProvCmpl se encuentra como participante en el eje horizontal como complementador al igual que CcaProvCmpl, brindando el servicio médico para el mantenimiento y mejora de salud para los ovinos, y por tanto entrega de un productor de mayor calidad al consumidor final, por último en el mismo eje horizontal se identificaron a MzComt y OfComt como principales competidores de la red, con la función de producción y venta de productos derivados de los ovinos.

La red social permitió identificar aquellas relaciones sociales existentes en la ovinocultura del municipio de Epitacio Huerta, demostrando la importancia de las relaciones sociales en los agronegocios, al permitir establecer en conjunto con la teoría de redes de valor los principales actores que permiten crear una satisfacción para el cliente mediante un valor en el producto final, una competitividad para la actividad y el municipio, un posicionamiento y permanencia en el mercado. La red de valor muestra como la participación e importancia que los productores dan a los actores involucrados en la red recaen mayor mente en tres grupos, lo que demuestra la falta de capacitación y acción estratégica al considerar a la competencia como actor importante dentro de su red, la poca participación que se muestra de los competidores desde la perspectiva del productor está dada solo por un 25% de la red, lo que demuestra que el 75% de esta desconoce a sus competidores.

Para generar una alta competitividad en los agronegocios, es importante determinar cuáles son las áreas en las que se generan las relaciones que produzcan los beneficios antes mencionados. En la ovinocultura del municipio de Epitacio Huerta se identificaron 6 áreas

fundamentales en las cuales se analizó su nivel competitivo, identificando las ventajas competitivas.

El área de comercialización presenta una gran cantidad de ventajas competitivas, esta sección aparentemente se relaciona en mayor medida con la red de valor ya que se identificaron actores que intervienen en la generación de ventajas competitivas como:

- La facilidad para la obtención de proveedores.
- La cercanía y calidad de los proveedores.
- Los canales de distribución.
- Cercanía con los clientes y la facilidad para obtenerlos.
- Y el conocimiento del mercado tradicional el cual tiene mayor demanda.

La cercanía con los clientes se considera para la actividad ovina del municipio una ventaja competitiva, al localizarse el municipio en un punto estratégico entre dos de los estados de mayor consumo (Estado de México y Querétaro) lo que facilita la localización y obtención de clientes, aunado a la demanda nacional insatisfecha, no obstante la red social muestra la escases de clientes identificados por los proveedores, lo puede considerarse una debilidad al no tener control interno sobre las relaciones existentes con los clientes por ende no se ha logrado fidelizar al cliente.

Las ventajas competitivas detectadas se pueden observar como fortalezas y oportunidades para la actividad, sin embargo estos se ven afectados por el bajo efecto de los registros económicos y las alianzas estratégicas ya que como expresa Nuncio *et al*. (2014) el 80% de las unidades de producción ovinas del país sufren de problemas provenientes de la escasa organización de los productores, resultados que se ven reflejados en una baja productividad de los rebaños situación que ocasiona aumento de los costos de transacción al encontrarse con ventas bajas, generando un aumento de incertidumbre y oportunismo (Salgado, 2003). Aunado a lo anterior, la comercialización de los ovinos en el municipio tiene un nivel medio, ya que cuenta con algunas deficiencias, el elemento en el que mayor efecto negativo se puede observar es en la calidad de los registros económicos ya que la mayoría de los productores del municipio carecen de ellos, afectando directamente a toda la actividad al no permitirles conocer su competitividad, por ende sus costos ni lo más

importante su verdadera utilidad, información que permita determinar las estrategias de acción para la obtención de beneficios hacia los productores y el municipio. La falta de capacitación provoca puntos ciegos a las posibles alianzas estratégicas que beneficien a la actividad. El principal problema causado por la falta de registros se ve reflejado en el precio de venta ya que al desconocer sus costos de producción no se puede establecer el precio adecuado para la obtención de las utilidades deseadas, además de la permanencia en el mercado; el producto se vende gracias a la demanda insatisfecha con la que cuenta el país sin embargo podría generar mayores beneficios para los productores si se contara con la correcta capacitación, lo anterior, se apega en su mayor totalidad a las relaciones existentes en la red de valor de la ovinocultura que no permiten un adecuado flujo de comunicación en la transferencia de información adecuada para la capacitación en todas la áreas que permiten la correcta práctica de la ovinocultura, en la cual se perciban altas utilidades y tengan un nivel competitivo que beneficie al municipio.

Al ser una actividad económica considerada agronegocio requiere de apoyos económicos y/o de capacitación externos provenientes de entidades gubernamentales que ayuden en el desarrollo de la actividad y proporcionen a los habitantes del municipio un mejor nivel de vida y por ende un nivel competitivo para el municipio, no obstante, las relaciones existentes para la obtención de estos apoyos son un tema que se ha dejado de lado en la ovinocultura en el municipio al carecer de estos casi por completo la mayor parte de las unidades de producción, ya que solo una mínimo porcentaje de las unidades productoras reciben apoyo de algunos de los niveles de gobierno, y los recursos que se invierten en el municipio están enfocados a actividades económicas como es la siembra, dejando de lado a la ovinocultura hecho que afecta la competitividad de la ovinocultura, esto se debe a que los productores no cuentan con los recursos necesarios para invertir en mejoras de sus unidades productivas ni con los conocimientos suficientes para llevarla acabo de una forma correcta que se vea reflejado en sus utilidades y pueda existir el retorno de inversión por lo que el ciclo es malo a pesar de contar con elementos del entorno benéficos para la actividad. Lo que se convierte en una debilidad para la actividad económica del municipio con respecto a los competidores.

Las innovaciones como ventaja diferencial se encuentran en un nivel medio ya que la asistencia técnica que reciben con respecto a este sector no se centra en las áreas requeridas, la calidad la consideran buena sin embargo los conocimientos se encuentran en un efecto medio a malo debido a la carencia de una relación estrecha por consecuente existe una falta de capacitación en estos factores, principalmente en el área de control de producción se observan un efecto negativo para la competitividad.

En relación a los recursos humanos requeridos por los productores se observaron como un factor negativo desde su administración respecto a la competitividad, los productores son conscientes de las deficiencias con las que se cuenta en esta área, sin embargo no lo consideran una debilidad ya que no cuentan con los conocimientos necesarios en el tema, se administran de manera informal e inadecuada, lo que se ve reflejado en la aplicación de sus estrategias y por ende en sus recursos ya que el conjunto de todos los conocimientos de los empleados de una organización dan una ventaja competitiva para la misma (Werther y Davis, 2008), en su mayoría no cuentan con empleados en su unidad de producción ya que utilizan mano de obra familiar para la que realización de las actividades, aunado a la dificultad para conseguir trabajadores, esta situación se ve reflejada en la red social existente respeto a la actividad, que muestra la carencia de relaciones, si bien es importante que la cantidad de relaciones no sea de gran tamaño para tener un mejor control de la información que se transmite en ella, sin embargo el carecer de relaciones sociales referentes a los recursos humanos es un factor que puede afectar la competitividad al no contar con la productividad requerida para satisfacer la demanda existente en el mercado.

Respecto al equipo e infraestructura con la que cuentan los productores, estos son considerados un factor económico, sin embargo en este estudio se tomó en consideración debido a que en el sector agropecuario existen apoyos gubernamentales dirigidos a los productores y se pretende determinar si se está recibiendo en este municipio enfocados en este factor, además de identificar si los productores asignan recursos a este, sin embargo se observó una baja inversión destinada dicho ámbito, lo cual puede deberse a la carencia de relaciones con el ámbito gubernamental que proporcionen apoyos para el desarrollo y mejora de la actividad, al tipo sistema de producción mixto en el cual se pastorea la mitad del tiempo y/o a las exigencias de algunos compradores del animal, lo que se ve reflejado

en la en la disminución del nivel de competitividad territorial, al no contar con los aditamentos necesarios para una producción, control y calidad, situación que desconocen los productores ya que como mencionan(Sitio Argentino de Producción Animal, 2015)Las instalaciones de una explotación ovina son un aspecto importante que incide en la seguridad y buena práctica en el manejo de la maja, ya que, al mejorar la eficacia se genera un aumento significativo en la seguridad del hombre y del animal al realizarse de una manera rápida y limpia las actividades realizadas con los ovinos, considerando el uso de materiales de alta calidad y durabilidad.

Los servicios e infraestructura con la que cuenta el municipio tienen un efecto medio en la competitividad de la ovinocultura ya que a pesar de contar con los servicios básicos existen algunas deficiencias reflejadas en su calidad; existe un rastro municipal sin embargo para la ovinocultura no es benéfico, esto se debe a que la mayor parte de las ventas se realizan en pie, aunado a lo anterior la tendencia nacional de sacrificio de ovinos para su venta en canal es comúnmente *in situ* (matanza en las casas en donde se procesa) como expresan Partida de la Peña *et at*., de 2,226,086 cabezas sacrificadas en México en 2010 el 86% fueron procesadas en condiciones de traspatio o casas de matanza donde se cuenta con condiciones poco favorables para el correcto procesamiento de los animales lo que disminuye el valor del producto al no tener seguridad sanitaria que genere confianza en el consumidor.

Los recursos naturales como ventaja competitiva en la ovinocultura del municipio de Epitacio Huerta se caracterizan por contar con una buena disponibilidad de agua debido a su cercanía con la presa los Azules, calidad de agua, suelo y clima adecuados para la producción de los ovinos y su alimento, sin embargo desde la perspectiva de los productores participantes, existen zonas en las que el aumento de la disponibilidad de agua afecta su calidad, no obstante, se consideran una ventaja competitiva importante para el sector ya que como expresa el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España es indispensable contar con un aporte adecuado de agua para el mantenimiento adecuado de los animales debido a que es parte de la sanidad que se ofrece en el producto final a los consumidores (MAGRAMA, 2007); la disponibilidad de los suelos adecuados para la

producción de ovinos respecto a la disponibilidad de suelos adecuados para la producción de forrajes no presentan el mismo fenómeno observado en la calidad y cantidad de agua. Adicionado a esto se pudo observar que los productores consideran el clima del municipio como su mayor ventaja competitiva al tener un clima templado con lluvias en verano, y temperaturas entre los 23.3º y 9.4º centígrados (INAFED, 2014) coincidiendo con Maldonado *et al*. (2014) el cual expresa que la mayor cantidad de ovinos en México se centran en climas templados y semiáridos favoreciendo la producción y reproducción del tipo de ovinos con los que se cuenta en la región.

3.3.4 CONCLUSIÓN

La caracterización de una red de valor en una actividad primaria como es el caso de la ovinocultura en el municipio de Epitacio Huerta requieren la combinación de una red social ya que este tipo de actividades al no contar con una administración establecida se basan en mayor medida por conexiones existentes entre las relaciones en su día a día, esta situación tiene un efecto significativo en la creación de sus ventajas competitivas y por ende en su nivel competitivo, ya que la competitividad dada en esta actividad se genera por los elementos existentes en el entorno. Con la caracterización de la red social se pudo determinar como la red de valor de la ovinocultura en este municipio recae en 3 grupos de actores dejando de un lado al cuarto actor importante de la red es decir los competidores, por lo que no se pueden implementar estrategias de una forma adecuada ya que se desconoce a la competencia.

CONCLUSIÓN GENERAL

Una red de valor está fuertemente influenciada por las relaciones existentes establecidas entre los actores participantes y las funciones que realizan dentro de ella. La teoría de redes de valor aplicada en actividades económicas regidas por una administración informal de tipo familiar como es el caso de la ovinocultura en el municipio de Epitacio Huerta, Michoacán, ayudo a establecer en un contexto general a los participantes de mayor influencia estratégica, no obstante no permitió llegar a una caracterización detallada por la falta de organización en el agronegocio.

Los actores que muestran mayor de participación dentro de esta red se encuentran en el eje vertical pertenecientes a la cadena de distribución de la ovinocultura, debido a que en este eje se encuentra el flujo del dinero, al ser el camino que recorre el producto desde el productor hasta el consumidor final, por lo que se detectó la falta de atención en el eje horizontal, es decir existe una carencia de participación y cooperación entre los actores, al desconocer que forman parte de un como factor estratégico de comunicación para la creación de valor, causa principal de la pérdida del control de valor para el cliente, debido a que la información que generan los clientes respecto a sus necesidades (valor que determina del producto) se altera o desaparece conforme pasa por cada actor, ocasionando que el producto no tenga el valor que el cliente desea y no pueda satisfacer adecuadamente sus necesidades, por consiguiente al no ser eficiente el sistema de comunicación existente entre el productor y el cliente las estrategias generadas por los productores no son las más adecuadas para la creación de valor, lo que por consecuencia mejora la competitividad de la actividad económica además de crea clientes leales .

La competitividad territorial sirve como instrumento de identificación y medición de elementos competitivos que permiten generar estrategias basadas en los recursos relacionados con su territorio, lo cual favorece a sectores económicos como el primario, tal es el caso de la ovinocultura en Epitacio Huerta, Michoacán que al no contar con registros económicos para la medición de su competitividad se pudo obtener el nivel de competitividad en el que se encuentra con los elementos estratégicos con los que cuentan en el entorno es decir aquellas ventajas territoriales competitivas. Identificando la carencia de

registros económicos, administración formal y falta de capacitación en áreas de interés estratégico como son el control de producción y comercialización, que han ocasionado una disminución y falta de competitividad en la ovinocultura del municipio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arteaga R. 2014. La verdad sobre la carne de las Big Mac de McDonald's. En revista digital Forbes http://www.forbes.com.mx/la-verdad-sobre-mcdonalds-y-la-carne-de-su-big-mac/. Accesado en Noviembre 2014.

Barrera R.A. I., Baca del M.J., Santoyo C.H.V., Reyes A.C.J. 2013. Propuesta Metodológica para analizar la competitividad de redes de valor agroindustriales. Revista Mexicana de Agronegocios, Vol. XVII, núm. 32, enero-junio, pp.231-244. Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A,C. Torreón, México.

Barney J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. Souther Management Association. Texas A&M University, College Station. Vol. 17, No. 1,99-120.

Carrión M.J. 2007. Estrategia de la Visión a la Acción. Ed. ESIDC Segunda Edición. Madrid España. P.p 28-30.

Chavarría, H; Rojas, P; Sepúlveda, S. 2002. Competitivi- dad: cadenas agroalimentarias y territorios rurales, Ele- mentos conceptuales. San José, CR, IICA. Pp. 63-98

Coase R.H. 1937. The Nature of the Firm. Journal Economica, New Series, Vol. 4, No. 16, pp. 386-405. Economica is currenly published by The London School of Economics and Political Sciencie J. Stor.

Cordero S.P., Chavarría H., Echeverri R., Sepúlveda S. 2003. Territorios rurales, competitividad y desarrollo. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Cuaderno Técnico No. 23. P. 11-13.

Diccionario de la Lengua Española. Octubre 2012. Edición 22ª. Consultado en http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae.

Eurocarne 2014. Según la FAO, la producción de carne debería duplicarse de cada al 2050. En revista virtual eurocarne

http://www.eurocarne.com/daal?a1=publicidad_campana2012&a2=eurocarne184.pdf . Accesado en diciembre del 2014.

Esseer K., HIllebrand W., Messner, y Meyer-Stamer J. 1996. Competitividad sistémica: Nuevo desáfio a las empresas y a la política. Revista de la CEPAL, No. 59. Santiago, Chile p.p 39-52.

Garay S.L.J. 2004. Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996. Biblioteca Virtual del banco de la república. Consultado en http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrilatina/248.htm.

Hanneman R.A.1998. *Introducción al análisis de redes sociales*. Departamento de Sociología de la universidad de California Riverside.

Herrera D. 1999. Instrumentos metodológicos de apoyo a la reconvención productiva. Serie cadenas y diálogos para la acción. San José. C.R: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) P. 108.

Hitt M. A., Duane R. I., Hoskinsson R.E. 2008. Administración estratégica: competitividad y globalización, conceptos y casos. Ed. CENGAGE Learning, 7ª Edición. P. 343.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. 2007. En: *Censo Agrícola, ganadero, y forestal. Unidades de Producción con Ovinos que reportan volumen de ventas de ganado y lana sucia por entidad y municipio.* < www.inegi.org.mx > [Consultado enero del 2015].

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal .2014. *Enciclopedia de municipios y delegaciones de México.* <www.inafed.gob.mx>.

Jones G.R., 1987. Organization- Client Transactions and Organizational Governance Structures. Academy of management Journal. N 30,p. 197-218.

Kotler P., Armstrong G.,2011. Marketing versión Latinoamérica. Pearson Pretice, Hal. Decimoprimera Edición. D.F. México. P. 655.

Kotler P. Keller K. 2006. Dirección de Marketing. Person Pretice Hall. Duodécima Edición. P. 37-39.

La Gra J. 1993. Una metodología de evaluación de cadenas agro-alimentarias para la identificación de problemas y proyectos. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), la Oficina de la Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN) para el Manejo de Alimentos (AFHB), y el instituto para la Post-Cosecha de Productos Perecederos (PIP). p.171.

Lingyu Y., Anjian W. 2014. Based on material flow analysis: Value chain analysis of China iron resources. Journal. Resources, conservation and recycling. 91. 52-61. Cross Mark. (PREGUNTAR SOBRE ESTA CITA).

LEADER II. 1999. La competitividad territorial: construir una estrategia de desarrollo territorial con base en la ex- periencia de LEADER. Disponible http:/ /europa.eu.int.

Maqueda L.J., Llaguna M.J.I. 1995. Marketing Estratégico para las Empresas de Servicios. Editorial Díaz de Santos. Madrid. P. 295-308.

McKenna A. 2013 "Chairman". Reporte anual de McDonald's, consultado en http://www.aboutmcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Investors/McDs2013AnnualReport.pdf . accesado Octubre 2014.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. 2007. *Guía de prácticas correctas de higiene ovinos de carne. España. 2ª edición. Secretaría General, Técnica, Centro de Publicaciones.*
<http://www.sagarpa.gob.mx/ganaderia/Documents/MANUALES%20INIFAP/Manual%20Producción%20de%20Carne%20Ovina.pdf> [consulta: 24 noviembre 2015].

Mintzberg H., Quinn J. B., Voyer J. 1997. El proceso estratégico, conceptos, contextos y causas. Pretice Hall, Hispanoamericana . Naucalpan de Juárez Edo. de México. P. 633.

Mondragón A.J., Landa F.E., Muñoz R.M., Rojas S.L.A., Hernández M.J. 2013 Red de Valor Ovina del estado de Michoacán, México: Análisis de la problemática para la toma de decisiones de políticas públicas. En: Cavallotti V.B.A., Ramírez V.B., Vargas A.C., Rojo M. G.E., Marcof A. C.F. Seguridad Alimentaria y Producción Ganadera en Unidades Campesinas Compiladores.UACH, COLPOS, UAIM, UNAM. P. 70-82.

Morales G.M.A., Pech V.J.L. 2000. Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. Revista contaduría y administración No. 197 abril-junio. P.63.

Morrisey G. 1997. Pensamiento Estratégico. Pretice Hall Hispanoaméricana. México.

Nalebuf B.J., Brandenburger A.M. 1997. Co-opetition Long Range Planning. Vol. 30, issue 4. P. 380.

Nalebuf B.J., Brandenburger A.M. 1997. Co-opetition. The Economist. P. 380.

Nuncio O. M.G.J., Nahed T.J., Herrera C.J., Salinas. M.V., Arriaga J.C.M., Sánchez V.E. 2014. Caracterización de la zonas borregueras de Michoacán y sus implicaciones para el desarrollo rural. En: Arriaga J.A.M., Anaya O.J.P. (compliladores). Contribución de la producción animal en pequeña escala al desarrollo rural. UAEMEX. Ed. Reverté. P. 167-180.

Ochoa A.F., Sánchez E.I., Salas R.G., Flores P.J.P., Perea P.M., 2013. Comportamiento técnico y social de los sistemas de producción ovinos, en los municipios de Epitacio Huerta y Contepec Michoacán. En: Cavallotti V.B.A., Ramírez V.B., Vargas A.C., Rojo M. G.E., Marcof A. C.F. Seguridad Alimentaria y Producción Ganadera en Unidades Campesinas Compiladores.UACH, COLPOS, UAIM, UNAM. P. 60-69.º

Pierre G.J. 2010. Análisis del mercado mundial de la carne de ovino. En: Eurocarne http://www.eurocarne.com/daal?a1=boletin_imagenes&a2=18409.pdf accesado 20 Noviembre 2014. Kenilworth, Warwlchshire, V8, 2TL.

Porter M. 1991. La ventaja competitiva de las naciones. España, Plaza &Janes Editores.

Porter M.E. 2009. Ser Competitivo. Creacions Gráfiques Canigó, S,L. P. 31-32.

Rodríguez B., Isabel A., Del Moral B.J., Cortés S., Vinicio H., Altamirano R.C.J. 2013. Propuesta metodológica para analizar la competitividad de redes de valor agroindustriales. En revista mexicana de agronegocios, vol. XVII, núm. 32 pp. 231-244. Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C. Torreón Nuevo.

Rojas P., Sepulveda S. 1999. Competitividad de la Agrícultura: Cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial. Instituto Interamericano de cooperación para la agrícultura (IICA). Serie de cuadernos técnicos; No. 9- P. 24.

Rumelt R.P., Schendel D., Teece D.J. 1991. Strategic Management and Economics Journal.Vol. 12, 5-29.

Salgado C.E. 2003. Teoría de costos de transacción: una breve reseña. Cuadernos de administración. Vol 16, número 26. pp. 61-78. Pontificia Universidad Siveriana, Bogóta, Colombia.

SIAP (Sistema de Información Agroalimentario y Pesquero) 2014. E*n Resumen Nacional Producción, Precio, Valor, Animales Sacrificados y Peso. 2013. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación*. <http://www.siap.gob.mx/ganaderia-produccion-anual/ accesado en Octubre 2014>.

Sitio argentino de producción animal. *Manual de Ovinos.* <http://www.produccion-animal.com.ar/produccion_ovina/produccion_ovina/146-MANUAL_DE_OVINOS.pdf> [consulta: 5 diciembre 2015].

Slywotzky A. y Wise R. 2003. Ho to when markers don't (recuperado el 1-2-2003). http://www.martesfinanciero.com. Accesado Noviembre 2014.

Tomta D., Chiatchoua C. 2009. Cadenas Productivas y Productividad de las Mipymes. Universidad Libre Colombia. Criterio Libre 7 (11). P. 145-1

Torres H. 2000 " Mercado y los Agronegocios, situación y perspectiva del gerenciamiento de las agroempresas". *Revista Mexicana de Agronegocios.* Vol. 4, número 7.

Vargas H. I. Noviembre 2011. Empresa: gana tu lugar en el mercado. En: http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2011/11/17/empresa-gana-tu-lugar-en-el-mercado . Accesado 19 Diciembre 2014.

Williamson D.E. 1991. Strategizing, economizing, and economic organization. Strategic Management Journal. Vol 12. 75-94.

Werther W.B., Davis K., 2008. *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas.* University of Miami. Mc Graw Hill. Sexta edición. p. 6

ANEXOS

Anexo 1.1 Cuestionarios aplicados

Anexo 1.1 Cuadros capítulo de libro: La empresa de clase mundial palanca del desarrollo económico.

Objetivo: Obtener información que ayude a la determinación de la estructura y relación de la red de valor de producción ovina en Epitacio Huerta y su competitividad.

Fecha _____

Nombre del productor _____

Comunidad _____

Sección 1: Producción y Comercialización

1. ¿Cuantos años lleva dedicándose a la ovinocultura?	
2. ¿Cuenta registro económicos de su producción de ovinos?	Si _____ No _____ (pasar a la pregunta 6)
3.¿Qué tipo de registro utiliza?	Libreta ____ Computadora ___ Otros ___ ¿cuales?_____
4. ¿Con que frecuencia actualiza sus registros?	Diariamente ____ Semanalmente ____ Mensualmente ____ Anualmente ____ Otro ___ ¿Cual?_____

5.¿Cuantos años tiene registrados?	0-2 3-5 6 o más
6.¿Cuales otras actividades realiza para complementar la ovinocultura?	Agricultura ___ Otra ___ ¿cual? _____
5.¿Cuantos hembras reproductoras tiene?	
6. ¿Cuantos partos al año tienen sus borregas?	
7. ¿Tiene una temporada en que venda mas borregos?	Si ___ ¿Cual? _____ No ___
8.¿Para la venta de los borregos pertenece a una asociación o lo hace de forma individual?	Conjunto _____ Individual _____
9.¿Cuantos borregos al año vende?	
10. ¿Como vende los borregos?	Pie de cría ____ Abasto ____ Destete ____ Gordo ____ Desecho ___ Canal ___ Otra ____ ¿Cual? _____
11. ¿En que precio vende sus borregos?	Pie de cría _____ Abasto _____ Destetados _____ Gordo _____

	Desecho _____ Canal (en dado caso de su venta) _____
12. ¿Vende por kilo o por animal entero?	Kilogramo ____ Entero _____
13.¿Sabe como prefieren la carne de borrego las personas que la consumen?	Si _____ ¿como? _____ No _____

Sección 2: Alimentación

1.¿Como alimenta a los borregos?	Pastoreo _____ (pasar a la pregunta 4.) Corral _____ (pasar a la pregunta 2) Mixto _____ (pasar a la pregunta 2)
2.¿Con que alimenta a los borregos?	Sácate _____ Maíz _____ Concentrado _____ Alfalfa _____ Rastrojo _____ Otros _____
4.¿Cuantas horas pastorea?	*Quien pastorea
5. ¿Utiliza usted sales minerales para suplementar a su ganado?	Si _____ No _____

Sección 3: Apoyos gubernamentales

1. ¿Recibe apoyo de gobierno?	Si _____ (pasar a la pregunta 2) No _____

2. ¿Qué tipo de apoyo recibe?	
3. ¿Como consiguió el apoyo?	
4. ¿ En que temporada recibe el apoyo?	

Sección 4: Relaciones sociales y comerciales

¿Con quien se relaciona para desarrollar su actividad de la ovinocultura y que tipo de relación tiene?

PERSONA	TIPO DE RELACIÓN	ACTIVIDAD QUE REALIZA
Con respecto a sus proveedores		
Con respecto a sus clientes		
Con respecto a sus complementadores		
Con respecto a sus competidores		

¿Qué necesidades tiene con respecto a la comercialización de sus borregos?

Objetivo: Obtener información que permita determinar la competitividad territorial de la ovinocultura.

Fecha_____

Nombre del productor _____

Comunidad _____

Sección 1: Recursos Naturales del municipio

Califique del 0 al 5 los recursos naturales de acuerdo a la facilidad que tiene de acceso a ellos, considerando 5 la mejor calificación y 0 la peor.

1. Disponibilidad de agua	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
2. Calidad de agua	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
3. Disponibilidad de suelo adecuado para la producción de los borregos	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
4. Disponibilidad de suelo apta para la producción de forrajes	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
5. Clima adecuado para la producción de los borregos	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___

Sección 2: Servicios e infraestructura municipales

1. Servicio de agua potable	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
2. Drenaje	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
3. Servicio luz eléctrica	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
4. Alumbrado público	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
5. Servicio de telefonía alámbrica	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
6. Servicio de telefonía inalámbrica	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
7. Escuelas primarias	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
8. Escuelas secundarias	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
9. Escuelas preparatorias	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
10. Disponibilidad de servicios médicos	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
11. Carreteras pavimentadas que lleven a la mayor parte de las comunidades del municipio	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___

12. Rastro municipal	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___

Sección 3: Equipamiento e infraestructura de los productores.

asigne una calificación del 0 al 5 dependiendo de la capacidad suficiente de infraestructura y equipamiento que cuente para la producción de los ovinos, considerando 5 la mejor calificación.

1. Corrales	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
2.Comederos	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
3. Bebederos	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
4. Tipo de agua	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
5. Equipo necesario	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___

Sección 4: Recursos humanos

Administración	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Empleados	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Cantidad de empleados	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Hombres trabajadores	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Mujeres trabajadoras	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___

Facilidad para conseguir empleados	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___

Sección 5 Innovaciones.

Calidad de la asistencia técnica	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Conocimiento sobre vacunación	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Técnica utilizada para vacunación	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Conocimiento sobre suministro de sales	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Conocimiento sobre vitaminación	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Técnica aplicada para el establecimiento en praderas	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Conocimiento sobre utilización de henos y ensilajes	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Conocimiento para elaboración de dietas	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Técnica aplicada para elaboración de dietas	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Conocimiento de división de potreros	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Técnica aplicada para la división de potreros	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Técnica aplicada para la identificación de animales	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___

Técnica aplicada para la lotificación de animales	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Técnica aplicada para la implementación de registros	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Conocimiento sobre el empadre controlado	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Técnica aplicada para el empadre controlado	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Conocimiento sobre definición de cruzas	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Técnica aplicada para la definición de cruzas	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Conocimiento sobre trampas de destete	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Técnica aplicada sobre rampa de destete	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Conocimiento sobre destete temprano	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Técnica aplicada sobre el destete temprano	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Conocimiento sobre composta	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Técnica aplicada para la composta	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Conocimiento sobre elaboración de barbacoa	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Conocimiento sobre cortes finos	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___

Conocimiento sobre engorda intensiva	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Técnica aplicada para la engorda intensiva	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___

Sección 6:Calidad de apoyos de gobierno

Apoyos de gobierno municipal	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Apoyos de gobierno estatal	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Apoyos de gobierno federal	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___

Sección 7: Comercialización.

Calidad de registros económicos	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Facilidad para la obtención de proveedores	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Cercanía de los proveedores	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Calidad de proveedores	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Costos de producción	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Venta de borregos hace 6 años	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Venta de borregos actualmente	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___

Canales de distribución	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Cercanía con los clientes	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Obtención de clientes	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Alianzas estratégicas	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Utilidad	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___
Conocimiento del mercado	5 ___4 ___3 ___2 ___ 1 ___0 ___

ANEXOS

Cuadro 3.2.1 Recursos Naturales del municipio, Epitacio Huerta Michoacán

Disponibilidad de agua	Calidad de agua	Disponibilidad de suelo adecuado para la producción de los borregos	Disponibilidad de suelo apta para la producción de forrajes	Clima adecuado para la producción de los borregos
5	2	4	4	5
4	4	4	3	4
3	3	4	4	5
5	5	5	3	5
5	2	4	4	5
3	4	4	4	5
5	5	4	5	5
4	5	3	3	4

*La calidad y cantidad de los recursos naturales del municipio de Epitacio Huerta se determinaron basados en el enfoque LEADER (1999) y el método Cordero *et al*., (2003) adaptada al entorno del municipio con una que escala consistió en la asignación de un valor de 0 a 5 para cada elemento analizado: donde 0 es un efecto nulo, 1 malo, 2 muy malo, 3 medio, 4 bueno y 5 muy bueno.

Cuadro 3.2.2 Servicios e Infraestructura Municipales.

Servicio de agua potable	Drenaje	Servicio de luz eléctrica	Alumbrado público	Servicio de telefonía alámbrica	Servicio de telefonía inalámbrica	Escuelas primarias	Escuelas secundarias	Escuelas preparatorias	Disponibilidad de servicios médicos	Carreteras pavimentadas que lleven a la mayor parte de las comunidades del municipio	Rastro municipal
2	1	3	2	2	0	3	3	3	2	3	1
4	4	4	4	0	2	4	4	4	3	3	4
0	1	3	3	4	4	2	2	2	2	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3
0	0	5	5	0	5	5	5	5	3	3	2
0	2	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
4	4	4	4	0	4	4	0	0	5	3	4

*Los servicios e infraestructura municipales se determinaron basados en el enfoque LEADER (1999) y el propuesto por método Cordero *et al*., (2003) adaptada al entorno del municipio. Con una escala que consistió en la asignación de un valor de 0 a 5 para cada elemento analizado: donde 0 es un efecto nulo, 1 muy malo, 2 malo, 3 medio, 4 bueno y 5 muy bueno. El cuadro se dividió en dos partes para su mejor explicación

Cuadro 3.2.3 Equipamiento e Infraestructura de los productores.

Corrales	Comederos	Bebederos	Tipo de agua	Equipo necesario
4	4	5	5	3
4	3	1	4	0
2	2	2	2	2
2	2	0	2	0
3	3	2	1	1
3	3	3	5	3
2	2	0	3	2
2	1	1	5	0

*El equipo e infraestructura de los productores, determino basados en el enfoque LEADER (1999) y el propuesto por método Cordero *et al*., (2003) adaptada al entorno del municipio. Con una escala que consistió en la asignación de un valor de 0 a 5 para cada elemento analizado: donde 0 es un efecto nulo, 1 muy malo, 2 malo, 3 medio, 4 bueno y 5 muy bueno. El cuadro se dividió en dos partes para su mejor explicación

Cuadro 3.2.4 Recursos Humanos

Administración	Empleados	Cantidad de Empleados	Hombres Trabajadores	Mujeres Trabajadoras	Facilidad para Conseguir Empleados
3	4	3	3	3	2
4	4	1	4	0	5
2	1	1	1	1	1
0	0	0	0	0	5
0	2	1	0	1	2
2	2	2	2	2	0
2	0	0	1	1	4
3	0	0	0	0	0

*Los recursos humanos se determinaron basados en el enfoque LEADER (1999) y el propuesto por método Cordero *et al*., (2003) adaptada al entorno del municipio. Con una escala que consistió en la asignación de un valor de 0 a 5 para cada elemento analizado: donde 0 es un efecto nulo, 1 muy malo, 2 malo, 3 medio, 4 bueno y 5 muy bueno. El cuadro se dividió en dos partes para su mejor explicación

Cuadro 3.2.5 Innovaciones parte I

Calidad de la Asistencia Técnica	Conocimiento Sobre Vacunación	Técnica Utilizada para Vacunación	Conocimiento sobre Suministro de Sales	Conocimiento sobre Vitaminación	Técnica Aplicada para el Establecimiento en Praderas	Conocimiento sobre Utilización de Henos y Ensilajes	Conocimiento para Elaboración de Dietas	Técnica Aplicada para la Elaboración de Dietas	Conocimiento de División de Potreros	Técnica Aplicada para la División de Potreros	Técnica Aplicada para la Identificación de Animales	Técnica Aplicada para la Lotificación de Animales	Técnica Aplicada para la Implementación de registros
4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4
5	3	0	2	2	0	4	3	5	0	0	5	4	0
5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2
1	1	1	2	3	0	0	0	0	0	0	3	2	0
5	5	5	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	3	3	3
3	3	3	4	5	0	0	3	3	0	0	4	4	1
4	1	1	2	2	0	0	2	2	0	0	0	0	0

*Las innovaciones sobre la producción de ovinos se determinaron basados en el enfoque LEADER (1999) y el propuesto por método Cordero *et al*., (2003) adaptada al entorno del municipio. Con una escala que consistió en la asignación de un valor de 0 a 5 para cada elemento analizado: donde 0 es un efecto nulo, 1 muy malo, 2 malo, 3 medio, 4 bueno y 5 muy bueno. El cuadro se dividió en dos partes

(...continua) innovaciones parte II

Conocimiento sobre el Empadre Controlado	Técnica Aplicada sobre el Empadre Controlado	Conocimiento sobre Definición de Cruzas	Técnica Aplicada para la Definición de Cruzas	Conocimiento sobre Trampas de Destete	Técnica Aplicada sobre Trampa de Destete	Conocimiento sobre Destete Temprano	Técnica Aplicada sobre el Destete Temprano	Conocimiento sobre Composta	Técnica Aplicada para la Composta	Conocimiento sobre Elaboración de Barbacoa	Conocimiento sobre Engorda Intensiva	Técnica Aplicada para la Engorda Intensiva
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4
4	5	3	3	4	4	4	4	3	3	0	3	3
3	3	3	3	5	5	4	4	3	3	5	5	5
2	3	4	4	4	4	3	3	2	2	5	1	1
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0
2	3	4	4	4	4	4	3	2	2	5	5	5
5	4	4	5	5	5	4	4	3	3	3	5	5
4	4	0	0	0	0	0	0	3	3	5	0	0

*Las innovaciones sobre la producción de ovinos se determinaron basados en el enfoque LEADER (1999) y el propuesto por método Cordero *et al*., (2003) adaptada al entorno del municipio. Con una escala que consistió en la asignación de un valor de 0 a 5 para cada elemento analizado: donde 0 es un efecto nulo, 1 muy malo, 2 malo, 3 medio, 4 bueno y 5 muy bueno. El cuadro se dividió en dos partes para su mejor explicación

Cuadro 3.2.6 Calidad de Apoyos de Gobierno.

Apoyos de Gobierno Municipal	Apoyos de Gobierno Estatal	Apoyos de Gobierno Federal
2	2	2
0	4	0
0	0	0
1	0	0
0	0	0
0	0	0
0	0	0
0	0	0

*La calidad de apoyos gubernamentales se determinó basados en el enfoque LEADER (1999) y el propuesto por método Cordero *et al.*, (2003) adaptada al entorno del municipio. Con una escala que consistió en la asignación de un valor de 0 a 5 para cada elemento analizado: donde 0 es un efecto nulo, 1 muy malo, 2 malo, 3 medio, 4 bueno y 5 muy bueno. El cuadro se dividió en dos partes para su mejor explicación

Cuadro 3.2.7 Comercialización.

Calidad de Registros Económicos	Facilidad para la Obtención de Proveedores	Cercanía de los Proveedores	Calidad de Proveedores	Costos de Producción	Venta de Borregos hace 6 años	Venta de Borregos Actualmente	Canales de Distribución	Cercanía con los Clientes	Obtención de Clientes	Alianzas Estratégicas	Utilidad	Conocimiento del Mercado
2	5	4	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4
0	5	5	4	3	4	4	4	4	5	0	4	3
2	4	4	4	3	2	4	4	4	4	0	4	4
1	4	5	5	3	3	3	4	5	5	3	2	5
0	3	3	4	0	2	4	4	4	5	0	0	0
1	5	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5
0	5	3	3	5	0	4	4	5	5	0	3	5
0	4	4	4	3	0	4	4	5	5	0	3	4

*La comercialización se determinó basada en el enfoque LEADER (1999) y el propuesto por método Cordero *et al*., (2003) adaptada al entorno del municipio. Con una escala que consistió en la asignación de un valor de 0 a 5 para cada elemento analizado: donde 0 es un efecto nulo, 1 muy malo, 2 malo, 3 medio, 4 bueno y 5 muy bueno. El cuadro se dividió en dos partes para su mejor explicación**.**