

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL MONITOREO DE FACTORES QUE IMPACTAN EN LA COMPETITIVIDAD DE ENTRAMADOS AGROINDUSTRIALES

*METHODOLOGICAL PROPOSAL FOR
THE MONITORING OF FACTORS THAT
IMPACT ON THE COMPETITIVENESS OF
AGROINDUSTRIAL NETWORKS*

autores

Santiago Ferro Moreno *

Roberto Carlos Mariano **

Santiago Agustín Pérez ***

Rocío González ****

Artículo recibido el 30 de marzo
y aceptado el 12 de julio de 2021.

RESUMEN

La medición de la competitividad en entramados agroindustriales es un tema relevante para las políticas públicas latinoamericanas, principalmente por su impacto en el desarrollo territorial y en las estrategias privadas. La multivariabilidad del concepto y la dinámica de los factores que aportan en creación y sostenimiento de ventajas competitivas plantea una serie de desafíos. El objetivo del trabajo es proponer una metodología para medir y monitorear la generación de ventajas competitivas sostenibles en el sector agroindustrial. Luego de una revisión bibliográfica y análisis de metodologías existentes para evaluar los factores que impactan en la competitividad, se proponen 9 ejes y 67 factores, sintetizados en indicadores e índices. Los usos potenciales de la metodología son, al menos, 4: benchmarking de empresas, benchmarking de entramados productivos, vigilancia competitiva y ejercicios de prospectiva para generar alternativas individuales o colectivas, públicas o privadas, para el mejoramiento de la competitividad.

PALABRAS CLAVE: diagnóstico agroindustrial, desarrollo regional, políticas públicas, estrategias privadas

ABSTRACT

The measurement of competitiveness in agro-industrial networks is a relevant issue for Latin American public policies, mainly due to its impact on territorial development and private strategies. The multivariability of the concept and the dynamics of the factors that contribute to the creation and maintenance of competitive advantages pose a series of challenges. The objective of the work is to propose a methodology to measure and monitor the generation of sustainable competitive advantages in the agro-industrial sector. After a bibliographic review and analysis of existing methodologies to measure and monitor the factors that impact competitiveness, 9 axes and 67 factors are proposed, synthesized in indicators and indices. The potential uses of the methodology are, at least, 4: benchmarking of companies, benchmarking of productive networks, competitive surveillance, and foresight exercises to generate individual or collective alternatives, public or private, for the improvement of competitiveness.

KEY WORDS: agroindustrial diagnosis, regional development, public policies, private strategies

* Los autores están agradecidos de las sugerencias, comentarios y primeras lecturas de Kathya Tapia Schythe, de la Universidad de Santiago de Chile, y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que contribuyeron a mejorar este artículo.

**Profesor adjunto del Departamento de Economía de la Universidad de Santiago de Chile. Ingeniero Comercial en Economía y Magíster en Historia Económica de la Universidad de Santiago de Chile. Investigador asociado del Centro de Estudios de Historia Agraria de América Latina (Cehal). Correo electrónico: ignacio.gonzalez@usach.cl. ORCID: 0000-0003-0964-8017.

***Licenciado en Ciencias de la Administración Pública, Universidad de Santiago de Chile. Asistente de investigación. Departamento de Economía. Universidad de Santiago de Chile (Usach). Correo electrónico: bastian.aros@usach.cl. ORCID: 0000-0002-4740-7700.

Proyectos orientados de Investigación Regional (POIRE 004/19) "Competitividad y agregado de valor de las tramas agroindustriales de provincia de la Pampa. Bases para un planeamiento estratégico-prospectivo sectorial", financiados por la Universidad Nacional de la Pampa, Argentina (Res. 263/19 CS-UNLPam).

INTRODUCCIÓN

El sector agroindustrial constituye uno de los motores importantes y fundamentales para las economías regionales de América latina, y Argentina en particular (INTA, 2015). Para 2030 los principales desafíos del sistema agroindustrial argentino son diversificar la matriz productiva y promover procesos de alto valor agregado dentro de una estrategia de cohesión y desarrollo territorial nacional (Patrouilleau et al., 2012; Bocchetto et al., 2013; Andrade, 2017).

Existen evidencias nacionales e internacionales que relacionan las políticas públicas y las estrategias organizacionales vinculadas con el desarrollo del sector industrial, la generación de ventajas competitivas y agregado de valor en los complejos agroalimentarios con el desarrollo económico, social y ambiental de los territorios (Champredonde y González Cosiorovski, 2016; Salvador, 2016). El desarrollo industrial se ha convertido en una aspiración básica de la mayoría de las sociedades contemporáneas. La difundida convicción de que el crecimiento de la producción manufacturera constituye un requisito necesario para el desarrollo territorial, ha llevado a implementar políticas de promoción industrial nacionales y provinciales que consoliden el sector (Leggio, 2014; CFI, 2017).

En la provincia de La Pampa, Argentina, varios estudios analizaron las industrias de los complejos agroalimentarios más relevantes desde una perspectiva mesosistémica (Iglesias, 2002; Iturrioz, 2008; Iturrioz e Iglesias, 2010; Cavallaro, 2012; Siniuk et al., 2015; Ferro Moreno, 2015; Paturllanne, 2019). Se destacan avances vinculados con la descripción del entramado agroindustrial, principalmente en aspectos descriptivos (cantidad, tamaños, ubicaciones), productivos (productos y subproductos elaborados, formación de precios,

capacidad de transformación) y de articulaciones comerciales (estructuras de gobernanza, mecanismos de coordinación). Como vacío general, se puede destacar la falta de información relacionada con los procesos de toma de decisiones, la identificación de los principales costos relacionados, activos intangibles y los mecanismos de agregado y captación de valor.

El sector agroindustrial de primera transformación de La Pampa representa un grado de desarrollo menor en relación con los demás rubros de la economía provincial; su participación en el producto bruto geográfico es menor al 10%, distinguiéndose la agroindustria alimenticia en dos terceras partes del total de producción fabril (Ministerio de Hacienda, 2018). Las manufacturas de origen agropecuario en el año 2020 aportaron el 24% del total exportado por la Provincia, porcentaje que fue formado básicamente por la venta de carnes, grasas y aceites (Indec, 2021). El sector representa el 12,8 % del empleo formal privado (Ministerio de Hacienda, 2018). Del total de empresas registradas en la Provincia en el año 2015, el 6,1 % corresponde al sector industrial (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2018). Para el CFI (2017) los sectores de mayor generación de riquezas y con capacidad multiplicadora provinciales se encuentran con bajos niveles de inversión, lo que afecta el desarrollo del territorio provincial.

Las principales ramas agroindustriales de primera transformación de la Provincia están vinculadas a los negocios cárnicos, cerealeros, oleaginosos, lácteos, apícolas, forestales, vitivinícolas y salineros (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2018; Ministerio de Hacienda, 2018; Dirección General de Estadística y Censos de La Pampa, 2019, Indec, 2021). Desde el punto de vista espacial, gran parte de la agroindustria manufacturera se concentra en la región este del territorio pampeano (CFI, 2017).

Las tramas agroindustriales son relevantes dentro del sector agroindustrial provincial, principalmente por el agregado de valor que realizan a los productos primarios, exportaciones, generación de puestos de trabajo y los efectos multiplicadores provinciales y micro regionales (Andrade, 2017; Calzada y Frattini, 2017). Actualmente no se encuentran análisis específicos de los principales factores y variables que inciden en la competitividad de manera transversal y sectorial de las principales agroindustrias de primera transformación localizadas en la Provincia.

La Pampa, al igual que a nivel nacional, tiene como desafío superar la etapa de oferente de materias primas y transitar hacia un proceso de agregación de valor, llegando a mercados locales, nacionales e internacionales con productos terminados y alto valor de origen (Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, Tecnología e Innovación, 2013). Comprender los factores que inciden en la competitividad de las agroindustrias es un aspecto central para entender la dinámica del sector y su futuro (Iglesias, 2002; Iturrioz, 2008; Paturlanne, 2019). Se desconocen los impactos de los procesos internos (gestión), comerciales (proveedores, clientes y competidores) y de las políticas públicas en la competitividad y el agregado de valor de las empresas industriales de primera transformación radicadas en la provincia de La Pampa. Tampoco existe información respecto de las causas del agregado de valor en las tramas agroindustriales, su distribución y captación, aspectos relevantes para entender la creación de ventajas competitivas sostenibles a nivel mesosistémico. Falta profundizar sobre el acceso a los bienes y servicios, aspectos logísticos, la concentración, la apropiación del valor, el marco institucional y las reglas de juego.

Estos análisis deben desarrollarse en el terreno de la prospectiva, analizando los escenarios posibles y

su vínculo con la toma de decisiones y la generación de ventajas competitivas (Godet y Durance, 2011; Medina Vásquez, 2020). Para esto es relevante conocer la estructura, organización e institucionalización de las tramas productivas y las fuerzas que condicionan o potencian su competitividad, así como el agregado de valor para comprender mejor el entramado de actores, relaciones y su impacto en el desarrollo del territorio (Bocchetto et al., 2013; Champredonde y González Cosiorovski, 2016; INTA, 2015).

Resulta necesario, tanto para actores públicos como privados, contar con información con perspectiva de futuro sobre aspectos centrales de la competitividad y el agregado de valor agroindustrial. Esta información debe ser construida con base en las perspectivas del conjunto de actores involucrados, analizando transversalidades y particularidades de cada sector. En el presente trabajo se postula como pregunta de investigación central: ¿cuáles son los factores a medir para mejorar los procesos de construcción y sostenimiento de ventajas competitivas de agroindustrias de primera transformación en La Pampa?

En este marco, el artículo tiene por objetivo general proponer una metodología para medir y monitorear la generación y sostenimiento de ventajas competitivas sostenibles, adaptadas al sector agroindustrial de primera transformación de La Pampa. Específicamente, se pretende: 1) identificar y caracterizar ejes y factores que impactan en la competitividad agroindustrial; 2) generar indicadores e índices que permitan identificar y jerarquizar restricciones y potencialidades del sector en general y de cada subsector en particular.

1. MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

Las estrategias conjuntas e individuales de los actores socioeconómicos para generar valor agregado, innovación y competitividad de manera sostenible son aspectos centrales de los estudios actuales (Dunn et al., 2006; Gereffi, 2015; Salvador, 2016; Paturllane, 2019). Las tramas productivas vinculan las articulaciones entre actores de un territorio determinado y la ejecución de procesos de agregado de valor con el objetivo de crear, mantener o desarrollar ventajas competitivas sostenibles (Ghezan et al., 2007; Palau y Napolitano, 2011; Ferro Moreno, 2015; INTA, 2015; Iglesias, 2017). Son la manifestación en el territorio del recorte transversal de los procesos de valorización ligados al agregado de valor y protagonizados por multiplicidad de actores sociales (Champredonde y González Cosiorovski, 2016; Benés et al., 2015).

Las tramas de agregación de valor se enfocan en las relaciones horizontales, verticales y diagonales entre actores para generar mayor valor agregado económico para el desarrollo local, así como crear y sostener ventajas competitivas (Caracciolo y Foti, 2011). Se incorporan, además, variables y factores que van más allá del valor económico, tornándose importante lo social, cultural, institucional, organizacional y ambiental (Caracciolo, 2014; Salvador, 2016). Cuestiones como las mejoras e innovaciones tecnológicas, la ampliación de conocimiento y desarrollo de habilidades son centrales para mejorar la competitividad y ejes para sustentar desde las políticas públicas (Bochetto et al., 2013; Champredonde y González Cosiorovski, 2016; Gereffi, 2015; Bachmann, 2017). La tecnología permite la autonomía productiva de los territorios, favorece el crecimiento económico y mejora la competitividad de las empresas (Bachmann, 2017).

La dinámica de los entramados productivos, en conjunto con las razones micro y meso de su desempeño y potencial competitivo, así como las relaciones de poder y dominancia son aspectos cruciales a estudiar para entender cómo los negocios impactan en el territorio (Gutman et al., 2004; Gorenstein, 2015).

El análisis de competitividad tiene varias corrientes teóricas y metodológicas (Reyes Gando, 2020). No existe consenso en su definición, ni dimensiones ni niveles en que debe estudiarse, medirse y promoverse; cambian de acuerdo con las disciplinas y perspectivas en que se la aborde (Álvarez Medina, 2008; Ibarra Cisneros et al., 2017). En términos generales, se la entiende como la capacidad de un sistema organizado para crear, sostener e incrementar su presencia y participación en los mercados locales e internacionales, entregando un mayor valor para el cliente de manera sostenible (Saavedra García y Camarena, 2017). Es un término dinámico y multidimensional que debe ser comprendido de una manera sistémica (Esser et al., 1994; Reyes Gando, 2020).

La competitividad, desde la teoría económica tradicional hasta la moderna, es considerada como un elemento de diferenciación entre los territorios por las empresas que lo forman (Pazmiño y Saavedra García, 2018). Krugman (1994) indica que las que compiten no son las naciones, sino las empresas que forman parte de estas. Plantear las bases de la competitividad organizacional permite obtener un diagnóstico territorial competitivo (Delfín y Valencia, 2014). La competitividad sistémica provee un marco de acción para que las empresas identifiquen aspectos importantes desde el punto de vista tecnológico, productivo, administrativo, operativo, gerencial, entre otros, a partir de los cuatro niveles para su competitividad: meta, macro, meso y micro (Esser et al., 1996; Ibarra

Cisneros et al., 2017). Cada uno de estos niveles debe dar respuestas a los problemas que impidan el desempeño competitivo de las organizaciones, donde la interacción entre ellos es lo que genera las ventajas competitivas (Esser et al., 1996; Benavidez et al., 2004).

La visión de la competitividad basada en los recursos internos de la empresa permite un planteamiento teórico sobre las diferencias competitivas entre las organizaciones enfocándose en los elementos internos de estas (Martínez Santa María et al., 2010). Barney (1996) plantea que los recursos internos son los que ayudan a una empresa a explotar sus oportunidades y neutralizar sus amenazas, haciéndolas más competitivas, subdividiendo los recursos en físicos, humanos y organizacionales. El marco de capacidades dinámicas ofrece información adicional sobre cómo las empresas pueden renovar competencias para responder de manera flexible y desarrollarse en un entorno cambiante (Teece et al., 1997). Plantea no solo cómo las organizaciones desarrollan por primera vez capacidades específicas de la empresa, sino también cómo renuevan sus competencias para responder a los cambios competitivos en el entorno empresarial y alcanzar nuevas e innovadoras ventajas competitivas. Tener la capacidad de detectar el mercado y aprovechar las oportunidades reajustando o reconfigurando las carteras de productos o procesos es fundamental para una ventaja competitiva sostenida (Ojha et al., 2020). Diversos marcos indican que los elementos intangibles son los principales recursos para llegar a tener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Ibarra Cisneros et al., 2017).

En el presente trabajo se realizará una revisión bibliográfica sobre los factores que impactan en la creación y sostenimiento de ventajas competitivas en el sector agroindustrial. Los antecedentes se buscaron en las bases de datos de SciELO, Re-

dAllyC, Google Scholar y Scopus con las palabras claves (en inglés y español) *monitoreo de la competitividad, entramados productivos, competitividad agroindustrial y agroindustrias*. Con base en la puesta en valor de los antecedentes vinculados con la competitividad agroindustrial y sus posibles aplicaciones, se propone una serie de ejes y factores competitivos, construidos a partir de las metodologías preexistentes (BID, 2002; Jiménez, 2006; Castaño y Gutiérrez, 2011; Marín, 2015; Saavedra García y Camarane, 2017; Melo Torres et al., 2020), cuyos resultados serán expresados en indicadores e índices para medirlos y monitorearlos. Se expone la metodología resultante para sintetizar la información y predisponerse para los procesos de toma de decisiones públicas y privadas.

2. RESULTADOS Y DISCUSIONES

2.1. Ejes y factores de la competitividad agroindustrial

2.1.1. Calidad

La calidad es un elemento subjetivo, generalmente vinculado con los procesos y productos. En términos de competitividad, es crucial comprender y traducir las demandas del mercado en cuanto a la calidad, especialmente los atributos y propiedades que valora y está dispuesto a pagar el cliente final e intermedio por los productos y servicios (Castaño y Gutiérrez, 2011). El consumidor final es quien retribuye monetariamente los esfuerzos de cada uno de los subsistemas participantes (Iglesias, 2002). Uno de los ejes cruciales, a nivel de entramados productivos, es la confianza y capacidad de comunicación de los atributos de proceso y producto que se entienden diferenciales. Además, permite

una cultura y orientación hacia la mejora continua y de calidad (Huerta y Sandoval, 2018).

Las certificaciones, sellos y marcas colectivas son instrumentos relevantes para generar confianza y comunicar particularidades del proceso y los productos hacia el cliente (Alburquerque, 2008). En varios mercados son fuente de ventajas competitivas, pues permiten ejercer rápidamente un posicionamiento frente al consumo intermedio y final. Según el mercado de destino, algunos de estos, además de ser instrumentos de calidad básica o adicional, se transforman en requerimiento obligatorio y se imponen como una estrategia para la penetración en diferentes mercados (Huerta y Sandoval, 2018).

En los complejos agroalimentarios argentinos es importante contar, como mínimo, con Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Manejo Integrado de Plagas (MIP) y en algunos complejos, según el nivel de habilitación, con Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES) y Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (Haccp). La adopción de BPM, POES y Haccp contribuye a la inocuidad alimentaria, aumento de la productividad, colaboración con la seguridad de todos los miembros de la organización y mejora de la calidad de los productos. Todos estos aspectos repercuten de manera directa en la satisfacción del cliente y mejora continua (Alleu et al., 2018). Las normatividades, tales como las metodologías de calidad, se vinculan de manera positiva con los resultados operacionales de las empresas, puesto que estos incrementan los niveles de productividad, la mejora continua y la eficiencia en la cadena de suministros. Entre los certificados de calidad de procesos, determinadas agroindustrias elaboran sus productos bajo normas de la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés). Los sistemas de calidad son una

estrategia clave para lograr una mayor ventaja competitiva, siendo estos un requisito imprescindible dentro de la agroindustria alimentaria (Huerta y Sandoval, 2018).

Por otro lado, existen medidas y políticas internas y de gestión que contribuyen a la generación de calidad. La percepción de la calidad de los productos por parte de la gerencia es un eje central para comprender la importancia que se le da al cliente y su satisfacción. Contar con mediciones sobre la satisfacción del cliente y su interpretación sobre la calidad de los productos permite contar con información estratégica para la toma de decisiones. La implementación de sistemas de calidad genera confianza en consumidores nuevos y antiguos. La gestión de la calidad se relaciona con la decisión estratégica vinculada no solo con la satisfacción de clientes, sino con la necesaria participación y motivación de todos los actores de la organización, principalmente la gerencia (Melo Torres et al., 2020).

2.1.2. Ambiente

Desde hace tiempo que el ambiente es un factor crucial para la creación y puesta en valor de ventajas competitivas sostenibles (Maccarone, 2017). La competitividad sistémica propone a la gestión ambiental como uno de los ejes temáticos relevantes que debe formar parte de los objetivos múltiples de empresas, complejos y territorios (Medeiros et al., 2019). La valoración del ambiente por parte de la sociedad es un aspecto crucial en cuanto al crecimiento, con una arista comercial relevante en nichos y segmentos de mercado que valoran la conservación del ambiente en la producción de bienes y servicios, buscando procesos sostenibles (Hernández y Céspedes, 2020).

González Ordoñez (2017) plantea una relación lineal positiva entre la competitividad y la gestión ambiental, determinando que, si aumenta el valor de la competitividad con base en la gestión ambiental, se incrementa la competitividad general de las organizaciones. La gestión ambiental es definida como aquella estrategia en la cual se organizan actividades antrópicas que afectan al ambiente con el fin de lograr una adecuada calidad de vida, mitigando y previniendo repercusiones sobre condiciones naturales del medio ambiente (Melo Torres, 2018). Además, se encuentra determinada por el uso responsable de los recursos, identificación de costos ambientales, políticas de reducción de la contaminación y adopción de prácticas de gestión ambiental (Buitrago Mejía et al., 2019). La implementación de sistemas de gestión certificados genera no solo el cumplimiento normativo ambiental, sino también un valor agregado que favorece a las organizaciones desde el punto de vista económico, social y ambiental. Estos sistemas optimizan la gestión de procesos que involucran impactos positivos hacia el ambiente, mejoran la organización y control de actividades, potenciando el desempeño ambiental en las operaciones agroindustriales (Miñano Mera, 2019).

En la actualidad, la valoración de las agroindustrias se constituye no solo desde el punto de vista económico-productivo, sino también a partir de cómo estas se relacionan con el ambiente. El incumplimiento de distintas normativas ambientales en torno al impacto ambiental genera multas y sanciones, pudiendo representar la salida del mercado de las agroindustrias. Se debe procurar desarrollar conciencia ambiental en torno a la producción de manera sostenible, considerando no solo la transformación y manejo de materias primas, sino también su comercialización (Cury et al., 2017).

La bioeconomía, economía circular y economía biodinámica establecen un marco donde se conjugan las condiciones ambientales, sociales, económicas y financieras actuales y proyectadas (Hernández y Céspedes, 2020). Es relevante avanzar en la medición del impacto sistémico de las actividades de los entramados productivos. Las mediciones micro y agregadas de las huellas ambientales, especialmente de agua y carbono, son avances concretos con base en esta premisa (Mariano et al., 2018). Desde la visión de eficiencia productiva, a través del procesamiento de la biomasa se promueve la adopción de esquemas de economía circular, economía en cascada, entre otras. Los entramados productivos que poseen como pilar este paradigma contemplan la posibilidad de conciliar la mitigación del cambio climático con el progreso socioeconómico (Romano, 2019).

La medición de indicadores de desempeño ambiental permite analizar la cantidad de recursos implicados en el complejo agroalimentario y el impacto que generan los procesos y productos en el ambiente. De esta manera, se configura un sistema de evaluación para lo cual es necesario determinar políticas, programas y proyectos con perspectivas ecológicas y ambientales en línea con los Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS) (Mariano et al., 2018). Que las agroindustrias midan y controlen el consumo de recursos renovables y no renovables, y que existan medidas concretas para controlar y tratar los efluentes y residuos generados en el proceso, son cuestiones positivas a tener en cuenta en la competitividad de las agroindustrias. A nivel agregado, las agroindustrias que realizan estudios ambientales son empresas que, a priori, se interesan por el medioambiente y hacen esfuerzos para comprender y disminuir su impacto.

Otro aspecto que se debe considerar es el auge de las fuentes de energía alternativas y renovables,

las que representan un camino hacia el verdadero desarrollo sostenible y destacan por su naturaleza de libre utilización y uso inagotable. Estas fuentes deben ser implementadas desde el inicio del proceso productivo hasta la creación final del producto o servicio, generando importantes ahorros energéticos y económicos. Los costos de aquellas organizaciones que utilizan energías limpias resultan menores respecto de aquellas que emplean energía no renovable. Este ahorro económico determina que el uso de las energías renovables genere mayor competitividad en el mercado (Gavilanez et al., 2020).

2.1.3. Operaciones

La gestión económica-productiva tiene relación directa con la productividad, rentabilidad y competitividad de las empresas. Inicialmente, el concepto de competitividad empresarial se relaciona con productividad (Castaño y Gutiérrez, 2011). Saber gestionar económica y productivamente las agroindustrias implica manejar profesionalmente las técnicas, procesos, costos, logística y otros factores cruciales. Comprender cómo se llevan adelante las operaciones organizacionales, en el marco o no de una planificación estratégica y políticas empresariales, es un aspecto diferenciador, generador y sostenedor de ventajas competitivas. El saber hacer es un elemento diferenciador de las empresas (Saavedra García et al., 2013).

Para comprender la gestión operativa, se identifican tres etapas centrales: abastecimiento, transformación y logística de salida. En la primera son relevantes el cálculo de los costos de adquisición, las relaciones con proveedores, el manejo y control del *stock* de materias primas. En la etapa de transformación, importan el uso de la capacidad instalada, el cálculo y clasificación de los costos, la

diversificación de la producción y los estándares, controles de calidad y procesos protocolizados. En cuanto a los recursos económicos, Amigo (2009) plantea que la capacidad y flexibilidad de la planta, así como la gestión de reservas de insumos son determinantes de potencial de costos y ventaja de calidad.

Contar con una estructura de costos es de suma importancia para las empresas agroindustriales, ya que brinda información acerca de las pérdidas y utilidades de la organización para la toma de decisiones. Además, genera un mejor control de su materia prima, productos terminados y una sólida base para planificar la comercialización de productos (Mera Morocho, 2018). La clasificación de costos define la información en categorías que pueden traducirse o formalizarse en indicadores para la toma de decisiones. Esta clasificación genera capacidad para evaluar y resolver de manera detallada la información (Rincón Soto et al., 2019). Al analizar los costos, se debe tener en cuenta el costo de oportunidad. Su análisis permite tomar mejores decisiones hacia el futuro, garantizar la eficiencia, ahorrar recursos y cumplir eficientemente los objetivos de la empresa (Rojas López et al., 2017). En este sentido, es importante tener en cuenta el cálculo de amortizaciones en la estructura general de los costos, ya que estos representan la depreciación anual que sufren los bienes durables debido al desgaste, agotamiento u obsolescencia del bien (Yardin, 2010). En este sentido, Ponsa et al. (2012) indican que calcular las amortizaciones es de suma relevancia y se debe considerar necesariamente.

El cálculo de costos *ex post* contribuye a determinar el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos, procesos/procedimientos y proyecciones establecidas. Gestionar estratégicamente los costos conduce a la generación de valor de la empresa,

abordando los siguientes aspectos claves: causales de costos, situación estratégica de la empresa y cadena de valor (Gómez Ortiz, 2018). Cajigas et al. (2019) indican que la capacidad de producción debe calcularse y brindar información propia y sectorial, partiendo de la estructura de costos y el comportamiento de la demanda, ya que estos datos determinan la competitividad del negocio.

Los inventarios son considerados el activo más costoso de las organizaciones, representando el 50% del capital total invertido, razón por la cual es crucial una eficaz y eficiente administración del mismo, para reducir costos y gestionar stocks, generando resultados positivos en la satisfacción de los clientes (Guevara Manayay, 2018). El control de inventarios debe realizarse de manera periódica y anual, especialmente en las pymes (pequeñas y medianas empresas) (Pazmiño y Saavedra García, 2018). La ausencia de este control conlleva interrupciones en los procesos productivos, capital inmovilizado, costos de almacenamiento y mantenimiento, stocks de materiales obsoletos y robos o pérdidas, impactando negativamente en las utilidades de la organización (Guevara Manayay, 2018).

2.1.4. Financiero

La obtención de recursos financieros, tanto internos como externos, es necesaria para alcanzar los objetivos y metas empresariales (Castaño y Gutiérrez, 2011). La agroindustria debe controlar la gestión del recurso a través de indicadores que permitan medir sus resultados económico-financieros (Amigo, 2009). Alvarado Verdi (2020) afirma que la planeación financiera se relaciona con la rentabilidad y es importante que esté acompañada de un proceso administrativo que mejore las posibilidades de tomar decisiones oportunas. El diseño de un plan financiero permite tener un

direccionamiento adecuado hacia el mejoramiento en la toma de decisiones financieras y el logro de los objetivos corporativos (Mancero, 2017). La capacidad de endeudamiento y la generación de recursos internos determina su capacidad de inversión y persistencia cíclica (Amigo, 2009).

La inadecuada gestión de cobranza y control de inventarios influyen en la presencia de riesgo de liquidez de las empresas (Oblitas Peralta, 2018). Además de las estrategias financieras, la liquidez de una empresa se puede ver afectada por la calidad administrativa y de personal (talentos humanos). La rotación de cuentas por cobrar, las políticas de cobranza, rotación de inventarios, el período promedio del inventario, la *ratio* financiación/deuda, pago proveedores/impuestos y optimización de costos, son los factores internos más influyentes (Oblitas Peralta, 2018). Es importante que las empresas agroindustriales cumplan con políticas de venta no solo enfocadas en los volúmenes vendidos, sino también en las cobranzas e impactos en la liquidez de las ventas a crédito. Esto permitirá cumplir con los proveedores en tiempo y forma, estableciendo cadenas de cobro-pago más sostenibles (Gonzales Ríos, 2020).

La gestión financiera mejora la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, materiales humanos, técnicos y financieros, promoviendo de esta manera mayores márgenes de utilidad (Ochoa González et al., 2018). La gestión financiera debe realizarse de manera integrada, permitiendo la optimización de recursos y creación de valor, favoreciendo la toma de decisiones estratégicas, generando mayor solidez empresarial. Quiroz Taber (2019) plantea que existe una relación significativa entre el control de mermas y la gestión financiera de las empresas.

Es necesario que las empresas se mantengan *saludables* financieramente con el fin de seguir

siendo competitivas. Aquellas organizaciones que tienen una gestión financiera eficiente son más competitivas que el resto, teniendo en cuenta los siguientes factores: mayor inversión en activos fijos, mayor volumen de inversión, propensión al crecimiento, mayor eficiencia en la formulación e implementación de políticas de gestión de inventarios, menor endeudamiento y mayor capacidad para hacer frente al cumplimiento de obligaciones financieras (Saavedra García y Camarena Adame, 2018).

Es de suma importancia la evaluación del impacto financiero de las decisiones empresariales, por lo cual la articulación con los cálculos de costos *ex ante* es pertinente para analizar estratégicamente, a modo de planificar, articular los resultados esperados y analizar los costos e impactos de oportunidad en la etapa de implementación las estrategias (Nieves, 2018; Martínez Corona et al., 2020).

2.1.5. Comercial

La gestión comercial está compuesta por distintas actividades: planificación, estudios de mercado, técnicas y estrategias de comunicación para la venta y distribución de productos o servicios, en busca de la satisfacción del cliente, el logro de objetivos y participación en el mercado. Gestionar esta variable posibilita conocer el mercado, la competencia y adaptarse al entorno cambiante, basándose en la opinión de clientes reales y potenciales para el éxito organizacional. Fortalecer los esfuerzos de la actividad comercial influye positivamente en las ventas (Aguilera Enríquez et al., 2011).

Actualmente, el comercio tiene como objetivo satisfacer requerimientos y necesidades del cliente relacionadas con la implementación de estrategias de marketing, las cuales son un factor clave para

obtener éxito en las ventas (Clarke Bloomfield, 2018). Para esto, se debe tener en claro los niveles de venta de cada punto, los gastos y costos del proceso, la gestión de inventarios y segmentación de los clientes (Clarke Bloomfield, 2018). Detectar y comprender creativamente las necesidades de los clientes implica desagregar los mercados en los segmentos que los constituyen (Fraga, 2011).

Analizar el atractivo y la rentabilidad de los puntos de venta contribuye a diagnosticar el comportamiento de compra de los clientes, al aumento de la rentabilidad y atractivo de los productos. De esta manera, se genera información para la formulación de estrategias que estimulen la compra (Clarke Bloomfield, 2018), además de la adaptación a exigencias de mercados locales, creando ventajas competitivas con marca, relación con clientes, orientación al mercado y posición competitiva (Buitrago Mejía et al., 2019).

Para comunicar y ofrecer los productos y servicios, las organizaciones pueden implementar distintas estrategias, como publicidad o promociones, apuntando a un cliente específico y en un momento determinado. Otra estrategia para generar comunicación entre la organización y los clientes, es la marca, definida como una herramienta estratégica que tiene como objetivo identificar productos o servicios de una empresa, generando una valoración por parte de los clientes. El cliente percibe la marca por medio de los beneficios que obtiene al adquirir el producto o servicio. La importancia de esta variable radica en que es un rasgo identificatorio de la organización, a través del cual se puede lograr una diferenciación frente a los competidores. La marca debe ser vista como el medio a través del cual se generan vínculos con los clientes y, a su vez, valor agregado a las características propias del producto. Es considerada el activo intangible

más importante de las organizaciones generadoras de flujos de efectivo y rentabilidad (Nugent, 2017).

Llevar adelante registros de los reclamos de los clientes, una organización de los mismos y su correcta detección y seguimiento, genera una reducción en fallas de producción y, a su vez, se logra mantener la confianza y relación con los consumidores. Es necesario un *feedback* con los clientes para, de esta manera, conocer sus percepciones respecto del producto o servicio. El reclamo o sugerencia debe ser visto como una crítica constructiva, una oportunidad para mejorar internamente. Estos registros pueden ser un instrumento estratégico para mejorar resultados económicos de la empresa y relaciones a largo plazo con los clientes, sobre la base de un eficiente sistema de reclamaciones y quejas (Phabmixay, 2018). Este sistema/registro debe solucionar de manera satisfactoria el inconveniente del consumidor y facilitar el conocimiento de sus necesidades (Phabmixay, 2018).

El servicio posventa contribuye a que el cliente siga adquiriendo productos y servicios en la organización, generándose una fidelización del mismo. Este servicio agrega valor a la oferta de una determinada empresa, traduciéndose en confianza por parte de sus clientes y una ventaja competitiva frente a competidores. La importancia de los servicios posventa es una tendencia en aumento. La calidad de este servicio influye directamente en la satisfacción del consumidor, promoviendo lealtad a la marca. Es importante brindar un buen servicio antes, durante y después del proceso de venta (Chirigoba Mendoza et al., 2019).

Las bases de datos de clientes tienen como objetivo administrar y organizar toda la información disponible, detectar nuevas oportunidades de mercado, generar estrategias de comunicación de productos y servicios, y conocer los requerimientos

y necesidades específicas de cada cliente. Gestionar a través del uso de bases de datos brinda facilidad al acceso de la información y gran capacidad de almacenaje, favoreciendo la toma de decisiones con impactos positivos en las organizaciones (Gómez et al., 2017). La información brindada por las bases de datos es considerada un recurso de alto valor corporativo (Gómez et al., 2017).

Actualmente, se manifiesta una tendencia de consumidores con demanda de mayor calidad y búsqueda de precios competitivos. En este contexto, en la búsqueda de agregar valor y lograr ventajas competitivas mediante el trabajo en red, surgen como estrategias posibles la cooperación y articulación entre los actores de un complejo agroindustrial mediante integración contractual (Paturllanne, 2019).

2.1.6. Estratégico

La definición de una visión y misión de la organización, al igual que la capacidad de establecer una orientación futura planteando objetivos organizacionales, es un recurso estratégico en una organización. La planeación y gestión estratégica son necesarias para abordar la complejidad del entorno empresarial desde una perspectiva de futuro deseado, para mejorar de esta manera el direccionamiento de la organización, promoviendo capacidades para la construcción, integración y reconfiguración de competencias internas y externas (Hernández Castro et al., 2020). La planificación estratégica podría ayudar a mejorar la capacidad de una empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para abordar entornos que cambian rápidamente (Ojha et al., 2020). El mapa de competitividad desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) plantea el diseño de un plan de negocios que sirva

de guía para estructurar la empresa en función de una visión, misión y objetivos definidos (Buitrago Mejía et al., 2019). Esta planeación debe fundamentarse en una definición clara y concisa, ajustada a los objetivos, misión y visión de la organización (Hernández Castro, et al., 2020).

Uno de sus propósitos es buscar oportunidades derivadas del seguimiento del entorno, para obtener resultados a largo plazo, alcanzando todas las posiciones proyectadas (Montealegre González et al., 2017). Presentar un tablero de comando de control es una herramienta de gestión estratégica que permite monitorear el desempeño de los procesos organizacionales tendientes a obtener ventajas competitivas y crear valor a través de la diferenciación y mejorar la rentabilidad (Ferro Moreno y Lasca, 2019), monitorizando también los objetivos de la empresa e identificando desviaciones y posibles soluciones, disponiendo de información con mayor detalle para las operaciones diarias. Esta herramienta es la base para tomar decisiones eficientes y eficaces (Fajardo Ardilla, 2020).

La vinculación e interconectividad con los demás actores representa una ventaja competitiva que se obtiene si se capitalizan estas interrelaciones con otras instituciones (Maccarone, 2017). En este marco, los indicadores proponen analizar su interrelación con actores de ciencia e investigación, pertenencia a cámaras empresariales o relación con competidores. Tener acuerdos formales con instituciones de ciencia, tecnología e investigación, tales como universidades, institutos de investigación, entre otros, facilita o promueve el desarrollo de procesos estratégicos de innovación. Lo anterior, siguiendo el modelo de innovación triple hélice, la empresa en articulación con las instituciones de ciencia, técnica, tecnología y gobierno como medio para la creación de conocimiento. Estas organizaciones tienen como objetivo dotar a la

firma de recursos, capacidades, competencias y habilidades que no están en condiciones de generar por sí solas (Alderete y Diez, 2014).

La cooperación empresarial y articulación con empresas del sector es una respuesta hacia los nuevos desafíos en la gestión estratégica (Alderete, 2009). Buitrago Mejía et al. (2019) plantean la importancia de migrar del trabajo individual al trabajo colectivo para la competitividad empresarial. Los resultados hallados por Alderete (2009) establecen que, en ausencia de rivalidad, cada empresa colabora con todas las otras, de modo que maximiza el beneficio de la industria y su eficiencia. La participación en alguna cámara u organización empresarial permite la conformación de redes y articulación entre organizaciones por el bien común y aumento de competitividad.

La responsabilidad empresarial social es un aspecto estratégico que ha adquirido cada vez mayor interés en el último tiempo (Marín, 2015). Contribuye a la generación de rentabilidad y competitividad, integrando dos fines primordiales para las empresas: generación de utilidades y satisfacción de necesidades de la sociedad (Manjarrez y Sánchez Gutiérrez, 2020). Asimismo, determina una cultura empresarial más sólida, fomentando el sentido de pertenencia y fidelización en la relación empleado-empresa, aportando a actividades y fines, comprometiéndose con la realidad social de cada territorio (Manjarrez y Sánchez Gutiérrez, 2020).

Se debe construir una imagen de las organizaciones que influya positivamente sobre la competitividad y el éxito de la misma. La imagen y su relevancia generan diferenciación y liderazgo en los mercados, y confianza por parte de los demás actores, fortaleciendo su relación a largo plazo y conduciendo de esta manera a la valoración y aceptación de los productos y/o servicios (Farroñán Ramos y Valle

Palomino, 2020). Una imagen establecida facilitará la decisión de compra de los clientes y es un activo intangible estratégico de la organización (Farroñán Ramos y Valle Palomino, 2020).

Cambios en el entorno, en las competencias, en los mercados y la incertidumbre económica provocan que el precio sea una herramienta táctica y estratégica para las organizaciones (Córdoba Segovia y Moreno Moncayo, 2017). Los precios competitivos permiten aumentar la participación en el mercado y alcanzar una rentabilidad superior y sostenible. La fijación de precios debe ser parte imprescindible e integral en la estrategia de una organización. Un correcto esquema de fijación de precios puede llegar a generar ventajas significativas determinantes para el rumbo de cualquier organización (Córdoba Segovia y Moreno Moncayo, 2017).

Mientras más inteligente es una empresa y más conocimiento acumula, mayor es la posibilidad de lograr ventaja frente a los competidores del mercado (Castaño y Gutiérrez, 2011). Es así como el *know how* (saber hacer) cumple un rol estratégico a la hora de gestionar el conocimiento de una organización, buscando incrementarlo y explotarlo para ganar mayor competitividad. El *know how* hace referencia a las habilidades para hacer las cosas, siendo el conocimiento que se mantiene dentro de la organización (Di marco, 2010).

2.1.7. Logística

La logística en los últimos años ha tomado relevancia y una posición competitiva dentro de los mercados y organizaciones, convirtiéndose en un área funcional de relevancia (Castaño y Gutiérrez, 2011). La gestión logística puede considerarse como un factor clave a la hora de diferenciarse. Teniendo en cuenta la llegada al mercado y la flexibilidad em-

presarial, su adecuado manejo suele determinar la supervivencia de las empresas. Es un flujo real que atraviesa a la organización horizontalmente, generando la necesidad de llevar adelante un sistema de información logístico que pueda involucrar a todos los actores de la organización, así como también a las áreas que la componen. En definitiva, plantea un conjunto de técnicas y medios destinados a gestionar los flujos de materiales e información en la organización (Castaño y Gutiérrez, 2011).

La gestión logística debe ser entendida a partir de su relevancia sistémica, analizando la generación de un abastecimiento planificado y coordinado de las materias primas, hasta llegar al cliente con un servicio de calidad para adecuarse a las necesidades del mismo. La gestión de abastecimiento se ha convertido en un arma competitiva clave para las empresas, ya que influye en aspectos productivos, económicos, financieros, flujos, plazos de entrega, satisfacción de clientes, entre otros (Castaño y Gutiérrez, 2011). Entendida como un proceso global de generación de valor para los clientes, desde el punto de vista del desarrollo de ventajas competitivas, significa una reducción en los tiempos desde que inicia un determinado proceso hasta su finalización y entrega al cliente (Coaguila Montes, 2018). A su vez, genera una reducción de costos, ya que este factor condiciona las posibilidades de la empresa de reducir sus precios de venta (Coaguila Montes, 2018).

El concepto de logística comienza a tomar relevancia al establecerse la gestión de compras, la cual no se limita al simple hecho de contactar a proveedores y transmitirles los requerimientos de compra, sino que se deben garantizar los niveles necesarios de materia prima, tanto en cuanto al tiempo como a la calidad (Herrera et al., 2018). Asimismo, es relevante la búsqueda de alianzas estratégicas de acople vertical entre proveedores

y clientes y, por otro, de acople horizontal entre competidores directos e indirectos (Fraga, 2011). Por medio de la logística de compras, se selecciona a los proveedores, se establecen contratos o alianzas, se determina el precio y los términos y condiciones para garantizar su entrega.

El mejoramiento continuo en la gestión logística es uno de los ejes esenciales para mantener y mejorar los niveles de competitividad. Los mercados y los clientes se encuentran en un proceso de evolución constante, lo que obliga a las empresas a evaluar y construir modelos logísticos propios que se adapten tanto a sus necesidades como a las de proveedores y clientes (Alvaran y Olascuaga, 2018). El hecho de aplicar e introducir técnicas avanzadas para gestionar la logística de la cadena de abastecimiento se convertirá en un requisito clave para la competitividad agroindustrial para aquellas industrias enfocadas en mercados regionales y globales (FAO, 2013). Además, la logística juega un rol fundamental para generar crecimiento equitativo en el territorio, impactando de manera directa en el costo de los insumos, capital importado y en la competitividad de las exportaciones.

Una economía puede considerarse competitiva si en un marco general de equilibrio macroeconómico tiene la capacidad de incrementar (o al menos sostener) su participación en los mercados internacionales, con un alza simultánea del nivel de vida de la población (Cepal, 1990). Las organizaciones que experimentan en el ámbito internacional poseen capacidades competitivas. La penetración en mercados internacionales estará determinada por las capacidades de las empresas locales de agregar valor intelectual y técnico a los productos exportados (Leiva, 2020). Por lo tanto, competir en mercados externos al local genera capacidades logísticas en la organización (Espinoza y Pérez, 2017).

La información del mercado a término brinda condiciones de certezas en decisiones orientadas a la estacionalidad y al precio de los productos, asegurando un precio base, lo que sin lugar a dudas es una herramienta muy útil para disminuir el riesgo de precio de las agroindustrias y ajustar los canales logísticos (Izquierdo Murillo y Parada Puerto, 2019). En este sentido, es también importante hacer énfasis en la formación de precios, calidades y formas de pago a la hora de adquirir los insumos esenciales de cada agroindustria. En las agroindustrias, generalmente los contratos se ejercen de una forma particular de gobernanza en la cadena por parte de las organizaciones, buscando asegurar el abastecimiento de materias primas (Santos Lavalle, 2018).

2.1.8. Talentos y personas

Las personas o talentos humanos son un activo clave en las organizaciones, sin ellas no funcionan (Castaño y Gutiérrez, 2011). La gestión de talentos y personas es la encargada de hacer funcionar los demás ejes de la competitividad. Sin la gestión de personas es imposible que una organización logre sus objetivos. Los cambios en la organización, gestión y calificaciones del capital humano son aspectos cruciales para enfrentar desafíos de la actualidad (Castaño y Gutiérrez, 2011). Es necesaria la incorporación del talento humano en la cadena de valor como elemento clave de los procesos estratégicos de las organizaciones, lo que se verá reflejado en los resultados de los procesos, productos y servicios (Montoya Aguledo y Boyero Saavedra, 2016).

La medición del desempeño del personal es uno de los indicadores más importantes a la hora de gestionar esta variable. Permite medir los niveles de competencias laborales y el aporte que cada

recurso realiza en la organización. De esta manera, se pueden detectar las fortalezas y debilidades del equipo de trabajo. La evaluación de desempeño representa una herramienta para la formación y fortalecimiento del personal, donde se determinan las habilidades disponibles para la organización (Amigo, 2009). Sin talentos eficientes es imposible que una organización logre sus objetivos (Castaño y Gutiérrez, 2011). Debe ser vista como una herramienta de control y esencial para la organización, ya que genera crecimiento y desarrollo.

Para lograr atraer y retener personal calificado, se debe tener en cuenta su formación y desarrollo, considerándose estas acciones como parte de un proceso educativo. Los programas de desarrollo tienen una relación directa con el incremento de productividad, construyendo sinergia para el logro conjunto de los objetivos estratégicos (Organista, 2020).

Llevar adelante mediciones de la satisfacción y rendimiento del personal evita que el fenómeno de rotación impacte negativamente en cuestiones de tiempo y costos. La alta rotación del personal se convierte en un problema debido a la importancia de este en la competitividad, razón por la cual el área de gestión de personal debe estar consolidada y calificada para una gestión eficiente, eficaz y transparente (Rodríguez Grisales, 2020). La rotación del personal puede ser analizada desde dos puntos de vista: interno o externo. El interno pone énfasis en una reubicación del personal dentro de la organización, ya sea para llevar adelante un nuevo puesto, nuevas actividades o para que todo el personal se encuentre capacitado a nivel general con las actividades de la empresa. Una rotación externa implica la salida del personal de la organización, la cual puede expresarse porcentualmente como aquellas personas que han salido

e ingresado a la compañía durante un periodo de tiempo (Castillo y Sabando Unda, 2018).

La competitividad de la gestión de talentos debe empezar a desarrollarse y consolidarse internamente, generando una base de confianza y sentido de pertenencia entre los miembros para luego poder generar una ventaja competitiva consolidada respecto de sus competidores. Modernizar estructuras, roles, prácticas y trazar nuevas estrategias determina capacidades y talentos en el personal, siendo entonces estrategias de desarrollo de competitividad (Blanco Ariza et al., 2020). Se evidencia que, a mayor nivel de estructura en las organizaciones, mayor competitividad. Esto se da en aquellas pymes con división de funciones, consenso en los miembros, robustez en la comunicación y departamentalización en las estructuras. Las estructuras de las empresas deben dar respuesta al cambiante entorno actual y no quedar relegadas, por lo cual requieren una revisión periódica (Blanco Ariza et al., 2020).

La gestión del talento humano se vuelve de suma importancia para mantener y lograr organizaciones competitivas, ya que esta diferenciación se logra mediante el trabajo mancomunado, personal satisfecho, motivado y comprometido con los objetivos de la organización (Pazmiño y Saavedra García, 2018). Se debe invitar e incentivar a colaboradores, clientes, proveedores y al personal a generar por medio de su opinión en pos de una participación activa, aportando sugerencias e ideas para la optimización de recursos (Montoya Aguledo y Boyero Saavedra, 2016). Es de suma importancia que el personal tome conocimiento sobre las quejas y sugerencias de cada uno de los proveedores y clientes, generando mejoras en la prestación de servicios y elaboración de productos, retroalimentando los procesos organizacionales.

2.1.9. Innovación

La innovación se basa en implementar tecnologías y generar ideas creativas en una organización, teniendo en cuenta el entorno cambiante en donde se desempeña (Aguilera Enríquez et al., 2011). La tecnología desempeña un papel crítico en la competitividad de las organizaciones y es uno de los factores intangibles que plantea más dificultad en su gestión (Castaño y Gutiérrez, 2011). La gestión de la innovación se define como la introducción de nuevas prácticas de manejo y producto para mejorar los incrementos en ventas y en los resultados organizacionales (Aguilera Enríquez et al., 2011). Para elevar la competitividad a través de la gestión de las innovaciones, se debe contar con el compromiso de los directivos y de todo el personal (Alderete y Diez, 2014). Es necesario una interacción interna organizacional y una interacción de componentes de mercado tecnológicos (Marín Catacora, 2018).

Porter (1990) plantea que la innovación es el único medio genuino que conduce a la competitividad de una industria. Esta se debe analizar desde un enfoque global, contemplando cultura organizacional, estructura, medición y seguimiento de resultados, aprendizaje, vigilancia e inteligencia competitiva, cooperaciones y alianzas, personal capacitado, entre otros (Zartha Sossa et al., 2019). Con el fin de implementar acciones concretas de innovación, se debe dar relevancia a aquellas innovaciones que impacten de forma directa en la organización según el modelo de negocio que se lleva adelante (Dabat, 2020). Además, se debe propender a una cultura innovadora que permita a la empresa ser capaz de adaptarse a las nuevas situaciones y exigencias del mercado en que se compite (Castaño y Gutiérrez, 2011). Presupuestar e invertir en innovación y tecnologías en las empresas es clave y cada vez más importante, pues facilita el desarrollo de procesos operativos y estratégicos, además de promover el

crecimiento interno y externo de la organización (Proaño Castro et al., 2018).

Stefani (2018) plantea que las tecnologías aumentan la productividad y eficiencia industrial, permitiendo la generación de más puestos de trabajo y agregado de valor. Apropiarse de las nuevas tecnologías genera mejoras sustanciales en los procesos productivos y en el producto final (Gómez Prada, et al. 2019). Implementar tecnologías en las agroindustrias mejora la calidad y cantidad de productos y procesos, teniendo un impacto directo en la eficiencia de la trazabilidad, la seguridad alimentaria, la calidad del producto y las expectativas del consumidor (Andrade et al., 2017). El desarrollo tecnológico y la implantación de innovaciones tienen impacto local, económico y cultural, razón por lo cual las políticas de fomento de investigación y desarrollo (I+D) se convierten en un instrumento de desarrollo regional y también internacional (Iglesias Sánchez et al., 2017). Se debe asegurar la transmisión de conocimientos de I+D de generación en generación y contar con el apoyo de instituciones de desarrollo agroindustrial, las cuales acompañen a las empresas a funcionar con las últimas tecnologías (Stefani, 2018).

Los sistemas de gestión e información y las tecnologías de comunicación pueden llegar a generar ventajas competitivas para las organizaciones agroindustriales. La implementación de estos sistemas determina una integración tecnológica de todos los procesos de la empresa y, a la vez, aglutina el conocimiento y soporte para la toma de decisiones empresariales (Proaño Castro et al., 2018). Los sistemas de información permiten obtener, almacenar y procesar datos; a partir de ellos se analiza y visualiza la información de las distintas áreas de la empresa (Saavedra García y Camarena Adame, 2019). Los sistemas se convierten en herramientas indispensables para la resolución

de necesidades de las pymes (Saavedra García y Camarena Adame, 2019). Los canales de comunicación externos de la organización deben encontrarse en una mejora continua, acorde con las necesidades y requerimientos del cliente. La publicidad en redes sociales y las ventas online actualmente son uno de los canales más rentables, pues generan facilidades para los clientes en la adquisición del bien o servicio (Núñez, 2019). Estos canales también optimizan los recursos de la empresa, llegando a todos los clientes de una manera sencilla y rápida, con posibilidades de abarcar más mercados, siendo así parte de las nuevas tendencias de comunicación (Núñez, 2019).

Llevar a cabo el desarrollo de nuevos productos contribuye a satisfacer las necesidades de los consumidores, a su vez se incrementan las utilidades de la empresa o complejo desde el punto de vista competitivo del producto (Muñoz Garay, 2015). Las pymes tienen la oportunidad de introducir nuevos productos en el mercado gracias a su flexibilidad de adaptación (Saavedra García et al., 2020) que incluye la habilidad para asimilar las necesidades de los clientes y la capacidad de diseñar, producir y comercializar el producto que los satisfaga (Alderete y Diez, 2014). Una de las variables que determinan que una empresa sea más competitiva que otra es precisamente comercializar productos con ventajas competitivas (Muñoz Garay, 2015). Por otro lado, las innovaciones de proceso vienen determinadas por cualquier operación tecnológica que sea nueva para la organización, generando un cambio en la forma en que los bienes son realizados o servidos (Alderete y Diez, 2014).

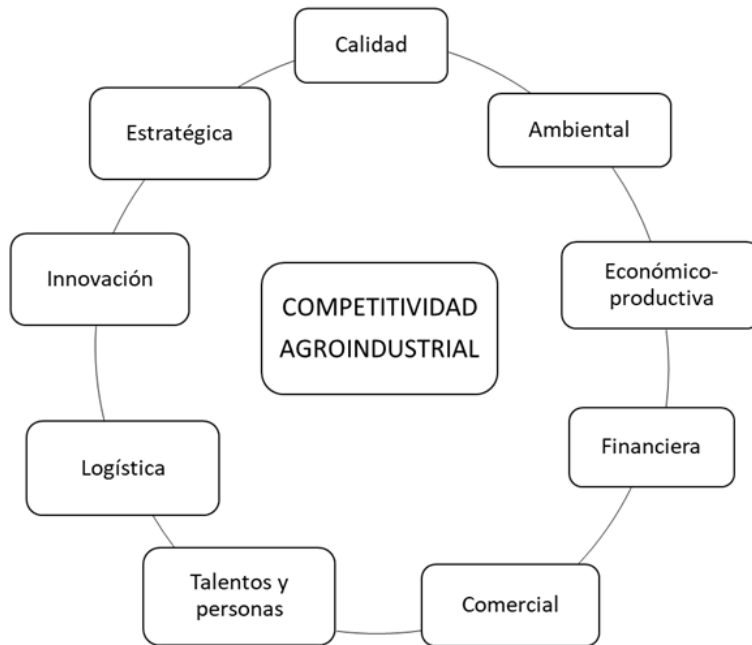
La gestión en la innovación no solo involucra una exitosa aplicación de ideas en productos o servicios, muchas veces se requieren cambios organizacionales. Esta gestión es parte del pensamiento estratégico para guiar el futuro. Las

innovaciones organizacionales hacen referencia a todos aquellos cambios ocurridos en las actividades directivas de la empresa (Alderete y Diez, 2014). Esta variable debe ser analizada como una forma de brindar soluciones y medio para resolver problemas sociales, tanto de interés macroeconómico como microeconómico, a nivel país y empresarial (Melo Torres et al., 2020). Di marco (2010) plantea que en el marco del proceso de competencia y en la búsqueda de diferenciación impulsada por la globalización, la capacidad innovadora resulta entonces fundamental para conseguir y mantener ventajas competitivas.

2.2. Definición e integración de ejes y factores

La medición de la competitividad implica la determinación de los componentes o factores que la generan y el grado de impacto de los mismos. De acuerdo con la revisión bibliográfica, se proponen 67 factores agrupados en 9 ejes que demarcan la gestión competitiva agroindustrial (figura 1):

Figura 1. Ejes componentes de la competitividad agroindustrial



Fuente: elaboración propia.

Eje 1. Gestión de la calidad

1. Procesos que cuentan con sellos y/o certificaciones (BPM, MIP, Haccp, POES, ISO).
2. Los objetivos del negocio son guiados principalmente por la satisfacción del cliente.
3. Productos con denominación de origen y/o indicaciones geográficas.
4. Trazabilidad de productos.
5. Importancia empresarial que se le da a la calidad de los servicios/productos.

Eje 2. Gestión ambiental

6. Tratamiento o comercialización de los residuos obtenidos del proceso productivo.

7. Descarte o acumulación de los residuos obtenidos del proceso productivo.
8. Desarrollo de estudios de impacto ambiental.
9. Conocimiento y gestión sobre el consumo de energía eléctrica y agua.
10. Conocimiento y gestión sobre el consumo de combustibles líquidos y gas.

Eje 3. Gestión económico-productiva

11. Concentración de los resultados económicos en un solo producto/servicio.
12. Utilización de las capacidades de producción instaladas.
13. Frecuencia en que se compara el nivel de inventario físico con el de sistema informático.

14. Realización del cálculo de costos finalizado el ciclo económico.
15. Realización y clasificación de los costos económicos de la organización.
16. Cálculo de las amortizaciones para la toma de decisiones.
17. Consideración de los costos de oportunidad en el cálculo de resultados económicos.
18. Desarrollo de indicadores económicos para la toma de decisiones.

Eje 4. Gestión financiera

19. Determinación del porcentaje de las ventas a crédito.
20. Cálculos de costos antes del ciclo económico.
21. Financiamiento con capital propio.
22. Financiamiento con entidades bancarias.
23. Financiamiento con crédito de proveedores.
24. Frecuencia de utilización de planes de pago o moratoria.

Eje 5. Gestión comercial

25. Cuenta con base de datos de clientes actualizada.
26. Desarrollo de servicios de promoción y publicidad para sus productos/servicios.
27. Realización de acuerdos comerciales formalizados.
28. Realización de segmentación de clientes.
29. Capacidad de traslado de aumentos de costos a precio de productos.
30. Desarrollo de servicio posventa de producto/servicio.
31. Registro de reclamos y/o devoluciones de productos por parte de clientes.
32. Puntos de ventas específicos para sus productos.
33. Presencia de marca comercial para sus productos.

34. Utilización de mercado a término para adquirir su materia prima.

Eje 6. Gestión estratégica

35. Presencia de una definición de visión, misión y objetivos.
36. Utilización de tablero de comando/control funcionando.
37. Convenios o acuerdos de colaboración formalizados con organismos de ciencia y técnica (Universidad, INTA, INTI, otros).
38. Participación de una cámara/organización empresarial.
39. Visita a competidor/es en el último año.
40. Realización de estudios sobre el entorno, identificando oportunidades y/o amenazas.
41. Relevancia de la experiencia en la industria (*know-how*) para competir.
42. Desarrollo de actividades de responsabilidad social empresarial.
43. Importancia de la imagen de la organización.
44. Relevancia del precio a la hora de competir.

Eje 7. Gestión logística

45. Relevancia de acuerdos o alianzas con clientes y/o proveedores.
46. Forma de aprovisionamiento de materia prima.
47. Relevancia de costos de adquisición a la hora de adquirir la materia prima.
48. Importancia de calidad a la hora de adquirir la materia prima.
49. Relevancia de condiciones y alternativas de pago a la hora de adquirir la materia prima.
50. Relevancia de estabilidad de relaciones a la hora de adquirir la materia prima.
51. Relevancia de estacionalidad y tiempo de entrega a la hora de adquirir la materia prima.
52. Destinos internacionales y nacionales.

Eje 8. Gestión de talentos y personas

53. Programas definidos de capacitaciones de personal presupuestadas.
54. Planes motivacionales y de incentivos de productividad para el personal.
55. Conocimiento del personal sobre las sugerencias que los consumidores formulan.
56. Existencia de problemas en la comunicación interna.
57. Realización de evaluación de desempeño del personal.
58. Frecuencia de rotación del personal.
59. Relevancia de la preparación y formación del personal.
60. Presencia de una estructura organizacional formalizada (organigrama, manual de funciones y procesos; armados y comunicados).

Eje 9. Gestión de la innovación

61. Presencia de un presupuesto para la incorporación de tecnología.
62. Utilización de un sistema de información informatizado.
63. Planteamiento de nuevas ideas de productos y/o servicios.
64. Constatación de nuevas ideas sobre la manera de hacer las cosas.
65. Consideración del riesgo y resistencia empresarial para la innovación.
66. Frecuencia de estudios de mercado para innovación tanto de productos como de procesos.
67. Utilización de páginas web para difundir productos, ideas y actividades de la empresa hacia actores externos de la empresa.

Dado el carácter multidimensional de la competitividad, se plantean indicadores e índices sintéticos para cada uno de los factores y ejes propuestos que permitan mejorar la interpretación, comparación

y monitoreo de los entramados agroindustriales, sectores y complejos territoriales. Para cada factor se medirá un indicador de desempeño, calculado con base en la incidencia proporcional de los resultados del total de agroindustrias (general o por complejo). Los indicadores de desempeño (ID) de cada factor se calculan de la siguiente manera:

$$IDfn = -PRN + PRP + (PRI/2)$$

Siendo:

IDfn: indicador de desempeño del factor.

PRN: proporción de resultados negativos (cantidad de respuestas negativas sobre el total de respuestas).

PRP: proporción de resultados positivos (cantidad de respuestas positivas sobre el total de respuestas).

PRI: proporción de resultados intermedios (cantidad de respuestas intermedias, ni positivas ni negativas, sobre el total de respuestas).

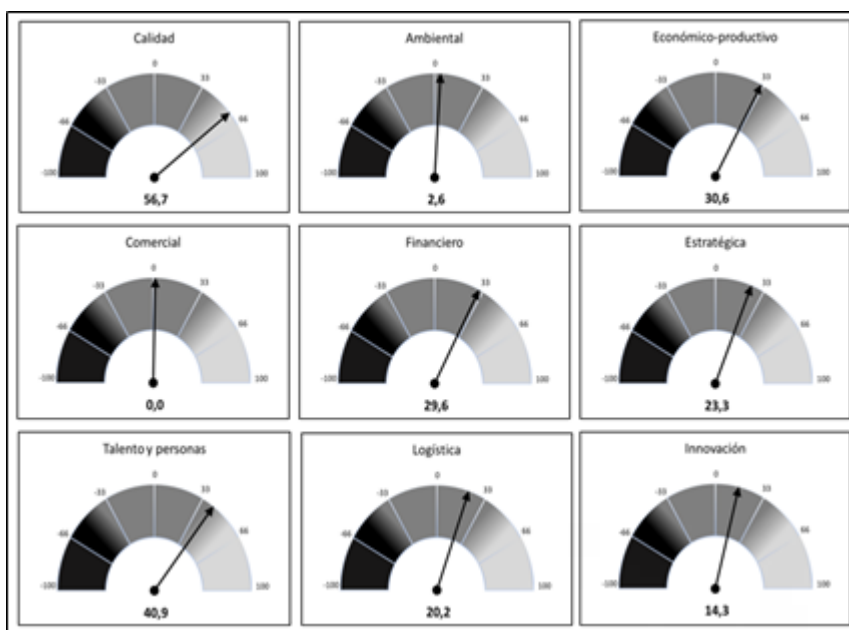
Para calcular el índice de desempeño competitivo de cada eje (IDCx) se promediarán los ID componentes, asumiendo que el peso relativo de cada factor es igual. La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$IDCx: \sum (IDf1, IDf2... IDfn)/n$$

Este índice permitirá evaluar, mediante un tablero, el estado de situación actual o proyectado del sector agroindustrial total o de cada sector o complejo. La interpretación de los resultados contempla desde el negro (-100) al blanco (100), pasando por una escala de grises que irán marcando el estado de situación actual o proyectado del índice y eje específico (figura 2). Para mejorar la interpretación, desde un punto de vista cualitativo y cuantitativo, se deberá recurrir al desempeño de los indicadores constitutivos para analizar la incidencia de cada uno

en el resultado final del índice de cada eje. De esta manera, se podrán obtener reflexiones en torno a los puntos críticos y de apalancamiento, además de los procesos de mejora.

Figura 2. Ejemplo de resultados por eje de competitividad



Fuente: elaboración propia.

Para cada complejo o sector se calculará el índice de competitividad agroindustrial (ICAc), que resultará de la sumatoria de todos los IDCx de cada complejo agroindustrial.

$$\text{ICAc: } \sum (\text{IDC1, IDC2... IDC9})$$

El resultado podrá generar una noción agregada y global del posicionamiento competitivo de cada complejo agroalimentario o sector. Para su interpretación, se tendrá en cuenta el peso relativo de los resultados de los ejes y factores medidos. Es de destacar que un eje o factor no es más importante que otro a la hora de analizar la competitividad.

Estos constituyen parámetros de medición para establecer el nivel de competitividad.

2.3. Usos y propuestas para el monitoreo y toma de decisiones público-privadas

La metodología propuesta tiene varias aplicaciones. De acuerdo con el sujeto y los intereses, se pueden dividir en cuatro tipos: 1) para generar procesos de *benchmarking* de organizaciones agroindustriales con respecto del sector industrial al que pertenecen, realizando estudios comparativos para la mejora

competitiva; 2) para generar estudios por entramado, sector o complejo agroindustrial, que permitan ordenar la información competitiva agregada, proponiendo una agenda de mejora general; 3) para analizar la evolución de los indicadores e índices en el tiempo y generar instancias de monitoreo y mejora competitiva; 4) para desarrollar procesos prospectivos de construcción colectiva de futuros posibles y alternativas sectoriales, privadas y/o públicas de mejora.

3. REFLEXIONES FINALES

Generar información competitiva de los entramados agroindustriales para la toma de decisiones es crucial para el sector público y privado. Los procesos de toma de decisiones deben estar sustentados por datos e información de calidad, útil y oportuna. Contar con una metodología que sintetice los factores que constituyen las ventajas competitivas agroindustriales permite confeccionar una agenda de mejora, construida a partir de indicadores e índices con potencial a ser monitoreados y prospectados.

Las ventajas competitivas se construyen a partir de los recursos y capacidades dinámicas de los actores y sus relaciones, y están potenciadas o restringidas por el contexto sectorial, regional y macro en el que se desempeñan. La competitividad debe ser entendida como un proceso dinámico y multidimensional, donde los factores que la constituyen no son meramente económicos y tangibles. La metodología propuesta plantea un potencial marco para comprender, medir y monitorear la creación y sostenibilidad de las ventajas competitivas en sectores económicos, con aprovechamientos múltiples de los resultados (proceso y productos).

Contar con datos cualitativos y cuantitativos de calidad por organización, sector, entramado y complejo posibilita la generación de técnicas, mecanismos y redes de vigilancia y prospección que capten y se anticipen a los comportamientos dinámicos y evolutivos de los factores y ejes de la competitividad. Contar con esta información permite construir agendas de mejora públicas, privadas y público-privadas; mejora los procesos de toma de decisiones y genera material para construir, individual o colectivamente, estrategias privadas y políticas públicas de impacto en la competitividad y el desarrollo.

Contar con una metodología y un proceso de vigilancia competitiva con ejercicios de prospectiva participativa puede generar impactos positivos en el desarrollo territorial. La importancia relativa del sector agroindustrial en América Latina en general, y en Argentina en particular, invita a reflexionar, adaptar, construir, implementar y mejorar marcos que potencien los procesos de toma de decisiones y, por consiguiente, los impactos múltiples que estas actividades producen en los ámbitos sociales, ambientales, institucionales y tecnológicos.

Con la información cuantitativa, indicadores e índices, se pueden desarrollar análisis estadísticos multivariados de ordenamiento, conglomerados, semejanzas y relaciones con el fin de entender las relaciones entre organizaciones, entramados y complejos, conformar grupos similares entre sí e identificar estructuras jerárquicas en la partición de grupo de observaciones.

El próximo paso es generar una herramienta de recolección de información orientada a las agroindustrias para medir los factores y desarrollar los indicadores e índices de la competitividad. La metodología será aplicada al total de las agroindustrias de primera transformación de la provincia de La

Pampa (Argentina). Los resultados serán publicados por entramado productivo y para todo el complejo agroindustrial provincial, generando información hasta el momento inexistente y de valor estratégico para los procesos de toma de decisiones y mejoras competitivas de actores locales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILERA ENRÍQUEZ, L.; GONZÁLEZ ADAME, M. Y RODRÍGUEZ CAMACHO, R. (2011). Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las pymes: una evidencia empírica. *Investigación y Ciencia*, 19(53), 39-48.

ALBURQUERQUE, F. (2008). *Empresas, entorno empresarial y territorio: introducción a conceptos de redes, innovación y competitividad*. ADEC.

ALDERETE, M. V. (2009). Creación de redes como estrategia de competitividad de las pymes. Tesis doctoral en Economía, Universidad Nacional del Sur.

ALDERETE, M. V. Y DIEZ, J. I. (2014). Innovación para la competitividad territorial: un análisis de las pymes industriales de Bahía Blanca. *Revista Lider*, (25), 35-69.

ALLEU, G.; ROSMINI, M.; SEQUEIRA, G.; ZOGBI, A.; VICO, J. P.; SAAVEDRA, S. Y SÁNCHEZ, I. (2018). Guía para el aseguramiento de la calidad industrial de alimentos de origen animal. Programa de promoción de la Transferencia de los Resultados de la Investigación y Comunicación Pública de la Ciencia.

ALVARADO VERDI, L. (2018). Planeación financiera y la rentabilidad de la cooperativa agroindustrial Cacao Alto Huallaga, 2018. Perú, Universidad de Huánuco.

ÁLVARAN, J. C. Y OLASCUAGA, S. (2018). Logística: punto de inflexión del mercado moderno. *Revista Científica Anfibios*, 1(2). Recuperado de: <https://doi.org/10.37979/afb.2018v1n2.24>

ÁLVAREZ MEDINA, L. (2008). Competitividad de la empresa industrial: una reflexión metodológica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(43).

AMIGO, A. (2009). *Negocios con valor*. Fundación Ross.

ANDRADE J.; PLAZAS RAMÍREZ, E. Y QUINTERO, A. (2017). Vigilancia tecnológica del sector agroindustrial. *Revista Entornos*, 30(2). Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana.

BACHMANN, F. (2017). La innovación industrial y sus determinantes desde un enfoque sistémico. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Unmdp*, año 23(48), 25-44.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID) (2002). Mapa de la Competitividad. Documentos de trabajo. Banco Interamericano de Desarrollo.

BARNEY, J. B. (1996). The Resource-Based Theory of the Firm. *Organization Science*, 7(5), 469.

BENAVIDEZ, S.; MUÑOZ, J. Y PARADA GÓMEZ, A. (2004). El enfoque de competitividad sistémica como estrategia para el mejoramiento del entorno empresarial. *Economía y Sociedad*, (24), 119-137. Recuperado de: <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/view/1097>

BLANCO ARIZA, A.; VÁSQUEZ GARCÍA, Á.; GARCÍA JIMÉNEZ, R. Y MELAMED VARELA, E. (2020). Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2). Venezuela.

BOCCHETTO, R.; GHEZAN, G.; VITALE, J.; PORTA, F.; GRABOIS, M. Y TAPIA C. (2013). *Trayectoria y prospectiva de la agroindustria alimentaria argentina: agenda estratégica de innovación*. Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: INTA, UNL, Centro REDES y FBC.

BUITRAGO MEJÍA, A.; RODRÍGUEZ BARRERO, M. S. Y SERNA GÓMEZ, H. (2019). Modelo de evaluación de la gestión y competitividad empresarial. *Podium*, (35), 97-118.

CAJIGAS, M.; RAMÍREZ, E. Y RAMÍREZ, D. (2019). Capacidad de producción y sostenibilidad en empresas nuevas. *Revista Espacios*, 40(43). Colombia.

CALZADA J. Y FRATTINI C. (2017). *La importancia económica de la agroindustria para Argentina*. Bolsa de Comercio de Rosario, Argentina: Dirección de informaciones y estudios económicos.

CARACCILO, M. (2014). Construcción de tramas de valor y mercados solidarios. Programa de Economía Solidaria. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de San Martín, Idaes.

CARACCILO, M. Y FOTI, P. (2011). Economía Social y Solidaria. Documento del Programa de Estudios Superiores en Economía Solidaria de la Universidad Nacional de San Martín. Buenos Aires, Argentina.

CASTAÑO, L. Y GUTIÉRREZ, A. (2011). *Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área metropolitana Centro Occidente AMCO*. Universidad Tecnológica de Pereira.

CASTILLO, S. Y SABANDO UNDA, S. (2018). Estudio de la Incidencia que tiene la Rotación de Personal en la Productividad de la Compañía Exportadora del Sur en el Periodo 2014 al 2017. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

CAVALLARO, N. (2012). Industrias Agroalimentarias: estado de situación. Informe final. Consejo Federal de Inversiones.

CENTRO INTERDISCIPLINARIO DE ESTUDIOS EN CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN (2013). *Análisis tecnológico prospectivo sectorial*. Trabajo n.º 1.

CHACON CANTOS, J. Y KAMAROVA RUGEL, S. (2018). Artículo de revisión. Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de calidad. *Revista Espacios*, 2(39). Colombia.

CHAMPREDONDE, M. Y GONZÁLEZ COSIOROVSKI, J. (2016). *¿Agregado de Valor o Valorización integral? Reflexiones a partir de Denominaciones de Origen en América Latina*. RIVAR, 3(9), Santiago de Chile, pp. 139-163.

CHIRIBOGA MENDOZA, F.; PILAY, E. Y AGUAIZA TENELEMA, J. (2019). Posventa y desarrollo comercial en las pymes. *Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa*, 2(4). Ecuador.

CLARKE BLOOMFIELD, M.; CISNEROS ARIAS, Y. Y PANECA GONZÁLEZ, Y. (2018). Gestión Comercial: diagnóstico del atractivo y rentabilidad del punto de ventas. *Ciencias Holguín*, 24(4), 11-25. Cuba.

COAGUILA MONTES, G. (2018). *Mejoramiento de la logística en una empresa agroindustrial: Caso Danper*. Arequipa, Perú: Universidad Nacional de San Agustín, Facultad de Administración.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES (CFI) (2017). Fortalecimiento de las capacidades locales de los promotores y actores de la economía social. Informe final.

CÓRDOBA SEGOVIA, C. y MORENO MOCANYO, D. (2017). La importancia de una buena estrategia de fijación de precios como herramienta de penetración de mercados. *Revista Tendencias*, 18(2). Colombia.

CORONA MARTÍNEZ, J; PALACIOS ALMON, G. y JUÁREZ HERNÁNDEZ, L. (2019). Diseño y validación del instrumento “enfoque directivo en la gestión para resultados en la sociedad del conocimiento”. *Revista Espacios*, 41(1). Colombia.

CURY, K.; AGUAS, Y.; MARTÍNEZ, A.; OLIVERO, R. y CHAMS L. (2017). Residuos agroindustriales: su impacto, manejo y aprovechamiento. *Revista Colombiana de Ciencia Animal*, 9.

DABAT, G. y PAZ, S. (2020). *Competitividad en Argentina: limitaciones, retos y oportunidades*. Bernal, Argentina: Universidad Nacional de Quilmes. Unidad de publicaciones, Departamento de Economía y Administración.

DELFIN, O. y VALENCIA, J. (2014). Desempeño competitivo del sector agroindustrial en el estado de Michoacán. *Investigación administrativa*, 43(114).

DI MARCO, P. C. (2010). *Estrategias competitivas de las pymes industriales argentinas en el contexto macroeconómico posterior a la crisis del año 2001*. Mar del Plata, Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata.

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS DE LA PAMPA (2019). Anuario Estadístico 2018.

DUNN, E.; SEBSTAD, J.; BARTZDORFF, L. y PARSONS H. (2006). *Lessons Learned on MSE Upgrading in Value Chains*. AMAP BDS Knowledge and Practice microreport n. ° 71, USAID/G/EGAT/MD.

ESPINOZA, C. y PÉREZ, M. (2017). La competitividad industrial: una revisión teórica. II congreso internacional sobre desafíos de las empresas en el siglo XXI.

ESSER, K.; HILLEBRAND, W.; MESSNER, D. y MEYER-STAMER, J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revista de la Cepal*, (59), 39-52. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11362/37977>

FAJARDO ARDILLA, B. (2020). Propuesta de diseño de un tablero de control de mando para la dirección de transformación digital del Ministerio de las tecnologías de la información y las comunicaciones (Mintic). Bogotá, Colombia: Universidad EAN, Facultad de Ingeniería.

FAO (2013). *Agroindustrias para el desarrollo*. Roma, Italia.

FARROÑÁN RAMOS, E. y VALLE PALOMINO, N. (2020). Gestión de la imagen corporativa como estrategia de sostenibilidad: camino al cambio empresarial. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1). Cienfuegos, Cuba.

FERRO MORENO, S. (2015). *Análisis estratégico de los sistemas agroalimentarios agroindustriales de carne caprina de las provincias de La Pampa y San Luis, Argentina*. Colección Investigación, desarrollo e innovación. Ediciones INTA. ISBN: 978-987-521-603-7.

FERRO MORENO, S. y LASCA, F. (2019). *Un tablero de comando para el sector de la construcción de la provincia de La Pampa: Factores relevantes para la medición del desempeño*. Universidad Nacional de La Pampa, Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas.

FRAGA, C. J. (2011). Clúster de Empresas: bases para una inserción económica internacional exitosa. Tesis presentada para la obtención del título de Magíster en Relaciones Económicas Internacionales. FCE - UBA.

GARCÍA MORENO, E.; MAPEN FRANCO, F., y BERTTOLINI DÍAZ, G. (2019). Marco analítico de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas: problemas y perspectivas de diagnóstico. *Revista Ciencia Unemi*, 12(3).

GAVILANEZ, A.; CAIZA, G. y MORA, J. (2020). Energías renovables y diseño industrial: Influencia en Sudamérica. *Revista Ingenio*, 3(2). Ecuador.

GEREFFI, G. (2015). *Global Value Chains, Development and Emerging Economies*. UNU-MERIT Working Papers Series.

GHEZAN, G.; IGLESIAS, D. Y ACUÑA A. (2007). Guía metodológica para el estudio de cadenas agroalimentarias y agroindustriales. INTA.

GODET, M. Y DURANCE, P. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

GÓMEZ ORTIZ, E. (2018). GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS, UNA HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD. REVISTA ESPACIOS, 39(32). COLOMBIA.

GÓMEZ PRADA, U.; ORELLANA HERNÁNDEZ, M. Y SALINAS IBÁÑEZ, J. (2019). Apropriación de Sistemas de Tecnologías de la Información para toma de Decisiones de Productores Agroindustriales Basada en Videojuegos Serios. Una revisión. *Revista Información Tecnológica*, 30(5).

GONZÁLEZ ORDÓÑEZ, A. (2017). La gestión ambiental en la competitividad de las pymes. *Revista científica Agroecosistemas*, 5(1).

GONZALES RÍOS, J. (2020). Estrategias para mejorar la liquidez en una empresa agroindustrial, Lima 2020. La Victoria, Perú: Universidad Norbert Wiener.

GORENSTEIN, S. (2015). Transformaciones territoriales contemporáneas. Desafíos del pensamiento latinoamericano. *Revista EURE*, 41(122), 5-26.

GUEVARA MANAYAY, J. (2018). Gestión de inventarios en el almacén de repuestos para incrementar la productividad en una empresa Agroindustrial, 2018. Facultad de Ingeniería. Trujillo, Perú: Universidad César Vallejo.

GUTMAN, G.; ITURREGUI, M. E. Y FILADORO, A. (2004). Propuestas para la formulación de políticas para el desarrollo de tramas productivas regionales. El caso de la lechería caprina en Argentina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). ISBN: 92-1-322512-1.

HERNÁNDEZ CASTRO, G.; TRUJILLO LÓPEZ, M. Y NARVÁEZ ÁLVAREZ, E. H. (2020). *Planificación estratégica aplicada a grandes y pequeñas empresas*. Colombia, Universidad Santiago de Cali.

HERNÁNDEZ, R. E. Y CÉSPEDES, J. (2018). Bioeconomía: una estrategia de sostenibilidad en la cuarta revolución industrial. *Revista de Investigación e Innovación Agropecuaria y de Recursos Naturales*, 7(2), 126-133.

HUERTA, M. Y SANDOVAL, A. (2018). Sistemas de calidad como estrategia de ventaja competitiva. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, (15), 19-28.

IBARRA CISNEROS, M. A.; GONZÁLEZ TORRES, L. A. Y DEMUNER FLORES, M. R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130.

IGLESIAS SÁNCHEZ, P. P.; JAMBRINO MALDONADO, C. Y DE LAS HERAS PEDROSA, C. (2017). La innovación en la pyme: barreras y facilitadores. *Revista de Estudios Regionales*, (110), 99-131.

IGLESIAS, D. (2002). *Competitividad en la agricultura: Cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial*. Cuaderno técnico n.º 20: Competitividad de las pymes agroalimentarias: el papel de la articulación entre los componentes del sistema agroalimentario. IICA.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (INDEC) (2021). Comercio exterior. *Intercambio comercial argentino*, 4(11).

INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA (INTA) (2015). *Proyecto específico "Agregado de Valor y Tramas Productivas"*. Programa nacional de Territorios, economía y sociología (Pnsept-1129033).

ITURRIOZ, G. (2008). Factores críticos que afectan el posicionamiento competitivo de las principales cadenas agroalimentarias de la provincia de La Pampa. Trabajo de Tesis. Magíster en Agronomía, Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Ciencias Agrarias.

ITURRIOZ, G. e IGLESIAS, D. (2010). La cadena de la carne bovina en la Provincia de La Pampa. Capítulo VI. Análisis de la cadena de la carne en Argentina. En Iglesias, D y Ghezan, G. (eds.). *Estudios Socioeconómicos de los Sistemas Agroalimentarios y Agroindustriales*. Argentina: INTA.

IZQUIERDO MURILLO, G. y PARADA PUERTO, C. (2019). *El uso de coberturas financieras en el sector agroindustrial*. Colombia: Universidad Eafit..

JIMÉNEZ, M. (2006). Modelo de competitividad empresarial. *Umbral Científico*, (9).

KRUGMAN, P. (1994). Competitiveness: A dangerous obsession. *Foreign Affairs*, 73(2).

LEGGIO, A. (2014). Análisis de la promoción industrial en La Pampa. Consejo Federal de Inversiones. Informe final para el Ministerio de la Producción, Subsecretaría de Industria, Comercio y Pymes.

MACCARONE, J. L. (2017). Método de ponderación de la competitividad de *pymes del sector industrial metalmecánico*. El caso de tres agrupamientos industriales en la República Argentina. Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Económicas.

MANCERO URREA, S. (2017). *Diseño de un plan financiero para incrementar la rentabilidad de la importadora y procesadora de mármol HR Megastones de la Ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*. Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

MANJARREZ, I. y SÁNCHEZ GUTIÉRREZ, J. (2020). Responsabilidad social empresarial para la competitividad de las organizaciones en México. *Revista Mercados y Negocio*, 22(43). México.

MARIANO, R.; LOZZA, A. y ÁLAMO IRIARTE, A. (2018). Aspectos Ecológicos- Ambientales y sistémicos para el desarrollo de los complejos agroalimentarios. *Revista Negocios Agroalimentarios*, 3(1).

MARÍN CATACTORA, C. (2018). Gestión de la innovación y su influencia en la competitividad de las empresas agroindustriales, rubro aceituno de la región Tacna, año 2016. Tesis de Maestría. Tacna, Perú: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

MARÍN, L. (2015). Propuesta de Medición de la Competitividad de las pymes radicadas en la provincia de Córdoba. Tesis Maestría en Dirección de Negocios. Universidad Nacional de Córdoba, Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11086/2689>.

MARTÍNEZ CORONA, J.; PALACIOS ALMÓN, G. y JUÁREZ HERNÁNDEZ, L. (2020). Diseño y validación del instrumento “enfoque directivo en la gestión para resultados en la sociedad del conocimiento”. *Revista ESPACIOS*, 40(01).

MARTÍNEZ SANTA MARÍA, R.; CHARTERINA ABANDO, J. y ARAUJO DE LA MATA, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 165-188.

MEDEIROS, V.; GONCALVEZ GODOY, L. y CAMARGOS TEIXEIRA, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de la Cepal*, (129).

MEDINA VÁSQUEZ, J. (2020). *Abriendo caminos en la prospectiva de América Latina y el Caribe* (1ª ed.). Cali, Colombia: Universidad del Valle. Colección Ciencias de la Administración Investigación.

MELO TORRES, L.; SÁNCHEZ SULU, N. y CORBELLE CACABELOS, F. (2020). Mapa de la competitividad en microempresas de la agroindustria alimentaria. *Revista Espacios*, 41(5). Colombia.

MERA MOROCHO, E. (2018). *La contabilidad de costos y su importancia en el proceso productivo de las empresas dedicadas a la actividad industrial*. Machala, Ecuador: Universidad Técnica de Machala, Unidad Académica de Ciencias Empresariales.

MINISTERIO DE HACIENDA (2018). *Informe sintético de caracterización socio-productiva de La Pampa*. Secretaría de Hacienda. Dirección nacional de Asuntos Provinciales.

MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL (2018). Informe de diagnóstico laboral de la Provincia de La Pampa. Dirección general de Información y estudios laborales.

MIÑANO MERA, E. (2019). *Propuesta de un sistema de gestión ambiental bajo el contexto de la norma ISO 14001 mediante un modelo de mejora continua en la empresa agroindustrial*. Perú: Universidad Nacional de Trujillo.

MONTEALEGRE GONZÁLEZ, J.; DELGADO CORTEZ; J. y CUBILLOS CALDERÓN, C. (2017). Relaciones entre modelos gerenciales y pensamiento estratégico empresarial en las empresas agroindustriales del departamento del Tolima. *Revista Pensamiento & Gestión*, (47). Colombia.

MONTOYA AGULEDO, C. y BOYERO SAAVEDRA, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de Futuro*, 20(2). Argentina.

MUÑOZ GARAY, S. (2015). Modelo de innovación para el desarrollo y diseño de nuevos productos agroindustriales. *Revista Gaceta Científica*, 1(2). Perú.

NIEVES, C. (2018). Contribución al estudio crítico de los sistemas de costos para los procesos agrícolas ovinos. *Costos y Gestión (revista del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos)*, año XXVIII, (94).

NUGENT, J. (2017). *El irremplazable rol de la marca: su Brand Equity*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú, Departamento Académico de Ciencias de la Gestión.

NÚÑEZ, B. (2019). Importancia de las nuevas tendencias de marketing en las pymes. *Revista de investigación SIGMA*, 6(2). Ecuador.

OBLITAS PERALTA, D. (2018). *Factores que inciden en la liquidez de una empresa Agroindustrial*, Lima 2017. La Victoria, Perú: Universidad Norbert Wiener.

OCHOA GONZÁLEZ, C.; SÁNCHEZ VILLACRES, A., ANDOCILLA CABRERA, J., HIDALGO HIDALGO, H. y MEDINA HINOJOSA, D. (2018). El análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente en las medianas empresas comerciales del Cantón Milagro. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. ISSN: 1696-8352, Brasil.

OJHA, D.; PANKAJ, P. y SRIDHARAN, S. (2020). Dynamic strategic planning and firm competitive performance: A conceptualization and an empirical test. *International Journal of Production Economics*, 222. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.09.030>

ORGANISTA, E. (2020). Talento humano por competencias: una ventaja competitiva en la organización. Bogotá, Colombia: Universidad Militar de Nueva Granada.

PALAU, H. y NAPOLITANO, G. (2011). Cómo intervenir en iniciativas clústers agroalimentarios en países en desarrollo. Método Epeca. VIII International Agribusiness PAA-PENSA Conference.

PATROUILLEAU, R.; SAAVEDRA, M.; PATROUILLEAU, M. y GAUNA, D. (2012). *Escenarios del Sistema Agroalimentario Argentino al 2030*. Ediciones del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Recuperado de: https://inta.gov.ar/sites/default/files/script-tmp-inta_escenarios_del_saa_al_2030_13-9-12.pdf

PATURLANNE, J. (2019). Factores sistémicos que afectan la competitividad de los complejos agroalimentarios cárnicos de La Pampa. Tesis presentada para obtener el grado de Magíster en Economía Agraria y Administración Rural. Universidad Nacional del Sur, Departamento de Economía.

PAZMIÑO, K. V. y SAAVEDRA GARCÍA, M. L. (2018). La competitividad sistémica de la mipyme manufacturera en el nivel micro: caso de la fabricación de muebles de madera, Ecuador. *Small Business International Review (SBIR)*, 2(1), 1-15. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.26784/sbir.v2i1.20>.

PHABMIXAY, C.; RODRÍGUEZ ESCUDERO, A. y RODRÍGUEZ PINTO, R. (2018). La función de los recursos humanos en la gestión de reclamaciones y quejas en empresas manufactureras. Nuevos horizontes del marketing y de la distribución comercial. España: Universidad de Oviedo.

PORTER, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press.

PROAÑO CASTRO, M. F.; ORELLANA, S. y MARTILLO, I. O. (2018). Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual. *Revista Espacios*, 39(45). Colombia.

QUIROZ TABER, Y. (2019). *Control de mermas y la gestión financiera de las empresas porcicultoras del distrito de Huacho-2019*. Trujillo, Perú: Universidad César Vallejo.

REYES GANDO, N. (2020). El *know how* como ventaja competitiva empresarial: análisis crítico del capital desde la interdisciplinariedad. *Holopraxis: revista de ciencia, tecnología e innovación*, 4(2), 18-31.

RINCÓN SOTO, C.; SÁNCHEZ MAYORGA, X. y CARDONA RESTREPO, L. (2019). Clasificación teórica de costos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87). Colombia.

RODRÍGUEZ GRISALES, P. (2020). El impacto que causa la alta rotación de personal en las organizaciones. Artículo de reflexión. Bogotá, Colombia: Universidad Militar de Nueva Granada.

ROJAS LÓPEZ, M.; VALENCIA CORRALES M. E. y CUARTAS PARRAS, D. (2017). Optimización racional de costos. *Revista Espacios*, 38(39). Colombia.

ROMANO, L. (2019). La Bioeconomía como estrategia para el desarrollo argentino.

SAAVEDRA GARCÍA, M. L. y CAMARENA ADAME, M. E. (2013). La gestión financiera de las pymes en la Ciudad de México y su relación con la competitividad. *Contaduría, Universidad de Antioquia*, (71), 149-173. Recuperado de: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/332828>.

SAAVEDRA GARCÍA, M. L. y CAMARENA ADAME, M. E. (2018). Competitividad de las pymes y su relación con los sistemas de información. *Cuadernos de contabilidad*, 20(50). México.

SAAVEDRA GARCÍA, M. L.; DEMUNER FLORES, M. y CHOY ZEVALLOS, E. (2020). Uso de las prácticas de comercialización de las pyme de la Ciudad de México y su relación con la competitividad. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(20). Ecuador.

SALVADOR, G. (2016). Agregado de valor: compartiendo conceptos. *Revista economía y mercados*, (17), 75-82.

SANTOS LAVALLE, R. (2018). *Estrategias para incrementar la rentabilidad de la caprinocultura guanajuatense, enfocadas en mercado y calidad del queso de cabra*. Texcoco, México: Universidad Autónoma de Chapingo.

SINIUK, M.; DRAQUE, S y IGLESIAS D. (2013). *Posicionamiento de la industria aceitera y biodiesel de la provincia de La Pampa: Herramientas de gestión y formulación de estrategias*. Santa Rosa, La Pampa, Argentina: Universidad Nacional de La Pampa.

STEFANI, F. (2018). Rol actual y futuro de la ciencia en la innovación industrial y el crecimiento económico en Argentina. Recomendaciones para impulsar el crecimiento económico en el mundo actual. Facultad de Ciencias Económicas y Naturales. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas de Argentina. Recuperado de: https://www.biologia.org.ar/wp-content/uploads/2018/10/Stefani-2018_Rol-actual-y-futuro-de-la-ciencia_en-la-innovacion-industrial-en-Argentina.pdf.

TEECE, D. J.; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-534.

YARDIN, A. (2010). *El análisis marginal* (2ª edición). Editorial buyatti- IAPUCO.

ZARTHA SOSSA, J.; OROZCO MENDOZA, G.; ÁLVAREZ RÍOS, V.; PALACIO PIEDRAHITA J.; CASTAÑO, Y. y CANO DÍAZ V. (2019). *Modelos de gestión de la innovación en agronegocios*. Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.