

## Comportamiento estratégico y desempeño de empresas en sistemas pecuarios de especialidad

Recebimento dos originais: 08/11/2018  
Aceitação para publicação: 06/02/2020

### Asael Islas-Moreno

Maestro en Ciencias en Estrategia Agroempresarial en Centro de Investigaciones Económicas,  
Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial  
Universidad Autónoma Chapingo  
Km. 38.5 Carretera México-Texcoco, Chapingo, Estado de México, México  
E-mail: [aislas@ciestaam.edu.mx](mailto:aislas@ciestaam.edu.mx)

### Roberto Rendón-Medel

Doctor en Problemas Económico Agroindustriales en Centro de Investigaciones Económicas,  
Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial  
Universidad Autónoma Chapingo  
Km. 38.5 Carretera México-Texcoco, Chapingo, Estado de México, México.  
Autor de correspondencia  
E-mail: [rendon.roberto@ciestaam.edu.mx](mailto:rendon.roberto@ciestaam.edu.mx)

### Jorge Aguilar-Ávila

Doctor en Problemas Económico Agroindustriales en Centro de Investigaciones Económicas,  
Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial  
Universidad Autónoma Chapingo  
Km. 38.5 Carretera México-Texcoco, Chapingo, Estado de México, México.  
E-mail: [jaguilar@ciestaam.edu.mx](mailto:jaguilar@ciestaam.edu.mx)

### Miguel Ángel Vargas-Del Ángel

Doctor en Problemas Económico Agroindustriales en Centro de Investigaciones Económicas,  
Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial  
Universidad Autónoma Chapingo  
Km. 38.5 Carretera México-Texcoco, Chapingo, Estado de México, México.  
E-mail: [miguelvargas70@yahoo.com.mx](mailto:miguelvargas70@yahoo.com.mx)

## Resumen

El propósito del estudio es identificar el comportamiento estratégico; desagregado en estrategia, modelo de negocio y redes empresariales, relacionado con un mayor desempeño financiero entre 26 empresas dedicadas a la producción comercial de avestruz (*Struthio camelus*) en México. Para ello, se realizó un análisis de conglomerados jerárquico con seis indicadores, dos grupos fueron formados y sus variables financieras fueron contrastadas mediante una prueba T de muestras independientes. El comportamiento estratégico con mejor desempeño consiste en: optar por estrategias de diferenciación con focalización en nichos de mercado; implementar modelos de negocio basados en la promoción de las cualidades de la carne y la diversificación de la oferta mediante la venta de carne en distintos cortes y productos cárnicos y el aprovechamiento de subproductos; así como mantener una alta conexión en las redes comerciales. Para elevar sus posibilidades de éxito, se recomienda a empresas dedicadas a la producción comercial de especies pecuarias de especialidad, tomar

como base el comportamiento estratégico identificado en las empresas productoras de avestruz de mayor desempeño.

**Palabras-clave:** Comportamiento estratégico. Estrategia. Modelo de negocio. Redes empresariales y producción de avestruz.

## 1. Introducción

En distintos puntos del mundo la cría comercial de avestruces se desarrolla satisfactoriamente, debido a las bondades productivas, reproductivas y aprovechamiento integral de la especie (Brand y Jordaan, 2011; Ghaffari Moghadam, 2016; Abbas, Maqsood, Rehman, Asif y Sajid, 2018); así como por los beneficios nutricionales de su carne (Al-Khalifa y Al-Naser, 2014; Majewska et al., 2009; Medina y Aguilar, 2014; Polawska, Cooper, Józwick y Pomianowski, 2013).

En México, instituciones públicas financieras como el Banco de México por medio de Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), y ambientales como la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), promueven nuevos modelos de negocio relacionados con el aprovechamiento de especies pecuarias de especialidad. Lo anterior como una opción para crear nuevas oportunidades de crecimiento y rentabilidad, para un sector rural necesitado de inversiones innovadoras que detonen mejoras sociales y económicas. En tal sentido, hacia la última década del siglo XX, la crianza de avestruz prometía una alternativa diferente, totalmente exótica, para un nuevo mercado, donde la competencia directa no tenía relevancia. A su vez, ofrecía la oportunidad de crear y capturar nueva demanda y romper el dilema entre alto valor y bajo costo (Kim y Mauborgne, 2005), mediante el aprovechamiento integral y rentable de los recursos, especialmente para empresas agropecuarias en áreas de bajo potencial para la ganadería tradicional y la agricultura (Banco de México FIRA, 1999).

Según datos de la SEMARNAT, en México, de 1991 a 2015, se registraron 320 empresas dedicadas a la producción comercial de avestruz. No obstante, de acuerdo con el Consejo Mexicano para la Promoción de la Carne de Avestruz, el número de empresas que se mantenía en la actividad en 2015 era de alrededor de treinta. A pesar del apoyo gubernamental brindado principalmente durante el periodo 1998-2008, y de las cualidades del avestruz y sus productos, en México, es bajo el número de empresas que permanecen generando beneficios a partir de esta actividad.

En el campo científico de la gestión y el desempeño empresarial, la evidencia muestra que las empresas que perduran con resultados de rentabilidad favorables, son aquellas que mejor alinean y refuerzan sus recursos y capacidades en torno a una meta concreta, camino a la cual se generan beneficios de manera sostenible (Vargas Del Ángel, Muñoz y López, 2014). En este sentido, los conceptos de estrategia, modelo de negocio y redes empresariales han sido empleados en la literatura para explicar el desempeño empresarial; la estrategia ilustra como las empresas se rigen por una disciplina que les permite administrar mejor el futuro (Pérez y Massoni, 2004); el modelo de negocio muestra la manera en que las empresas traducen su estrategia en mecanismos de acción concretos (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010); y las redes empresariales muestran como las empresas aprovechan los recursos de su entorno a partir de la interacción (González-Campo, 2010).

Aunque existe complementariedad entre los conceptos de estrategia, modelo de negocio y redes empresariales para explicar el desempeño empresarial, en la investigación científica predominantemente se analizan por separado. El propósito de este estudio es identificar la conjugación de estrategia, modelo de negocio y redes empresariales que se relaciona con un mayor desempeño financiero en empresas dedicadas a la ganadería de especialidad, para ello, se tomaron como referente empírico a las empresas dedicadas a la producción comercial de avestruz en México.

El documento se estructura en seis apartados, de los cuales el primero es esta nota introductoria; el segundo presenta la revisión teórica conceptual para dar soporte a los planteamientos plasmados en este artículo; el tercer apartado corresponde a la metodología seguida para probar las hipótesis; el cuarto apartado presenta los resultados de los análisis realizados, así como la discusión de los mismos; en el quinto apartado se desarrollan las conclusiones derivadas de la investigación; y finalmente, el sexto apartado enlista las referencias bibliográficas citadas a lo largo del documento.

## **2. Marco Teórico-Conceptual**

El desempeño empresarial se mide acudiendo a distintas dimensiones; algunos estudios se basan en medidas relacionadas con: 1) crecimiento de la empresa (Hammann, Habisch y Pechlaner, 2009); 2) capacidad para alcanzar metas predefinidas (Chiavenato, 2009); 3) número de empleos generados y nivel de satisfacción de los empresarios (Bakhshi, Pourtaheri y Eftekhari, 2016); y 4) el grado de aportación de valor a la industria en la que se

desarrollan las empresas (Chiavenato, 2009). No obstante, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (1993), una empresa es todo proyecto emprendido para generar ganancias económicas, por ello, aunque muchos empresarios e investigadores consideran otros elementos, el desempeño de la empresa se define tradicionalmente en términos de rendimiento financiero y económico (Porter, 1991). En concordancia con este planteamiento, un desempeño financiero y económico positivos y constantes son esenciales para la permanencia de las empresas (Wade, 2014).

El desempeño empresarial depende del conjunto de decisiones y acciones realizadas por la empresa para influir en el entorno competitivo (Porter, 1991). A este conjunto de decisiones y acciones de la empresa, la OCDE (1993) lo conceptualiza con el término de comportamiento estratégico.

Con relación a las decisiones que debe tomar la empresa, Porter (1991) menciona que la conformación de la estrategia es determinante para elevar el desempeño empresarial, pues permite orientar las actividades hacia el cumplimiento de objetivos. En tal virtud, la estrategia se define como los ejes rectores que una empresa decide adoptar, y sobre los cuales se establecen actividades distintivas, para hacer frente a la competencia y ofrecer una mezcla única de valor (Porter, 2011).

Aunque los ejes rectores que una empresa puede adoptar son infinitos, Porter (1980) menciona que cualquier posición estratégica cabe dentro de los límites de lo que nombra *las tres estrategias competitivas genéricas*, estas son liderazgo en costos, diferenciación y enfoque de mercado. Para Porter, el liderazgo en costos y la diferenciación son estrategias mutuamente excluyentes. El liderazgo en costos se refiere a generar los productos y servicios a menor costo que la competencia al valerse de elementos como economías de escala, reducción de costos por conocimiento práctico, control en gastos generales, evitar cuentas pendientes por cobrar y minimizar costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio al cliente, fuerza de ventas y publicidad. Este grupo de estrategias busca maximizar las utilidades de la empresa con costos de producción considerablemente más bajos que la competencia. Por su parte, la diferenciación consiste en lograr que el producto o servicio sea percibido como único para justificar un precio superior. Se consigue a través de elementos como diseño de marca y producto, calidad, servicio al cliente, servicios adicionales, entrega inmediata o al destacar cualquier otro atributo que lo haga diferente a los productos de la competencia. Este grupo de estrategias busca maximizar las utilidades de la empresa

incrementando el valor percibido por el cliente. A su vez, la empresa captura valor al vender con precios superiores que la competencia.

Por su parte, la tercera estrategia, la de enfoque, según Porter (1980) complementa a las anteriores y está presente cuando se concentra la atención en un segmento o nicho específico de mercado, para el cual se producen y venden productos que maximizan su grado de satisfacción.

Un primer debate en la definición de la estrategia se da en torno a qué postura genérica, liderazgo en costos o diferenciación, resulta más favorable para el desempeño empresarial. Con relación a esto, algunos estudios han encontrado mejores desempeños en empresas que se rigen por estrategias de liderazgo en costos (Valipour, Birjandi y Honarbakhsh, 2012; Anwar, 2016; Brett, 2018; Agyapong, Zamore y Mensah, 2019; Subrahmanyam y Azad, 2019) y otros más encuentran mejores resultados con estrategias de diferenciación (Banker, Mashruwala y Tripathy, 2014; Cho y Lee, 2018; Pang, Wang, Li y Duan, 2019; Parnell y Brady, 2019). Por lo tanto, parece que la mejor estrategia depende de las características de las empresas, la industria en la que se insertan y el entorno social, económico y político en el que se desarrollan.

Kim y Mauborgne (2005) plantean una manera completamente distinta de estudiar las estrategias de competencia, la llaman estrategia del océano azul, la cual consiste en crear oportunidades de negocio en espacios de mercado no disputados que hacen irrelevante a la competencia, crean una nueva demanda y rompen el dilema entre valor y costo. Según los autores de la estrategia del océano azul, algunas empresas han logrado alinear sus sistemas de actividades y consiguen simultáneamente diferenciación y bajo costo. En contraste, están los mercados competidos a los que llaman océanos rojos y en los que las empresas compiten por el mercado, tratan de derrotar a la competencia y se debaten entre el valor y el bajo costo.

La estrategia del océano azul abre otro debate sobre la definición estratégica de las empresas y su relación con el desempeño. En este sentido, se han realizado investigaciones que evalúan la efectividad de la adopción de una estrategia pura, liderazgo en costos o diferenciación, en comparación con la adopción de un enfoque híbrido. Existe evidencia que declina por los enfoques estratégicos puros (Lechner y Vidar, 2014; Khedmati, Yang Lim, Naiker y Navissi, 2019) donde la aplicación de una estrategia única elimina cualquier ambigüedad para el mercado meta y para los propios integrantes de la organización. En contraste, hay estudios cuyos resultados difieren de la propuesta teórica de Porter, y muestran

como las empresas se desempeñan mejor al alinear sus recursos de manera que logran agregación de valor y reducción de costos de manera simultánea (Baroto, Madi, Abdullah y Wan, 2012; Lee Lam y Neng Wong, 2018; Ramos Sabug y Sui Pheng, 2018; Rexhepi y Srhoj, 2018; Firoz-Suleman, Rashidirad y Firoz-Suleman, 2019).

Dentro de los límites de una posición estratégica, sea liderazgo en costos, diferenciación o un enfoque híbrido, existen alternativas para la empresa que de acuerdo con Casadesus-masanell y Ricart (2010) se encuentran en un nivel más operativo y las llaman tácticas. Casadesus-masanell y Ricart (2010) definen a las tácticas como operaciones asociadas a pequeñas metas que se ejecutan bajo un esquema específico de empleo de recursos, para conseguir los objetivos del plan estratégico.

El modelo de negocio es un concepto que media la relación entre la estrategia y el desempeño de la empresa (Zott, Amit y Massa, 2011), por lo tanto, es útil para describir la manera en que las empresas traducen su estrategia en acciones concretas (Pang, Wang, Li, & Duan, 2019); es decir, en tácticas. Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005); y Teece (2010) definen el modelo de negocio como una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma y su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor.

Se han propuesto diversas estructuras para representar el modelo de negocio. Una de ellas es aportada por Osterwalder y Pigneur (2011), quienes representan el modelo de negocio a través de un lienzo de nueve módulos: 1) propuesta de valor, 2) segmentos de mercado, 3) canales de comercialización, 4) relaciones con clientes, 5) fuentes de ingresos, 6) recursos clave, 7) actividades clave, 8) asociaciones clave y 9) estructura de costos. Otra estructura es propuesta por Demil y Lecocq (2010) y se basa en tres componentes: 1) recursos y capacidades, 2) organización interna y externa, y 3) propuesta de valor.

Aunque el modelo de negocio describe en mayor medida la dinámica interna de la empresa, los autores antes citados consideran en sus estructuras la interacción con el exterior; Osterwalder y Pigneur (2011) a través del módulo de asociaciones clave y Demil y Lecocq (2010) con el componente de organización externa. En este sentido, los avances tecnológicos en materia de comunicación y acceso a información favorecen el trabajo en red de las empresas con otras organizaciones (Osterwalder et al., 2005). Cuando un conjunto de empresas interactúan para resolver problemas comunes y alcanzar niveles de eficiencia y

competitividad inalcanzables en lo individual, forman una red empresarial (González-Campo, 2010).

Las redes empresariales han despertado especial interés por el fortalecimiento que proporcionan a la postura estratégica de las empresas (Xuefeng y Kenv, 2019). En general, se sabe que un mayor grado de conectividad de la empresa con sus redes favorece su desempeño (Bakhshi, Pourtaheri y Eftekhari, 2016). Como una explicación a lo anterior, Mason y Leek (2008) mencionan que las empresas evolucionan a través del aprendizaje y la transferencia de conocimiento, permitiéndoles corregir errores a partir de cambios en prácticas, estructuras y rutinas. González Campo y Gálvez Albarracín (2008) coinciden con esta idea y mencionan que las empresas logran aumentar sus rendimientos accediendo a información, ideas y conocimiento, con el fin de aprender y acceder a más y mejores mercados.

Aunque el nivel de conectividad entre empresarios es importante, no es el único criterio que califica la vinculación. En ese sentido, Granovetter (1973) señala la importancia del tipo de vínculos y resalta entre ellos a los vínculos débiles. Un vínculo fuerte se distingue por el tiempo, intensidad emocional, confianza y reciprocidad. Por su parte, en los lazos débiles los contactos no son frecuentes; hay menos compromiso, afecto y confianza. No obstante, los lazos débiles permiten el acceso a nuevas ideas que conectan al empresario con mundos distantes del propio (Melo Sacramento y Meira Teixeira, 2010).

La estrategia, el modelo de negocio y las redes empresariales son factores que explican diferentes fragmentos del rendimiento empresarial, por lo tanto, su estudio en conjunto representa una forma de analizar el comportamiento estratégico de la empresa. Este estudio caracteriza el comportamiento estratégico, desagregado en términos de estrategia, modelo de negocio y redes empresariales, que permite a algunas empresas productoras de avestruz en México tener desempeños financieros superiores.

### **3. Metodología**

#### **3.1 Selección de las unidades de estudio**

En marzo de 2016 se solicitó a la SEMARNAT, por medio del Instituto Nacional de Acceso a la Información (INAI), el padrón oficial de empresas dedicadas a la producción comercial de avestruz en México. Como respuesta a la petición, la SEMARNAT proporcionó un listado con el nombre, ubicación y contacto de 330 empresas registradas en el periodo

1991-2015. De dichas empresas, en mayo, junio y julio de 2016, se encontraron 28 en funcionamiento y 26 accedieron a brindar información para este estudio. Las 26 empresas estudiadas se ubican en los estados de Puebla (1), Hidalgo (3), Tlaxcala (2), Estado de México (4), Morelos (1), Querétaro (1), Guanajuato (3), Michoacán (2), Jalisco (3), Nayarit (3), Zacatecas (1), Coahuila (1) y Chihuahua (1).

### 3.2. Colecta de datos

Cada propietario fue entrevistado de manera presencial, con cita previa, en las instalaciones de las empresas. Las entrevistas fueron grabadas en audio con previa autorización de los entrevistados y tuvieron una duración promedio de tres horas y ocho minutos. Para guiar la entrevista se utilizó un cuestionario que constó de cuatro apartados, mismos que se describen a continuación:

- Identificación. Se le preguntó a cada propietario su nombre completo, nombre oficial de la empresa y ubicación exacta de la misma.
- Parámetros productivos. Se les preguntó a los propietarios si realizan o no un listado de prácticas técnicas recomendadas en países líderes en producción de avestruz, así como el costo del alimento, la cantidad que suministran y la eficiencia que presentan sus granjas en términos de número de huevos, polluelos y aves finalizadas que obtienen por hembra reproductora.
- Parámetros comerciales. Se les preguntó a los propietarios si realizan o no un listado de prácticas comerciales de diferenciación y focalización de mercado, así como los volúmenes y precios de venta de sus productos.
- Análisis de Redes Sociales. Se les preguntó a los propietarios de quién aprenden aspectos relacionados con la producción y a quién venden sus productos de avestruz.

Con los datos colectados se construyó una base de datos en Excel 2016, luego la información fue codificada para su análisis con el paquete estadístico SPSS versión 23.

### 3.3. Construcción de indicadores

Con la finalidad de medir qué tanto las empresas hacen uso de los recursos que emanan de los conceptos de estrategia, modelo de negocio y redes empresariales, se construyeron seis indicadores a partir de los datos obtenidos en las entrevistas.



Con respecto al concepto de estrategia, se construyeron dos indicadores asociados a la aplicación de las estrategias competitivas genéricas propuestas por Porter (1980). Los indicadores determinan los niveles de diferenciación de producto y focalización de mercado que las empresas aplican. Ambos indicadores se construyeron de acuerdo a la metodología de Muñoz, Aguilar, Rendón y Altamirano (2007) utilizada para medir niveles de adopción de innovaciones, y para este estudio se nombran Índice de Aplicación de Estrategias de Diferenciación (IAED) e Índice de Aplicación de Estrategias de Enfoque de Mercado (IAEEM), respectivamente.

Para el cálculo del IAED se tomaron en cuenta 20 tácticas de diferenciación de producto, tanto horizontal como vertical (Schnaars, 1993). Las tácticas son: 1) venta de carne; 2) certificación en inocuidad; 3) comercialización en cortes y productos específicos; 4) comercialización en presentaciones menores a un kilogramo; 5) uso de marca; 6) uso de envase distinto a bolsa de plástico; 7) servicio postventa; 8) realización de ofertas; 9) ofrecimiento de garantías; 10) gama de 3 o más productos cárnicos; 11) venta de piel; 12) venta de piel curtida o en artículos de piel; 13) venta de grasa; 14) venta de grasa en cosméticos; 15) venta de plumas; 16) venta de pluma decorada o artículos con plumas; 17) venta de huevos; 18) venta de cascarones; 19) venta de artesanías con cascaron; y 20) venta de aves vivas.

Mientras tanto, para el cálculo del IAEEM se consideraron ocho tácticas de enfoque de mercado formuladas a partir de los criterios de segmentación de mercado de Kotler y Armstrong (2012). Las tácticas son: 1) ventas a otras entidades federativas; 2) ventas al extranjero; y focalización 3) en edad, 4) nivel de ingresos, 5) nivel de escolaridad, 6) sexo, 7) estado civil y 8) tamaño del hogar de los clientes.

Para la codificación en los indicadores IAED y IAEEM, cada táctica se transformó en binaria. Se asignó el valor de uno si la empresa afirma aplicar la táctica y cero en caso contrario. La proporción de tácticas aplicadas con respecto al total, indica el nivel de aplicación de las estrategias. De esta manera el valor de los indicadores oscila entre 0 y 100%, donde valores cercanos a cero representan bajos niveles de aplicación de las estrategias y valores cercanos a cien señalan lo contrario.

Con relación al modelo de negocio de las empresas, se acudió a los módulos de actividades y recursos clave del lienzo propuesto por Osterwalder y Pigneur (2011), el cual se ilustra en Figura 1. Como actividades y recursos clave se consideraron las prácticas técnicas y

equipo recomendados en los países líderes en producción de avestruz, y con esto se construyó el indicador nombrado Índice de Aplicación de Prácticas Técnicas (IAPT), que al igual que el IAED y el IAEEM se basa en la metodología propuesta por Muñoz et al. (2007).

Alianzas clave	Recursos clave	Propuesta de valor	Canales de comercialización	Segmentos de mercado
	Actividades clave		Relaciones con clientes	
Estructura de costos			Fuentes de ingresos	

**Figura 1: Plantilla para el lienzo del modelo de negocio.**

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011).

Para el cálculo del IAPT se consideró un catálogo con 23 recomendaciones técnicas, las cuales se enlistan en Cuadro 1. De las 23 recomendaciones, nueve corresponden a la etapa de reproducción, seis a incubación y ocho a nacimiento y cría. Para la codificación del IAPT, cada recomendación se transformó en binaria. Se asignó el valor de uno si la empresa afirma aplicarla y cero en caso contrario. La proporción de las recomendaciones técnicas aplicadas con respecto al número total de recomendaciones enlistadas, indica su nivel de implementación. De esta manera el valor del indicador oscila entre 0 y 100%, donde valores cercanos a cero representan bajos niveles de aplicación y valores cercanos a cien señalan lo contrario.

**Cuadro 1: Catálogo de recomendaciones técnicas implementadas por los países líderes en producción de avestruz.**

Número	Especificación de la Práctica	Etapa de producción
1	Tenencia de 5 o más tríos reproductores	Reproducción
2	Rotación de reproductores	
3	Uso de raza African Black	
4	Edad en reproductores de 5 años o más	
5	Separación por tríos en reproductores	
6	Implementación de marcaje	
7	Área de 50 m <sup>2</sup> o más por reproductor	
8	Recolección diaria de huevos	
9	Alimento especializado en reproductores	
10	No desinfección (base agua) de huevos	Incubación
11	Incubadora de línea	
12	Numero de volteos de 4-12 por día en incubadora	
13	Almacenamiento de huevos no mayor a 7 días	
14	Realización de ovoscopia	
15	Uso de ovoscopio	
16	Alimento especializado por etapa	Nacimiento y cría
17	Corrales de tubo	
18	No asistencia durante el nacimiento	
19	Permanencia de al menos 3 días en nacedora	
20	Desinfección de ombligo	
21	Suministro de alimentación a partir del tercer día	
22	Separación de las crías por edades	
23	Acceso a médico veterinario	

Fuente: Elaboración propia a partir de WOA (2013); Shanawany y Dingle (1999) y Rodriguez (2006).

Del modelo de negocio, también se consideró el módulo de fuentes de ingresos para la construcción de un indicador que determina la relevancia de la venta de carne en la conformación de los ingresos de las empresas. Esto debido a que la carne es desde 2005 el producto más importante en la generación de ingresos para los productores comerciales de avestruz en el mundo (Hoffman, 2008). El porcentaje de ingresos por venta de carne se obtiene al dividir los ingresos por venta de carne entre los ingresos totales y multiplicando por cien.

Finalmente, para el análisis de las redes empresariales se construyeron las redes técnica y comercial de las 26 empresas estudiadas, tomando como base la metodología de mapeo detallado de actores de Rendón, Aguilar, Altamirano y Muñoz (2007). La pregunta base en la red técnica fue ¿de quién aprende aspectos relacionados con la producción? Y en la red comercial ¿a quién vende sus productos?

Una vez construidas las redes, se obtuvo mediante el programa Keyplayer 2 de Ucinet 6.0 el indicador de alcance mostrado en Ecuación 1, el cual fue desarrollado por Borgatti (2006) y mide la proporción de la red alcanzada por cada empresa dada su posición y conexión. De esta manera, para cada empresa se generaron dos valores de alcance, uno para la red técnica y otro para la red comercial.

$$\text{Alcance} = \frac{\sum_j \frac{1}{d_{kj}}}{n} \quad \text{Ecuación [1] Donde:}$$

$d_{kj}$  = Mínima distancia de cualquier miembro (k) al nodo j

$n$  = Número de miembros en la red

### 3.4. Análisis de la información

Los seis indicadores referidos en el apartado anterior describen el comportamiento estratégico de las 26 empresas estudiadas. Para agrupar a las empresas de acuerdo a su comportamiento estratégico, con los seis indicadores se realizó un análisis de conglomerados jerárquico en tres etapas. En la primera etapa, la distancia euclidiana al cuadrado fue utilizada para determinar proximidad entre los 26 casos analizados, los valores de la distancia euclidiana al cuadrado determinan qué tan diferentes son cada par de empresas estudiadas con respecto a los indicadores introducidos. En la segunda etapa, se aplicó el método de agrupación de Ward, el cual es recomendado por Pérez (2004) para agrupamientos jerárquicos a partir de variables cuantitativas. El método de Ward parte de un número de grupos o clústeres igual al número de casos analizados, en este caso 26. Posteriormente, agrupa casos de manera que el valor de la suma de las diferencias entre la media y la distancia euclidiana al cuadrado entre cada par de casos y en cada variable es el mínimo posible. De esta manera, en cada paso, se forman clústeres con la mayor homogeneidad posible intragrupo y la mayor heterogeneidad posible entre grupos. Finalmente, en la tercera etapa, la selección del número de clústeres se realizó a partir de la inspección del dendograma y realizando pruebas de

comparación de medias, hasta encontrar el número de grupos que poseen la mayor diferencia entre grupos y la menor variabilidad intra grupos.

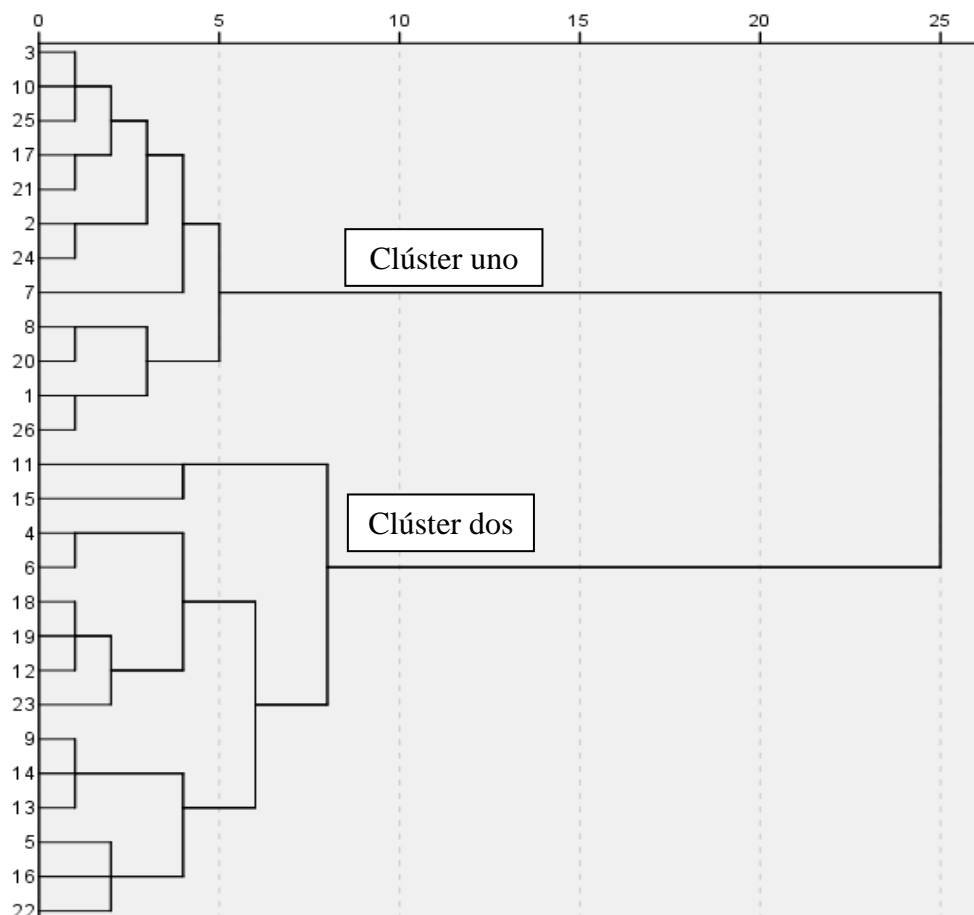
Una vez formados los clústeres, se procedió a comparar su desempeño financiero. Para ello, se utilizaron el costo de producción, el ingreso y la utilidad por ave lograda. El costo de producción por ave lograda se determinó para cada empresa de acuerdo a la metodología seguida por Carbajo (2006), quien comparó los costos de producción de los principales países productores de avestruz, basado en el costo de la alimentación y la eficiencia de la parvada de reproductores. Por su parte, el ingreso por ave lograda se obtuvo para cada empresa a partir del cociente entre las ventas totales de productos de avestruz y el número total de aves procesadas. Por último, la utilidad por ave lograda se obtuvo restando el costo de producción del ingreso.

Finalmente, la comparación estadística de los desempeños financieros se efectuó a través de una prueba T de muestras independientes, en la cual los grupos comparados fueron los clústeres formados. Todos los análisis del presente artículo fueron realizados con el software SPSS v.23.

#### **4. Resultados y Discusión**

Las empresas productoras de avestruz estudiadas tienen en promedio once años en la actividad. Son microempresas sí se considera que brindan trabajo en promedio a cuatro personas y el tamaño de su parvada productiva es de 33 reproductores, con los cuales forman 11 tríos de un macho y dos hembras cada uno.

En Figura 2 se identifican dos grupos (clúster uno y clúster dos) formados a partir de los seis indicadores que describen el comportamiento estratégico de las 26 empresas productoras de avestruz estudiadas. El clúster uno está conformado por 12 empresas y el clúster dos por 14.



**Figura 2: Dendrograma de 26 empresas productoras de avestruz en México, construido a partir de indicadores sobre su comportamiento estratégico.**

Fuente: Elaborado en SPSS V.23 con información de campo 2016, usando la distancia euclidiana al cuadrado como medida de proximidad y el método de agrupación de Ward.

En Cuadro 2 se observa que los clústeres uno y dos describen comportamientos estratégicos significativamente distintos ( $p < 0,05$ ) en cada uno de los indicadores que dieron origen al agrupamiento. En general, el clúster dos tiene valores más altos en cada uno de los indicadores. En términos de estrategia, el comportamiento estratégico del clúster dos se distingue por aplicar de manera más intensiva tácticas de diferenciación para sus productos y por tener un mayor grado de focalización de mercado al momento de formular sus prácticas de promoción. En cuanto a su modelo de negocio, el clúster dos destaca por aplicar un mayor número de recomendaciones técnicas implementadas en empresas de los países líderes en producción de avestruz, además, una mayor proporción de sus ingresos provienen de la venta de carne en distintas presentaciones. Finalmente, con respecto a su vinculación técnica y comercial, se observa que el clúster dos tiene una mayor conexión con sus redes.

**Cuadro 2: Comportamiento estratégico por clúster**

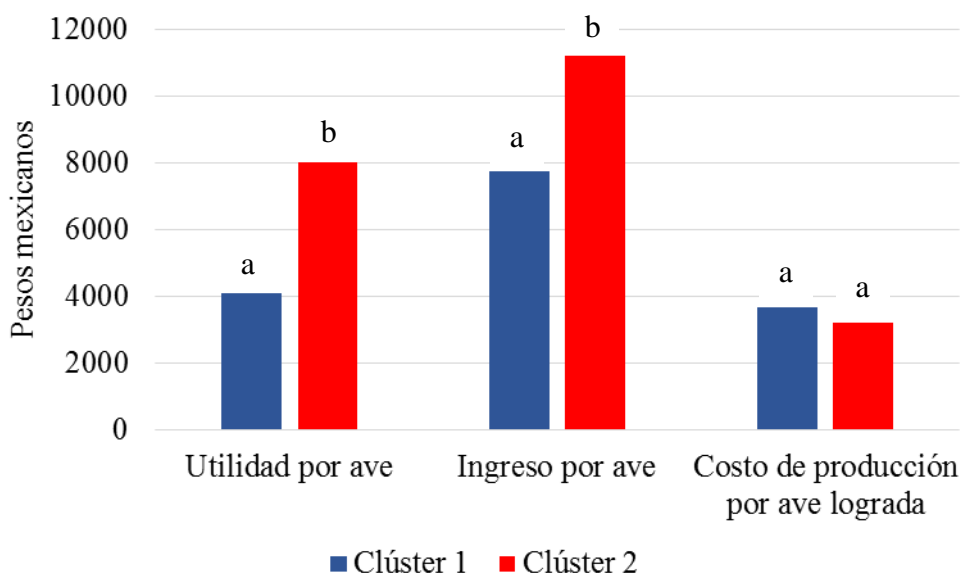
	Clúster 1 (n=12)	Clúster 2 (n=14)	Δ%
Índice de Aplicación de Estrategias de Diferenciación (%)	23,7a	46,4b	98
Índice de Aplicación de Estrategias de Enfoque de Mercado (%)	18,7a	38,3b	105
Índice de Aplicación de Prácticas Técnicas (%)	52,7a	65,7b	25
Porcentaje de los ingresos por venta de carne (%)	21,3a	50,8b	138
Alcance en la red técnica (%)	8,3a	20,8b	151
Alcance en la red comercial (%)	4,3a	26,6b	519

Fuente: Elaboración propia con información de campo 2016.

Literales diferentes por fila representan diferencias estadísticas ( $p < 0,05$ ) de acuerdo con la prueba T de muestras independientes.

\*Δ% es la diferencia porcentual con la que el clúster dos supera al clúster uno.

En Figura 3 se compara el desempeño financiero por clúster. El comportamiento estratégico del clúster dos hace que este grupo de empresas obtenga utilidades por ave significativamente superiores al del clúster uno ( $p < 0,05$ ). Ambos grupos incurren en costos de producción por ave similares ( $p > 0,05$ ), sin embargo, la diferencia está dada por el ingreso por ave que es significativamente mayor en el clúster dos ( $p < 0,1$ ).



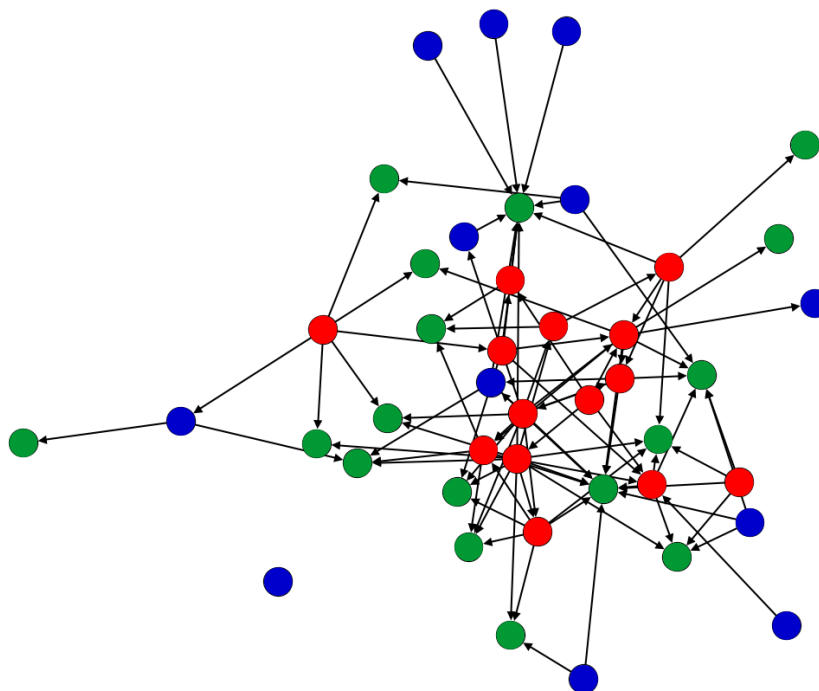
**Figura 3: Desempeño financiero por clúster.**

\*Un dólar americano equivale a 18,85 pesos mexicanos (Banco de México, 2016).

Fuente: Elaboración propia con información de campo 2016.

Literales diferentes representan diferencias estadísticas en utilidad por ave ( $p < 0,05$ ) e ingreso por ave ( $p < 0,1$ ).

En cuanto a las redes empresariales, el clúster dos tiene una mayor conexión con la red técnica y se refleja en que las empresas de este grupo implementan un mayor número de recomendaciones técnicas, aunque como se observó, no tiene influencia en los costos. Por otro lado, en Figura 4 se destaca que las empresas que integran el clúster dos ocupan posiciones centrales en la red comercial, caso contrario a las empresas del clúster uno que se ubican principalmente en la periferia de la red.



**Figura 4: Red comercial de las empresas productoras de avestruz en México.**

\*Nodos azules: empresas productoras de avestruz del clúster uno. Nodos rojos: empresas productoras de avestruz del clúster dos. Nodos verdes: canales de comercialización. La dirección de la flecha indica a quién vende cada empresa.

Fuente: Elaboración en Gephi 9.2 con información de campo 2016.

Entre las empresas productoras de avestruz mexicanas, se observa que los mejores desempeños financieros se ven favorecidos por el lado de los ingresos y no de los costos, además, los mayores ingresos son generados por el grupo de empresas que aplica estrategias de diferenciación con mayor intensidad. Por lo tanto, tiene mayor eficiencia una estrategia pura orientada a la diferenciación. En suma, las empresas con mayores ingresos aplican con mayor intensidad estrategias de enfoque de mercado; es decir, orientan sus tareas de promoción a un grupo más específico de mercado.

La combinación estratégica de diferenciación y enfoque de mercado es particularmente efectiva para empresas pequeñas que buscan el desarrollo de mercados de



nicho (Lechner y Vidar, 2014), sobre todo en sectores industriales emergentes donde se enfrentan con adversidades derivadas de la novatez y la pequeñez (Cho y Lee, 2018). El desarrollo de mercados consiste en generar las condiciones para que un producto sea distinguido y aceptado por un grupo de compradores (Kotler y Armstrong, 2012). La diferenciación aporta en la distinción del producto ofreciendo productos novedosos (Pang et al., 2019) y el enfoque de mercado contribuye en la identificación de los clientes más rentables. De esta manera, empresas pequeñas y pertenecientes a un sector pecuario poco explorado como las de este estudio, se especializan en vender productos que son novedosos en México y los hacen llegar al grupo de compradores que mejor los valoran y que pueden pagar precios altos por ellos.

Sobre las posturas estratégicas de diferenciación puras, Banker et al. (2014) encontraron que brindan mayores rendimientos que las de liderazgo en costos, sin embargo, reconocen que las estrategias de diferenciación están asociadas con mayores riesgos. La razón por la cual existen mayores riesgos es que las estrategias de diferenciación, al estar más orientadas al cliente que a la competencia, dependen de los cambios en la demanda, que de acuerdo con Kantamaturapoj, Oosterveer y Spaargaren (2013) ocurren de manera más rápida e impredecible que en la oferta. Por lo tanto, es fundamental para las empresas productoras de avestruz estar bien informados sobre los cambios en las preferencias de sus clientes y en las de los diferentes mercados en los que participan; carne, vestimenta y accesorios, tapicería, cosméticos, artesanías y artículos de limpieza industrial y del hogar. Por ejemplo, existe una tendencia favorable para las empresas productoras de avestruz hacia un mayor consumo de carnes magras, y que sean provenientes de especies en las que se usen los recursos naturales de manera más eficiente (Teixeira y Rodrigues, 2019). Empero, también existe una tendencia a reemplazar los cueros provenientes de diferentes especies animales para la manufactura de prendas, por una cuestión de bienestar animal (Lim, 2018).

Con respecto al modelo de negocio, ambos grupos diversifican sus fuentes de ingresos al ofrecer productos cárnicos, artículos de piel, cosméticos, cascarones, plumeros y aves vivas. Con relación a esto, Purkayastha, Manolova y Edelman (2012) mencionan que la diversificación de la oferta permite a las empresas no solo maximizar beneficios, sino también reducir riesgos comerciales. La diversificación realizada por las empresas del clúster dos resulta más redituable, y se debe principalmente a que para las empresas de este grupo la venta de carne tiene un mayor peso en la generación de ingresos, pues implica la venta de

cortes específicos y productos cárnicos como hamburguesas y embutidos que hacen llegar a través de autoservicios y restaurantes de alta gama, a consumidores cuyo comportamiento de compra se orienta al valor nutricional y carácter exótico del producto.

La venta de carne de avestruz representa poco más del 50% de los ingresos del clúster dos, el resto se genera a partir del aprovechamiento de subproductos como la piel, las plumas y la grasa. Entonces, es importante aprovechar cada subproducto del avestruz, pero la clave está en comercializar la carne destacando que se trata de un producto novedoso con ventajas nutricionales respecto a las carnes rojas tradicionales. Con relación a esto, Pang et al. (2019) mencionan que la novedad es un rasgo potente para diferenciar los productos de una empresa, por su parte, Kantamaturapoj et al. (2013) identifican que las ventas de productos catalogados como saludables se mejoran brindando información a los consumidores sobre los beneficios de su consumo. Los beneficios mayormente promocionados por las empresas productoras de avestruz en México son el bajo contenido de grasa saturada y alto contenido en hierro, cualidades que son distinguidas en la carne de avestruz con respecto a carnes blancas y rojas tradicionales en estudios como los de Majewska et al. (2009); Polawska et al. (2013) y Medina y Aguilar (2014).

Con relación a las redes empresariales, una mayor conectividad en la red comercial se traduce en un mayor acceso a canales de comercialización y explica los mejores ingresos generados por ave. De acuerdo a González Campo y Gálvez Albarracín (2008), las empresas con mayor acceso a sus redes logran elevar su desempeño accediendo a más y mejores mercados. Específicamente en empresas que aplican estrategias de diferenciación, el tener una red comercial descentralizada; es decir, con mayores vínculos, es clave para contar con acceso a canales de venta dirigidos a consumidores con alto poder de compra (Xuefeng y Kenv, 2019). Para las empresas productoras de avestruz es crucial su contacto con autoservicios y restaurantes para la venta de carne; en el caso de la piel y los artículos de cuero, el contacto con tenerías, maquiladores y distribuidores es clave; para la grasa la conexión con empresas químicas que elaboran cosméticos representa una buena alternativa para aprovechar este subproducto; e incluso los cascarones son valorizados mediante el contacto con artesanos.

Las cualidades productivas del avestruz y la calidad comprobada de sus productos hacían pensar que su introducción como especie de interés comercial en México generaría un océano azul, mediante un modelo de negocio disruptivo, donde empresas producirían a grandes volúmenes y bajo costo una carne que reúne los mejores atributos de las carnes rojas y las

carnes blancas, de las primeras las propiedades organolépticas y de las segundas el perfil nutricional. No obstante, las empresas no han conseguido la eficiencia en producción esperada y, en general, los productos del avestruz no son por todos conocidos en México. Entonces, las empresas que permanecen en la actividad y la realizan con mejores rendimientos financieros, son aquellas que han logrado distinguir los productos del avestruz de sus sustitutos convencionales y los hacen llegar a grupos específicos de mercado que pagan precios altos por ellos.

## 5. Conclusiones

Los factores que determinan el éxito financiero de las empresas son diversos, por ello, es importante estudiarlos desde una perspectiva amplia y mediante el uso de herramientas complementarias. En este estudio se retoma el concepto de comportamiento estratégico para integrar las decisiones y acciones que una empresa realiza y que determinan su desempeño. El comportamiento estratégico está integrado por la estrategia que representa la postura general de competencia, el modelo de negocio que conceptualiza el modo específico de implementación de la estrategia y las redes empresariales que son recursos que las empresas capturan al interactuar con otras organizaciones.

En este trabajo se analiza el comportamiento estratégico de empresas dedicadas a la producción comercial de avestruz, por medio de seis indicadores construidos en tres ejes conceptuales: estrategia, modelo de negocio y redes empresariales. A partir de esos indicadores se identificaron a las empresas más rentables.

Con base en lo anterior, se concluye que el mejor desempeño financiero de las empresas productoras de avestruz en México se explica por un comportamiento estratégico con énfasis en: 1) la implementación de estrategias para la diferenciación de productos, sobre todo la carne, de la que se destaca su carácter novedoso y perfil nutricional; 2) la focalización en nichos de mercado con clientes de mayor poder adquisitivo; 3) la diversificación de la oferta al vender la carne en distintos cortes y productos cárnicos, y aprovechando cada uno de los subproductos que derivan de la especie; y 4) la alta conexión con redes comerciales que permite acceder a los canales donde se encuentran los clientes meta. Si bien las redes de conocimiento, la aplicación de prácticas técnicas y la eficiencia en costos también son elementos de éxito empresarial, estos rubros mostraron diferencias menos acentuadas entre las empresas más rentables comparadas con las menos rentables.

Las lecciones pueden ser transferidas para empresas que incursionan en el aprovechamiento comercial del avestruz o en algunos otros tipos de ganadería de especialidad, pues se comparten características como el hecho de que, en origen, el conocimiento en el manejo de este tipo de especies es limitado y la demanda de sus productos es reducida o no existe. Entonces, las empresas dedicadas a la producción de especies pecuarias de especialidad pueden elevar sus posibilidades de éxito financiero al poner énfasis no solo en la parte tecnológica del proceso productivo, sino también en la agregación de valor y el diseño de estrategias comerciales que consideren la comunicación de las cualidades que distinguen a sus productos con respecto a los convencionales, y concentrándose en satisfacer sectores de mercado con mayor poder de compra. En este sentido, las redes comerciales son un elemento clave, pues a partir de ellas se pueden alcanzar posiciones competitivas que permiten generar mayores utilidades y en las que la reducción de costos no representa una tarea crucial.

## 6. Referencias

ABBAS, G.; MAQSOOD, C.; REHMAN, U.; ASIF, M.; SAJID, M. Ostrich Industry: A Beautiful U Turn in Poultry Industry of Pakistan. *International Journal of Animal Husbandry and Veterinary Science*, v. 3, n. 1, p. 1–6, 2018.

AGYAPONG, A.; ZAMORE, S.; MENSAH, H. K. Strategy and Performance: Does Environmental Dynamism Matter? *Journal of African Business*, 2019.

AL-KHALIFA, H.; AL-NASER, A. Ostrich meat: production, quality parameters and nutritional comparison to other types of meats. *Journal of Applied Poultry Research*, v. 23, n. August, p. 784–790, 2014.

ANWAR, K. Comparison between cost leadership and differentiation strategy in agricultural businesses. *Custos e @gronegocio on line*, v. 12, n. 2, p. 212–231, 2016.

BAKHSHI, M; POURTAHERI, M; EFTEKHARI, A Roknadin. Developing a Model to Predict Success of Agricultural Production Enterprises Based on Their Capitals. *Journal of Agricultural Science and Techonology*, v. 18, n. 6, p. 1443–1454, 2016.

BANCO DE MÉXICO. *Mercado cambiario (tipos de cambio)*. Disponible en: <<http://www.banxico.org.mx/portal-mercado-cambiario/>>. Acceso en: 11 ago. 2017.

BANCO DE MÉXICO-FIRA. *Agronegocios Sostenibles Alternativas Para el Desarrollo del Sector Rural y Pesquero*. [s.l.: s.n.], 1999.

BANKER, Rajiv D.; MASHRUWALA, Raj; TRIPATHY, Arindam. Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy? *Management Decision*, v. 52, n. 5, p. 872, 2014. Disponible en: <<http://eserv.uum.edu.my/docview/1633967188?accountid=42599>>.

BAROTO, Mas Bambang *et al.* Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage. *International Journal of Business and Management*, v. 7, n. 20, p. 120–133, 2012.

BORGATTI, Stephen P. Identifying sets of key players in a social network. *Computational and Mathematical Organization Theory*, v. 12, n. 1, p. 21–34, 2006. Disponible en: <<http://link.springer.com/10.1007/s10588-006-7084-x>>.

BRAND, T S; JORDAAN, J W. The contribution of the South African ostrich industry to the national economy. *Applied animal husbandry & rural development*, v. 4, n. 1, p. 1–7, 2011.

BRETT, M. R. Cost Leadership or Differentiation ? Applying Porter’s Competitive Strategies in Ecotourism : A Case Study of Mkhuze Game Reserve. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, v. 7, n. 2, p. 1–27, 2018.

CARBAJO, Eduardo. Ostrich production to mature. *World Poultry*, v. 22, n. 8, p. 24–26, 2006.

CASADESUS-MASANELL, Ramón; RICART, Joan Enric. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2–3, p. 195–215, 2010. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>>.

CHIAVENATO, I. *Gestión del talento humano (tercer ed.)*. México D.F.: McGraw Hill, 2009.

CHO, J.; LEE, J. Internationalization and performance of Korean SMEs: the moderating role of competitive strategy. *Asian Business & Management*, 2018.

DEMIL, Benoît; LECOCQ, Xavier. Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2–3, p. 227–246, 2010.

FIROZ-SULEMAN, M.; RASHIDIRAD, M.; FIROZ-SULEMAN, S. The applicability of Porter's generic strategies in pure online firms: A case study approach. *Strategic Change*, n. 28, p. 167–176, 2019.

GONZÁLEZ CAMPO, Carlos Hernán; GÁLVEZ ALBARRACÍN, Edgar Julián. Modelo de Emprendimiento en Red -MER. Aplicación de las teorías del emprendimiento a las redes empresariales. *Revista latinoamericana de administración*, v. 40, p. 13–31, 2008.

GONZÁLEZ-CAMPO, Carlos Hernán. Interacción teórica para la caracterización de redes empresariales. *Innovar*, v. 20, n. 37, p. 117–132, 2010.

GHAFFARI, Z. Economic Evaluation of Ostrich Production Using Fuzzy Approach in Sistan. *Iranian Journal of Applied Animal Science*, v. 6, n. 3, p. 685–690, 2016.

GRANOVETTER, Mark S. La fuerza de los vínculos débiles. *American Journal of Sociology*, v. 78, n. 3, p. 1–20, 1973. Disponible en: <<http://www.ucm.es/BUCM/revistas/cps/11308001/articulos/POSO0000130041A.PDF>>.

HAMMANN, E.; HABISCH, A.; PECHLANER, H. Values that create value: socially responsible business practices in SMEs – empirical evidence from German companies. *Business Ethics: A European Review*, v. 18, n. 1, p. 37-51, 2009.

HOFFMAN, L. C. Value adding and processing of ratite meat: a review. *Australian Journal of Experimental Agriculture*, v. 48, n. September, p. 1270–1275, 2008.

KANTAMATURAPOJ, Kanang; OOSTERVEER, Peter; SPAARGAREN, Gert. Organic food provision strategies of a niche market in Bangkok. *International journal of development and sustainability*, v. 2, n. 1, p. 1–7, 2013.

KHEDMATI, M.; YANG LIM, E. K.; NAIKER, V.; NAVISSI, F. Business Strategy and the Cost of Equity Capital: An Evaluation of Pure versus Hybrid Business Strategies. *Journal of Management Accounting Research*, v. 31, n. 2, p. 111–141, 2019.

KIM, W. C.; MAUBORGNE R. La estrategia del océano azul. *Harvard Business Review*. n. octubre, 2005.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. Decimocuarta. Ciudad de México: Pearson Educación, 2012.

LECHNER, Christian; VIDAR, Sveinn. Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal*, v. 32, n. 1, p. 36–60, 2014.

LEE LAM, J. S.; NENG WONG, H. Analysing business models of liner shipping companies. *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, v. 10, n. 2, p. 21–22, 2018.

LIM, H. *Thematic Analysis of YouTube Comments on Disclosure of Animal Cruelty in a Luxury Fashion Supply Chain*. In: LO, C.; HA-BROOKSHIRE, J. (Eds.). *Sustainability in Luxury Fashion Business*. [s.l.] Springer, 2018.

MAJEWSKA, Danuta *et al.* Physicochemical characteristics, proximate analysis and mineral composition of ostrich meat as influenced by muscle. *Food Chemistry*, v. 117, p. 207–211, 2009.

MASON, Katy J; LEEK, Sheena. Learning to Build a Supply Network: An Exploration of Dynamic Business Models. *Journal of Management Studies*, v. 45, n. 4 June, p. 774–799, 2008.

MEDINA, F Xavier; AGUILAR, Alicia. Ostrich Meat: Nutritional, Breeding and Consumption Aspects. The Case of Spain. *Journal of Food and Nutrition Research*, v. 2, n. 6, p. 301–305, 2014.

MELO SACRAMENTO, Patricia; MEIRA TEIXEIRA, Rivanda. Redes de Cooperación y Relacionamiento en el Sector Turístico. Estudio de casos múltiples en pequeños y medianos hoteles. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, v. 21, n. 6, p. 1481–1501, 2010.

MUÑOZ, Manrubbio; AGUILAR, Jorge; RENDÓN, Roberto; ALTAMIRANO, José. *Análisis de la dinámica de innovación en cadenas agroalimentarias*. Texcoco, Estado de México: Universidad Autónoma Chapingo-CIESTAAM, 2007.

OECD. *Glossary of Industrial Organisation Economics and Competition Law*. [s.l.]: Organisation for Economic Co-operation and Development, 1993. Disponible en: <<http://www.oecd.org/regreform/sectors/2376087.pdf>>.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: Planeta, Grupo, 2011.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; TUCCI, Christopher L. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, v. 15, n. 1, p. 1–43, 2005.

PANG, C.; WANG, Q.; LI, Y.; DUAN, G. Integrative capability, business model innovation and performance. *European Journal of Innovation Management*, v. 22, n. 3, p. 541–561, 2019.

PARNELL, J.; BRADY, M. Capabilities, strategies and firm performance in the United Kingdom. *Journal of Strategy and Management*, v. 12, n. 1, p. 153–172, 2019.

PÉREZ, César. *Técnicas de análisis multivariante de datos. Aplicaciones con SPSS*. Primera. Madrid, España: PEARSON EDUCACIÓN S.A., 2004.



PÉREZ, S; MASSONI, R. A. *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel, 2009.

POLAWSKA, Ewa *et al.* CyTA - Journal of Food Meat from alternative species – nutritive and dietetic value, and its benefit for human health – a review. *CyTA-Journal of Food*, v. 11, n. 1, p. 37–42, 2013.

PORTER, M. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 95–117, 1991.

PORTER, M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. Disponible en: <<http://www.vnseameo.org/ndbmai/CS.pdf>>.

PORTER, M. E. ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, n. Diciembre, p. 100–117, 2011.

PURKAYASTHA, Saptarshi; MANOLOVA, Tatiana S.; EDELMAN, Linda F. Diversification and Performance in Developed and Emerging Market Contexts: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, v. 14, n. 1, p. 18–38, 2012.

RAMOS SABUG, B. J.; SUI PHENG, L. Competitive and entry strategies for UK transnational contractors in the Singapore rail sector. *International Journal of Construction Management*, 2018.

RENDÓN, Roberto; AGUILAR, Jorge; ALTAMIRANO, José; MUÑOZ, Manrubbio. *Etapas del mapeo de redes territoriales de innovación*. Chapingo, Estado de México: Universidad Autónoma Chapingo, 2007.

REXHEPI, G.; SRHOJ, S. Strategy as an ever evolving road to success of growing enterprises. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, v. 14, n. 3, p. 333–347, 2018.

RODRÍGUEZ, F. *Cría rentable de Ñandúes y avestruces*. Buenos Aires: [s.n.], 2006.

SCHNAARS, Steven. *Estrategias de marketing: un enfoque orientado al consumidor*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos, 1993.

SHANAWANY, M.M; DINGLE, John. *Ostrich production systems*. Roma, Italia: [s.n.], 1999.

SUBRAHMANYAM, S.; AZAD, S. Carrefour's Competitive Strategy- Cost Leadership and Differentiation: A Case Study. *Pacific Business Review International*, v. 11, n. 8, p. 137–145, 2019.

TEECE, David J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2–3, p. 172–194, 2010. Disponible en: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002463010900051X>>. Acceso en: 9 jul. 2014.

TEIXEIRA, A.; RODRIGUES, S. *Meat Quality, Brands and Consumer Trends*. In: LORENZO, J. et al. (Eds.). *More than Beef, Pork and Chicken – The Production, Processing, and Quality Traits of Other Sources of Meat for Human Diet*. [s.l.] Springer, 2019. p. 21–29.

VALIPOUR, Hashem; BIRJANDI, Hamid; HONARBAKHS, Samira. The Effects of Cost Leadership Strategy and Product Differentiation Strategy on the Performance of Firms. *Journal of Asian Business Strategy*, v. 2, n. 1, p. 14–23, 2012.

VARGAS-DEL ÁNGEL, M. A; MUÑOZ-RODRÍGUEZ, M; LÓPEZ-TIRADO, Q. Modelos de negocio disruptivos de dos empresas latinas que emergen desde la red de valor de carne bovina. *Custos e @gronegocio on line*, v. 10, n. 4, p. 269-296, 2014.

WADE, M. *Are you a complete executive?* Disponible en: <http://www.imd.org/research/challenges/TC030-14-are-youa-complete-executive-michael-wade.cfm>. Acceso en: 21 ene. 2020.

WORLD OSTRICH ASSOCIATION. *World Ostrich Production*. Disponible en: <<http://world-ostrich.org/world-ostrich-production-statistics/>>. Acceso en: 19 oct. 2015.

XUEFENG, L.; KENV, Y. Matches between network structure and competitive strategies. *International Journal of Technology, Policy and Management*, v. 19, n. 4, p. 420–437, 2019.

ZOTT, C.; AMIT, Raphael; MASSA, L. The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, v. 37, n. 4, p. 1019–1042, 2011. Disponible en: <<http://jom.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0149206311406265>\n<http://jom.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0149206311406265>\n<http://jom.sagepub.com/content/37/4/1019.short>>.