

Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Ciencias Administrativas



“Evaluación de la actividad empresarial en
ovinocaprinocultores beneficiarios del Programa de Desarrollo
Rural de Alianza para el Campo en Baja California (2000 –
2004)”

Tesis

Que para obtener el grado de:
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

Gloria Muñoz del Real

Director:

Dr. Jorge Alejandro Martínez Partida

AGRADECIMIENTO

El conocimiento adquirido en las aulas educativas, son sin duda el inicio de una nueva perspectiva de vida para aquellos que toman el riesgo de buscarlo; El recorrido del camino del conocimiento es placentero cuando en él se encuentran personas que tienen un fin común, este es el caso de a quien en este documento agradezco por haberme integrado a su equipo de trabajo en el proyecto de investigación en el área pecuaria del Programa de Desarrollo Rural de Alianza para el Campo en Baja California, por haber confiado en mi capacidad como profesional y fomentar mi el perfil de investigador, además de llevar dignamente la responsabilidad como mi Director de Tesis. Agradezco al Doctor Jorge Alejandro Martínez Partida/

DEDICATORIA

A mis Hijos

Quienes son el motor de mi vida, deseando que en ellos se siembre el
espirito de la superacion y el apego al trabajo digno,

A mi Esposo

Compañero incansable, a quien agradezco su apoyo, pero sobre todo
su amor verdadero

A mis Padres

De quienes aprendi, la dicha de vivir dia con dia, ganandome los
lugares que la vida me ofrece con esfuerzo y trabajo

A mis Amigos y Compañeros

Que me han impulsado a crecer en el ambito laboral y personal

AGRADECIMIENTO-----	iv
DEDICATORIA -----	iv
CONTENIDO -----	iv
ÍNDICE DE CUADROS -----	iv
ÍNDICE DE FIGURAS -----	iv
ÍNDICE DE GRAFICAS -----	iv
LISTA DE ABREVIATURAS -----	iv

CONTENIDO

CAPITULO I INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. -----	1
1.2. JUSTIFICACIÓN. -----	4
1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.-----	6
LOS DATOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN CARECEN DE PUNTO DE COMPARACIÓN CON ALGUNA INVESTIGACIÓN PREVIA SOBRE LOS TEMAS ABORDADOS EN ESTE TRABAJO, POR TAL MOTIVO EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN PRETENDE DAR RESPUESTA A LAS SIGUIENTES INTERROGANTES:-----	6
1.4. HIPÓTESIS. -----	7
1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL -----	7
1.5. OBJETIVOS. -----	8
1.5.1. OBJETIVO GENERAL.-----	8
1.5.2. OBJETIVOS PARTICULARES.-----	8

CAPITULO III MARCO TEÓRICO

2.1. ADMINISTRACIÓN. -----	10
2.2. PYMES.-----	11
2.3. EMPRESAS AGROPECUARIAS. -----	13
2.4. LA MICROEMPRESA RURAL.-----	14
2.4.1. PRINCIPALES DIFICULTADES EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS AGROPECUARIAS. -----	16
2.4.2. LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS EN EL ÁMBITO RURAL.-----	18
2.5. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.-----	19
2.5.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA. -----	20
2.5.2. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. -----	20
2.5.3. ENFOQUE ESTRATÉGICO. -----	21
2.5.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA VS. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. -----	21
2.6. MODELO DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. -----	23
2.7. VENTAJA COMPETITIVA. -----	25
2.7.1. ¿CÓMO EVALUAR LA VENTAJA COMPETITIVA?-----	26
2.8. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS EMPRESARIAL. -----	28
2.8.1. FODA.-----	29
2.8.1.1. CÓMO IDENTIFICAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES.-----	29
2.8.1.2. ACTIVIDADES QUE INVOLUCRAN LOS ASPECTOS INTERNOS DE UNA ORGANIZACIÓN.-----	30
2.8.1.3. COMO IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.-----	31
2.8.1.4. AMBIENTES INTERRELACIONADOS (EXTERNOS).-----	31
2.8.1.5. MICHAEL PORTER Y EL FODA.-----	33

2.8.2.	DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DE PORTER -----	34
2.8.3.	MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP). -----	35
2.8.4.	ANÁLISIS FINANCIERO DE LARGO PLAZO. -----	37
2.8.5.	SIETE HERRAMIENTAS DE CONTROL ESTADÍSTICO. -----	38

CAPITULO III METODOLOGÍA

3.1.	MATERIALES Y MÉTODOS. -----	40
3.1.1.	POBLACIÓN UNIVERSOS. -----	40
3.1.2.	DISTRIBUCIÓN DE LOS APOYOS SEGÚN SU GIRO. -----	40
3.1.3.	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA. -----	41
3.1.4.	DESARROLLO DEL INSTRUMENTO APLICADO A LA MUESTRA. -----	42

CAPITULO IV RESULTADOS

4.1.	RESULTADOS ESTADÍSTICOS -----	44
4.1.1.	DISTRITO 01 “LOCALIDADES VISITADAS” -----	44
4.1.2.	DISTRITO 02 “LOCALIDADES VISITADAS” -----	44
4.1.3.	SEXO, EDAD, ESCOLARIDAD Y ESTADO CIVIL DE LOS OVCA ENTREVISTADOS -----	44
4.1.4.	ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LOS BENEFICIARIOS -----	45
4.1.5.	TENENCIA DE LA TIERRA -----	45
4.1.6.	LA VIVIENDA -----	45
4.1.7.	LA SALUD -----	46
Ambos	-----	46
4.1.8.	LA FAMILIA COMO UNIDAD BÁSICA DE PRODUCCIÓN -----	46
4.1.8.1.	ANTECEDENTES EN LA ACTIVIDAD -----	46
4.1.9.	CAPACIDADES PROPIAS DE LA ACTIVIDAD -----	47
4.1.9.1.	ALIMENTACIÓN -----	47
4.1.9.2.	SANIDAD -----	48
4.1.9.3.	PRACTICAS DE MANEJO -----	48
4.1.9.4.	SISTEMAS ADMINISTRATIVOS -----	49
4.1.10.	ASPECTOS REPRODUCTIVOS -----	50
4.1.10.1.	CAPRINOS -----	50
4.1.10.2.	OVINOS -----	50
4.1.10.3.	ORIGEN DEL CONOCIMIENTO APLICADO POR LOS BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA -----	51
4.1.11.	ASPECTOS PRODUCTIVOS -----	52
4.1.11.1.	ELECCIÓN DEL PROVEEDOR -----	52
4.1.11.2.	ESTATUS PRODUCTIVO -----	52
4.1.11.3.	INGRESOS DE LOS OVCA, PRODUCTO DE ESTA ACTIVIDAD -----	53
4.1.11.4.	EL ABANDONO DE LA ACTIVIDAD -----	54
4.1.12.	DINÁMICA PRODUCTIVA -----	55
4.1.12.1.	SISTEMAS DE ALIMENTACIÓN -----	55
4.1.12.2.	REPRODUCCIÓN ANIMAL -----	56
4.1.13.	COSTOS DE PRODUCCIÓN -----	57
4.1.14.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD -----	61
4.1.15.	EMPLEO -----	62
4.1.16.	COMERCIALIZACIÓN -----	62

CAPITULO V DISCUSIÓN

5.1	COMPORTAMIENTO DE LOS OVCA -----	68
-----	----------------------------------	----

5.1.1.	UNIDADES DE PRODUCCIÓN FAMILIAR -----	68
5.1.2.	LA FAMILIA COMO VENTAJA EN LA ORGANIZACIÓN -----	69
5.1.3.	OTRAS CARACTERÍSTICAS DE LOS OVCA BENEFICIARIOS -----	69
5.1.4.	FOMENTAR EL DESARROLLO FAMILIAR EN BUSCA DE UN DESARROLLO ECONÓMICO -----	70
5.1.5.	EL PROCESO PRODUCTIVO EN LA OVINOCAPRINOCULTURA BAJACALIFORNIANA -----	72
5.1.6.	EL FOMENTO DE LA OVINOCAPRINOCULTURA COMO ACTIVIDAD ECONÓMICA -----	74
5.1.7.	TECNOLOGÍA EN LA GANADERÍA -----	77
5.1.8.	DIFICULTADES EN LA MODERNIZACIÓN. -----	78
5.1.9.	IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍA GANADERA -----	79
5.1.10.	DESARROLLO DE CAPACIDADES Y CONOCIMIENTO TÉCNICO -----	80
5.1.11.	ORIGEN DEL CONOCIMIENTO TÉCNICO DE LOS OVCA -----	82
5.1.12.	DESARROLLO DE CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES 83	
5.1.13.	APROPIACIÓN DE LA “CADENA DE VALOR” EN LA PRODUCCIÓN GANADERA 84	
5.1.14.	OTROS ASPECTOS DEL INGRESO: LA DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA 85	
5.1.15.	COMERCIALIZACIÓN -----	86
5.1.16.	COMO FOMENTAR LA ACTIVIDAD DE MANERA EXITOSA -----	88
5.2.	CONCLUSIÓN -----	89
5.3.	PROPUESTA DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA -----	92
5.3.1.	UNA PROPUESTA OPERATIVA -----	92
5.3.2.	UN EJERCICIO DE ANÁLISIS FODA -----	97
5.3.3.	ANÁLISIS DEL ENTORNO -----	100
5.3.3.1.	EL ANÁLISIS FODA POR ÁREA -----	103
5.3.3.1.1.	EL CASO OVINOCAPRINO -----	103
5.3.4.	ESTRATEGIAS -----	114

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1	EFFECTOS Y CONSECUENCIAS SOBRE LOS MERCADOS Y EL MANAGEMENT	23
CUADRO 2	INDICADORES DE VENTAJA COMPETITIVA	27
CUADRO 3	HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR ESTRATEGIA EMPRESARIAL	28
CUADRO 4	MARCO ANALÍTICO PARA FORMULAS ESTRATEGIAS.....	29
CUADRO 5	CARACTERÍSTICAS DE LA MATRIZ BCG.....	37
CUADRO 6	APOYO PRODUCTIVO POR ESPECIE Y	40
CUADRO 7	PORCENTAJE DE TIPO DE TENENCIA DE TIERRA.....	45
CUADRO 8	TIPO DE PROPIEDAD EN VIVIENDA	46
CUADRO 9	SERVICIOS DE SALUD.....	46
CUADRO 10	PADRES DE BENEFICIARIOS	46
CUADRO 11	TIPO DE ANTECEDENTES EN PADRES DE.....	47
CUADRO 12	TIPO DE REGISTRO ADMINISTRATIVO LLEVADO	49
CUADRO 13	ORIGEN DEL CONOCIMIENTO DE.....	51
CUADRO 14	ALIMENTOS UTILIZADOS EN LA ALIMENTACIÓN DE OVCA Y SU COSTO ESTIMADO.....	56
CUADRO 15	COSTOS REPORTADOS DIRECTAMENTE POR LOS BENEFICIARIOS	59

CUADRO 16 DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN EN TRES ESCENARIOS DISTINTOS	60
CUADRO 17 COSTO DE VENTA POR ANIMAL.....	61
CUADRO 18 EMPLEOS REMUNERADOS O NO GENERADOS POR APOYO A BENEFICIARIOS OVCA DEL PDR DE LA APC EN BAJA CALIFORNIA (2000 – 2004).....	62
CUADRO 19 CONSIDERACIONES TOMADAS EN CUENTA POR LOS OVCA EN RELACIÓN AL CONOCIMIENTO DEL MERCADO SEGÚN SU ESPECIE	63
CUADRO 20 MOTIVOS POR LO QUE LOS OVCA	66
CUADRO 21 ESTRATEGIAS PROPUESTAS POR LOS OVCA.....	66
CUADRO 22 FACTORES COMPARATIVOS ENTRE LAS INDUSTRIA TRADICIONAL Y LA AGROEMPRESA	94
CUADRO 23 TIPO DE ACTIVOS QUE APOYA EL PROGRAMA ALIANZA PARA EL CAMPO	99
CUADRO 24 CUADRO DE APOYOS DE SOPORTE DE LA ALIANZA PARA EL CAMPO	100
CUADRO 25 MATRIZ FODA	104
CUADRO 26 ANÁLISIS FODA CASO ALIMENTACIÓN	106
CUADRO 27 ANÁLISIS FODA CASO MANEJO	107
CUADRO 28 ANÁLISIS FODA CASO SANIDADES	108
CUADRO 29 ANÁLISIS FODA CASO ASPECTOS ECONÓMICO ADMINISTRATIVOS.....	109
CUADRO 30 ANÁLISIS FODA DE ASISTENCIA TÉCNICA (AT) EN LOS OVCAS.....	110
CUADRO 31 ANÁLISIS FODA DE CAPACITACIÓN TÉCNICA (AT) EN LOS OVCAS	111
CUADRO 32 ANÁLISIS FODA DE FINANCIAMIENTO EN LOS OVCAS.....	111
CUADRO 33 ANÁLISIS FODA DE FORMACIÓN EMPRESARIAL EN LOS OVCAS	112
CUADRO 34 ANÁLISIS FODA DE MERCADO EN LOS OVCAS	112
CUADRO 35 ANÁLISIS FODA DE ORGANIZACIONAL EN LOS OVCAS	113
CUADRO 36 ANÁLISIS FODA DE TECNOLÓGICO EN LOS OVCAS.....	113
CUADRO 37 DE ESTRATEGIAS.....	114

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	24
FIGURA 2: DIAMANTE DE PORTER.	35
FIGURA 3: MATRIZ BCG.....	36

ÍNDICE DE GRAFICAS

GRAFICA 2 TENDENCIAS DE DURACIÓN EN AÑOS DE LAS EMPRESAS DE LOS BENEFICIARIOS OVCA DEL PDR DE LA APC EN BAJA CALIFORNIA (2000 – 2004).....	52
GRAFICA 3 COMPARACIÓN DE INGRESO PROMEDIO ANUAL DE OVCAS BENEFICIARIOS DEL PDR DE LA APC EN BAJA CALIFORNIA (2000 – 2004)	53
GRAFICA 4 TENDENCIA ANUAL DE PRECIOS UNITARIOS RECIBIDOS POR UNIDAD ANIMAL EN PROMEDIO DE OVINO Y CABRAS VENDIDAS POR BENEFICIARIOS DEL PDR DE LA APC EN BAJA CALIFORNIA (2000 – 2004)	54
GRAFICA 5 PORCENTAJE ANUAL DE OVCA BENEFICIARIOS DEL PDR DE LA APC EN BAJA CALIFORNIA (2000 – 2004) QUE SE ENCUENTRAN ACTIVOS.....	55
GRAFICA 6 CALENDARIO DE ACTIVIDADES REPRODUCTIVAS EN HATOS CAPRINOS DE BENEFICIARIOS DEL PDR DE LA APC EN BAJA CALIFORNIA (2000 – 2004).....	56
GRAFICA 7 CALENDARIO DE ACTIVIDADES REPRODUCTIVAS EN HATOS OVINOS DE BENEFICIARIOS DEL PDR DE LA APC EN BAJA CALIFORNIA (2000 – 2004).....	57
GRAFICA 8 TENDENCIAS POR PRECIO DE VENTA EN CABRAS EN RELACION A LAS FRECUENCIAS EN PESO	64

GRAFICA 9 TENDENCIAS POR PRECIO DE VENTA EN OVEJAS EN RELACION A LAS FRECUENCIAS EN PESO	64
GRAFICA 10 EPOCAS DE MEJORES PRECIOS DE VENTA DE EN CABRAS Y OVEJAS EN EL AÑO	65

LISTA DE ABREVIATURAS

APC	Alianza para el Campo/Alianza Contigo
BC	Baja California
DDR	Distrito de Desarrollo Rural
LDRS	Ley de Desarrollo Rural Sustentable
OVCA	Ovinocaprinocultores
PAPIR	Programa de Apoyo a los Proyectos de Inversión Rural
PDR	Programa de Desarrollo Rural
PEAT	Programa de extensionismo y asistencia técnica
PEC	Programa de capacitación y extensionismo
PRODESCA	Programa de Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural
PROFEMOR	Programa de Fortalecimiento de Empresas y Organización Rural
PSP	Prestador de Servicios Profesionales
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Alimentación y Pesca
SEFOA	Secretaría de Fomento Agropecuario
UPR	Unidades de Producción Rural

CAPITULO VI INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Los programas de Alianza para el Campo¹ (APC) forman parte de la estrategia del Gobierno Federal, en el marco del federalismo, que otorga recursos públicos, funciones y programas a los gobiernos estatales, en un esquema de participación corresponsable entre los tres niveles de gobierno y los productores, para la determinación de las prioridades del sector a nivel regional y estatal, la definición de programas de aportación y manejo de los recursos públicos.

El objetivo general de la política pública para el sector es impulsar el establecimiento de los agronegocios en el medio rural y el fortalecimiento de la competitividad de las cadenas agroalimentarias, tanto para incrementar el ingreso de los productores como para diversificar las fuentes de empleo en el campo.

En el caso específico del Programa de Desarrollo Rural (PDR), bajo el marco de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable, se establecen cómo propósitos principales el hacer un uso más eficiente de los recursos públicos y fortalecer las acciones de generación de ingreso y empleo entre los habitantes de las regiones rurales marginadas de nuestro país; las políticas y estrategias de desarrollo rural se orientan a fomentar la capitalización de las unidades de producción familiar; a promover el manejo sustentable de los recursos naturales; a incorporar procesos de transformación y agregación de valor; al desarrollo de capacidades en el medio rural; y promoviendo y apoyando la participación de los productores y de sus organizaciones, entre otros.

El presente trabajo de investigación es complementario al trabajo de tesis doctoral titulado “Investigación evaluativa en apoyos para el área pecuaria del

¹ Sus lineamientos pueden consultarse en el D.O.F. del 15 de marzo del 2002. Reglas de operación de la Alianza para el Campo. Desarrollo Rural.

programa de Desarrollo Rural de Alianza para el Campo en Baja California (2000 – 2004)”².

Esa investigación evaluativa arrojó como resultados, entre otros, que el 53.3% de los beneficiarios estudiados, correspondieron a apoyos relacionados con al actividad ovinocaprina, detectando que este tipo de productor tuvo un bajo nivel de incorporación de tecnologías (referida a las prácticas zootécnicas de recomendación universal).

A pesar de ello, en cabras se obtuvieron índices de nacimiento de 1.7 ± 0.1 , edad a la primera monta de 6.9 ± 0.8 meses, y mortalidad de $21.2\%\pm 9.3\%$. En ovejas los resultados fueron similares donde la prolificidad se estimó en 1.4 ± 0.1 , la edad a la primera monta en 6.2 ± 0.6 meses y la mortalidad en $19.9\%\pm 2.6\%$.

Desde el punto de vista reproductivo, la magnitud de estos indicadores técnicos es similar o superior al promedio de los obtenidos en las diversas zonas del país donde se explotan estas especies conocidas como pequeños rumiantes.

A pesar de los resultados que arroja la muestra, donde se expuso que la región tiene un amplio potencial productivo. Paradójicamente el 57.3% de los ovinocaprinocultores (OVCA) se retiró del proyecto productivo.

La apreciación lograda en el estudio se inclina a que los motivos del retiro de la actividad no son relacionados directamente a parámetros productivos, sino a aspectos relacionados con el mercado, soslayándose a los bajos precios y a la condición especial de los productores al contar con fuentes complementarias de ingresos. Esta última condición, permite a este tipo de productor encaminar sus esfuerzos productivos a actividades más rentables del quehacer agropecuario en que se encuentran insertos.

² DR. Jorge Alejandro Martínez Partida. Tesis para obtención de grado del Doctor. Colegio de Postgraduados. 2008.

Los resultados también muestran que en el aspecto económico – administrativo prácticamente no se llevaron registros de ninguna índole, no existió capacitación para su implementación ni se considero importe el hecho de obtenerlos dichos registros. Solamente un 6.8% de los OVCA llevó calendarios de manejo del ganado y un escaso 6.9% contó con registros contables. En general se estimó que solamente un 12.3% de los OVCA llevan a cabo prácticas relacionadas con los temas administrativos y que el origen de ese conocimiento no tuvo como motivante a las acciones requeridas por el programa.

Finalmente al tema, debe señalarse que la venta de caprinos y ovinos fue en un 97.5% a puerta de corral y con precio por debajo de la media nacional. Tampoco se detectaron estrategias para la determinación del precio de venta, la práctica generalizada para este aspecto fue el usar como referencia el precio de otros productores (30.4%). En estas actividades comerciales, se detectó que al menos un 81% de los OVCA utilizó los servicios de intermediarios para la comercialización de sus productos.

Con ello, se considera que los objetivos que el programa establece no pudieron ser logrados en su totalidad. Se formula como reto el poder hacer propuestas que mejoren los procesos para favorecer los resultados y con ello, alcanzar el objetivo principal del programa: que mediante la mejora del ingreso, se mejore el nivel de vida de los habitantes del sector rural.

Para obtener resultados diferentes, se requieren estrategias diferentes. La administración y sus herramientas, pueden utilizarse como medio para generarlas, ya que como señala Wilburg Jiménez Castro: "la administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr"³

³ Tomado de <http://moodle.uho.edu.cu/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=2848>.. Diciembre del 2009.

1.2. JUSTIFICACIÓN.

Este trabajo propone la aplicación de la administración estratégica, la cual observa herramientas y procedimiento que pueden llegar a fortalecer esta actividad, con el único propósito de aportar una opción más para mejorar los logros alcanzados.

Esto es factible gracias a cuatro elementos presentes: 1) se tiene la experiencia personal en la actividad productiva; 2) se cuenta con los resultados obtenidos por medio del trabajo de campo de otros OVCA, 3) la palpación directa como prestador de servicios para la asignación de los recursos a los beneficiarios y; 4) se cuenta con un nivel profesional y educativo logrado a través de la formación académica en la Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California, mismos que sustenta el presente trabajo de tesis.

Los ovinos y caprinos son considerados nichos de oportunidad de mercado en México dado que la demanda de su carne supera la oferta actual (Menocal & Pickering, 2005)⁴ por tal motivo su producción se puede considerar como una fuente alternativa de ingresos para los habitantes del sector rural.

Algunos autores señalan que este tipo de actividades productivas no están enfocadas directamente a la búsqueda de la eficiencia empresarial sino únicamente a la búsqueda de un uso eficiente de los recursos por los productores.

En cabras se señala que en comparación con otras orientaciones productivas, el equilibrio y los resultados de la explotación depende fundamentalmente de su organización (Corcy, 1993⁵). En modelos de producción para ovejas se señala que, más que buscar maximizar la rentabilidad se debe buscar la optimización de resultados económicos en condiciones de campo (Sierra,

⁴ Menocal SE, Pickering LJ (2006). Informe de evaluación nacional. Desarrollo Rural 2005. <http://www.sagarpa.gob.mx/info/programas/evaluacion/Archivos/APC/2005%20Desarrollo%20Rural.pdf>. 138 pp.

⁵ Corcy JC (1993). La cabra. España. Aedos Mundi-Prensa. 307 pp

1996⁶). En ambas afirmaciones, las necesidades requeridas de información conducen hacia la realización de estudios en condiciones locales que permitan el diseño y la propuesta de modelos acordes a cada región.

Por ello se considera necesario conocer los componentes productivos que impactan directamente en la mejora del ingreso y capitalización de los OVCA, los cuales están relacionados al uso de tecnologías apropiadas entre las que destacan los calendarios de manejo, la reproducción, la sanidad, la alimentación y las prácticas económico administrativas. Su conocimiento influye directamente en los resultados sobre animales producidos, mortalidad, crecimiento y en las épocas que sus productos se ofertan en el mercado, los cuales se reflejan directamente en los beneficios económicos como consecuencia de la venta de los productos de estas especies animales.

En México, el Programa de Desarrollo Rural de la Alianza para el Campo (PDR APC), es un programa federalizado dirigido a beneficiar a la población de bajos recursos siendo su objetivo general la mejora de la calidad de vida de los habitantes del sector rural vía mejora en sus condiciones de producción e incremento de sus ingresos (DOF, 2001).

Para conocer el desempeño e impacto del PDR para con sus beneficiarios, por normatividad, anualmente se realiza una evaluación oficial. Sin embargo, la estructura existente en estos informes, donde se incluyen los apoyos al sector agrícola, de generación de empleo rural no agrícola y los destinados a la ganadería, no permitió conocer en detalle la información acerca de los logros productivos específicos por área de apoyo y por consiguiente por especie o giro comercial. Esto constituye una limitante para los productores quienes adolecen de información que permita comparar los resultados obtenidos acotando también la toma de decisiones por quienes planean y dirigen el programa, así

⁶ Sierra Al (1996). Sistemas de producción ovina. Capítulo V. Buxadé C. Zootecnia. Bases de producción animal. Tomo VIII. España. Mundi - Prensa. 381 pp

como del conocimiento de los resultados que sus intervenciones producen (Santoyo, et al. 2002⁷; Mejía, 2003⁸).

En el periodo de estudio, el PDR en Baja California (BC) destinó recursos para la adquisición de un total de 3,305 cabezas ovinas y 1,339 caprinas con una inversión cercana a los \$3'980,000 pesos. De esta cantidad el 35% fue de aportación directa por parte de los productores.

La información sobre aspectos productivos y reproductivos en ovinos y caprinos en BC es escasa debido en parte a que la especie ovina era prácticamente inexistente hasta hace 12 años en la entidad (SAGARPA, 2006⁹) ya que la especie caprina ha sido manejada de manera complementaria a otras actividades productivas de los habitantes del sector rural (Cueto, 1990¹⁰). Sin embargo, la ovino-caprino cultura tiene relevancia social ya que se encuentran asociadas a productores de bajos ingresos o con la participación en el manejo de los rebaños de mujeres o jóvenes (González, 1977¹¹).

1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

Los datos obtenidos en la investigación carecen de punto de comparación con alguna investigación previa sobre los temas abordados en este trabajo, por tal motivo el problema de la investigación pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ❖ ¿Los beneficiarios del PDR en ovinos y caprinos de BC en el periodo del 2000-2004 cumplieron con los objetivos del programa en el ámbito

⁷ Santoyo CH, Ramírez MP, Suvedi M (2002). Manual para la evaluación de programas de desarrollo rural. 2da ed. México. Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial. Universidad Autónoma de Chapingo. 241 pp.

⁸ Mejía LJ (2003). La evaluación de la gestión y las políticas públicas. Miguel Ángel Porrúa. 1ra ed. México. 196 pp

⁹ SAGARPA (2006). Estadísticas: Ovino.

<http://www.sagarpa.gob.mx/dlg/bajacalifornia/ganaderia/mas%20informacion/libreta/lib-ovino.htm>.

¹⁰ Cueto GS (1990). Caracterización de la producción caprina en el Valle de Mexicali. VII Congreso Nacional de la Asociación Mexicana de Zootecnistas y Técnicos en caprinocultura. Escuela de Medicina Veterinaria y Zootecnia. Universidad Autónoma de Sinaloa. Memoria.

¹¹ González CA (1977). El ganado caprino en México. Distribución, utilización e importancia económica. Instituto Mexicano de Recursos Naturales Renovables, A.C. 177 pp. México.

de producción, generación de empleo, aplicación de tecnología, desarrollo de las capacidades?

- ❖ ¿Los beneficiarios del PDR en ovinos y caprinos de BC en el periodo del 2000-2004 se encuentran activos a la fecha del estudio?
- ❖ Si los OVCA se encuentran activos, ¿Cuál fue el motivo de su éxito?
- ❖ Si los OVCA no se encuentran activos a la fecha del estudio. ¿a qué se debe el retiro de la actividad?
- ❖ ¿Conocer la actividad ovino-caprina las condiciones socioeconómicas, productivas, tecnológicas y esquemas de comercialización utilizados?
- ❖ ¿Los OVCA aplicaron tecnología en las unidades de producción? Y si es así, ¿en qué nivel?
- ❖ ¿Cuál es el origen del conocimiento técnico de los OVCA?
- ❖ ¿Qué resultados productivos obtuvieron los OVCA en los años siguientes después de ser apoyados por el PDR?
- ❖ ¿Consideran los OVCA a esta actividad como complementaria a su ingreso familiar? Si es así, ¿Por qué?

1.4. HIPÓTESIS.

Esta investigación parte de la idea que el éxito del PDR está íntimamente ligado a la gran aceptación que este ha obtenido ante las masas rurales, tan solo por el hecho de aportar inversión, fomentar el desarrollo de las capacidades de los productores y las organizaciones productivas. Los resultados convergen en la eficiencia de los insumos, disminución de sus costos y por consecuencia en la mejora de sus resultados productivos, resultado que por ende recae en la mejora de los ingresos de los beneficiarios

1.4.1. Hipótesis General

La estructura socioeconómica, organizativa, productiva, administrativa y comercial de los productores beneficiarios del Programa de Desarrollo Rural Alianza para el Campo en Baja California en el periodo del 2000 al 2004 mediante la aplicación de conocimientos técnicos, utilización tecnología

apropiada y participación activa en el desarrollo de sus capacidades genera en esta actividad una ventaja competitiva que los hace perduran en el mercado.

1.5. OBJETIVOS.

1.5.1. OBJETIVO GENERAL.

Analizar mediante herramientas de la administración estratégica los resultados obtenidos en la investigación realizada al Programa de Desarrollo Rural Alianza para el Campo en Baja California en relación a los productores de especies menores, específicamente de ovinos y caprinos dentro del periodo del 2000-2004, observando la estructura socioeconómica, organizativa, productiva, administrativa y comercial, para generar una estrategia que les proporcione una ventaja competitiva.

1.5.2. OBJETIVOS PARTICULARES.

A) Estudiar la ganadería ovino–caprina en el marco del PDR considerándose la descripción socioeconómica de los beneficiarios, sus sistemas de producción, las prácticas zootécnicas implementadas, el origen del conocimiento técnico, los resultados productivos, así como los esquemas de comercialización utilizados.

B) Con la información generada, confrontar el nivel de uso de tecnologías apropiadas en las unidades productivas, el origen del conocimiento técnico de los OVCA beneficiarios, sus resultados productivos y las causas de retiro del proyecto productivo para el cual solicitaron apoyo.

Para este estudio se consideraran a las actividades realizadas por los beneficiarios como micro empresa, así que la propuesta será aplicable a estas con la intención de fortalecer el Programa de Desarrollo Rural, mediante alternativas eficientes que generen en el Agro un bienestar económico y social.

CAPITULO VII MARCO TEÓRICO

Los apoyos productivos que el programa de Alianza para el Campo promueve tienen como fin crear empresas en el sector agropecuario nacional.

Si este es el principal propósito, luego entonces debieran establecerse criterios empresariales para el análisis de sus resultados y con esto generar propuestas de mejora en esta actividad. Para el presente trabajo, se considera que los productores de pequeños rumiantes de la entidad (ovinos y caprinos) son microempresarios rurales.

Los OVCA como empresa padecen en el desarrollo de sus actividades prácticamente de todas las dificultades que presentan las pequeñas y medianas empresas; incluso, gran parte de las dificultades de su sobrevivencia en el mercado, tienen como origen más allá de los problemas propios de producción, problemas gerenciales, tales como la comercialización, aspectos financieros, aplicación de tecnológicas y desarrollo de capacidades.

Aún más, estos OVCA pueden ser catalogados en el rango de las PyMES¹²; bajo este tratamiento, la administración estratégica permite establecer que existe la posibilidad de generar estrategias que les ayuden a mejorar su condición actual.

Las PyMES conforman más del 80% de la economía nacional¹³. Sin duda, las grandes economías, dígame regionales, estatales, federales e incluso mundiales, nacen, crecen y se fortalecen en la medida de que sus componentes de crecimiento se vean mejorados, siendo las PyMES quienes conforman una parte esencial de esos componentes.

¹² PyMES: Pequeñas y medianas empresas

¹³ Secretaría de economía

Por ello, se torna necesario escudriñar la literatura de micro y mediana empresa, así como los mecanismos de fomento y apoyo para su éxito comercial.

Aunado a ello, es necesario utilizar los diversos supuestos de la teoría administrativa que permitan establecer propuestas de política pública que beneficien a estas microempresas. Para el caso, se considera que la administración estratégica reúne los elementos necesarios como herramienta para el logro de los objetivos de estos productores rurales. Por ello, se establece que la misma puede ser una alternativa que genere en esta actividad productiva, la búsqueda de sus ventajas competitivas y les ayude a sobresalir en su ramo mediante el cumplimiento de sus postulados.

Con este preámbulo, se establecen las directrices que seguirá el estudio de los OVCA: la descripción teórica de la administración, los criterios de clasificación de las PyMES, la definición de las empresas agropecuarias y sus principales dificultades, la administración estratégica y finalmente la ventaja competitiva.

2.1. ADMINISTRACIÓN.

La administración como ciencia, surge junto con la Revolución Industrial de finales del siglo XVIII y principios del XIX. Los creadores de la administración moderna, por así decirlo, fueron Henry Fayol y Frederick Taylor. Fayol define “administración” como el acto de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Una definición más completa es la que menciona que la “Administración” es el acto de combinar ideas, procesos, materiales y recursos con las personas que producen o venden bienes y servicios”¹⁴ (Aguilar V.A., 2000).

Para Koontz y Weihrich, la administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan

¹⁴ Modelo “UAAAN-HECHAG” como propuesta para la administración estratégica de agro negocios, Revista Mexicana de Agronegocios 2007, 315, <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/141/14102312.pdf>

eficientemente objetivos específicos" y son quienes en 1998 abordan en su obra el proceso administrativo tradicional a las cinco funciones de la administración. Planear, Organizar, Integrar, Dirigir y Controlar; un proceso cíclico que se evalúa hasta el final, es decir, que se retroalimenta hasta que se obtienen los resultados finales.

2.2. PYMES.

Definiremos a Microempresa como la unidad económica que realiza organización de trabajo y que se sirve de bienes materiales o incorpóreos, se dedique a la transformación o prestación de servicios, que ocupe directamente a 15 empleados y su venta anual estimada o real, no exceda de los montos que determine la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, que se publicaran en el Diario Oficial de la Federación y que se adecuaran cada año¹⁵.

La Microempresa en México ha desarrollado una función muy importante dentro de la economía de nuestro país por las aportaciones que realiza al ramo de producción y servicio.

Para que una organización se considere microempresas en nuestro país, esta deberá estar formada por mexicanos dedicados a la transformación de bienes o prestación de servicios, que operen en ella hasta 15 trabajadores y que sus ventas anuales no excedan de 110 salarios mínimos.

Los tipos de microempresas son 3: (1) Industrial (producción de bienes); (2) Comercial (compra bienes de consumo y los vende a los consumidores); y (3) de Servicio (proporcionan servicios intangibles a los consumidores). Los cuales deberán de reunir las siguientes características: a) Su producción es dirigida a mercados limitados: b) Su tamaño corresponde a un plan de producción limitado: c) Fabrican productos comunes con tendencia a una cierta especialización: d) Tienen problemas con sus recursos financieros: e) Utilizan materia prima local o de fácil acceso: f) Utilizan poco personal hasta 15

¹⁵ **Introducción a la Integración de Micrompresa** "Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica". Programa de Formación. **Primera reimpresión 1994.**

empleados: g) Los empresarios colaboran directamente en la producción: h) Los empresarios llevan a cabo la labor de ventas, i) Sus procedimientos contables son imprecisos, es decir, es difícil establecer costos, gastos, utilidades, pérdidas, etc.¹⁶.

De esta manera podemos ubicar a la organización agrícola como una microempresa de comercio, ya que los OVCA apoyados por el PDR APC siempre vendieron en pie a puerta de corral y la mayoría no realizó transformación en sus productos ni generaron valor agregado.

Otras fuentes consideran a las PyMEs como pequeñas y medianas empresas, clasificadas en este rubro por su tamaño. Sin embargo, esta categoría de "PyME" es demasiado amplia y analíticamente engañosa porque esconde la heterogeneidad que caracteriza a este grupo de empresas (Santacoloma P., Suárez R. y Riverosa H., 2005)

La economía de las empresas PyMEs se basa en tres características fundamentales: (1) Escala eficiente de operación; donde las economías de escala no son importantes: (2) Nichos y diferenciación de productos compitiendo con empresas grandes mediante su capacidad de encontrar nichos de mercado; y (3) La dinámica industrial; el ciclo de entrada, evolución y dualidad de la empresa¹⁷ (FAO, 2005).

Mediante esta categorización, es razonable establecer que las empresas agropecuarias pueden ser consideradas como PyMEs. Para ahondar en ello, se aborda su temática.

¹⁶ **Introducción a la Integración de Micrompresa** "Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica". Programa de Formación. **Primera reimpresión 1994.**

¹⁷ Fortalecimiento de los vínculos de agronegocios con pequeños agricultores, Org. De las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación 2005, http://www.fao.org/ag/AGS/subjects/en/agribusiness/OP4_es.pdf

2.3. EMPRESAS AGROPECUARIAS.

Al referirnos a pequeñas y medianas empresas agropecuarias, existen problemas de tipo teórico y tipo práctico que hacen que el concepto sea poco preciso de definir. Wimberley (1996) de la Universidad de Carolina del Norte en EE.UU. la define como “Granjas que no surgen de la nada, si no que son el resultado del comportamiento social del ser humano, una granja es el lugar donde las actividades agrícolas producen alimento y/o fibra para plantas y/o animales en escala lo suficiente para el consumo del hogar, para vender o como actividad complementaria”. De acuerdo a esta definición la explotación agraria no depende del tamaño de su superficie, de la cantidad de ventas, de su ganancia o pérdida obtenida o de la forma en que está organizada la empresa; grande o pequeña son conceptos relativos, ya que una empresa agropecuaria puede ser mas grande o mas pequeña que otra en términos de alguna característica dada (No. de hectáreas, No. de animales, No. de producción, etc...)¹⁸

Entonces bajo este concepto de empresas agropecuarias, los OVCA serán considerados como PyMEs debido a las características específicas en las cuales ellos se desenvuelven, como lo son; el número de semovientes, la inversión realizada, la cantidad de empleados que manejan, etc. Si pudiéramos enmarcar estas características en algún rubro de clasificación de empresas, este sería el de *Pequeñas Empresas*.

La pequeña empresa es la célula creadora de riqueza de que dispone la sociedad; una riqueza que permite el desarrollo económico y el consiguiente acceso a la cultura, salud, seguridad y todos los elementos que proporcionan calidad de vida.

En la mayoría de los países, las pequeñas y medianas empresas generan más de la mitad del Producto Nacional Bruto (PNB), de los puestos de trabajo, de

¹⁸Competitividad de las PyMes agroalimentarias pampeanas productoras de commodities, Daniel Humberto Iglesias, 2000
<http://scholar.google.com.mx/scholar?q=que+es+una+PyME+agropecuaria%2Bpdf&hl=es&lr=&lr=>

los ingresos de la hacienda pública y de las exportaciones. Y todo ello a pesar de las dificultades financieras y de acceso a la tecnología, que siembran de obstáculos su camino¹⁹.

La mayoría de los analistas coinciden en que estas empresas representan un importantísimo motor en la actividad económica y que la nueva revolución tecnológica, puede convertirlas en el centro neurálgico de la era post-industrial.

Los OVCA, manifiestan una eficiencia operativa de producción elevada (gran nacimiento de animales) a pesar de manejar técnicas tradicionales de reproducción, son grupos familiares en su mayoría los cuales cuentan con una dirección definida, el nicho de mercado no está claramente determinado ya que en su mayoría busca tan solo el colocar el productos con la menor modificación posible (en pie y venta de corral), su dinámica es clara pero su cuello de botella se encuentra en la comercialización.

2.4. LA MICROEMPRESA RURAL.

El Programa de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en América Latina define a la microempresa en forma amplia, utilizando como principal criterio operativo el número de trabajadores. Esta definición tiene como único objetivo delimitar la población beneficiaria de los programas de apoyo al sector de la microempresa. Se busca así, incorporar una basta gama de experiencias existentes en Latinoamérica (Díaz citado por Márquez y van Hemelryck, 1996).

"Bajo el concepto de microempresa se ha incluido a un amplio espectro de actividades productivas que van desde la agroindustria y artesanía hasta el comercio urbano, servicios y empresas manufactureras, muchas de las cuales son intensivas en mano de obra. Individualmente no sobrepasan los 10

¹⁹ Sectores no tradicionales en la economía sanluiseña el caso de las hierbas aromáticas y del ganado caprino, Sector no Tradicional en la Economía Sanluiseña, Pag. 2 fecha 2006, <http://www2.fices.unsl.edu.ar/~kairos/k05-04.htm>

trabajadores y se caracterizan por ser actividades económicas de pequeña escala y con un sólo propietario.”

Sin embargo, USAID reconoce que la mejor definición es cualitativa y propone que la microempresa sea definida como aquella unidad productiva donde trabajan los sectores más empobrecidos (USAID citado por Márquez y van Hemelryck, 1996)²⁰.

La diferencia de microempresa y microempresa rural está dada por el actor social que la opera y su situación territorial. En este sentido, se ha llegado a una definición de microempresa rural que considera un ámbito físico y otro social, consideraciones necesarias para el entendimiento de sus fortalezas y debilidades.

Dentro de las herramientas y recursos del ámbito social se encuentran las líneas de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa (SERCOTEC, 1999): asesoría técnica, innovación y tecnología, capacitación, información empresarial, intermediación financiera, desarrollo empresarial asociativo, fomento productivo y exportaciones, con sus respectivos instrumentos y programas de apoyo.

El ámbito físico es relevante si se considera que las actividades productivas, en última instancia, ocupan los elementos del medio natural (físico) para poder obtener las materias primas y los recursos naturales necesarios para su funcionamiento (es importante señalar que el ser humano toma los elementos del ámbito físico y los transforma en “recursos naturales y materias primas”, que posteriormente serán utilizados como satisfactores de las necesidades de la población (demanda).

Por otra parte, se debe considerar que aproximadamente el 98% del territorio nacional cae dentro de la categoría de rural y a que, al estar las actividades rurales estrechamente relacionadas al uso de los recursos naturales suelo y

²⁰ Pérez A., Jofre I. Documento de investigación sobre la empresa rural. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Chile. 2000.

agua, la generación de valor agregado a los productos derivados de actividades agrícolas, forestales, ganaderas o pecuarias, es una alternativa lógica dentro de un marco conceptual para un desarrollo sustentable de las comunidades que habitan los espacios rurales.

Así, las actividades de las microempresas ubicadas en el sector rural se enfocan a transformar las materias primas y/o los recursos naturales en algún tipo de producto o servicio. Tales actividades se pueden clasificar dentro de alguno de los siguientes sectores económicos: pesca artesanal, agroindustria, industria manufacturera, artesanía, servicios asociados a la industria, pequeña minería y turismo rural.

2.4.1. PRINCIPALES DIFICULTADES EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS AGROPECUARIAS.

A diferencia de las microempresas del área urbana, la pequeña empresa agropecuaria tiene una serie de dificultades que afrontar, como resultado del tipo de actividad realizada. Entre otras se señalan las siguientes:

- **Racionalidad productiva:** No todas las actividades en las áreas rurales tienen una racionalidad productiva o de mercado. Muchas de las actividades agropecuarias están sustentadas en la optimización de la mano de obra y no del capital, así como de la producción para autoconsumo y no de lo que el mercado demanda²¹ (Chayanov A., 1929).
- **Gerenciales:** Es común la inexistencia de control de la gestión de negocio, la falta de definición de estrategias adecuadas, así como una deficiente planificación y control en la producción y comercialización.
- **Capacitación:** El nivel escolar es menor en las zonas rurales. También es frecuente la falta de entrenamiento tanto en niveles gerenciales como técnicos y operativos.
- **Sistemas de Comercialización:** Uno de los problemas que más impactan, es el ingreso de las pequeñas empresas agropecuarias en la

²¹ Chayanov, Alexander V. 1925: La organización de la unidad económica campesina. Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires, 1985. [ISBN 950-602-096-5](https://doi.org/10.1016/j.elsevier.2016.05.001)

comercialización, las cuales se centran en la puesta en el mercado de productos indiferenciados. También es habitual encontrar carencias en la definición de las estrategias de mercado, el bajo o nulo potencial exportador, así como la escasa capacidad de negociación frente a los clientes.

- **Estructura de Costos:** En la mayoría de las pequeñas empresas agropecuarias estos importantes sistemas de información son inexistentes y en caso de aplicación los mismos no son los adecuados.
- **Financiamiento:** El tipo de activos que sustenta la actividad agropecuaria, así como los riesgos implícitos de trabajar con seres vivos susceptibles a condiciones ambientales y de mercado, dificultan la adquisición de crédito en el sector rural.
- **Tecnología:** El uso de tecnología se encuentra asociado a niveles de rentabilidad y conocimiento especializado en los procesos productivos; la falta de actualización abarca mejoras tecnológicas en máquinas, procesos y sistemas²². (Bovino de Venga C., Bovino S. y Pogliani M., 2006)
- **Economía de escala:** fuertemente limitada por la ley de los rendimientos decrecientes²³, es decir por la proporcionalidad en el incremento de los distintos factores productivos (Bachtold E., Aguilar A., 1989)²⁴.
- **La tierra:** La tierra es un activo con connotaciones sociales importantes en todo el mundo; lo es para el caso de México cuyo lema de la última revuelta social de importancia, la revolución (1910), fue “tierra y libertad”.²⁵

El resultado de este complejo proceso es que, a pesar de la carencia de una racionalidad productiva, las sociedades campesinas e indígenas siguen existiendo y producen muchos de sus productos tradicionales, principalmente para el consumo local, y reproducen sus propias estructuras sociales. Solo

²² Sectores no tradicionales en la economía sanluiseña el caso de las hierbas aromáticas y del ganado caprino, Sector no Tradicional en la Economía Sanluiseña, Pag. 2 fecha 2006, <http://www2.fices.unsl.edu.ar/~kairos/k05-04.htm>

²³ Esta Ley generalmente se ejemplifica considerando la variación en los niveles de producción agrícola, que resultan de modificar la cantidad de insumos disponibles en un período relativamente corto de tiempo. "Cuando la cantidad de un insumo aumenta y la de los demás permanece constante, se alcanza un punto a partir del cual el producto marginal del insumo variable disminuye"

²⁴ Bachtold, E.; Aguilar, A. Economía Zootécnica. Mercado de los Productos Agropecuarios. Cambios Socio económicos en la Agricultura Moderna. México (México). LIMUSA. 1989.

²⁵ Campos J. ¿Qué hacemos con los pobres? La reiterada querrela por la nación. Edit. Aguilar. México D.F. (1996).

para el caso mexicano se considera que existen por lo menos 30 millones de personas viviendo y trabajando en el campo.

Por otro lado, existen otras presiones sociales que aumentan la dificultad de alcanzar el éxito en estas pequeñas empresas: entre los más sobresalientes pueden señalarse la necesidad actual de un manejo sustentable de los recursos naturales, la superación de la marginación rural y la reducción de los agentes causales de los conflictos sociales.

Para hacer frente a estos retos, se establece necesario fortalecer cuatro principios fundamentales, que las diversas estrategias adoptadas por estas comunidades tienen en común: (1) Autonomía, (2) Autosuficiencia, (3) Diversificación productiva, (4) Conservación del ecosistema²⁶

Estas actividades buscan la satisfacción de las necesidades básicas y la creación de oportunidades para participar en el mercado (mundial) en condiciones más ventajosas, reconociendo que el comercio internacional es un mecanismo para el intercambio discriminatorio entre socios desiguales. (David Barkin, 2004)

2.4.2. LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS EN EL ÁMBITO RURAL.

El Rancho ha sido y es hasta la actualidad, la unidad de producción administrada en el ámbito familiar (González, 2002). De las empresas del campo, en los ranchos ganaderos es donde menos notoria ha sido la implementación de modernos y eficaces sistemas administrativos.

(Libbin, 1986) Koontz y Weihrich (1998) reconocen al estilo de la administración familiar como no-profesional, la que es común en la mayoría de las microempresas dentro de las cuales, según Alcaraz (1995), los ranchos se pueden ubicar. Ackoff (1999) reconoce tres formas tradicionales de

²⁶ Forjando una estrategia alternativa en México para aprovechar el comercio mundial, Cuadernos del CENDES, Pag. Fecha 2004, http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1012-25082004000100002&script=sci_arttext

administración que tienen relación con las actitudes del empresario hacia el tiempo y el cambio, estas son; 1) Reactiva, 2) Inactiva, y 3) Preactiva. Esta última es una de las cualidades de la administración estratégica en la cual los administradores buscan conocer el rumbo de la ola, se dejan deslizar con su empuje y tratan de llegar a la orilla antes que los demás para posicionarse y cobrar peaje a los que vienen atrás; reconocen que el cambio es la oportunidad para ser explotada²⁷.

2.5. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

En la historia la administración siempre ha jugado un papel muy importante, ya que el adecuado manejo y aplicación de los recursos es necesario para el logro de los propósitos que han dado origen a cualquier empresa. En las últimas décadas los conocimientos se han conjugado de forma nunca antes vista abriendo paso a nuevas tecnologías y metodologías. En el campo de la administración, desde los años 70's, se ha venido manejando el concepto de "Administración Estratégica", que integra el proceso administrativo con los conceptos de estrategia, propios de la actividad militar. Así las etapas del proceso administrativo (Planear, organizar, dirigir, ejecutar, evaluar y controlar), sufren un acomodo que permite alcanzar las metas que una empresa se propone de una manera mucho mas eficiente y eficaz, pues se define un direccionamiento en ambos sentidos, lo que se traducen en retroalimentación y realimentación continua del sistema, incluyendo conceptos como la prosperidad y la metodología, como los escenarios. Todos estos conceptos se han integrado en un modelo que permita a la administración estratégica ser una metodología aplicable que permite alcanzar o redireccionar la misión y visión de una empresa, sea del tamaño que sea e independientemente del giro al que se dedique (Aranda H., Solleiro J., Castañón R., Henneberry D., 2008).²⁸

²⁷ Ricardo Vásquez Aldape, Admón. Estrat aplicada Ranchos Ganaderos, 2007, <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/141/14101812.pdf>

²⁸ Modelo "UAAAN-HECHAG" como propuesta para la administración estratégica de agro negocios, Revista Mexicana de Agronegocios 2008, 315, <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/141/14102312.pdf>

2.5.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA.

Chandler propuso un concepto de "estrategia" como la "Determinación de objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de los recursos necesarios para alcanzar lo propuesto"²⁹.

En el ámbito administrativo y específicamente en la administración estratégica se entiende como "Estrategia" al conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explotar las competencias centrales y conseguir una ventaja competitiva (Hitt M., 2004)³⁰.

2.5.2. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

Administración estratégica se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implementar y ejecutar dichas estrategias y después con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, las estrategias o su ejecución que parezcan adecuados.³¹

Este es un proceso de formulación e implementación de acciones, que mediante el análisis y el diagnóstico, tanto del ambiente externo como del ambiente interno de la organización, se enfatizan las ventajas competitivas, aprovechándose las oportunidades y/o defendiéndose de las amenazas que el ambiente le presenta a la organización en orden de conseguir sus objetivos declarados.

Otra definición es la de Certo S. quien la define de la siguiente forma: "Es el proceso que se sigue para asegurar que una organización posea estrategia organizacional y se beneficie de su uso."

²⁹ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2012/admonest.htm>

³⁰ Michael A. Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson, Administración Estratégica competitividad y conceptos de globalización, quinta edición, Thomson, 2004, pag 9

³¹ Arthur A. Thompson, Jr. Y A.J. Strickland III, Administración Estratégica Textos y Casos, 13 edición, 2005, Mc Graw Hill, pag 6

Para Stoner J., es el “Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y después, actúe conforme a ellos.” Tal como se emplea en las definiciones anteriores, una estrategia apropiada es aquella que conviene mejor a las necesidades de una organización en un momento determinado.³²

2.5.3. ENFOQUE ESTRATÉGICO.

Se define a la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Implica que la administración estratégica pretende integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización (David, 1997)

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación de la estrategia, implementación y evaluación (David, 1997).³³

2.5.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA VS. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

A mediados de la década de los 50's, muchas firmas estadounidenses se enfrentaron a síntomas perturbadores que no podían ser remediados de inmediato por medios de técnicas administrativas disponibles; Las técnicas administrativas de presupuestos a largo plazo, de control financiero, y aún la entonces popular planeación a largo plazo, se mostraron inadecuadas para tratar estos síntomas; las firmas volcaron sus energías hacia el desarrollo de nuevos enfoques administrativos respecto de los intrincados nuevos problemas, dando lugar a la convergencia de un nuevo enfoque. El resultado, que fue desarrollado a finales de la década de los 50's mediante la

³² Definición concepciones administración estratégica.

<http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionConcepcionesAdministracionEstrategica>, enero 2009

³³ Modelo “UAAAN-HECHAG” como propuesta para la administración estratégica de agro negocios, Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C.. Universidad Autónoma de la Laguna (UAAAN), Revista Mexicana de Agronegocios 2007, 315, <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/141/14102312.pdf>

experimentación, el error y el intercambio de experiencias, llegó a ser conocido como Planeación Estratégica³⁴.

Koontz y O'Donnell (1991) refieren a la "Planeación" como la forma anticipada de saber que hacer, como hacerlo y quien lo va a hacer.

Ansoff define el concepto de "Planeación Estratégica" como "el diseño del futuro deseado y la manera efectiva para alcanzarlo". En tanto que Sillenave (1985) se refiere a este concepto como "el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo"³⁵.

Con fundamento en los conceptos de administración estratégica y planeación estratégica se deduce que ambas se refieren a acciones de largo plazo: esta afirmación no tiene un carácter rígido, quedando a criterio de quien la utilice el aplicar estos términos como mejor le favorezcan con relación a lo "Estratégico".

Estos dos conceptos no pueden ser confrontados puesto que son más bien complementarios; no se puede administrar una empresa sin antes haber señalado el camino a seguir, es decir, la planeación de las acciones. A esto se le agrega lo "estratégico", es decir, el tomar en consideración el entorno interno, externo de las empresas para definir las estrategias con base a la situación actual y los escenarios futuros de la empresa.

La administración estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día con día, lo que significa, que no solamente se trata de enunciar intenciones sino realmente plantear objetivos susceptibles de ser medidos y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (físicos, humanos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo. Significa además solidez en el trabajo, ya que

³⁴ H. I. Ansoff, R.P. Declerck, R. L. Hayes , El Planteamiento Estratégico,1983. Editorial Trillas, pag 49

³⁵ H. I. Ansoff, R.P. Declerck, R. L. Hayes , El Planteamiento Estratégico,1983. Editorial Trillas, pag 49

todas las suborganizaciones que la conforman se moverán en busca de objetivos comunes aplicando estrategias también comunes.³⁶

Peter Drucker en su obra *Managing in turbulent times* de 1980, ya apuntaba a una nueva forma de administrar los negocios. Con base a ello, Hermida J., Serra R., Kastika E. establecieron el siguiente cuadro el cual llamaron “Efectos y consecuencias sobre los mercados y el Management.”³⁷

Cuadro 1 Efectos y consecuencias sobre los mercados y el management					
Periodo	Mercados	Turbulencia	Administración	Rentabilidad marcada por	Área clave
1900-60	Creciente	Controlable	Tradicional	Eficiente	Producción
1960-77	Estancada	Alta	Planeamiento estratégico/marketing	Participación en el mercado	Marketing
1977-en adelante	Creciente y decreciente	Muy alta	Estratégica y competitiva	Ventajas competitivas dinámicas	Management

2.6. MODELO DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

El proceso de Administración estratégica se puede dividir en cinco componentes esenciales, los cuales consideran lo siguiente:

- Selección de la Misión y las principales metas corporativas.
- Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas;
- Análisis del ambiente operativo interno para identificar fortalezas y debilidades de la organización;
- Selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas;
- Implementación de las estrategias.

³⁶ Herman Van de Velde, Aspectos Administrativos, planeación estratégica y operativa, julio 2004, Programa de especialización, gestión de desarrollo comunitario, Pág. 8

³⁷ Jorge Hermida, Roberto Serra, Eduardo Kastika, Administración & Estrategia, 2001, Ediciones Micchi, España, Pág. 145

Figura 1: Elementos de la administración estratégica



Como se plasma en el recuadro anterior la administración estratégica centra todos sus esfuerzos en generar para la empresa una ventaja competitiva que le permita posicionarse y perdurar en su actividad, es por esto que en primer orden se establece la determinación de la misión (quienes somos y que hacemos describiendo de manera general sus capacidades, su enfoque del cliente, sus actividades y el aspecto actual de su negocios), visión (es un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía, los mercados y productos que perseguirá, la capacidad que espera desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando de crear)³⁸ y los objetivos (metas de desempeño de una empresa: los resultados y los logros que desea alcanzar, funcionando como parámetros para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización) con el único propósito de insertar de manera exitosa a la

³⁸ Arthur A. Thompson, Jr. Y A.J. Strickland III, Administración Estratégica Textos y Casos, 13 edición, 2005, Mc Graw Hill, pag 6 al 9

empresa dentro de un ambiente hostil. De esta manera se consideran la observancia de los entornos que rodean a la empresa; la creación de una estrategia no es una tarea que los administradores puedan lograr generando solamente opiniones o recurriendo a los instintos y al pensamiento creativo. Los juicios referentes a que estrategia se debe seguir necesitan derivarse en forma directa de un análisis fundamental sobre el ambiente externo de la empresa, así como de su situación interna. Las dos consideraciones más importantes sobre la situación son: 1) las condiciones competitivas y la industria, y 2) las capacidades competitivas³⁹

2.7. VENTAJA COMPETITIVA.

Todo el proceso anteriormente planteado nos lleva a la detección y búsqueda de consolidación de al menos una ventaja competitiva en las empresas, la cual deberá generar un beneficio a la misma

Según Michael Porter puede decirse que una empresa tiene ventaja competitiva sobre sus competidores, si su rentabilidad esta por encima de la rentabilidad media del sector en el que se desempeña.⁴⁰ Pero además menciona que existen tres tipos genéricos de estrategias competitivas: (1) Liderazgo en costos; (2) diferenciación y (3) Enfoque o especialización, los cuales serían aplicables como base y fundamento a las estrategias de acción que se consideren pertinentes dependiendo del tipo de organización.

Para ser realmente efectiva una ventaja competitiva, esta deberá de ser: (1) Difícil de imitar; (2) Única; (3) Posible de mantener; (4) Netamente superior a la competencia y (5) Aplicable a variadas situaciones.⁴¹

La naturaleza de la ventaja competitiva radica en las habilidades distintas (derivadas de dos fuerzas complementarias que son los recursos y habilidades)

³⁹ Arthur A. Thompson, Jr. Y A.J. Strickland III, Administración Estratégica Textos y Casos, 13 edición, 2005, Mc Graw Hill, pag 75

⁴⁰ Charles W. Hill, Gareth R. Jones. Administración Estratégica, un enfoque integrado, sexta edición, Pág. 6

⁴¹ Administración y Finanzas, Estrategias y ventajas competitivas, Monografías, Pág. 2
<http://www.monografias.com/trabajos44/ventajas-competitivas/ventajas-competitivas.shtml>

que la organización tenga, estas son la fortaleza que permite diferenciación en los productos y/o costo sustancialmente menores que los de los rivales.

Para la creación de valor y rentabilidad alta existen tres factores a considerar dentro de las organizaciones; (1) la cantidad de valor que los clientes colocan en el producto; (2) los precios que la empresa pone a los productos y (3) los costos para crear valor en el producto.

Para mantener la diferenciación y la estructura de costos se requiere de habilidades diferentes que los clientes perciban y de una estructura de costos bajos, esto otorga una ventaja competitiva en la cadena de valor que las organizaciones desarrollen tanto en sus actividades primarias o de apoyo.⁴²

La ventaja competitiva es el resultado de una efectiva combinación de circunstancias nacionales y estrategia de la empresa. La premisa es que la empresa debe crear y mantener una ventaja competitiva en comparación con los mejores competidores mundiales, existiendo diversas técnicas o herramientas para desarrollar y mantener una estrategia empresarial competitiva. Entre otras se mencionan las siguientes:

- Diamante de la competitividad de Porter
- Matriz BCG
- Análisis financiero de Largo Plazo
- 7 Herramientas de control estadístico de la calidad
- Análisis (SWOT) FODA, herramienta que se desarrollará para este trabajo.⁴³

2.7.1. ¿CÓMO EVALUAR LA VENTAJA COMPETITIVA?.

El determinar el grado de ventaja competitiva de un sector de negocio es complicado, pero aun así se puede realizar una evaluación de esta mediante la

⁴² Arthur A. Thompson, Jr. Y A.J. Strickland III, Administración Estratégica Textos y Casos, 13 edición, 2005, Mc Graw Hill, Pág. 80 al 119

⁴³ Prof. Rafael Catellot, Taller de Administración Estratégica, Cursos de Maestría presentación en Power Point, 2008, diapositiva # 13

aplicación de ciertos indicadores que pueden determinar el impacto de nuestra ventaja competitiva (Ver cuadro 2).

Por lo general las medidas más confiables y objetivas de la ventaja competitiva son participación de mercado relativa y rentabilidad relativa. La participación de mercado puede ser, incluso, una mejor medida que la rentabilidad. Si usted es el líder del segmento y no pierde participación de mercado, casi siempre tiene ventaja competitiva. Así será también si usted está ganando participación de mercado y tiene una proyección realista de convertirse en líder.

Con bastante frecuencia, el liderazgo en el segmento se correlaciona con una alta rentabilidad. Usted tenderá a ser más rentable en los segmentos donde es líder que en aquellos donde no lo es. También tenderá a tener más rentabilidad que los competidores en el mismo segmento si es el líder. Cuando esto no es verdad, usted puede estar equivocado en la definición del segmento. Cuando no se ha equivocado en esta definición y es el líder, y no tiene más rentabilidad que sus competidores, casi siempre ésta es una gran oportunidad para aumentar la rentabilidad. Cuanto más grande es el segmento, usted tiene que ser más rentable.

Cuadro 2 Indicadores de ventaja competitiva		
No.	Indicador	Significado
1	Liderazgo de mercado	Segmento
2	Aumento de la participación de mercado	Segmento
3	Alta rentabilidad	En relación a sus otros segmentos
4	Alta rentabilidad	En relación a sus competidores
5	Popularidad entre los clientes	Calificado más alta que su competencia
6	Marcas más fuertes que las de su competidor.	Participación en unidades
7	Mayor calidad, comparado con su competidor	Por el mismo costo
8	Niveles de servicio más altos que su competidor	Por el mismo costo
9	Cuenta con diferenciación que valoren los clientes.	Servicio o producto
10	Costo y precio más bajo que su competidor	Por la misma calidad/servicio
11	Conservación más alta de los clientes	Que los competidores
12	Conservación más alta de los clientes	Que en sus otros segmentos
13	Capacidad de atraer a profesionales del mercado	Sin pagar más

2.8. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS EMPRESARIAL.

Es frecuente usar el término herramienta, por extensión, para denominar dispositivos o procedimientos que aumentan la capacidad de hacer ciertas tareas. Este es el caso para mejorar el análisis empresarial de una organización.

Las herramientas facilitan las tareas del ser humano. Específicamente aplicadas al ámbito empresarial, nos servirán para proveer el logro del objetivo, establecer o llevar a cabo la administración estratégica.

Dentro de las herramientas de análisis que pudieran ser tomadas para el estudio y aplicación de una evaluación correcta y poder llegar a una ventaja competitiva, se encuentran las siguientes; Matriz FODA (SWOT) la cual puede contener algunas matrices de apoyo como Matriz de Evaluación de los Factores Internos, Matriz de Evaluación de los Factores Externos, Matriz de la Gran Estrategia entre otros. También podemos considerar además del FODA, el Diamante de Porter, la Matriz de Boston Consulting Group, Análisis financiero a largo plazo, 7 Herramientas del Control Estadístico de la Calidad, entre otras, las cuales serán desarrolladas en los siguientes apartados.

Cuadro 3 Herramientas para Desarrollar Estrategia Empresarial⁴⁴	
1	Matriz FODA (SWOT)
2	Diamante de la Competitividad de Porter
3	Matriz de Boston Consulting Group
4	Análisis Financiero de Largo Plazo
5	7 Herramientas del Control Estadístico de la Calidad

⁴⁴ Humberto Ponce, Matriz FODA, Enseñanza e investigación en Psicología, Universidad Veracruzana. ISN (versión impresa): 0185-1594, México, consultada 19 dic. 2008. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/292/29212108.pdf>

Cuadro 4 Marco analítico para Formulas Estrategias⁴⁵	
Etapa 1: De los Insumos	
Matriz de Evaluación de los Factores Internos	(MEFI)
Matriz del Perfil Competitivo	(MPC)
Matriz de Evaluación de los Factores Externos	(MEFE)
Etapa 2: De la Adecuación	
Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas	(MAFE)
Matriz Interna - Externa	(MIE)
Matriz de la Gran Estrategia	(MGE)
Etapa 3: de la Decisión	
Matriz Cuantitativa de la Planeación estratégica	MCPE

2.8.1. FODA.

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats), en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una empresa, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una prospectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strickland (1998)⁴⁶

2.8.1.1. CÓMO IDENTIFICAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

Las fortalezas son en las organizaciones las funciones que realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal y la evidencia de sus competencias, (McConkey, 1988); (Stevenson, 1976)⁴⁷.

⁴⁵ BIP

⁴⁶ BIP

⁴⁷ Humberto Ponce, Matriz FODA, Enseñanza e investigación en Psicología, Universidad Veracruzana. ISN (versión impresa): 0185-1594, México, consultada 19 dic. 2008. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/292/29212108.pdf>

Algunos otros aspectos también son considerados como fortalezas como lo son, sus recursos valiosos y su capacidad competitiva.

Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente lo que la coloca en una situación débil (Henry, 1980)⁴⁸.

Los activos competitivos de una empresa son considerados como sus fortalezas y los pasivos competitivos son considerados como sus debilidades, un error sería el tratar de equilibrar la balanza de los activos y los pasivos, lo importante es que los activos competitivos destaquen por mucho sobre los pasivos competitivos. El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de las que las organización realizan de la mejor manera y evitando estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de sus pasivos competitivos.

2.8.1.2. ACTIVIDADES QUE INVOLUCRAN LOS ASPECTOS INTERNOS DE UNA ORGANIZACIÓN.

El Análisis Interno⁴⁹ permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de;

- La gerencia general
- Mercadotecnia
- Finanzas y contabilidad
- Producción y operaciones
- Investigación y de desarrollo
- Sistema computarizado de información de un negocio.

⁴⁸ BIP

⁴⁹ Carlos Barthelmess Vargas, Surgimiento de la Planeación estratégica, barthelmess1@hotmail.com

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

2.8.1.3. COMO IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representa la suma de fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas negativas y problemas potenciales.

El análisis Externo el cual tiene como objetivo identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas."⁵⁰

2.8.1.4. AMBIENTES INTERRELACIONADOS (EXTERNOS).

Es importante tomar en cuenta a los ambientes que integran y rodean a la empresa, ya que estos se desarrollan de manera interrelacionada, ninguna

⁵⁰ Carlos Barthelmess Vargas, Surgimiento de la Planeación estratégica, barthelmess1@hotmail.com

organización se desarrolla en ambientes independientes en los que los factores internos o externos no generen ningún impacto a esta.

Los ambientes interrelacionados son;

- El inmediato o de la industria (donde opera la organización)
- El ambiente nacional y
- El macro ambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar el macroambiente consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evita o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

2.8.1.5. MICHAEL PORTER Y EL FODA.

Para Porter (1998) las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, etc.).

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.⁵¹

El análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero dentro de su simpleza residen conceptos fundamentales de administración. Es una técnica de diagnóstico organizacional colectiva que se empezó a conceptualizar, partiendo del campo de fuerzas. Para su estudio y comprensión esta herramienta se puede segmentar en sus componentes.

¿Quién puede aplicar la herramienta FODA? La respuesta es que cualquier persona; en lo particular y en lo empresarial o institucional, siempre y cuando se puedan responder tres preguntas: 1) Lo que estoy analizando, ¿es relevante?, 2) Lo que analizó, ¿está fuera o dentro de la empresa?, 3) Y ¿es bueno o malo para la empresa?⁵²

⁵¹ Humberto Ponce, Matriz FODA, <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/292/29212108.pdf>

⁵² Carlos Maturana, Análisis FODA para MYPIMES, http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis_FODA%20UAM_IADE.pdf

2.8.2. DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DE PORTER

El diamante de Michael Porter es un sistema mutuamente reforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros. El diamante es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, se encuentran interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros.

De acuerdo con Porter, el que una nación cuente con sectores capaces de competir exitosamente en el mercado internacional, depende en gran medida del contexto que rodea a las empresas que conforman cada sector, pues estas no son entes aislados. Este entorno nacional está determinado por la interacción de cuatro grupos de atributos y dos factores de contexto: (1) Condiciones de los factores, (2) Condiciones de la demanda, (3) Los proveedores, las industrias relacionadas y de apoyo, y (4) La estructura y rivalidad de las empresas, complementada por dos elementos (a) la casualidad y (b) el rol del estado^{53, 54}.

En la figura 2 se muestra un diagrama reflejando las interrelaciones mencionadas.

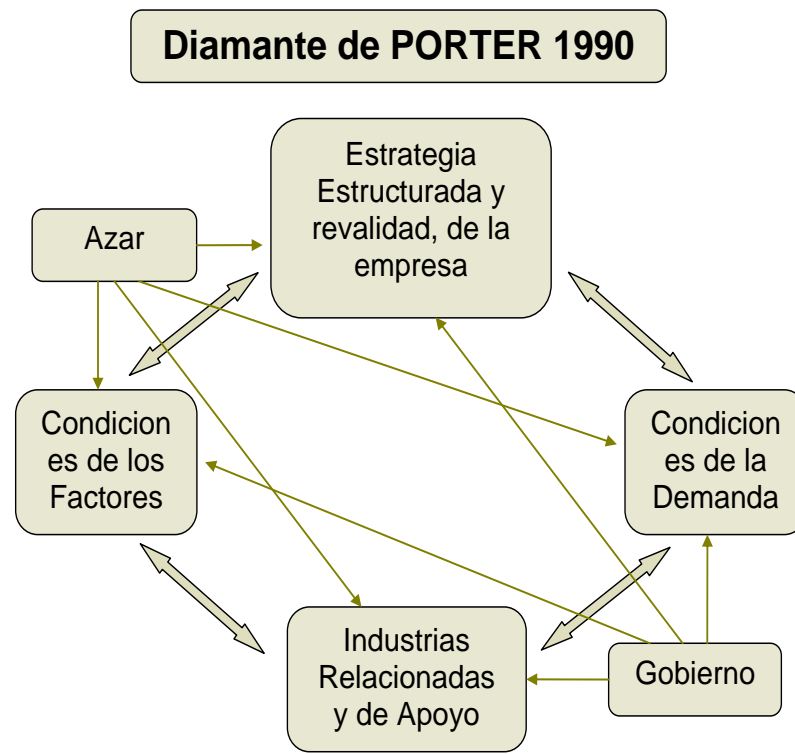
⁵³ Raúl Rodríguez, Diamante de Porter, 2008, Pág. 1 a 2

<http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/mkt/ciclo-de-vida-del-producto-por-porter>.

⁵⁴ Mansilla Nuñez, Modelo de Planeación, Tesis digitales UNMSM, Impacto del ATPDEA en el Sector Textil y de Confecciones del Perú Caso TSC. Pag. 2 a 5

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Ingenie/mansilla_nn/Cap3.pdf

Figura 2: Diamante de Porter.



2.8.3. MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP).

Durante la década de los años sesenta se desarrollaron varias técnicas que aportan un marco de referencia para categorizar la participación de mercado en relación con el crecimiento de éste, respecto al formato de matriz BCG, también conocida como Matriz de Boston, la cual busca establecer la posición competitiva actual de una organización dentro de su industria.

La Matriz BCG es un análisis gráfico desarrollado por Bruce Henderson para la consultora empresarial americana Boston Consulting Group en 1970. Su objetivo es el soporte y análisis del portafolio de productos con los que cuenta un negocio basado en el ciclo de vida del producto. Esta matriz es utilizada

para reagrupar recursos en actividades de gestión de marcas y productos (marketing), planeación estratégica y análisis de portafolios.⁵⁵

Figura 3: Matriz BCG

		MATRIZ CRECIMIENTO-PARTICIPACIÓN	
		ALTA	INTERROGACIÓN
% DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	ALTA	ESTRELLA Alta participación relativa en el mercado	Baja participación relativa en el mercado
	BAJA	VACA Mercado decreciente pero alta participación en el	PERRO Mercado decreciente y baja participación en el
		ALTA	BAJA
		PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO	

BCG es una matriz de crecimiento-participación, dividida en cuatro cuadrantes: estrellas, signos de interrogación, vacas lecheras y perros.

La representación gráfica de esta matriz se muestra a continuación.⁵⁶

⁵⁵ Wikipédia, a enciclopédia livre, enero del 2009, http://pt.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG

⁵⁶ Análisis estratégico de una marca de modelos de plástico a escala. Monografía.com <http://www.monografias.com/trabajos35/analisis-estrategico-marca/analisis-estrategico-marca.shtml#mmatrizboston>

Cuadro 5 Características de la matriz BCG	
Nombre	Características
Estrellas	Alta participación relativa en el mercado, Mercado de alto crecimiento, Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento, Utilidades significativas.
Interrogación	Baja participación en el mercado, Mercados creciendo rápidamente, Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento, Generadores débiles de efectivo, La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en éste negocio.
Vacas	Alta participación en el mercado, Mercados de lento crecimiento, Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado, Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios, Márgenes de utilidad altos.
Perros	Baja participación en el mercado, Mercados de crecimiento lento, Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas.

2.8.4. ANÁLISIS FINANCIERO DE LARGO PLAZO.

La base del análisis económico-financiero esta en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, por lo que el mismo se presenta con una triple funcionalidad: a) análisis de la rentabilidad de la empresa: b) estudio de la solvencia de la empresa, es decir, la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras: y c) análisis de la estructura financiera de la empresa con la finalidad de probar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la misma⁵⁷

En los estudio del análisis a corto plazo, se sabe que lo más importante es la liquidez con la que la empresa hará frente al pago de sus deudas a corto plazo y el estudio descansa sobre la composición del activo circulante y pasivo circulante.

⁵⁷ Álvaro Cuervo y Pedro Rivero, El análisis económico-financiero de la empresa, Catedráticos de la Universidad Complutense de Madrid. Revista Española de Financiación y Contabilidad Volumen 49, 1986 <http://scholar.google.com/scholar?q=analisi+financiero++a+largo+plazo&hl=en&lr=>

Por el contrario el análisis a largo plazo trata de estudiar la capacidad que tiene la empresa para pagar sus deudas a largo plazo y consiguientemente hay que considerar todo el activo y pasivo en su conjunto. Para este tipo de análisis se pueden hacer estudios comparativos a través de diferencias absolutas de las masas de los estados financieros y de estados financieros comparados en valores absolutos y relativos.

Para iniciar este análisis hay que tener presente la división del balance de situación financiera en cinco masas patrimoniales y también habrá que considerar para este análisis los resultados obtenidos por la empresa, es decir, la capacidad de la empresa para generar beneficios en el futuro.

Recordemos que la división del balance en cinco masas patrimoniales es la siguiente: activos circulantes y no circulantes en comparación de los pasivos a corto y largo plazo, en relación con los fondos propios.⁵⁸

2.8.5. SIETE HERRAMIENTAS DE CONTROL ESTADÍSTICO.

La evolución del concepto de calidad en la industria y en los servicios ha permitido lograr alcanzar la etapa de Control de Calidad en el proceso. Esto bajo el pensamiento que la "La Calidad no se controla, se fabrica".

Para llegar a una Calidad de Diseño que significa no solo corregir o reducir defectos sino prevenir que estos sucedan, como se postula en el enfoque de la Calidad Total.

El camino hacia la Calidad Total requiere del establecimiento de una filosofía de calidad, crear una nueva cultura, mantener un liderazgo, desarrollar al personal y trabajar un equipo, desarrollar a los proveedores, tener un enfoque al cliente y planificar la calidad, trabajo que se realiza día a día.

Para resolver estos problemas o variaciones y mejorar la Calidad, es necesario basarse en hechos y no dejarse guiar solamente por el sentido común, la

⁵⁸ Análisis Patrimonial, Contabilidad .tk. <http://www.contabilidad.tk/node/161>

experiencia o la audacia. Basarse en estos tres elementos puede ocasionar que cuando se fracasa no es posible imputar la responsabilidad de la misma a quien se debiera.

De ahí la necesidad de basarse en herramientas estadísticas que sigan un procedimiento sistemático y estandarizado de solución de problemas. Existen 7 herramientas básicas que han sido ampliamente adoptadas en las actividades de mejora de la Calidad y utilizadas como soporte para el análisis y solución de problemas operativos en los más distintos contextos de una organización; a continuación se mencionan: (1) Hoja de control; (2) Histograma; (3) Diagrama de Pareto; (4) Diagrama de causa efecto; (5) Estratificación; (6) Diagrama de Scadter (Diagrama de Dispersión) y (7) Gráfica de control.⁵⁹

⁵⁹ Monografías. 7 Herramientas básicas para el control de calidad
<http://www.monografias.com/trabajos7/herba/herba.shtml>

CAPITULO VIII METODOLOGÍA

3.1. MATERIALES Y MÉTODOS.

3.1.1. POBLACIÓN UNIVERSOS.

El universo de la población objetivo de este estudio se encuentra enmarcado en beneficiarios pecuarios apoyados por el PDR en BC. El total de este universo solicito el apoyo para la compra de ganado ovino o caprino según sea el caso.

En BC el PDR en el periodo del 2000 al 2004 beneficio a 161 productores en total, siendo este numero el considerado para la tomar la muestra de estudio.

Las autoridades locales del PDR APC facilitaron el estudio con la entrega de un listado anual que contenía nombre, ubicación, apoyo y cabezas obtenidas por el productor, este listado facilito la clasificación (ovinos o caprinos) y la clasificación de cada uno de los beneficiarios.

3.1.2. DISTRIBUCIÓN DE LOS APOYOS SEGÚN SU GIRO.

E el periodo de estudio, no solo se apoyo por parte del PDR a productores de ovejas o cabras, este programa aporto capital también a productores bovinos, abejas, cerdos, aves, acuacultura y apoyo a la infraestructura como lo fueron, corrales, maquinaria, etc..., por tal motivo la separación del numero de beneficiarios OVCA en los diferentes años que ampara el periodo de estudio, quedo de la siguiente manera;

Cuadro 6 Apoyo productivo por especie y número de beneficiarios por año:						
Especie animal	Año					Total
	2000	2001	2002	2003	2004	
Ovino	31	80	0	1	1	113
Caprino	15	31	0	0	2	48
Total	46	111	0	1	3	161

3.1.3. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.

Con base en el total de universo de 161 beneficiarios se obtuvo una muestra aleatoria de 54 beneficiarios compuesta por 16 caprinocultores y 38 ovinocultores elegidos acorde a un diseño de muestreo estratificado con asignación proporcional al tamaño del estrato siendo la especie animal el criterio establecido (Yamane T, 1967⁶⁰)

Las operaciones realizadas fueron basadas en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(\sum W_i S_i)^2}{ND^2 + \sum W_i S_i^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

Si = desviación estándar del i-ésimo estrato

N = tamaño de la población

Wi = media del i – ésimo estrato

Precisión del estimador: $D^2 = \frac{d^2}{t_{\alpha/2}^2}$

Donde d = 5% de la media ponderada del monto de la inversión. Una vez obtenido el tamaño de la muestra, se distribuyó a los estratos, utilizando la siguiente fórmula:

$$n_i = n * \frac{W_i S_i}{\sum W_i S_i}$$

Donde:

ni= tamaño de la muestra por i-ésimo estrato

n= tamaño de la muestra

wi= media del i-ésimo estrato

⁶⁰ Yamane T (1967). Elementary Sampling Theory. Englewood Cliffs, N.J., Prentice -Hall. E.U. 404 pp.

si= desviación estándar del i-ésimo estrato

3.1.4. DESARROLLO DEL INSTRUMENTO APLICADO A LA MUESTRA.

El instrumento diseñado para la recolección de datos fue la aplicación de una encuesta, la cual se realizó de manera personal, donde además se aplicaron técnicas de investigación adicionales como el desarrollo de la entrevista y la observación profunda por parte del encuestador.

El cuestionario para OVCA incluyó sus características socioeconómicas, variables zootécnicas implementadas en sus hatos (alimentación, sanidad animal, reproducción, manejo productivo y administrativo), origen del conocimiento de las prácticas señaladas e información relacionada a los esquemas de comercialización vigentes en el periodo del estudio comprendido entre los años 2000 – 2004.

Los beneficiarios se distribuyeron en los municipios de Ensenada, Tijuana, Tecate y Mexicali (Figura 1).

En Mexicali el clima es árido, desértico y extremoso, con veranos prolongados y temperaturas superiores a los 50°C en los meses de julio y agosto, con media anual de 21.5°C, registrándose precipitaciones anuales de 76 mm en promedio, predominantes en invierno. Esta zona corresponde al Distrito de Desarrollo Rural Mexicali (DDR 02).

El estudio de campo fue realizado en el periodo de febrero a junio del 2006. Una vez levantadas las encuestas fueron capturadas en Microsoft Excel® (2000) obteniéndose estadísticos descriptivos.

La clasificación del origen del conocimiento técnico fue realizada ordenando las respuestas de actividades zootécnicas llevadas a cabo cuya recomendación tuviera como fuente un agente técnico gubernamental o privado, la asociación ganadera, así como los cursos, informes o conferencias emitidas por

instituciones de educación o centros de investigación. Las actividades zootécnicas cuyo origen provinieran de las recomendaciones de otros productores, familiares relacionados con la actividad y la experiencia personal fueron clasificadas como conocimiento "No técnico". Las frecuencias obtenidas de ambas clasificaciones fueron comparadas de acuerdo a una distribución binomial.

Los resultados productivos, las causas de retiro y los esquemas de comercialización fueron obtenidos por suma de frecuencias. En ambos análisis se utilizó el programa SAS® (versión 8.0).

CAPITULO IX RESULTADOS

4.1. RESULTADOS ESTADÍSTICOS

4.1.1. DISTRITO 01 “LOCALIDADES VISITADAS”

- **Ensenada:** Ej. Chapala, Ej. Nuevo Mexicali, Ej. Chapultepec, El Porvenir, Km. 129 transpeninsular (Rancho los Torotes Arroyo), Km. 129 transpeninsular a Cataviña (Cañón 81), Maneadero, Rancho La joya, San José de la Zorra y Valle de San Quintín.
- **Tecate:** Rancho la Ciénega, Valle de Neji y Peña Blanca.
- **Tijuana:** Ej. Gral. Francisco Villa
-

4.1.2. DISTRITO 02 “LOCALIDADES VISITADAS”

- **Mexicali:** Col. Cerro Prieto IV, Col. V. Carranza, Col. Nuevas, Col. Pescadores, Col. Silva, Col. Zacatecas, Ej. Chiapas no. 2, Ej. Durango, Ej. El Marítimo Ej. Guerrero, Ej. Islas Agrarias A, Ej. Nuevo León, El Chorizo (Ej. Nuevo León), Ej. Oviedo Mota, Ej. Saltillo, Ej. Sonora, Ej. Tlaxcala, Ej. Jiquilpan, Ej. Nayarít, Estación Delta, Pob. Guadalupe Victoria, Pob. El Mezquital, Pob. El Sombreroete y Pob. Luis B. Sánchez.

4.1.3. SEXO, EDAD, ESCOLARIDAD Y ESTADO CIVIL DE LOS OVCA ENTREVISTADOS

De los 62 beneficiario entrevistados el 66.1% al sexo masculino y 33.9% al sexo femenino, de los cuales el 18.6% corresponde al Distrito 01 y el 81.4% corresponde al Distrito 02, la edad promedio es de 47.95 años considerándose una población mayoritaria de adultos jóvenes, la escolaridad promedio fue de 8 años (no terminaron secundaria), siendo Ensenada y Tijuana el mayor grado de escolaridad encontrado. El 81% de los beneficiarios están casados

4.1.4. ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LOS BENEFICIARIOS

La actividad general preponderante es la de agricultor (35.5%), y le siguen en orden descendente la de ama de casa (16.1%), empleado gubernamental (11.3%), trabajador independiente (9.7%), ganadería y comercio (8.1% respectivamente), y otros menores. Solamente un 22% de las mujeres que recibieron apoyo del programa tiene una relación directa con la actividad para la cuál solicitaron recursos. La investigación de campo reportó que las mujeres que solicitaron apoyo y no se dedican a la actividad, la solicitaron para sus maridos y/o hijos.

4.1.5. TENENCIA DE LA TIERRA

De los beneficiarios un 19.65% manifestó no ser poseedor de tierra contra un 80.36% que si. Un dato significativo lo son los beneficiarios que optaron por ovinos quienes en un 24.39% no cuentan con tierra. Todos los beneficiarios sin tierra pertenecen al municipio de Mexicali.

Tipo	Porcentaje
Prestada	2.17%
Otra	4.35%
Poseionario	6.52%
Comunal	6.52%
Privada	8.70%
Rentada	17.39%
Ejidal	54.35%
	100.00%

4.1.6. LA VIVIENDA

Los años promedio de habitar la casa fue de 19.18 años lo que indica que esta necesidad familiar ha sido satisfecha con años de anticipación. La propiedad de la casa habitación resulto en un 93.3% de ovinocaprinocultores que cuentan con casa propia (tabla No. ¿?).

Cuadro 8 Tipo de propiedad en vivienda

Vivienda	Ambos	Cabras	Ovinos
Propia	93.3%	100.0%	90.7%
Rentada	1.7%	0.0%	2.3%
Prestada	5.0%	0.0%	7.0%
Total general	100.0%	100.0%	100.0%

4.1.7. LA SALUD

Los beneficiarios ovinocaprinocultores cuentan en un 72.7% con servicios de salud siendo en este rubro el municipio de Mexicali el que más bajo porcentaje de estos servicios reportó (tabla No. ¿?).

Cuadro 9 Servicios de salud

Cuenta con servicios médicos	Ambos	Cabras	Ovinos
Si	72.7%	80.0%	69.8%
No	27.3%	20.0%	30.2%
Total general	100.0%	100.0%	100.0%

De los beneficiarios que cuentan con este servicio un 41.3% cuenta con IMSS, un 16.6% con ISSSTE, un 12.5% con seguro popular y un significativo 29.5% con servicios privados de salud.

4.1.8. LA FAMILIA COMO UNIDAD BÁSICA DE PRODUCCIÓN

4.1.8.1. ANTECEDENTES EN LA ACTIVIDAD

El 82.7% se presenta como antecedentes de padres que ya se habían dedicado a la actividad (tabla No. ¿?).

Cuadro 10 Padres de beneficiarios Con antecedentes en la actividad.

Ambos	Caprinocultores	Ovinocultores
82.7%	80.0%	83.7%
17.3%	20.0%	16.3%
100.0%	100.0%	100.0%

Sin embargo, estos antecedentes son significativamente agrícolas y la ganadería es una actividad complementaria (tabla No. ¿?).

Actividad	Ambos	Caprino	Ovino
Agricultura	56.9%	46.7%	61.0%
Ganadería	14.5%	26.7%	9.8%
Agropecuario	19.4%	6.7%	24.4%
Acuicultura	1.9%	6.7%	0.0%
Otra	7.3%	13.3%	4.9%
Total general	100.0%	100.0%	100.0%

Entre las actividades consideradas “otras” de los beneficiarios que tenían padres con antecedentes en la actividad se mencionaron la pesca (comercio de esta actividad), recolectores, comercio y empleado gubernamental (bajo el entendido que obviamente estas últimas no corresponden a actividades que pudieran ser consideradas como antecedentes agropecuarios).

4.1.9. CAPACIDADES PROPIAS DE LA ACTIVIDAD

Este punto trata de aquellas capacidades que están presentes en la actividad productiva de caprinos y ovinos. La información se presenta dentro del marco del desarrollo de capital humano que el programa propone.

4.1.9.1. ALIMENTACIÓN

Se detectó que en los sistemas de alimentación de ovinos y caprinos en un 95.32% no utilizan raciones, un 16.62% siembra otras variedades de pasto para consumo de estos animales, un 54.41% ha establecido praderas (aunque un 94.12% de estos consideran que no se debe al programa), un 24.31% utiliza minerales (pero un 69.23% considera que no se lo debe al programa), entre otros. Productores de ovinos manifestaron que el consumo de pasto en praderas (artificiales) no es rentable por el bajo precio de venta registrado.

4.1.9.2. SANIDAD

El área de sanidad es la más significativa como respuesta al programa (un 47.03% lleva las practicas sanitarias cuestionadas aunque un 71.28% considera que en nada se lo debe al programa). Se detectó que se confunde programas de vacunación con la participación en la campaña de erradicación de la brúcela y tuberculosis. Un significativo 73.5% de los beneficiarios participa en esta campaña. Se encontró que la brúcela es contra la enfermedad que más se vacuna (42.9%) y que un alto porcentaje (62.4%) manifiesta que tiene implementada una campaña de vacunación, no sabe contra que vacuna.

La frecuencia anual de limpieza de corrales es de 3.34 veces al año. Un 75.05% de los beneficiarios manifestó utilizar el estiércol como abono.

Respecto a los animales que mueren un 64.8% lleva acabo prácticas recomendadas como es quemarlos o enterrarlos. Un 14.8% los tira en un lugar cercano, 7.0% se los da a los perros, 7.9% los tira donde puede y el resto se quedan en campo y son devorados por animales carroñeros.

4.1.9.3. PRACTICAS DE MANEJO

Las prácticas de manejo son “tradicionales” en el Estado, es decir, practicas empíricas trasmitidas de generación en generación. El programa prácticamente no ha modificado las mismas, estando presentes en mayor significación en aretes de identificación (que representan más el control de animales sujetos a pruebas de diagnóstico en brúcela y tuberculosis que a un control de producción interno).

Un 35.3% separa animales jóvenes para su desarrollo y engorda y un 21.9% alimenta diferente a estos animales.

4.1.9.4. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

El área administrativa es sin duda la menos atendida por los productores. El hecho de que un beneficiario cuente con un proyecto obedece más a la obligación de tener este para acceder al apoyo que a proporcionar una estructura como organización. Se aprecia una muy baja participación de controles productivos y contables.

Un dato sobresaliente es el hecho de que prácticamente los productores no tienen calendarios de trabajo establecidos ni registros productivos. Se sigue produciendo como en los inicios de la actividad en el Estado.

Cuadro 12 Tipo de registro administrativo llevado Por los ovinocaprinocultores		
Pregunta	Si	No
¿Tiene un proyecto?	26.92%	73.08%
¿Tiene calendarios de trabajo bien establecidos?	6.81%	93.19%
¿Lleva registro de producción?	0.00%	100.00%
¿Lleva registros de sus empleados?	0.89%	99.11%
¿Lleva registros contables?	6.92%	93.08%
¿Lleva cuadernos de entradas y salidas?	5.38%	94.62%
¿Tiene planes para el próximo año?	35.88%	64.12%
¿Tiene una cuenta en el banco?	56.32%	43.68%
¿Tiene un crédito?	14.44%	85.56%
¿Busca ampliar su mercado?	21.26%	78.74%
Promedio	17.48%	82.52%

4.1.10. ASPECTOS REPRODUCTIVOS

4.1.10.1. CAPRINOS

Un 46.2% de los beneficiarios que crían cabras no saben que raza manejan, 38.5% utiliza animales criollos y un 15.4% maneja la raza Boer. Generalmente no se detectan calores (83.3%) aunque un 16.7% mencionó utilizar el semental (que se interpreta como no detección de calores específicamente). El tipo de reproducción es 100% por monta natural. Solamente un productor (del distrito de desarrollo rural 01) manifestó detectar gestación. El restante 94% no lleva a cabo esta práctica. Un 13.3% limpia y desinfecta el paridero. Solamente un productor encuestado lleva a cabo un programa de mejoramiento genético.

Entre las labores posparto, un 20% de los beneficiarios manifestó desinfectar ombligo. Un 27.3% separa animales jóvenes para su desarrollo y engorda. Pero solamente un 9.1% alimenta diferentes a los animales jóvenes

4.1.10.2. OVINOS

Un 94.4% de los beneficiarios que crían ovinos maneja la raza Peligüey, un 2.8% la raza Dorpe y un 2.8% la mezcla de Dorpe con Peligüey. Al igual que en la especie caprina no existe un método específico para la detección de calores (78.9%) aunque un 18.4% mencionó utilizar el semental (que se interpreta como no detección de calores específicamente). El tipo de reproducción es 100% por monta natural. El 100% de los beneficiarios no detecta gestación. Un 28.2% limpia y desinfecta el paridero. En el mismo porcentaje se presentan beneficiarios que manifiestan llevar un programa de mejoramiento genético.

Entre las labores posparto, un 36.8% de los beneficiarios manifestó desinfectar ombligo. Un 23.1% separa animales jóvenes para su desarrollo y engorda. Pero solamente un 15.4% alimenta diferentes a los animales jóvenes.

En resumen, no se tienen esquemas de reproducción y genética fuera de lo considerado “tradicional” en ambas especies.

4.1.10.3. ORIGEN DEL CONOCIMIENTO APLICADO POR LOS BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA

Estos resultados demuestran que el conocimiento del manejo de los animales, proviene de la experiencia previa adquirida por parte de los productores, los cuales se fueron transmisibles de generación en generación y que el apoyo recibido por el PDR no tuvo impacto en el desarrollo de las capacidades en el ámbito de producción ni en ámbito administrativo.

Cuadro 13 Origen del conocimiento de los ovinocaprinocultores			
Pregunta	Si	No	Total
¿Vacunan?	70.30%	29.7%	100.00%
¿Si Vacunan, lo hace por recomendación del técnico?	39.34%	30.96%	70.30%
¿Vacunan por recomendación de un familiar?	30.97%	8.37%	39.34%
¿Lleva prácticas de desparasitación?	75.30%	24.70%	100.00%
¿Desparasitan por recomendación del técnico?	33.21%	42.09%	75.30%
¿Suministran Sales?	45.60%	54.50%	100.00%
¿Suministran sales por recomendación del técnico?	17.05%	28.55%	45.60%
¿Vitaminan?	51.90%	48.10%	100.00%
¿Si Vitamina, lo hace por recomendación del técnico?	51.90%	0.00%	51.90%
¿Define cruzas?	30.80%	69.20%	100.00%
¿Si Define cruzas, lo hace por recomendación del técnico?	9.76%	21.04%	30.80%
¿Establece Praderas?	40.70%	59.30%	100.00%
¿Si Establece Praderas, lo hace por recomendación del técnico?	5.58%	35.12%	40.70%
¿Elabora dietas?	0.00%	100.00%	100.00%
¿Si Elabora dietas, lo hace por recomendación del técnico?	0.00%	0.00%	0.00%
¿Lleva registros?	9.30%	90.70%	100.00%
¿Si lleva registros, lo hace por recomendación del técnico?	4.25%	5.05%	9.30%
¿Pertenece a alguna organización económica?	14.80%	85.20%	100.00%
¿Divide Potreros?	31.50%	68.50%	100.00%
¿Si divide Potreros, lo hace por recomendación del técnico?	3.68%	27.82%	31.50%
¿Lotifica el ganado por producción?	13.00%	87.00%	100.00%
¿Si notifica la producción, lo hace por recomendación del técnico?	5.05%	7.95%	13.00%
¿Realiza transformación de la carne?	14.80%	85.20%	100.00%
¿Utiliza Henos o silos?	5.60%	94.40%	100.00%
¿Si utiliza henos o silos, lo hace por recomendación del técnico?	0.00%	0.00%	0.00%
¿Realiza empadres?	7.10%	92.90%	100.00%
¿Si realiza empadres, lo hace por recomendación del técnico?	0.00%	0.00%	0.00%
¿Maneja excretas?	7.30%	92.70%	100.00%

4.1.11. ASPECTOS PRODUCTIVOS

4.1.11.1. ELECCIÓN DEL PROVEEDOR

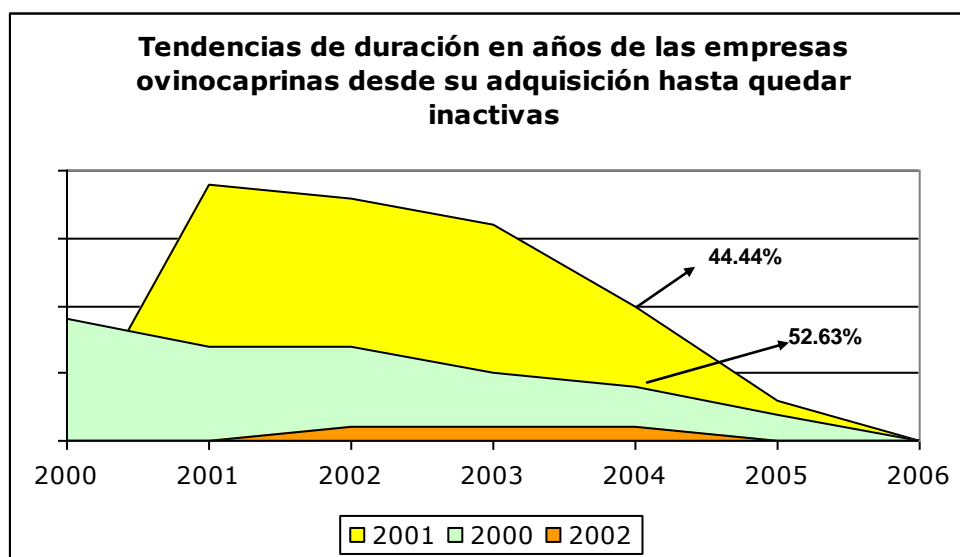
Los resultados muestran que en un 43.9% es el beneficiario pecuario quien elige al proveedor, el 29.8% lo hace conjuntamente con el técnico y en un 12.3% lo hace el técnico directamente. Un 14.0% manifestó (en un 83.3%) que la elección del proveedor había estado a cargo de amigos o familiares.

Los motivos para la elección de los proveedores están regidos por dos esquemas: 1) precio y calidad (29.6%) y cercanía (27.8%).

4.1.11.2. ESTATUS PRODUCTIVO

El estatus productivo de los beneficiarios OVCA ha venido tendiendo a la inactividad con el paso del tiempo. Al momento de la entrevista se encontró un 56.3% de caprinocultores fuera de la actividad y un 57.2% de ovinocultores en la misma condición.

Grafica 1 Tendencias de duración en años de las empresas de los beneficiarios OVCA del PDR de la APC en Baja California (2000 – 2004)

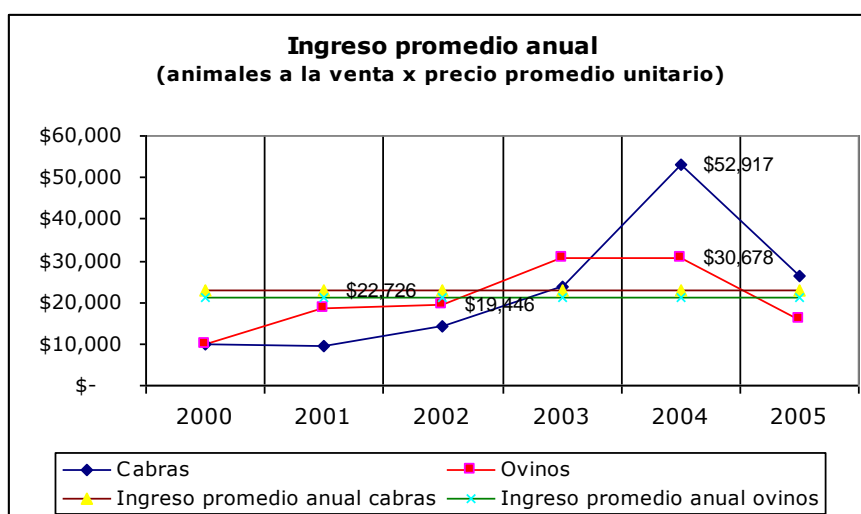


Habremos de retomar que si el 97% de los apoyos otorgados a los OVA fueron entregados entre el 2000 y 2001, es por eso que la grafica demuestra una gran cantidad de participantes en la actividad, partiendo de esta puntuación se aprecia que para el 2004 prácticamente estaban fuera de actividad un 50% de los beneficiarios que no continuarían en la actividad. La tendencia negativa continuó, y para el 2006 alrededor de un 57% del total de los beneficiarios ya se encontraban inactivos.

4.1.11.3. INGRESOS DE LOS OVCA, PRODUCTO DE ESTA ACTIVIDAD

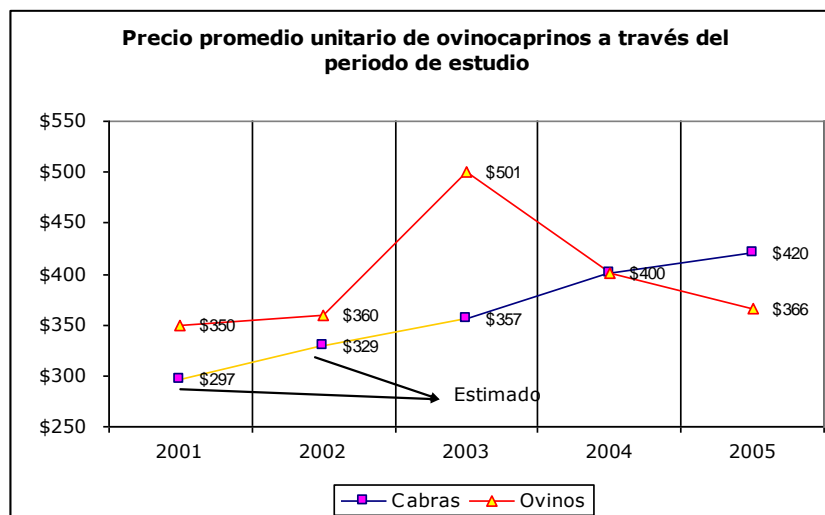
Para la estimación de los siguientes datos se han obtenido los promedios de respuesta de los beneficiarios entrevistados. Estos promedios han sido suavizados eliminando valores extremos.

Grafica 2 Comparación de ingreso promedio anual de OVCA's beneficiarios del PDR de la APC en Baja California (2000 – 2004)



Esta grafica muestra la tendencia que tuvieron los precios de las cabras en los periodos del 2000 al 2005, destacando de que a pesar de encontrarse por debajo del valor de las ovejas hasta el 2003, estas tuvieron una recuperación en el 2004 donde el numero de animales vendidos fue mayor, hecho que les permitió en promedio tener mayores ingresos que los ovinocaprinocultores.

Grafica 3 Tendencia anual de precios unitarios recibidos por unidad animal en promedio de ovino y cabras vendidas por beneficiarios del PDR de la APC en Baja California (2000 – 2004)



Esta grafica demuestra la tendencia a la alza que tuvieron los precios de los caprinos en el periodo estudiado, mas no fue este el caso de las ovejas, estas manifestaron un movimiento irregular, esta tendencia se atribuye a la sobre población de animales ofrecidos a la venta, generándose aquí el efecto de la oferta y la demanda.

Se dio el caso (extremo) de beneficiario con nivel escolar universitario que manifestó alcanzar 500 vientres en el año 2004. Vendió todo a \$280 pesos animal (sin pesar) debido a que los costos de alimentación no podían seguir siendo soportados.

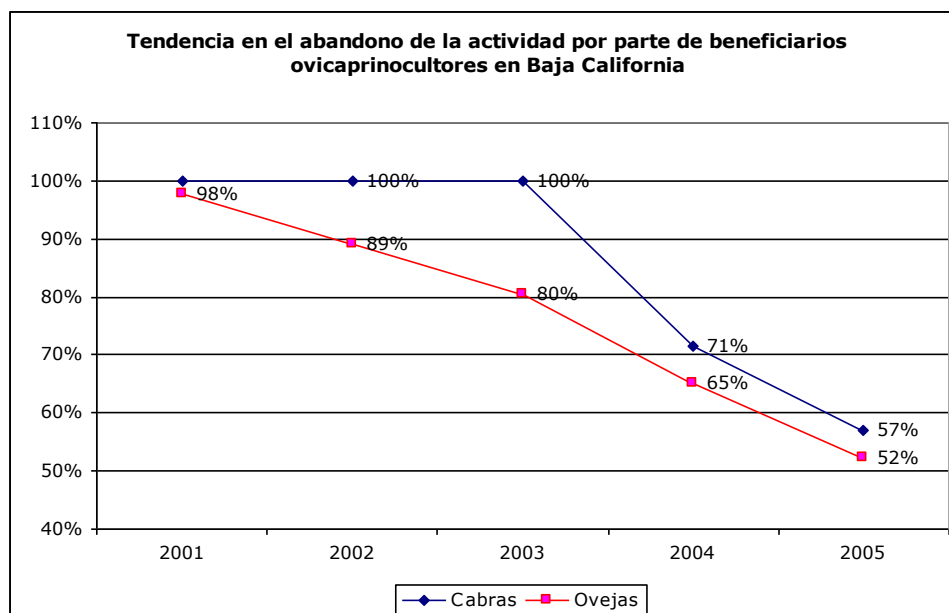
4.1.11.4. EL ABANDONO DE LA ACTIVIDAD

Los beneficiarios que optaron por los ovinos y caprinos en el periodo de estudio empezaron a abandonar la actividad a partir del 2003 (ovinos) para caer fuertemente el año del 2004. Para el 2005 prácticamente el 50% de los beneficiarios apoyados habían abandonado la actividad.

Llama la atención el abandono total de la actividad dado que la ganadería ovicaprina no presenta un comportamiento de fácil entrada fácil salida. Debe suponerse que un productor deja al menos un pie de cría base en espera de mejores precios. En caso de estudio manifiesta que este no fue el comportamiento.

No se encontró evidencia para suponer que la venta total del hato fuera una decisión motivada por la maximización de utilidades sino más bien para la minimización de pérdidas.

Grafica 4 Porcentaje anual de OVCA beneficiarios del PDR de la APC en Baja California (2000 – 2004) que se encuentran activos.



4.1.12. DINÁMICA PRODUCTIVA

4.1.12.1. SISTEMAS DE ALIMENTACIÓN

La mayoría de los beneficiarios opta por los pastos naturales o inducidos para alimentar a sus hatos. Sin embargo también los esquilmos, alimentos ensilados y forrajes henificados son proporcionados. Dietas y/o raciones balanceadas no

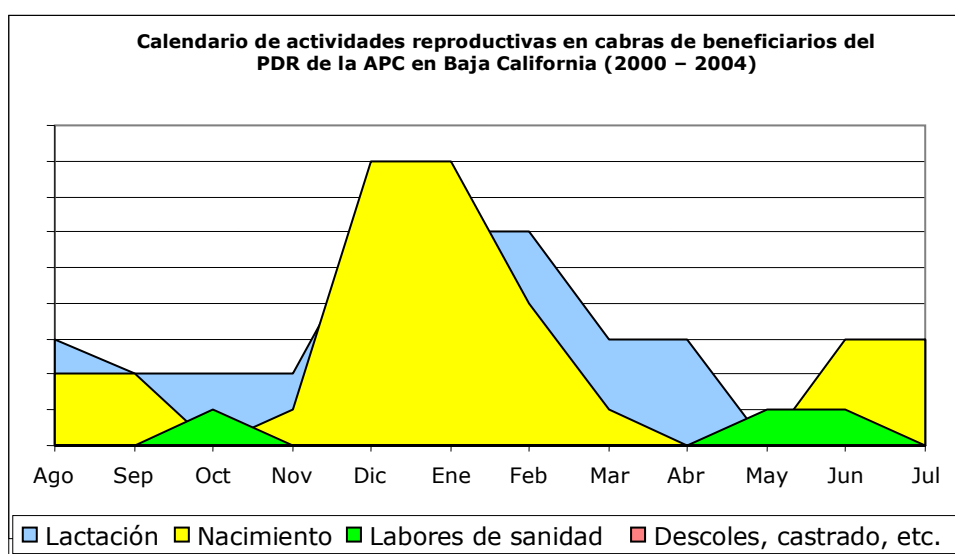
fueron encontradas en esta práctica productiva. En el cuadro No.2 se observa el porcentaje de beneficiarios que utiliza las distintas prácticas de alimentación, así como su costo estimado.

Cuadro 14 Alimentos utilizados en la alimentación de OVCA y su costo estimado					
Tipo de alimento	Si	No	Costo Kg.	Consumo diario/cabeza	Costo diario
Pasto natural o inducido	97.7%	2.3%	\$1.3	1.8	2.3
Esquilmos y subproductos agrícolas	35.3%	64.7%	\$0.2	1.7	0.4
Alimentos ensilados	10.9%	89.1%	\$1.0	0.5	0.5
Alimentos henificados	77.3%	22.7%	\$1.4	1.8	2.6
Dietas y raciones	0.0%	100.0%			

4.1.12.2. REPRODUCCIÓN ANIMAL

Los sistemas reproductivos siguen siendo tradicionales. Hatos con sementales dispuestos en manadas de hembras en los periodos de cruza que son dos estaciones en el estado (verano e invierno). De acuerdo al trabajo de campo el periodo de nacimientos más importante se da entre el periodo de noviembre a marzo (presentándose altas mortalidades por heladas) y existe un periodo de nacimientos entre junio y septiembre los cuales presentan el problema de las altas temperaturas del verano (sobre todo el en Valle de Mexicali).

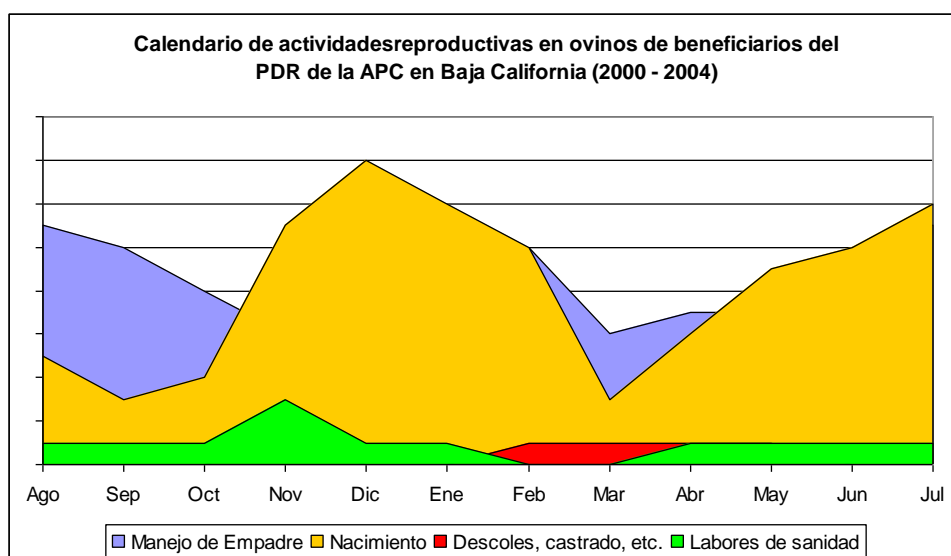
Grafica 5 Calendario de actividades reproductivas en hatos caprinos de beneficiarios del PDR de la APC en Baja California (2000 – 2004)



Labores complementarias a los nacimientos no fueron reportadas (descoles, castrados, entre otros) en las producción de caprinos.

El comportamiento reproductivo es similar en ambas especies sin embargo el periodo de nacimientos es más amplio en caso ovino así como también las labores de sanidad aparecen como practicas anuales en esta especie.

Grafica 6 Calendario de actividades reproductivas en hatos ovinos de beneficiarios del PDR de la APC en Baja California (2000 – 2004)



4.1.13. COSTOS DE PRODUCCIÓN

La estimación de costos de producción permite mostrar un perfil sobre las erogaciones más importantes dentro de esta actividad productiva. Sin embargo, la estimación puede estar a sobredimensionar por los productores como reacción a pregunta directa.

La estimación que a continuación se presenta (cuadro 15) tiene un cálculo del 35% del valor total reportado por los productores, debido a que el uso de los bienes o gastos realizados por estos no son exclusivos de la actividad caprina u ovina, como ya se apuntado con anterioridad, esta actividad es considerada por los productores como una actividad complementaria.

Los costos de producción representan las erogaciones de un hato de 90 animales, cantidad de animales logrado en el periodo correspondiente al año del 2004 y cuya manutención (prácticamente en el rubro alimentación) obligó a gran parte de los beneficiarios a retirarse de su actividad o a disminuir sus actos en un 40% aproximadamente

El ejercicio contará con cuatro escenarios 1) Costos reportados directamente por beneficiarios, 2) Costos estimados con forraje perenne, 3) Costos con forraje estacional y 4) Costos con pastos naturales.

Finalmente, se llevará a cabo un ejercicio de análisis de sensibilidad para estimar de acuerdo al número de animales logrados para venta por hembra el precio con el cual se podría alcanzar un punto de equilibrio.

Cuadro 15 Costos reportados directamente por los beneficiarios			
Insumos	Cabras	Ovinos	Ponderado
Medicinas y vacunas	\$ 170.3	\$ 194.8	\$ 189.0
Alimentos balanceados	\$ 8.9	\$ -	\$ 4.5
Alimento producido	\$ 3,800.0	\$ 4,071.6	\$ 3,999.2
Alimento comprado	\$ 5,587.3	\$ 4,156.3	\$ 4,523.2
Subtotal de insumos	\$ 9,566.5	\$ 8,422.7	\$ 8,715.9
Gasolina	\$ 353.5	\$ 399.6	\$ 388.6
Agua	\$ 7.4	\$ 6.8	\$ 7.0
Electricidad	\$ 6.1	\$ 26.4	\$ 21.0
Subtotal insumos genéricos	\$ 367.0	\$ 432.8	\$ 416.6
Servicios			
Consulta veterinaria	\$ 60.0	\$ 234.1	\$ 214.7
Alquiler de sementales	\$ -	\$ -	\$ -
Inseminación artificial	\$ -	\$ -	\$ -
Flete o transporte alquilado	\$ -	\$ -	\$ -
Otros servicios propios	\$ -	\$ -	\$ -
Otros servicios alquilados	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios de pesado (bascula)	\$ 12.0	\$ 18.6	\$ 17.8
Subtotal de servicio	\$ 72.0	\$ 252.6	\$ 232.5
Mano de obra			
Mano de obra familiar	\$ -	\$ 25.0	\$ 18.4
Mano de obra asalariada	\$ 1,080.0	\$ 1,033.1	\$ 1,052.8
Pago de servicios técnicos	\$ 40.0	\$ 80.0	\$ 60.0
Subtotal de mano de obra	\$ 1,120.0	\$ 1,138.0	\$ 1,131.2
Mantenimiento			
Equipo con motor	\$ 407.3	\$ 407.3	\$ 407.3
Infraestructura	\$ 104.0	\$ 104.0	\$ 104.0
Equipo sin motor	\$ 39.5	\$ 39.5	\$ 39.5
Subtotal de mantenimiento	\$ 550.8	\$ 550.8	\$ 550.8
Otros gastos			
Crédito	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -
Cuotas	\$ 46.0	\$ 98.5	\$ 86.4
Subtotal otros gastos	\$ 46.0	\$ 98.5	\$ 86.4
Costo total	\$ 11,722.3	\$ 10,895.5	\$ 11,133.4

Cuadro 16 Determinación de los costos de producción en tres escenarios distintos

Perenne			Estacional			Pasto natural		
Insumos	Cabras	Ovinos	Insumos	Cabras	Ovinos	Insumos	Cabras	Ovinos
Medicinas y vacunas	\$ 170.3	\$ 194.8	Medicinas y vacunas	\$ 170.3	\$ 194.8	Medicinas y vacunas	\$ 170.3	\$ 194.8
Alimento producido	-		Alimento producido	2,489.9	2,191.1	Alimento producido	-	-
Alimento	7,733.3	6,808.4	Alimento	3,169.0	2,788.7	Alimento	957.6	842.7
Subtotal de insumos	7,903.7	7,003.3	Subtotal de insumos	5,829.2	5,174.6	Subtotal de insumos	1,127.9	1,037.5
Subtotal insumos genéricos	367.0	432.8	Subtotal insumos genéricos	367.0	432.8	Subtotal insumos genéricos	367.0	432.8
Servicios			Servicios			Servicios		
Subtotal de servicio	72.0	252.6	Subtotal de servicio	72.0	252.6	Subtotal de servicio	72.0	252.6
Mano de obra			Mano de obra			Mano de obra		
Subtotal de mano de obra	1,120.0	1,138.0	Subtotal de mano de obra	1,120.0	1,138.0	Subtotal de mano de obra	1,120.0	1,138.0
Mantenimiento			Mantenimiento			Mantenimiento		
Subtotal de mantenimiento	550.8	550.8	Subtotal de mantenimiento	550.8	550.8	Subtotal de mantenimiento	550.8	550.8
Otros gastos			Otros gastos			Otros gastos		
Subtotal otros gastos	46.0	\$98.5	Subtotal otros gastos	46.0	98.5	Subtotal otros gastos	46.0	98.5
Costo total	10,059.4	9,476.1	Costo total	7,985.0	7,647.4	Costo total	3,283.7	3,510.3
Erogación anual Perenne			Erogación anual Estacional			Erogación anual para pasto Natural		
	\$120,713.35	\$113,712.84		\$95,819.75	\$91,769.35		\$39,404.55	\$42,123.97
% erogado en alimentación			% erogado en alimentación			% erogado en alimentación		
	78.6%			73.0%			34.3%	

<p align="center">Perennes</p> <p>Se estimó en base a costo de producción promedio de cultivo de alfalfa multiplicado por 5.8 ha y dividido entre 12</p>	<p align="center">Estacional</p> <p>Se estimó en base a costo de producción promedio de cultivo de Rye Grass multiplicado por 5.8 ha y dividido entre 12. Se adicionó la estimación de la adq. de alimento suficiente para alimentar 90 cabezas por 6 meses</p>	<p align="center">Pasto natural</p> <p>Se estimó costo de adquisición de alimentación henificada por tres meses para 90 cabezas de ganado.</p>
--	---	--

	Pasto Perenne	Pasto Estacional	Pasto natural
Costo anual ponderado	\$115,673	\$92,903	\$41,362
% de costos en alimentación	78.6%	73.0%	34.3%

4.1.14. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Recordatorio: Número de animales producidos por hembra a la venta es de 1.7 cabras y 1.4 ovinos.

Cuadro 17 Costo de venta por animal												
Animales producidos por hembra a la venta	350	400	450	500	550	600	650	700	750	800	850	900
1.5	\$47,250	\$54,000	\$60,750	\$67,500	\$74,250	\$81,000	\$87,750	\$94,500	\$101,250	\$108,000	\$114,750	\$121,500
2	63,000	72,000	81,000	90,000	99,000	108,000	117,000	126,000	135,000	144,000	153,000	162,000
2.5	78,750	90,000	101,250	112,500	123,750	135,000	146,250	157,500	168,750	180,000	191,250	202,500
3	94,500	108,000	121,500	135,000	148,500	162,000	175,500	189,000	202,500	216,000	229,500	243,000

Este análisis permite conocer que bajo el sistema de producción encontrado en Baja California la actividad requiere de precios de venta muy por encima de los que rigen el mercado en esta latitud geográfica. Es solamente mediante pastos naturales que se puede obtener ganancias dentro del marco de los precios vigentes.

Otros mercados con mejores precios, disminución de costos de alimentación y mejoramiento de parámetros reproductivos pueden mejorar la relación ingreso costo. Todas estas estrategias son viables pero dos están al alcance del beneficiario: disminuir costos de alimentación (mejorando eficiencia productiva en pastos) y mejorar parámetros reproductivos (fertilidad, nacimiento, mortalidad, peso)

4.1.15. EMPLEO

La generación de empleo es uno de los objetivos primordiales que persigue el PDR de la APC. Los datos arrojados en la investigación confirman que se generó 0.72 empleos por cada apoyo otorgado. Sin embargo, solamente 0.19 es considerado asalariado y el restante 0.53 es no asalariado. La estimación considera exclusivamente empleos no familiares. Se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 18 Empleos remunerados o no generados por apoyo a beneficiarios OVCA del PDR de la APC en Baja California (2000 – 2004)				
	Tipo	Hombres	Mujeres	General
Asalariado	Permanente	0.19	0.00	0.19
	Temporal	0.00	0.00	0.00
No asalariado	Permanente	0.33	0.13	0.46
	Temporal	0.07	0.00	0.07
	Total permanentes	0.52	0.13	0.65
	Total temporales	0.07	0.00	0.07
	T. Gral.	0.59	0.13	0.72

4.1.16. COMERCIALIZACIÓN

Este apartado muestra las actividades relacionadas en la comercialización de ovinos y caprinos por los beneficiarios del PDR de APC en Baja California que eligieron este tipo de apoyos. Los resultados son promedios ponderados. Las variaciones porcentuales pueden no dar 100% por ajustes a las respuestas y redondeo de decimales.

Cuadro 19 Consideraciones tomadas en cuenta por los OVCA en relación al conocimiento del mercado según su especie	
Productores concedores del precio de venta de su producto antes del apoyo	44.00%
Productores concedores de futuros compradores de su producto	32.00%
Productores concedores los canales de comercialización	40.00%
Productores caprinos que consideraron vender en pie	90.90%
Productores caprinos que consideraron vender en canal	9.10%
Productores ovinos que consideraron vender en pie	76.60%
Productores ovinos que consideraron vender en canal	12.80%
Productores que pensaron comercializar corderos	2.10%
Productores que consideraron venta de productos cocinados.	6.40%

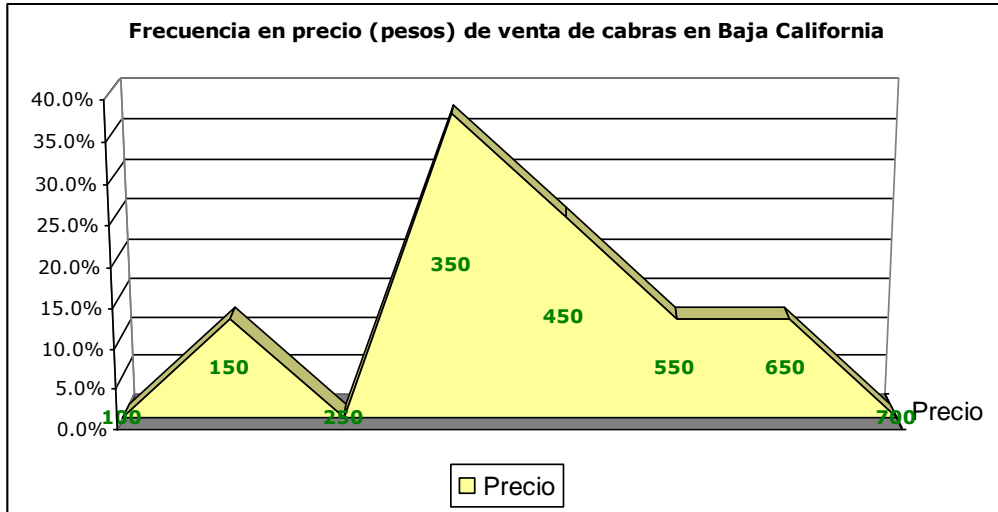
Solamente un productor consideró la posibilidad de aprovechar la lana.

Las fallas en la comercialización de su producto son consideradas por los beneficiarios en un 53.7% en el ámbito del precio, 11.1% en el lugar de venta (o canales de comercialización) y un 7.4% considera que en la presentación del producto. Un 16.7% estimo que los problemas en la comercialización para el caso de los caprinocultores se encuentra en el ámbito de los altos precios del alimento (no contaban con praderas) este hecho hacía no competitivo su producto al tener que comprarlo. Para el caso de los ovinocultores, el problema estuvo en el producto: la demanda en ese momento era de caprinos y no de ovinos.

Un 50% de los OVCA consideraron malo el precio de venta, un 20% regular y un 15% excelente y pésimo, respectivamente.

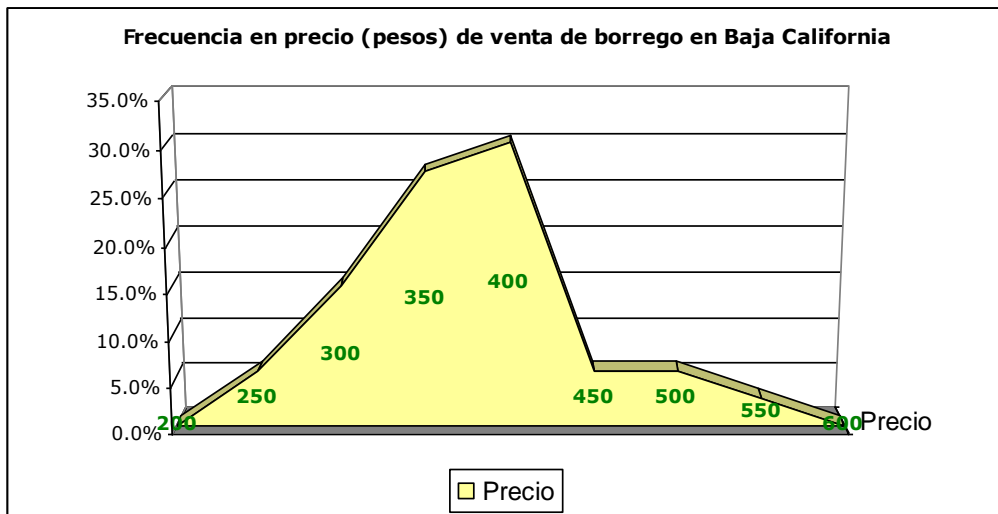
Los caprinocultores estuvieron comercializando sus productos en \$11 pesos promedio contra \$10 pesos kilogramo de los ovinocultores en números redondos. En el mismo orden, \$16.66 y \$17.75 pesos en promedio es lo que los OVCA consideran como precio “justo” con la finalidad de poder recuperar la inversión, cubrir gastos, tener utilidad, y crecer.

Grafica 7 Tendencias por precio de venta en cabras en relacion a las frecuencias en peso



En esta gráfica se muestra que por lo general una cabra estuvo costando (el 96% de los datos comprenden los años 2000 – 2001) entre \$350 y \$400 pesos. Se eliminaron valores extremos.

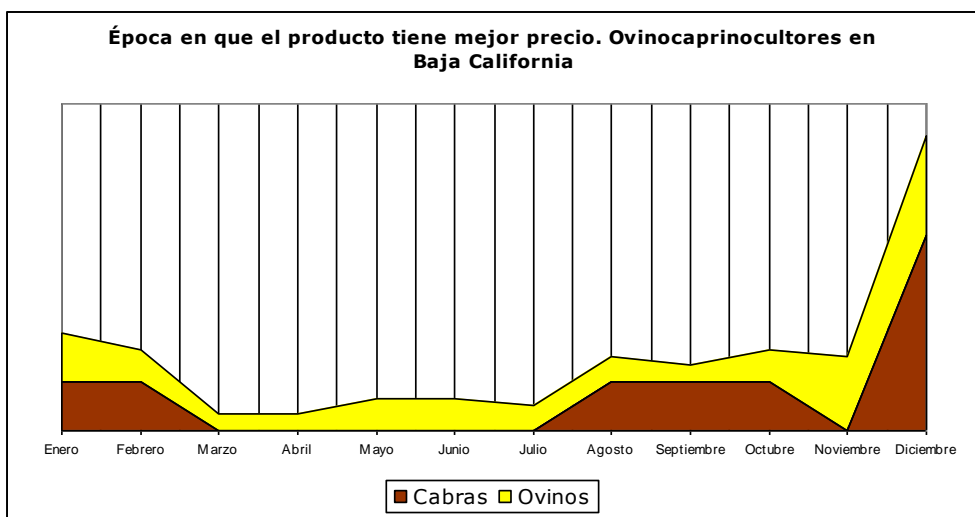
Grafica 8 Tendencias por precio de venta en ovejas en relacion a las frecuencias en peso



En esta gráfica se muestra que por lo general un borrego estuvo a la venta (el 96% de los datos comprenden los años 2000 – 2001) entre \$300 y \$400 pesos. Se eliminaron valores extremos.

La época del año que los productos ovinos y caprinos tienen mejor precio es en fin de año. La siguiente gráfica muestra esta tendencia. Las diferencias en tamaño obedecen al número de entrevistados. En ambas tendencias se manifiesta el pico para fin de año.

Gráfica 9 Épocas de mejores precios de venta de en cabras y ovejas en el año



Los mecanismos utilizados por los OVCA para fijar el precio de su producto son tomar como referencia el precio de otro productor (30.4%), aceptar el que el comprador en turno le propone (22.8%) y algunos prefieren poner un precio alto porque prefieren vender poco pero bien (18.5%).

El 72% de los OVCA conocen el destino final de su producto. Para los ovinocultores un 37.5% se va a la ciudad de Tijuana, el 23.2% se destina al consumo local, y 16.1% se consume particularmente. Los datos de los caprinocultores no son suficientes para determinar una tendencia (sin embargo

un 80% manifestó que fueron comprados por intermediarios tanto para consumo en Mexicali como en Tijuana, siendo esta última ciudad la que más los demanda).

Los motivos por los cuáles no venden directamente su producto son;

Cuadro 20 Motivos por lo que los OVCA no realizaron ventas directas	
El no tener contacto con sus clientes finales	42.5%
El requieren contactos para utilizar el rastro	10.5%
El no contar con equipo para trasladar sus animales al rastro	10.5%
El comercializar directamente los distraen de sus actividades productivas	5.3%
Varios motivos	31.2%

Es así que el 97.5% de los OVCA vendió a la puerta de su rancho o corral y solamente un 2.5% entregó al domicilio.

Entre los principales compradores de cabras se encuentran Jorge Hiraes, José Cruz y Manuel Contreras. Entre los principales compradores de borregos se encuentra Jorge Hiraes, Antonio Nasif (zona costa), Manuel Contreras, David Guerrero, Eduardo Sosa, Pedro “Vergara/Vargas” (zona costa) y Valentín Núñez.

Cuadro 21 Estrategias propuestas por los OVCA para aumentar sus ingresos	
Eliminar a los intermediarios	21.7%
Bajar los costos de producción	19.2%
Impedir o limitar la importación de producto similares o sustitutos	15.0%
Generar mas nacimiento y menos mortandad	13.3%
Promocionar el consumo de sus productos	10.8%
Cambiando la presentación de su producto	6.7%
Establecer un mercado fijo	13.3%

Los OVCA consideran que la promoción del consumo de los ovinos y caprinos les corresponden en un 28.6% a ellos mismos, 27.8% al Gobierno del Estado, 12.7% al Gobierno Federal, 7.9% al PDR de la Alianza para el Campo, 7.1% a la Unión Ganadera, el 1.6% el Gobierno Municipal, y el restante 14.3% considera

entre otras cosas, que no se requiere promoción, que solamente se fije un precio estable, nadie o no sabe (60.0%).

Finalmente, los OVCA consideran que en este negocio están ganando los intermediarios (49.9%), nadie (22.9%), los productores (17%), los proveedores de ganado (3.1%), los funcionarios del PDR de la APC (2.8%) y el restante 5.2% se mencionan el rastro y los taqueros (66.6%).

CAPITULO X DISCUSIÓN

5.1 COMPORTAMIENTO DE LOS OVCA

5.1.1. UNIDADES DE PRODUCCIÓN FAMILIAR

El estudio mostró que la constitución de los OVCA tiene un origen eminentemente familiar. Estos fueron grupos pequeños compuestos principalmente por el jefe de la familia (mayoritariamente el padre) los cuales se dedican a una serie alternativa de actividades productivas; en otras palabras la ovinocaprinocultura no es la actividad principal generadora de ingresos en la familia.

En el mismo sentido pero en lo relativo a la participación de la mujeres como beneficiarias directas de los apoyos del programa, el estudio pudo revelar que el 33.9% de ellas fungieron como prestanombres, es decir, que los activos recibidos fueron trasladados en dominio a sus esposos o hijos. El estudio no permite distinguir si el traspaso de esta responsabilidad tiene que ver directamente con la actividad en si (la ganadería) o tiene que ver con el hecho de que el programa tiene como grupo prioritario la participación de las mujeres y luego entonces permite un acceso mas fácil a los apoyos. A titulo personal se considera que esta segunda opción es la razón por la cual trasladaron su actividad al género masculino. De aceptarse esta última proposición significaría que el programa del PDR no tiene un impacto directo en los apoyos desde una visión de género.

5.1.2. LA FAMILIA COMO VENTAJA EN LA ORGANIZACIÓN

En este estudio se encontró que en su gran mayoría los OVCA contemplaron en sus actividades productivas el uso de mano de obra familiar. Es decir, que la mayoría de sus integrantes, llámense trabajadores o socios son miembros de una misma familia tanto en grado ascendente como descendente.

Peter Leach (1999) considera que la participación de familiares en las empresas permite contar con flexibilidad en la toma de decisiones (y rapidez), existe confianza en sus integrantes y existe sentido de pertenencia hacia la empresa, lo que se traduce a un compromiso en común. Sin embargo en la misma obra, Laech señala que también existen desventajas entre las que sobresalen la rigidez en estructura de mando, la dificultad en la transición ya sea tecnológica o de mercado, la mezcla de conflictos emocionales y otros que afectan directamente el desempeño, exponiendo que se dificulta ver a la empresa como empresa.

Lo mismo ha sido señalado por Peter Druker (1990) quien destacó los posibles conflictos de intereses entre familia y empresa, pero también hizo énfasis en que la familia en si es una estructura dada por naturaleza, lo que bien dirigida es un buen principio para una organización formal.

5.1.3. OTRAS CARACTERÍSTICAS DE LOS OVCA BENEFICIARIOS

La edad promedio de quienes dirigen la producción ovinocaprina es cercana a los 48 años de edad; si bien es cierto esta no es una edad cercana al retiro legal de la actividad productiva, es propio pensar en que el proceso de sucesión es más próximo que lejano. Aun a pesar que el estudio no indagó sobre el proceso de sucesión, comentarios verbales indican que el mismo no ha sido contemplado por quienes dirigen estas empresas.

La edad promedio está también ligada al nivel de estudios promedio encontrado (8 años). Si bien es cierto se encuentra por encima de la media nacional, el nivel de estudios (secundaria inconclusa) no tienen relevancia con respecto al proceso de modernización o el establecimiento de nuevas técnicas de producción. Esto como se detallará más adelante tiene efectos directos en el nivel de conocimientos técnicos que los OVCA manejan así, como del origen del mismo.

En este sentido el esquema de grupo prioritario “jóvenes” no ha tenido el impacto que el programa esperaba, estando presente todavía el sistema patriarcal de producción.

Finalmente al tema, se establece que los esquemas de producción y comercialización vigentes tienen que ver precisamente con la edad y el nivel de estudios de los beneficiarios. Si bien es cierto se reconoce la presencia del espíritu empresarial en ellos, se cuestiona la lentitud para la implementación de nuevas técnicas que mejoren los niveles productivos así como la búsqueda de la apropiación de las cadenas de valor que el proceso productivo incluye y que quedan en manos de agentes intermediarios.

5.1.4. FOMENTAR EL DESARROLLO FAMILIAR EN BUSCA DE UN DESARROLLO ECONÓMICO

Existe la discusión entre los distintos protagonistas del programa acerca de cual esquema de organización es más efectivo en las actividades productivas del ámbito rural. Y el debate no se centra en el tipo “formal” de sociedad comercial (sociedad anónima, sociedad de producción rural de responsabilidad limitada,

etc.), sino en si las organizaciones del sector rural han cambiado su composición natural familiar a esquemas de producción comercial (asalariado).

Lo cierto es que el PDR ha pugnado por que la organización se conforme por grupos no familiares en aras de evitar desvirtuar el espíritu mismo de la organización, que es el participar en una actividad empresarial evitando los conflictos que anteriormente han sido señalados con respecto a la participación de miembros familiares.

Sin embargo, la realidad mostró que en el medio rural el eje central de los procesos productivos de los pequeños productores sigue siendo la familia, especialmente en una actividad primaria como lo es la ganadería. De hecho el motivo por el cual los hijos han migrado a otras áreas productivas obedece mas a la búsqueda de superación personal (asistir a escuelas con mejores niveles educativos o a la búsqueda de empleos mejor remunerados) y a la baja rentabilidad que a través del tiempo han tenido las actividades ganaderas a nivel micro, que al hecho de un cambio significativo en la estructura familiar.

Esto es acorde a lo señalado por Martín, Pérez y Romero (2002) quienes señalan que existe una diferenciación entre la microempresa rural familiar y la explotación agraria empresarial en España e incluso proponen tratamientos jurídicos distintos. “Si la opción por el modelo de empresa es uno u otro va a implicar normas distintas, por ello proponemos dos clases diferentes de tratamiento para las denominadas: a) “explotación agraria familiar”, la considerada como una microempresa familiar, con dedicación especial a cumplir con los objetivos de la multifuncionalidad y que podría ser la destinataria de posibles contratos con fines específicos de protección y conservación; y b) la “explotación agraria empresarial”, la autentica “empresa agraria”, la que cumple con los requisitos de viabilidad y profesionalidad, hacia la que se deben orientar figuras jurídicas nuevas que posibiliten la concentración y la competitividad”. No

se discute la continuación o no de las explotaciones familiares, sino el trato distinto que deben tener⁶¹.

5.1.5. EL PROCESO PRODUCTIVO EN LA OVINOCAPRINOCULTURA BAJACALIFORNIANA

A pesar de que en el área del Valle de Mexicali existen dos instituciones que forman profesionales para el sector agropecuario, así como de una comisión de asistencia técnica (dependiente de la Secretaría de Fomento Agropecuario, llamada CATAFE⁶²), no se encontró evidencia en general de la aplicación de prácticas tecnológicas recomendadas.

Puede mencionarse que de acuerdo a los bajos niveles tecnológicos encontrados la práctica de producción ovinocaprina se sigue llevando en Baja California como antaño (puede hablarse de décadas atrás): estas siguen desarrollándose de manera tradicional, es decir, poca o nula aplicación tecnológica (nutrición, reproducción, manejo, sanidad y practicas económico administrativas) y sigue estando ausente, relativamente, los aspectos de sustentabilidad (con excepción de la disposición de cadáveres los cuales son cremados o enterrados, si bien más que una práctica de sustentabilidad, tiene que ver con la búsqueda de erradicar animales carroñeros).

Los resultados mostraron productores que confundían vacunación con muestreo (campaña de brucela y tuberculosis⁶³), que no aplicaban prácticas sanitarias recomendadas (solamente el 20% desinfectó ombligo en recién nacidos, lo cual es necesario para evitar la presencia de onfaloflebitis), que desconocían la raza animal que producían (46.2%), que no utilizaban métodos modernos de

⁶¹ Martín J M, Pérez P P, Romero M. Aspectos generales de la empresa agraria española. Ponencia en Jornada Temática "Empresa Agraria y Cooperativismo". Libro Blanco de la agricultura y el desarrollo rural. España. 2002.

⁶² Comisión de Asistencia Técnica Agropecuaria y Forestal del Estado.

⁶³ Enfermedades zoonóticas para las cuales existe una campaña oficial de control y erradicación)

detección de celo o reproducción (prácticamente el 100% no utilizó inseminación artificial), sin métodos modernos de detección de gestación e incluso, sin programas de mejoramiento genético, sin practicas modernas de nutrición animal (siendo la disposición de forrajes el método más utilizado) y con manejo animal rudimentario.

Respecto a infraestructura y equipo, se encontró que los corrales no fueron diseñados conforme al número de animales a producir, ni con las sombras, bebederos, contenedores de alimento y espacios zootécnicos acorde a la especie animal. Tampoco se encontró división de potreros para diferenciación productiva (ya sea por edad, etapa fisiológica o aprovechamiento de efecto macho).

Especial atención merecen para esta investigación lo relativo a las prácticas socioeconómicas. Si bien es cierto que se percibe un sentido empresarial en la puesta en marcha de este tipo de proyectos productivos (especialmente con relación a la co-inversión de recursos, a la intención de ofertar productos al mercado y a la decisión de retirarse de una actividad no rentable), los niveles de “conocimiento técnico” en esta área son prácticamente nulos, situación que aprovechan los intermediarios para apoderarse de los márgenes de valor existentes en la cadena de comercialización de estos productos.

Para reforzar este punto se hace énfasis en que el 73.1% de los OVCA no contó con un proyecto productivo (ni siquiera un cronograma de actividades que permitiera establecer flujos y épocas de producción y mercado), el desconocimiento de los precios del producto en el mercado a competir (utilizando como principal referencia el que en el momento de compra los demás productores aledaños señalaban), venta a puerta de corral (más del 80%), sin formación básica administrativa (por lo que no se encontraron registros ni productivos ni contables), sin estimación formal de costos de producción, sin organización para la producción y el comercio, así como para el

aprovechamiento de las bondades de la asociatividad, sin la presencia de asistencia técnica calificada (en el ámbito agrícola o ganadero), y finalmente al tema, con un origen no técnico de los conocimientos aplicados en sus tareas productivas.

En el ámbito de la comercialización, fue posible determinar que el mecanismo para determinar el precio de venta está influenciado por mucho, por lo que los demás productores señalen e incluso el mismo intermediario, más que por una estrategia definida de ingreso al mercado, recuperación de costos o de cierto margen de utilidad, entre otros. En este tema, los postulados de P. Kotler no han tenido un impacto positivo.

También es evidente la falta de diferenciación del producto (estandarizado para lo que el mercado demanda o en distintas presentaciones ya sea en cortes o alimentos preparados), la excesiva participación de intermediarios que se apropian de los márgenes de comercialización del proceso y la falta de promoción de su consumo (debe destacarse que los animales son producidos sin enfermedades, prácticamente sin uso de antibióticos y sin presencia de hormonas)

5.1.6. EL FOMENTO DE LA OVINOCAPRINOCULTURA COMO ACTIVIDAD ECONÓMICA

Sin discusión, el principal objetivo del PDR de la APC es el de fomentar la mejora del ingreso de los habitantes del sector rural mediante la inserción de los mismos en procesos productivos que no solamente generen capitalización propia, sino que generen empleos y productos saludables para la población que los consume.

El problema detectado (el abandono de la actividad productiva) tienen que ver con actividades económico – administrativas que con los resultados productivos logrados.

Por decirlo de otra forma, los parámetros productivos y reproductivos logrados, independientemente de su susceptibilidad de mejora, superan la media de los parámetros nacionales.

El problema radica en que los apoyos brindados carecen de interconexión por lo que cada unidad de producción trabaja de forma individual perdiendo la oportunidad de disminuir costos por, por ejemplo, compras en volumen, servicios de asistencia técnica acorde a economías de escala, etcétera, o por el contrario, mejora del ingreso por atención de mercados, que si bien están alejados de la localidad, ofrecen mejores precios (centro del país).

Así, los productores sufren sus propias carencias relacionadas con la importancia de mejorar sus procesos productivos por efecto de aplicación tecnológica⁶⁴ (los ingresos generados no alcanzan, por su carácter individual, al pago o inversión de infraestructura, equipo o servicios de asistencia que mejoren tanto la cantidad como la calidad de sus productos ofertados, e incluso su diferenciación con la intención de mejores precios al mercado), así como son presa fácil de intermediarios que aprovechan el proceso productivo ligado directamente a las condiciones biológicas de producción.(los pequeños rumiantes en la zona son de producción estacional, lo que establece que los picos de producción generan tal cantidad de oferta en el mercado que el precio del producto cae por debajo de los costos de producción).

En el periodo de estudio fue posible detectar que los ingresos por venta fueron tan bajos que no alcanzan a cubrir los costos de manutención del hato ganadero

⁶⁴ Pogliani M. y Bovino de Venga C. (2006), establecen que una de las más grandes dificultades con las que se encuentran las empresas rurales es la aplicación de tecnología.

restante lo que generó mayor presión para que los OVCA se deshicieran del ganado vendiéndolo en forma aún más barata en aras de disminuir las erogaciones que por concepto de alimentación para la manutención los animales generaban.

Otro problema detectado, fue la participación de habitantes de la zona rural sin experiencia en la actividad. El estudio mostró que solamente el 51.7% de los beneficiarios contaban con experiencia en la misma. Esto permite establecer que quienes no tenían experiencia en la actividad (mecánicos, amas de casa, comerciantes, etc.⁶⁵) debieron intentar salir más rápidamente de la actividad iniciando con su deserción productiva, la caída de los precios del ganado.

También debe señalarse que si bien es cierto se detectó que el 57.1% de los OVCA pertenecieron a una organización productiva (la asociación ganadera local), esta participación obedeció más a las labores de gestión de apoyo que la asociación realizó y a que la misma expende los documentos requeridos para la movilización de ganado, indispensables para el comercio del mismo. No se encontró evidencia de que dicha organización ganadera apoyará a los OVCA involucrados en el desarrollo de capacidades o en el proceso de comercialización.

De parte de las instituciones involucradas (si bien es cierto que los apoyos fueron operados por el PDR de la APC, ya sea en su faceta federal o estatal, existen otras dependencias que concurren recursos para proyectos productivos, apoyos para el desarrollo de capacidades y el fomento a la organización, como lo son FONAES, SRA, entre otras), puede señalarse que existió transparencia en el uso y aplicación de los mismos, los apoyos llegaron en tiempo y forma y su gestión no tuvo rodeada de obstáculos burocráticos por lo que los beneficiarios valoran positivamente el programa. Sin embargo, a pesar de la política de programas inter e intra institucionales, fue el sentir de los OVCA de que el la

⁶⁵ Ver descripción socioeconómica de beneficiarios. Tabla ¿?

falta de coordinación institucional permitió la entrada de importaciones que afectaron aún más la competencia en el mercado, dado que no solamente se habla de cantidades y precios, sino de posibles productos sustitutos (aunque no se encontró evidencia varios entrevistados comentaron que supieron de la introducción de carne de canguro para consumo humano).

En el mismo sentido, debe señalarse que no se encontró evidencia de que ninguno de los programas gubernamentales apoyara estudios de mercado o procesos de comercialización en el ámbito ovinocaprino. Es más, estudios de mercados con carácter de investigación fueron solicitados como investigación en el Fundación PRODUCE, A.C., mismo que el comité técnico rechazó (2004). Tampoco se encontró el uso de recursos para el fomento del consumo local de este tipo de productos cárnicos producidos en la localidad.

5.1.7. TECNOLOGÍA EN LA GANADERÍA

Otros de los objetivos importantes del PDR es el apoyar al agro en sus diferentes componentes para que estos incorporen procesos de transformación y agregación de valor en sus productos. sin duda los OVCA han encontrado dificultades tanto económicas como sociales en la introducción de tecnología que proporcione a sus procesos productivos eficiencia y generen a su producto un valor adicional que los ayude a colocar sus productos a un precio diferenciado en comparación de sus competidores.

Las prácticas tradicionales de ganadería en la región, se encuentran muy arraigadas en relación al proceso de producción; la frase “Siempre lo hemos hecho de la misma manera y nos va bien” se escucho frecuentemente de los productores con edades superior al promedio. Productores de edad menor al promedio, manifestaron una actitud diferente, la cual se encontraba orientada a mejorar dichos procesos mediante la inversión en infraestructura y manejo de

técnicas de mejoramiento de razas. Sin embargo, esta disposición verbal no fue comprobada en las acciones emprendidas.

5.1.8. DIFICULTADES EN LA MODERNIZACIÓN.

Este término, así como el de conocimientos especializados, ambos relacionados directamente con el aumento en la rentabilidad, no han encontrado eco en la ganadería de especies menores, especialmente en ovinos y caprinos del estado de Baja California.

Fue así que el 86.7% de los OVCA en Mexicali llevaron a cabo un sistema de producción calificado como semi intensivo, entre otros elementos destacan el alimentar en corral, el aprovechamiento de cultivos forrajeros (alfalfa o ray grass) lo que expresa cierto nivel de tecnología aplicada a la disminución en los costos de producción.

Sin embargo, es importante aclarar que la tecnología propiamente dicha de la actividad productiva de los OVCAS (producción ganadera) fue prácticamente nula o la que existió fue de muy baja intensidad. Y como fue comentado anteriormente, a pesar de contar con fortalezas evidentes como lo son el hecho de pertenecer a organizaciones y asociaciones del ramo que pudieran apoyarlos para modernizarse, solo justifican el ser agremiados por el interés de contar con permisos de movilización del ganado o por los servicios de gestión en los apoyos del programa.

Por otro lado, dentro de los elementos de la administración estratégica se encuentra establecido la necesidad de establecer una misión, visión y objetivos de la empresa, para que una vez definido el rumbo se establezcan acciones estratégicas que les ayuden a generar una ventaja competitiva. Estos elementos no fueron encontrados en las actividades productivas de los OVCA lo que

evidencia que aun con la implementación de algunos procesos tecnológicos (principalmente relacionados con la producción del alimento de estos rumiantes menores), el sentido empresarial no está plenamente desarrollado.

5.1.9. IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍA GANADERA

La implementación de tecnología en la actividad ganadera es una muestra de la “modernidad” en la misma. El nivel de implementación tecnológico está directamente relacionado con la búsqueda de rentabilidad en cualquier actividad productiva, ya sea aumentando producción o disminuyendo costos.

En este sentido Michael Porter establece que una empresa logrará ventajas competitivas sobre sus competidores, si su rentabilidad está por encima de la rentabilidad media del sector en el que se desempeña.

Por ello, la innovación e implementación de nuevos métodos de producción y alimentación definidos por los especialistas del ramo, los cuales contemplan desde la calendarización de alimentos, el ofertar porciones nutrimentales específicas dependiendo de la edad y/o etapa reproductiva del animal, la división de potreros, el suministro de sales o vitaminas, los programas de mejoramiento de la raza, son en teoría, los elementos necesarios para competir en el ramo. Como se ha señalado, no es el caso de los sistemas de producción estudiados.

El mismo autor, menciona que la generación de una estrategia competitiva, como lo sería por ejemplo, el liderazgo en costos (minimización de costos), la diferenciación (otorgar productos diferenciados en relación con los de la competencia) o la especialización (promoción de acciones específicas a la producción ganadera), es el principio de la supervivencia de la empresa.

Estos elementos de razonamiento universal son aplicables a este rubro de la ganadería, por lo que la aplicación de tecnología básica, como lo es el establecimiento de praderas, suministro de alimentos balanceados y las raciones de mínimo costo, el control de los nacimientos en temporadas pico o bien separación de corrales según la edad o etapa productiva de los animales deben establecerse como mecanismos “naturales” de producción para lograr competencia comercial. También, estrategias comerciales distintas a las encontradas (más allá de la venta de animales a puerta de corral) debieran ser beneficiosas. Por ejemplo, ofrecer a los consumidores productos de origen animal de una alta calidad, tanto sanitaria como nutritiva y organoléptica (percepción por medio de los sentidos, pudiera en cierta medida, mejorar los patrones de consumo de los mismos.

Baste señalar que no obstante el 71.7% de los productores ya conocían la existencia de competencia en el ramo, estos no generaron una estrategia de diferenciación o por lo menos de tecnificación que les proporcionara una ventaja en relación a su competencia. También, aunque el 40% de los OVCA conocían de los canales de distribución (viciados por la presencia excesiva de intermediarios) no se encontraron evidencia de intento de mejorar de este proceso, encontrándose evidencia de que el 90.9% de los productores optó por vender a pie de corral. Esto solo reafirma el antes expuesto. Los productores pretendieron producir y vender de manera tradicional sin proporcionar a su giro una estrategia de competencia efectiva que los hiciera diferenciarse de la competencia.

5.1.10. DESARROLLO DE CAPACIDADES Y CONOCIMIENTO TÉCNICO

Uno más de los objetivos del PDR fue el de implementar estrategias de desarrollo de capacidades en el medio rural. Es decir, el programa reconoce

mediante esta estrategia, que el solamente fomentar la inversión en activos productivos no es suficiente.

En este aspecto, debe señalarse que las empresas rurales cuentan con limitantes específicas dentro del rubro, siendo una de las principales el nivel de educación promedio de los OVCA encuestados (8.1 años); También lo es el hecho de su distribución geográfica que implica esfuerzos coordinados de organización, costos elevados (tanto para quien imparte la capacitación como para quien asiste a las mismas), y probablemente la más seria, la resistencia al cambio (principalmente de actitud).

Un factor también presente es que la mayoría de los entrevistados no se dedica exclusivamente a la actividad (común en la búsqueda de ingresos de los habitantes de las zonas rurales inmersos en actividades productivas menores), por lo que la capacitación dirigida a procesos de especialización prácticamente va dirigida a los profesionales del área, circunscribiendo la misma a elementos relacionados con lo denominado como asistencia técnica, estando presente la formación en aspectos de índole gerencial o empresarial.

La evidencia señala que no bastó su experiencia en el ramo y el participar de manera activa en actividades primarias (agropecuarias) para su sobrevivencia comercial en la actividad, por lo que el desarrollo de capacidades es crucial para intentar mantenerse activos mediante verdaderos esfuerzos de competencia comercial.

Otra limitante encontrada en la disponibilidad de los productores a desarrollar sus capacidades mediante la capacitación es su proclividad a ignorar la misma en aras de acceder a los apoyos de activos productivos; es decir, el 91.6% de los OVCA's entrevistados mencionó que en caso de poder volver a participar pediría apoyos para activos que reforzaran ya sea su capacidad

instalada en infraestructura, ya sea en equipo o semovientes, antes que solicitar apoyo para el desarrollo de las capacidades como lo sería el nuevas técnicas de manejo de los animales o las relacionadas con la administración y la comercialización.

5.1.11. ORIGEN DEL CONOCIMIENTO TÉCNICO DE LOS OVCA

Los resultados mostraron que el 52%⁶⁶ de los OVCA ya contaban con conocimientos empíricos de la actividad, los cuales en su mayoría tenían origen familiar. También, una fuente de conocimiento son otros productores activos, los cuales mediante comunicación verbal transmiten conocimientos adquiridos.

Así fue encontrado que aún con la baja presencia de asistencia técnica profesional los OVCA produjeron utilizando división de praderas, suministrando sales (64.2%) y vitaminando (89.2%), reproduciendo animales etc.

Este hecho permite reflexionar que si el conocimiento empírico ha permitido niveles productivos por encima de la media nacional, la adopción de conocimiento técnico profesional mejoraría los niveles productivos y reproductivos, permitiendo con ello, niveles mejores de competencia comercial.

Mención especial requiere el aspecto administrativo y de mercado, prácticamente inexistente en estos productores, mismo que ampliaría las posibilidades de éxito comercial.

⁶⁶ Cerciorarse de este dato

5.1.12. DESARROLLO DE CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

La Administración estratégica establece que para poder determinar una estrategia de acción empresarial, es importante conocer el entorno interno y externo de la empresa.

Respecto al conocimiento de lo interno, el mismo es una herramienta de análisis valiosa basada principalmente en el examen de los registros productivos y contables de la empresa, lo que permite saber que se ha hecho y los resultados de esa acción.

Los resultados mostraron que los OVCA no llevaron registros que pudieran apoyar las decisiones tomadas en el periodo que duró la actividad; los registros inexistentes no solo fueron en el ramo de control productivo y reproductivo como lo es el manejo de animales, calendarios y registros de pariciones, alimentación, registros de mortalidad, etcétera, sino que también en el ámbito administrativo (y conjuntamente con este, en el contable).

Una de las grandes debilidades de este ramo radica en este simple hecho. La toma de decisiones no tiene como sustento la información registrada.

Debe destacarse que el área de aplicación de conocimiento técnico más precaria lo fue el rubro de las acciones económico - administrativas donde prácticamente el origen de su conocimiento fue no técnico, independientemente de su nula implementación.

Como se ha venido señalando, la presencia de asistencia técnica profesional, carece de formación en este rubro por lo que es imposible que esta capacitación sea transmitida por estos agentes. Y vuelve hacerse énfasis en que el principal problema relacionado con el abandono de la actividad

tiene su eje principal en problemas relacionados con el mercado y con los problemas administrativos, antes que los problemas técnicos de producción.

5.1.13. APROPIACIÓN DE LA “CADENA DE VALOR” EN LA PRODUCCIÓN GANADERA

El concepto de cadena de valor se entiende como “todos los pasos del proceso productivo que involucran generación de valor (agregado o no)” y que puede ser fuente de ingresos de quien los genera. La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.

El propósito fundamental de la administración estratégica es el conseguir una ventaja competitiva a la empresa u organización en comparación a la de sus competidores que le permitan niveles de rentabilidad aceptables. Sin duda al apropiarse de la mayor parte de la cadena de valor, las empresas fortalecen este objetivo.

Las actividades que se llevan a cabo al competir en un sector en particular se pueden agrupar por categorías las que suelen incluir recursos humanos, desarrollo de tecnología, aprovisionamiento y actividades primarias como producción, comercialización, entrega y servicios posventa.

Desde esta perspectiva, la organización ganadera debiera establecer estrategias para la apropiación del valor que sus procesos generan.

Así, puede establecerse que existen posibilidades de ingreso desde los sistemas de adquisición insumos (principalmente en la adquisición de semovientes, alimentos, medicinas y equipos). Pero probablemente el de

mayor envergadura se encuentre en el proceso de comercialización del producto donde los intermediarios suelen apropiarse de hasta el 60% del valor de la producción una participación mínima en el riesgo que implica la actividad (son seres vivos susceptibles a enfermedades y inclemencias climáticas).

A pesar de que el 72% de los OVCA ya conocían el destino final de su producto, este siguió utilizando a los intermediarios como puente de entrega al consumidor final, acción que mermó sin duda la rentabilidad del productor.

Se debe cambiar la situación de tener ganaderos de especies menores “tradicionales” a ganaderos de especies menores insertos en actividades empresariales, con visión de mercado y con estrategias que les permita la apropiación de la mayor parte del valor de sus cadenas productivas.

5.1.14. OTROS ASPECTOS DEL INGRESO: LA DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA

La determinación del precio de venta es crucial para la permanencia de un negocio. Estos pueden estar determinados en varios sentidos y han sido ampliamente estudiados en la literatura administrativa.

Se pueden establecer mecanismos de determinación de precio estableciendo como eje la recuperación de los costos realizados para la producción, los cuales incluyen desde la materia prima hasta los gastos operativos (Luz, agua, teléfono, etc.). Su aplicación permite obtener lo que se conoce como el punto de equilibrio donde la empresa no obtiene ganancia alguna, tan solo recupera lo invertido; de acuerdo con Phillip Kotler, una vez obtenido debe sumársele un cierto margen de utilidad, es decir, el margen de utilidad que la empresa considera como mínimo debe ganar acorde a sus circunstancias de inversión.

La polémica radica en como pueden los OVCA llegar a utilizar este mecanismo ya que los eventos que se han descrito mencionan que bajó tanto el precio que ni los costos de alimentación (uno solo de los costos variables) pudieron ser cubiertos con los ingresos obtenidos.

Lo cierto es que en un 70%⁶⁷ los OVCA utilizaron como mecanismo de determinación de precio el señalado por sus compañeros de actividad y/o el propuesto por los intermediarios que les compraron. Independientemente del fenómeno que se presentó (sobreoferta del producto) no existió un mecanismo “recomendado” para la determinación del precio de venta lo que vuelve a mostrar las debilidades comerciales y administrativas de este tipo de productores.

5.1.15. COMERCIALIZACIÓN

Horacio Santoyo Cortés (2005) establece que antes de invertir en un negocio es importante establecer un diagnóstico del mercado, donde se deben de incluir el análisis del tipo de producto que estamos ofertando, el tipo de cliente, la competencia que se encuentra a nuestro alrededor, el precio que requerimos y el que se encuentra en el mercado común de nuestro producto y por ultimo un análisis de la comercialización realizada en nuestro giro.

Este no fue el caso de los productores en quienes se llevó el estudio. El 90.9% optó por vender en pie y el 100% no llevó a cabo las recomendaciones citadas por Santoyo, exceptuando a un 32% de los OVCA que consideró (al momento de recibir el apoyo) constituir una cartera de clientes; sin embargo estos nunca definieron las características específicas de sus clientes, para que finalmente

⁶⁷ Verificar este dato

sus ventas estuvieran en el ámbito de consumidores locales (menores) o bien intermediarios quienes compraron una sola vez y el hato existente.

El análisis de la competencia nunca fue llevado a cabo, es decir, no obstante se conocía (imperfectamente) el número aproximado de competidores que se encontraban cercanos a la localización geográfica del productor, así como el tamaño de estos (en el sentido de número de cabezas), ninguno generó diferenciación del producto ni tampoco se generaron estrategias (ya sea individuales como colectivas) de posicionamiento en el mercado (a excepción de productores aislados, principalmente de la zona costa).

El 44% de los beneficiarios conocían el precio de venta al iniciar sus operaciones. En el transcurso de sus operaciones los precios a los cuales se vendieron los productos fueron en el mejor de los casos los que se encontraban en el mercado (como vendía la competencia), pero fueron los intermediarios quienes fijaron al final de las operaciones del 54% de los OVCA, aprovechando lo que se le conoce como estacionalidad del precio y adquiriendo animales sin distinción de tamaño o peso del mismo, pero a precios extremadamente baratos (se encontró a productores que vendieron a \$6.0 pesos el kg en pie).

A pregunta expresa, los beneficiarios consideraron que las fallas en la comercialización de su producto son en un 53.7% en el ámbito del precio, 11.1% considera que las fallas se encuentran en el lugar de venta (o canales de comercialización) y un 7.4% considera que en la presentación del producto. Un 16.7% consideró que los problemas en la comercialización para el caso de los caprinocultores se encuentran en el ámbito de los altos precios del alimento (no contaban con praderas) lo que hacía no competitivo su producto al tener que comprarlo, en el desconocimiento del tema o en la aceptación de no tener un esquema preestablecido para esta tarea. Para el caso de los ovinocultores, el problema estuvo en el producto: la demanda en ese momento era de caprinos y no de ovinos.

5.1.16. COMO FOMENTAR LA ACTIVIDAD DE MANERA EXITOSA

Dadas las características de los OVCA determinadas en el estudio se considera que los mismos, tanto por su tamaño como por su comportamiento como microempresa rural. En este sentido, debieran ser tratados como tales, con las excepciones propias que les otorgan su localización geográfica y el giro de su actividad.

Antes de exponer una propuesta basada en los dictados de la planeación estratégica debe establecerse que sin desarrollo de capacidades en el área del ámbito rural, incluyendo el convencimiento tácito de las bondades de la asociatividad, los resultados de sus esfuerzos productivos seguirán siendo limitados y ajenos a los beneficios económicos que la actividad genera y que queda en manos de quienes en cierta forma si aprovechan la actividad con una visión enteramente empresarial: los intermediarios.

Ello requiere dos vertientes básicas: 1) Lo que los productores pueden hacer por ellos y su actividad y 2) lo que el programa puede hacer para el fomento de la actividad productiva, el desarrollo de capacidades y el fomento a la organización, siempre tomando en cuenta la idiosincrasia de este tipo de productores.

Como señala Belo-Moreira⁶⁸ Es obvio que los empresarios individuales son necesarios para combatir la marginalización, pero en estos territorios frágiles, es probablemente mucho más importante concitar esfuerzos colectivos. Entre ellos podemos considerar cooperativas agrícolas o de otro tipo, asociaciones de desarrollo o, usando el mismo ejemplo de Schumpeter, agencias estatales, o alianzas entre agencias estatales y asociaciones locales. Probablemente, para

⁶⁸ La nueva territorialización del espacio rural en el contexto de la globalización: el espíritu emprendedor en las áreas marginales.
http://www.iica.org.uy/online/cyber_ficha.asp?grupo=&doc=225

introducir innovaciones, y conseguir apoyo para el desarrollo y calificación de los dueños de negocios, la participación de las agencias estatales será crucial.

5.2. CONCLUSIÓN

Los resultados muestran que el programa de Desarrollo Rural de la Alianza para el Campo operó apoyos de fomento productivo a la actividad ovinocaprino básicamente en el aspecto de adquisición de activos productivos.

El desarrollo de capacidades y el fomento a la organización adoleció de un esquema atractivo para los beneficiarios quienes mostraron una inclinación clara a la inversión en semovientes, equipo e infraestructura minimizando los elementos complementarios para el buen éxito empresarial.

El fomento empresarial estuvo ausente debido a primera instancia a que las instituciones que ofertan la asistencia técnica carecen de personal capacitado en esta área de apoyo. En otras palabras, la sola oferta de activos no es sinónimo de resultados favorables en esta rama productiva de la ganadería (y muy probablemente en todas).

Fue así que se encontró a productores con sistemas semintensivos “tradicionales” en la entidad y los esquemas productivos obedecen a una respuesta natural a las condiciones climáticas de la orografía y localización geográfica de las unidades de producción rural estudiadas a nivel estatal que a verdaderas propuestas de fomento o desarrollo pecuario.

Esta “tradicionalidad” se manifiesta en un bajo uso de elementos tecnológicos en el ámbito zootécnico, con una producción indiferenciada y en un mercado acotado al consumo local, ya que el acceso a otros mercados nacionales se lo apropian los intermediarios involucrados en los sistemas de comercialización.

Las capacidades y el origen del conocimiento técnico están influenciada por el conocimiento empírico que se trasmite más por agentes no técnicos (otros

productores o familiares directos) que por agentes profesionales preparados para tal fin.

La participación en esfuerzos de organización estuvo ausente. La organización “real” sigue basada en la conformación familiar que si bien es cierto proporciona una estructura básica para llevar a cabo los procesos productivos (con una línea patriarcal dominante), está impedida ya por usanza, ya por falta de formación especializada, a apropiarse de las bondades que la asociatividad brinda. De hecho, fue posible detectar cierta aversión a la agrupación formal, relacionada con actos de política electoral o asociada a malos manejos financieros.

La suma de estos factores muestra paradójicamente una producción animal con parámetros productivos y reproductivos por encima de la media nacional pero con resultados económicos adversos, cuyo origen se establece en una sobreoferta de ovinos y caprinos en pie que abatió los precios de estos productos en el mercado local.

La falta de disposición y conocimientos para el acceso a otros mercados (nacional) permitió que los intermediarios se apropiaran de los excedentes de la demanda estatal, comprando en volumen y pagando bajos precios.

Al final del periodo de estudio, un 57.9% de los beneficiarios se habían retirado de este tipo de proyecto productivo y un 18.4% más estaba en proceso de abandono al no poder cubrir sus costos variables (especialmente el de alimentación del ganado).

Sin embargo estos resultados no significan que no exista potencial productivo en la zona. Como se ha comentado, aún a pesar de la baja aplicación tecnológica, los niveles de producción de cada especie son favorables (en comparación con otras regiones geográficas del país) y puede suponerse que bajo esquemas tecnológicos modernos, estos niveles son susceptible de mejora sustancial, acotada solamente, por la respuesta biológica de cada especie.

No es factible pensar en una ganadería de gran escala (ante la escasez de praderas naturales y agostaderos aptos para cargas animales rentables en el estado, fuente principal de alimento para el caso de los ovinos y caprinos, respectivamente) que venga a cambiar de manera radical los esquemas de producción en la entidad. Pero si es factible pensar en una actividad pecuaria complementaria a otras actividades primarias, que aproveche los esquilmos agrícolas de la zona (principalmente en el Valle de Mexicali), así como de pequeños rebaños en la parte norte de la zona costa (cercana al principal centro de consumo estatal: Tijuana).

Esta actividad, para manifestar su mayor potencial, requiere de inversiones tecnológicas que permitan maximizar el potencial biológico de ambas especies. Esto implica erogaciones que los ingresos que obtuvieron los ovinocaprinocultores (en el periodo de estudio), no pudieron ni estuvieron dispuestos a pagar.

Afortunadamente el programa de la Alianza para el Campo sigue brindando apoyos circunscribiéndolos, en aras de la simplificación, a dos componentes significativos: la adquisición de activos y el programa Soporte.

Este financiamiento público permite suponer que si ciertos factores son alterados a favor de los beneficiarios, el esquema de ingresos puede modificarse positivamente. Esfuerzos encaminados a generar estrategias en este sentido deben proponerse.

Los factores fundamentales a modificar están sustentados en el fomento de la empresarialidad rural, que permita a productores tener un verdadero proyecto de su actividad, bajo un proceso guiado por la herramienta de la administración, que le permita calendarizar su producción, tener planes de trabajo, establecer objetivos puntuales (especialmente del rubro zootécnico), asociarse (ya sea sólo

en redes de información ya de manera formal) y que busque apropiarse de la cadena completa de valor presente en esta actividad productiva.

Ello requiere innovación, no sólo en el ámbito de la producción, sino en cambios de actitud que le permitan una nueva visión de negocio. Sin duda, esta tarea está basada en el desarrollo de capacidades en las que sobresalen las relacionadas directamente al ingreso y permanencia en los mercados: información, capacidad de respuesta y adaptación.

Si no se idealiza en este sentido, se seguirá haciendo lo que hasta ahora, con una alta probabilidad de resultados similares. Esto significa pérdida para el productor, pérdida para el programa y pérdida para quienes con sus impuestos financian la búsqueda de la mejora de vida de los habitantes del sector rural.

Por ello, se toma la libertad de hacer una propuesta utilizando los elementos de administración estratégica para su desarrollo.

En esta propuesta, se sintetizan las herramientas que la administración aporta, precisamente para facilitar el logro de los objetivos. Dicha propuesta toma como “organización” al programa de la Alianza para el Campo (independientemente si para el caso es el de fomento ganadero o desarrollo rural). El esfuerzo va dirigido a la mejora común de la actividad (sistema producto ovinocaprino) esperando aportar ideas encaminadas a la mejora de la rentabilidad de esta oportunidad productiva.

5.3. PROPUESTA DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

5.3.1. UNA PROPUESTA OPERATIVA

Pudiera ser cuestionable el hecho de utilizar la administración estratégica (y sus elementos) como una herramienta adecuada para tratar de establecer una

propuesta de política pública que permita mejorar los resultados obtenidos por los OVCA del PDR en Baja California.

Sustentamos que los postulados de la administración son universales y que con sus respectivas adecuaciones permitan generar herramientas (sin duda perfectibles) que mejoren hasta lo por el momento obtenido.

Si se toma la definición de Stoner⁶⁹ la cual señala que la administración estratégica se define como el proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos, se puede establecer que en el caso de un programa de fomento productivo, en este caso, el PDR, las instituciones que operan el programa pueden ser considerada como la organización que tiene objetivos bien establecidos, y que agregando las políticas y estrategias adecuadas se puede llegar a un proceso de planeación determinado por los elementos de la administración estratégica. En este sentido, el papel principal sería definir planes y estructuras flexibles que permitan la adaptación e innovación de los OVCA (como caso de estudio) para generar ventajas competitivas que les permitan mantenerse rentablemente en la actividad y en la medida de las posibilidades, enfrentar cambios futuros en el entorno.

Se hace énfasis en mencionar “en la medida de las posibilidades” dado que la producción de ovinos y caprinos es una actividad sustentada en la utilización de seres vivos los cuales dadas sus características fisiológicas son altamente susceptibles a los entornos climáticos, la disposición de insumos para su sobrevivencia y su característica reproductiva que limita su reproducción a épocas estacionales, provocando picos de producción que provocan una oferta

⁶⁹Stoner J. Administración. México. Prentice-Hall Hispanoamericana. 1994. ME. 5ta. ed

altamente susceptible a los precios de mercado, los cuales tienen un comportamiento elástico y prácticamente con un producto indiferenciado⁷⁰.

A diferencia de la industria, la actividad agropecuaria tiene características propias donde el riesgo no gira en la demanda directa del producto, sino más bien es complementado por otros factores que a continuación se especifican de manera enunciativa:

Cuadro 22 Factores comparativos entre las industria tradicional y la agroempresa	
Industria (tradicional)	Agroempresa
Fuerzas primarias de producción	
*Fuerzas mecánicas, electrónicas o digitales.	*Fuerza primaria es biológica = plantas o animales vivos
*Riesgos técnicos controlables y previsible, con cobertura de seguros y sin peligrar toda la producción	*Riesgo de enfermedades o plagas imprevistas y pérdidas cuantiosas (pérdida completa, riesgos climatológicos y seguros de precio alto con relación al ingreso)
Organización y estandarización de la producción	
Organizadas generalmente a gran escala con <u>producción estándar</u> : Maquinarias modernas, personal adiestrado y materias primas seleccionadas. Logra producción estandarizada en tamaño, formas y calidad. Canales de comercialización conocidos (y generalmente controlados) y una gran cobertura publicitaria.	Producción estandarizada muy difícil de obtener. Aun con las investigaciones del área, la calidad y la estandarización suele ser costosa. No se tiene un control total de plagas y enfermedades (también costoso). Sólo factible en grandes volúmenes
Frecuencia y rapidez de las decisiones	
Las decisiones de producción son calculadas y programadas	Condiciones climáticas condicionan la producción. Se exigen decisiones rápidas: Suele suceder que no hay tiempo p/ estudios ni discusiones s/costos
Fluctuaciones de los precios	
*Cuasi monopólica: controlan los precios. *Competencia casi perfecta sin control precios. *Si suben precios es factible acelerar producción; Si bajan se puede disminuir la producción.	Agricultor sin control sobre el volumen cosecha (generalmente) estacional, sin ajustarse a demanda. *Suelen establecerse control de precios. *Productos perecederos y débil negociación.

⁷⁰ Leftwich R., Eckert R. Sistema de precios y asignación de recursos. 9na ed. Interamericana. 1987. México.

La administración estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias y es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Siendo así, su proceso básico está supeditado a la definición de los objetivos en largo plazo lo que conlleva un proceso detallado de planeación⁷¹.

Como se señaló en el marco de referencia el proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes esenciales, los cuales consideran lo siguiente: 1) Selección de la Misión y las principales metas corporativas, 2) Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas, 3) Análisis del ambiente operativo interno para identificar fortalezas y debilidades de la organización; 4) Selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas y 5) Implementación de las estrategias.

Vuelve a señalarse que para la propuesta, serán las instituciones que operan el programa la “organización”. La aplicación obedece sólo al ámbito de la producción ovinocaprina en la entidad y es el reto a afrontar en la búsqueda de resultados diferentes de los que la investigación arrojó.

⁷¹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/no12/adminestrat%C3%A9gica.htm>

Para ello, se inicia un análisis general utilizando la metodología de la BCG⁷². Como lo señala la literatura se trata de establecer las opciones de mercado estratégicas (básicas). Se elabora una matriz que elementalmente puede ser interpretada de la siguiente forma:

<p>Crear: emplear recursos en nueva actividad, producto o mercado (Estrella)</p>	<p>Reducir: disminuir una actividad por riesgos ante futuro incierto (Interrogantes)</p>
<p>Mantener: seguir una actividad por que así conviene (no por tradición) (Vacas de efectivo)</p>	<p>Despojar: liquidación, venta o cierre por pérdidas o fracaso del negocio (Perro)</p>

Bajo este panorama puede decirse que la actividad ovinocaprina pudiera clasificarse en los cuadrantes interrogantes o perro. Sin embargo, esta sería una clasificación superficial pues debe señalarse que existe déficit nacional de carne de ambas especies de rumiantes menores⁷³ y que las condiciones que permiten la producción y reproducción de ambas especies están presentes en la entidad, aunado a que ésta actividad en México está asociada a producciones de menor escala aptas para pequeños productores, que son la población objetivo del programa.

Con esto se quiere expresar que independientemente de la situación actual del producto con respecto al mercado, existen agentes que permiten suponer que es posible cambiar mediante estrategias de planeación, la situación actual, dado que esta actividad es una oportunidad para los pequeños productores ya que algunos factores locales permiten pensar en ello, como es la disponibilidad de esquilmos agrícolas de buen valor nutrimental, la baja incidencia de enfermedades y los parámetros productivos y reproductivos logrados aún sin la

⁷² Boston Consulting Group (Matriz).

⁷³ Ver MENOAL.

influencia de aplicación de los métodos zootécnicos, establecidos para la mejora productiva y la disminución de costos de producción.

Dado que el trabajo de investigación demuestra que existe potencial productivo en la zona y que aún a pesar de los bajos niveles de implementación tecnológica los resultados productivos son alentadores, debiera analizarse a profundidad los factores que limitan el éxito empresarial, los cuales apegados a los resultados obtenidos giran en torno a una debilidad clara en aspectos socioeconómicos, específicamente los propios de una visión empresarial (con un bagaje mínimo de soporte técnico en este sentido) y a las condicionantes de un mercado en que los márgenes de utilidad son apropiados por agentes externos al proceso directo de producción.

Analizando estos factores es posible pasar de los cuadrantes derechos al lado izquierdo, ya sea de manera conveniente, estableciendo estrategias para convertir la ovinocaprinocultura bajacaliforniana en una actividad complementaria rentable o incluso generando una ventaja competitiva que permita una especialización productiva (Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o especialización; Michael Porter).

5.3.2. UN EJERCICIO DE ANÁLISIS FODA

Para este ejercicio, vuelven a retomarse los principios modernos de la zootecnia, requeridos para el buen logro de las actividades ganaderas. Con ellos, se realiza un análisis FODA. También, como se establece en la discusión, hay algunos principios básicos ligados a la microempresa. Estos, también deberán ser sometidos al análisis FODA. Una visión general puede apreciarse en la figura XXX

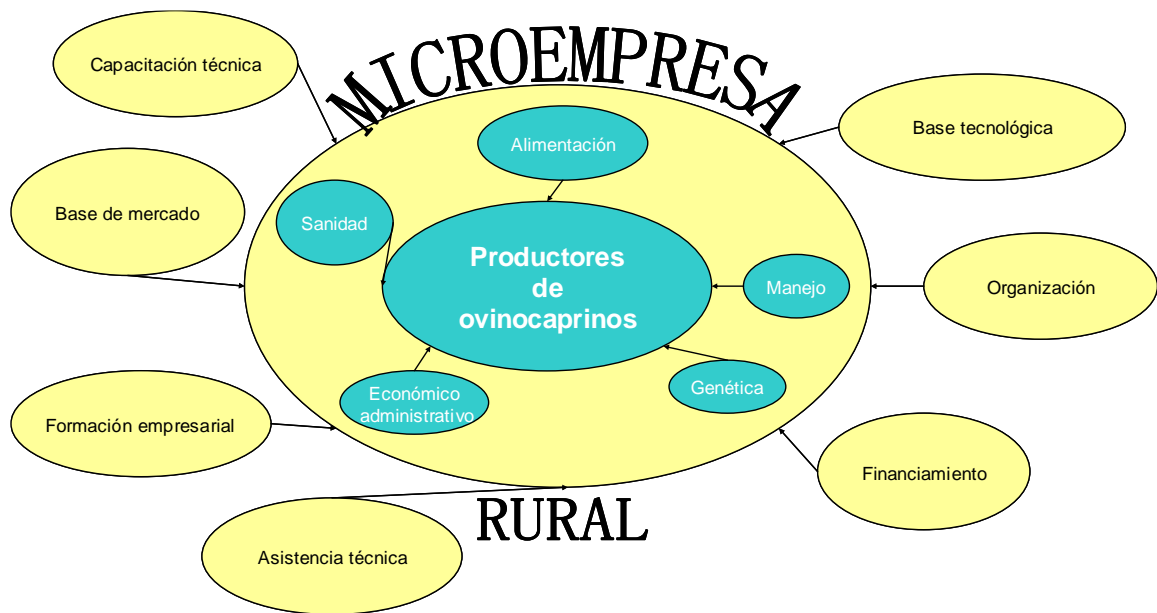


Figura 4: Indicadores tomados en cuenta para la elaboración del FODA

Los resultados de estos análisis serán utilizados para el establecimiento de estrategias para preservar lo favorable y cambiar aquellos que por el momento son un a debilidad y en el largo plazo, minimizar las amenazas. Todo ello dentro de la política general establecida por el Gobierno Federal (cuyos lineamientos centrales se encuentran establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo y cuyos lineamientos particulares, para el caso de la población objetivo en estudio, se encuentran establecidos en las políticas agropecuarias propuestas en la SAGARPA y su programa central de la Alianza para el Campo).

Las actuales reglas de operación de la Alianza para el Campo⁷⁴ servirán para proponer algunas directrices centrales, utilizando de apalancamiento financiero los apoyos en el programa de adquisición de activos y el programa soporte.

⁷⁴ DOF. Miércoles 31 de diciembre de 2008. Acuerdo por el que se dan a conocer las reglas de operación de los programas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y alimentación para el ejercicio 2009.

El programa de adquisición de activos productivos oferta apoyos para la adquisición de maquinaria y equipo, material vegetativo e infraestructura para actividades ganaderas, agrícolas, desarrollo rural y acuacultura y pesca⁷⁵.

Cuadro 23 Tipo de activos que apoya el programa Alianza para el campo	
Maquinaria y equipo	Para los procesos de producción primaria (tractores, motocultores, arados, rastras), cosecha (cosechadoras para sorgo, maíz, caña, etc.), captura, conservación, seguridad de la vida en el mar, manejo post cosecha (maquinaria para empaque), transformación de la producción primaria y de producción no agropecuaria y de servicios.
Material vegetativo, especies zootécnicas y acuícolas	De producción pecuaria (pie de cría, sementales, abejas reina, aves) y acuícola como alevines o crías, material vegetativo para plantaciones agrícolas perennes (plantas de aguacate, cítricos, durazno, esquejes de rosa, de zarzamora etc)
Infraestructura	Todo tipo de construcción y/o edificación e instalaciones, rehabilitación o ampliación de las mismas (sombreaderos, comederos y bebederos para el ganado, cuartos fríos, etc) incluyendo embarcaciones, que sean parte de un proyecto productivo o de desarrollo territorial.
Monto de Apoyos	Los recursos que sean operados en las Entidades Federativas se constituirán con una mezcla de hasta 65% de recursos federales y al menos 35% proveniente de recursos que garantizará como pari-passu el Gobierno Estatal correspondiente. Los apoyos se otorgarán por estrato de población y tipo de localidad y no podrán rebasar los 250 mil pesos o el 50% del valor del proyecto.

El programa soporte oferta apoyos relacionados con asuntos de Sanidades e Inocuidad, el Sistema Nacional de Información para el Desarrollo Rural Sustentable (SNIDRUS), la Asistencia Técnica y Capacitación, la Innovación y Transferencia de Tecnología, la Planeación y Prospectiva y el Desarrollo de Mercados

En el cuadro XXX se exponen los apoyos relevantes para este estudio. Otros, pueden ser consultados directamente en las reglas de operación anteriormente señaladas (vigentes para 2009).

⁷⁵ http://www.sagarpa.gob.mx/infohome/alianza_campo.html

5.3.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Cuadro 24 Cuadro de apoyos de Soporte de la Alianza para el Campo		
Componente	Tipo de Apoyo	Monto de Apoyo Máximo Federal
Investigación,y Transferencia Tecnológica	Programa operativo para el fortalecimiento de la operación de las Fundaciones PRODUCE.	Hasta el 70% del costo anual del programa, sin rebasar dos millones de pesos.
	Proyectos específicos que atienden la agenda de innovación de impacto local y regional, o que impulsen el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y a la adaptación al cambio climático de las actividades del sector	Hasta el 70% del costo anual del proyecto, sin rebasar un millón de pesos
Capacitación y Asistencia técnica	Asesoría profesional para la elaboración y de planes de negocio, proyectos y estudios; para el seguimiento de procesos de inversión o programas de desarrollo empresarial.	Hasta el 70% del costo total del proyecto, sin rebasar cien mil pesos por organización o grupo de trabajo, o cinco mil pesos por beneficiario individual.
	Asistencia técnica para la innovación	Hasta el 70% del costo total del proyecto, sin rebasar 250 mil pesos por organización o grupo de trabajo y sin rebasar 400 pesos por mes por productor individual atendido durante un ciclo productivo.
	Cursos de capacitación	Hasta el 70% del costo total del curso, sin rebasar 25 mil pesos por organización o grupo de trabajo.
	Programas especiales de capacitación y asistencia técnica.	Hasta el 70% del costo total del programa, sin rebasar 500 mil pesos por organización, grupo de trabajo, Consejo de Desarrollo Rural Sustentable o Comité de sistema producto, o 15 mil pesos por beneficiario individual.
	Hasta el 70% del costo total del programa, sin rebasar 500 mil pesos por organización, grupo de trabajo, Consejo de Desarrollo Rural Sustentable o Comité de sistema producto, o 15 mil pesos por beneficiario individual.	Hasta el 70% del costo total, sin rebasar 50 mil pesos por comunidad atendida por una agencia de desarrollo rural.
	Supervisión y evaluación de los servicios profesionales.	Hasta el 8% del monto de este componente será destinado para verificar la calidad de los servicios, establecer la satisfacción del cliente y elaborar las listas de desempeño de los prestadores de servicios profesionales que participan en este componente, a través de Centros Evaluadores Especializados
	Organización o asistencia a eventos de intercambio de conocimientos, tecnologías, experiencias y proyectos relevantes	Hasta el 70% del costo de organización, sin rebasar 20 mil pesos por evento comunitario, municipal o distrital; 120 mil pesos por evento estatal; 300 mil pesos por evento regional o nacional; y, 15 mil pesos por asistente a cursos y giras de intercambio

De acuerdo a Soto y Cuellar (2005)⁷⁶ la distribución del inventario nacional de ovinos se comporta de la siguiente manera:

- 95 % se encuentra en el sector extensivo
 - en potreros delimitados en el norte
 - trashumancia en el centro

- 5% se concentra en empresas intensivas
 - estabulado o en pastoreo de alta densidad

La población dedicada a la ovinocultura, en un 16.2% son ovinocultores empresariales que producen pie de cría o engordan de forma intensiva para producir carne. El restante 83.8% lo hace como una actividad complementaria a otras actividades ganaderas y comerciales

La producción mundial de carne de ovino en el 2006 fue de 8.4 millones de toneladas en canal (México con 47.5 mil/ton esta en el lugar 34). Se resalta que 5 países concentran el 52.09% de la producción mundial⁷⁷.

Estos países son China con 2,540,000 de ton (30.17%), Australia con 625,629 de ton (7.43%), Nueva Zelanda con 500,000 ton (5.94%), Irán con 388,880 de ton (4.62%) e Inglaterra con 331,000 de ton (3.93%).

En México⁷⁸ los estados que mayormente concentran la producción nacional son (miles de toneladas) el Estado de México con 7.3 ton (14.8%), Hidalgo con 6.65

⁷⁶ Soto y Cuellar. La producción ovina empresarial de los estados de México, Jalisco y Michoacán. Febrero del 2005.

⁷⁷ Food and Agriculture Organization of The United Nations, <http://faostat.fao.org/site/569/DesktopDefault.aspx?PageID=569>

⁷⁸ Fuente: SIAP, SAGARPA: www.siap.sagarpa.gob.mx, 2008

ton (13.3%), Veracruz con 4.93 de ton (10.6%), Puebla con 3.43 de ton (6.6%) y Zacatecas con 2.72 de ton (5.6%).

En caprinos la producción mundial de carne en el 2006 fue de 4.8 millones de toneladas en canal (México con 42.5 mil/ton ocupa el lugar 14). 5 países concentran el 70.16% de la producción mundial⁷⁹.

En este rubro vuelve a destacar China con 2,160,628 ton (45.10%), la India con 475,000 ton (9.92%), Pakistán con 392,000 ton (8.18%), Sudán con 186,000 ton (3.88%) y Nigeria con 147,360 (3.08%)

En México⁸⁰ los estados que mayormente concentran la producción nacional son (miles de toneladas) el Coahuila con 2.12 ton (10.9%), Oaxaca con 4.47 ton (9.9%), Puebla con 3.63 de ton (7.8%), Zacatecas con 3.17 de ton (7.7%) y Guerrero con 3.16 de ton (7.6%).

En ambas especies el sector intensivo mexicano es totalmente estabulado o en pastoreo de alta densidad (prácticamente en el centro del país), produciendo pie de cría o engorda y puede señalarse que tiene un enfoque de competitividad (cuentan con programas de manejo como administrativo y contable, nutrición, reproductivo, medicina preventiva, manejo general y genético⁸¹).

El sector extensivo mexicano se basa en el aprovechamiento de de pastos naturales lo que ha provocado sobrepastoreo y erosión. No cuenta con manejo sanitario, sin administración, sin mejoramiento genético, sin manejo reproductivo y son sistemas modernos de alimentación⁸².

⁷⁹ Fuente: FAOSTAT, Food and Agriculture Organization of The United Nations, <http://faostat.fao.org/site/569/DesktopDefault.aspx?PageID=569>

⁸⁰ Fuente: SIAP, SAGARPA: www.siap.sagarpa.gob.mx, 2008

⁸¹ Ortiz, H. A. Sistemas de producción de ovinos en el Altiplano. Rev. Rumiantes, enero - febrero del 2005.

⁸² Idem.

El caso bajacaliforniano es similar, donde la producción se concentra en el Valle de Mexicali, prácticamente el sector intensivo no existe, existiendo mayoritariamente un sector semintensivo en ese valle y extensivo en la zona costa de la entidad (ver resultados de investigación). Ambos sistemas de producción se comportan en cuestión de manejo, de manera equivalente al extensivo señalado con anterioridad.

Antes del análisis FODA, tanto en su desempeño productivo como desde el punto de vista microempresarial, las conclusiones preliminares apuntan a que en el área de ovicaprinos se requiere investigación práctica, aplicada y difundida, extensionismo, capacitación y asesoría técnica (tanto en lo productivo como en lo empresarial), financiamiento competitivo, control sobre las importaciones, centros de cría y fomento ovicaprino, regulación de la matanza, formación de cooperativas de pequeños productores, comercialización adecuada y sistemas de información permanentes, actualizados y confiables.

5.3.3.1. EL ANÁLISIS FODA POR ÁREA

5.3.3.1.1. EL CASO OVINOCAPRINO

Para profundizar en el análisis del sector ovino-caprino es necesario la exploración de su desempeño operativo. Por ello, y con los mismos fundamentos utilizados en el instrumento encuesta, se elabora un ejercicio FODA considerando los siguientes elementos: Genética, Alimentación, Manejo, Sanidad y Aspectos económico administrativos.

Como se ha venido señalando, el FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- las fortalezas deben utilizarse
- las oportunidades deben aprovecharse
- las debilidades deben eliminarse y
- las amenazas deben sortearse

Cuadro 25 Matriz FODA	
FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
Fortalezas (+)	Oportunidades (+)
Debilidades (-)	Amenazas(-)

A continuación se aplican estos principios para el análisis de la empresa ovinocaprina:

Cuadro 26 Análisis FODA caso Genética⁸³	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Potencial productivo probado manifestado en los parámetros alcanzados. • Salud animal en la zona. • Temporadas estacionales definidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nula información a nivel de campo. • Prácticas reproductivas elementales basadas en la presencia del macho en el ható. • Hatos carentes de programas de mejoramiento genético. • Ausencia de selección. • No se detecta gestación.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Existe investigación en el tema en las universidades locales. • No se han probado efectos de manejo reproductivo (como el efecto macho) lo que permite suponer mejora de parámetros reproductivos. • Existen instituciones que pueden diseñar y fomentar áreas de crías y selección de animales genéticamente superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfermedades que afectan el tracto reproductivo. • Fomento de sementales no probados de inferior calidad genética que la que se presume. • La estacionalidad está marcada por los picos de altas y bajas temperaturas que afectan a los animales recién nacidos y en crecimiento.

⁸³ Se refiere a los aspectos de reproducción y mejoramiento genético.

Cuadro26 Análisis FODA caso Alimentación⁸⁴	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Un porcentaje significativo de los OVCA cuenta con tierras con derecho de riego. • Existe cultura productiva respecto a forrajes y otros cultivos locales susceptibles de ser utilizados en la alimentación de rumiantes menores. • Existe equipo agrícola (en propiedad o en renta). • Existen gran cantidad de esquilmos agrícolas en la localidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los alimentos son pastoreados o alimentados directamente con forrajes que tienen un costo alto. Por ello, la disposición de estos forrajes compiten contra los rumiantes mayores. • No existe infraestructura básica para el almacenaje de insumos para la fabricación de alimentos. • No existe suficiente información sobre investigación aplicada al tema. • No hay un paquete tecnológico que se proponga sobre el rubro.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Existe personal técnico calificado para desarrollar investigación en el área dentro de las universidades locales. • Pajas (principalmente de trigo) y otros derivados de la industria pueden ser utilizados para su alimentación. • El clima de zona costa (norte) permite pensar en la producción de leche de ambas especies). 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfermedades provocadas por alimento sin procesos de adaptación. • En los lugares donde se hace pastoreo, se puede provocar deforestación y como consecuencia erosión. En la zona costa, sequía extrema disminuye significativamente la disposición de pastos disminuyendo con ello la carga animal por ha. • Encarecimiento del forraje local por demanda externa (tanto nacional como internacional).

⁸⁴ Se refiere a los aspectos de reproducción y mejoramiento genético.

Cuadro 27 Análisis FODA caso Manejo⁸⁵

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Existe una cultura de producción de rumiantes menores desde los inicios de la agricultura en la zona. • El estudio demuestra que en lo general los OVCA atienden las recomendaciones que los técnicos les realizan. • Bajos costos de operación • Hay un nivel básico de conocimientos en el rubro que es utilizado en la producción de estos rumiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • La mayor parte de los conocimientos de manejo, tiene como origen un agente no técnico. • El manejo no está sujeto a programas bien establecidos y con previa planeación. • Está fuertemente ligado a un mal entendimiento de reducción de costos o de inversión mínima. • La infraestructura presente no está ligada directamente a los aspectos de manejo general. • No están presentes los aspectos de sustentabilidad. Deshechos y excretas son un problema potencial de contaminación.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Al no haber de manera formal calendarios de manejo su implementación presupone incrementos observables de mejoras generales. • La no marginalidad de los OVCA y las distancias relativamente cortas (especialmente en el Valle de Mexicali) permite pensar en esquema de capacitación distintos a los tradicionales. • La mayor parte de los OVCA cuenta con telefonía (móvil). Consultas e información básica puede ser transmitida por agentes técnicos preparados para este fin (desde las instituciones involucradas). • Hay un mercado en crecimiento del uso de las excretas para producción de fertilizantes y lombricompostaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aversión al cambio.

⁸⁵ Se refiere a los aspectos operativos del ganado, que van desde la atención de pastos, separación de animales de distintas edades, aretado, castrado, prácticas operativas para la prevención de enfermedades, construcción de infraestructura básica, corte de tetillas accesorias, etc.

Cuadro 28 Análisis FODA caso Sanidades⁸⁶	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Excepto la brucela y la tuberculosis no existen enfermedades infectocontagiosas de alto riesgo. • Existe una campaña eficiente de control de brucela y tuberculosis. • El clima permite evitar condiciones de humedad que propicien enfermedades 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de aspectos sanitarios mínimos impactan directamente en los índices de mortalidad. • No existen programas de prevención y control sanitario. • Asistencia técnica con baja formación en rumiantes menores.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones menores en el rubro pueden tener impacto significativo en la mejora de parámetros. • Si se conforman como grupos (formales e informales) el costo de participación en la campaña de erradicación de brucela y tuberculosis disminuye. • Parte de estos costos pueden ser absorbidos dentro de los esquemas de investigación local. • La baja presencia de enfermedades permite la promoción de estos animales como libre de las mismas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aversión al cambio. • Precios de medicamentos y desinfectantes.

⁸⁶ Se refiere a los aspectos operativos del ganado, que van desde la atención de pastos, separación de animales de distintas edades, aretado, castrado, prácticas operativas para la prevención de enfermedades, construcción de infraestructura básica, corte de tetillas accesorias, etc.

Cuadro 29 Análisis FODA caso aspectos económico administrativos⁸⁷	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Existe una política para el fomento y la consolidación de productores con visión empresarial. • Maximiza mano de obra (familiar). 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión administrativa deficiente o nula. • Baja capacidad de producción. • No cuenta con asistencia técnica en este rubro. • No está organizado para la producción por lo que desaprovecha las bondades de la asociatividad. • No llevan registro de producción ni contables. • No hay planes y programas para operar por lo que su producción no es estimada. • Los márgenes de comercialización son apropiados por agentes externos a la producción primaria. • Bajo acceso al crédito
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • El gobierno propone elementos para financiar la capacitación, la adquisición de activos productivos y el fomento a la organización. • Existe demanda real por los productos y subproductos de ambas especies. • Nuevas presentaciones y diferenciación del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja de las ventas por falta de poder adquisitivo de los consumidores. • Crisis económica. • Los productos sustitutos. • Apertura comercial

⁸⁷ Se refiere a los aspectos relacionados con el uso de la administración como herramienta para la toma de decisiones, los aspectos de mercado y el fomento a la organización. Este elemento del análisis zootécnicos se enlace con los correspondientes a ver a estos productores como microempresa rural.

Para continuar con el análisis se procederá a realizar un ejercicio FODA de los elementos esenciales que se contemplan en las microempresas rurales. Se inicia con el análisis de la asistencia técnica. Dado que los resultados mostraron que el problema principal está ligado a cuestiones económico administrativos (por encima de lo productivo) y de mercado, el análisis de estos elementos se abordará con una matriz que califica los resultados que se obtiene del análisis.

Cuadro 30 Análisis FODA de asistencia técnica (AT) en los OVCAS	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados mencionan que los OVCA llevan a cabo las indicaciones del técnico 	<ul style="list-style-type: none"> • Consideran no necesitar la AT • No existe cultura de pago de la AT
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia técnica proporcionada por el gobierno • Subsidio en el costo de la asistencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios rápidos en el uso y desuso de insumos que dejan en atraso a la AT • Reticencia de la autoridad de aceptar que se requieren otro tipo de asistencia complementaria

Cuadro 31 Análisis FODA de capacitación técnica (AT) en los OVCAS	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Los OVCAS perciben sus carencias en el ámbito de la capacitación técnica, de tal manera que buscan en los técnicos y los programas la adquisición de capacidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Específicamente en el ámbito empresarial, carecen de formación alguna. • Nivel educativo y edad
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de capacitación administrativa subsidiados • Cursos de capacitación de manejo de ganado, regulación sanitaria y producción de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Aversión al cambio • Capacitación técnica obsoleta, especialmente a lo referente a productos en el mercado.

Cuadro 32 Análisis FODA de financiamiento en los OVCAS	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Los OVCAS tienen una estimación cercana de sus erogaciones relacionadas al ámbito productivo • Los movimientos de efectivo generados en los gastos de producción en la actividad son compartidos con otras actividades productivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No llevan registro de sus erogaciones por lo tanto desconocen de sus ganancias o pérdidas generadas por esta actividad • No cuentan con garantías atractivas para las fuentes de financiamiento. • Aversión al crédito
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyos de diferentes instancias gubernamentales para financiamiento. • Existen PSP ofertando servicios de capacitación en el acceso y aprovechamiento del crédito 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercados constreñidos económicamente • Aumento de las tasas de interés.

Cuadro 33 Análisis FODA de formación empresarial en los OVCAS	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> Tienen un fin común 	<ul style="list-style-type: none"> No se visualizan como empresa No existe una estructura empresarial como tal, no hay asignación de obligaciones y responsabilidades
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Existen programas gubernamentales para el fortalecimiento de la microempresa rural mediante técnicas empresariales Política pública de fomento a la actividad empresarial en el campo 	<ul style="list-style-type: none"> Cambio de política pública (cese de apoyos) Corporativismo y distorsión de la política pública.

Cuadro 34 Análisis FODA de mercado en los OVCAS	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> La carne obtenida de los ovinos y caprinos en Baja California son de alta calidad Los índices reproductivos se encuentran muy por encima de la media nacional 	<ul style="list-style-type: none"> Los precios de venta son establecidos por el mercado, ya que los OVCAS no proporcionan ningún valor agregado a su producto
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Existe de manda real de ambos productos. Apoyos gubernamentales para la transformación del producto (ofertar productos diferenciados) Nuevos centros de matanza, donde se garantiza la sanidad del producto terminado 	<ul style="list-style-type: none"> Excesiva presencia de intermediarios. Políticas de importación de productos dumping o de menor calidad Enfermedades zoonóticas

Cuadro 35 Análisis FODA de organizacional en los OVCAS	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • La producción generacional proporciona a los OVCAS la posibilidad de forjar una estructura organizativa • El vínculo familiar es una estructura de dirección y mando bien definida 	<ul style="list-style-type: none"> • Aversión a la asociación • La organización basada únicamente en el vínculo familiar es difícil de reconvertirse a la práctica empresarial
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyos gubernamentales para incubar, desarrollar y consolidar organizaciones de productores. • Concurrencia de política pública de fomento a la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impunidad en malos manejos • Corporativismo clientelar

Cuadro 36 Análisis FODA de tecnológico en los OVCAS	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de los OVCAS a la aplicación de nuevas tecnológicas de producción y transformación de su producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínima o nula aplicación de tecnología en la producción de ganado ovino y caprino • Falta de conocimiento por parte de los OVCAS de las nuevas tendencias tecnológicas aplicables a su giro • Descapitalización (falta de recursos para inversión tecnológica)
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyos gubernamentales para acceso a la tecnología • Existencia de centros de transferencia y validación tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluctuación de la moneda. • Rápidos cambios en innovación tecnológicas

5.3.4. ESTRATEGIAS

Cuadro 37 de Estrategias				
Tema	Propuesta	Financiamiento	Observaciones	
Asistencia técnica	Asistencia técnica integral,	Programa Soporte	Área pecuaria	Genética
				Alimentación
				Manejo
				Sanidad
				Administración
			Administración empresas	
Información de mercados				
Capacitación técnica	Capacitación en el desarrollo de capacidades productivas y empresariales.	Programa Soporte	Producción animal	
			Administración	
			Mercados	
Financiamiento	Coberturas líquidas o políticas de respaldo financiero para adquisición de insumos	Apoyo a Instrumentos de Inducción y Desarrollo del Financiamiento	Mejora general de oferta de crédito al sector rural	
Formación empresarial	Generar una visión empresarial	Programa Soporte y otras instancias educativas	A los productores	
			A los técnicos	
			A las áreas de formación profesional	
Mercados	Búsqueda de mercados alternativos	Productores organizados	Nuevas plazas (a nivel nacional)	
			Nuevos mercados locales (mercado de comida mediterránea)	
			Estrategias de mercado no convencionales (internet y precio justo)	
			Promoción estatal (ferias locales y publicidad)	
			Asociar a los intermediarios como parte de la cadena de valor	
			Compras de insumo en volumen	
Organización	Políticas de apropiación de las bondades de la asociatividad	Programa de Fortalecimiento a la Organización Rural (Organízate).	Defensa de interés en común	
			Acceso al crédito	
			Aprovechamiento de políticas de apoyo a organizaciones	
			Redes de comercio	
			Consolidación de activos	
			Innovación, validación y transferencia de tecnología	
Base tecnológica	Acceso a tecnologías para aumento de producción y disminución de costos	Adquisición de activos productivos	Modernización de equipo e infraestructura	
			Uso de tecnología para acceso a mercados	
			Generación y/o participación en generación de bases de datos (información)	

El inicio de esta investigación nace de una inquietud personal, de constatar los motivos por los cuales el ramo de ovinos y caprinos no habia tenido el éxito esperado por las autoridades y productores en los años subsecuentes al apoyo obtenido; Como beneficiaria de este programa y conocedora de los métodos administrativos y comerciales adquiridos en mi carrera profesional, reconozco que no fueron suficientes para sostener el negocio en marcha, motivo por el cual decidi integrarme al equipo de investigación previamente consolidado por el ahora Doctor Jorge Alejandro Martínez Partida; Sin duda la actividad declino debido a las malas practicas comerciales realizadas no solo por los productores, si no tambien por las llevadas acabo por las autoridades.

Al paso del tiempo y en busqueda de mayor información me involucre en los programas de apoyo como prestador de servicios profesionales y de nuevo pude constatar que las practicas comerciales no se encontraban claras para los participantes de los programas.

Las dos perspectivas (Beneficiaria y Prestador de Servicios) me proporcionaron la posibilidad de enriquecer este trabajo aun mas, ya que las perspectivas en cada uno de los angulos de opinión son diferentes. De tal modo que es posible concretar que la propuesta de manejar a las agrupaciones rurales como empresas, debiera de nacer desde sus integrantes hasta las autoridades, quienes son las que apoyan o no a los beneficiarios.

Las experiencia y el conocimeitno adquirido en la aplicación del instrumentio de analisis, genero en mi la inquietud de otorgar por medio de este trabajo una alternativa mas a los pequeños ganaderos, los cuales sin duda se veran beneficiados si aplican las tecnicas y estrategias que la administración les proporciona. De este modo es importante subrayar que la capacitacion es un punto clave de desarrollo, a pesar de saber y entender estas tecnicas, el gobierno y los propios productores deberan mantener un segimiento de los mismos para poder evaluar los beneficios que aportara a su empresa.