

Desempeño de la gestión competitiva en agroindustrias: estudio de casos lácteos de La Pampa

Performance of Competitive Management in Agroindustries:
a Study of Dairy Cases from La Pampa
*Desempenho da gestão competitiva em agroindústrias:
um estudo de casos de laticínios de La Pampa*

Rocío Lujan González

UNLPam, La Pampa, Argentina

E-mail: rgonzalez@agro.unlpam.edu.ar

Roberto Carlos Mariano

UNLPam, La Pampa, Argentina

E-mail: rcmariano@agro.unlpam.edu.ar

Santiago Agustín Pérez

CONICET, La Pampa, Argentina

E-mail: santiagoagusperez@gmail.com

Santiago Ferro Moreno

UNLPam, La Pampa, Argentina

E-mail: sferromoreno@agro.unlpam.edu.ar

Resumen

Fecha de Recepción: 11/06/2021
Fecha de Aceptación: 30/09/2021

El objetivo del trabajo es evaluar los factores que potencian o condicionan la competitividad del complejo agroindustrial lácteo de primera transformación de la provincia de La Pampa. El complejo está conformado por un total de 21 agroindustrias habilitadas, de las cuales se entrevistó a 14. A partir del análisis de antecedentes y marco teórico, se identificaron 9 ejes y 67 indicadores para la medición del desempeño competitivo. A partir de estos indicadores, se analiza el comportamiento de estos factores a nivel agroindustrial y luego a nivel del complejo lácteo (14 organizaciones). Con estos resultados, se determina el índice de desempeño competitivo del complejo agroindustrial lácteo pampeano, representando una competitividad baja. El complejo agroindustrial lácteo se apalanca positivamente en la gestión estratégica y económica productiva, y traccionan negativamente los ejes relacionados a la gestión ambiental y comercial. Teniendo en cuenta los ejes de competitividad, se agruparon las agroindustrias en cuatro conglomerados diferentes, conformados por el desempeño en los ejes competitivos. Las agroindus-

Palabras clave

- entramado agroindustrial
 - gestión agroindustrial
 - índice competitivo
- planeación estratégica
- ventajas competitivas

trias que conforman los cuatro conglomerados se relacionan según la positividad o negatividad de sus índices competitivos. Los factores que potencian la competitividad son la satisfacción del cliente, saber hacer, financiamiento con capital propio, imagen, precio, preparación y formación del personal, e innovación de procesos. Los que restringen competitividad son la satisfacción de clientes, descarte de residuos, planes de pago y moratorias y aprovisionamiento de insumos. La metodología propuesta permite medir y evaluar distintas aristas de la competitividad en cada organización y de los complejos agroindustriales en general.

Abstract

The aim of this work is to evaluate the factors that enhance or condition the competitiveness of the first transformation dairy agro-industrial complex in the province of La Pampa. The complex is made up of a total of 21 authorized agro-industries, of which 14 were interviewed. From the analysis of the background and the theoretical framework, 9 axes and 67 indicators were identified to measure competitive performance. Based on these indicators, the behaviour of these factors at the agro-industrial level and then at the dairy complex level (14 organizations) is analyzed. With these results, the competitive performance index of the Pampean agro-industrial complex is determined: it represents low competitiveness. The strengths of the agroindustrial complex include strategic and productive economic management, and its weaknesses are related to environmental and commercial management. Taking into account the competitiveness axes, the agroindustries were grouped into four different conglomerates, according to their performance in the competitive axes. The agroindustries that make up the four clusters are related according to the positivity or negativity of their competitive indices. The factors that enhance competitiveness are customer satisfaction, know-how, financing with own capital, image, price, preparation and training of personnel and process innovation; while those that restrict competitiveness are customer satisfaction, waste disposal, payment plans and moratoriums and supply of inputs. The proposed methodology allows to measure and evaluate different edges of the competitiveness of each case and of the agro-industrial complex in general.

Keywords

- agro-industrial management
 - agro-industrial entry
 - competitive index
- competitive advantages
 - strategic planning

Resumo

O objetivo do trabalho é avaliar os fatores que potencializam ou condicionam a competitividade do primeiro complexo agroindustrial de transformação de laticínios da província de La Pampa. O complexo é formado por um total de 21 agroindústrias credenciadas, das quais 14 foram entrevistadas. A partir da análise de histórico e marco teórico, foram identificados 9 eixos e 67 indicadores para medir o desempenho competitivo. Com base

nesses indicadores, analisa-se o comportamento desses fatores no nível agroindustrial e depois no nível do complexo leiteiro (14 organizações). Com esses resultados, é determinado o índice de desempenho competitivo do complexo agroindustrial pampeano, que representa baixa competitividade. O complexo agroindustrial é positivamente alavancado na gestão econômica e estratégico-productiva e puxa negativamente os eixos relacionados à gestão ambiental e comercial. Levando em consideração os eixos de competitividade, as agroindústrias foram agrupadas em quatro conglomerados distintos, compostos pela atuação nos eixos competitivos. As agroindústrias que compõem os quatro clusters relacionam-se de acordo com a positividade ou negatividade de seus índices de competitividade. Os fatores que aumentam essa competitividade são a satisfação do cliente, know how, financiamento com capital próprio, imagem, preço, preparação e formação de pessoal e inovação de processos, e os que a restringem são a satisfação do cliente, descarte de resíduos, planos de pagamento e moratórias e abastecimento de insumos. A metodologia proposta permite medir e avaliar diferentes facetas da competitividade de cada caso e do complexo agroindustrial em geral.

Palavras-chave

- índice de competitividade
- gestão agroindustrial
- planejamento estratégico tecido agroindustrial
- vantagens competitivas

1. Introducción

En Argentina, el complejo lácteo conforma uno de los más importantes sectores productivos, con gran impacto económico, social y ambiental en el territorio (Vértiz, 2018). El sector genera gran cantidad de puestos de trabajo directos e indirectos y los bienes obtenidos son de consumo masivo y de bajo grado de sustitución (Vértiz, 2017). Representa aproximadamente el 1 % del Producto Bruto Interno (PBI) de Argentina en términos de valor agregado, con relevancia dentro de la estructura productiva nacional (Bergero y Lugones, 2020).

Las tendencias indican que las empresas agroindustriales se enfocan en productos de mayor diferenciación; el destino comercial predominante de los productos lácteos industrializados a nivel nacional, es el consumo interno (Arhex y Senise, 2018). En el año 2020, el complejo lácteo se ubicó en el sexto lugar de las exportaciones de Argentina (INDEC, 2021). El principal producto que se exporta es leche en polvo (49,6 %), le siguen quesos (24,7 %), el

resto de los productos elaborados como manteca, dulce de leche, suero y aceite butírico (18,2 %) y por último, productos como lactosa, caseína y yogures con el 7,5 % (INDEC 2021). La amplia gama de productos derivados de la agroindustria láctea, juega un papel relativamente importante a la hora de competir en el mercado externo, principalmente por su valor agregado en origen (Vértiz, 2017). La disminución del precio internacional, la sobreoferta interna y la pérdida de rentabilidad en todos los eslabones de la cadena láctea son aspectos críticos (Bil *et al.*, 2020).

El sector agroindustrial lácteo es el principal responsable de gran parte de las decisiones de introducción de productos, selección de mercados, calidad e inocuidad, entre otros, influyendo en la competitividad del complejo general (Galletto, 2018). Estas transformaciones están basadas en mejoras en los sistemas de calidad, segmentación de mercado y *packaging*, con lo que se amplía

la gama de productos ofrecidos y su inserción exportadora (Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca, 2011).

Vértiz (2018) plantea que el entramado agroindustrial es considerado uno de los más críticos de la cadena, por la importancia en la eficiencia de costos y la conducta/desempeño de las firmas integrantes. El sector agroindustrial refleja una alta concentración en determinados productos, y en la recepción y procesamiento de leche comercializada. Esta concentración aumenta la competitividad y los costos de escala (Baggini, 2019). Grandes empresas oligopólicas determinan las reglas de juego en el sector. El sector agroindustrial lácteo se caracteriza por poseer una gobernanza jerárquica con relaciones complejas, donde muchas agroindustrias de gran tamaño agudizan esta gobernanza (Arditi *et al.* 2016).

La agroindustria argentina se encuentra muy fragmentada si se la compara con el resto del mundo (Galletto, 2018). El complejo enfrenta grandes problemas de competitividad económica, fundamentado en el comportamiento inestable de las variables relacionadas con la macroeconomía nacional (OCLA, 2020). Uno de los principales aspectos del sector nacional que inciden en la competitividad es la baja productividad, a causa de la baja actualización tecnológica (Berra, 2018).

Desde el punto de vista competitivo, existe una relación no del todo perfecta entre el anclaje territorial, el tamaño de las empresas lácteas y su impacto económico (Craviotti y Vértiz, 2019). Las pequeñas y medianas empresas (PyMES) lácteas forman parte de la construcción de un territorio dejando su huella a partir de la formación de flujos de materiales, circuitos de abastecimiento y vínculos intangibles establecidos con los productores (Craviotti, 2019). Estos vínculos con distintos actores del complejo generan cooperación y competencias en base a la producción de escala e impulsan estrategias competitivas que permiten continuar en los negocios lácteos (Frank, 2017).

El aspecto logístico es uno de los más relevantes en el sector lácteo; los logísticos y comerciales se componen por la recolección de la materia prima y el sector industrial, distribución y comercio minorista (Guiraud, 2018). La existencia de fechas de vencimiento corto en los productos demanda a la cadena eficientizar los canales logísticos (Briñez y Torres, 2015).

En el territorio de la provincia de La Pampa es posible observar la existencia de una concentración de PyMES especializadas en la producción y transformación de productos lácteos (Iglesias *et al.*, 2006). Existen factores críticos generales que impactan en el posicionamiento del complejo provincial, como lo son: estructura productiva/empresarial, capacidad productiva y tecnológica, localización geográfica y recursos humanos (Iturrioz, 2008). Larrea *et al.* (2020) caracterizaron la estructura física, productiva y de dimensión de las explotaciones lecheras primarias de la Provincia, la cual participa a nivel nacional con el 1,8 % del total de leche y es quinta productora de leche del País (Castro y Torres, 2018). La leche producida en la provincia de La Pampa es de alta calidad, tanto desde el punto de vista higiénico como composicional (Larrea *et al.*, 2020).

En la provincia de La Pampa las investigaciones se centraron en analizar principalmente la producción primaria láctea (Saravia e Iglesias, 2006; Castro y Torres, 2018; Murcia, 2018; Larrea *et al.*, 2020). Este sector es considerado estratégico para el desarrollo provincial, generando puestos de trabajo calificados, microeconomías regionales especializadas y proveedores de insumos y servicios activos a su alrededor (Murcia, 2018). No se evidencian trabajos que aborden la medición de la competitividad en el complejo agroindustrial de primera transformación, como un fenómeno multidimensional y tomado como base para generar desarrollo sostenible en la cadena láctea (Engler *et al.*, 2018). El objetivo de este trabajo es evaluar factores que potencian o condicionan la competitividad del complejo agroindustrial lácteo de primera transformación de la provincia de La Pampa.

2. Marco teórico y metodológico

La competitividad es un tema complejo, con múltiples marcos conceptuales y de medición, que ha evolucionado a lo largo de los años. En términos generales, puede ser entendida como la capacidad de una organización para mantener ventajas competitivas, que le permitan alcanzar, sostener y mejorar su posición en el entorno (Fuentes Pilaló y Veliz Salazar, 2017). Se ve reflejada en la generación de ventajas competitivas, las cuales se crean y sostienen sólo si el producto o servicio ofrecido constituye un valor percibido por el cliente (Fernández Díaz, 2009). El concepto de competitividad no solo se relaciona con las organizaciones, sino con el sector o el mercado bajo análisis (Medeiros *et al.*, 2019).

La competitividad puede ser analizada y evaluada desde el punto de vista de los complejos agroalimentarios. En este artículo se entenderá por complejo agroalimentario al sistema de relaciones económicas, socioculturales, ambientales, institucionales y tecnológicas que se generan entre actores sociales emplazados en un determinado territorio, con la finalidad de ofrecer bienes y servicios alimentarios de origen agropecuario (Ferro Moreno, 2015). Los complejos productivos pueden generar cambios en la competitividad de un determinado sistema de diversas maneras (Chavarría *et al.*, 2000): a) aumentando la productividad de las agroindustrias constituyentes, b) mejorando su capacidad para innovar, c) estimulando la formación de nuevas empresas. El éxito de los complejos productivos está determinado por la calidad del apoyo recibido por las instituciones relacionadas, la rivalidad de las firmas locales, la disponibilidad de factores especializados, entre otros (Chavarría *et al.*, 2000).

El desempeño competitivo del complejo agroindustrial lácteo se basa en la productividad y la eficiencia; gestiones basadas en aspectos económico-productivos contribuirían favorablemente al desarrollo y crecimiento del sector (Barrios *et al.*,

2020). La incorporación de tecnología impacta fuertemente en el trabajo y la organización del complejo (Beltrame, 2010). La tecnología en la producción primaria y en el procesamiento agroindustrial es un aspecto relevante, que genera desafíos y oportunidades para el complejo (Erbes *et al.*, 2019).

Con respecto a la medición de los factores que integran el desempeño competitivo del sector agroindustrial, varios trabajos han propuesto ejes, factores e indicadores para medirlos. El mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2002) considera las variables: a) planeamiento estratégico, b) producción y operaciones, c) aseguramiento de calidad, d) comercialización, e) contabilidad y finanzas, f) recursos humanos, g) gestión ambiental, y h) sistemas de información. Variables y factores que, al interactuar entre sí, mejoran el desempeño organizacional. Jiménez (2006) plantea como ejes de competitividad empresarial: a) gestión comercial, b) gestión financiera, c) gestión producción, d) ciencia y tecnología, e) internacionalización, y f) gestión gerencial. Castaño y Gutiérrez (2011) proponen para determinar la competitividad empresarial como factores micro: a) función gerencial, b) función administrativa, c) función comercial y logística, d) función financiera, e) talento humano, f) función tecnológica, y g) función ambiental.

Para estructurar la metodología de este trabajo se realizó una revisión bibliográfica en torno al procesamiento y complementación de antecedentes (Jiménez, 2006; Castaño y Gutiérrez, 2011; Melo Torres *et al.*, 2020). De acuerdo con estos antecedentes se plantearon 9 ejes de desempeño competitivo, que agrupan 67 factores de las empresas agroindustriales lácteas: a) gestión de la calidad; b) gestión ambiental; c) gestión económico-productivo; d) gestión financiera; e) gestión comercial; f) gestión de talentos y personas; g) gestión estratégica; h) gestión logística; i) gestión de la innovación. Los ejes y factores analizados se encuentran detallados en la tabla 1.

Tabla 1. Ejes y factores de análisis que integran el desempeño competitivo del sector agroindustrial

EJE	VARIABLES	REFERENCIAS
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> · Sellos y certificaciones · Satisfacción del cliente · Denominación de origen e indicaciones geográficas · Trazabilidad · Percepción sobre calidad 	Iturrioz, 2008; Fernández Díaz, 2009; Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca, 2011; Galetto, 2018; Murcia, 2018; Larrea et al., 2020; Melo Torres et al., 2020.
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> · Tratamiento residuos · Descarte residuos · Estudios impacto ambiental · Manejos de consumos de energía eléctrica, agua, gas y combustibles. 	BID, 2002; Iturrioz, 2008; Castaño y Gutiérrez, 2011; Vertiz, 2018.
Económico– Productiva	<ul style="list-style-type: none"> · Diversificación producción · Capacidad real producción · Manejo inventarios · Cálculo costos ex post · Clasificación de costos · Amortizaciones · Costos de oportunidad · Indicadores económicos 	Iglesias et al., 2006; Iturrioz, 2008; Arditi et al., 2016; Berra, 2018; Galetto, 2018; Vertiz, 2018; Bergero y Lugones, 2020; Bil et al., 2020; OCLA, 2020.
Financiero	<ul style="list-style-type: none"> · Ventas a crédito · Planes de pago/moratoria · Cálculo costos ex ante · Financiamiento capital propio · Financiamiento bancario · Financiamiento proveedores 	Jiménez, 2006; Galetto; 2010; Castaño y Gutiérrez, 2011; Baggini, 2019; Bil et al., 2020; Melo Torres et al., 2020.
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> · Base de datos · Promoción y publicidad · Acuerdos comerciales · Segmentación clientes · Traslado de costos · Servicio posventa · Reclamos y devoluciones · Puntos de ventas · Marca comercial · Mercado a término 	Iturrioz, 2008; Castaño y Gutiérrez, 2011; Arhex y Senise, 2018; Guiraud, 2018; Vértiz, 2018; OCLA, 2020.
Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> · Visión, misión y objetivos · Tablero comando/control · Convenio organismos de ciencia y técnica · Cámara/organización empresarial · Articulación competencia · Estudios entorno 	BID, 2002; Jiménez, 2006; Iturrioz, 2008; Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca, 2011; Frank, 2017; Berra, 2019; Melo Torres et al., 2020.

[cont. pág sgte.]

Estratégica <i>[cont.]</i>	<ul style="list-style-type: none"> · Know how · Responsabilidad social · Imagen empresarial · Importancia precio 	
Logística	<ul style="list-style-type: none"> · Acuerdos con clientes y/o proveedores · Aprovisionamiento de insumos · Costos de adquisición · Calidad de materia prima · Condiciones y alternativas de pago · Estabilidad de relaciones proveedores · Estacionalidad y tiempo de entrega · Destinos nacionales e internacionales 	Castaño y Gutiérrez, 2011; Briñez y Torres, 2015; Frank, 2017; Guiraudó, 2018; Craviotti, 2019; Larrea et al., 2020; OCLA, 2020.
Talentos y personas	<ul style="list-style-type: none"> · Programa de capacitaciones · Planes motivacionales e incentivos · Sugerencias de clientes · Comunicación interna · Evaluación de desempeño · Rotación del personal · Preparación y formación personal · Estructura organizacional 	Iturrioz, 2008; Iglesias, 2009; Vertiz, 2017; IICA, 2018; Murcia, 2018; Craviotti y Vertiz, 2019.
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> · Presupuesto incorporar tecnología · Sistemas de información · Nuevas ideas de productos · Nuevas ideas de procesos · Percepción innovación como riesgosa · Estudios de mercado para innovación · Página web 	Chavarría et al., 2000; Iturrioz, 2008; Beltrame, 2010; Berra, 2018; Berra, 2019; Erbes et al., 2019.

Fuente: *Elaboración propia.*

3. Materiales y métodos

El presente estudio es de tipo cuantitativo y exploratorio, donde el objeto de estudio son las agroindustrias de primera transformación de productos lácteos de la provincia de La Pampa. Se analizaron 14 agroindustrias de las 21 habilitadas en la Provincia para el procesamiento y distribución de lácteos (67 % de las agroindustrias provinciales).

La recolección de datos se llevó adelante por medio de entrevistas semiestructuradas, realizadas de forma directa a las/los encargadas/os de las agroindustrias entre febrero y abril del año 2021. Se realizaron por medio de formularios, visitas a

las organizaciones agroindustriales, llamadas telefónicas y videollamadas. Los ejes principales de las entrevistas fueron: a) caracterización económica-productiva; b) motivaciones relativas a los procesos de agregado de valor; c) identificación de estrategias y ventajas competitivas; d) tecnología e inversiones; e) abastecimiento de materias primas; f) productos y subproductos elaborados; g) canales de comercialización y clientes; h) estrategias de marketing; i) factores críticos y de apalancamiento pasados, actuales y futuros; j) proceso de toma de decisiones ante escenarios nacionales-provinciales hipotéticos (estabilidad, crisis y crecimiento).

En un primer apartado se realiza una descripción de las organizaciones y el entramado productivo provincial. Para la descripción de los resultados se utiliza la delimitación política de la provincia de La Pampa en microrregiones según la clasificación del Consejo Federal de Inversiones —CFI— (2013) y el análisis de la información primaria obtenida.

Seguidamente, los resultados se agruparon y condensaron en 9 ejes y 67 factores determinados en el marco teórico. Para cada organización y para el complejo en general (14 organizaciones), se calculó un índice de desempeño competitivo (IDC), que resulta de las proporciones de respuestas positivas, negativas e intermedias en cada eje de gestión. A nivel complejo y por organización, cada factor se midió con un indicador de desempeño (IDf), calculado en base a la incidencia proporcional de los resultados generales:

$$IDf1 = -PRN + PRP + (PRI/2)$$

Siendo:

IDf1: indicador de desempeño del factor 1.

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, tanto para las organizaciones como para el complejo en general, se promedian los IDf componentes de cada uno, asumiendo que el peso relativo de cada factor es igual. La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$IDCE1: \Sigma (IDf1, IDf2... IDfn) / n$$

Estos índices permitirán evaluar, mediante un gráfico radial, el estado de situación de cada organización y el promedio del complejo en cada eje (IDCE). Los resultados irán desde un negro intenso (-100) a un blanco (100), pasando por una escala de grises. Los resultados pueden tomar valores de -100 a 100. Se estableció la evaluación del nivel de competitividad global y por ejes, en los siguientes rangos: de -100 a ≤ -50 : muy baja competitividad; de > -50 y ≤ 0 : baja competitividad; de > 0 y ≤ 50 : mediana competitividad; y > 50 a 100: alta competitividad.

El índice competitivo del entramado provincial agroindustrial lácteo (ICEAL) resultará de la suma de los 9 IDCE:

$$ICEAL: \Sigma (IDCE1, IDCE2... IDCE9)$$

El promedio del desempeño de las organizaciones, permitirá entender, por eje y a nivel general, el estado de situación competitivo agregado del complejo agroindustrial lácteo provincial (ICEAL: Índice competitivo del entramado provincial agroindustrial lácteo).

Con las matrices de datos (indicadores de factores e índices de ejes), se desarrolló un análisis descriptivo competitivo, y luego análisis estadístico multivariado de conglomerados para conformar grupos similares entre sí e identificar estructuras jerárquicas en la partición de grupo de observaciones (Peña 2002). Para el análisis, se utilizó como criterio de eslabonamiento de Ward, con medida de distancia euclídea cuadrada (De la Hoz y Polo 2017). Estos análisis se desarrollaron mediante el *software* estadístico *InfoStat* actualización 2018 (Di Rienzo *et al.*, 2008).

4. Resultados

4.1. Descripción de las organizaciones y el entramado productivo

En la tabla 2 se describen las variables descriptivas más relevantes de las unidades en análisis teniendo en cuenta las microrregiones provinciales (CFI, 2013),

la antigüedad, la cantidad de empleados, la formación del administrador/a y la razón social de las organizaciones. Las organizaciones lácteas en estudio tienen una antigüedad media de 29 años, llegando a los 91 años la más antigua y 1 año la más reciente.

Tabla 2. Características de las agroindustrias lácteas de primera transformación de La Pampa

CASO	ANTIGÜEDAD	EMPLEADOS	FORMACIÓN	MICRORREGIÓN	RAZÓN SOCIAL
Organización 1	21	6	Terciario	7	Unipersonal
Organización 2	7	4	Posgrado	9	Cooperativas y consorcios
Organización 3	25	15	Secundario	9	Unipersonal
Organización 4	65	18	Grado	2	Cooperativas y consorcios
Organización 5	66	30	Grado	7	Sociedad de responsabilidad limitada
Organización 6	91	11	Grado	9	Cooperativas y consorcios
Organización 7	13	3	Terciario	9	Unipersonal
Organización 8	30	11	Secundario	9	Sociedad de hecho
Organización 9	3	9	Grado	2	Estatal
Organización 10	28	17	Primario	3	Sociedad de responsabilidad limitada
Organización 11	31	7	Grado	7	Sociedad de responsabilidad limitada
Organización 12	21	5	Secundario	1	Unipersonal
Organización 13	10	2	Terciario	1	Estatal
Organización 14	1	4	Secundario	6	Unipersonal

Fuente: *Elaboración propia*

El número de empleados promedio es de 10 por agroindustria con un desvío de 7. El 71 % de las agroindustrias tiene menos de 15 empleados. En cuanto a la formación del administrador/a, el 36 % tiene estudios universitarios de grado completo, el 29 % presenta nivel secundario completo, el 21 % universitario posgrado completo y una sola agroindustria con nivel formativo de primario completo. Analizando la localización, la microrregión 5 contiene el 36 % de las agroindustrias lácteas bajo estudio; en la microrregión 7 se encuentran el 21 % de las plantas y las microrregiones 2 y 1, el 14 % cada una, y el restante 14 % se divide en iguales

proporciones entre las microrregiones 6 y 3. La razón social de las organizaciones es variada destacándose las organizaciones unipersonales.

4.2. Medición de la competitividad por complejo, ejes y organizaciones

El índice de desempeño competitivo del entramado agroindustrial lácteo (ICEAL) fue de 16,6 (mediana competitividad). El eje con mayor participación positiva fue el de gestión estratégica, con un IDCE de 40,00. Los factores que traccionaron positivamente, según orden de importancia, fueron: la imagen de la organización, el precio de sus productos, el *know*

how y la relación con la competencia. Si se analizan aquellos factores que traccionaron negativamente, nos encontraremos con la implementación de un tablero de control para la gestión y acuerdos con instituciones de investigación, ciencia y tecnología.

El siguiente eje con participación positiva, pero con menor desempeño que el anterior, fue el de gestión económica-productiva, con un IDCE de 33,00. Impulsando positivamente por los factores de cálculo de costos *ex post*, capacidad real de producción, clasificación de costos, indicadores económicos y cálculo de amortizaciones. La diversificación de la producción y el manejo de inventarios condicionaron negativamente a este eje.

La gestión de la innovación obtuvo un IDCE de 26,5. Entre aquellos factores que impulsaron positivamente este índice se encuentran, según orden de importancia, la innovación de procesos y la innovación de productos, uso de páginas *web* y sistemas de información informáticos.

El siguiente eje que aportó positivamente al ICEAL, representado por un ICDE de 22,3, fue la gestión de talentos y personas. Los factores que contribuyeron positivamente fueron la preparación y formación del personal, que el personal sepa las sugerencias de los clientes, la evaluación del personal y la comunicación interna organizacional. Negativamente han influido los factores de capacitación de personal y rotación.

La gestión logística aportó en menor medida que los demás ejes, pero positivamente con un IDCE de 21,3. Influyen positivamente en este índice los acuerdos con clientes o proveedores, la calidad de la materia prima y la estabilidad de las relaciones con proveedores. Impactan negativamente el aprovisionamiento de insumos, la estacionalidad y tiempos de entrega y por último los destinos nacionales e internacionales.

Según orden de importancia, le siguen los ejes de gestión de calidad (IDCE: 18,7) y gestión financiera (IDCE: 4,8). Positiva y negativamente en el primer eje traicionaron los siguientes factores: percepción sobre la calidad (+), trazabilidad (+), satisfac-

ción del cliente (-), denominaciones de origen o indicaciones geográficas (-) y por último sellos o certificaciones (-). En el eje de gestión financiera traccionaron positivamente: costos *ex ante*, ventas a crédito y financiamiento con capital propio; y negativamente los factores planes de pagos y moratoria, financiamiento con crédito bancario y financiamiento con crédito a proveedores.

Se presentan dos ejes con índices negativos. El eje de gestión ambiental, con IDCE de -16,00, teniendo en cuenta que solamente un factor reaccionó positivamente en este eje (realización de estudios de impacto ambiental). El otro eje que arrojó un índice negativo fue la gestión comercial (IDCE:-1,3); sin embargo, los siguientes factores traccionaron positivamente aunque no fueron suficientes para generar una competitividad positiva en el complejo respecto a este eje: base de datos de clientes actualizada, marca comercial y capacidad de traslado de precios por inflación.

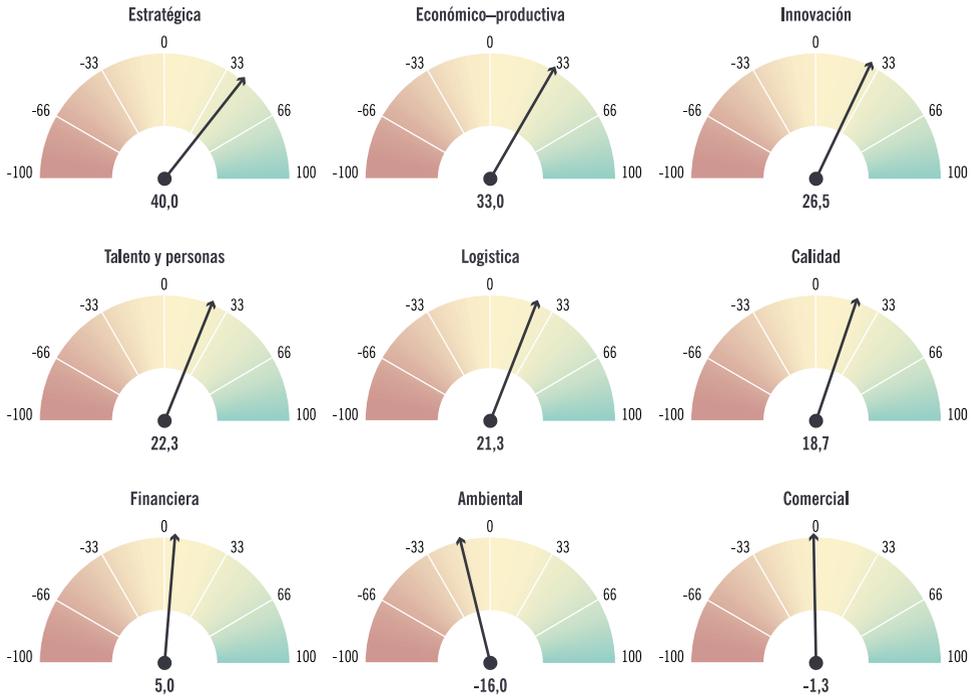
En la figura 2 se representan los resultados globales de cada organización. Por medio de este gráfico se puede realizar una comparación de cada una de las agroindustrias con el promedio del complejo lácteo provincial.

Si comparamos el promedio del complejo lácteo agroindustrial (ICEAL) con el promedio de cada una de las organizaciones, podremos observar que 8 agroindustrias se comportaron igual o por encima del promedio del complejo. Las organizaciones 2, 3, 8, 9 y 14 fueron aquellas que cuentan con un mejor desempeño competitivo. Le siguen en menor proporción las organizaciones 4 y 10 también por encima del promedio. La organización 1 se comportó igual que el promedio del ICEAL. El resto se consideran organizaciones poco competitivas, ya que su promedio es menor al del complejo.

En la tabla 3 se evidencian los valores de los índices por eje de desempeño competitivo que conforman la competitividad del complejo agroindustrial lácteo por organización y en general.

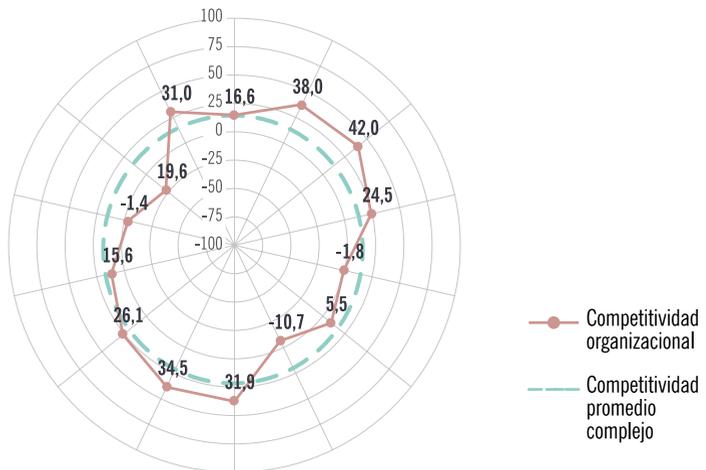
El 35 % de las agroindustrias tiene alta competitividad en el eje estratégico y solamente dos orga-

Figura 1. Índice competitivo promedio del complejo lácteo de la provincia de La Pampa según cada eje.



Fuente: elaboración propia.

Figura 2. Gráfico de competitividad por agroindustria



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Características de las agroindustrias lácteas de primera transformación de La Pampa

CASO	EST.	E-P	INN	T-P	LOG	CAL.	FIN.	AMB.	COM.	COMPATIBILIDAD
Organización 1	80,0	6,3	21,4	6,3	5,0	-12,0	0,0	53,3	-11,1	16,6
Organización 2	75,0	50,0	35,7	43,8	35,0	34,0	33,3	-20,0	55,6	38,0
Organización 3	75,0	87,5	50,0	81,3	25,0	6,0	33,3	-46,7	66,7	42,0
Organización 4	85,0	25,0	21,4	62,5	26,9	12,0	-33,3	-23,3	44,4	24,5
Organización 5	15,0	12,5	-14,3	-75,0	17,5	74,0	-33,3	26,7	-38,9	-1,8
Organización 6	40,0	75,0	14,3	-6,3	30,0	-12,0	0,0	-80,0	-11,1	5,5
Organización 7	-5,0	-18,8	0,0	-6,3	30,0	-20,0	0,0	6,7	-83,3	-10,7
Organización 8	15,0	93,8	21,4	0,0	23,8	80,0	33,3	23,3	-3,3	31,9
Organización 9	75,0	43,8	35,7	43,8	11,3	70,0	33,3	-13,3	11,1	34,5
Organización 10	40,0	0,0	57,1	25,0	26,9	48,0	0,0	26,7	11,1	26,1
Organización 11	15,0	68,8	35,7	18,8	17,5	-12,0	66,7	-36,7	-33,3	15,6
Organización 12	35,0	-75,0	42,9	43,8	30,0	-20,0	-33,3	-46,7	11,1	-1,4
Organización 13	-5,0	25,0	7,1	25,0	-10,6	-20,0	-33,3	-86,7	-77,8	-19,6
Organización 14	20,0	68,8	42,9	50,0	30,0	34,0	0,0	-6,7	40,0	31,0
Promedio	40,0	33,0	26,5	22,3	21,3	18,7	5,0	-16,0	1,3	16,6

Fuente: *Elaboración propia*

nizaciones (organizaciones 7 y 13) presentan baja competitividad en este eje. En cuanto al eje de gestión económico–productiva, el 43 % posee alta competitividad y dos organizaciones con baja y muy baja competitividad (organizaciones 7 y 12 respectivamente). Siguiendo con el eje de innovación, el 86 % de las organizaciones tiene mediana competitividad, una sola organización (10) tiene alta competitividad y la organización 5 presenta baja competitividad. En el eje de talento y personas, 2 organizaciones tienen alta competitividad. El 93 % de las organizaciones tienen mediana competitividad en el eje de gestión logística. El eje de calidad se encuentra traccionado por un 43 % de organizaciones con baja competitividad. Solamente una organización presenta un nivel de alta competitividad en el eje de gestión financiera. En cuanto al eje de gestión ambiental (eje de peor desempeño del complejo lácteo), 9 organizaciones presentan baja o muy baja competitividad. De la gestión comercial, el 50 % de las agroindustrias tienen un nivel competitivo bajo o muy bajo.

Las 3 organizaciones con mejor desempeño competitivo son: a) la número 3 traccionada positivamente por la gestión económico–productiva y el eje de talento y personas y negativamente por la gestión ambiental; b) la organización 2 destaca el segundo mejor desempeño competitivo organizacional, traccionado por el eje de gestión estratégica y comercial y económico–productivo y; c) la organización 9 en la cual traccionaron positivamente los ejes de gestión de calidad y gestión estratégica y negativamente el eje gestión ambiental.

Las 3 organizaciones con peor desempeño competitivo fueron: a) la organización 13 traccionada negativamente por los ejes gestión ambiental, comercial y financiero; b) la organización 7 traccionada negativamente por los ejes comercial, calidad y económico–productiva y; c) la organización 5 destacada por la tracción negativa preponderante de la gestión de talento y personas.

4.3. Agrupaciones de ejes y organizaciones por desempeño

Por último, se realizó un análisis de conglomerados sobre la base de las siguientes variables: el desempeño competitivo de los 9 ejes de competitividad planteados anteriormente (figura 3).

Se establecieron 4 grupos, de acuerdo con el desempeño competitivo de cada organización:

- El primer grupo, conformado por las organizaciones 5 y 7, se destaca por formar parte de aquellas agroindustrias con baja competitividad; donde los ejes gestión ambiental y de talento y personas son los de menor valor.
- El segundo grupo se constituye por las organizaciones 6, 11 y 13 con un desempeño competitivo de baja competitividad, las organizaciones coinciden en un desempeño negativo en los ejes de gestión ambiental, calidad y comercial.
- El tercer grupo es el de mayor cantidad de agroindustrias, formado por las organizaciones 2, 3, 4, 8, 9, 10 y 14. Es el grupo con mayor nivel competitivo

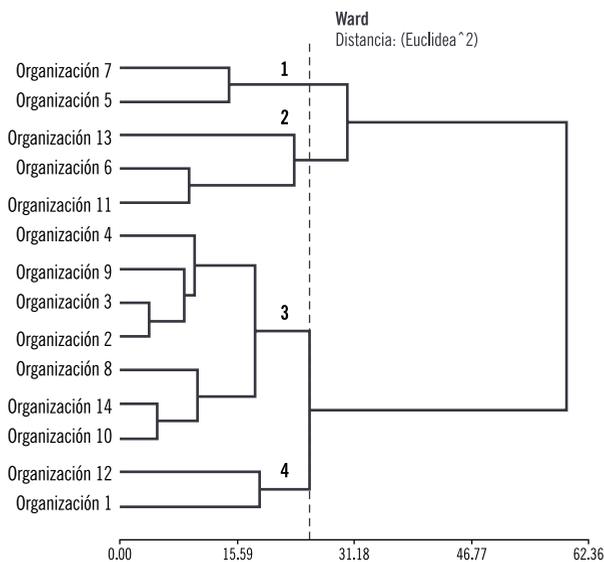
promedio, caracterizado como de mediana competitividad donde los ejes gestión estratégica, económico-productiva y gestión de talento y personas son los de mejor desempeño competitivo.

- En el cuarto grupo se encuentran las organizaciones 1 y 12, con un nivel de mediana competitividad, comparado con los otros grupos; el eje de mejor desempeño es el de gestión estratégica y el peor desempeño la gestión comercial. Una característica distintiva de este grupo, es tener una misma antigüedad de 21 años, ser empresas familiares y unipersonales.

El eje que mayor desvío presenta entre los cuatro grupos es el de gestión económica-productiva (43) y el de menor desvío el de gestión logística (5,6). No se encuentra relación entre los grupos conformados y la localización entre las agroindustrias.

La tabla 4 representa el análisis de la media de cada eje que componen el IDCE para cada uno de los conglomerados identificados.

Figura 3. Análisis de conglomerados de agroindustrias lácteas.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Medias obtenidas por eje para cada conglomerado

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4
N	2	3	7	2
Competitividad	-6,25	-3,17	32,68	7,60
Gestión Calidad	27,00	-14,67	40,14	-16,00
Gestión Ambiental	16,70	-67,80	-8,57	3,30
Gestión Económico-Productiva	-3,15	56,27	46,91	-34,35
Gestión Financiera	-16,65	11,13	14,27	-16,65
Gestión Comercial	-61,10	-40,73	32,23	-44,45
Gestión Estratégica	5,00	16,67	53,21	57,50
Gestión Logística	23,75	12,30	23,98	17,50
Gestión Talentos y personas	-40,65	29,17	43,77	25,05
Gestión Innovación	-7,15	19,03	33,16	32,15

Fuente: *Elaboración propia*

5. Conclusiones finales

El entramado agroindustrial lácteo de la provincia de La Pampa es un sector estratégico para el territorio. Su desempeño competitivo, medido por el índice competitivo de entramado agroindustrial lácteo (ICEAL), es de mediana competitividad, traccionado negativamente por la gestión ambiental y comercial; y favorablemente, por los ejes de gestión estratégica y gestión económico-productiva.

Teniendo en cuenta el desempeño a nivel del complejo de cada uno de los ejes, se destaca que el eje de gestión ambiental ha traccionado negativamente en 9 de las 14 organizaciones. Posicionando al eje como uno de los puntos críticos relevantes para mejorar el desempeño del complejo agroindustrial lácteo de la provincia de La Pampa. Seguidamente el eje comercial también es un punto crítico del complejo debido a su tracción negativa en 5 de las 14 agroindustrias lácteas de primera transformación de La Pampa.

Los ejes gestión estratégica tracciona con alta competitividad en 5 de las 14 agroindustrias y el eje gestión económica-productiva traccionan con alta competitividad en 4 de las 14 agroindustrias. Dichos ejes son claves en el desempeño competitivo de entramado agroindustrial lácteo de La Pampa.

Los factores que potencian la competitividad agroindustrial del complejo lácteo de la provincia de La Pampa son la satisfacción del cliente, el saber hacer (*know how*), financiamiento con capital propio, la imagen organizacional, los precios de los productos, la preparación y formación del personal, y la innovación de procesos. Los que la restringen son la satisfacción de clientes, el descarte de residuos, los planes de pago y moratorias y el aprovisionamiento de insumos.

Se establecieron cuatro grupos de organizaciones agroindustriales, conglomeradas de acuerdo con el desempeño competitivo de cada una. El primer grupo, compuesto por dos organizaciones, los ejes gestión ambiental y de talento y personas, es el de peor desempeño. El segundo grupo se constituye por tres organizaciones que coinciden en un desempeño negativo en los ejes de gestión ambiental, de calidad y comercial. El tercer grupo, constituido por 6 organizaciones, es el de mayor cantidad de agroindustrias, donde los ejes gestión estratégica y gestión de talento y personas son los de mejor desempeño. Por último, el cuarto grupo, con dos organizaciones con índices de mediana competitividad, está trac-

cionado positivamente por la gestión estratégica y negativamente por la gestión comercial.

En la dinámica de los conglomerados, el eje de gestión económico-productiva es el que mayor desvío representa, por lo que es el eje más disímil en el análisis entre grupos. Por el contrario, el eje de gestión logística es el de menor desvío resultante, esto implica similitudes en la gestión logística de las organizaciones entrevistadas. Cabe señalar que no existe relacionamiento entre la ubicación de las organizaciones en el territorio y los cuatro grupos resultantes.

La metodología propuesta y los resultados logrados permiten comprender los factores que

impactan en el desempeño competitivo multidimensional de las agroindustrias. Su interpretación, desde cada caso o como entramado agroindustrial agregado, permite elaborar una agenda de mejora concreta, orientada a generar y sostener ventajas competitivas. La medición de estos ejes y factores en el tiempo permitirá avanzar en la consolidación de las mediciones y la evaluación de la dinámica de cada uno en el tiempo (desde cada organización o como entramado agroindustrial en general). Los resultados se pueden usar en procesos de *benchmarking*, con la intención de mejorar la generación de estrategias privadas y políticas públicas.

Referencias bibliográficas

- Arditi, B., Bazterrica, V. y Hoyos Maldonado, D. (2016). Cadena de valor láctea Argentina: caracterización, evolución e ¿internacionalización? *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo* (4)3. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/pid/article/view/16878>
- Arhex, M.J. y S.A. Senise (2018). *Evolución de la producción láctea nacional y políticas públicas (2012–2016)*. Facultad de Agronomía. Universidad Nacional de La Pampa. <https://repo.unlpam.edu.ar/handle/unlpam/1398>
- Baggini, A.F. (2019). La situación del complejo lácteo en argentina hasta la primera mitad del año 2018: El caso de la Cooperativa SanCor. Trabajo de tesis de la Especialización en Gestión de empresas agropecuarias. Universidad de Rosario. <https://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/17192/Trabajo%20Final%20-%20BAGGINI%2C%20Alejandro.pdf?sequence=3>
- Banco Interamericano de Desarrollo –BID– (2002). Mapa de la Competitividad. Documentos de trabajo. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Barrios, D., Restrepo Escobar, F.J. y Cerón Muñoz, M. (2020). Desempeño empresarial en la industria lechera. *Suma de Negocios* (11)25. Doi: <http://doi.org/10.14349/sumneg/2020.V11.N25.A9>
- Beltrame, F. (2010). Transformaciones en el Complejo Lácteo Argentino. La mediería como forma social de trabajo. *Mundo Agrario* (10)20. <https://www.mundoagrario.unlp.edu.ar/article/view/v10n20a05>
- Bergero, P. y Lugones, A. (2020). *Análisis de la evolución del sector lácteo en Argentina durante el periodo 2008–2019*. Bolsa de Comercio de Rosario. Año XXXVIII – N° Edición 1954. <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/analisis-de-2>
- Berra, C. (2018). *Relevamiento y evolución de la competitividad de la industria láctea argentina 2016–2018*. Outlook 2018 FUNPEL. <http://www.fundacionpel.org/img/content/pdf/presentaciones-2018/carlos-berra.pdf>
- Bil, D.A., Cominiello, S.N. y Hansi, V. (2020). La crisis de acumulación en la Argentina a partir del estudio de caso de una empresa del sector lácteo. *Projeto História*, São Paulo, 68. DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/2176-2767.2020v68p176-217>
- Briñez, M. y Torres, F. (2015). Actividades estratégicas en la gestión logística de las empresas del sector lácteo del estado Zulia. *Sapienza Organizacional* (2)4. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553056600002>
- 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. <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/2041>

• Castro, B.A. y Torres, L.N. (2018). Caracterización de los distintos sistemas de producción lechera en La Pampa. Trabajo Final de graduación para obtener el título de Licenciado en Administración de Negocios Agropecuarios. Universidad Nacional de La Pampa. <https://repo.unlpam.edu.ar/handle/unlpam/1453>

• Chavarría, H., Rojas, P., Sepúlveda, S. y S. Romero (2000). Los complejos productivos: de la teoría a la práctica. Competitividad de la agricultura cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial. *Cuaderno Técnico* N° 15.

• Consejo Federal de Inversiones (2013). *Estudio integral de la provincia de La Pampa y sus microrregiones: Aportes para el diseño e implementación del plan provincial y microrregional de desarrollo territorial*. <http://biblioteca.cfi.org.ar/documento/estudio-integral-de-la-provincia-de-la-pampa-y-sus-microrregiones-aportes-para-el-diseño-e-implementación-del-plan-provincial-y-microrregional-de-desarrollo-territorial/>

• Craviotti, C. (2019). El territorio de las pymes lácteas en Argentina. Estudios Socioterritoriales. *Revista de Geografía* (26)2019. DOI <https://doi.org/10.37838/unicen/est.26-029>

• Craviotti, C. y Vértiz, P. (2019). Heterogeneidad y anclaje territorial de la industria láctea: el caso de Entre Ríos. *Pampa* (19)2019. DOI: <https://doi.org/10.14409/pampa.15.19.e0006>

• De la Hoz, E. y López Polo, L. (2017). Aplicación de técnicas de análisis de conglomerados y re-

des neuronales artificiales en la evaluación del potencial exportador de una empresa. *Información tecnológica* 28(4). DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000400009>

• Di Rienzo, J.A., Casanoves, F., Balzarini, M.G., Gonzalez, L., Tablada, M. y C.W Robledo (2008). InfoStat, versión 2014, actualización 2018. Grupo InfoStat, FCA, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.

• Engler, P., Gastaldi, L., Taverna, M., Baudracco, J. y A. Palladino (2018) ¿Podemos seguir produciendo leche en la forma que lo hacemos y ser competitivos? Presentación realizada en el 3° Outlook 2018, organizado por Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Cadena Láctea Argentina (FunPEL).

• Erbes, A., Gutman, G., Lavarello, P. y Robert, V. (2019). Industria 4.0: oportunidades y desafíos para el desarrollo productivo de la provincia de Santa Fe, Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/80), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) 2019. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/44954/S1901011_es.pdf

• FAO (2019). Perspectivas junio 2020-Lácteos. <https://www.ocla.org.ar/contents/news/details/16312300-fao-perspectivas-junio-2020-lacteos>

• Fernández Díaz, I. (2009). Enfoque de Porter de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva ¿Contraposición o conciliación? *Economía y Desarrollo* (144)1. <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541313005.pdf>

• 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. 152 p.

• Frank, J. (2017). Complejo agroindustrial lácteo en la cuenca de Villa María: herramientas teóricas para el análisis. En Roitman, S. y Sabattini, V. (coords.). *La trama productiva láctea de Villa María: problemáticas y abordajes desde las Ciencias Sociales*. Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Villa María. http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/doc_num.php?explnum_id=1536

• Fuentes Pilaló, E. y Veliz Salazar, G. (2017). La competitividad global. *Revista Empresarial* (11)4, 41-47. <https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/113/97>

• Galetto, A. (2001). La competitividad de la cadena de lácteos en Argentina. Trabajo presentado en el 1er Congreso Rioplatense de Economía Agraria, Montevideo, Uruguay, 26 de octubre.

• Galetto, A. (2018). Diagnóstico competitivo del sector lácteo Argentino. Observatorio de la Cadena Láctea Argentina. Fundación para la promoción y Desarrollo de la Cadena Láctea Argentina. <https://www.ocla.org.ar/contents/news/details/12305295-diagnostico-competitivo-del-sector-lacteo-argentino>

• Giraudo, J. (2018). Competitividad global del sistema. Desafíos hacia el futuro. Presentación realizada en el 3° Outlook 2018, organizado por Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Cadena Láctea Argentina (FunPEL), Buenos Aires, 22 de marzo.

• Gutiérrez Cabello, A. y Ciancio, A. (2018). *El impacto de las exportaciones del complejo lácteo de Argen-*

tina. Centro de Economía Regional. Universidad Nacional de San Martín.

• Gutiérrez Cabello, A.D., Pérez Barcia, V., Lifschitz, E., Rodríguez Salto, L. y Salama, A. (2011). *Análisis del complejo agroindustrial bovino lácteo*. Serie de documentos de economía regional. Escuela de Economía y Negocios Universidad Nacional de San Martín.

• Gutman, G. y Ríos, P. (2010). *Dinámica reciente de la industria láctea en Argentina. Estrategias de Innovación y de integración regional. Borrador para la discusión*. <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/45333/131799.pdf?sequence=1>

• Iglesias, D. y Saravia, D. (2006). *Estudio de las PyMES agroalimentarias lácteas de General Campos: Un sistema agroalimentario localizado en La Pampa, Argentina*. <https://inta.gov.ar/sites/default/files/script-tmp-generalcampos.pdf>

• Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020). Complejo agroexportadores. *Comercio exterior* (4)5. https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/complejos_03_21311B84F340.pdf

• Iturrioz, M.G. (2008). *Factores críticos que afectan el posicionamiento competitivo de las principales Cadenas Agroalimentarias de la Provincia de La Pampa*. Universidad Nacional de Mar del Plata. <https://inta.gov.ar/sites/default/files/script-tmp-factores.pdf>

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

• Larrea, Á.T., Mata, H., Benito, J., Lager, J., Otrosky, R., Saravia, D., Hecker, F., Barbará, M. A. y Meglia, G.E. (2020). Caracterización de las explotaciones lecheras de La Pampa. *Revista Científica FAV-UNRC Ab Intus*

5(3). http://www.ayv.unrc.edu.ar/ojs/index.php/Ab_Intus/article/view/132

• Medeiros, V.; Goncalvez Godoi, L. y Camargos Teixeira, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de la CEPAL*. Núm. 129. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129_Medeiros.pdf

• Melo Torres, L., Sánchez Sulu, N., Corbelle Cacabelos, F. (2020). Mapa de la competitividad en microempresas de la agroindustria alimentaria. *Revista Espacios* 41(5). Colombia. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n05/a20v41n05p06.pdf>

• Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca (2011). Argentina.

• Murcia, M.G. (2018). *La producción lechera en La Pampa. Producción lechera una mirada desde la región semiárida*. EdUNLPam. <http://www.unlpam.edu.ar/images/extension/edunlpam/QuedateEnCasa/produccion-lechera.pdf>

• OCLA (2021). *Exportaciones de productos lácteos. Datos definitivos febrero 2021 y provisorio marzo 2021*. <https://www.ocla.org.ar/contents/news/details/18803785-exportaciones-de-productos-lacteos-datos-definitivos-febrero-2021-y-provisorios-marzo-2021>

• Ordoqui, M.S., Mongi, F., Hervias, D. (2003). *Características de la producción lechera Argentina. Apuntes Agro-económicos*. Facultad de Agronomía Universidad de Buenos Aires. <https://agro.uba.ar/apuntes/wp-content/uploads/2020/03/caracteristicas-de-la-produccion-lechera-argentina.pdf>

• Ostrowski, B. y C. Deblitz (2001). *La competitividad en producción lechera de los países de Chile, Argentina, Uruguay y Brasil*. International Farm

Comparison Network. https://literatur.thuenen.de/digbib_extern/zi023613.pdf

• Peña, D. (2002). *Análisis de datos multivalentes*. Madrid: MC Graw-Hill. 223 p. https://www.researchgate.net/publication/40944325_Analisis_de_Datos_Multivalentes

• Petrecolla, D. (2016). *Estudio sobre las condiciones de competencia en el sector lechero de la República Argentina*. Informe Público. <https://www.ocla.org.ar/contents/news/details/10013004-estudio-sobre-las-condiciones-de-competencia-en-el-sector-lechero-de-la-republic>

• Saavedra García, M.L., Camarena Adame, M.E. y Saavedra García, M. (2019). Competitividad de las pymes y su relación con los sistemas de información. *Cuadernos de contabilidad* (20)50. DOI: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc20-50.cprs>

• Vértiz, P. (2017). La cúpula agroindustrial del complejo lácteo argentino: integración subordinada de la producción primaria a la dinámica del capital industrial. *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios* (46). http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/riear/riear_v46_n1_03.pdf

• Vértiz, P. (2018). El complejo lácteo argentino: integración subordinada de la producción primaria a la dinámica del capital agroindustrial (período 2002-2015). Tesis de posgrado. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/68855>

Registro bibliográfico

González, R.L., Pérez, S.A., Mariano, R.C., Ferro Moreno, S. (2021). Desempeño de la gestión competitiva en agroindustrias: estudio de casos lácteos de La Pampa. *Revista Ciencias Económicas*, 18 (01), 59-75.