

ESTRATEGIAS DE NEGÓCIO E INNOVACIÓN EN LA INDUSTRIA FRIGORIFICA CÁRNICA DE ARGENTINA

Santiago Agustín Perez

Doctor en Ciencias de la Administración. Licenciado en Administración de Negocios Agropecuarios.
Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de La Pampa, Argentina- CONICET. Correo electrónico:
sperez@agro.unlpam.edu.ar

<https://doi.org/10.33871/26747170.2024.6.1.8918>

RESUMEN: El presente trabajo desarrolla un análisis de la importancia que se le brindan a diferentes estrategias de negocios en la industria frigorífica de Argentina. Para esto se utilizaron datos de la III Encuesta Nacional de Empleo y de la Innovación, con un total de 146 frigoríficos relevados. Con los datos se llevaron a cabo análisis descriptivo de las estrategias de negocio, análisis inferencial con relación a variables estructurales de las industrias y análisis de conglomerados entre los frigoríficos. Los resultados permitieron plantear que las estrategias de alta calidad y fueron las de mayor importancia. Se pudo establecer que el tamaño empresarial y el perfil de innovación presento relación significativa con varias estrategias de negocio.

Palabras clave: Estrategia; manufactura; competitividad; innovación.

ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA DE REFRIGERAÇÃO DE CARNES DA ARGENTINA

RESUMO: Este trabalho desenvolve uma análise da importância dada às diferentes estratégias de negócios na indústria frigorífica argentina. Para isso, foram utilizados dados da III Pesquisa Nacional de Emprego e Inovação, sendo pesquisados um total de 146 frigoríficos. Com os dados foram realizadas análises descritivas das estratégias empresariais, análises inferenciais em relação às variáveis estruturais das indústrias e análises de cluster entre frigoríficos. Os resultados permitiram propor que as estratégias de alta qualidade eram as mais importantes. Constatou-se que o tamanho do negócio e o perfil de inovação apresentaram relação significativa com diversas estratégias empresariais.

Palavras-chave: Estratégia; fabricação; competitividade; inovação.

BUSINESS STRATEGIES AND INNOVATION IN THE MEAT REFRIGERATING INDUSTRY OF ARGENTINA

ABSTRACT: This work develops an analysis of the importance given to different business strategies in the Argentine refrigeration industry. For this, data from the III National Employment and Innovation Survey was used, with a total of 146 meat processing plants surveyed. Descriptive analysis of business strategies, inferential analysis in relation to structural variables of the industries and cluster analysis among meatpackers were carried out with the data. The results allowed us to propose that high-quality strategies were the most

important. It was established that business size and innovation profile presented a significant relationship with several business strategies.

Keywords: Strategy; manufacture; competitiveness; innovation.

INTRODUCCIÓN

El sector manufacturero cárnico tiene una importancia central para la socioeconomía argentina, principalmente por su aporte en el agregado de valor local, generación de puestos de trabajo, contribución al Producto Bruto Interno, aporte de divisas, recursos para el sector público, proveedor de alimento clave en la dieta humana, aspectos cultural, entre otros efectos multiplicadores directos e indirectos (Paturllanne, 2019; Paolilli et al., 2019; Perez et al., 2021). La adaptación y estrategias empresariales dentro de este sector son factores críticos que afectan su sostenibilidad, competitividad y contribución al desarrollo de este (Fratini, 2013; Scoponi et al., 2021).

La dinámica competitiva en la industria frigorífica se ha vuelto cada vez más compleja, marcada por factores como la globalización, las demandas cambiantes de los consumidores y las regulaciones del mercado (Lluch, 2019; Paturllanne, 2019). En este escenario, comprender las estrategias adoptadas por los frigoríficos se vuelve esencial para anticipar desafíos, identificar oportunidades y fortalecer la posición del sector en el panorama económico. la eficiencia de los procesos, abastecimiento, capacidad, redes de distribución, adaptación al ambiente y la calidad de los productos.

El Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Nación argentina mediante la Encuesta Nacional de Dinámica del Empleo y la Innovación (ENDEI) al sector manufacturero busca relevar los procesos de innovación efectuados por las empresas del sector manufacturero argentino identificando, en particular, aquellas estrategias empresariales y capacidades que poseen las firmas para llevar adelante estos procesos (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Nación, 2023).

En este marco, el objetivo general del presente trabajo es desarrollar un análisis de las estrategias de negocio del sector frigorífico de la Argentina. Además, se presentan los siguientes objetivos específicos: A) describir la estructura de la industria frigorífica; B) evaluar el grado de importancia de distintas estrategias de negocio; C) analizar la relación entre las estrategias de negocio y variables descriptivas de las industrias frigoríficas.

La estructura del trabajo se presenta en un comienzo con el marco teórico sobre estrategias de negocio aplicables a la industria manufacturera frigorífica. Luego se presenta el marco metodológico aplicado en el presente trabajo, seguido por los resultados obtenidos. En un primer apartado se presenta el análisis descriptivo del sector manufacturero e importancia de las estrategias de negocios relevadas y seguido por el análisis de conglomerado de las industrias relevadas. Por últimos, se presentan las conclusiones y reflexiones obtenidas del trabajo.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

ESTRATEGIAS DE NEGOCIO EN INDUSTRIA FRIGORIFICA

Un modelo de negocio se refiere a los planes diseñados con el propósito de implementar las estrategias, métodos y técnicas adecuadas para establecer un negocio y generar beneficios económicos (Pomarquero et al., 2018). La finalidad primordial al definir un modelo de negocios es precisar de qué manera se van a llegar a los objetivos que fijen las organizaciones (Osterwalder y Pigneur, 2013). Se observan variaciones en los planes de negocio en función del sector, estas discrepancias surgen debido a la naturaleza única de cada negocio, sus operaciones y los objetivos clave asociados (Bridgeland y Zahavi, 2009). Tener definidas las estrategias de negocio influye directamente en el proceso de alcanzar una posición competitiva deseada en un futuro determinado (Magdaleno et al., 2019).

Las estrategias, comúnmente conocidas como genéricas, tienen como objetivo principal el desarrollo integral de la empresa al buscar obtener una ventaja competitiva. Estas estrategias se alinean con las tres propuestas por Michael Porter en 1980, las cuales son: Liderazgo en Costo, que implica la minimización

de los costos en un segmento específico; Diferenciación, orientada a ser percibida en el mercado como un proveedor de productos únicos; y Enfoque, que se centra en atender de manera especializada una parte específica del mercado. Estas estrategias genéricas representan enfoques fundamentales para posicionarse de manera efectiva en el mercado, permitiendo a las empresas adaptarse a las dinámicas competitivas y destacar en función de su eficiencia operativa, singularidad de productos o servicios, y especialización en segmentos de mercado particulares. La implementación efectiva de estas estrategias genéricas puede ser clave para el éxito sostenible de la empresa en un entorno empresarial cada vez más competitivo y diverso (Porter, 1980).

Es así como, Miles y Snow (1978) proponen una clasificación de estrategias organizacionales que ofrece una visión integral de los enfoques adoptados por las empresas. La estrategia defensiva busca protegerse mediante la estabilidad, segmentando y dominando el mercado a través de la eficiencia y la mejora continua. Por otro lado, la estrategia exploradora se distingue por su audacia al buscar oportunidades a través de innovaciones en productos, procesos y mercados. En contraste, la estrategia analizadora tiene como objetivo minimizar el riesgo mientras persigue beneficios equilibrados mediante diversos tipos de innovación. Finalmente, la estrategia reactiva carece de un plan establecido y responde tardíamente a los eventos, mostrando una ausencia de innovación y una predisposición a estar en desventaja (Pomarquero et al., 2018). Estas categorías proporcionan un marco conceptual valioso para que las organizaciones definan y ajusten sus estrategias, adaptándose a las demandas cambiantes del entorno empresarial y maximizando su capacidad de éxito a largo plazo.

PROCEDIMIENTOS METODOLOGICOS

El enfoque del presente trabajo es de tipo cuantitativo, de alcance descriptivo-exploratorio. Mediante este enfoque se busca especificar y describir características y rasgos importantes del objeto bajo análisis y obtener relaciones sobre los resultados obtenidos (Hernández Sampieri et al., 2016). La fuente de datos es secundaria, a partir de la Encuesta Nacional de Dinámica del Empleo y la Innovación (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Nación). Se tomaron las últimas dos encuestas para desarrollar un análisis comparativo intertemporal, del periodo 2011-2016 y periodo 2019-2021. La encuesta recoge información para un conjunto de casi 3.500 empresas manufactureras argentinas. De este conjunto de empresas, fueron seleccionadas las del sector frigoríficos; siendo un total de 146 industrias relevadas.

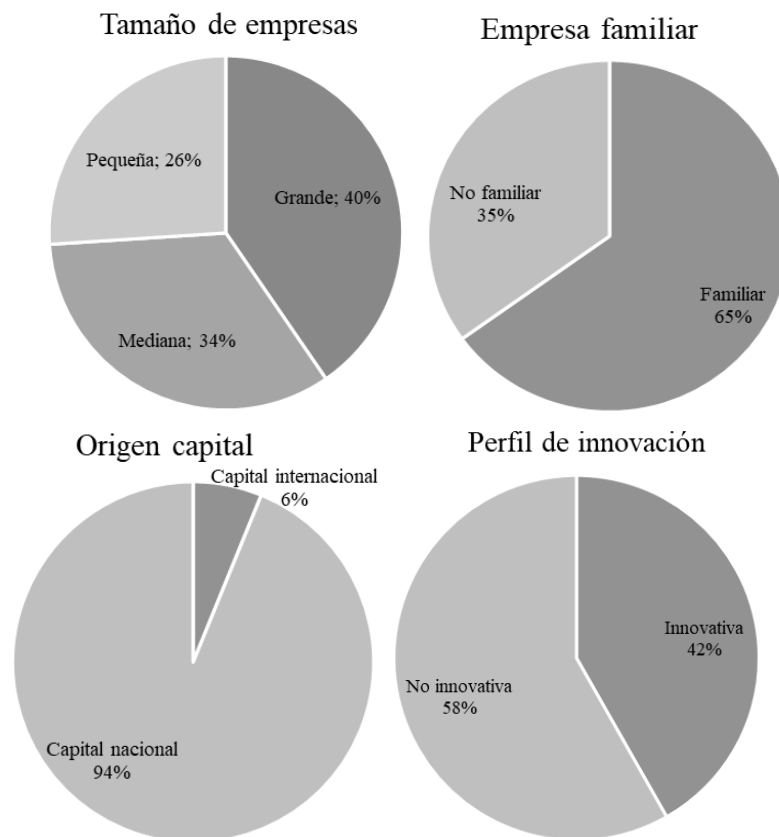
Las variables descriptivas tomadas para las industrias fueron el tamaño empresarial (determinada por el número de empleados formales), origen de capital, empresa familiar y el perfil de innovación empresarial. En cuanto a las estrategias de negocios relevadas, fueron un total de diez. Las estrategias fueron: La respuesta se presenta en base a la grado de importancia que se les asignan a estas, siendo 4 posibles respuestas: A) alto grado de importancia; B) medio grado de importancia; C) bajo grado de importancia; D) sin importancia.

Con las variables descriptivas como de innovación se realizaron pruebas estadísticas inferenciales, para evaluar el grado de asociación entre los resultados obtenidos. Estos análisis se desarrollaron mediante el software estadístico Info-Stat actualización 2018 (Di Rienzo, et al., 2008).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El sector manufacturero frigorífico nacional se presenta diversificado en sus características. En cuanto al tamaño de empresas se presenta que el 40% son de tamaño de grandes, el 34% mediana y en la menor participación es de pequeñas con el 26%. Para la variable de empresa familiar, se plantea que el 65% son frigoríficos de tipos familiar, mientras que el restante 35% son no familiares. Si evaluamos el origen del capital, el 94% son de origen capital y el 6% presenta participación de capitales internacionales. En base al perfil de innovación que se presenta el ENDEI, el 42% se califican como industrias innovativas, mientras que el 58% como no innovativas. En la figura x se presenta un resumen de las variables estructurales del sector manufacturero frigorífico de Argentina.

Figura: variables descriptivas estructurales.

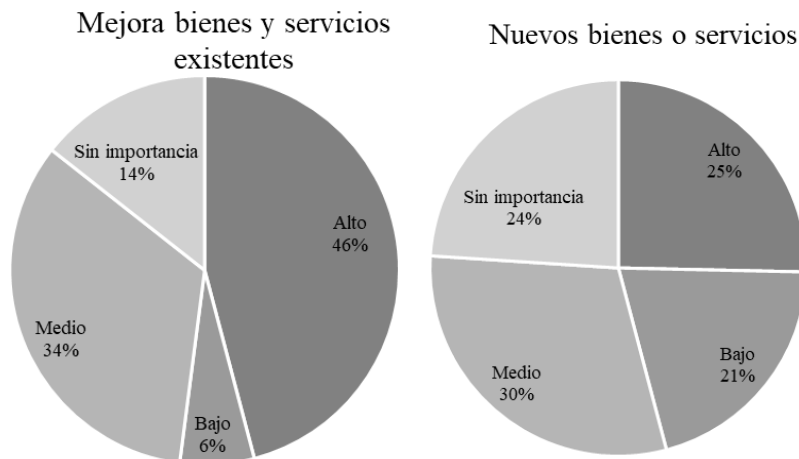


Fuente: Elaboración propia en base a ENDEI III.

Para analizar la importancia que se les brinda a las estrategias de negocio, se las subdividieron en 5 grupos: estrategias de innovación de productos, estrategias de posicionamiento competitivo, estrategias de diversificación de productos, estrategias de segmentación y estrategias de personalización de productos. Las estrategias no son necesariamente excluyentes, pudiéndose plantear un valor de importancia similar. Para el caso de las estrategias de innovación de productos, estas se pueden subdividir en las estrategias de mejora bienes y servicios existentes o estrategia de nuevos bienes o servicios.

La evaluación de la importancia que los frigoríficos atribuyen a la estrategia de mejora de bienes y servicios existentes se plantea que un 46 % considera esta estrategia como de alto impacto, destacando la relevancia atribuida a la optimización continua de sus productos y servicios. Por otro lado, un 6 % la percibe como de baja importancia, indicando que un segmento minoritario no prioriza de manera significativa la mejora constante. El 34 % la clasifica como de importancia media, señalando una posición intermedia en cuanto a la valoración de esta estrategia. Asimismo, un 14 % la cataloga como sin importancia, indicando una proporción considerable de frigoríficos que, por diversas razones, no le otorgan prioridad a la mejora de bienes y servicios existentes en sus estrategias de negocio. Esta diversidad en las percepciones resalta la necesidad de un enfoque estratégico personalizado, donde las empresas del sector puedan adaptar sus estrategias de mejora según sus propias dinámicas y prioridades específicas.

Figura 2: Importancia de estrategias de innovación de productos.

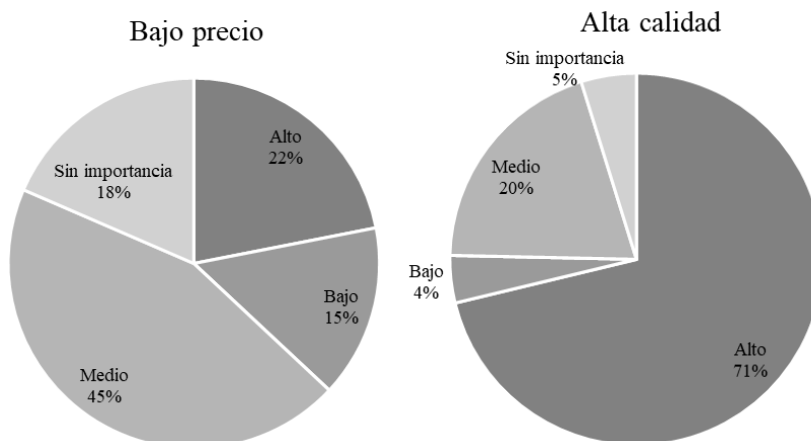


Fuente: Elaboración propia en base a ENDEI III.

En base a las estrategias genéricas de se presenta que la estrategia de bajo precio se presenta una participación del 22% en alta importancia. Mientras que en la estrategia de alta calidad se plantea que el 71% como de alta importancia sobresaliéndose la importancia que se le asigna a la estrategia de alta calidad por parte de los frigoríficos.

Comparativamente entre ambas estrategias se presenta que la alta calidad se sobresale con relación a estrategias de bajo precio. Por lo que se presenta que la estrategia de la búsqueda de productos y procesos de calidad se plantea que la especificidad de las estrategias planteadas.

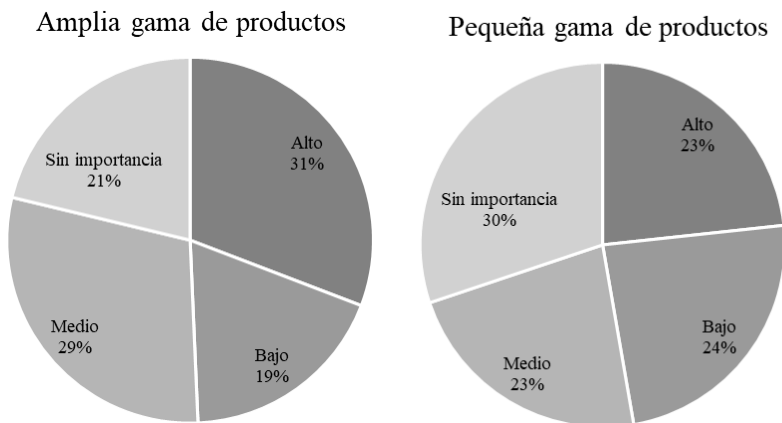
Figura 3: Importancia de estrategias genéricas.



Fuente: Elaboración propia en base a ENDEI III.

La comparación en las estrategias de diversificación de productos, se sobresale la alta importancia que se le impone a la amplia gama de productos siendo del 31 % de las industrias frigoríficas. Además se presenta que un 30 % no le asignan importancia a desarrollar estrategias de pequeña gama de productos.

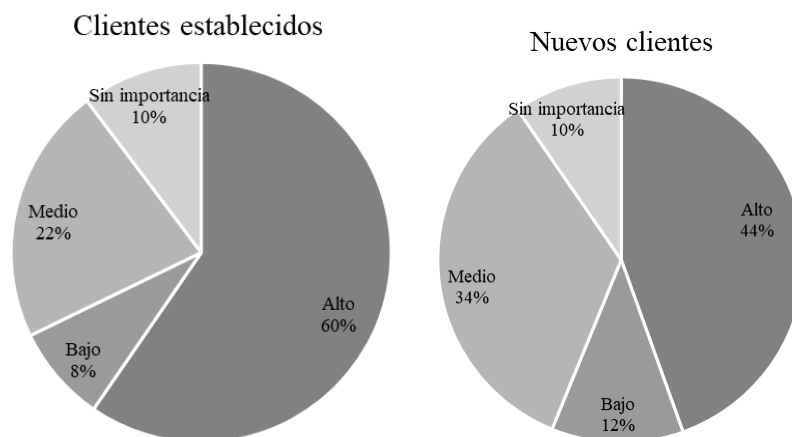
Figura: importancia de estrategias de producto



Fuente: Elaboración propia en base a ENDEI III.

Para el caso de las estrategias sobre que clientes hacer el foco, se presenta una alta importancia sobre los clientes ya establecidos. El 60 % de los frigoríficos la presenta en nivel alto. Mientras que la estrategia de búsqueda de nuevos clientes, se plantea un 44% como alta importancia.

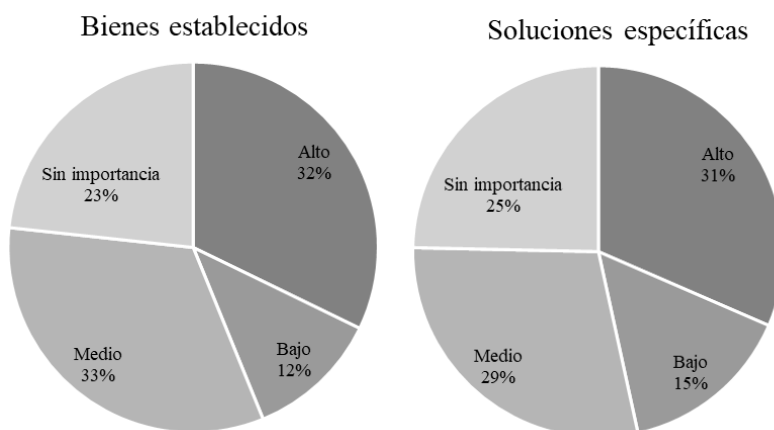
Figura: Importancia estrategias para clientes.



Fuente: Elaboración propia en base a ENDEI III.

Para la estrategia aplicada sobre estrategias de tipos de bienes, se presenta tanto para bienes establecidos como soluciones específicas, con valores similares. Se puede distinguir el alto nivel de valor de sin importancia, siendo de 23 % y 25 %. Se presenta en alta importancia con unos valores de 32 % y 31 %.

Figura: Importancia de estrategias según tipos de bienes.



Fuente: Elaboración propia en base a ENDEI III.

4.2 Tablas de contingencia

A partir del análisis inferencial se puede evaluar la relación existente entre las distintas estrategias de negocio y variables descriptivas de los frigoríficos. Se pudo establecer que la variable tamaño empresarial tiene un nivel de significancia con las estrategias de mejora de bienes existentes, alta calidad y amplia gamas de bienes y servicios. Además, la variable de perfil de innovación se relaciona con las estrategias de mejora de bienes existentes y nuevo bienes o servicios. Se puede establecer que la importancia de ninguna de las estrategias de negocios no se encuentra explicadas por las variables de empresa familiar y origen de capital. En la tabla 1 se presentan los valores referencia de Chi cuadrado de Pearson obtenidos del análisis inferencial.

Tabla 1: Análisis inferencial entre estrategias de negocio y variables descriptivas.

Estrategia de negocio	Tamaño empresarial	Empresa familiar	Origen de capital	Perfil de innovación
Mejora de bienes existentes	0,010*	0,870	0,798	0,002**
Nuevos bienes o servicios	0,026	0,573	0,072	0,001***
Precio bajo	0,146	0,571	0,881	0,830
Alta calidad	0,006**	0,976	0,742	0,084
Amplia gama de bienes y servicios	0,002**	0,785	0,949	0,042
Pequeño número de bienes y servicios	0,071	0,731	0,766	0,938
Cientes establecidos	0,825	0,224	0,446	0,915
Nuevos clientes	0,459	0,289	0,185	0,015
Bienes o servicios establecidos	0,437	0,707	0,492	0,057
Soluciones específicas	0,016	0,949	0,918	0,119

Fuente: Elaboración propia en base a ENDEI III. Referencias: (*) Significativo para un α del 10%; (**) Significativo para un α del 5%; (***) Significativo para un α del 1% o menos.

CONSIDERACIONES FINALES

Este trabajo no solo contribuye a la comprensión integral de la dinámica empresarial en el sector frigorífico argentino, sino que también proporcionará información valiosa para los actores clave del sector, formuladores de políticas y académicos interesados en la economía y la gestión agroindustrial. La identificación y comprensión de las estrategias de negocio efectivas pueden orientar a las empresas hacia prácticas más sostenibles y competitivas, así como informar las decisiones estratégicas a nivel nacional.

Basado en los hallazgos de este estudio, se puede concluir que tanto el tamaño empresarial como el perfil de innovación juegan un papel significativo en la implementación de estrategias destinadas a mejorar la calidad y la variedad de bienes y servicios ofrecidos por las empresas. Es evidente que las empresas más grandes tienden a tener una influencia más marcada en la adopción de estas estrategias, lo que sugiere la importancia de recursos y capacidades a gran escala para la mejora continua y la diversificación del portafolio de productos. Además, el perfil de innovación emerge como otro factor determinante, indicando que las empresas que muestran una mayor orientación hacia la innovación tienden a adoptar tanto estrategias de mejora en los productos existentes como la introducción de nuevos bienes o servicios en el mercado.

Esto resalta la necesidad de una mentalidad proactiva hacia la innovación y el cambio dentro de las organizaciones, especialmente en un entorno empresarial competitivo y en constante evolución. Por otro lado, este estudio revela que la influencia de la empresa familiar y el origen del capital no parece tener una relación significativa con las estrategias de negocios dirigidas a mejorar la calidad y la variedad de los productos. Aunque estos factores pueden tener su propio impacto en otros aspectos de la gestión empresarial, parece que no son predictivos en términos de las estrategias específicas de mejora y diversificación del catálogo de productos y servicios.

En resumen, este estudio subraya la importancia de considerar el tamaño empresarial y el perfil de innovación al diseñar e implementar estrategias para mejorar la oferta de bienes y servicios. Al mismo tiempo, sugiere que la influencia de la estructura y el origen de la empresa puede ser menos relevante en este contexto específico, lo que destaca la necesidad de una comprensión más matizada de los factores que impulsan la competitividad y la excelencia empresarial en el mercado actual.

REFERENCIAS

- Bridgeland, D. M., & Zahavi, R. (2009). *Business modeling: A practical guide to realizing business value*. Amsterdam [u.a.: Morgan Kaufmann/Elsevier.
- Di Rienzo, J.A; Casanoves, F.; Balzarini, M.G.; González, L.; Tablada, M. y Robledo, C.W. (2008). InfoStat, versión 2014, actualización 2018. Grupo InfoStat, FCA, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.
- Fratini, N. (2013). El proceso productivo de una planta frigorífica y su incidencia en la configuración territorial de Río Segundo. *Revista del Departamento de Geografía Año 1*.
- Rangel Magdaleno, J., Mata Zamores, S. y Zesati, R. (2019). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*.
- Pomaquero Yuquilema, J., Falconi Tello, L., López Salazar, J. y López Aguirre, J. F. (2018). Modelos de negocio, estrategia empresarial e innovación. *Revista Contribuciones a la Economía*, 5.
- Lluch, A. (2019). Las empresas frigoríficas en Argentina: estrategias empresariales y cambios en el sector industrial (1882-1930). *América Latina en la historia económica*, 26(2), e985. Epub 01 de mayo de 2019. <https://doi.org/10.18232/alhe.985>
- Miles, R. y Snow, CH. (1978). Organizational strategy, structure and process. *Academy of Management Review*, 547-562
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Nación (2023). Encuesta Nacional de Dinámica del Empleo y la Innovación (ENDEI): Nota metodológica. Tercer operativo 2019-2021.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2013). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Paolilli, M. C., Cabrini, S., Pagliaricci, L., Fillat, F. y Bitar, M. V. (2019). Estructura de la cadena carne bovina Argentina. *Producción bovina*. INTA.
- Paturllane, J. (2019). Factores sistémicos que afectan la competitividad de los complejos agroalimentarios-agroindustriales cárnicos de la provincia de La Pampa. Tesis de Magíster en Economía Agraria y Administración Rural. Universidad Nacional del Sur.

Perez, S. A., Ferro Moreno, S., Mariano, R. C., Gonzalez, R. L. (2021). Factores que condicionan y potencian el desempeño competitivo de la agroindustria cárnica bovina en La Pampa, Argentina. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 27(2), 73-94. <http://dx.doi.org/10.30972/rfce.2725659>

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press, NY.

Scoconi, L., Fernandes Pacheco Dias, M. y Piñeiro, V. (2021). Fallas En La Consolidación De Redes Inter Organizacionales. Análisis De Experiencias En La Cadena De Carne Vacuna Argentina. *Ciencias Administrativas*, Núm. 17.

Received on 03, 2024.

Accepted on 06, 2024.