

## Gestión competitiva: análisis de las MiPyMEs agroindustriales de primera transformación de La Pampa, Argentina

*Santiago Agustín Pérez / s.perez@conicet.gov.ar*  
*Santiago Ferro Moreno / sferromoreno@agro.unlpam.edu.ar*  
Universidad Nacional de La Pampa, Argentina  
Recibido: 2/11/2021 - Aceptado: 26/12/2022

### Resumen

Las organizaciones del sector agroalimentario y agroindustrial son cruciales para el desarrollo de los países de Latinoamérica donde su gestión y desempeño tiene impactos multiplicadores socioeconómicos en los territorios. El objetivo de este trabajo es medir y evaluar la gestión competitiva de las MiPyMEs agroindustriales de primera transformación de la provincia de La Pampa, Argentina. Se entrevistaron a 59 de las 74 agroindustrias de la provincia, haciendo foco en 9 ejes y 54 factores de gestión competitiva. Con esta información, se calcularon índices de gestión que permiten sintetizar el desempeño y comparar organizaciones, complejos productivos y ejes de gestión y microrregiones. Los resultados muestran que el desempeño de la gestión competitiva se relaciona con la antigüedad, la formación de las personas que están a cargo y el tamaño de la empresa. Se pudieron conformar tres conglomerados de MiPyMEs, de acuerdo con las variables estructurantes y desempeños de gestión competitiva. La propuesta permitirá evaluar el desempeño en el tiempo y con otros sectores de la economía internacional, nacional o provincial.

**Palabras clave:** recursos y capacidades, agregado de valor, gestión competitiva, MiPyMEs agroindustriales.

### Abstract

The organizations of the agri-food and agro-industrial sector are crucial for the development of Latin American countries, where their management and performance have multiplying socioeconomic impacts in the territories. The objective of this work is to measure and evaluate the competitive management of first transformation agro-industrial SMEs in the province of La Pampa, Argentina. 59 of the 74 agro-industries in the province were interviewed, focusing on 9 axes and 54 competitive management factors. With this information, management indices were calculated that allow synthesizing performance and comparing organizations, production complexes, management axes, and micro-regions. The results show that the performance of competitive management is related to seniority, the training of the people in charge and the size of the company. Three conglomerates of SMES could be formed, according to the structuring variables and competitive management performance. The proposal will allow evaluating performance over time and with other sectors of the international, national or provincial economy.

**Key-words:** resources and capabilities, value added, competitive management, agro-industrial SMEs.

**Clasificación JEL:** M1

## Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) del sector agroalimentario y agroindustrial cumplen roles estratégicos en el crecimiento y desarrollo económico sostenible mundial y, latinoamericano en especial (Correa *et al.*, 2020). Las tendencias demográficas, energéticas, socioculturales y de consumo alimentario y no alimentario posicionan al sector como crítico en la sostenibilidad y desarrollo mundial actual y en los próximos años (ONU, 2022; Bisang *et al.*, 2022). No solo aportan bienes y servicios para la alimentación de las personas y animales, sino que, además, sus materias primas, productos y subproductos son utilizados en la mayoría de las cadenas locales, regionales y globales.

Los sectores primarios de los complejos productivos latinoamericanos son de los más estudiados por los organismos estatales, multilaterales y científicos-técnicos. Su estructura, productividad, comercio, competitividad, entre otros aspectos, están medidos y publicados periódicamente en informes estadísticos nacionales e internacionales. La agroindustria, como subsistema crucial para el agregado de valor, no cuenta con tal volumen de información (Melo Perdomo *et al.*, 2018). Tal vez por su heterogeneidad, concentración o sus características estructurales este sector genera asimetrías de información, dificultando la interpretación de sus dinámicas desde las perspectivas públicas y privadas (González Díaz y Becerra-Pérez, 2021).

Las variables y factores que forman parte y explican la competitividad son una discusión continua que necesariamente debe ser adaptada a la realidad y particularidades de los sujetos/objetos bajo estudio, en este caso MiPyMEs agroindustriales transformadoras de materias primas provenientes del sector agropecuario. En estos aspectos, no hay acuerdos generalizados, sino que existen muchas propuestas de factores y variables para medir y evaluar el desempeño competitivo y su gestión (Saavedra García *et al.*, 2013; Melo Perdomo *et al.*, 2018). Lo importante, además de la definición cualitativa de qué entra en juego, es avanzar en la medición para poder evaluar con mayor criterio, permitir la comparación con otros sujetos/objetos de estudio y analizar la dinámica en el tiempo de las variables.

El objetivo general de este trabajo es medir y evaluar la gestión competitiva de las MiPyMEs agroindustriales de primera transformación de la provincia de La Pampa, Argentina. Específicamente se pretende: a) poner en valor los factores y variables micro sistémicos que inciden en el desempeño competitivo de las agroindustrias; b) medir mediante índices el desempeño de los factores y ejes de gestión competitiva; c) analizar los resultados con relación a variables estructurales que caracterizan a las organizaciones; d) obtener agrupamientos de organizaciones y georreferenciaciones a partir de su gestión competitiva.

## Entramado agroindustrial de primera transformación

Los esfuerzos bibliográficos por diagnosticar y proponer herramientas para la gestión competitiva de empresas se hacen, generalmente, con base en grandes empresas y casos de éxito internacional, dejando de lado a las MiPyMEs como objetos de estudio. Por sus aportes estratégicos al crecimiento y desarrollo nacional e internacional de los territorios, las MiPyMEs se posicionan como un actor fundamental de la sociedad, en general, y en la economía, en particular. Se destaca principalmente por la creación de puestos de trabajo, avances tecnológicos, agregado de valor, efectos multiplicadores locales, entre otros aspectos (Taborda Ocampo *et al.*, 2018; Padilla Martínez *et al.*, 2019; Suárez Reyes, 2019).

Existen distintos criterios para la clasificación de este tipo de empresas (MiPyMEs); los más tradicionales se basan en analizar la cantidad de empleados pertenecientes a la organización, las ventas anuales y el valor de sus activos fijos (Martínez de la Cruz *et al.*, 2021). La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPYME), perteneciente al Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación Argentina, establece categorías de las MIPYMEs según las ventas totales anuales, la actividad declarada, el valor de los activos o la cantidad de empleados según rubro o sector de la empresa. En el año 2022, el 83% de las empresas argentinas

pertenecen a la categoría micro, el 16,8% a pequeñas y medianas y el 0,2% restante son grandes (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2022).

La existencia de las MiPyMEs competitivas en un territorio permite la generación de efectos multiplicadores, tales como equidad, innovación, bienes de calidad y generación de mano de obra genuina y de calidad (Sánchez, 2015; Martínez de la Cruz *et al.*, 2021). Analizar la gestión competitiva de estas organizaciones brinda una visión amplia de los factores internos que favorecen su inserción y posicionamiento en mercados locales e internacionales (Melo Perdomo *et al.*, 2018). En este marco, la adopción de recursos y capacidades estratégicos en los sistemas agroalimentarios y agroindustriales se asocian a aumentos del valor agregado local, mejoras en la productividad y la competitividad de las organizaciones (Sotomayor *et al.*, 2021).

Las MiPyMEs pertenecientes a los complejos agroindustriales deben enfocarse en la creación y agregación de valor como garantía en la diferenciación de sus productos, incrementando las ventas, mejorando su posicionamiento y competitividad (García *et al.*, 2017; Baque Villanueva *et al.*, 2021). De esta manera, se convierten en sistemas creadores de valor económico territorial al desarrollar dinámicas productivas y competitivas positivas (Rodríguez Mendoza *et al.*, 2020).

#### *Competitividad y ejes de gestión*

La dinámica competitiva demanda a las organizaciones contar con recursos y capacidades adaptadas a las necesidades y realidades del mercado donde interactúan (Chiatchoua, 2021). La competitividad es la aptitud o capacidad que tiene una empresa para sostener y ampliar exitosamente en el/los mercado/s en los que se desempeña, siendo clave para el desarrollo, crecimiento y sustentabilidad de las MiPyMEs (Saavedra García *et al.*, 2013). Jorge Luis Sánchez (2015) sostiene que para que una MiPyMEs sea competitiva se debe enfocar en quince aspectos endógenos claves: conducción, trabajo, organización, coordinación, recursos humanos de la empresa, comunicación, calidad, innovación, atención-servicio, valor agregado, análisis de los mercados, planeamiento, capacitación de los clientes, competidores y responsabilidad social empresarial.

En el marco de competitividad sistémica, se plantea la interrelación de 4 grupos de factores: macro, meso, meta y micro (Esser *et al.*, 1996). Dentro de éstos, resultan relevantes los factores micro, referidos a las variables propias de cada empresa, específicamente a los recursos, capacidades, habilidades y conocimientos que ayudan a la obtención de ventajas competitivas sostenibles (Sotomayor *et al.*, 2021). Con base en una revisión bibliográfica (Saavedra García *et al.*, 2013; Sánchez, 2015; Cisneros *et al.*, 2017; Ramírez Galaviz, 2017; Melo Perdomo *et al.*, 2018; Ferro Moreno *et al.*, 2021; Sotomayor *et al.*, 2021), se estructuraron nueve ejes claves de medición de la gestión competitiva de las MIPYMEs agroindustriales, compuestos por 59 factores:

1. Gestión estratégica: definición de visión, misión y objetivos, utilización de tablero de comando/control funcionando, convenios o acuerdos de colaboración formalizados con organismos de ciencia y técnica, forma parte de una cámara/organización empresarial, recibió la visita y/o visitó a competidor/es en el último año, ha realizado estudios sobre el entorno (oportunidades y amenazas), relevancia de la experiencia en la industria (*know how*), desarrolla actividades de responsabilidad social, relevancia de la imagen de la organización e importancia del precio a la hora competir (Saavedra García *et al.*, 2013; Sánchez, 2015; Cisneros *et al.*, 2017; Chiatchoua, 2021).

2. Gestión económica-productiva: diversificación de la producción, capacidades de producción, frecuencia en que se compara el nivel de inventario físico con el de sistema informático, cálculo de costos ex post, clasificación de costos, cálculo de amortizaciones, cálculo de costos de oportunidad y cálculo indicadores económicos en la toma de decisiones (Saavedra García *et al.*, 2013; Cisneros *et al.*, 2017; Ramírez Galaviz, 2017).

3. Gestión financiera: frecuencia de ventas a crédito, cálculo de costos ex ante, frecuencia de financiamiento con capital propio, frecuencia de financiamiento con entidades bancarias, frecuencia de financiamiento con créditos de proveedores y frecuencia de planes de pago o moratoria (Melo Perdomo *et al.*, 2018).

4. Gestión logística: relevancia de acuerdos o alianzas con clientes y/o proveedores, aprovisionamiento de materia prima mediante contratos, integración vertical por propiedad para materia prima, destino de productos hacia el mercado nacional y destino de productos hacia mercado internacional (Sánchez, 2015; Cisneros *et al.*, 2017).

5. Gestión de calidad: contar con sellos y/o certificaciones de procesos y productos, los objetivos del negocio son guiados principalmente por la satisfacción del cliente, productos con denominación de origen y/o indicaciones geográficas, presentan trazabilidad de productos e importancia empresarial que se le da a la calidad de los servicios/productos (Saavedra García *et al.*, 2013; Sánchez, 2015; Cisneros *et al.*, 2017; Ramírez Galaviz, 2017).

6. Gestión de talentos y personas: programas definidos de capacitaciones de personal presupuestadas, planes motivacionales y de incentivos de productividad para el personal, los empleados conocen las sugerencias que los consumidores formulan, existencia de problemas en la comunicación interna, frecuencia de evaluación de desempeño en el personal, frecuencia de rotación del personal, relevancia de la preparación y formación del personal y estructura organizacional formalizada (organigrama, manual de funciones y procesos; armados y comunicados) (Saavedra García *et al.*, 2013; Sánchez, 2015; Ramírez Galaviz, 2017; Melo Perdomo *et al.*, 2018; Chiatchoua, 2021; Martínez de la Cruz *et al.*, 2021).

7. Gestión ambiental: tratamiento o comercialización de los residuos, descarte o acumulación de los residuos, desarrollo de estudios de impacto ambiental, conocimiento y gestión sobre el consumo de energía eléctrica y agua y conocimiento y gestión sobre el consumo de combustibles líquidos y gas (Saavedra García *et al.*, 2013; Cisneros *et al.*, 2017).

8. Gestión de innovación: presupuestación de la incorporación de tecnología, sistema de información informatizado, nuevas ideas de productos y/o servicios, nuevas formas de hacer las cosas, percepción empresarial de innovación como muy riesgosa y resistida, frecuencia de estudios de mercado para innovación y utilización de páginas web para difundir productos, ideas y actividades de la empresa hacia actores externos de la empresa (Sánchez, 2015; Cisneros *et al.*, 2017; Ramírez Galaviz, 2017; Pastor *et al.*, 2017; Sotomayor *et al.*, 2021)

9. Gestión comercial: base de datos de clientes, servicios de promoción y publicidad, acuerdos comerciales formalizados, desarrolla segmentación de clientes, capacidad de traslado de aumentos de costos al precio de productos, cuenta con servicio posventa, registro de reclamos y devoluciones de productos por parte de clientes, puntos de ventas específicos para sus productos, presenta marca comercial y utilización de mercado a término (Sánchez, 2015; Melo Perdomo *et al.*, 2018; Rojas Gómez, 2019).

Estos 9 ejes y 59 factores son los que se utilizan en el presente estudio para medir y evaluar la gestión competitiva de las MiPyMEs agroindustriales de primera transformación localizadas en la provincia de La Pampa, Argentina.

### **Metodología**

El objeto de estudio son las MiPyMEs agroindustriales de primera transformación de la provincia de La Pampa, Argentina. Se definen como aquellas organizaciones habilitadas por organismos competentes que agregan transformaciones tangibles e intangibles a materias primas de origen agropecuario. Para su mapeo se recabaron datos a partir de fuentes de información secundaria, principalmente de organismos oficiales provinciales y nacionales: a comienzos del 2021 se identificaron 74 organizaciones pertenecientes a 9 complejos productivos (cárnicos bovinos, carnes alternativas, harineros, aceiteros, forestales nativos, tostaderos, vitivinícolas, lácteos y alimentos balanceados).

El enfoque metodológico utilizado es de orden cuantitativo y el método se puede clasificar como descriptivo-correlacional. Mediante este método se busca describir los datos y características de la muestra en estudio y establecer la existencia y el grado de relación o asociación existente entre dos o más variables (Hernández Sampieri *et al.*, 2014).

Para la recolección de información primaria se confeccionó un formulario semiestructurado compuesto por 64 preguntas ideadas a partir de las variables estructurales descriptivas de las organizaciones y los ejes de gestión competitiva planteados. A principios de 2021, se recolectó la información mediante entrevistas presenciales, telefónicas y con formularios en línea. Del total de agroindustrias, 59 organizaciones contestaron válidamente representando el 79,7% del total de la población registrada en ese momento. Se planteó la clasificación de las organizaciones (microempresas, pequeñas empresas, mediana empresa tramo 1 y mediana empresa tramo 2), según la Resolución N° 19/2021 SECPYME, a partir de la cantidad de empleados contratados por cada organización. También, se caracterizaron por razón social de acuerdo con el Código Civil y Comercial de la Argentina (Sociedades Anónimas, Sociedades de Responsabilidad Limitada, Sociedades de Hecho, Monotributistas, Estatales, Unipersonales y Cooperativas y Consorcios).

Obtenidas las respuestas, se desarrolló un índice de gestión competitiva para cada uno de los factores planteados -IGF- (ec. 1), en el que PRN son los resultados negativos, PRP resultados positivos y PRI resultados intermedios (Ferro Moreno *et al.*, 2021). Este índice puede tomar valores de -100 a 100.

$$(ec. 1) IGf: - PRN + PRP + (PRI/2)$$

Luego, se calculan los valores de cada uno de los ejes de la gestión competitiva -IGA-, mediante el promedio de los IGf que forman parte de ese eje (ec. 2).

$$(ec. 2) IGA1: \sum(IGf1, IDff2 \dots IGfn)/n$$

Por último, se obtiene el índice de gestión competitiva agroindustrial -IDCA- a partir del promedio de los nueve IGA (ec. 3).

$$(ec. 3) IDCA: \sum(IGA1 + IGA2 \dots + IGA9)/9$$

Luego de calcular los índices de gestión competitiva, se georreferenciaron según su pertenencia a las microrregiones provinciales (Ley Provincial N° 23.589) mediante el software QGIS 2.18, permitiendo visualizar espacialmente los resultados obtenidos. Se desarrolló una prueba de hipótesis mediante la técnica de análisis de varianza (ANOVA) entre el IDCA y las variables estructurantes (cantidad de empleadas/os, antigüedad, entre otras). Además, se realizó el análisis estadístico multivariado de conglomerados (Balzarini *et al.*, 2015) para identificar grupos de organizaciones con desempeño similar en los ejes de competitividad. El método de agrupamiento jerárquico se realizó a partir de distancias euclídeas al cuadrado y el método de Ward, mediante el software estadístico *Infostat* versión 2018.

## Resultados

### *Análisis descriptivo del entramado agroindustrial de La Pampa*

Del total entrevistado del entramado agroindustrial general de la provincia de La Pampa, 38 organizaciones son microempresas industriales (64%), 14 son pequeñas empresas (24%), 3 mediana empresa tramo 1 (5%) y 4 son mediana tramo 2 (7%) (figura 1).

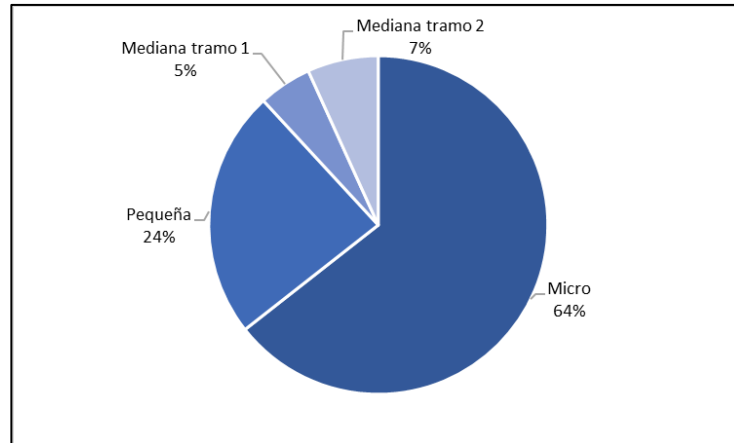


Figura 1: Cantidad de agroindustrias segmentadas por su tamaño. Fuente: elaboración propia

De los 9 complejos que componen el entramado provincial, el lácteo es el que más agroindustrias reúne, seguido por el complejo de alimentos balanceados y el complejo cárnico bovino (figura 2). Los complejos harinero y forestal son los dos que menos agroindustrias de primera transformación presentan.

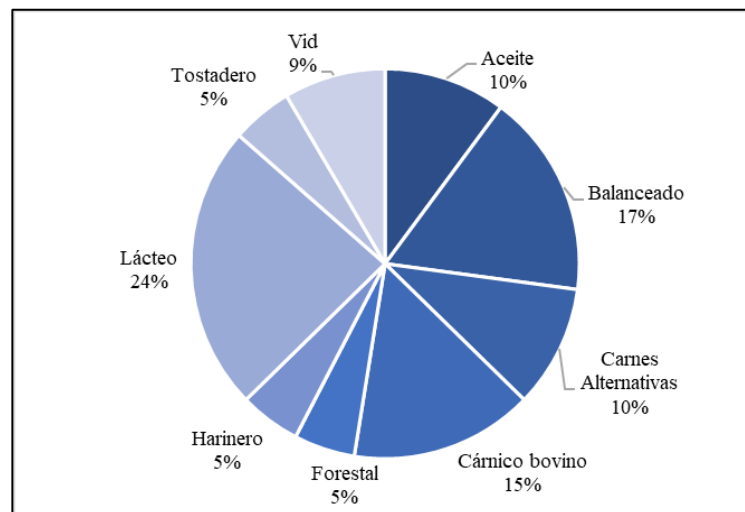


Figura 2: Agroindustrias por complejo agroindustrial. Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la razón social de las MiPyMEs agroindustriales pampeanas, el 56% tienen formato de sociedad comercial, predominando la Sociedad Anónima y Sociedad de Responsabilidad Limitada. El restante 44% se encuentra formado principalmente por empresas unipersonales y estatales-mixtas y, en menor medida, por sociedades de hecho, monotributo y cooperativas (figura 3).

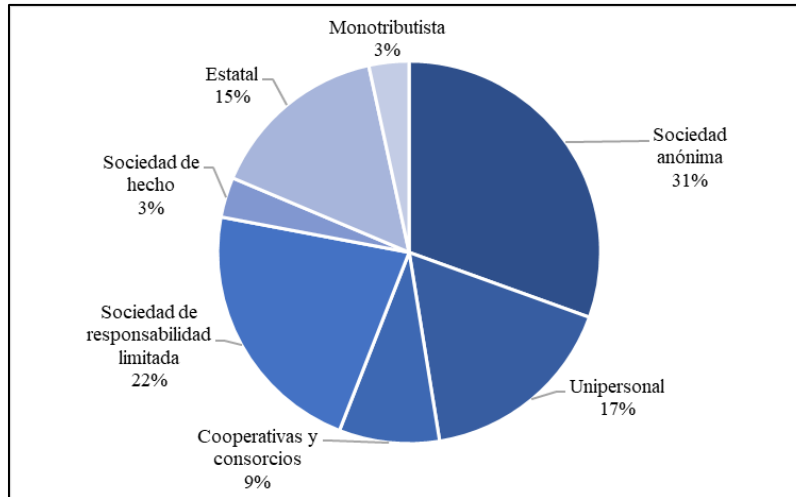


Figura 3: Proporciones por razón social de las agroindustrias. Fuente: elaboración propia.

Examinando la formación de las y los gerentes/decisores de las distintas MiPyMEs agroindustriales encuestadas, la mitad cuenta con estudios universitarios, mayormente de grado (figura 4). Mientras que un 32% de los/as agroindustriales tienen formación hasta el secundario completo.

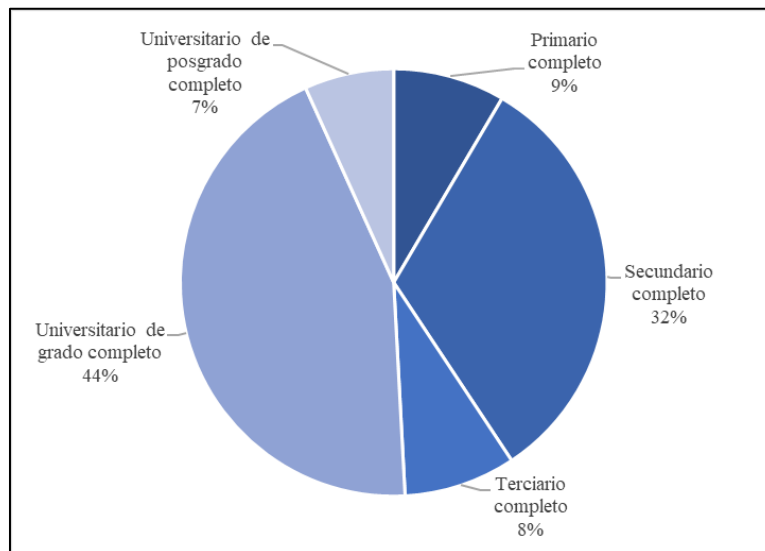


Figura 4: Formación de los/as agroindustriales. Fuente: elaboración propia.

#### Gestión competitiva del entramado agroindustrial de La Pampa

Los resultados calculados por medio del índice de desempeño competitivo indican un valor provincial intermedio de 13 puntos. De los 9 ejes de gestión planteados, las gestiones logística, comercial y ambiental son las de más bajo nivel. Mientras que la gestión económico-productiva, gestión estratégica y gestión de la innovación son las de mejor desempeño (figura 5).



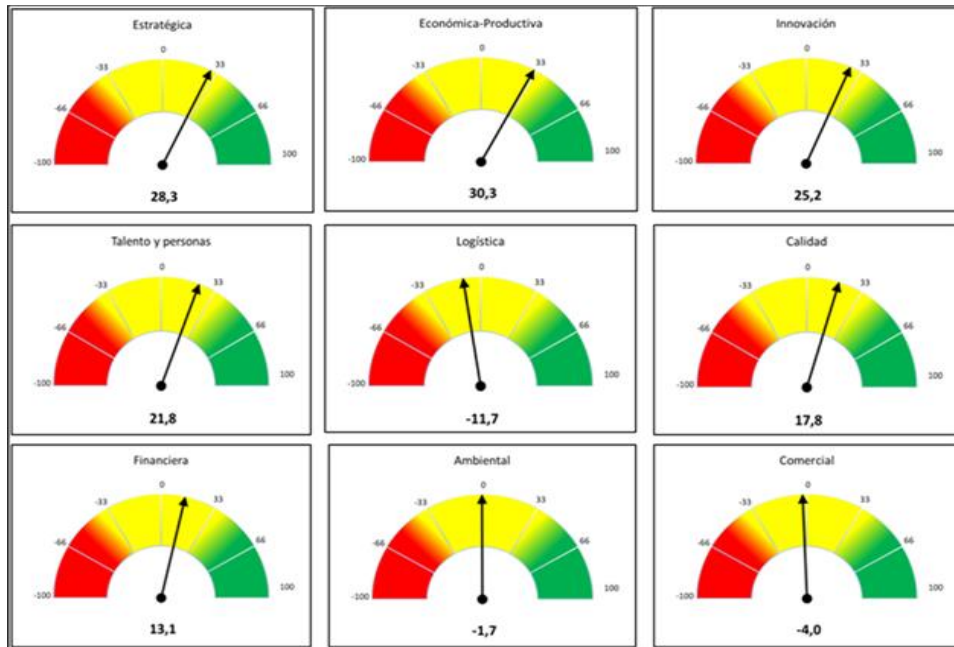


Figura 5: Resultados del IDC por ejes de gestión competitiva. Fuente: elaboración propia.

A nivel agregado, los complejos agroindustriales con mejor índice de desempeño competitivo son el harinero y cárnico bovino, mientras que los de menor desempeño son el forestal y tostaderos de girasol (figura 6).

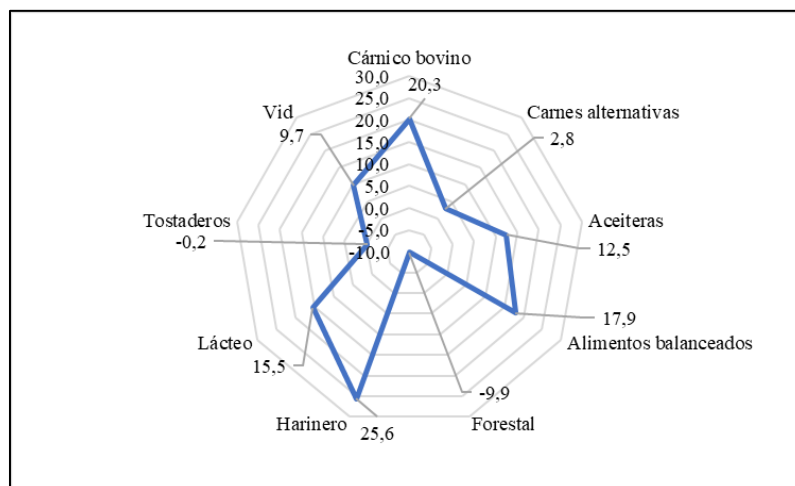


Figura 6: Resultados del IDCA por complejo productivo. Fuente: elaboración propia.

En la figura 7, se puede visualizar la gestión competitiva según la clasificación de las organizaciones. Se podría resumir que, a medida que va aumentando el tamaño de las organizaciones, mejora el índice de gestión competitiva. Las microempresas son las de peor desempeño y las medianas tramo 2 las de mejor desempeño, las primeras con mayor participación proporcional sobre las encuestadas, y la segunda con poca participación relativa.



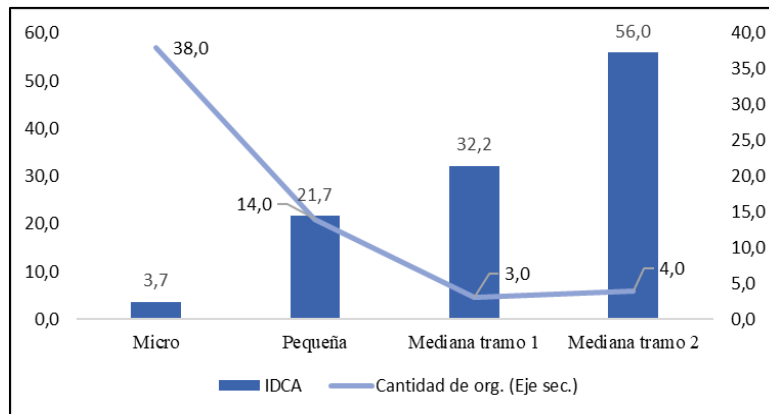


Figura 7: Resultados del IDCA por tamaño organizacional. Fuente: elaboración propia.

Visualizando la gestión competitiva general y la ubicación de las empresas en las microrregiones de la provincia, el 70% de las microrregiones presentan valores dentro de un mismo intervalo –entre 0 a 33– (figura 8), planteando un cierto grado de similitud en gran parte del territorio provincial. Las microrregiones 5 y 9 presentan índices generales de gestión competitiva con un intervalo más bajo (entre -33 a 0) y la microrregión 4 un intervalo superior, entre 33 a 66.

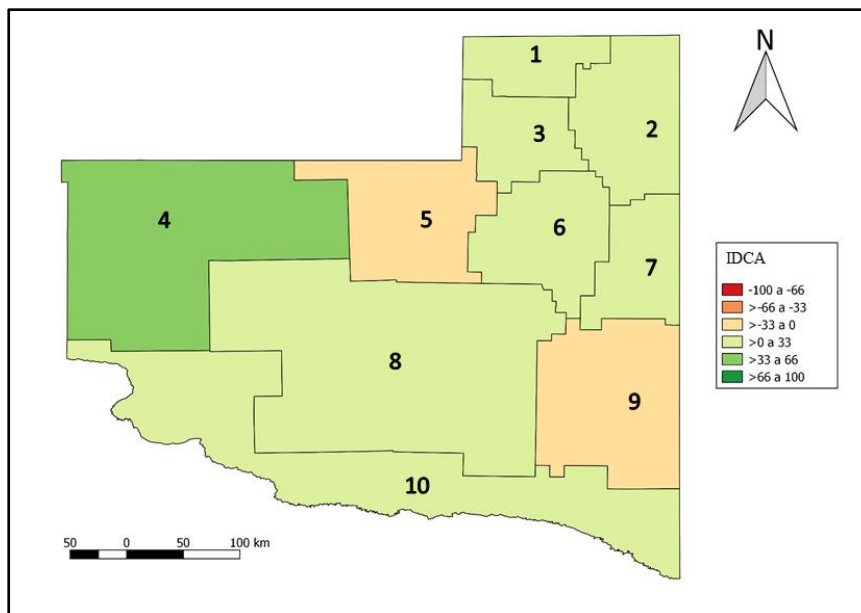


Figura 8: Resultados de IDCA por microrregión de la provincia de La Pampa. Fuente: elaboración propia.

El índice de gestión competitiva se relaciona con la antigüedad de las organizaciones – es decir, desde su creación–, el nivel de formación del/de la director/a general-gerente, la razón social de la agroindustria y el tamaño de ésta. En cambio, no se encontró relación significativa entre el complejo productivo al que pertenece la agroindustria, la ubicación y si se considera familiar o no (tabla 1).

Variable estructurante	Resultado	p-valor
Antigüedad	Existen evidencias para suponer que la antigüedad de la organización se relaciona con el nivel de IDCA.	p=0,005*** r=-0,43 d de Sommers=-0,32 Gamma=-0,40
Complejo productivo	Existen evidencias para suponer que el complejo productivo no se relaciona con el IDCA.	p=0,706 (NS)
Formación del director general/gerente	Existen evidencias para suponer que la formación del director general/gerente se relaciona con el nivel de IDCA.	p=0,000*** r=0,51 d de Sommers=0,38 Gamma=0,46
Razón social	Existen evidencias para suponer que la razón social de la organización se relaciona con el nivel de IDCA.	p=0,005*** r=0,10 d de Sommers=0,07 Gamma= 0,08
Tamaño por empleados	Existen evidencias para suponer que el tamaño de la organización por el nivel de empleados se relaciona con el IDCA.	p=0,000*** r=0,54 d de Sommers=0,383 Gamma= 0,551
Tamaño por nivel de facturación	Existen evidencias para suponer que el tamaño de la organización por el nivel de facturación se relaciona con el IDCA.	p=0,005*** r=0,49 d de Sommers=0,33 Gamma=0,39
Ubicación microrregional	Existen evidencias para suponer que la ubicación microrregional no se relaciona con el IDCA.	p=0,24 (NS)
Empresa familiar	Existen evidencias para suponer que si es empresa familiar no se relaciona con el IDCA.	p=0,976 (NS)

Tabla 1: Resumen ANOVA para variables estructurantes seleccionadas. Fuente: elaboración propia. Referencias: (\*\*\*) :  $p < 0,01$ .

Con los resultados de los IDCA por organización, se desarrolló el análisis de conglomerados con el objetivo de agrupar las organizaciones y las características de estas en grupos homogéneos en función de su similaridad. Se pudieron conformar 3 conglomerados diferenciados entre sí (figura 9).

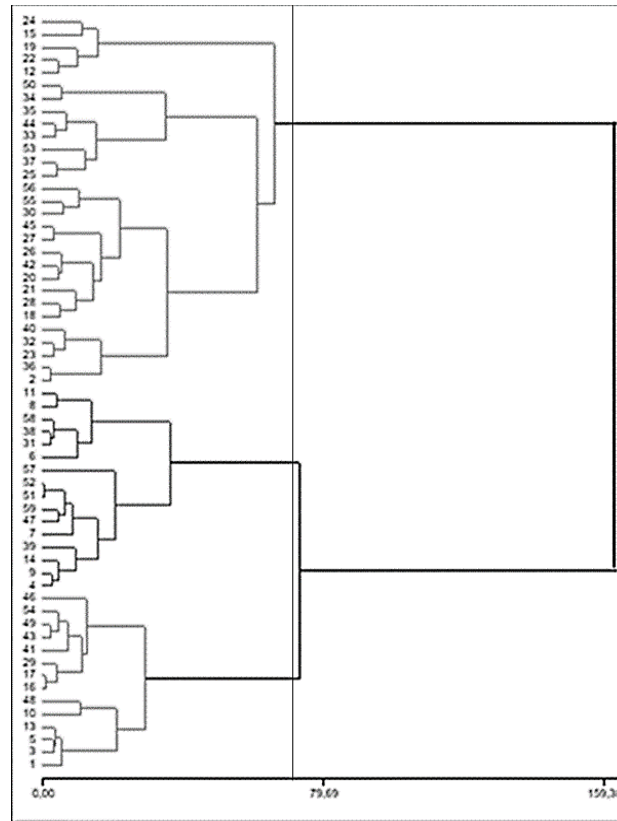


Figura 9: Análisis de conglomerados de las MiPyMEs agroindustriales. Fuente: elaboración propia.

El grupo 1, conformado por 29 organizaciones, es el que más bajo nivel de gestión competitiva presenta, con un promedio IDC de -6,3. Se encuentra conformado por organizaciones de todos los complejos agroindustriales menos el harinero. Están todas las agroindustrias forestales, 2/3 de los tostaderos y 4/6 de las cárnicas alternativas. Los ejes de desempeño que traccionan negativamente, principal diferencia con los demás grupos, son: comercial, logístico, financiero y talentos y personas. El promedio de empleados es de 25 y tienen, en promedio, 20 años de antigüedad.

El grupo 2 se encuentra formado por 19 organizaciones: 5 plantas de balanceados, 4 lácteas, 4 de carne bovina, 3 harineras (todas las del complejo) y una por complejo aceitero, cárnicos alternativos y vitivinícola. Este grupo es el de mejor gestión competitiva de los tres conglomerados, con un valor promedio de 37,3. Los ejes de mayor desempeño son gestión económica-productiva, gestión estratégica, gestión de talentos y personas y gestión de la innovación. Este es el grupo de mayor antigüedad, con un promedio mayor a 22 años, y de mayor cantidad de empleados promedio, unos 112 por organización.

El grupo 3 se encuentra formado por 11 agroindustrias: 3 aceiteras, 2 de cada uno de los complejos lácteos, balanceados y vid, una industria del complejo cárnico alternativo y otra de las tostadoras. El eje financiero es el de mejor desempeño y el ambiental el peor, aspectos que diferencian a este grupo con los otros dos. En promedio tienen 8 empleadas/os por organización y una antigüedad cercana a los 15 años.

En la tabla 2, se resumen los principales componentes de cada uno de los grupos conformados, considerando la cantidad de organizaciones por complejo, los resultados promedio de los ejes de gestión competitiva, del IDCA, de la cantidad de empleados/as y el año de creación.

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Organizaciones	29	19	11
Lácteo	8	4	2
Cárnico bovina	5	4	0
Cárnico alternativo	4	1	1
Aceite	2	1	3
Balanceado	3	5	2
Forestal	3	0	0
Harinero	0	3	0
Vid	2	1	2
Tostadero	2	0	1
Calidad	7,9	30,9	21,6
Ambiental	8,3	-2,4	-27,0
Económica-productiva	3,4	62,2	46,0
Financiera	-7,2	24,6	47,0
Comercial	-33,9	38,6	1,2
Estratégica	0,9	62,1	43,2
Logística	-32,4	5,8	12,7
Talentos y Personas	-6,7	57,2	23,3
Innovación	3,2	56,4	29,2
IDCA	-6,3	37,3	21,9
Empleados promedio	25	112	7,8
Año creación	2000	1998	2004

Tabla 2: Caracterización de conglomerados. Fuente: Elaboración propia.

### Conclusiones

Con los resultados del presente trabajo, se espera generar información estratégica, inexistente para la provincia de La Pampa, insumo fundamental para la elaboración de políticas públicas y estrategias privadas vinculadas al agregado de valor en origen, la generación de ventajas competitivas sostenibles y el desarrollo territorial-regional sostenible. Con esta información, se generaron índices de gestión competitiva que sintetizan la información y permiten generar comparaciones, georreferenciaciones e inferencias estadísticas.

A nivel descriptivo, en el entramado de agroindustrias de primera transformación, la mayor cantidad son microempresas (64%). Más del 50% de las MiPyMEs mapeadas pertenecen a tres complejos: lácteo, alimentos balanceados y carne bovina. Más de la mitad se configuran como sociedad anónima o sociedad de responsabilidad limitada. Además, más del 50% de las/os dueñas/os y gerentes tienen formación universitaria (44% de grado y 7% de posgrado).

El entramado provincial presenta mejor desempeño en los ejes de gestión competitiva económico-productivo y estratégico; los peores son la gestión logística y comercial. Los complejos harineros y de carne bovina son los que mejores resultados tuvieron, y los forestales nativos y tostaderos los que peor desempeño de gestión competitiva presentaron.

El tamaño de la organización (medido por cantidad de empleadas/os y nivel de facturación), la antigüedad y la formación de las/os dueñas/os y gerentes se relacionan con la gestión competitiva de las MiPyMEs. La ubicación no parece ser un factor determinante.

Con las variables descriptivas y los desempeños de la gestión competitiva se pudieron identificar 3 grupos de organizaciones: 1) el de menor desempeño de la gestión competitiva, con problemas en los ejes de gestión logística, comercial, financiera y de talentos y personas; 2) el de mayor desempeño, con las empresas de mayor antigüedad, destacadas por sus gestiones económicas-productivas, estratégicas, de talentos y personas y de la innovación; 3) el grupo de organizaciones más jóvenes y con menos empleados/as promedio, con buenos desempeños en la gestión financiera y bajos resultados en la gestión ambiental.

### Referencias bibliográficas

- Balzarini, M., Bruno, C., Córdoba, M. y Teich, I. (2015) Herramientas en el análisis estadístico multivariado. Escuela Virtual Internacional CAVILA. Facultad de Ciencias Agropecuarias, Universidad Nacional de Córdoba.
- Baque Villanueva, L. K., Álvarez Gómez, L. K., Izquierdo Moran, A. M. y Viteri Intriago, D. A. (2021) Generación de valor agregado a través del marketing digital en las MiPyMES. *Universidad y Sociedad*, 13(5), 407-415.
- Bisang, R., Carciofi, R., Piñeiro, M. y Tejeda, A. (2022) *Agroindustria: transformaciones recientes y su papel en el desarrollo argentino*. Editorial Teseo.
- Chiatchoua, C. (2021) Construcción de un modelo de competencias gerenciales para la competitividad de las MYPES. *Paradigma Económico*, 13(1), 35–63.
- Cisneros, M. A., Gonzalez 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.
- Correa, F., Leiva, V. y Stumpo, G. (2020) MiPyMES y heterogeneidad estructural en América Latina. En Dini, M. y Stumpo G. (coord.) *MIPYMES en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Meyer Stamer, J. (1996) Competitividad Sistémica. *Revista de la CEPAL*, No. 59, 39-52.
- González Díaz, R. R. y Becerra-Pérez, L. A. (2021) PYMES en América Latina: clasificación, productividad laboral, retos y perspectivas. *CIID Journal*, 2(1), 570-608.
- García, A. M., Malagón Sáenz, E. y García Mogollón, J. M. (2017). Modelos de negocios en pymes agroindustriales: desafíos en el siglo XXI. *In Vestigium Ire*, 11(2), 41-67.
- Ferro Moreno, S., Mariano, R. C., Perez, S. A. y González, R. L. (2021) Propuesta metodológica para el monitoreo de factores que impactan en la competitividad de entramados agroindustriales. *Revista Estudios Políticos y Estratégicos*, 9(1): 108-141.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014) *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Marin, L. (2015) *Propuesta de medición de la competitividad de las PyMES radicadas en la provincia de Córdoba*. [Tesis de maestría en dirección de negocios, Universidad Nacional de Córdoba]. Repositorio digital UNC.
- Martínez de la Cruz, C. J., Galindo Mora, J. P., Blanco Giménez, M. B. y Guerra Moya S. A. (2021) Factores que propician la permanencia de las MiPyMES del sector agroindustrial del estado de Nuevo León. *Innovaciones de Negocios*, 18(36), 46-55.
- Melo Perdomo, S. M., Orrego, C., Gómez Roldan, I. y Gil Palacios, J. A. (2018) Potencial competitivo de tres MiPyMES del sector agroindustrial de la provincia de Ubaté, Colombia. *Revista de Administración de Negocios*, Edición especial, 145-170.
- Ministerio de Desarrollo Productivo (2022) GPS de empresas. Consultado marzo de 2022. <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/>
- Organización de las Naciones Unidas -ONU- (2022) Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2022. [https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2022\\_Spanish.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2022_Spanish.pdf)
- Padilla Martínez, M. P., Mejía Salinas, C. E. y Quispe Otacoma, A. L. (2019) La competitividad como herramienta de las MIPYMES comerciales de la Ciudad de Ambato. *Ciencia Digital*, 3(2), 138-160.
- Pastor, M., Rodríguez, P. y Ramos, A. (2017) Efectos del financiamiento público a la innovación: perspectiva microeconómica a partir de un estudio en pequeñas empresas. *Región y Sociedad*, 70, 203–229.

- Prado, I. y Aguilar, O. (2021) Artículo 1. Relación entre las prácticas de la innovación y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en las micro y pequeñas empresas. *Revista RELAYN Micro y Pequeña Empresa de Latinoamérica*, 5(3), 4–21.
- Ramírez Galaviz, A. (2017) Los factores de la competitividad en las MiPyMEs en México. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 7(4).
- Rodríguez Mendoza, R. L. y Aviles Sotomayor, V. (2020) Las Pymes en Ecuador. Un análisis necesario. *Digital Publisher*, 5(5), 191-200.
- Rojas Gómez, D. J. (2019) *Los sistemas de gestión de calidad, como herramienta para el mejoramiento de la productividad en la MIPYMEs*. [Tesis de especialización en gerencia de calidad, Universidad Militar Nueva Granada] Repositorio de la Universidad Militar Nueva Granada.
- Saavedra García, M. L., Milla Toro, S. y Tapia Sánchez, B. (2013) Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso del Distrito Federal, México. *Revista FIR, FAEDPYME International Review*, 2(4), 38-52.
- Sánchez, J. L. (2015) *Mejora de la competitividad de las PYME Argentinas*. TECSIMA S.A. [https://www.tecsima.com.ar/archivos/MEJORA\\_DE\\_LA\\_COMPETITIVIDAD\\_DE\\_LAS...pdf](https://www.tecsima.com.ar/archivos/MEJORA_DE_LA_COMPETITIVIDAD_DE_LAS...pdf)
- Sotomayor, O., Ramírez, E. y Martínez, H. (2021) *Digitalización y cambio tecnológico en las MiPyMEs agrícolas y agroindustriales en América Latina*. Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/65). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).
- Suárez Reyes, S. (2019) *Estrategias gerenciales de las micro y pequeñas empresas agroindustriales de Villahermosa, Tabasco*. [Tesis de grado de Maestro en Administración y dirección estratégica, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco].
- Taborda Ocampo, M. A., Nova, L. D. y Bohórquez Sanabria, I. V. (2018) Importancia de las PYMES para el desarrollo económico de Chile en el siglo XXI. *Punto De Vista*, 9(14), 1-18.