

Instrumento para medir la competitividad de empresas agropecuarias de Santa Fe, Argentina

Acetta, Patricia Melina¹, Castignani, María Isabel¹, Rossler, Noelia¹, Suero, Marta¹ y Migliarini, Antonella María Luz¹

¹ Universidad Nacional del Litoral, Facultad de Ciencias Agrarias (Santa Fe, Argentina)
@pacetta@hotmail.com

Recibido: 12/04/2024
Aceptado: 09/08/2024

Resumen. Este estudio aborda la creación de un marco de evaluación que permita medir la competitividad de empresas agropecuarias en el centro de Santa Fe, Argentina. Se emplean herramientas tecnológicas de vanguardia para realizar un análisis exhaustivo y una revisión bibliométrica de la literatura relevante. Inicialmente se emplea Zotero como una herramienta integral de gestión de referencias bibliográficas, facilitando la recopilación, organización y citación de la vasta cantidad de literatura revisada en el estudio, permitiendo así una gestión eficiente de la información, asegurando la precisión y consistencia en la investigación. Utilizando el software VOSviewer, se mapea y visualiza la evolución de la producción científica sobre competitividad empresarial a nivel mundial y en la región, identificando nodos clave como optimización operativa, competencia estratégica y fuentes de ventajas competitivas. Esta visualización proporciona una comprensión clara de las tendencias y áreas de enfoque en el campo. Además, se desarrolla un instrumento de evaluación para medir el potencial competitivo de las empresas, a través de la ponderación y valoración de cada nodo, permitiendo una comparación interna y externa de la empresa. El estudio concluye que la gestión efectiva de recursos internos y externos es esencial para alcanzar la ventaja competitiva, destacando la importancia de la innovación, la gestión de recursos humanos y la infraestructura. Este enfoque proporciona a las empresas una comprensión más profunda de su posición competitiva y orienta el desarrollo de estrategias para mejorar su desempeño en el mercado agropecuario.

Palabras clave: agnegocios; posicionamiento estratégico; evaluación; estrategias.

Abstract. Instrument to measure the competitiveness of agricultural businesses in Santa Fe, Argentina. This study addresses the creation of an evaluation framework to measure the competitiveness of agricultural companies in the central region of Santa Fe, Argentina. Cutting-edge technological tools, including VOSviewer software and Zotero, are employed to conduct a comprehensive analysis and bibliometric review of relevant literature. Initially, Zotero is used as an integral tool for managing bibliographic references, facilitating the collection, organization, and citation of the vast amount of literature reviewed in the study, thus allowing for efficient information management and ensuring accuracy and consistency in the research. Using VOSviewer software, the evolution of scientific production on business competitiveness is mapped and visualized globally and regionally, identifying key nodes such as operational optimization, strategic competition, and sources of competitive advantages. This visualization provides a clear understanding of trends and focus areas in the field. Additionally, an evaluation instrument is developed that weighs and assesses each variable, allowing for internal and external comparison of the company. The study concludes that effective management of internal and external resources is essential to achieve competitive advantage, emphasizing the importance of innovation, human resource management, and infrastructure. This approach provides companies with a deeper understanding of their competitive position and guides the development of strategies to improve their performance in the agricultural market.

Key words: agribusiness; strategic positioning; evaluation; strategies.

INTRODUCCIÓN

El término “competitividad” es ampliamente debatido en los ámbitos empresariales y económicos debido a su naturaleza multifacética y a la variedad de factores que influyen en él, lo que dificulta su definición. Esta falta de consenso conceptual se refleja en las diversas metodologías utilizadas para su medición, las cuales varían según el nivel de análisis, a nivel de empresa, sector, país o incluso a nivel supranacional (Saavedra García & Milla Toro, 2017).

Cómo citar este trabajo:

Acetta, P. M., Castignani, M. I., Rossler, N., Suero, M. y Migliarini, A. M. L. (2024). Instrumento para medir la competitividad de empresas agropecuarias de Santa Fe, Argentina. *Semiárida*, 34(2), 5-18.

En el sector lácteo, específicamente en el centro de Santa Fe, Argentina, se han abordado distintos enfoques para evaluar la competitividad

empresarial. Algunos estudios han realizado comparaciones entre países, utilizando métricas como los costos de producción de leche y la eficiencia (Ostrowski & Deblitz, 2001). Otros han analizado los factores de competitividad y el desempeño de las empresas en diferentes escenarios, muchos de ellos centrados en la Cuenca Central Santafesina (Acetta et al., 2022; Castignani, 2003; Castignani et al., 2012; Cursack et al., 2001; Rossler, 2012).

Dentro de este contexto, surge un desafío fundamental: la selección de medidas adecuadas para evaluar la competitividad, considerando las diferencias estructurales y estratégicas entre las empresas individuales (Zhang et al., 2009). Gimbert (2020), en su artículo “La estrategia en tiempos disruptivos” destaca la importancia de conocer las variables clave, tanto internas como del entorno, dado que nadie puede ser el mejor en todo y solo es necesario superar a la competencia en lo realmente clave. La literatura sugiere que la medición del potencial competitivo implica identificar las capacidades internas y externas que determinan la habilidad de una empresa para competir (Sáez de Viteri Arranz, 2000). La comparación del desempeño competitivo y potencial competitivo (Latruffe, 2010) son enfoques relevantes para este propósito.

Además, existen diversos instrumentos para medir la competitividad: desde índices y matrices hasta mapas y rankings. En el contexto de las empresas agropecuarias del centro de Santa Fe, Argentina, se necesita un enfoque específico que tenga en cuenta las características únicas de este sector agropecuario.

Por lo tanto, este estudio se propone elaborar un marco de evaluación para medir la competitividad en empresas agropecuarias del centro de Santa Fe, Argentina.

Los objetivos específicos contemplan:

- Relevar las metodologías existentes en trabajos de investigación enfocados en medir la competitividad de las empresas en general.
- Analizar las metodologías y seleccionar las variables para medir competitividad en empresas agropecuarias.
- Describir variables seleccionadas y proponer un marco de evaluación para su aplicación en empresas agropecuarias del centro de Santa Fe, Argentina.

METODOLOGÍA

La investigación propuesta adopta un enfoque exploratorio-descriptivo que integra aspectos cualitativos y cuantitativos (Sampieri et al., 2006). Desde la perspectiva cualitativa, se busca obtener información detallada sobre aspectos relevantes que contribuirán a la creación del instrumento de medición de la competitividad en empresas agropecuarias. Por otro lado, el enfoque cuantitativo, permite realizar y analizar la ponderación y valoración de las variables seleccionadas, lo cual es fundamental para cuantificar su influencia en la competitividad empresarial. Además, posibilita llevar a cabo análisis estadísticos para obtener resultados significativos.

Para este propósito, se empleó el software Zotero, versión 6.0.26 (2023). La revisión bibliográfica se realizó en sitios como:

- Revistas de producción científica: SciELO, RedALyC y SCOPUS
- Otras revistas de producción científica pertenecientes a LATINDEX
- Revistas de producción técnica
- Bases de datos de tesis universitarias de grado y posgrado
- Informes técnicos y documentos de institutos especializados, observatorios y ministerios, entre otros

Los criterios de inclusión se basaron en la relevancia del contenido, la antigüedad de las publicaciones y su enfoque en la medición de la competitividad en contextos agropecuarios. Los artículos seleccionados fueron importados y organizados en el software Zotero, versión 6.0.26 (2023). Este, facilitó la creación de bibliotecas temáticas y la generación de citas y bibliografías de

manera eficiente y sistemática. Dentro de Zotero, cada artículo fue etiquetado con las variables pertinentes identificadas durante el análisis, asegurando una clasificación adecuada de la información según los aspectos relevantes para la medición de la competitividad en empresas agropecuarias.

Luego, el procesamiento y análisis de la información se realizó utilizando el software informático VOS Viewer, versión 1.6.19 (2023). VOS Viewer es un software utilizado para visualizar y analizar mapas de ciencia y tecnología basados en datos bibliométricos. El programa es ampliamente utilizado en investigaciones para examinar la evolución y las relaciones entre las publicaciones científicas en diferentes áreas del conocimiento. Este análisis de resultados proporcionó un conocimiento detallado sobre las metodologías disponibles y su aplicabilidad potencial en las empresas agropecuarias de la región. Esta revisión bibliográfica permitió definir las categorías de análisis más utilizadas en la medición de competitividad (Angulo Cuentas, 2007). A través de VOSviewer se logró visualizar y explorar las relaciones entre las publicaciones científicas relacionadas con la competitividad en empresas agropecuarias, identificando patrones y tendencias relevantes en el campo. Mediante este análisis, se identificaron las variables de análisis más utilizadas en la medición de competitividad en contextos agropecuarios y su pertinencia a nodos o cluster. VOSviewer utiliza un algoritmo de agrupamiento basado en la co-ocurrencia de términos en los documentos analizados. Este algoritmo detecta la frecuencia con la que los términos aparecen juntos en los textos y los agrupa en clusters o grupos en función de esta co-ocurrencia. Cuando dos términos aparecen juntos con una frecuencia mayor que un umbral definido, VOSviewer los coloca en el mismo cluster. El proceso de agrupamiento se basa en la idea de que los términos que co-ocurren con frecuencia tienden a estar relacionados conceptual o temáticamente. Por lo tanto, los clusters que se forman, representan conjuntos de términos que están estrechamente vinculados en el contenido de los documentos analizados.

Una vez que se han identificado los clusters, VOSviewer los visualiza en un mapa donde los nodos representan los términos y, las conexiones entre ellos indican la fuerza de la relación entre los términos. Los clusters más densos y conectados entre sí reflejan áreas temáticas más cohesivas y relevantes dentro del conjunto de datos analizado. En este trabajo se presentan dos de estos mapas de co-ocurrencia analizados.

Para la construcción del modelo, se consideró una variedad de factores de medición y análisis identificados en los procesos de competitividad mencionados en el marco teórico. Como parte de este análisis, se elaboró un modelo en una hoja de cálculo que presenta los siguientes elementos: en la primera columna se encuentran los nodos o clusters; en la segunda columna se listan las variables que representan los factores de análisis del modelo; en la tercera columna se proporciona la definición de cada variable; y, finalmente, en la cuarta columna se incluyen preguntas guía diseñadas para evaluar adecuadamente cada una de estas variables.

La identificación y selección de una propuesta metodológica más adecuada implicó la identificación de los determinantes de la capacidad competitiva que luego serán utilizados para definir el perfil competitivo, la posición competitiva o el potencial competitivo de las empresas.

Para el diseño de una herramienta eficiente destinada al procesamiento de datos y medición de la competitividad, se optó por utilizar Google Sheets como plataforma para el desarrollo de la planilla de cálculo. Esta elección se fundamentó en su accesibilidad, la capacidad de colaboración en tiempo real y su facilidad de integración con otras herramientas de Google Workspace utilizadas en el entorno de trabajo.

Se elaboró un esquema preliminar de la estructura de la planilla, definiendo las diferentes hojas de cálculo necesarias para organizar los datos de entrada, realizar cálculos intermedios y presentar los resultados de manera clara y concisa. El proceso de desarrollo se llevó a cabo de forma iterativa, comenzando con la implementación de las funcionalidades básicas y, posteriormente, refinando el diseño y añadiendo características adicionales en respuesta a las necesidades identificadas durante las pruebas preliminares. Además, se utilizaron las fórmulas y funciones disponibles en Google

Sheets para realizar cálculos automáticos, tales como promedios y otras métricas relevantes para el análisis de los datos obtenidos con el instrumento de medición.

RESULTADOS

Durante el período analizado, desde 1968 hasta la fecha actual, se registraron un total de 743 publicaciones científicas a nivel global. Se evidenció un aumento progresivo en la producción de investigaciones sobre la "competitividad de las empresas agroalimentarias" en los últimos años, según la revisión bibliográfica realizada. Se destaca que la mayoría de estas publicaciones provienen de autores extranjeros, mientras que la contribución de autores nacionales es relativamente menor.

Además del mapeo, se han utilizado otros indicadores bibliométricos adicionales para proporcionar una visión más completa de la evolución y el impacto de la investigación sobre la competitividad en empresas agropecuarias como por ejemplo el Índice de Citación donde se analizó el número promedio de citas por publicación para evaluar la influencia de los estudios en el campo. Un alto índice de citación puede indicar la relevancia y el impacto de los trabajos más citados en la comunidad académica. Además, se analizaron las Redes de Colaboración, en las cuales se examinan las redes de colaboración entre autores para identificar los actores clave y las dinámicas de cooperación que predominan en la investigación.

Mapas bibliométricos

Como primer paso del análisis, se plantean palabras clave de los artículos sometidos a este estudio (Figura 1) correspondiente al mapa de co-ocurrencia generado por VOSviewer, los términos clave se representan como puntos y, la proximidad entre los puntos, indica la fuerza de la relación entre los términos agrupándolos en nodos por color. Cuando dos términos aparecen juntos con frecuencia en los documentos, se considera que tienen una co-ocurrencia significativa y, por lo tanto, se colocan más cerca uno del otro en el mapa. En síntesis, los términos que están estrechamente relacionados temáticamente tienden a agruparse en clúster o grupos en el mapa. En la Figura 1, se observan cuatro nodos interrelacionados, destacando las palabras claves como: agricultura, sustentabilidad, competitividad y biodiversidad.

A nivel mundial, se emplean diversos índices de competitividad para evaluar la participación de un producto en el mercado global, considerando variables como la productividad y los costos. Estos índices también contemplan precios internos y externos, así como factores como la protección comercial y las tasas de cambio.

El análisis de los factores que afectan la competitividad de las empresas agropecuarias, tanto a nivel macro como específico, presenta particularidades distintivas respecto a otros sectores. En Argentina en particular y Latinoamérica en general, el contexto económico y político puede ser más volátil y menos predecible, con desafíos como la inflación, cambios en políticas gubernamentales e inestabilidad económica. La infraestructura en algunos países latinoamericanos puede ser deficiente en términos de calidad y accesibilidad, lo que limita la competitividad. Además, las diferencias culturales y enfoques de gestión pueden influir en las operaciones y decisiones estratégicas de las empresas. Los acuerdos regionales, como el Mercosur, y las políticas comerciales también afectan las oportunidades de exportación e importación.

Se examinan las metodologías utilizadas para medir la competitividad en Argentina y América Latina a través de un estudio exhaustivo de la bibliografía, que arrojó un total de 86 publicaciones.

Al profundizar en este análisis, se observó una pequeña diversidad de autores que aportan en la conceptualización de la competitividad en empresas agropecuarias. Donde Castignani, Osan y Cursack se destacan como los autores con mayores resultados obtenidos, con un total de 10 artículos, seguidos directamente por 8 autores adicionales.

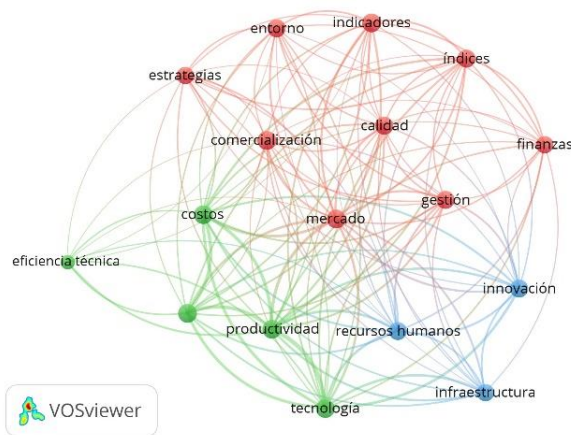


Figura 2. Mapeo co-ocurrencia.
Figure 2. Co-occurrence mapping.

Finalmente, el Nodo Azul se nombró “Fuentes de Ventajas Competitivas”. Comprende la identificación y fortalecimiento de las capacidades esenciales que proporcionan ventajas competitivas a la empresa. Entre estas capacidades se encuentran los Recursos Humanos, la Innovación y la Infraestructura.

Rumelt (2011) subraya la importancia de una estrategia sólida y coherente para la competitividad empresarial. Esto se relaciona con el nodo rojo que se refiere a la posición estratégica de las empresas. El enfoque se corresponde con la propuesta metodológica de Torres et al. (2020) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que considera a las organizaciones como sistemas compuestos por diversas áreas funcionales.

Barney (1991), en su investigación sobre los recursos y capacidades empresariales, resalta la importancia de los recursos internos y las capacidades distintivas para lograr una ventaja competitiva sostenible. Esta aproximación se alinea con el nodo azul relacionado con las capacidades que generan ventajas competitivas. La perspectiva encuentra eco en Latruffe (2010), quien sugiere que altos niveles de competitividad pueden lograrse a partir de ventajas basadas en recursos o procesos.

Christensen (2008), en “El Dilema del Innovador”, argumenta que las empresas exitosas deben equilibrar la “innovación disruptiva” (explorar nuevas oportunidades y adaptarse a cambios en el mercado) con la “innovación sostenible” (gestión eficiente de las operaciones existentes). Este equilibrio es crucial para mantener la relevancia y la competitividad a largo plazo.

Este enfoque se conecta con el nodo verde, que se concentra en la gestión interna y la producción dentro de la empresa. Además, varios estudios han abordado los factores de competitividad y el desempeño de las empresas en la Cuenca Central Santafesina, como se ha señalado en trabajos anteriores (Acetta et al., 2022; Castignani, 2003; Castignani et al., 2012; Cursack et al., 2001). Estos trabajos han explorado cómo diferentes aspectos de gestión y producción afectan la competitividad y el rendimiento empresarial en esta región específica.

El análisis de los resultados proporciona una comprensión acabada de las metodologías disponibles y su posible aplicación en las empresas de la región.

En el proceso de construcción del modelo, se consideraron una variedad de factores para la medición y análisis de la competitividad, los cuales están respaldados y referenciados en el marco teórico. Estos factores se seleccionaron cuidadosamente en base a la literatura existente sobre competitividad empresarial, abarcando tanto dimensiones internas como externas, que influyen en

la capacidad de una empresa para competir de manera efectiva en su entorno. Asimismo, se tomaron en cuenta diferentes enfoques y metodologías propuestas por investigadores y expertos en el campo de la competitividad, con el objetivo de desarrollar un modelo integral y sólido que permita evaluar y mejorar el desempeño competitivo de las empresas.

Como parte de este análisis se construyó un modelo para medir la posición competitiva de empresas agropecuarias. El mismo incluye tres nodos con sus variables de análisis y una guía de preguntas que permite valorar cada variable.

Se reformularon algunas variables encontradas en los gráficos, basándose en la bibliografía consultada y en la opinión de profesionales, con el fin de mejorar la comprensión de cada ítem en el instrumento a elaborar.

Nodo Verde: optimización operativa

Productividad: relaciona la cantidad de productos obtenidos con la cantidad de recursos utilizados (recursos naturales, humanos, de capital) en el proceso productivo. Este indicador refleja la eficiencia productiva, la cual tiene un impacto significativo en la minimización de costos. Indica la capacidad de una empresa para maximizar su producción utilizando la menor cantidad de insumos posible. Guía para la valoración:

- ¿Dispone de indicadores y registros de datos para medir productividad?
- ¿Compara sus niveles de productividad con la competencia?
- ¿Están informatizadas las operaciones del sector de producción?
- ¿Se le proporciona al personal una guía detallada sobre cómo llevar a cabo las principales tareas de manera operativa?

Tecnología: la tecnología tiene un impacto significativo en la reducción de costos mediante la optimización de procesos y recursos. Implica la aplicación de conocimientos y habilidades para adoptar nuevas tecnologías de insumos o de procesos puede mejorar la eficiencia, calidad de los productos y contribuir al bienestar de las personas. La capacidad tecnológica se mide a través de: stock de tecnologías, know-how para aplicarlas y capacidad de innovación. Guía para la valoración:

- ¿Considera que la tecnología aplicada en su empresa mejorará la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa?
- ¿Utiliza herramientas tecnológicas que fomenten la colaboración entre equipos, la comunicación y el flujo de información?
- ¿Utiliza tecnología que automatiza procesos y aumenta la eficiencia?
- ¿Dispone de tecnologías que mejoran la calidad de su producto?
- ¿Analiza periódicamente en qué tecnologías podría invertir para lograr una optimización operativa?
- ¿Dispone de una estrategia de incorporación de nuevas tecnologías para la producción?

Costo: refiere al valor monetario asignado al uso de los recursos de producción durante la creación de un producto o servicio. Los costos más bajos amplían los márgenes de ganancia lo que permite a una empresa ser más competitiva. Guía para la valoración:

- ¿Cuenta con información precisa y confiable sobre costos?
- ¿Analiza y compara sus costos periódicamente con otras empresas del sector?
- ¿Identificó los rubros que de mayor impacto en los costos?
- ¿Dispone de sistemas para medir y monitorear costos y resultados económicos de la empresa?
- ¿Sabe si sus costos son menores que los ingresos?

Nodo Rojo: competencia estratégica

Gestión estratégica: refiere a la existencia de objetivos a largo plazo, formulación de estrategias y planes para alcanzarlos, considerando tanto los recursos y capacidades internas de la empresa como el entorno en el que opera. Guía para la valoración:

- ¿Están definidas y formalizadas la visión y misión como empresa?
- ¿Se alinean con los objetivos a largo plazo?
- ¿Realiza análisis del entorno e interno para identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades?

Gestión táctica y operativa: alude a la presencia de planificación de acciones para la implementación de la estrategia y ejecución de operaciones que garanticen la eficiencia y eficacia en producción y comercialización de bienes y servicios. Guía para la valoración:

- ¿Define objetivos y formula planes de corto y mediano plazo?
- ¿Tiene definido objetivos cuantificables e indicadores que midan la eficiencia en la asignación de recursos y en los procesos?
- ¿Lleva registros confiables y datos precisos?
- ¿Planifica las actividades diarias?
- ¿Implementa la automatización de procesos y utiliza tecnología adecuada para optimizar los procesos y reducir los tiempos de inactividad?

Medición de resultados y evaluación de la estrategia: existencia de sistemas de información que permitan evaluar el desempeño de la empresa y el resultado de la estrategia. Guía para la valoración:

- ¿Cuenta con indicadores e índices que permitan evaluar el desempeño de la empresa?
- ¿Posee indicadores e índices para evaluar el resultado de la estrategia?
- ¿Utiliza metodologías para realizar el seguimiento de las estrategias?
- ¿Implementa estrategias para mantenerse competitivos en el mercado?

Finanzas: se relaciona con la gestión adecuada de los recursos financieros, inversiones y flujo de caja para impulsar el crecimiento y desarrollo de la empresa. Guía para la valoración:

- ¿Realiza una planificación económica financiera?
- ¿Analiza regularmente indicadores como: liquidez, solvencia, endeudamiento y rentabilidad?
- ¿Utiliza estrategias para gestionar los riesgos financieros (anulación, mitigación y/o transferencia)?
- ¿Evalúa las inversiones para los proyectos?
- ¿Analiza las fuentes de financiamiento utilizadas por su empresa?

Calidad del producto: tiene que ver con el aseguramiento de la calidad de los productos ofrecidos para lograr su diferenciación y el desarrollo de la ventaja competitiva. Guía para la valoración:

- ¿El producto ofrecido cumple con los estándares de calidad que demanda el mercado?
- ¿Conoce cuáles son los atributos específicos que afectan la calidad del producto?
- ¿Monitorea indicadores de calidad?
- ¿Implementa estrategias para diferenciarse del resto?
- ¿Compara características, funcionalidades y desempeño de los productos con los de la competencia?
- ¿Analiza los costos asociados con el logro de la calidad de los productos?

Comercialización y mercado: hace referencia a las estrategias y acciones enfocadas en planificar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la venta de productos, con el objetivo de mantener la competitividad de la empresa y alcanzar sus metas comerciales. Guía para la valoración:

- ¿Dispone de un plan para agregar valor a su producción a corto o mediano plazo?
- ¿Trabaja con modelos de comercialización complementarios (mercado futuro/opciones/otros)?
- ¿Tiene un Plan de Comercialización para el corto y mediano plazo?
- ¿Conoce a sus competidores, cómo se posicionan en el mercado, qué canales de distribución utilizan, en qué segmento compiten?
- ¿Tiene claro en qué segmento de mercado opera? ¿Cuáles son los nichos o grupos de clientes más relevantes? ¿Se encuentra su estrategia de comercialización alineada con las necesidades y preferencias de estos segmentos?
- ¿Analiza tendencias de mercado para definir tus estrategias de comercialización?

Nodo Azul: fuentes de ventajas competitivas

Innovación: es la capacidad de la empresa para desarrollar nuevos productos, procesos o métodos que le brinden una ventaja competitiva en el mercado. Guía para la valoración:

- ¿Las innovaciones implementadas generan un impacto positivo en la empresa?
- ¿Considera que la empresa está abierta a introducir cambios en las prácticas actuales o en la forma de hacer negocios para generar nuevo valor?
- ¿Existe una cultura que fomente la creatividad y el cambio?
- ¿Participa a sus empleados en el proceso de innovación?
- ¿Está informado sobre las tendencias en innovación y evalúa cómo pueden ser aplicadas?

Recursos humanos: refiere a las políticas, procedimientos y acciones vinculadas a la gestión del personal. Guía para la valoración:

- ¿Tiene planteadas estrategias para retener y fomentar el desarrollo profesional?
- ¿Mide el desempeño de los recursos humanos?
- ¿Considera que los resultados obtenidos por los recursos humanos están contribuyendo al éxito de la empresa? ¿Se evalúa el clima laboral?
- ¿Se contrata a personas con habilidades y valores alineados con la estrategia de la empresa? ¿Ofrece capacitaciones a sus empleados para mejorar sus habilidades?
- ¿El equipo de recursos humanos está generando ideas innovadoras?

Infraestructura: remite a la dotación y uso de infraestructura física en la producción y respaldo de la estrategia empresarial. La ubicación de la empresa es estratégica, reduce costos logísticos o mejora el acceso al mercado. Guía para la valoración:

- ¿La infraestructura que posee la empresa le permite cumplir con los objetivos de producción propuestos?
- ¿Se diferencia en la dotación y uso de infraestructura de la competencia?
- ¿La empresa está cerca de los clientes, proveedores o centros de distribución?

Ponderación y valoración de las variables:

Se incluye una ponderación de cada variable en la empresa, que impacta en la valoración que se le otorgue en el análisis de la empresa y de la competencia, como se explica a continuación.

La “ponderación” se refiere a la importancia relativa de la variable dentro del contexto de la estrategia de la organización, expresados en valores de 0 a 1. Es fundamental asegurar que la suma de todas las ponderaciones sea igual a 1. Esto garantiza que se esté considerando la estrategia de la organización. Los factores más críticos o relevantes pueden recibir un peso más alto. Cuando se asigna una ponderación a cada variable, se está estableciendo cuánto peso tendrá esa variable en la toma de decisiones estratégicas.

Tanto para el análisis de la empresa como de la competencia, la “valoración” se refiere a la evaluación numérica de cada factor en función del estado de la variable analizada en la empresa o en los competidores según corresponda. La escala de puntuación propuesta es de 1 a 5, para evaluar los factores, donde 1 representa estado “muy deficiente” y 5 “excelente”:

1 - Muy deficiente:

La situación es extremadamente insatisfactoria.

Se requieren acciones urgentes para abordar el problema.

La variable presenta un rendimiento muy por debajo de lo esperado.

2 - Insatisfactorio:

La situación es negativa y necesita mejoras significativas.

Se observan problemas evidentes que deben ser atendidos.

La variable no cumple con los estándares mínimos requeridos.

3 - Aceptable:

La situación es aceptable, pero aún hay margen para mejoras.

Hay oportunidades para realizar ajustes y mejoras incrementales.

La variable está aproximadamente en el nivel esperado, pero podría ser optimizada.

4 - Bueno:

La situación es positiva y cumple con los estándares esperados.

Se identifican aspectos favorables y áreas de éxito.

La variable está por encima del promedio y contribuye positivamente al resultado general.

5 - Excelente:

La situación es sobresaliente y supera las expectativas.

Se destacan aspectos excepcionales y de alto rendimiento.

La variable es un punto fuerte y genera un impacto significativo en los resultados.

La Guía para la valoración facilita la evaluación de las variables mencionadas. Tanto la ponderación como la valoración se emplean para clasificar y priorizar los factores relevantes. Esto permite a la organización comprender mejor su posición relativa frente a sus competidores en cada variable en particular, así como en general de la empresa y de los competidores. De esta forma, se fundamenta la toma de decisiones estratégicas.

Conformación del instrumento

El Instrumento de Evaluación de Competitividad Empresarial en el Sector Agroalimentario (IECEA) queda conformado como se observa en la Tabla 1.

El análisis comenzará evaluando cada variable de la empresa en comparación con las mismas variables de los competidores de manera individual. Posteriormente, se realizará una comparación más agregada por nodos, que son grupos de variables relacionadas, y finalmente, se hará una comparación general a nivel de toda la empresa. La tabla sintetiza estos resultados automáticamente en la columna final, denominada “Posición relativa del Perfil Competitivo”, utilizando un “+” para

contribuyen al desempeño general, facilitando la identificación de competencias clave y áreas que requieren mejoras. La comparación general proporciona una visión global de la competitividad de la empresa en su conjunto, integrando todas las variables y nodos evaluados.

De esta manera, se determinan las competencias clave para lograr el éxito competitivo, diferenciando las variables y nodos identificados. Se pondera y valora cada una según su influencia relativa en la obtención de la ventaja competitiva.

Además, el modelo construido, dispone de un resumen de las ponderaciones y valoraciones totales a nivel de empresa y de la competencia, como así también el perfil competitivo para cada nodo y a nivel global (Tabla 2).

Resumen	Empresa		Competencia		Posición relativa del Perfil Competitivo
	Ponderación	Total	Total		+/-
Subtotal nodo verde	0	0	0		-
Subtotal nodo rojo	0	0	0		-
Subtotal nodo azul	0	0	0		-
SUMA	0	0	0		-

Tabla 2. Resumen del Instrumento para medir competitividad.
Table 2. Summary of the Instrument for Measuring Competitiveness.

El propósito del estudio de la posición competitiva es determinar si la empresa cuenta con los recursos estratégicos adecuados para enfrentar la competencia existente y potencial y para contrarrestar la influencia de clientes y proveedores en las negociaciones. Utilizando los datos recopilados del análisis interno y externo, se realiza una evaluación tanto de la propia empresa como de sus competidores en cada una de las variables pertinentes. Esta evaluación proporciona una perspectiva de la posición relativa de la empresa en el mercado. El perfil competitivo resultante ayuda a identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora en comparación con los principales competidores.

La valoración total de la empresa y de los competidores puede variar entre 1 y 5. Un valor cercano a 1 indica un rendimiento extremadamente deficiente que requiere acciones urgentes para mejorar la competitividad. Un valor más cercano a 5 implica un rendimiento sobresaliente, que supera las expectativas, destacando aspectos excepcionales y de alto rendimiento en la competitividad de la empresa en el mercado.

Después de llevar a cabo el diagnóstico y comprender la posición competitiva de la empresa en relación con sus competidores, será indispensable desarrollar una estrategia renovada que aborde las discrepancias identificadas en el análisis previo. Esta estrategia deberá estar diseñada para capitalizar los puntos fuertes de la empresa y abordar sus áreas de mejora, con el objetivo final de mejorar su competitividad en el sector.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Este proceso de revisión bibliográfica y análisis de metodologías contribuyó directamente a los objetivos específicos del estudio, proporcionando una base sólida para la selección de variables pertinentes y la elaboración de un marco de evaluación adaptado a las empresas agropecuarias del centro de Santa Fe, Argentina.

Se obtuvo un instrumento integral diseñado para medir la competitividad en el contexto específico de las empresas agropecuarias. Este instrumento representa un paso significativo hacia la comprensión y evaluación de los factores que influyen en la capacidad de una empresa para competir de manera efectiva en su mercado objetivo.

La gestión efectiva de los recursos, tanto tangibles como intangibles, emerge como un aspecto crucial dentro de este marco de evaluación, para alcanzar la ventaja competitiva en el mercado. Los

recursos, por sí mismos, no aseguran esta ventaja; su valor depende de la manera en que se empleen y gestionen. Por lo tanto, la habilidad para integrar los recursos tangibles e intangibles de una empresa es fundamental para desarrollar competencias distintivas.

Estas competencias se derivan tanto de una evaluación interna como externa de la organización. Internamente, se requiere introspección para identificar las habilidades y conocimientos propios de la empresa. Externamente, es esencial considerar la percepción y valoración que los clientes tienen sobre los productos o servicios ofrecidos. En ocasiones, la empresa puede sobreestimar su capacidad de diferenciación o excelencia tecnológica, lo que subraya la importancia de comprender la perspectiva del cliente.

El análisis del perfil competitivo permite a la empresa identificar sus fortalezas y debilidades en comparación con sus competidores principales. A partir de este diagnóstico, la empresa puede desarrollar estrategias y estructuras que le permitan abordar las brechas identificadas. Esto implica adaptarse y evolucionar constantemente para mantenerse relevante y competitivo en un entorno empresarial dinámico y cambiante.

En resumen, la capacidad de gestionar y combinar eficazmente los recursos internos y externos de una empresa es fundamental para desarrollar competencias distintivas y alcanzar la ventaja competitiva. Esto requiere una evaluación exhaustiva, tanto interna como externa, seguida de la implementación de estrategias que capitalicen las fortalezas y aborden las debilidades identificadas. Además, es clave considerar que, como plantea Gimbert (2020) la estrategia no es inamovible y hemos entrado en una época en la que su fecha de caducidad, siendo como siempre imprevisible, tiende a ser aún más reducida lo que obliga a las empresas a estar siempre pendientes de ella.

El instrumento de medición de la competitividad para empresas agropecuarias elaborado se caracteriza por su dinamismo, reflejando la naturaleza cambiante de las estrategias. Al ser las estrategias empresariales agropecuarias inherentemente dinámicas, la revisión frecuente de las ponderaciones de las variables posibilita capturar de manera precisa y oportuna los cambios en el panorama competitivo.

Como futuras líneas de investigación, se sugiere profundizar en el estudio de cómo las empresas agropecuarias pueden desarrollar capacidades de adaptación y flexibilidad para responder de manera efectiva a los cambios en el entorno competitivo.

Se destaca la importancia de investigar cómo las empresas pueden integrar herramientas de análisis de datos y tecnologías emergentes para mejorar su capacidad de evaluación y toma de decisiones en un contexto empresarial cada vez más complejo y dinámico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acetta, P. M., Castignani, M. I. y Rossler, N. (2022). Factores del contexto que afectan la competitividad de empresas lecheras del centro de Santa Fe. *FAVE Sección Ciencias Agrarias*, 21. <https://doi.org/10.14409/fa.v21i1.11104>
- Angulo Cuentas, G. (2007). Diseño y Validación de una Metodología para la Revisión de patentes: Caso Práctico: Celdas de Combustible. *Revista Teknos*, 2.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>
- Castignani, M. I. (2003). Análisis de la oferta de productos y demanda de insumos de empresas lecheras argentinas a partir de la función de beneficios [Tesis de Magister], Universidad Católica de Chile. <https://www.fca.unl.edu.ar/tictambo/web/docs/TesisCastignani.pdf>
- Castignani, M. I., Blangetti, E., Osan, O., Rossler, N. y Cursack, A. M. (2012). Los recursos humanos en la empresa lechera. VII Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales, 19. <https://www.fca.unl.edu.ar/tictambo/web/docs/RecHumanosEmpresaLechera.pdf>
- Christensen, C. M. (2008). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail* (Rev., updated, and with a new chapter, [Nachdr.]). Harvard Business School Press.

Acetta, P. M., Castignani, M. I., Rossler, N., Suero, M. y Migliarini, A.

- Cursack, A. M., Travadelo, M., Osan, O., Castignani, M. I. y Suero, M. (2001). La Competitividad de las Actividades Agropecuarias en la Cuenca Central Santafesina: Un Análisis Microeconómico. *FAVE*, 15(2), 2. <https://doi.org/10.14409/fave.v15i2.3112>
- Gimbert, X. (2020). La estrategia en tiempos disruptivos. 304. <https://www.harvard-deusto.com/la-estrategia-en-tiempos-disruptivos>
- Hernandez Sampieri, R.; Fernandez Collado, C. y Pilar Baptista, L. (2006). *Metodología de la investigación*. Cuarta edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Latruffe, L. (2010). Competitiveness, Productivity and Efficiency in the Agricultural and AgriFood Sectors. *OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers*, 30. <http://dx.doi.org/10.1787/5km91nkd6d6-en>
- Rosler, N. (2012). Sistemas de producción lecheros del departamento las colonias: Efectos de variables exógenas sobre la competitividad microeconómica y la asignación de recursos bajo condiciones de riesgo. [Tesis Posgrado]. Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.
- Rumelt, R. P. (2011). *Good strategy, bad strategy: The difference and why it matters*. Profile Books.
- Saavedra García, M. L. y Milla Toro, S. O. (2017). La competitividad de la Mipyme en el nivel micro: El caso de Querétaro, México. *Economía y Sociedad*, 22. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64624867005.pdf>
- Sáez de Viteri Arranz, D. (2000). El potencial competitivo de la empresa: Recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(3), 71-86.
- Torres, M., Sánchez, N. y Corbele, F. (2020). Mapa de la Competitividad en microempresas de la agroindustria alimentaria, *Revista Espacios*, 41(5), 12.
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523-538. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>
- VOS viewer (versión 1.6.19). (2023). [Software]. <https://www.vosviewer.com/>
- Zhang, X., Shen, L., Wu, Y., & Fan, L. C. N. (2009). Competitiveness assessment for real estate enterprises in china: A model-procedure. *International Journal of Strategic Property Management*, 13(3). <https://doi.org/10.3846/1648-715X.2009.13.229-245>
- Zotero (versión 6.0.26). (2023). [Software].