



Revista Venezolana de Gerencia



Como citar: Ostos-Zaragoza, D. S., Arias-Vargas, F. J., López-Arellano, H., y Velásquez, O. H. (2025). Competitividad de la industria ganadera en Veracruz: Abordaje desde la visión basada en recursos y capacidades. *Revista Venezolana De Gerencia*, 30(112), 2048-2061. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.112.23>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 30 No. 112, 2025, 2048-2061
Octubre-Diciembre
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Competitividad de la industria ganadera en Veracruz: Abordaje desde la visión basada en recursos y capacidades

Ostos-Zaragoza, David Santiel*
Arias-Vargas, Francisco Javier**
López-Arellano, Hernán***
Velásquez Arboleda, Oscar Hernán****

Resumen

El presente artículo analiza el nivel de competitividad de la industria ganadera en la región de Ozuluama de Mascareñas en Veracruz (México); mediante la aplicación del índice sistémico propuesto por Lafuente, Szerb y Rideg (2016); basado en la Visión Basada en Recursos de la empresa. El modelo utiliza 46 variables agrupadas en 10 pilares e incorpora una función de penalización para corregir la influencia de los cuellos de botella. Los resultados del índice de competitividad que varía entre 6.53 y 6.89; evidencian un nivel medio alto de desempeño. Se identificaron fortalezas en las dimensiones de estrategia competitiva, adopción tecnológica, presencia en línea y marketing; el pilar de capital humano se presenta como una debilidad estructural común a todas las empresas analizadas, lo que sugiere la necesidad de fortalecer las capacidades internas mediante procesos de formación, retención de talento y articulación con redes empresariales. El estudio concluye que la competitividad en este sector depende en especial de contar con recursos humanos calificados y un entorno organizacional dinámico e interconectado.

Palabras clave: estrategia; competitividad; visión basada en recursos; industria ganadera.

Recibido: 21.04.25

Aceptado: 22.07.25

* Instituto Tecnológico Superior de Pánuco, Veracruz - México, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9130-5087>

** Universidad de Medellín, Medellín – Colombia, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4483-1741>, Autor de Correspondencia: farías@udemedellin.edu.co

*** Universidad de Medellín, Medellín – Colombia, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2575-9641>

**** Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4332-0624>

Competitiveness of the livestock industry in Veracruz: Approach based on resources and capabilities

Abstract

This article analyzes the competitiveness of the livestock industry in Ozuluama de Mascareñas, Veracruz, Mexico, by applying Lafuente, Szerb, and Rideg's (2016) systemic index based on the resource-based view (VBR) of the firm. The model incorporates a penalty function to correct for the influence of bottlenecks and uses 46 variables grouped into 10 pillars. The competitiveness index results, ranging from 6.53 to 6.89, indicate a medium-high performance level. The study identified strengths in competitive strategy, technological adoption, online presence, and marketing. However, the human capital pillar was identified as a structural weakness common to all analyzed companies, suggesting the need to strengthen internal capabilities through training, talent retention, and business network integration. The study concludes that competitiveness in this sector depends on qualified human resources and a dynamic, interconnected organizational environment.

Keywords: strategy; competitiveness; resource-based vision; livestock industry.

1. Introducción

La industria ganadera en la región de Ozuluama de Mascareñas, en el estado de Veracruz (México), enfrenta actualmente un contexto complejo y desafiante en términos de competitividad; a pesar de tratarse de una actividad económica con alto potencial productivo y social, muchas de las unidades productivas presentan rezagos importantes en la gestión de sus recursos internos y en el desarrollo de capacidades estratégicas que les permitan adaptarse y sobresalir en mercados cada vez más dinámicos, exigentes y globalizados.

Esta situación plantea la necesidad de realizar un análisis profundo sobre el nivel de competitividad del sector, no solo desde una perspectiva externa que

considere las condiciones del entorno, sino también desde una mirada interna que permita examinar los recursos y capacidades con que cuentan las organizaciones; en este sentido, la Visión Basada en Recursos (VBR) ofrece un marco teórico pertinente para comprender cómo las empresas pueden construir ventajas competitivas sostenibles a partir de activos únicos, valiosos, difíciles de imitar y no sustituibles (Johnson-Hall et al., 2022).

La VBR, originada en el campo de la gestión estratégica, surge como respuesta a modelos centrados únicamente en el análisis de las fuerzas del mercado. Esta teoría pone el énfasis en los activos internos de la empresa, tanto tangibles, como equipos, maquinaria, infraestructura y tecnología, como intangibles, como el conocimiento,

las habilidades organizativas, el capital humano, las marcas y las patentes (Barney, 1991; Alvarez y Barney, 2017; Barney et al., 2021); desde esta perspectiva, la competitividad no depende únicamente del entorno, sino de la capacidad de la empresa para identificar, desarrollar y aprovechar sus recursos distintivos.

Además, la VBR proporciona herramientas prácticas para que los gerentes evalúen qué recursos deben desarrollar o adquirir con el fin de mejorar su posición competitiva y asegurar su crecimiento sostenido; esto implica fomentar la eficiencia operativa, reducir costos, mejorar la calidad de los productos y servicios e impulsar la innovación. En contextos empresariales cambiantes, la flexibilidad, el desarrollo del talento humano y la adopción de prácticas sostenibles son elementos clave para garantizar la resiliencia y el fortalecimiento estratégico de las organizaciones (Miranda-Torrez, 2021; González Samaniego y Valenzo Jiménez, 2020).

Considerando estos elementos, el presente estudio tiene como objetivo analizar el nivel de competitividad de empresas ganaderas ubicadas en Ozuluama de Mascareñas, mediante la aplicación de un índice de competitividad constituido por 46 variables que se agrupan en 10 pilares, permitiendo evaluar áreas clave como capital humano, producto, mercado doméstico, redes, tecnología, toma de decisiones, estrategia competitiva, marketing, internacionalización y presencia online (Moreno et al., 2019).

Para alcanzar este objetivo, se aplicó el instrumento definido por Lafuente et al. (2016), cuyos resultados fueron analizados mediante pruebas estadísticas de fiabilidad, como el alfa

de Cronbach y el omega de MacDonald, a fin de garantizar la validez de los datos obtenidos. Esta investigación contribuye a la comprensión de los factores internos que limitan o potencian la competitividad de la industria ganadera veracruzana, y busca ofrecer insumos útiles para el diseño de estrategias organizacionales efectivas basadas en el aprovechamiento de recursos y capacidades.

2. Competitividad empresarial en la industria ganadera: consideraciones teóricas

La comprensión integral de la competitividad empresarial en sectores como la industria ganadera requiere un abordaje teórico riguroso que articule conceptos claves de la economía, la gestión estratégica y la teoría organizacional. En este marco, se integran dos grandes enfoques conceptuales: la teoría de la competitividad desde una perspectiva sistémica y la Visión Basada en Recursos (RBV, por sus siglas en inglés), que constituye el eje central del presente estudio. A continuación, se abordan estas categorías con el fin de sustentar analíticamente los elementos evaluados en las empresas ganaderas de Veracruz.

2.1. Competitividad y su relevancia en la visión basada en recursos y capacidades

La globalización ha intensificado la competencia en todos los sectores económicos, planteando retos significativos tanto para las pequeñas empresas como para las economías nacionales (Sinforoso et al., 2022). Este fenómeno ha puesto a prueba la capacidad de los países para generar

entornos propicios que fomenten el crecimiento industrial, la generación de valor, la creación de empleo y el desarrollo sostenible (Franco et al., 2014).

Desde esta perspectiva, Porter (2008) define la competitividad empresarial como la capacidad de una organización para alcanzar y sostener ventajas competitivas en el largo plazo, lo que le permite obtener una rentabilidad superior al promedio en su industria; en un contexto de alta complejidad y dinamismo, las empresas se ven obligadas a fortalecer su posicionamiento competitivo mediante la identificación, adquisición y gestión eficaz de recursos estratégicos que les permitan diferenciarse en el mercado (Cortés et al., 2000; Buenhombre et al., 2022).

En la actualidad, uno de los elementos clave para alcanzar dicho posicionamiento es el uso estratégico de tecnologías emergentes; Kotler et al. (2021) destacan que en la tercera década del siglo XXI, la incorporación de tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático (deep learning) o la automatización avanzada constituye una ventaja competitiva fundamental; estas tecnologías no solo permiten optimizar procesos y reducir costos, sino también personalizar ofertas, anticiparse a los cambios del mercado y generar valor añadido para los clientes.

Gracias al análisis de grandes volúmenes de datos y la aplicación de algoritmos predictivos, las empresas pueden diseñar productos “a medida” con mayor agilidad y menor coste, alineando su propuesta de valor con las demandas específicas de distintos nichos de mercado (Kotler y col., 2021); en este escenario, la tecnología de la

información (TI) se convierte en una herramienta estratégica que debe estar alineada con los objetivos empresariales para garantizar su efectividad.

Autores como Adama et al. (2024) y Pitelis et al. (2023) señalan la necesidad de integrar la TI en la estrategia organizacional a través de marcos conceptuales como la Visión Basada en Recursos (VBR) y las Capacidades Dinámicas; esto implica además la aplicación del modelo de alineación estratégica que busca asegurar coherencia entre la infraestructura tecnológica y la visión empresarial; una correcta gestión de la TI, en este sentido, puede traducirse en mejoras sustanciales en productividad, eficiencia y sostenibilidad (Acosta-Medina et al., 2019).

Por otro lado, la competitividad también se sustenta en el capital humano; Maiti et al. (2020) argumentan que las empresas deben asumir la mejora de la productividad como un proceso continuo e integral, en el que los trabajadores participan activamente. Esta visión implica optimizar el uso de recursos como el trabajo, la maquinaria y las instalaciones, en una dinámica constante de innovación y adaptación.

Las áreas prioritarias para elevar la competitividad empresarial son diversas, entre ellas se destacan la innovación, la inversión en tecnología, el liderazgo estratégico y el desarrollo de recursos humanos calificados (Banmairuoy et al., 2022); en esta línea, el marketing también se posiciona como un componente esencial de la competitividad, el cual se integra con tecnologías como la inteligencia artificial, el internet de las cosas o la realidad aumentada, permitiendo generar experiencias de consumo más personalizadas, relevantes y dinámicas; así, el

marketing se convierte en un puente entre las turbulencias del entorno y las capacidades internas de la organización, facilitando su adaptación al cambio (Khourouh et al., 2020); en consecuencia, una adecuada combinación entre capacidades dinámicas, herramientas digitales y estrategias de marketing puede consolidar ventajas competitivas duraderas, especialmente para micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES).

La competitividad empresarial se refiere a la capacidad de una organización para incrementar sus ventas y ampliar su participación en el mercado sin afectar negativamente su rentabilidad (Miranda-Torrez, 2021); esto implica establecer un posicionamiento diferenciado frente a los competidores a través de una oferta de bienes y servicios que sea eficiente en términos operativos y eficaz en la satisfacción de las demandas del mercado, manteniéndose en constante adaptación a las transformaciones del entorno (Porter, 2008).

2.2. Visión de recursos y capacidades de la empresa.

Durante las últimas décadas, los expertos en estrategia han enfatizado la importancia de contar con un marco estratégico sólido para definir la identidad, el propósito y la dirección de una organización. Este marco permite alinear objetivos de largo plazo, orientar la toma de decisiones y maximizar el valor generado por la empresa mediante prácticas de innovación eficaces (Contreras-Pacheco et al., 2021); lejos de ser una formalidad administrativa, dicho marco estratégico constituye una herramienta esencial para lograr ventajas competitivas sostenibles en entornos altamente dinámicos.

En este contexto, la colaboración interorganizacional y la creación de redes empresariales emergen como mecanismos clave para compartir recursos, reducir riesgos y potenciar capacidades colectivas; estas redes permiten acceder a conocimientos especializados, tecnología, nuevas oportunidades de mercado e innovación compartida, factores que resultan especialmente relevantes para pequeñas y medianas empresas (Alzate y Boada, 2024); la colaboración fomenta el aprendizaje organizacional entendido como la habilidad de una empresa para identificar, atraer y desarrollar activos estratégicos que la preparen para responder con agilidad a los cambios del entorno.

Teniendo en cuenta lo anterior, la Visión Basada en Recursos (VBR) constituye un marco dominante para este tipo de estudios, planteándose que las ventajas competitivas sostenibles se originan en el control y uso eficiente de recursos y capacidades que sean valiosas, escasas, difíciles de imitar y no sustituibles (Fisher et al., 2020; Barney, 1991); dichos recursos pueden ser tangibles, tales como la infraestructura física, maquinaria, sistemas logísticos, tecnología, o intangibles como el conocimiento especializado, las habilidades del talento humano, las relaciones estratégicas, el capital reputacional o las prácticas organizativas únicas (Hamdouna et al., 2025).

Dentro de esta visión, las capacidades organizacionales, entendidas como el conjunto de habilidades y procesos que permiten transformar recursos en resultados estratégicos, son fundamentales; estudios recientes han demostrado que factores como el talento humano y la capacidad de innovación son

determinantes para construir y sostener la competitividad empresarial (Santis-Puche, 2021), mientras que otros análisis destacan el rol de la inversión productiva, la educación, la ubicación geográfica y la generación de conocimiento aplicado como variables relevantes (Ríos-Flores, 2023; Sánchez y Acosta, 2020).

Adicionalmente, la VBR ha evolucionado hacia enfoques más dinámicos, como el concepto de capacidades dinámicas, que hace referencia a la habilidad de las organizaciones para reconfigurar sus recursos y adaptarse de forma continua frente a entornos cambiantes (Pitelis et al., 2023); estas capacidades permiten a las empresas aprender de la experiencia, anticiparse a las transformaciones del mercado, responder a nuevas oportunidades y sostener procesos de innovación permanente. Según González Samaniego y Valenzo Jiménez (2020), estas capacidades son las que marcan la diferencia entre empresas estáticas y aquellas que logran mantener una posición competitiva en el tiempo.

Saltos Bermello et al. (2023) evidencian que las capacidades dinámicas fueron clave para que muchas empresas agroindustriales enfrentaran con éxito la crisis derivada de la pandemia de COVID-19, adaptando sus modelos de negocio, fortaleciendo alianzas estratégicas e innovando en sus canales de distribución; este tipo de evidencia resalta cómo la combinación de recursos internos y capacidades organizativas adaptativas se traduce en una ventaja competitiva resiliente.

La VBR proporciona el fundamento teórico para este estudio al enfatizar que los recursos tangibles e intangibles, junto con las capacidades dinámicas, son los pilares que sustentan la competitividad de las empresas; identificar, desarrollar

y aprovechar estratégicamente estos activos es esencial para que las organizaciones, especialmente las del sector ganadero analizado, puedan responder a los retos del entorno y consolidar su posicionamiento en el mercado.

3. Consideraciones metodológicas

Este estudio se enfoca en analizar la competitividad de las empresas ganaderas ubicadas en el municipio de Ozuluama de Mascareñas, Veracruz (México), mediante la aplicación de un índice de competitividad constituido por 46 variables que se agrupan en 10 pilares, permitiendo evaluar áreas clave como capital humano, producto, mercado doméstico, redes, tecnología, toma de decisiones, estrategia competitiva, marketing, internacionalización y presencia online, el cual fue desarrollado por Lafuente et al. (2016).

Para ello, se aplicó una encuesta estructurada dirigida a propietarios, líderes y trabajadores de cuatro ranchos participantes en el estudio (La Gema, Ganadería la Rivera, Los Laureles y La Lucia), bajo la estructura de estudio de caso (Arias y Betancur, 2020; Takahashi y Araujo, 2019); la recolección de la información se realizó mediante contacto directo con los participantes a través de correo electrónico y mensajería instantánea.

Los datos obtenidos permitieron evaluar el grado de competitividad de cada empresa en cada uno de los pilares, así como examinar cómo estas organizaciones desarrollan y gestionan sus capacidades internas, orientan sus decisiones estratégicas y generan conocimiento organizacional. Esta

información resultó clave para fomentar la reflexión colectiva y aportar insumos prácticos al diseño de estrategias que fortalezcan la competitividad del sector.

Para la medición, se utilizó el índice de competitividad empresarial desarrollado en el marco del Proyecto de Competitividad Global (SME-GCP, 2025), el cual combina los principios de la VBR con la teoría configuracional; este índice se caracteriza por ser multidimensional y sistémico, y permite integrar diversas variables cuya valoración se normaliza en una escala de 0 a 1; la normalización se realizó utilizando una escala Likert de 1 a 5, conforme a la siguiente ecuación (Arias-Vargas et al., 2022):

$$X = \frac{X}{\max} \text{ for } j = 1, \dots, J \text{ y } i = 1, \dots, N$$

(Ecuación 1)

Además, con el fin de corregir la influencia desproporcionada de los pilares de bajo rendimiento considerados como cuellos de botella, se aplicó una función de penalización propuesta por Lafuente et al., (2016):

$$h = \min(p) + (1 - e^{-(p - \min(p))})$$

(Ecuación 2)

A partir de esta corrección, el índice final de competitividad (IC_i) de cada empresa se calculó mediante la siguiente fórmula agregada (Moreno-Gómez, Lafuente & Vaillant, 2018):

$$CI_i = \sum_{k=1}^{10} h_{i,v} \text{ (Ecuación 3)}$$

Integrando ambas expresiones, la ecuación general para el cálculo del

índice de competitividad empresarial queda definida como:

$$CI_i = \sum_{k=1}^{10} \min(p) + (1 - e^{-(p - \min(p))})$$

(Ecuación 4)

La ecuación anterior permite obtener una representación del nivel competitivo de cada empresa, así como una visión integral del comportamiento de los pilares evaluados, lo que facilita la formulación de estrategias diferenciadas y orientadas al fortalecimiento del desempeño organizacional en el sector ganadero de la región de Ozuluama de Mascareñas en Veracruz (México).

4. Pilares e índices de competitividad en el sector ganadero: Resultados y Discusión

Para validar los resultados y la confiabilidad de los datos, se hizo un análisis previo de verosimilitud de consistencia interna (tabla 1), en el cual se obtuvo un estimador del alfa de Cronbach de 0.982. lo cual significa que los datos son confiables y por tanto se continua con el experimento; sin embargo Oviedo y Campo Arias (2002) mencionan que cuando el valor está por encima de 0,9 se puede presentar redundancia y en este sentido, es recomendable utilizar un estimador como Omega de MacDonald que es considerado más robusto (Hayes & Coutts, 2020); teniendo en cuenta lo anterior se puede evidenciar en la tabla 1, el resultado del Omega de MacDonald de 0,983; por lo cual se considera no redundante y en este sentido se consideran los datos confiables.

Tabla 1
Procesamiento estadístico de los datos recopilados

Resumen de Procesamiento de Casos			Estadísticas de Fiabilidad		Reliability
	N	%	Alfa de Cronbach	N de elementos	Omega de McDonald
Casos	Válido	16	100.0		
	Excluido	0	.0	.982	46
	Total	16	100.0		0.983

Los resultados obtenidos en las pruebas de confiabilidad muestran valores muy elevados tanto en el alfa de Cronbach (0.982) como en el coeficiente omega de McDonald (0.983), lo que indica una excelente consistencia interna de los ítems, considerados pilares fundamentales: capital humano, producto, mercado doméstico, redes, tecnología, toma de decisiones, estrategia competitiva, marketing,

internacionalización, presencia online (Tabla 2). Sobre estos se ofrecen resultados según la encuesta diseñada. Esto valida la calidad y fiabilidad de los datos recabados, permitiendo avanzar con confianza hacia las etapas siguientes del estudio como la aplicación de análisis estadísticos y la interpretación de los resultados obtenidos a partir del índice de competitividad (tabla 2).

Tabla 2
Resultados de los pilares y los índices de competitividad.

Empresa	Pilar 1: Capital Humano	Pilar 2: Producto	Pilar 3: Mercado Domestico	Pilar 4: Redes	Pilar 5: Tecnología	Pilar 6: Toma de decisiones
La Rivera	0,4267	0,7776	0,7221	0,6601	0,6601	0,7776
La Gema	0,4992	0,7507	0,6979	0,4992	0,6979	0,6389
Los laureles	0,5133	0,7221	0,7221	0,5133	0,7776	0,5908
La Lucia	0,3675	0,7776	0,5627	0,7147	0,7776	0,6435

Empresa	Pilar 7: Estrategia competitiva	Pilar 8: Marketing	Pilar 9: Internacionalización	Pilar 10: Presencia Online	CI (Índice de Competitividad)
La Rivera	0,7776	0,7221	0,5908	0,7776	6,8924
La Gema	0,7507	0,6979	0,6389	0,7507	6,6218
Los laureles	0,6601	0,5908	0,6601	0,7776	6,5278
La Lucia	0,7776	0,7147	0,7776	0,5627	6,6764

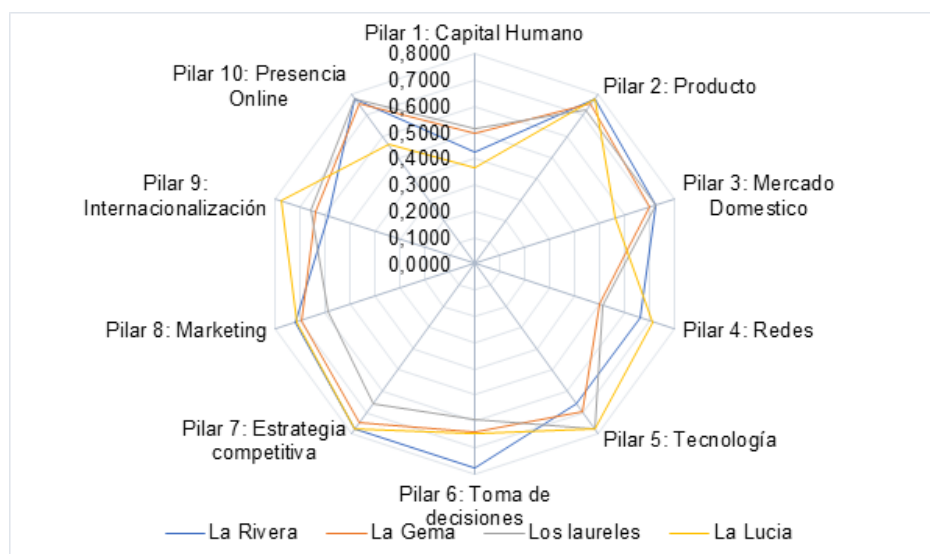
La Tabla 2 muestra los puntajes obtenidos por cada una de las organizaciones analizadas en los diez pilares que conforman el índice

sistémico de competitividad; estos resultados cuantitativos proporcionan una visión detallada del desempeño individual en dimensiones clave como

capital humano, tecnología, estrategia competitiva, marketing, entre otras; para complementar esta información; se elaboró en el gráfico 1 que representa gráficamente el comportamiento relativo

de cada empresa en los diferentes pilares; permitiendo una comparación visual más clara e intuitiva entre los perfiles competitivos observados.

Gráfico 1
Desempeño de los pilares en las ganaderías estudiadas



El análisis conjunto de la tabla 2 y en el gráfico 1 permite identificar diferencias significativas en el desempeño de las empresas, evidenciando tanto fortalezas distintivas como áreas de rezago que deben ser abordadas estratégicamente para mejorar su posición competitiva dentro del sector ganadero regional.

Teniendo en cuenta lo anterior, la primera empresa analizada es La Rivera se posicionó como la organización con el mayor índice de competitividad (CI = 6.89), lo que indica un desempeño superior en el conjunto de dimensiones

analizadas; sus principales fortalezas se concentran en los pilares de toma de decisiones, estrategia competitiva y presencia online, todos con una puntuación de 0.7776; estos resultados sugieren una organización con estructuras de gobernanza ágiles, capacidad para definir e implementar una dirección estratégica clara y, además, una adecuada integración de canales digitales para interactuar con el entorno, de igual forma la empresa presenta un desempeño sólido en tecnología (0.6601) y marketing (0.7221),

lo cual refuerza su posicionamiento competitivo. No obstante, el análisis también evidencia que su pilar más débil corresponde al capital humano (0.4267), lo cual podría estar asociado a brechas en cualificación del personal, procesos de formación continua limitados o dificultades para atraer y retener talento especializado. Esta situación representa una vulnerabilidad crítica si se considera que el capital humano es un factor transversal que influye en la sostenibilidad de las capacidades organizacionales.

La segunda empresa con mayor CI fue La Lucia con un valor de 6.68; esta organización presenta un perfil competitivo notablemente orientado hacia la estrategia (0.7776) y la internacionalización (0.7776), lo cual indica una visión corporativa con proyección externa y disposición para acceder a nuevos mercados; además, obtiene resultados altos en tecnología (0.7776), marketing (0.7147) y redes empresariales (0.7147), reflejando una organización integrada en su entorno, con buenas prácticas de comunicación y relaciones interinstitucionales; sin embargo, al igual que La Rivera, su pilar más débil es el capital humano (0.3675), siendo en este caso el valor más bajo observado en toda la muestra, esta situación podría comprometer el potencial de implementación efectiva de sus estrategias y limitar su capacidad de adaptación a cambios del entorno competitivo.

Siguiendo con el análisis La Gema con un índice de competitividad de 6.62, muestra una sólida orientación hacia el producto (0.7507) y la estrategia competitiva (0.7507), lo cual indica una oferta de valor robusta y una gestión enfocada en diferenciarse frente a la competencia; la empresa también

presenta un desempeño destacado en presencia online (0.7507) y marketing (0.6979); lo que contribuye a su posicionamiento comercial, aunque existen debilidades importantes en redes (0.4992) y capital humano (0.4992); lo cual puede interpretarse como una desconexión con otras organizaciones clave del ecosistema productivo y una gestión del talento aún en desarrollo; la baja puntuación en redes sugiere una necesidad de fortalecer los vínculos con actores institucionales, gremios, clústeres o programas de apoyo empresarial que podrían potenciar sus capacidades internas.

Por último, la empresa Los Laureles con un índice de competitividad de 6.53, presenta un perfil competitivo basado principalmente en el uso de tecnología (0.7776) y el uso de comunicaciones asertivas lo cual le permite alcanzar un buen posicionamiento en el mercado doméstico (0.7221); esta orientación tecnológica indica una capacidad para incorporar innovaciones en procesos productivos, logísticos o comerciales, sin embargo la empresa presenta un rezago relativo en marketing (0.5908), capital humano (0.5133) y toma de decisiones (0.5908); esta combinación sugiere que aunque posee herramientas tecnológicas adecuadas, podría carecer de una estrategia clara para comunicar su propuesta de valor y de una estructura decisional suficientemente robusta para sostener su crecimiento.

En términos comparativos, el análisis evidencia que las empresas evaluadas presentan un desempeño competitivo medio-alto, con valores del CI que oscilan entre 6.53 y 6.89; se observa además una tendencia común hacia altos niveles de adopción tecnológica y presencia digital, lo cual refleja una adaptación al entorno actual

caracterizado por la transformación digital; sin embargo el capital humano aparece como una debilidad sistemática en las cuatro organizaciones del orden agropecuario, lo cual indica la necesidad urgente de diseñar estrategias de desarrollo del talento, mejorar las condiciones laborales y promover procesos de formación continua que permitan capitalizar las capacidades humanas como eje central de la competitividad empresarial.

Estos hallazgos sugieren que, si bien la competitividad empresarial puede ser fortalecida a través de la tecnología, la estrategia y la digitalización, estos factores difícilmente serán sostenibles sin una base sólida de capital humano. Por lo tanto, las políticas empresariales y públicas orientadas al fortalecimiento del tejido productivo regional deben incorporar iniciativas de desarrollo humano y articuladas con mecanismos de innovación y cooperación interinstitucional para hacer las iniciativas empresariales sostenibles en el tiempo.

5. Conclusión

Se evaluó la competitividad de cuatro empresas ganaderas ubicadas en Ozuluama de Mascareñas, Veracruz, mediante la aplicación del índice sistémico propuesto por Lafuente y colaboradores, fundamentado en la Visión Basada en Recursos (VBR); los resultados evidencian que, si bien las organizaciones presentan un nivel de competitividad medio-alto, con índices entre 6.53 y 6.89, existen diferencias significativas en el desempeño de los distintos pilares estratégicos que conforman el índice.

Se identificaron fortalezas comunes en pilares como la tecnología,

la estrategia competitiva, la presencia en línea y el marketing, lo que refleja un esfuerzo sostenido por parte de las empresas en adaptarse a las exigencias del entorno digital y en mejorar sus capacidades estratégicas; estas fortalezas pueden constituirse en bases sólidas para la generación de ventajas competitivas sostenibles en el mediano y largo plazo.

Sin embargo, una de las principales conclusiones del estudio es la existencia de una debilidad transversal en el pilar de capital humano, el cual registró los valores más bajos en las cuatro organizaciones evaluadas. Esta situación revela un déficit en la formación, retención y desarrollo del talento, que podría limitar la capacidad de innovación, la toma de decisiones informada y la resiliencia organizacional frente a escenarios cambiantes; en este sentido, la competitividad basada únicamente en aspectos tecnológicos o de estrategia de mercado resulta insuficiente sin el respaldo de un recurso humano capacitado y comprometido.

Asimismo, se observó que algunas empresas presentan rezagos en la articulación con redes empresariales e instituciones del entorno, lo cual representa una oportunidad de mejora en términos de colaboración interorganizacional, acceso a conocimiento compartido y generación de sinergias para fortalecer el ecosistema productivo local.

Desde la perspectiva de la VBR, los hallazgos de este estudio ratifican que los recursos tangibles e intangibles deben ser gestionados estratégicamente para construir capacidades distintivas. La mejora en los pilares con menor desempeño, particularmente el capital humano y las redes, debe ser abordada de manera prioritaria para lograr un

crecimiento competitivo equilibrado y sostenido.

Por último, se recomienda que tanto los actores empresariales como las autoridades locales promuevan políticas de formación, innovación y cooperación orientadas a cerrar las brechas internas detectadas. Fortalecer estos aspectos permitirá a la industria ganadera de Veracruz enfrentar con mayor solidez los retos del entorno global, consolidar su presencia en nuevos mercados y mejorar su contribución al desarrollo regional.

Referencias

- Acosta-Medina, J. K., Plata-Gómez, K. R., Puentes-Garzón, D. E., y Liliana, M. (2019). Influencia de los recursos y capacidades en los resultados financieros y en la competitividad empresarial: una revisión de la literatura. *I+D Revista De Investigaciones*, 13(1), 147–157. <https://doi.org/10.33304/revinv.v13n1-2019013>
- Adama, H. E., Popoola, O. A., & Okeke, C. D. (2024). Theoretical frameworks supporting it and business strategy alignment for sustained. *International Journal of Modern Engineering Research*, 6(4), 1273–1287. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i4.1058>
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2017). Resource-Based Theory and the Entrepreneurial Firm. En M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic Entrepreneurship* (pp. 87–105). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781405164085.ch5>
- Alzate Rendón, I. C., & Boada, A. (2024). Redes colaborativas horizontales en micro y pequeñas cadenas productivas de mercados emergentes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(106), 623–642. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.11>
- Arias-Vargas, F. J., Ribes-Giner, G., Garcés-Giraldo, L. F., & Arango-Botero, D. M. (2022). Competitiveness of Rural Enterprises Run by Millennials in Antioquia. *Revista CEA*, 8(16), e1993. <https://doi.org/10.22430/24223182.1993>
- Banmairuroy, W., Kritjaroen, T., & Homsombat, W. (2022). The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation's component factors: Evidence from Thailand's new S-curve industries. *Asia Pacific Management Review*, 27(3), 200–209. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.09.001>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-Based Theory and the Value Creation Framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936–1955. <https://doi.org/10.1177/01492063211021655>
- Buenhombre, M. A., y Mariño, G. Y. (2022). Asociatividad como estrategia de productividad y competitividad del sector agrícola. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(28), 619–633. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.15>
- Contreras-Pacheco, O. E., Pirazan, A. M., y Villareal, M. A. (2021). ¿Son la Misión y Visión Verdaderos Promotores de Ventaja Competitiva e Innovación? En *5th International Conference on Innovation and New Trends in Management*. <https://doi.org/10.4995/inn2020.2020.11828>
- Cortés, E. C., Taverner, J. L., Machón, H., Conca, F. J., y Molina, J. F.

- (2000). La tecnología como factor de competitividad: un análisis a través de la oferta de recursos y capacidades. *Boletín de Estudios Económicos*, 55(169), 115–144. <http://hdl.handle.net/10045/17477>
- Fisher, G., Wisneski, J. E., & Bakker, R. M. (2020). VRIO. En *Strategy in 3D* (pp. 67–79). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190081478.003.0009>
- Franco, J. G., Restrepo, J. C., y Sánchez, J. C. (2014). La gestión del mercadeo: un aporte a la competitividad de las pequeñas empresas del sector servicios en Medellín. *Pensamiento & Gestión*, (37), 150–174. <https://doi.org/10.14482/pege.37.7025>
- González, A., y Valenz, M. A. (2020). Capacidades Dinámicas Como Factor De Competitividad En Las Pymes. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, 5(10), 81–91. <https://rfcca.umich.mx/index.php/rfcca/article/view/141>
- Hamdouna, M., & Khmelyarchuk, M. (2025). Technological Innovations Shaping Sustainable Competitiveness—A Systematic Review. *Sustainability*, 17(5), 1953. <https://doi.org/10.3390/su17051953>
- Hayes, A. F., & Coutts, J. J. (2020). Use Omega Rather than Cronbach's Alpha for Estimating Reliability. But.... *Communication Methods and Measures*, 14(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/19312458.2020.1718629>
- Johnson-Hall, T. D., & Hall, D. C. (2022). Redefining Quality in Food Supply Chains via the Natural Resource Based View and Convention Theory. *Sustainability*, 14(15), 9456. <https://doi.org/10.3390/su14159456>
- Khourouh, U., Sudiro, A., Rahayu, M., & Khusniyah, N. (2020). The mediating effect of entrepreneurial marketing in the relationship between environmental turbulence and dynamic capability with sustainable competitive advantage: An empirical study in Indonesian MSMEs. *Management Science Letters*, 10, 709–720. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.007>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad* (1st ed.). Lid.
- Lafuente, E., Szerb, L., & Rideg, A. (2016). *A System Dynamics Approach for Assessing Business Competitiveness*. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2892221>
- Maiti, M., Poddar, A., & Ghosh, A. (2020). Resource-based model for small innovative enterprises. *Management Decision*, 58(8), 1525–1541. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2019-0725>
- Miranda-Torrez, J. (2021). Acciones competitivas y desempeño organizacional en la perspectiva dinámica competitiva. *Investigación Administrativa*, 50(1), 1–17. <https://doi.org/10.35426/iaiv50n127.10>
- Moreno, J., & Lafuente, E. (2019). Analysis of competitiveness in Colombian family businesses. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/CR-11-2018-0074>
- Moreno-Gómez, J., Lafuente, E., & Vaillant, Y. (2018). Gender diversity in the board, women's leadership and business performance. *Gender in Management: An International Journal*, 33(2), 104–122. <https://doi.org/10.1108/GM-05-2017-0058>
- Oviedo, H. C., y Campo, A. (2002). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Española de Salud Pública*, 76(2), 81–84. <https://doi.org/10.1590/s1135-57272002000200001>

- Pitelis, C. N., Teece, D. J., & Yang, H. (2023). Dynamic Capabilities and MNE Global Strategy: A Systematic Literature Review-Based Novel Conceptual Framework. *Journal of Management Studies*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/joms.13021>
- Porter, M. (2008). *On Competition*. Harvard Business Press.
- Ríos-Flores, J. A. (2023). Competitividad regional en México, factores estructurales y actividades del conocimiento: determinantes y efectos espaciales 2003-2013. *Economía Sociedad y Territorio*, 23(72), 377-403. <https://doi.org/10.22136/est20231834>
- Salto, E. M., Gordillo, J. A., Mora, N. V., y Revelo, R. E. (2023). Importancia de las capacidades dinámicas para el aprovechamiento de los recursos existentes en empresas agroindustriales de la provincia "El Oro." 593 *Digital Publisher CEIT*, 8(3), 456-466. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1319>
- Sánchez, M. I., & Acosta, B. F. (2020). Capacidad de absorción: Integración estratégica entre aprendizaje tecnológico, resiliencia y competitividad empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(4). <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35208>
- Santis-Puche, M. A. (2021). Los factores claves de la competitividad en el sector hotelero: una propuesta desde la teoría de los recursos y capacidades (VBR). *Revista Científica Anfibios*, 4(1), 53-64. <https://doi.org/10.37979/afb.2021v4n1.84>
- Sinforoso, S., Villafuerte, L. F., y Carrera, O. Y. (2022). Competitividad empresarial de las organizaciones desde las externalidades ambientales. Análisis teórico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 47-60. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.4>
- SME-GCP. (2025). *Global Competitiveness Project*. <https://www.sme-gcp.org/>