

**Sugerencia de citación:** Jaimes-Valdez, M.A., Jacobo-Hernández, C. A., Flores-Corral, A. D. (2024). La gobernanza corporativa de la actividad ganadera en Sonoyta, Sonora, México. *tiempo&economía*, 11(1), 1-19. <https://doi.org/10.21789/24222704.2050>

**DOI:**

<https://doi.org/10.21789/24222704.2050>

# La gobernanza corporativa de la actividad ganadera en Sonoyta, Sonora, México

## Corporate Governance of Livestock Activity in Sonoyta, Sonora, Mexico

**Miguel Ángel Jaimes-Valdez**

Doctor en gestión organizacional.  
Profesor en la Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo, México.  
<https://orcid.org/0000-0002-0758-3259>  
[mjaimes@upmh.edu.mx](mailto:mjaimes@upmh.edu.mx)

**Carlos Armando Jacobo-Hernández**

Doctor en planeación estratégica para la mejora del desempeño.  
Profesor en el Instituto Tecnológico de Sonora, México.  
<https://orcid.org/0000-0002-8524-6258>  
[cjacobob@itson.edu.mx](mailto:cjacobob@itson.edu.mx)

**Adán Dionicio Flores-Corral**

Maestro en gestión financiera y de negocios.  
Profesor en el Instituto Tecnológico de Sonora, México.  
<https://orcid.org/0009-0003-5760-645X>  
[dionicio.flores.82@gmail.com](mailto:dionicio.flores.82@gmail.com)

### RESUMEN

La actividad ganadera en Sonora, México es fundamental para el desarrollo social y económico de la región. Sin embargo, sus integrantes enfrentan diversos problemas que podrían amenazar su permanencia; uno de ellos es la figura del intermediario. Por lo cual, se llevó a cabo un estudio

cuantitativo y descriptivo de los mecanismos de gobernanza corporativa en la ciudad de Sonoyta, Sonora. Los resultados indican la falta de ayuda, apoyo económico, asistencia técnica, comunicación y solidaridad por parte del intermediario hacia el productor, aunque sí proporciona un precio justo por los productos. Por lo anterior, se recomienda continuar con nuevos estudios para conocer mejor el objeto de estudio.

**Palabras clave:** Gobernanza corporativa; grupos de interés; actividad ganadera; historia económica.

**Códigos JEL:** D13, D51, D63, G34

## **ABSTRACT**

Livestock activity in Sonora, Mexico, is fundamental for the social and economic development of the region. However, it faces various problems that could threaten its sustainability. One of them is the figure of the intermediary. For this reason, a quantitative and descriptive study of the corporate governance mechanisms in the city of Sonoyta, Sonora was conducted. The results showed that although the intermediaries do provide fair prices for the products to the producers, they do not supply them with help, economic support, technical assistance, communication and solidarity. Therefore, we recommend continuing with new studies to better understand the object of the research.

**Keywords:** Corporate governance; Interest groups; Livestock activity; Economic history.

**JEL Codes:** D13, D51, D63, G34

## Introducción

### *Antecedentes*

En las últimas tres o cuatro décadas, el Gobierno y los negocios han sido parte de una transformación económica que hizo posible el avance significativo en materia de información, comunicación y transporte. Esto contribuye a la proliferación de acuerdos comerciales internacionales, denominados cadenas de suministro globales, mismas que han cambiado el paisaje político y económico de manera fundamental (Elms y Low, 2013).

A nivel mundial, la demanda de carne está creciendo de manera general, pero a un ritmo diferente de una región a otra. En Europa y Estados Unidos de América, los mayores productores de carne en el siglo XX, el consumo está creciendo lentamente y en algunos momentos, estancado. Por otra parte, las economías en auge ubicadas en Asia y en otros lugares verán un crecimiento de alrededor del 80 % del sector de la carne para el año 2022. El mayor crecimiento será en China y la India, por la enorme demanda de sus nuevas clases medias (Boll, 2014).

En México, la actividad agropecuaria ha desempeñado históricamente un papel importante en el crecimiento económico del país al proveer de alimentos, materias primas, capital y mano de obra al sector industrial y servicios, así como la consolidación del mercado interno para los productos de estos sectores económicos (Terrones y Sánchez, 2010). El estado de Sonora en particular es una de las principales entidades federativas que producen carne de res en México, ocupando el quinto lugar nacional y siendo la actividad ganadera fundamental en la economía estatal. La ganadería en Sonora tiene profundas raíces ancestrales y culturales en la población. Además, es una actividad económica que utiliza 83 % del territorio estatal y contribuye con 6,7 % del Producto Interno Bruto Estatal (PIBE). Finalmente, en el estado se tienen registrados 32 078 productores de ganado, de los cuales 82,15 % tienen entre 1 y 50 vientres (Denogean et al., 2012).

Los ganaderos forman parte de familias con una situación compleja, quienes para mantenerse en la actividad pecuaria han desarrollado numerosos mecanismos de solidaridad, invertido trabajo y sumado esfuerzos, desempeñando gran variedad de actividades que si bien no siempre están directamente relacionadas con la ganadería, son parte de un proyecto que pretende garantizar un patrimonio familiar con la finalidad de asegurar una vida digna a sus descendientes, siempre con la esperanza de que en el futuro tengan mejores oportunidades que las que enfrentaron sus antecesores.

Estas familias, como lo han hecho siempre, tendrán que valerse del trabajo familiar, de una diversidad de relaciones con sus iguales y con otros grupos sociales, pero también, como dicen algunos líderes ejidales, de la movilización política (Pérez-López y Cañez-de la Fuente, 2002). Lo anterior probablemente para poder superar los problemas que enfrentan debido a la irregularidad de los apoyos gubernamentales, la apertura comercial y la desregularización económica (González y Macías, 2007), la pobreza que caracteriza a las zonas rurales de México (Salgado y Díaz, 1999), la migración extranjera y el deterioro medioambiental (Cárdenas-Rodríguez, 2009).

## **Planteamiento del problema**

El principal objetivo de los productores ganaderos es maximizar las utilidades, pero carecen de apoyo técnico e institucional. Aunado a ello, enfrentan serios problemas por un mercado competitivo no reglamentado, lo que convierte a la gobernanza en un tema prioritario, ya que la evidencia señala que la gobernanza y sus modalidades son factores determinantes para los servicios de apoyo y el bienestar de los pequeños productores de acuerdo con Obi (2012).

Adicionalmente, Soundararajan y Brown (2014) señalan que el éxito de la gobernanza colaborativa de las cadenas mundiales de suministro depende de conceptos de utilidad de las partes interesadas y la presencia del valor compartido que está a menudo en sentido contrario con las realidades del poder, la información asimétrica y los sistemas de cumplimiento/recompensa. La calidad de los recursos, habilidades, infraestructura, demandas de las partes interesadas y las técnicas de

producción eficientes en la cadena tienen influencia en las decisiones de los proveedores globales con respecto a la adhesión a las exigencias impuestas por los mecanismos de gobernanza. Por lo tanto, para establecer una cadena de suministro responsable los compradores mundiales deberían dedicar sus esfuerzos a la comprensión de los proveedores en los países en desarrollo para compartir riesgos y ofrecer oportunidades para la maximización de las utilidades. Existe un debate en todo el mundo —que probablemente es un problema mayor en los países en vías de desarrollo— sobre el conflicto entre los pequeños productores y las empresas de agronegocios. Por lo cual, según algunos críticos, los pequeños productores dejarán de existir por la competencia desigual y los recursos que poseen las empresas de agronegocios (Fava y Thomé, 2012). Por lo anterior, se trata de responder la siguiente pregunta: ¿Cuál es el comportamiento de los mecanismos de gobernanza corporativa que rigen en el comercio de la carne de res en Sonoyta, Sonora?

## Objetivo

Describir el comportamiento de los mecanismos de gobernanza corporativa que rigen en el comercio de la carne de res en Sonoyta, Sonora, México.

## Justificación

Un concepto que ahora integra todas las dimensiones de actividades empresariales y de control administrativo es la *gobernanza corporativa*, pero desafortunadamente no existe una definición precisa de este término (Ott, 2009). Incluso, el desarrollo de la literatura sobre la gobernanza en la cadena de suministro ha sido mínimo. Sin embargo, los estudios recientes han demostrado que uno de los mayores desafíos del tema es la cooperación entre los integrantes de la cadena. Asimismo, la responsabilidad de la gobernanza ha recaído en el líder de la cadena de suministro a través de la supervisión y coordinación de proveedores y distribuidores debido a una mejora de la estrategia competitiva, resultado de la integración interna con los socios externos y la creciente atención mundial a la calidad de los productos, las cuestiones ambientales y el costo-beneficio de la relación comercial (Vurro et al., 2009, citados por Li et al., 2014). No obstante, se ha descubierto que las corporaciones a

menudo buscan maximizar las utilidades más allá de lo que es socialmente aceptable, cometiendo un abuso de su posición dominante o el desarrollo de tácticas anticompetitivas que reducen el valor para la sociedad (Santos, 2012).

## Fundamentación teórica

La gobernanza corporativa es un ambiente de ética, moral y confianza; también se le puede considerar como un esfuerzo sinérgico de todos los componentes de la sociedad, es decir, los grupos de interés, incluyendo el Gobierno, público en general, proveedores profesionales o de servicios y el sector empresarial (Aras y Growth, 2008). Por otra parte, se le considera como un conjunto de procesos, costumbres, políticas, leyes e instituciones que afectan la forma en que la corporación es dirigida, administrada o controlada, y su propósito es influir directa o indirectamente en el comportamiento de la organización hacia sus grupos de interés (Dignam y Lowry, 2006, citados por Mostovicz et al., 2011). Finalmente, se le puede representar como un acto de balance que se manifiesta cuando todos los grupos de interés, incluidos los grupos de defensa, tienen el derecho a ser escuchados. Por lo tanto, el significado de la gobernanza corporativa posee una connotación de acuerdo (L'Huillier, 2014).

Un grupo de interés es, por definición, cualquier conjunto de individuos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los objetivos de las organizaciones (Werther y Chandler, 2010). En la gobernanza corporativa los accionistas cuentan con participaciones de acciones, mientras que en los grupos de interés no; se considera que en el futuro ambas partes se fusionarán creando un círculo virtuoso del nuevo capitalismo (Bonnafous-Boucher, 2005). El postulado de los grupos de interés se ramificó desde la teoría de la firma para estudiar las relaciones complejas con las partes interesadas, entre las que se encuentran Gobiernos, inversionistas, grupos políticos, proveedores, clientes, asociaciones de comercio, empleados y comunidades, y sus respectivas alianzas y colaboraciones que pueden incluir organizaciones tanto públicas como privadas (Savage et al., 2010, citados por Jung et al., 2015). Las ventajas de la participación de los grupos de interés son las siguientes: una mejor comprensión de la situación y del problema a través de la

obtención de diferentes puntos de vista; la integración de los conocimientos locales, además de los conocimientos científicos; previenen enfoques de arriba hacia abajo y permiten el fortalecimiento de la población local; finalmente, permiten el aprendizaje social para favorecer nuevas formas de trabajo colectivo (Stringer et al., 2006, citado por Couix y Gonzalo-Turpin, 2015).

Los investigadores Cheung y Rowlinson (2011) utilizan estudios de caso para determinar los mecanismos bajo los cuales las relaciones pueden ser gestionadas, resultando que tanto la comunicación como la cooperación son susceptibles de mejorar en las cadenas de suministro. Al respecto, la mayoría de los ganaderos de Sonora son pequeños productores, quienes manifiestan su descontento con una figura que se encarga de comprar su ganado (Meganoticias, 2020), al cual denominan intermediario (también conocido como coyote, revendedor o comisionista), ya que constituye un verdadero puente entre las necesidades de reproducción de las unidades ubicadas en la primeras fases del proceso de producción de carne y los requerimientos de valorización del capital de aquellas situadas en las fases últimas de la cadena productiva. En un inicio el intermediario se encargaba solamente de movilizar la mercancía de un lugar a otro; sin embargo, con el paso del tiempo se fue fortaleciendo gracias al mercado de exportación, asegurando una fuente de financiamiento al pequeño productor y llegando incluso a comprar ganado de bajo peso y convertirlo en un producto de calidad internacional (Hernández-Moreno y Ulloa-Méndez, 1999).

## Metodología

La investigación se llevó a cabo a través de un diseño no experimental, por lo cual se observaron los hechos tal y como se dan en el contexto natural; y es transversal, ya que solamente se recolectaron los datos en un solo momento. La investigación utiliza el método cuantitativo a través de un cuestionario y su alcance es descriptivo, puesto que busca conocer la situación de la gobernanza corporativa en los productores de una asociación ganadera local. El instrumento de medición fue una construcción teórica basada en expertos en el tema de gobernanza corporativa, Formentini y Taticchi (2015) y Li et al. (2014), identificando

temas como la negociación, la confianza y el apoyo técnico para finalmente crear afirmaciones agrupadas en tres variables de estudio: los mecanismos de gobernanza formales, informales y de eficiencia.

Los sujetos de estudio son los ganaderos de Sonoyta, Sonora, México (ver tabla 1), para lo cual se consideró a los integrantes de una asociación ganadera local con una lista de miembros que asciende a 180 productores pecuarios, de los cuales se entrevistó a un total de 73. La mayoría de los participantes son hombres con un 78 %, el 68 % cuenta con estudios de primaria a preparatoria, 70 % tienen otra actividad aparte de la ganadería, un 73 % tienen de 1 a 5 familiares que los apoyan y el 95 % tienen de 0 a 5 trabajadores.

**Tabla 1.** Características de los participantes

Elemento	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sexo	Femenino	16	22	22
	Masculino	57	78	100
	Total	73	100	
Edad (años)	26-35	4	5	5
	36-45	16	22	27
	46-55	23	32	59
	56-65	16	22	81
	66-75	6	8	89
	76-85	6	8	97
	85-o más	2	3	100
	Total	73	100	
Nivel de estudios	Primaria	21	29	29
	Secundaria	11	15	44
	Preparatoria	18	25	68
	Licenciatura	20	27	96
	Maestría	3	4	100
Otra actividad	No	22	30	30
	Sí	51	70	100
	Total	73	100	
Años de experiencia	1-5	8	11	11
	6-10	6	8	19
	11-20	20	27	47
	21-30	17	23	70
	31-40	10	14	84
	41-50	7	10	93
	51 o más	5	7	100
	Total	73	100	
Número de familiares que apoyan la actividad ganadera	0	11	15	15
	1-5	53	73	88
	6-10	8	11	99
	11-20	1	1	100
	Total	73	100	
Número de trabajadores que apoyan la actividad ganadera	0	27	37	37
	1-5	42	58	95
	6-10	2	3	97
	21-30	2	3	100
	Total	73	100	



Para ello, se diseñó un instrumento de medición con un total de 21 preguntas (17 cuantitativas y 4 cualitativas), siendo mecanismos formales (FM), mecanismos informales (IF) y de eficiencia (EF). El instrumento contiene una lista de 17 afirmaciones (ver tabla 2) con opción de respuesta: 1 (nunca), 2 (Casi nunca), 3 (normalmente), 4 (casi siempre) y 5 (siempre); y 4 preguntas para conocer más acerca de la situación de la gobernanza corporativa.

**Tabla 2.** Códigos del ítem por instrumento

Variable	Fuente	Código	Indicador	Ítem
Los mecanismos de gobernanza formales consisten en: "el control y los sistemas de información a través de los cuales las organizaciones estructuran su interacción de forma explícita y pueden incluir estructuras de mando, sistemas de incentivos, procedimientos operativos estándar y los procedimientos de resolución de conflictos documentados" (Formentini y Taticchi, 2015, p. 3).	Formentini y Taticchi (2015)	FM_1	Frecuencia de ayuda	¿Con qué frecuencia recibe ayuda por parte de los intermediarios?
		FM_2	Calificación de la ayuda	¿Está satisfecho por la ayuda recibida por parte de los intermediarios?
		FM_3	Apoyo económico	Recibe apoyos económicos por parte de los intermediarios
		FM_4	Influencia del socio comercial	El manejo del negocio se ve influido por la relación con los intermediarios
		FM_5	Mejora de procesos	Los intermediarios le han permitido mejorar sus procesos de producción
		FM_6	Influencia positiva	Los intermediarios/compradores influyen positivamente en la actividad productiva del rancho ganadero
		FM_7	Superación de obstáculos	Los intermediarios muestran disponibilidad de resolver las diferencias en las negociaciones, aunque tengan que ceder en algunos temas
		FM_8	Negociación	Los intermediarios pagan un precio justo por el producto que vende
		FM_9	Obstáculos de negociación	¿Cuál es el principal tema que debe discutir al momento de realizar negociaciones con los intermediarios de ganado?
		FM_10	Tipo de ayuda	¿Cuál es el tipo de ayuda principal que recibe por parte de los intermediarios en beneficio de su rancho ganadero?
Los mecanismos de gobernanza informales son: "los que abarcan los mecanismos de coordinación adicionales que se hacen uso por la relación directa más que por las estructuras burocráticas, y tienden a ser adoptados cuando hay confianza" (Formentini y Taticchi, 2015, p. 3).	Formentini y Taticchi (2015)	IF_1	Confianza	El tiempo de conocer al intermediario ayuda a mejorar la relación de negocios
		IF_2	Relación directa	El puesto que poseen los representantes de los intermediarios es el adecuado para llevar a cabo la relación comercial
		IF_3	Acompañamiento	Las opiniones de los intermediarios ayudan a mejorar el negocio
		IF_4	Comunicación	Los intermediarios le comparten su problemática
		IF_5	Coordinación	Los intermediarios le comparten sus planes a futuro o de negocios
		IF_6	Tamaño del socio comercial	¿Qué tipo de organización suelen ser las personas que le compran ganado?
El mecanismo de eficiencia según la teoría institucional de la economía muestra que "el objetivo de los tomadores de decisiones es maximizar su propia utilidad" (Meyer y Rowan, 1977, citados por Li et al., 2014, p. 830).	Li et al. (2014)	EF_1	Apoyo técnico	Los intermediarios le brindan ayuda técnica
		EF_2	Información compartida	Los intermediarios le comparten información de mutuo interés
		EF_3	Información del sector	Los intermediarios le informan acerca de la situación del sector ganadero
		EF_4	Mejora de ganancias	Los intermediarios le ayudan a mejorar las ganancias
		EF_5	Tipo de apoyo técnico	¿Qué tipo de ayuda técnica recibe por parte de los intermediarios/compradores de ganado en beneficio de su rancho ganadero?

Nota. Elaboración propia con información de Formentini y Taticchi, 2015; Meyer y Rowan, 1977, citados por Li et al., 2014; Li et al., 2014.

## Resultados

El primer conjunto de preguntas considera a los mecanismos formales de gobernanza corporativa, en los cuales se encontró lo siguiente: 69 % de los entrevistados señalan que no reciben ayuda por parte de los intermediarios; de los que reciben ayuda, 62 % nunca o casi nunca han estado satisfechos con la ayuda recibida. 73 % indican que nunca o casi nunca reciben apoyos económicos por parte de los intermediarios. Finalmente, 71 % admite que su negocio se ve influido por los intermediarios (ver tabla 3).

**Tabla 3.** Mecanismos formales (primera parte)

	FM1 - ¿Con qué frecuencia recibe ayuda por parte de los intermediarios?	FM2 - ¿Está satisfecho por la ayuda recibida por parte de los intermediarios?	FM3 - Recibe apoyos económicos por parte de los intermediarios	FM4 - El manejo del negocio se ve influido por la relación con los intermediarios
Nunca	27	21	29	10
Casi nunca	42	41	44	19
Normalmente	29	34	25	42
Casi siempre	0	1	3	26
Siempre	1	3	0	3
Total	100	100	100	100

53 % de los sujetos de estudio señalan que nunca o casi nunca los intermediarios le han permitido mejorar sus procesos de producción; el 66 % indica que nunca o casi nunca los intermediarios influyen positivamente en la actividad productiva del rancho ganadero; 65 % señala que normalmente o casi siempre los intermediarios muestran disponibilidad para resolver diferencias en las negociaciones, aunque cedan en algunos temas, y el 74 % menciona que normalmente o casi siempre los intermediarios pagan un precio justo por los productos que les venden (ver tabla 4).

**Tabla 4.** Mecanismos formales (segunda parte)

	FM5 - Los intermediarios le han permitido mejorar sus procesos de producción	FM6 - Los intermediarios influyen positivamente en la actividad productiva del rancho ganadero	FM7 - Los intermediarios muestran disponibilidad de resolver las diferencias en las negociaciones, aunque tengan que ceder en algunos temas	FM8 - Los intermediarios pagan un precio justo por el producto que vende
Nunca	11	10	10	12
Casi nunca	42	56	25	14
Normalmente	29	18	47	36
Casi siempre	18	16	18	38
Siempre	0	0	1	0
Total	100	100	100	100

A la par de las preguntas de tipo cuantitativo se realizaron algunas cualitativas para conocer mejor la situación de los ganaderos. La primera pregunta tiene que ver con el principal tema a discutir al realizar negociaciones con el intermediario, siendo el precio la respuesta más importante con 89 %. La segunda pregunta es sobre el tipo de ayuda que recibe por parte de los intermediarios: 40 % señala que ninguna y 38 % que los pagos por adelantado (ver tabla 5).

**Tabla 5.** Preguntas cualitativas de mecanismos formales

Elemento	Respuesta	Porcentaje	Porcentaje acumulado
FM9 - ¿Cuál es el principal tema que debe discutir al momento de realizar negociaciones con los intermediarios?	Ninguno	6	6
	Precio	89	95
	Calidad	4	99
	Plazo de entrega	1	100
	Otro	0	
		100	
FM10 - ¿Cuál es el tipo de ayuda principal que recibe por parte de los intermediarios en beneficio de su rancho ganadero?	Ninguna	40	40
	Pagos por adelantado	38	78
	Crédito	4	82
	Préstamos	18	100
	Otro	0	
		100	1

El segundo conjunto de preguntas trata sobre los mecanismos informales. La primera de ellas cuestiona si el tiempo de conocer al intermediario ayuda a mejorar la relación de negocios, siendo normalmente y casi siempre con 81 %. Asimismo, se pregunta si el puesto de los representantes de los intermediarios es el adecuado para llevar a cabo la relación comercial, en la cual 74 % menciona que normalmente y casi siempre. Por otra parte, se plantea que las opiniones de los intermediarios ayudan a mejorar el negocio, en la que el 66 % indica que normalmente y casi siempre. En contraparte, el 61 % señala que nunca o casi nunca los intermediarios les comparten su problemática. Finalmente, el 74 % menciona que nunca o casi nunca los intermediarios les comparten sus planes a futuro o de negocios (ver tabla 6).

**Tabla 6. Mecanismos informales**

	IF1 - El tiempo de conocer al intermediario ayuda a mejorar la relación de negocios	IF2 - El puesto que poseen los representantes de los intermediarios es el adecuado para llevar a cabo la relación comercial	IF3 - Las opiniones de los intermediarios ayudan a mejorar el negocio	IF4 - Los intermediarios le comparten su problemática	IF5 - Los intermediarios le comparten sus planes a futuro o de negocios
Nunca	7	7	7	21	26
Casi nunca	7	15	22	40	48
Normalmente	47	44	47	37	22
Casi siempre	34	30	19	1	4
Siempre	5	4	5	1	0
Total	100	100	100	100	100

La pregunta cualitativa de los mecanismos informales cuestiona acerca del tipo de personas que le compran ganado, siendo la respuesta más popular (75 %) el intermediario y 15 % el distribuidor mayorista (ver tabla 7).

**Tabla 7. Pregunta cualitativa de mecanismos informales**

Elemento	Respuesta	Porcentaje	Porcentaje acumulado
IF6 - ¿Qué tipo de personas le compran ganado?	Productor pecuario	8	8
	Intermediario	75	84
	Distribuidor mayorista	15	99
	Otro	1	100
		100	

El último conjunto de preguntas trata sobre los mecanismos de eficiencia. La primera cuestiona sobre la frecuencia con que los intermediarios le proporcionan ayuda técnica, siendo 88 % quienes manifiestan que nunca o casi nunca reciben este tipo de apoyo. Al respecto de si los intermediarios les proporcionan información de mutuo interés, el 60 % responde que nunca o casi nunca, y 37 % que normalmente. En cuanto a si los intermediarios les informan acerca de la situación del sector ganadero, 57 % señalan que nunca o casi nunca y 41 % que normalmente. Al final, de si los intermediarios les ayudan a mejorar las ganancias, el 82 % manifiesta que nunca o casi nunca.

**Tabla 8. Mecanismos de eficiencia**

	EF1 - Los intermediarios le brindan ayuda técnica	EF2 - Los intermediarios le comparten información de mutuo interés	EF3 - Los intermediarios le informan acerca de la situación del sector ganadero	EF4 - Los intermediarios le ayudan a mejorar las ganancias
Nunca	22	8	8	14
Casi nunca	66	52	49	68
Normalmente	11	37	41	18
Casi siempre	1	1	0	0
Siempre	0	1	1	0
Total	100	100	100	100

La pregunta cualitativa de los mecanismos de eficiencia trata sobre el tipo de ayuda técnica que reciben por parte de los intermediarios de ganado, en la cual se encontró que 84 % no recibe ningún tipo de ayuda, 8 % apoyo veterinario, 5 % ayuda contable y 3 % de asistencia fiscal (ver tabla 9).

**Tabla 9. Pregunta cualitativa de mecanismos de eficiencia**

Elemento	Respuesta	Porcentaje	Porcentaje acumulado
EF6 - ¿Qué tipo de ayuda técnica recibe por parte de los intermediarios/compradores de ganado en beneficio de su rancho ganadero?	Ninguna	84	84
	Veterinaria	8	92
	Contable	5	97
	Fiscal	3	100
	Total	100	

## Discusión

En cuanto a los mecanismos formales, los resultados indican que la mayoría de los ganaderos no recibe ayuda por parte de los intermediarios, lo cual coincide con las noticias recientes sobre la situación que enfrentan en Sonora (Meganoticias, 2020). En el mismo sentido, no reciben apoyo económico a pesar de que la actividad ganadera se ve influida por los intermediarios. La mitad de los entrevistados señala que nunca o pocas veces los intermediarios les ayudan a mejorar sus procesos productivos. A pesar de lo anterior, la mayoría menciona que recibe un precio justo por sus productos. Todo lo anterior coincide con el mayor desafío de la gobernanza corporativa, que es la cooperación (Vurro et al., 2009, citados

por Li et al., 2014), por lo cual es necesario mejorar la relación de ambos actores de la cadena de suministro.

Las respuestas de los ítems de mecanismos informales demuestran que la mayoría opina que es importante el tiempo de la relación comercial para mejorar la relación de negocios y que las opiniones de los intermediarios ayudan al negocio; sin embargo, estos no comparten su problemática ni sus planes de negocio o a futuro. Por ello, se confirma que el valor compartido va en sentido contrario a la realidad de poder (Soundararajan y Brown, 2014), en este caso, del integrante de la cadena que compra el ganado al pequeño productor. Una pregunta clave es la relacionada con el tipo de comprador que tiene el productor ganadero, a la cual la mayoría respondió que es el intermediario.

Por otra parte, en cuanto a los cuestionamientos sobre los mecanismos de eficiencia, la mayoría menciona que no recibe ayuda técnica ni información de mutuo interés o del sector ganadero. Por lo anterior, se pierde la oportunidad de aprovechar las ventajas de la participación de los grupos de interés, como la integración de conocimientos locales y científicos, el fortalecimiento de la población y el aprendizaje social para crear un nuevo trabajo colaborativo (Stringer et al., 2006, citados por Couix y Gonzalo-Turpin, 2015). Adicionalmente, no existe ayuda para mejorar sus ganancias, lo cual podría afectar la existencia de los pequeños productores por la competencia desigual (Fava y Thomé, 2012).

Finalmente, el surgimiento de nuevas tecnologías innovadoras podría cambiar los objetivos de la gobernanza corporativa, pasando de la priorización del beneficio económico a la atención de los grupos de interés y las externalidades sociales, incluyendo a la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad medioambiental (Castañer et al., 2022). Por lo anterior, existe la posibilidad de diseñar mecanismos de gobernanza sostenible que atiendan esta tendencia y se adapten a un entorno organizacional cada vez más crítico respecto a las consecuencias de sus actividades empresariales.

## Conclusiones

Los ganaderos de Sonora han sido testigos de la apertura comercial, en especial con Estados Unidos de América, lo que ha derivado en algunos beneficios y retos para la actividad productiva. Existen algunas voces que se manifiestan en contra de lo que se conoce como intermediario por el trato que reciben y la posibilidad de acabar con su actividad productiva. Uno de los temas que ayudan a comprender este tipo de fenómenos es la gobernanza corporativa; para ello, se formuló un instrumento de medición tomando en cuenta los temas más importantes sobre el tema que han sido planteados por algunos investigadores.

Los resultados demuestran que la relación entre el intermediario y el ganadero es compleja, pero se alcanzan a describir algunos rasgos de su naturaleza comercial, entre los que destacan la falta de ayuda, apoyo económico, asistencia técnica, comunicación y solidaridad por parte del intermediario en detrimento del productor. No obstante, existen algunos aspectos que hay que señalar, como el hecho de que el intermediario proporciona un precio justo por los productos.

Lo anterior es una oportunidad para mejorar las relaciones entre los ganaderos y los intermediarios con la creación de leyes y reglamentos que fomenten las buenas prácticas del comercio, partiendo de unos mecanismos de gobernanza corporativa que atiendan las necesidades de los más vulnerables de la cadena de suministro: el productor pecuario. Particularmente, se deben fomentar y aplicar mecanismos de gobernanza que contemplen la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial para adaptarse a las nuevas tendencias internacionales.

Finalmente, esta investigación es limitada por su alcance descriptivo, por lo cual se recomienda emprender nuevos estudios acerca de la gobernanza corporativa en otras partes del mundo para conocer la relación entre los diversos integrantes de la cadena de suministro y contribuir con el desarrollo teórico y práctico de este tema a través de nuevas perspectivas.

## Referencias

Aras, G. y Crowther, D. (2008). Governance and sustainability. *Management Decision*, 46(3), 433–448. <https://doi.org/10.1108/00251740810863870>

Boll, H. (2014). *Meat Atlas: Facts and figures about the animals we eat*. Heinrich Böll Foundation y Friends of the Earth Europe.

Bonafous-Boucher, M. (2005). Some philosophical issues in corporate governance: the role of property in stakeholder theory. *Corporate Governance: The international Journal of Business in Society*, 5(2), 34–47.

Aras, G. y Crowther, D. (2008). Governance and sustainability. *Management Decision*, 46(3), 433–448. <https://doi.org/10.1108/00251740810863870>

Boll, H. (2014). *Meat Atlas: Facts and figures about the animals we eat*. Heinrich Böll Foundation y Friends of the Earth Europe.

Bonafous-Boucher, M. (2005). Some philosophical issues in corporate governance: the role of property in stakeholder theory. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 5(2), 34–47. <https://doi.org/10.1108/14720700510569229>

Cárdenas-Rodríguez, O. (2009). Poverty Reduction Approaches in Mexico Since 1950: Public Spending for Social Programs and Economic Competitiveness Programs. *Journal of Business Ethics*, 88, 269–281. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0289-4>



Castañer, X., Goranova, M., Hermes, N., Kavadis, N. y Zattoni, A. (2022). Ownership and corporate governance across institutional contexts. *Corporate Governance: An International Review*, 30(6), 638–655. <https://doi.org/10.1111/corg.12491>

Cheung, K. F. y Rowlinson, S. (2011). Supply chain sustainability: a relationship management approach. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(3), 480–497. <http://doi.org/10.1108/17538371111144184>

Couix, N. y Gonzalo-Turpin, H. (2015). Towards a land management approach to ecological restoration to encourage stakeholder participation. *Land Use Policy*, 46, 155–162. <http://doi.org/10.1016/j.landusepol.2015.01.025>

Denogean, F., Moreno, S., Ibarra, F., Martín, M., Retes, R., Martínez, A., Aguilar, A. y Moreno, A. (2012). La precipitación pluvial y la producción bovina en Sonora. *Revista mexicana de agronegocios* 26(31), 146-153. [https://ageconsearch.umn.edu/record/131663/files/13DenogeanSalom\\_n.pdf](https://ageconsearch.umn.edu/record/131663/files/13DenogeanSalom_n.pdf)

Elms, D. y Low, P. (2013). *Global value chains in a changing world*. WTO Publications. <https://doi.org/10.30875/0b68ab34-en>

Fava, M. y Thomé, L. (2012). An innovative approach for sustainable insertion of smallholders in food chains. *Innovative Marketing*, 8(3), 21-31. [https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/4843/im\\_en\\_2012\\_03\\_Neves.pdf](https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/4843/im_en_2012_03_Neves.pdf)

Formentini, M. y Taticchi, P. (2015). Corporate sustainability approaches and governance mechanisms in sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 112(3), 1920-1933. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.12.072>

González, H. y Macías, A. (2007). Vulnerabilidad alimentaria y política agroalimentaria en México. *Desacatos*, 25, 47-78. <https://www.redalyc.org/pdf/139/13902503.pdf>

Hernández-Moreno, & Ulloa-Méndez, (1999). Intermediarismo: ¿un mal necesario? Las paradojas de la integración de los productores rurales al mercado internacional de bovinos. *Estudios Agrarios*. [https://www.pa.gob.mx/publica/cd\\_estudios/Paginas/autores/hdz%20moreno%20maria%20del%20carmen%20intermediarismo%20un%20mal.pdf](https://www.pa.gob.mx/publica/cd_estudios/Paginas/autores/hdz%20moreno%20maria%20del%20carmen%20intermediarismo%20un%20mal.pdf)

Jung, T., Lee, J., Yap, M. e Ineson, M. (2015). The role of stakeholder collaboration in culture-led urban regeneration: A case study of the Gwangju project, Korea. *Cities*, 44, 29–39. <http://doi.org/10.1016/j.cities.2014.12.003>

L'Huillier, B. M. (2014). What does “corporate governance” actually mean? *Corporate Governance*, 14(3), 300-319. <http://doi.org/10.1108/CG-10-2012-0073>

Li, Y., Zhao, X., Shi, D., y Li, X. (2014). Governance of sustainable supply chains in the fast fashion industry. *European Management Journal*, 32(5), 823-836. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2014.03.001>

Mostovicz, E. I., Kakabadse, N. K. y Kakabadse, A. (2011). Corporate governance: quo vadis? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 11(5), 613-626. <http://doi.org/10.1108/14720701111177019>

Meganoticias. (2020, 12 de marzo). "Coyotaje" principal problema para el crecimiento de los pequeños ganaderos. <https://www.meganoticias.mx/obregon-navojoa/noticia/coyotaje-principal-problema-para-el-crecimiento-de-los-pequenos-ganaderos/132960>

Obi, A. (2012). Governance structures for supply chain management in the smallholder farming systems of South Africa. En H. van Schalkwyk, J. Groenewald, G. G. Fraser, A. Obi y A. van Tilburg (Eds.), *Unlocking markets to smallholders* (pp. 193-218). Wageningen Academic Publishers. [https://doi.org/10.3920/978-90-8686-168-2\\_9](https://doi.org/10.3920/978-90-8686-168-2_9)

Ott, C. (2009). Corporate Governance and Corporate Social Responsibility in Profit and in Non Profit Organizations. *Journal fur Rechtspolitik*, 17, 255–262. <http://doi.org/10.1007/s00730-009-0286-z>

Pérez-López, E. P. y Cañez-de la Fuente, G. M. (2002). Ganadería en el desierto: Estrategias de sobrevivencia entre los ejidatarios de la Costa de Hermosillo, Sonora, México. UAM Unidad Xochimilco. <https://doi.org/10.18232/alhe.v10i2.329>

Salgado, V. y Díaz, M. (1999). Los trastornos afectivos en la población rural. *Revista Salud Mental*, 22, 68-74. [http://www.revistasaludmental.mx/index.php/salud\\_mental/article/view/785/0](http://www.revistasaludmental.mx/index.php/salud_mental/article/view/785/0)

Santos, F. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Springer Science+Business Media*, 111, 335–351. <http://doi.org/10.1007/s10551-012-1413-4>

Soundararajan, V. y Brown, J. A. (2014). Voluntary Governance Mechanisms in Global Supply Chains: Beyond CSR to a Stakeholder Utility Perspective. *Journal of Business Ethics*, 13(1). <http://doi.org/10.1007/s10551-014-2418-y>

Terrones-Cordero, A. y Sánchez-Torres, Y. (2010). Demandas de insumos de la producción agrícola en México 1975-2011. *Universidad y ciencia*, 26(1), 81-91. <https://www.redalyc.org/pdf/154/15416251006.pdf>

Werther, W. B. y Chandler, D. (2010). *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*. SAGE Publications Inc.