

Peralta Arancibia, Kevin Daniel

Estado de competitividad de la industria cárnica en las Provincias de Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Agronegocios y Alimentos**

Director: Giletta, Martín

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.





**UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CÓRDOBA**

Universidad Jesuita

**FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS
MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS Y ALIMENTOS**

Trabajo Final

**ESTADO DE COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA CÁRNICA BOVINA EN LAS
PROVINCIAS DE CÓRDOBA, SANTA FE Y BUENOS AIRES**

Director: Lic. (Mgter.) Martín Giletta.

Maestrando: Lic. Kevin Daniel Peralta Arancibia.

Córdoba, Argentina

2020

Resumen Ejecutivo

En la actualidad (2020) el desempeño industrial orientado hacia la competitividad es importante dentro de toda actividad económica, empresa privada o pública, para competir en el entorno, local e internacional, ello requiere disponer de una herramienta de diagnóstico industrial que permita identificar, aplicar y comunicar su ventaja competitiva, y de esta forma una organización podría aprovechar las oportunidades del contexto en el que opera.

La presente investigación académica, estableció el estado de competitividad de la industria cárnica bovina Argentina (ver punto 4.4.), a través del diagnóstico de los plantas frigoríficas seleccionadas por el volumen de exportación de carne congelada, frigorífico Logros (localidad de Rio Segundo, Provincia de Córdoba), frigorífico Friar (localidad de Nelson, Provincia de Santa Fe) y el frigorífico Gorina (localidad de La Plata, Provincia de Buenos Aires).

Para establecer el estado de competitividad de la industria cárnica bovina Argentina se analizó, interpreto y empleo la teoría de competitividad y el criterio de gestión estratégica. También se utilizó como base metodológica el mapa de competitividad del Banco interamericano de desarrollo, BID, así mismo se ajustaron los componentes técnicos (factores y variables), respecto las características específicas del sector cárnico argentino, frigorífico bovino exportador de cortes congelados.

En este sentido, la presente investigación propone una herramienta de diagnóstico industrial (ver punto 3.3.) que permita determinar el desempeño competitivo de un frigorífico cárnico bovino, habilitado para exportar cortes congelados.

Palabras Clave

Competitividad, industria cárnica Argentina, frigoríficos bovinos, diagnostico industrial, herramienta de competitividad.

AGRADECIMIENTO

Agradecer a Dios por haberme acompañado en cada momento de mi vida, también destacar el apoyo recibido por parte de mi familia, a mi padre Jorge Peralta García, mi madre Mercedes Arancibia Dávila, a mis hermanos Ariel, Yamil y Paola, y a mi sobrina Shamira. Valoro las amistades y vivencias desarrolladas en la República Argentina y a mi tutor de tesis quién me apoyo en el proceso de investigación, Mgter. Martin Giletta.

Lic. Kevin Daniel Peralta Arancibia

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación, tesis de maestría, a mis bisabuelos Jorge Peralta Alvarado y Inés Pabón de Peralta. Mis bisabuelos en vida fueron emprendedores y visionarios, valoraban a su familia y porque rescato valores humanos sobre ellos, comparto este logro con ellos y mi familia.

Lic. Kevin Daniel Peralta Arancibia

Resumen Ejecutivo

Dedicatoria

Agradecimiento

ÍNDICE

Introducción **Página**

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1.	Antecedentes.....	10
1.1.1.	Competitividad en Argentina.....	10
1.1.2.	Industria cárnica.....	12
1.2.	Problema científico.....	14
1.3.	Objetivo de investigación.....	15
1.3.1.	Objetivo general.....	15
1.3.2.	Objetivos específicos.....	15
1.4.	Alcance de investigación.....	15
1.4.1.	Alcance Temático.....	15
1.4.2.	Alcance Temporal.....	16
1.4.3.	Alcance Geográfico.....	16

CAPÍTULO II

FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1.	Referencias conceptuales.....	17
2.1.1.	Administración estratégica.....	17
2.1.2.	Evolución teórica de la competitividad.....	17
2.1.3.	Clasificación de la Competitividad.....	19
2.1.3.1.	Nivel Meta.....	20
2.1.3.2.	Nivel Micro.....	20
2.1.3.3.	Nivel Meso.....	20
2.1.3.4.	Nivel Macro.....	20
2.1.4.	Teoría de la ventaja competitiva.....	20
2.1.5.	Estrategias competitivas.....	21
2.1.5.1.	Liderazgo en costes.....	22
2.1.5.2.	Diferenciación.....	22
2.1.5.3.	Enfoque.....	22
2.2.	Contexto referencial.....	23
2.2.1.	Sector cárnico argentino.....	23

2.2.2.	Producción primaria bovina argentina.....	25
2.2.3.	Industria procesadora de carne bovina.....	27
2.3.	Estudios previos referentes al objeto de estudio.....	29
2.3.1.	Mapa de competitividad del BID.....	30
2.3.2.	Modelo matemático para determinar la competitividad de las pymes.	30
2.3.3.	Modelo de competitividad empresarial de la Universidad Manuela Beltrán.....	31
2.3.4.	Modelo de Medición para empresas del Sector Comercial AMCO.....	31

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1.	Método de investigación.....	32
3.2.	Diseño de investigación.....	32
3.2.1.	Tipo de investigación.....	33
3.2.2.	Población de estudio.....	33
3.2.3.	Unidad de análisis.....	33
3.2.4.	Técnica de recolección de información.....	34
3.3.	Diagnóstico de competitividad industrial.....	34
3.4.	Procesamiento de datos.....	37

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1.	Frigorífico Logros S.A.....	38
4.2.	Frigorífico FRIAR.....	48
4.3.	Frigorífico Gorina SAIC.....	58
4.4.	Industria cárnica bovina Argentina.....	67

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	Conclusiones.....	69
5.2.	Recomendaciones.....	71
	Bibliografía.....	72
	Anexos.....	74

Índice de Tablas

Tabla N°1	Competitividad en América Latina y el Caribe.....	11
Tabla N°2	Exportación Argentina de carne congelada.....	13
Tabla N°3	Principales países exportadores de carne bovina.....	24
Tabla N°4	Valor promedio de carne bovina congelada por tonelada.....	24
Tabla N°5	Principales países productores de bovinos.....	26
Tabla N°6	Unidad de análisis, frigoríficos cárnicos bovinos lideres.....	33
Tabla N°7	Puntuación del diagnóstico industrial sobre competitividad.....	35
Tabla N°8	Nivel de competitividad obtenida por la industria.....	36
Tabla N°9	Guía de autogestión, diagnostico industrial propuesto.....	37
Tabla N°10	Principales países procesadores de carne bovina.....	68

Índice de Figuras

Figura N°1	Exportación de carne bovina Argentina, periodo 2014 al 2018...	12
Figura N°2	Principales Provincias argentinas productoras de ganado bovino.....	14
Figura N°3	Clasificación de la competitividad.....	19
Figura N°4	Variación porcentual interanual del sector alimentos y bebidas...	23
Figura N°5	Proceso productivo en la industria frigorífica bovina.....	28
Figura N°6	Herramienta grafica del diagnóstico de competitividad industrial..	36
Figura N°7	Evaluación de competitividad industrial del frigorífico Logros.....	39
Figura N°8	Factor gestión estratégica, frigorífico Logros.....	39
Figura N°9	Factor producción y operaciones, frigorífico Logros.....	40
Figura N°10	Factor gestión de calidad, frigorífico Logros.....	41
Figura N°11	Factor comercialización, frigorífico Logros.....	43
Figura N°12	Factor administración financiera, frigorífico Logros.....	44
Figura N°13	Factor talento humano, frigorífico Logros.....	45
Figura N°14	Factor desarrollo sustentable, frigorífico Logros.....	46
Figura N°15	Factor sistema de información, frigorífico Logros.....	47
Figura N°16	Evaluación de competitividad industrial del frigorífico Friar, Planta Nelson.....	49
Figura N°17	Factor gestión estratégica, frigorífico Friar.....	49
Figura N°18	Factor producción y operaciones, frigorífico Friar.....	50
Figura N°19	Factor gestión de calidad, frigorífico Friar.....	52
Figura N°20	Factor comercialización, frigorífico Friar.....	53
Figura N°21	Factor administración financiera, frigorífico Friar.....	55
Figura N°22	Factor talento humano, frigorífico Friar.....	56

Figura N°23	Factor desarrollo sustentable, frigorífico Friar.....	57
Figura N°24	Factor sistema de información, frigorífico Friar.....	58
Figura N°25	Evaluación de competitividad industrial del frigorífico Gorina.....	59
Figura N°26	Factor gestión estratégica, frigorífico Gorina.....	60
Figura N°27	Factor producción y operaciones, frigorífico Gorina.....	60
Figura N°28	Factor gestión de calidad, frigorífico Gorina.....	61
Figura N°29	Factor comercialización, frigorífico Gorina.....	62
Figura N°30	Factor administración financiera, frigorífico Gorina.....	64
Figura N°31	Factor talento humano, frigorífico Gorina.....	65
Figura N°32	Factor desarrollo sustentable, frigorífico Gorina.....	66
Figura N°33	Factor sistema de información, frigorífico Gorina.....	66
Figura N°34	Estado de competitividad de la industria cárnica bovina Argentina.....	67

Introducción

Las empresas operan en un entorno altamente rivalizado, compiten con empresas locales e internacionales, donde solo se destacan las empresas competitivas, y como resultado obtienen mejor participación de mercado, rentabilidad superior, entre otros. Un concepto general sobre competitividad es la capacidad de gestionar los recursos y habilidades disponibles por una organización.

La presente investigación académica, contribuye al campo de la ciencia administrativa y agraria, como herramienta situacional para establecer el estado de competitividad de la industria cárnica bovina Argentina, respecto a las plantas frigoríficas seleccionadas (ver punto 3.2.3.), frigorífico Logros (localidad de Río Segundo, Provincia de Córdoba), frigorífico Friar (localidad de Nelson, Provincia de Santa Fe) y el frigorífico Gorina (localidad de La Plata, Provincia de Buenos Aires).

En este sentido la industria cárnica Argentina, frigoríficos bovinos de exportación, atraviesan una situación positiva para aumentar su presencia y participación internacional (ver punto 1.1.2.), oportunidad que puede ser aprovechada a través de la competitividad industrial.

Por estas razones la presente investigación propone una herramienta de diagnóstico industrial que permita determinar el desempeño competitivo empresarial, específicamente para un frigorífico cárnico bovino, habilitado para exportar cortes congelados.

Para establecer el estado de competitividad de la industria cárnica bovina Argentina se utilizó como base metodológica el mapa de competitividad del Banco interamericano de desarrollo, BID, también se ajustaron los componentes técnicos (factores y variables), respecto las características específicas del sector cárnico argentino, frigorífico bovino exportador de cortes congelados.

Los componentes técnicos fueron identificados en el recorrido de cada planta productiva sujeto de análisis, también en las entrevistas sostenidas con los responsables del área productiva, aplicando los instrumentos de recolección de información correspondientes, guía de observación y una entrevista semi estructurada (ver punto 3.2.4.).

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes

El término competitividad, ha planteado una profunda discusión teórica sobre su concepto, presentándose múltiples criterios, enfoques y opiniones sobre su significado, determinación del método y parámetros para su medición, o en la explicación de sus factores determinantes (Horta, 2014).

La competitividad entendida desde sus diferentes niveles de análisis, está compuesta por: el nivel país, región, industria y empresa, planteamiento basado en la teoría de competitividad sistémica (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, 1996), desarrollada por el Instituto alemán para el Desarrollo (IAD), dicho enfoque plantea que la competitividad es un sistema conformado por cuatro niveles que interactúan entre sí, con vista a un eficaz desarrollo del entorno empresarial.

La competitividad industrial, es la capacidad de los sectores industriales de un país para aumentar su presencia en los mercados nacionales e internacionales, al tiempo que desarrollan actividades industriales con mayores niveles de valor agregado y contenido tecnológico, en este sentido identificar y ajustar las ventajas competitivas al cambio, respecto el contexto donde operan (Peralta, 2018).

Según Michael Porter (1990) y Eduardo Doryan (1999), la competitividad de un país se obtiene por el éxito agregado de las miles de unidades económicas básicas. Es decir, son las empresas las que generan las ventajas competitivas en los mercados internacionales, cuando consiguen incrementar la productividad de los recursos disponibles por las mismas.

Por tanto, es importante, crear y mantener ventajas competitivas a nivel de industrias y firmas, teniendo en cuenta que los gobiernos no controlan las ventajas competitivas nacionales, solamente las influyen, con miras a promover el desarrollo sostenible de la competitividad.

1.1.1. Competitividad en Argentina

El Informe Global de Competitividad (2018), del Foro Económico Mundial¹ (FEM), presentado en Ginebra, Suiza, analiza la competitividad de 140 países cuya columna vertebral del informe es el Índice de Competitividad Global² (ICG) el cual califica el nivel de competitividad de los países miembros del FEM.

¹ El Foro Económico Mundial (World Economic Forum – WEF por sus siglas en inglés), publica el Informe de Competitividad Global, que analiza las políticas y factores que determinan la productividad de las economías, con base a estadísticas nacionales e internacionales.

² El Índice de Competitividad Global (ICG), columna vertebral del Informe Global de Competitividad, captura el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el crecimiento económico sostenible y ayudan a explicar por qué algunos países son más exitosos que otros en

El ICG de 2018 reveló que Argentina se halla ubicada en el puesto 81, entre 140 países que anualmente son objeto de evaluación, 11 puestos arriba que en 2017. Los 10 primeros países de América Latina y el Caribe que promueven la competitividad y la posición de Argentina, entre 2014 – 2018, es la siguiente:

**Tabla 1:
Competitividad en América Latina y el Caribe**

PAISES	2014 – 2015	2015 - 2016	2016 - 2017	2017 – 2018
CHILE	33	35	33	33
MÉXICO	61	57	51	46
URUGUAY	80	73	76	53
COSTA RICA	51	52	47	55
COLOMBIA	66	61	66	60
PERÚ	65	69	72	63
PANAMA	48	50	50	64
BRASIL	57	75	80	72
ARGENTINA	104	106	92	81
REPUBLICA DOMINICANA	101	98	104	82
BOLIVIA	105	117	-	105

Fuente: Informe del Foro Económico Mundial, 2018.

* Clasificación en base a 140 países.

** Debido a la insuficiencia de datos no se calificó a Bolivia en el informe 2017.

Según el informe del FEM 2017 – 2018, el país mejor valorado en América Latina es Chile³ ubicado en el puesto 33 de 140 países, seguido de México, ubicado en el puesto 46. El primero mantuvo su posición de liderazgo, en tanto que el segundo avanzó cinco escalones, respecto a sus calificaciones al informe anterior.

El puesto que ocupa Argentina respecto a la competitividad es bajo en relación a los países del mundo, revelado por el informe del ICG en 2018, esta relación también se ve reflejada en el desempeño de sus industrias.

Un indicador económico que muestra el desempeño de la industria Argentina es el desarrollo del sector industrial manufacturero, en este sentido el estimador industrial⁴ para el periodo julio de 2018 descendió 5,7% respecto al mismo mes del año 2017, mostrando que la actividad industrial manufacturera Argentina ingresó a una fase de desaceleración.

El puesto que ocupa Argentina respecto a la competitividad, y el desempeño de su actividad industrial manufacturera refleja una situación negativa para la industria cárnica argentina.

elevantar, de manera sostenible, su productividad, niveles de ingreso y oportunidades para sus respectivas poblaciones.

³ Chile se ubica en el puesto 33 según el informe del Foro Económico Mundial 2017-2018, siendo el país que lidera América del Sur durante los últimos años.

⁴ El estimador mensual industrial (EMI) elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Censo de la República Argentina, INDEC. Mide el desempeño del sector manufacturero, el cálculo se efectúa en base a unidades físicas de producción de distintos sectores industriales.

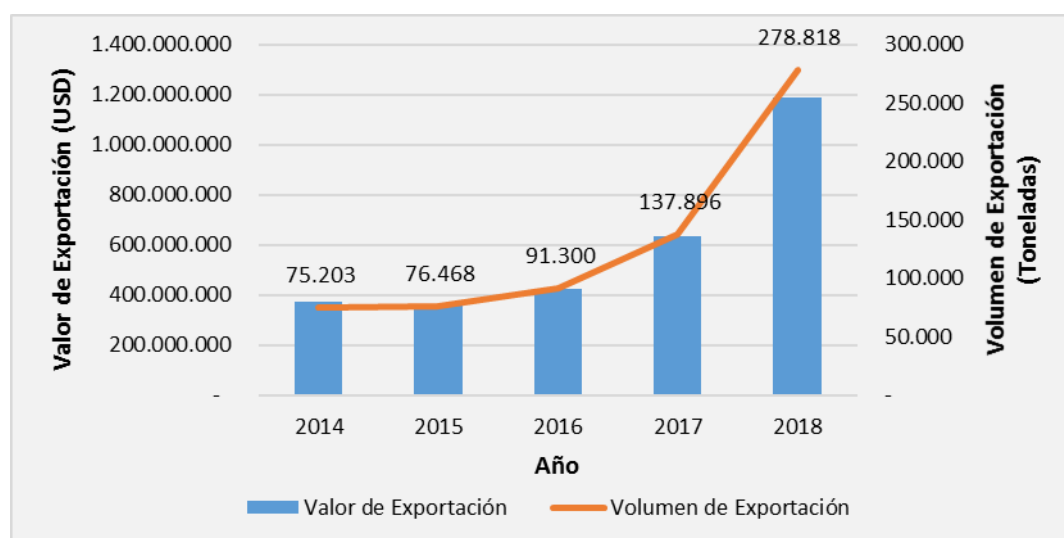
1.1.2. Industria cárnica

La industria cárnica bovina argentina, está compuesta por un conjunto de frigoríficos⁵, plantas de producción dedicados a la faena⁶ y al procesamiento de carne bovina. La clasificación de los frigoríficos se distinguen según su capacidad productiva, y su habilitación al mercado nacional e internacional a cargo del Servicio nacional de sanidad y calidad agroalimentaria, (SENASA).

En este sentido, la industria frigorífica Argentina está compuesta por 30 empresas frigoríficas habilitadas (ver Anexo 1) por SENASA para exportar carne bovina, gestión 2018.

Las exportaciones de carne bovina, para la gestión 2018 generaron USD.1.191.282.000 dólares estadounidenses, y un volumen de 278.814 toneladas, respecto a cortes congelados, el desempeño comercial de la industria cárnica representa un incremento del 87% en valor (USD. 636.125.000 de dólares) y del 102% en volumen (137.896 toneladas), respecto al año 2017.

Figura 1:
Exportación de carne bovina Argentina, periodo 2014 al 2018
Expresado en dólares estadounidenses



Fuente: Elaboración propia, en base a el centro de comercio internacional, ITC.

⁵ Un frigorífico o matadero es un establecimiento donde se sacrifican animales y posee cámara frigorífica, pudiendo o no efectuarse tareas de elaboración y/o industrialización, expresado por el Servicio nacional de sanidad y calidad agroalimentaria, SENASA.

⁶ Faena es el trabajo de ejecutar desde el sacrificio de los animales, hasta su entrada a cámaras frigoríficas con destino al consumo o industrialización, expresado por el Servicio nacional de sanidad y calidad agroalimentaria, SENASA.

La exportación de carne bovina, figura N°1, muestra una tendencia ascendente para el periodo 2014 al 2018, con un incremento interanual del 40% aproximadamente, de esta forma para el año 2018, los principales cinco mercados internacionales corresponden a China, Rusia, Israel, Brasil y Alemania, donde destaca China con una participación del 70%, en volumen, ello representa 195.173 toneladas de carne bovina congelada.

Tabla 2:
Exportación Argentina de carne congelada código arancelario 02.02.00
Expresado en dólares estadounidenses

Países	2014	2015	2016	2017	2018
China	96.488.000	173.071.000	228.618.000	407.362.000	861.495.000
Rusia	77.721.000	15.019.000	9.532.000	15.457.000	139.803.000
Israel	96.114.000	95.307.000	115.159.000	119.854.000	107.821.000
Brasil	52.532.000	32.107.000	30.931.000	45.363.000	46.214.000
Alemania	8.148.000	5.067.000	4.835.000	3.691.000	4.371.000
Otros países	44.731.000	44.731.000	44.731.000	44.805.000	70.670.000

Fuente: Centro de comercio internacional, ITC.

Respecto la exportación de carne bovina, Ulises Forte (2018), presidente del Instituto de promoción de carne vacuna Argentina, IPCVA, señala que el mercado Europeo compra cortes de alta calidad, por otra parte Israel y Chile compran el cuarto delantero, China el garrón y el brazuelo, Rusia la falda y Brasil la picaña, en este sentido el mercado nacional consume el corte parrillero o asado, corte de carne bovina que prácticamente no se exporta.

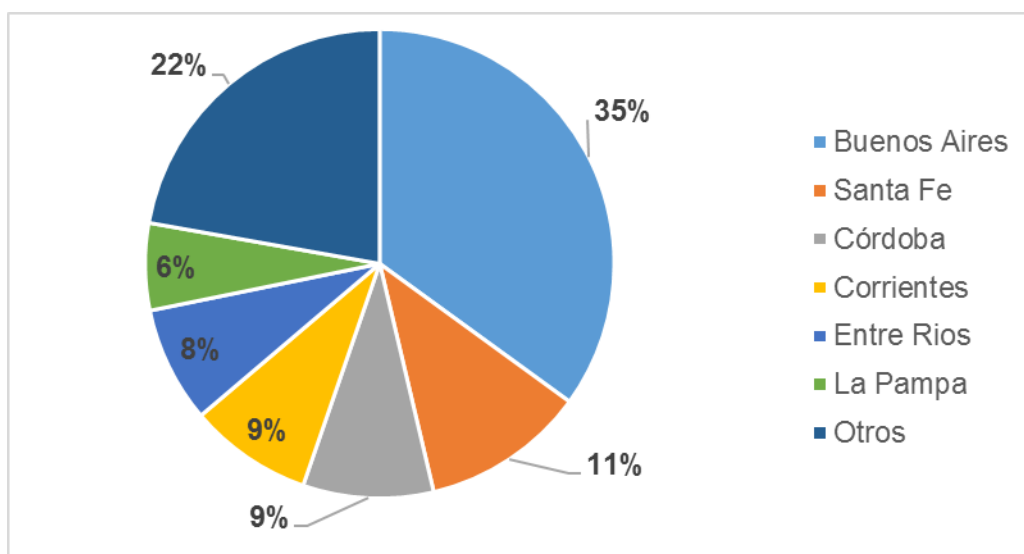
Una relación importante dentro del sector cárnico argentino es el destino del total producido, en toneladas de carne bovina procesada, el año 2018 esta relación fue del 15% para la exportación y el 85% tuvo como destino el mercado interno, con un consumo per cápita de 56 kilogramos, Argentina es el primer consumidor mundial de carne.

En este sentido, la ganadería y la industria de la carne bovina han conformado durante la historia Argentina una de las principales actividades económicas nacionales, junto a la agricultura y la explotación de recursos naturales, (Balestra, 2016).

La principal región productora de carne bovina es el noroeste argentino, NEA, y la pampa húmeda, ver figura N°2, combinadas representan el 80% del rodeo⁷ bovino argentino, y en términos absolutos el rodeo bovino argentino posee 54 millones de cabezas aproximadamente, (Nahirñak, 2018).

⁷ El rodeo, es el denominativo al conjunto de bovinos, representado por vacas, bueyes y toros, correspondientes a la actividad cárnica, para su aprovechamiento y producción, fuente: Sociedad rural Argentina, SRA.

Figura 2:
Principales Provincias argentinas productoras de ganado bovino



Fuente: Ministerio de Hacienda de la Nación, 2018.

La producción y exportación de carne vacuna Argentina posee positivas perspectivas de desarrollo proyectadas para el año 2027, sostiene el equipo de investigación (2018) de la Bolsa de cereales de Rosario, (BCR) y el mercado ganadero (ROSGAN), consideran que las exportaciones de carne bovina podrían registrar 870.000 toneladas para el año 2027.

Así mismo, el informe (2019) del Departamento de agricultura de los Estados Unidos, USDA, proyecta sobre China un incremento del 15% sobre las importaciones de carne bovina, teniendo en cuenta que para 2018 China, es principal importador mundial de carne congelada, con 1.023.398 toneladas, ello representa el 20% del total importado a nivel mundial (5.040.966 toneladas de carne congelada).

Debido a estas perspectivas, la industria cárnica de la Argentina, frigoríficos bovinos de exportación, atraviesan una situación positiva para aumentar su presencia y participación internacional, oportunidad que puede ser aprovechada a través de la competitividad industrial.

1.2. Problema científico

En el contexto descrito, (ver punto 1.1.2), la industria cárnica de las Provincias de Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires, frigoríficos bovinos de exportación, poseen la oportunidad para aumentar su participación dentro del mercado internacional de carne congelada.

En este sentido, el área administrativa de un frigorífico requiere de una herramienta de diagnóstico industrial que permita determinar el desempeño competitivo empresarial, específicamente para un frigorífico cárnico bovino, habilitado para exportar cortes congelados.

En cuanto a la composición de los factores clave para el desempeño competitivo de una industria frigorífica bovina, debe considerarse el conjunto de actividades y recursos administrativos, financieros, productivos y comerciales, que realizan los frigoríficos bovinos de exportación.

Por estas razones la presente investigación se orienta al sector agroindustrial cárnico Argentino, específicamente empresas industrializadoras de carne bovina, exportadoras de cortes congelados, para establecer el estado de la competitividad en el que se encuentran y desempeñan.

De esta manera surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Es competitiva la industria cárnica bovina de las Provincias de Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires, para la exportación de carne congelada?

1.3. Objetivo de investigación

Los objetivos de investigación son los siguientes:

1.3.1. Objetivo general

Establecer el estado de competitividad de la industria cárnica bovina líder en exportación de carne congelada, de las Provincias de Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires.

1.3.2. Objetivos específicos

- Aplicar el modelo de diagnóstico industrial e identificar los factores de competitividad adecuados a las plantas procesadoras de carne bovina, en base al Mapa de competitividad del BID.
- Determinar en las plantas procesadoras de carne bovina, las actividades productivas y comerciales clave para su adecuado desempeño competitivo.
- Identificar las actividades administrativas y de gestión que permitan aumentar la presencia del sector industrial cárnico en mercados internacionales.

1.4. Alcance de investigación

Para el presente trabajo de investigación se toma en cuenta los siguientes alcances:

1.4.1. Alcance temático

La investigación corresponde al área de conocimiento gestión estratégica, específicamente, el tema ventaja competitiva.

1.4.2. Alcance temporal

La obtención de información secundaria estará comprendida desde el año 2014 al 2019. En cuanto a la recolección de información primaria comprenda el primer semestre de la gestión 2019.

1.4.3. Alcance geográfico

El alcance geográfico contempla la localización de las plantas procesadoras de carne bovina, frigorífico Logros (localidad de Rio Segundo, Provincia de Córdoba), frigorífico Friar (localidad de Nelson, Provincia de Santa Fe) y el frigorífico Gorina (localidad de La Plata, Provincia de Buenos Aires).

CAPÍTULO II

FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1. Referencias conceptuales

En este punto se describe las definiciones y conceptos empleados en el presente documento de investigación.

2.1.1. Administración estratégica

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización (Fred R., 2013).

Desde el punto de vista estratégico saber que no hacer es tan importante como saber lo que se debe hacer. La estrategia de una empresa es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones (Rivkin, 2001).

La estrategia tiene que ver con competir de manera diferente, hacer lo que los competidores no hacen o, mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva (Porter, 1996).

2.1.2. Evolución teórica de la competitividad

En 1776, comienza a desarrollarse las bases de la competitividad, con el postulado de Adam Smith en su obra La Riqueza de las Naciones, quien conceptualizó el término Ventaja Absoluta⁸.

David Ricardo en 1821 introdujo el concepto de Ventajas Comparativas⁹, en el cual el país menos eficiente debería especializarse en la producción y exportación del producto en el que su desventaja absoluta sea menor, lográndose que ambos países se beneficien con el intercambio.

⁸ La ventaja absoluta es la habilidad para producir un bien usando menos insumos que otro productor, es decir que la ventaja absoluta está presente cuando algo o alguien es el mejor desarrollando dicha actividad a un costo menor. Definición de diccionario económico web: <http://www.eumed.net/cursecon/dic/dic-cs.htm>.

⁹ La ventaja comparativa es aquella ventaja que goza un país o estado sobre otro, en cuanto al costo de producir algún producto. Por lo general, es una ventaja natural del país, es decir, no ha hecho nada extraordinario para obtener esta ventaja. Definición del diccionario económico financiero web: <http://www.eumed.net/cursecon/dic/dic-cs.htm>.

En su investigación David Ricardo planteo al trabajo como único factor de producción, y que los países no difieren solo en la productividad del trabajo entre diferentes industrias. Los países exportaran los bienes que su trabajo produce de forma relativamente más eficiente e importaran los bienes que su trabajo produce de forma relativamente más ineficiente, donde la pauta de producción de un país está determinada por la ventaja comparativa (Krugman, 2001).

Basado en el trabajo de David Ricardo, Heckscher y Ohlin proponen que las exportaciones de un país utilicen factores abundantes y baratos, para que el precio de un producto entre países se reduzca en el tiempo. Sin embargo, en 1953 evidencias empíricas presentadas por Wassily Leontief demostraban que era exactamente lo contrario, demostración conocida como la Paradoja de Leontief.

Posteriormente, fueron realizados diversos trabajos sobre el tema, proponiendo explicaciones alternativas a esta paradoja. Finalmente, Porter en 1990 adopta una visión más dinámica sobre la creación de ventajas competitivas a través del denominado diamante de competitividad, identificando cuatro atributos fundamentales, o determinantes de la ventaja nacional:

- Condiciones de los factores, se refiere a la mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.
- Condiciones de demanda, la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
- Industrias de soporte o relacionadas, la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores conexos que sean internacionalmente competitivos.
- Estrategia, estructura y rivalidades de la empresa, las condiciones vigentes en la nación, como se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

Como complemento del diamante de competitividad, posteriormente se establecieron otros dos atributos externos que influyen la ventaja competitiva en una nación: la acción del gobierno y la buena (o mala) fortuna.

Por otro lado, a lo elaborado por Michael Porter en los años '90s, autores como Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer (1996) desarrollaron el concepto de competitividad sistémica, en el cual mencionan que la competitividad incluye cuatro niveles analíticos: micro (nivel empresas), macro (nivel nación), meso (instituciones de apoyo) y meta (sociedad).

Estos niveles influyen en las empresas en el plano local, regional, nacional y supranacional.

De manera que la competitividad no es un estadio a alcanzar, sino un proceso continuo de esfuerzos conjuntos hacia la adquisición de atributos diferenciables en el que los resultados se obtienen a largo plazo (Horta, 2014).

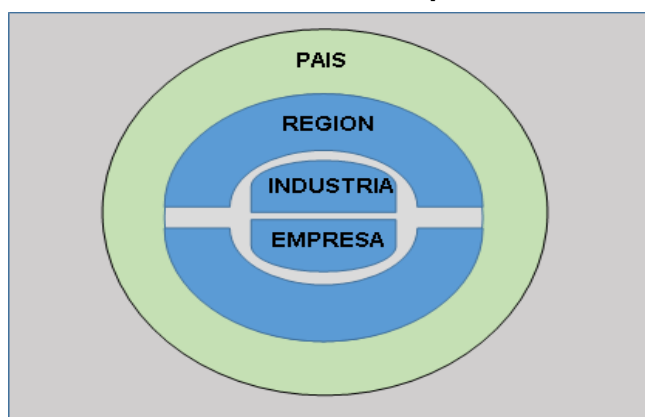
Michael Porter sostiene que la competitividad debe ser entendida como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico, en el que opera (1987).

2.1.3. Clasificación de la competitividad

La competitividad es entendida desde cuatro niveles: nivel país, región, industria y empresas. Dichos niveles se pueden clasificar dentro de una estructura de niveles concéntricos jerarquizados (Abel & Romo, 2004), como se aprecia en la siguiente figura.

Figura 3:

Clasificación de la competitividad



Fuente: Abel y Romo (2004)

La perspectiva de niveles, en cuanto a la clasificación de la competitividad, permite entender que cada uno de los niveles tiene un efecto directo en el desempeño del otro. Es decir, la competitividad de la empresa se encuentra relacionada por las condiciones del nivel de la industria y de la región, de igual manera la competitividad de empresas, industrias y regiones se ve afectada por las condiciones prevalecientes al nivel nacional.

Lo anterior conduce a establecer que al realizar un estudio sobre competitividad, es fundamental tener en cuenta la interacción de los niveles que la conforman, pero de igual manera determinar a qué nivel se hace la investigación, dado que cada uno de ellos ha sido abordado desde una perspectiva teórica y metodológica diferente.

En este sentido, el planteamiento de la teoría de competitividad sistémica, desarrollada por investigadores del Instituto Alemán de Desarrollo (IAD), sostiene que la competitividad es un sistema conformado por cuatro niveles que interactúan entre sí, condicionando y modelando el desempeño competitivo: nivel meta, nivel micro, nivel meso y nivel macro (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, 1996).

2.1.3.1. Nivel meta

Se refiere a la capacidad estatal para conducir la economía y la existencia de patrones de organización social que permiten movilizar la capacidad creativa de la sociedad, elementos que se relacionan con los otros 3 niveles para mejorar el desempeño.

En el nivel meta se ubican estructuras de organización, jurídicas, políticas y económicas, también factores socioculturales, escala de valores, capacidad estratégica entre otras.

2.1.3.2. Nivel Micro

La empresa es el punto de partida de la competitividad sistémica, son las empresas las que logran generar ventajas competitivas en los mercados internacionales, cuando consiguen aumentar la productividad en el uso de los recursos que emplean.

En el nivel micro se coloca la capacidad de gestión de una empresa, sus estrategias empresariales, la gestión de innovación, entre otros elementos que diferencian una empresa de otra.

2.1.3.3. Nivel Meso

Este nivel fomenta, apoya los esfuerzos de las empresas, lo componen políticas específicas para la creación de ventajas competitivas, y por un conjunto de instituciones, entre ellas, financieras especializadas, tecnológicas, cámaras empresariales, centros de formación y capacitación profesional.

En el nivel meso se localizan todas las políticas de apoyo específico que fomentan la infraestructura física, la política educacional, tecnológica, ambiental, entre otras.

2.1.3.4. Nivel Macro

La competitividad nacional no solo se manifiesta a través de la competitividad de las empresas sino que también involucra la acción voluntaria del gobierno y otros agentes económicos para promover la competitividad.

En el nivel macro se encuentran propiamente las políticas como la monetaria, presupuestaria, fiscal, comercial, y otras, que hacen posible una asignación eficaz de los recursos estatales, que exigen un mayor desempeño en las empresas.

2.1.4. Teoría de la ventaja competitiva

El concepto de la ventaja competitiva de la empresa es una característica esencial que le permite a la misma generar una posición para poder competir. Porter (1987) afirma que la capacidad de las empresas para competir depende de las circunstancias locales y las estrategias de la empresa.

Sin embargo depende de las empresas el aprovechar o no esta oportunidad creando un entorno donde alcancen una ventaja competitiva internacional.

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales.

La ventaja competitiva de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos, innovación y atributos, de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos (Porter, 1987).

Esta particularidad debe ser diferencial, es decir, debe ser única. En el momento en que los competidores la posean deja de ser una ventaja. La ventaja competitiva otorga a la empresa una posición de monopolio parcial, en el sentido de que debe ser la única empresa que disponga de dicha propiedad.

Además, la característica que constituya la base de la ventaja competitiva debe ser apreciada por los consumidores o clientes de la empresa. No se trata, únicamente de ser diferente, sino de ser mejor en un ámbito donde los clientes representan el papel de juez. Una ventaja no percibida o no valorada por los clientes no constituye realmente una ventaja.

Así mismo, la ventaja competitiva debe ser sostenible a largo plazo, ya que de ella depende directamente su potencial de obtención de beneficios superiores. La imitación es el mayor enemigo de la ventaja, ya que le hace perder su rasgo de característica única y diferenciadora a la que se ha hecho referencia.

A través de la ventaja competitiva, la empresa se encamina para alcanzar un rendimiento superior. Este rendimiento suele transformarse en beneficios o rentabilidades elevados.

2.1.5. Estrategias competitivas

La estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su ambiente, contexto donde opera. Aunque el ambiente es muy amplio, abarca fuerzas sociales y económicas, su aspecto fundamental es la industria donde compite (Porter, 1987).

Cuando se conoce la industria donde se compite, se evidencian las oportunidades de la empresa a través del análisis estructural de las cinco fuerzas competitivas, ello es fundamental para formular una estrategia competitiva e impulsar la competencia empresarial en la industria.

Las cinco fuerzas competitivas, rivalidad entre los competidores existentes, productos sustitutos, nuevos competidores, poder de negociación de proveedores y poder de negociación de los clientes, combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad de la industria donde se compite.

Para alcanzar una posición en el sector Michael Porter (1987) propone tres estrategias genéricas para lograr esa posición:

- Liderazgo en costes.
- Diferenciación
- Enfoque

2.1.5.1. Liderazgo en costes

Con esta estrategia la organización o empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial.

Una empresa que compite como líder en costo debe traducir su ventaja en costos directamente a utilidades, superior que sus competidores.

2.1.5.2. Diferenciación

Consiste en perseguir una ventaja en diferenciación, mediante la creación de un producto o servicio que sea percibido en toda la industria como único. A través de esta estrategia la empresa intenta distinguirse dentro de su sector en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores.

La estrategia por diferenciación, escoge unos o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades, viendo premiada su singularidad con un precio más alto.

2.1.5.3. Enfoque

La estrategia de enfoque se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial. La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos del sector y adapta su estrategia para atenderlos excluyendo los restantes (Porter, 1987).

En este sentido, la estrategia de enfoque tiene dos variantes: el enfoque basado en costos busca una ventaja de costos en el segmento elegido, mientras que el enfoque basado en la diferenciación procura distinguirse en el segmento elegido.

La orientación de la estrategia de enfoque obtiene ventajas en diferenciación y no en costos, esto se debe a que para alcanzar una verdadera ventaja en costes suele ser necesario elaborar grandes volúmenes de productos y estandarizarlos al máximo, producción a escala, resultado difícilmente logrado para una empresa cuyo fin es atender específicamente a un determinado grupo de clientes, con necesidades particulares.

En general, se puede decir que la obtención de ventajas en costos y en diferenciación es incompatible. No obstante, hay que reconocer que la posibilidad de alcanzar las dos ventajas está reservada a pocas y privilegiadas empresas.

Una vez desarrolladas las estrategias genéricas es necesario mencionar que a consideración de Porter las estrategias genéricas son formas sencillas y muy genéricas de ilustrar la forma de posicionarse dentro del sector, no obstante puede haber otras fuentes de posicionamiento estratégico.

Así, Porter define que los ejecutivos o empresas definen, también, su posicionamiento estratégico en función de la variedad de las necesidades y del acceso.

2.2. Contexto referencial

Este punto abarca los antecedentes de la industria cárnica bovina Argentina, describiendo la actividad productiva e industrial del sector cárnico, y el proceso productivo realizado dentro de un frigorífico bovino.

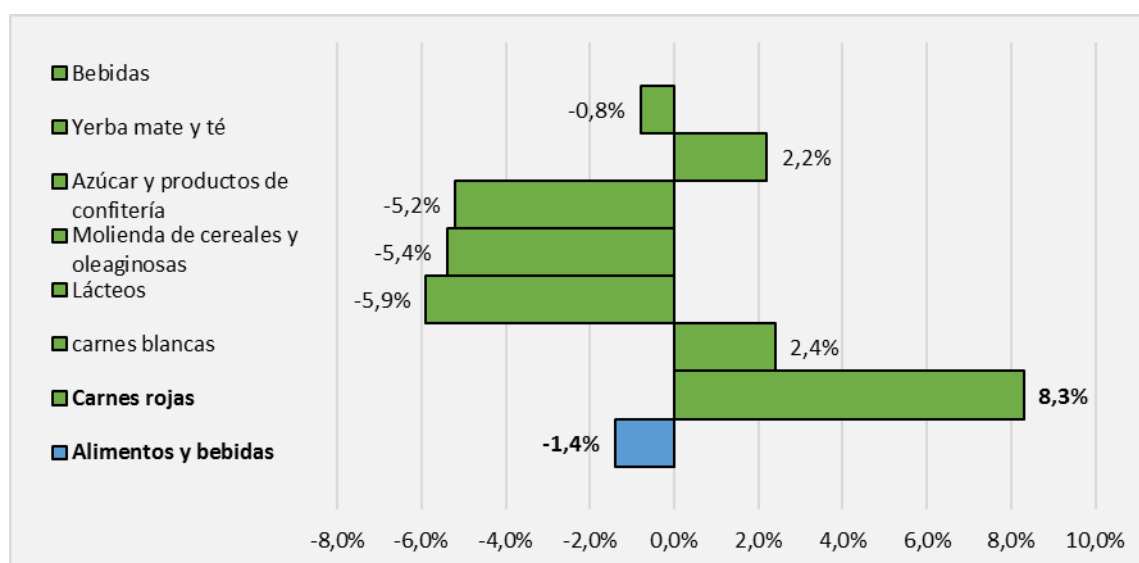
2.2.1. Sector cárnico bovino argentino

El sector cárnico bovino ha conformado durante la historia Argentina una de las principales actividades económicas, junto a la agricultura y la explotación de recursos naturales, (Balestra, 2016).

Para el año 2017, el sector industrial de alimentos y bebidas tuvo una reducción del 1,4% respecto al año 2016, las actividades económicas que componen este rubro son carnes rojas (bovinas y porcinas), lácteos, molienda de cereales y oleaginosas, azúcar y productos de confitería.

Figura 4:

Variación porcentual interanual del sector alimentos y bebidas, año 2016 – 2017



Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentos (MAGyA).

La figura 4 muestra el desempeño del sector industrial alimentos y bebidas de la República Argentina del año 2017, respecto al año 2016, siendo la actividad económica, carnes rojas, denominado sector cárnico la que obtuvo una variación significativa, con un crecimiento del 8,3%.

La participación Argentina sobre exportación de carne bovina es significativa a nivel internacional, para el año 2018 obtuvo la quinta posición, exportando 508.000 toneladas, equivalentes a res bovina con hueso, (Departamento de agricultura de los Estados Unidos, 2019).

Tabla 3:
Principales países exportadores de carne bovina, periodo 2015 al 2018
Expresado en toneladas, equivalentes a res bovina con hueso

Nro.	Países	2015	2016	2017	2018
1	Brasil	1.705.000	1.698.000	1.856.000	2.083.000
2	India	1.806.000	1.764.000	1.849.000	1.556.000
3	Australia	1.854.000	1.480.000	1.485.000	1.662.000
4	Nueva Zelanda	639.000	587.000	593.000	633.000
5	Argentina	186.000	216.000	293.000	508.000

Fuente: Elaboración propia, en base al Departamento de agricultura de los Estados Unidos, USDA.

Para la gestión 2018, la carne congelada Argentina tuvo un valor promedio de USD.4.273 dólares estadounidenses por tonelada de carne bovina congelada, tomando en cuenta el valor sobre el volumen exportado, se puede inferir que Estados Unidos logro obtener un 50% más por el mismo producto, USD.6.421 dólares estadounidenses, por tonelada de carne congelada.

Tabla 4:
Valor promedio de carne bovina congelada por tonelada, gestión 2018

Nro.	Países	Valor Exportado (USD.)	Volumen (t)	Valor Promedio Exportado por USD. / t
1	Brasil	4.558.889.000	1.163.533	3.918
2	Australia	3.978.182.000	887.633	4.482
3	Estados Unidos	3.594.231.000	559.785	6.421
4	India	3.323.278.000	1.099.118	3.024
5	Nueva Zelandia	1.876.280.000	405.846	4.623
6	Uruguay	1.301.590.000	292.100	4.456
7	Argentina	1.191.282.000	278.818	4.273
8	Paraguay	650.921.000	170.528	3.817

Fuente: Elaboración propia, en base a el centro de comercio internacional, ITC..

Dentro la exportación de carne bovina a nivel internacional, destaca el mercado de la Unión Europea a través de dos cuotas para la exportación de carne bovina de alta calidad, la cuota Hilton¹⁰, y la cuota 481¹¹.

La diferencia entre ambas cuotas, se ubican en el tipo de producto, por la alimentación del bovino y cortes que involucra, la administración y distribución del cupo, y en el arancel aplicado.

En este sentido, la alimentación del bovino respecto a la cuota Hilton es a base de pasturas, y en la cuota 481 el bovino procederá de bovinos de 30 meses de edad, que en los 100 días previos a su sacrificio hayan sido alimentados con raciones que contienen menos del 62% de proteína, generalmente concentrado de cereal.

Para la gestión 2019, la asignación de cuota Hilton para Argentina posee 29.500 toneladas, representa el 50% sobre el total asignado (62.250 toneladas) a los países exportadores de carne bovina.

Por otra parte, la cuota 481, es de 48.200 toneladas repartidas trimestralmente en sub-cuotas de 12.050 toneladas, entre todos los países habilitados bajo el criterio, primero llegado, primero servido, en el que se encuentran habilitados Argentina, Australia, Canadá, Nueva Zelanda, Estados Unidos y Uruguay, tomando en cuenta que el ciclo comercial rige desde el primero de julio de cada año hasta el treinta de junio del año posterior, para la asignación de dicha cuota.

2.2.2. Producción primaria bovina argentina

El sector bovino primario inicia con la actividad de cría, continúa con la re cría, donde el ganado se alimenta a campo abierto (invernada¹²) o a través dentro de un corral (feedlots¹³), la actividad finaliza con la faena y comercialización de la carne y subproductos.

El ganado bovino Argentino, conformado por unidades productivas, cantidad de productores, y establecimientos, se clasifica por la forma de manejo del ganado, sistema productivo empleado, a través de la relación novillo más novillito sobre el total de vacas (2017), detallados a continuación:

¹⁰ La cuota Hilton es un cupo de exportación de carne bovina sin hueso de alta calidad, con destino a la Unión Europea, es asignado a países exportadores de carne bovina, fuente: Instituto de promoción de la carne vacuna Argentina, IPCVA.

¹¹ La cuota 481, constituye un arancel preferencial, para cortes de vacunos procedentes de canales bovinos y novillos de menos de 30 meses de edad, representa la asignación para exportar 48.200 toneladas de carne bovina, fuente: Ministerio de agricultura, ganadería y pesca, Argentina.

¹² Invernada, denominación genérica para la actividad económica bovina de base pastoril, cuya finalidad es lograr peso y condiciones óptimas de faena, fuente: Sociedad rural Argentina, SRA.

¹³ Feedlot, denominación genérica para la actividad económica bovina donde el ganado se alimenta dentro de un corral, fuente: Sociedad rural Argentina, SRA.

- Cría pura, productores con vacas y sin novillos ni novillitos.
- Predominantemente cría, cuando la relación es inferior a 0,2% se infiere que la actividad predominante es la cría (cría e internada de parte de su propia producción).
- Cría más internada, cuando la relación da entre 0,2% y 0,4%, se infiere que la actividad predominante es el ciclo completo (cría e internada de toda o gran parte de su propia producción).
- Internada más cría, cuando la relación resulta entre 0,4% y 0,8% se infiere que las actividades predominantes son la internada y la cría (cría e internada de su propia producción y de compra).
- Predominantemente internada, cuando la relación es superior a 0,8% se infiere que la actividad predominante es la internada de su propia producción y de compra en mayor magnitud).
- Internada pura, productores sin vacas y con novillos más novillitos.

El rodeo bovino Argentino es de 54 millones de cabezas aproximadamente, las dos principales regiones productoras son el noroeste argentino, NEA, y la pampa húmeda, combinadas representan el 80% sobre el total. En cuanto a la producción de terneros, Argentina ocupa el quinto lugar a nivel mundial para el año 2018, representando 14.700.000 cabezas de bovinos, (Departamento de agricultura de los Estados Unidos, 2019).

Tabla 5:
Principales países productores de bovinos, periodo 2015 al 2018
Expresado en cabezas de bovinos

Nro.	Países	2015	2016	2017	2018
1	India	67.000.000	67.500.000	68.200.000	68.700.000
2	Brasil	48.220.000	48.250.000	48.735.000	49.500.000
3	China	49.660.000	48.890.000	48.800.000	47.500.000
4	Unión Europea	29.900.000	30.100.000	29.550.000	29.080.000
5	Argentina	14.200.000	14.000.000	14.200.000	14.700.000

Fuente: Elaboración propia, en base a el centro de comercio internacional, ITC..

Una particularidad de la cadena productiva primaria bovina es la unidad de transacción, la hacienda en pie o ganado bovino, puede tener doble función, una como bien de cambio y otra como bien de capital (cuando es destinado a la reproducción).

2.2.3. Industria procesadora de carne bovina

La industria cárnica bovina Argentina inicia el año 1860 aproximadamente, (Castagana, Woelflin, Cafarell, & López, 2005), en ese entonces representada por los saladeros¹⁴, el proceso productivo que empleaban tenía problemas bromatológicos relacionados con la conservación y el almacenamiento del producto.

Luego de varias décadas, el empleo de nuevas tecnologías y procesos como la refrigeración en los establecimientos frigoríficos, el transporte de carne congelada en barcos, y la mejora de la genética en razas bovinas, cambio favorablemente el desempeño de la industria cárnica.

Los primeros frigoríficos instalados en Argentina eran empresas de Inglaterra y Estados Unidos, en el año 1907 la empresa norteamericana Swift adquiere el dos frigoríficos en Argentina, La Plata y Blanca de Avellaneda.

La industria cárnica bovina argentina, en la gestión 2018, está compuesta por un conjunto de frigoríficos¹⁵, plantas de producción dedicados a la faena¹⁶ y al procesamiento de carne bovina. La clasificación de los frigoríficos se distinguen por su actividad (denominado ciclo), estándar sanitario (denominado clase), y su habilitación al mercado nacional e internacional a cargo del Servicio nacional de sanidad y calidad agroalimentaria, (SENASA).

En este sentido la faena se realiza en frigoríficos, mataderos provinciales y municipales, estas plantas procesadoras de carne bovina, se clasifican en:

- Clase A, cumplen con un alto estándar sanitario, se encuentran habilitados para exportar, incluyendo a la Unión Europea, y Estados Unidos.
- Clase B, habilitados para el tránsito a nivel nacional y exportación a mercados con bajos estándares sanitarios.
- Clase C, habilitados para operar solo a nivel provincial, son de menor tamaño y estándar sanitario.
- Ciclo I, faena y obtiene la media res y subproductos.
- Ciclo II, despostado de la media res.
- Ciclo completo, integran las actividades del Ciclo I y II.

En este sentido, el proceso productivo para procesar carne bovina dentro de un frigorífico cárnico, posee dos áreas de trabajo, una donde se realiza el sacrificio del bovino, y la otra área corresponde al desposte de la media res, ver figura N°5.

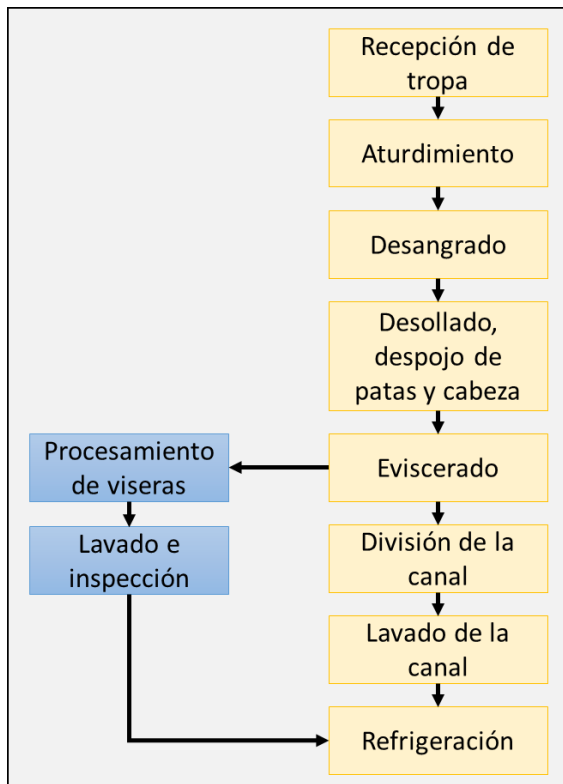
¹⁴ Saladero, es el denominativo a la práctica productiva de conservar la carne (bovina u otra) mediante el uso de sal, fuente: Sociedad rural Argentina, SRA.

¹⁵ Un frigorífico o matadero es un establecimiento donde se sacrifican animales y posee cámara frigorífica, pudiendo o no efectuarse tareas de elaboración y/o industrialización, expresado por el Servicio nacional de sanidad y calidad agroalimentaria, SENASA.

¹⁶ Faena es el trabajo de ejecutar desde el sacrificio de los animales, hasta su entrada a cámaras frigoríficas con destino al consumo o industrialización, expresado por el Servicio nacional de sanidad y calidad agroalimentaria, SENASA.

El proceso del área de sacrificio que realiza un frigorífico de bovinos, inicia con la llegada de tropa, denominativo del bovino dentro del frigorífico, se realiza la inspección veterinaria previa a la faena (pre – mortem).

Figura 5:
Proceso productivo en la industria frigorífica bovina



Fuente: Elaboración propia, en base al recorrido, observación de la actividad productiva en plantas frigoríficas bovinas.

Se realiza una segunda inspección antes del sacrificio, luego de 6 horas de la llegada de la tropa, el bovino es aturdido, se insensibiliza aplicando una pistola mecánica, en ese momento el canal, denominativo del bovino, es colgado a través de las patas traseras y cabeza hacia abajo, luego es desangrado, ello dura entre 3 a 5 minutos.

Posteriormente al desangrado, se realiza el desollado, retirando las patas delanteras, los cuernos (descornado), y despojo del cuero a través de un rodillo mecánico, en este sentido la cinta transportadora de la cual cuelga el canal durante el proceso productivo descrito, llega al proceso de apertura del esternón, allí se aíslan las vísceras para removerlas en su conjunto, luego se retira la cabeza.

De esta forma el proceso llega a la evisceración, donde el objetivo es evitar el riesgo de contaminación bacteriana del tracto intestinal¹⁷, retirando las vísceras abdominales, torácicas y pélvicas.

¹⁷ El tracto intestinal, también denominado canal alimentario, es el sistema de órganos en animales multicelulares que consumen alimentos, está compuesto por la laringe, garanta, el esófago,

Posteriormente a la evisceración, se realiza la inspección veterinaria y patológica después de la muerte (post mortem), llevada a cabo por un el equipo, integrado por el personal del frigorífico y un trabajador del Servicio nacional de sanidad y seguridad agroalimentaria, SENASA, determinan si el canal es apto para el consumo humano y así continuar el proceso productivo.

Luego de la aprobación patológica del canal, se realiza la división y lavado del canal, ello consiste en dividir la canal en dos medias canales mediante un corte longitudinal del animal sacrificado, luego se lava con agua potable cada rincón de las medias canales.

Posteriormente al lavado de las medias canales, el veterinario inspecciona la aptitud de la canal para el consumo humano, como resultado se obtienen medias canales que continuaran el proceso industrial cárnico en el área de despostado, compuesta por las cámaras de maduración, salas de elaboración (despostado) y almacenamiento del producto.

Es determinante la temperatura a la cual se almacenan las medias canales bovinas, que pasaron el proceso del área de sacrificio, entendiéndose que la carne bovina, es un musculo sensible a microorganismos, y la desnaturalización proteica.

De esta forma las salas de maduración (almacenamiento), deben poseer una temperatura de diez grados centígrados durante las primeras doce horas de maduración, según lo establecido por normativa (SENASA), y no podrá tener un desvío superior al 20% durante la jornada de trabajo, tiempo total de maduración deberá ser mínimo veinticuatro horas, evitando un cambio de temperatura brusco, también durante ese periodo el ambiente de la sala no podrá ser inferior a dos grados centígrados.

Al concluir la maduración se deberá verificar que el pH (potencial hidrogeno) medido en el musculo ubicado entre la duodécima y decimotercera costilla, denominado longissimus dorsi, sea menor a 5,9 ph, ello para lograr un equilibrio entre la oxidación y reducción, permite apreciar una carne color rojo (tonalidad cereza), característica atribuible a la carne fresca.

2.3. Estudios previos referentes al objeto de estudio

En los últimos años, pocas han sido las contribuciones sobre cómo mejorar la competitividad empresarial de la industria procesadora de carne bovina, especialmente sobre cómo establecer el estado de la competitividad en la industria cárnica de las Provincias de Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires.

La revisión de modelos de medición planteados al exterior de Argentina, se exponen a continuación:

el estómago, el intestino delgado y grueso, el recto y el ano, fuente: elaboración propia en base a información de la Sociedad rural Argentina, SRA.

2.3.1. Mapa de competitividad del BID

El Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial (CDEE) de la Universidad ICESI de Cali, Colombia, con el auspicio del Banco Interamericano de Desarrollo, diseñó el mapa de competitividad.

El mapa del BID es una herramienta de diagnóstico que se aplica al interior de la empresa, identifica las áreas en las que presenta fortalezas y en las que tiene debilidades, con el propósito final de desarrollar planes de acción que conduzcan al mejoramiento de la competitividad de la empresa.

Los componentes para la aplicación de la herramienta de diagnóstico empresarial, consta de los siguientes componentes, (ver Anexo 2):

- Base de datos, donde se identifica el sector al que pertenece la empresa.
- Áreas de diagnóstico, está constituido por ocho áreas de la empresa que se evalúan para determinar su competitividad: cada área está conformada por un total de 35 sub-áreas.

El componente gráfico, muestra los resultados de manera gráfica tanto en términos globales como por cada una de las ocho áreas, empero el grupo de preguntas que evalúa un punto fundamental de cada área no está disponible en ninguna publicación relacionada al modelo.

La calificación de cada una de las sub-áreas, se hace a partir de una serie de preguntas relacionadas con cada área. Si una pregunta se deja en blanco es porque no aplica para la empresa, las que se califican debe hacerse en un rango de 1 a 5, teniendo en cuenta que la mínima calificación es 1 y la máxima es 5.

Con base en la calificación obtenida por la empresa en cada área de acuerdo con el cálculo que internamente hace la herramienta, se determina el nivel de competitividad de la empresa, teóricamente, es necesario complementar con una batería de preguntas que no están disponibles en ningún modelo investigado.

2.3.2. Modelo matemático para determinar la competitividad de las Pymes

El programa de ingeniería industrial de la Universidad Autónoma de Occidente diseñó un Modelo matemático, que permite establecer el nivel de productividad y competitividad de una empresa o de un sector industrial (Quiroga, 2003).

La base teórica del modelo es el diseño de un perfil internacional sobre los niveles de productividad y competitividad de una organización de clase mundial. Los componentes del modelo, consideran factores y variables internas y externas más relevantes, el modelo cuenta con 11 factores y 31 variables para medir el nivel de productividad y competitividad.

Para ello se diseñó un modelo de valoración cuantitativa matemática para cada factor y variable, usando el método de valoración cuantitativa de puntos por factor, con progresión aritmética para las variables, ponderando en forma porcentual de 0% a 100% para cada factor.

2.3.3. Modelo de competitividad empresarial de la Universidad Manuela Beltrán

El grupo de investigación en gestión empresarial de la Universidad Manuela Beltrán, a cargo del director Manuel Humberto Jiménez, desarrollo un modelo de competitividad en función de la capacidad de gestión de la gerencia, orientado a todos los aspectos del negocio.

El modelo planteado por Jiménez (2006) define 6 factores para establecer el nivel de competitividad de una empresa, empero el considera como factor predominante la gerencia.

De esta forma, el modelo contempla 6 factores y 36 indicadores (ver Anexo 3), luego califica cada factor, basado en la siguiente formula:

$$\text{Competitividad} = GG (GC+GF+GP+CT+I)$$

Dónde:

- GG = Gestión Gerencial
- GC = Gestión Comercial
- GF = Gestión Financiera
- GP = Gestión de Producción
- CT = Ciencia y Tecnología
- I = Internacionalización.

2.3.4. Modelo de Medición para empresas del Sector Comercial AMCO

El modelo para medir la competitividad de las empresas comerciales del AMCO, como resultado del Benchmarking propone un modelo para medir la competitividad de las empresas comerciales que consta de 8 factores y 38 variables o indicadores (Castaño & Gutierrez, 2011).

Para el desarrollo del modelo asignaron puntajes a cada factor para identificar cuáles de ellos son relevantes a la hora de medir la competitividad de las empresas comerciales y finalmente darle funcionalidad al modelo propuesto, la ponderación del modelo se elabora en base a una encuesta de opinión a expertos del tema, empresas comerciales.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En el presente documento de investigación se empleó el método de investigación inductivo, el tipo de investigación corresponde al descriptivo y el enfoque de la investigación es el cuantitativo y el diseño de la investigación corresponde al no experimental y transeccional.

3.1. Método de investigación

La investigación emplea el método inductivo, forma de razonamiento que va desde los hechos concretos y particulares para llegar a conocimientos generales. Consiste en ir de los casos particulares llevando a una conclusión general, puede utilizarse a partir de la validez del enunciado particular demostrando el valor verdadero del enunciado en general (Avendaño, 2008).

También se aplicó el enfoque cualitativo de investigación, ello consiste en describir y luego generar perspectivas teóricas, inicia examinando los hechos en sí y en el proceso desarrolla una teoría coherente para representar lo que observa, (Esterberg, 2014).

En este sentido el presente documento de investigación permitirá obtener un conocimiento general sobre el estado de la competitividad en la industria cárnica bovina de las Provincias de Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires, a partir del análisis de casos particulares, frigoríficos cárnicos de exportación.

3.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación aplicado es no experimental y transeccional, debido a que el sujeto de investigación no será sometido a estímulos¹⁸ para la obtención de información, la recolección de información primaria será realizada una sola vez, utilizando los métodos de observación in situ (en el lugar) y de encuesta, utilizando un cuestionario semi estructurado dirigido al jefe de producción.

El diseño transeccional, conceptualmente tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

¹⁸ Suministro de estímulo, se refiere a la influenciara del investigador sobre la respuesta del sujeto de investigación, este se encuentra en un estado neutral, denominado natural.

3.2.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación del presente trabajo es descriptivo, ya que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes del tema analizado. Este método describe tendencias de un grupo o población (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

En este sentido la investigación determinará el estado de competitividad de la industria procesadora de carne bovina Argentina, también describirá las características que componen el desempeño industrial.

3.2.2. Población de estudio

La población es cualquier grupo completo de entidades que compartan un conjunto de características comunes (Zikmund & Babin, 1998).

En este sentido en Argentina la industria cárnica de la Provincias de Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires, está compuesta por 30 frigoríficos exportadores de carne bovina, (ver Anexo 1), habilitados por el Servicio nacional de sanidad y calidad agroalimentaria, SENASA.

3.2.3. Unidad de análisis

La unidad de análisis es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, es definida, delimitada y representativa de antemano con precisión, (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Un frigorífico cárnico bovino exportador, produce en Argentina fundamentalmente cortes congelados envasados al vacío, medias y cuartos de res, entre los sub productos de faena se obtiene el cuero, menudencias, sebo, patas y cabeza, entre otros.

Entre los derivados de carne bovina obtenidos en los frigoríficos se seleccionó el producto carne congelada, por su alto porcentaje de participación en mercados internacionales, representa el 50% del volumen total de carne bovina exportada por Argentina para el año 2018.

En este sentido, la unidad de análisis de la presente investigación se compone de frigoríficos cárnicos bovinos de las Provincias de Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires, que lideran la exportación de carne congelada.

Por tanto, la unidad de análisis, se compone de 3 plantas frigoríficas bovinas:

Tabla 6:

Unidad de análisis, frigoríficos cárnicos bovinos lideres

Nro.	Planta Frigorífica	Provincia	Línea de producto
1	Logros S.A.	Córdoba	Carne congelada
2	Friar S.A.	Santa Fe	Carne congelada
3	Gorina SAIC	Buenos Aires	Carne congelada

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, la presente investigación aplico censo sobre la unidad de análisis, debido al tamaño de la población, la unidad de análisis y a la accesibilidad. El censo poblacional, conceptualmente es el estudio que utiliza y analiza todos los elementos disponibles de una población definida (Sabino, 2002).

3.2.4. Técnica de recolección de información

Se empleó la observación y el cuestionario como técnicas de investigación, para la recolección de información primaria se diseñaron y aplicaron dos instrumentos: una guía de observación (ver Anexo 4), y una entrevista semi estructurada (ver Anexo 5).

La técnica de observación consiste en observar lo que ocurre en el ambiente, desde lo más ordinario hasta cualquier suceso inusual o importante, el investigador entiende a los participantes, no únicamente registra hechos (Williams, Unrau, & Grinnell, 2005).

El cuestionario como técnica, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009), solicita a las personas, denominadas encuestados información por medio de un cuestionario oral o escrito, el tipo de información recopilada en un cuestionario varía en forma considerable dependiendo de sus objetivos (Zikmund & Babin, 1998).

La guía de observación como instrumento de recolección de información se aplicó en la visita a cada planta frigorífica seleccionada en la presente investigación, para identificar los recursos con los que trabaja, infraestructura e instalaciones, talento humano, proceso de producción y otros elementos relacionados al desempeño competitivo.

La entrevista se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado), las entrevistas semi estructuradas, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información (Williams, Unrau, & Grinnell, 2005).

3.3. Diagnóstico de competitividad industrial

La información de los frigoríficos seleccionados en la unidad de análisis, se obtuvo del recorrido en planta de producción (ver punto 3.2.3.), junto a la información resultante de la guía de observación y cuestionario de investigación (ver anexos 4 y 5), ello permitió diseñar el diagnóstico de competitividad aplicado a la industria cárnica Argentina, frigoríficos exportadores de carne bovina congelada.

Para establecer el estado de competitividad de la industria cárnica bovina líder en exportación de carne congelada (ver punto 1.3.), se diseñó el diagnóstico industrial, modelo de competitividad, seleccionando como base teórica el mapa de competitividad del BID (ver punto 2.3.1.), debido a que otros modelos revisados en la literatura sobre competitividad, no cumplen con características aplicables a nivel industrial.

Se ajustó el modelo de competitividad, identificando las características comunes de la unidad de análisis, frigoríficos bovinos de exportación para elaborar los indicadores, preguntas propuestas para el diagnóstico industrial, planteadas en el cuestionario de autogestión (ver Anexo 10).

El planteo de las preguntas para el cuestionario de autogestión, se diseñó en cuanto a actividades administrativas, productivas, comerciales y financieras, a través de la recolección de información primaria del recorrido de las plantas productivas y la entrevista con los jefes de producción.

Se plantearon 100 preguntas agrupadas en 36 variables, y clasificadas en 8 factores (ver anexo 6) en su conjunto diagnostican el desempeño competitivo de un frigorífico bovino de exportación.

En este sentido, las preguntas del cuestionario de autogestión, agrupadas en 36 variables y clasificadas en 8 factores, representan los componentes de la herramienta de gestión administrativa sobre competitividad (ver anexo 12), su evaluación permite obtener una puntuación relativa, entendida como el nivel de competitividad del frigorífico bovino analizado.

Tabla 7:
Puntuación del diagnóstico industrial sobre competitividad

Factor	Asignación Porcentual al Factor	Gorina	Friar	Logros	Estado de la Competitividad	Ideal
Gestión estratégica	100%	93%	64%	64%	73%	100%
Producción y operaciones	100%	94%	78%	76%	83%	100%
Gestión de calidad	100%	96%	93%	93%	94%	100%
Comercialización	100%	80%	67%	67%	71%	100%
Administración financiera	100%	80%	71%	77%	76%	100%
Talento humano	100%	93%	82%	82%	85%	100%
Desarrollo sustentable	100%	90%	80%	80%	83%	100%
Sistemas de información	100%	89%	77%	77%	81%	100%
	TOTAL	89,30%	76,43%	76,89%	80,87%	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 7, muestra el resultado del diagnóstico industrial sobre competitividad, su complemento de interpretación es el nivel de competitividad obtenido, es entendido como el desempeño competitivo de la industria analizada, en el presente caso corresponde al 80,87% respecto al estado de la competitividad de la industria cárnica bovina.

En este sentido, los componentes del diagnóstico de competitividad industrial, factores y variables, se evalúan, ponderando cada factor por igual, como resultado se obtiene una puntuación para cada factor propuesto, el promedio de la puntuación permite establecer el nivel de competitividad (ver tabla 7) con el que una industria se desempeña.

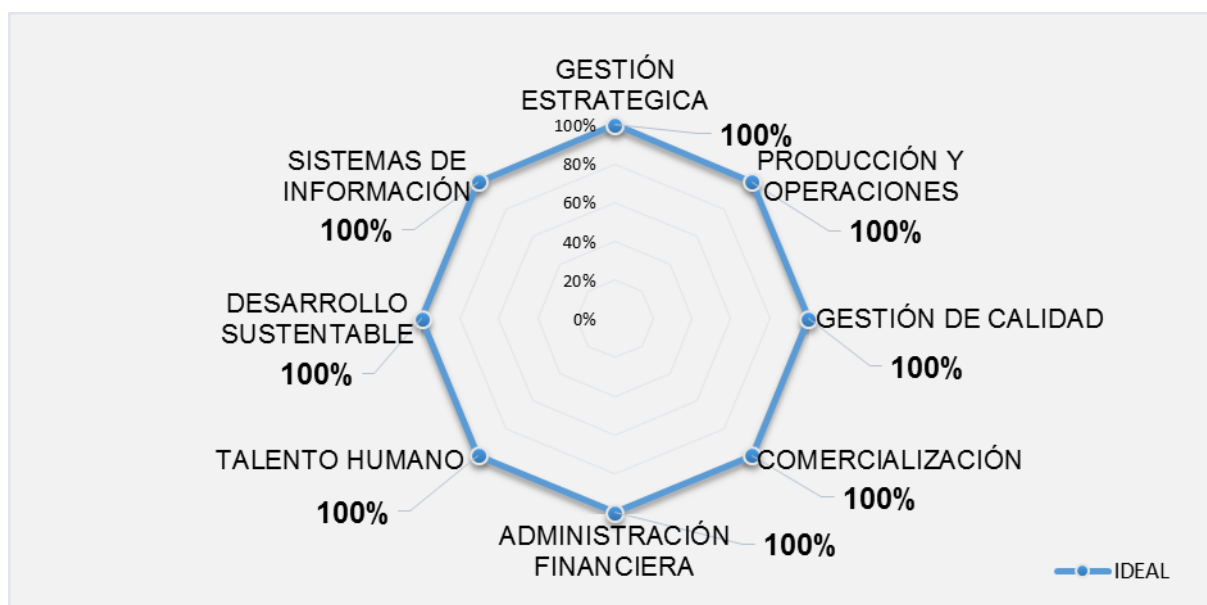
Tabla 8:
Nivel de competitividad obtenida por la industria

Nivel de Competitividad	Ponderación	
Muy competitivo	89%	100%
Competitivo	77%	88%
Competitividad media	65%	76%
Competitividad limitada	51%	64%
Competitividad deficiente	1%	50%

Fuente: Elaboración propia.

Luego de realizar el cuestionario de autogestión y obtener la evaluación del diagnóstico industrial, entendido como el nivel de competitividad con el que se desempeña una industria, el análisis se complementa con un componente gráfico, diseñado para representar la puntuación promedio obtenida por cada factor propuesto.

Figura 6:
Herramienta grafica del diagnóstico de competitividad industrial



Fuente: Elaboración propia.

En este sentido el componente gráfico, permite obtener una interpretación visual del estado de competitividad de la industria cárnica, debido a la identificación sobre dos situaciones, una la ideal u óptima, y la otra situación que corresponde a la evaluación de la industria analizada, ello permitiría al área administrativa identificar posibles mejoras sobre los componentes del diagnóstico industrial propuesto, entendido como actividades clave para el desempeño competitivo de un frigorífico bovino de exportación.

3.4. Procesamiento de datos

El diagnóstico industrial sobre competitividad se complementa con una hoja de cálculo excel propuesta en formato digital, diseñado como herramienta de gestión administrativa para establecer el estado de competitividad de la industria cárnica Argentina, frigoríficos exportadores de cortes congelados.

La herramienta de gestión administrativa, requiere de una guía de autogestión, que puede ser empleada por un colaborador, jefe de área, un gerente, un directivo, respondiendo las preguntas planteadas para realizar el diagnóstico industrial (ver Anexo 10), también requiere seguir los siguientes pasos:

Tabla 9:
Guía de autogestión, diagnostico industrial propuesto

1er Paso.	Contestar las preguntas del modelo de competitividad, asignando una letra en el cuadro central (A, B, C) según corresponda.
2do Paso.	Revisar la evaluación sobre el desempeño competitivo, obtenida en la pestaña correspondiente a la organización, frigorífico analizado.
3er Paso.	Interpretar la evaluación del diagnóstico industrial obtenido.
4to Paso.	Revisar la evaluación sobre el estado de la industria cárnica, teniendo en cuenta dos competidores y la situación actual del frigorífico analizado.
5to Paso.	Identificar posibles mejoras sobre desempeño competitivo en las variables que componen los factores, alineadas a la estrategia de la organización.
6to Paso.	Considerar la competitividad industrial como un proceso de mejora continua, respecto las actividades clave que se desarrollan en su organización.

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, la aplicación de la herramienta de gestión administrativa, junto a la interpretación de los resultados, y su componente gráfico, permite identificar mejoras sobre el desempeño competitivo de un frigorífico bovino de exportación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En el presente capítulo se describe como se estableció el estado de competitividad en la industria cárnica de las Provincias de Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires, a través del diagnóstico industrial propuesto, ajustado al mapa de competitividad del BID, y adecuado al contexto de la industria cárnica Argentina.

4.1. Frigorífico Logros S.A.

El Frigorífico Río Segundo S.A. conocido comercialmente como Logros, inicio operaciones productivas el año 2003 constituido por la dirección de Juan Carlos Grimaldi¹⁹.

Logros es un frigorífico habilitado para exportar carne bovina, ubicado en la localidad de Río Segundo Provincia de Córdoba, en 2019 dirigido por Mariano Grimaldi, Socio.

En este sentido, la evaluación del estado de competitividad del frigorífico Logros se fundamenta en el diagnóstico industrial propuesto, basado en la información primaria obtenida del recorrido en planta de producción y la entrevista con el gerente industrial Ing. José María Roca, empleando los instrumentos de recolección de información propuestos (ver Anexo 4 y Anexo 5).

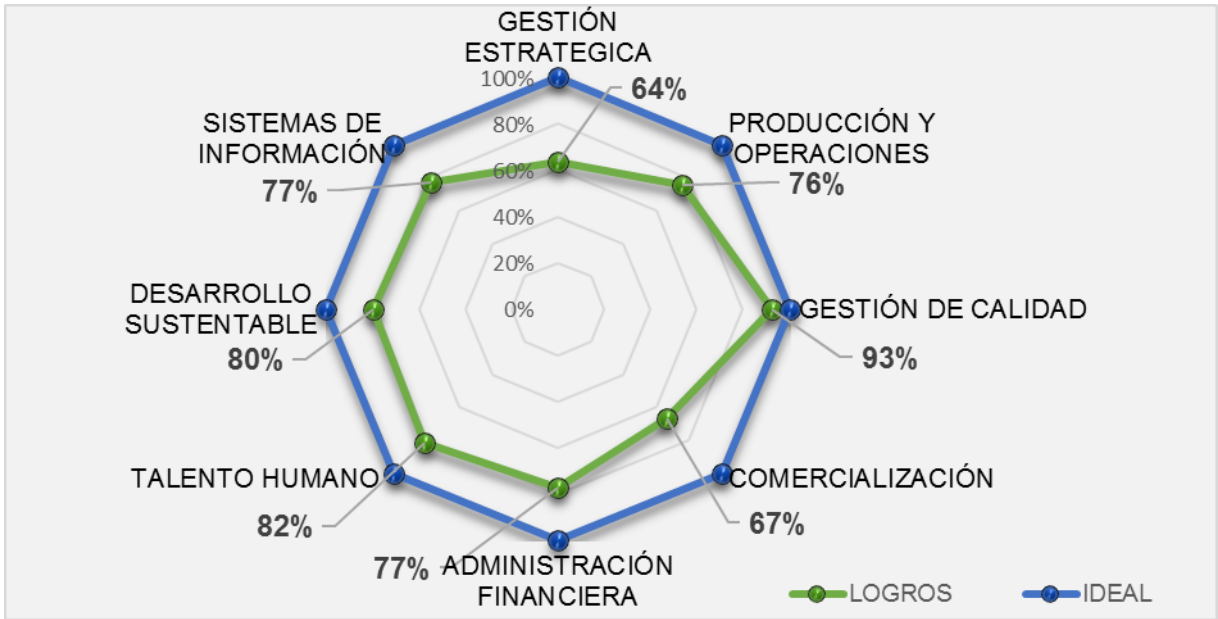
El diagnóstico de competitividad industrial aplicado, está compuesto por ocho factores genéricos, y 36 variables cuyo análisis permite obtener el nivel de competitividad, en base a la puntuación promedio de los factores y variables propuestos (ver anexo 6), luego se evalúa la puntuación obtenida con criterios de competitividad definidos (ver punto 3.3.).

En este sentido, la puntuación promedio del frigorífico Logros es del 77%, evaluación de factores y variables del diagnóstico propuesto, ver figura N°7, ello permite inferir sobre el nivel de competitividad industrial con el que opera.

¹⁹ Juan Carlos Grimaldi, empresario ganadero destacado de la Provincia de Córdoba, falleció en 2016.

Figura 7:

Evaluación de competitividad industrial del frigorífico Logros



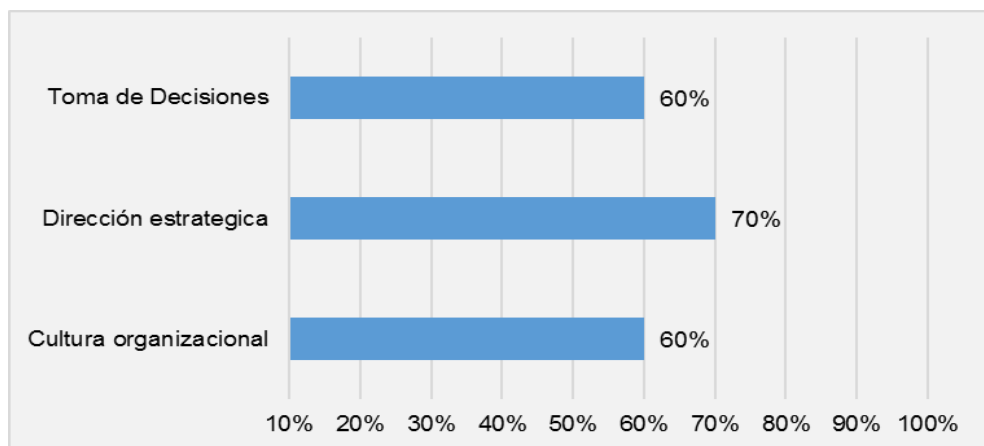
Fuente: Elaboración propia, en base al diagnóstico industrial propuesto.

El nivel de competitividad del frigorífico Logros es evaluado como competitivo, siendo el factor menos favorable la gestión estratégica.

El factor gestión estratégica del diagnóstico de competitividad industrial, posee una puntuación de 64%, ello significa, desempeño moderado del frigorífico Logros, interpretando que el plan estratégico diseñado por el área administrativa posee restricciones aun no resueltas, relacionadas con la comunicación de ventajas competitivas y el monitoreo del desempeño industrial.

Figura 8:

Factor gestión estratégica, frigorífico Logros



Fuente: Elaboración propia, en base al diagnóstico industrial propuesto.

Aspectos como la cultura organizacional, la toma de decisiones, la experiencia y las oportunidades del sector industrializador cárnico, en la gestión 2019, permite inferir que Logros se desempeña positivamente.

La administración motiva un ambiente laboral favorable, generando en los trabajadores una cultura organizacional positiva.

La experiencia del director general, Mariano Grimaldi, deriva en decisiones adecuadas en cuanto a gestión de recursos disponibles, y necesarios para el desarrollo de cada área del frigorífico Logros, permitiendo que los trabajadores cumplan con los objetivos planteados por la administración.

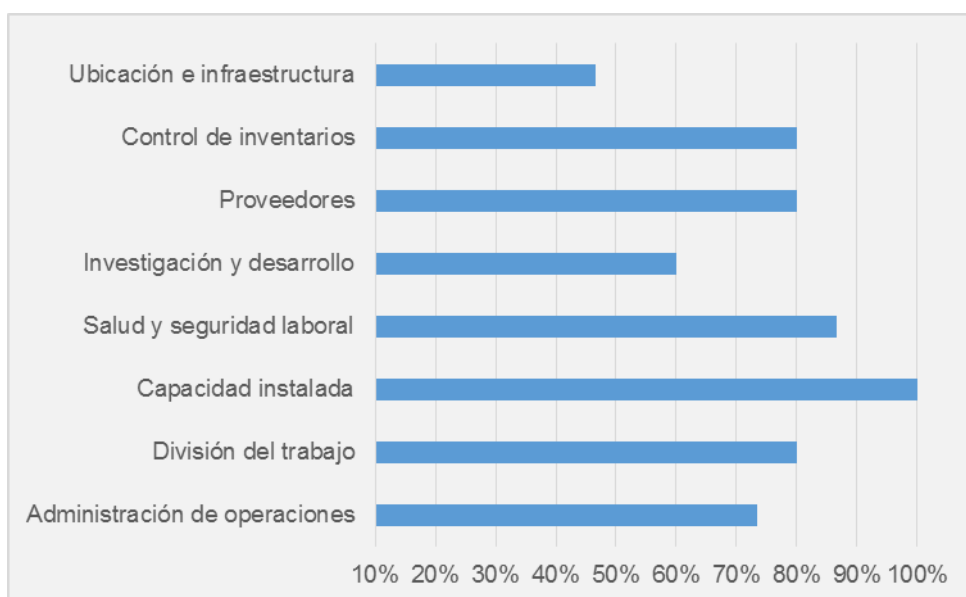
Logros posee una experiencia de 16 años en la industria cárnica, periodo de tiempo que permitió al frigorífico destacarse como empresa agroindustrial cárnica en la Provincia de Córdoba, Argentina.

El factor producción y operaciones, evaluado en el frigorífico Logros obtuvo una puntuación del 76%, ello se interpreta como desempeño moderado, respecto la administración de operaciones, ordenamiento de la distribución de planta, empleo de tecnología, organización del trabajo, uso de la capacidad instalada, abastecimiento de materia prima, manejo y control de inventarios.

La administración del componente productivo en un frigorífico cárnico es clave para su desempeño competitivo, el empleo de tecnología, y la distribución de planta observada en el recorrido de la planta frigorífica Logros es moderado, entendido como el empleo y ordenamiento de maquinaria en procesos y actividades productivas.

Figura 9:

Factor producción y operaciones, frigorífico Logros



Fuente: Elaboración propia, en base al diagnóstico industrial propuesto.

En cuanto a capacidad operativa, y el uso de la capacidad instalada, Logros faena en promedio 800 cabezas de ganado por día, también se observó que las condiciones del control de la cadena de frío se controlan constantemente por el personal.

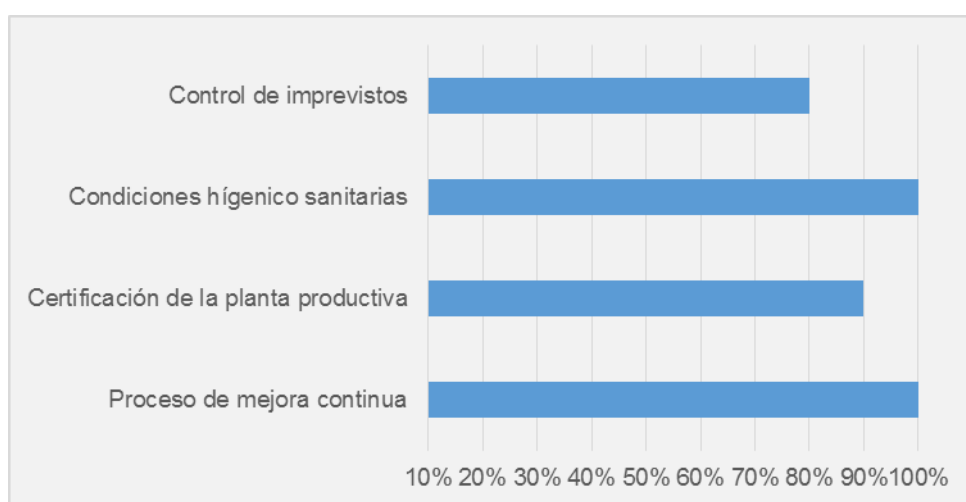
La división del trabajo en planta de producción posee condiciones moderadas, respecto a los operarios dentro sus puestos de trabajo, y las actividades que desarrollan, principalmente en el área de desposte, separación de la carne en cortes seleccionados. En esta actividad se resalta el óptimo cumplimiento del personal respecto normas de higiene.

El abastecimiento de ganado²⁰ en planta de producción, por parte de los proveedores de hacienda, se realiza correctamente en el frigorífico Logros, cumpliendo con las normas de bienestar animal, y condiciones del medio de transporte.

La planta productiva posee un área de investigación, un laboratorio, con la finalidad de desarrollar productos, actuales y nuevos, llevar a cabo análisis de calidad e inocuidad en la materia prima con la que opera. También es importante considerar la ubicación de la planta productiva como una limitación del desempeño, respecto al costo de transporte para efectuar la comercialización internacional, ello representa una distancia de 360 kilómetros al puerto fluvial más cercano, puerto de Rosario (Provincia de Santa Fe, Argentina).

El factor gestión de calidad, evaluado en el frigorífico Logros obtuvo una puntuación de 93%, ello se interpreta como desempeño competitivo óptimo, basado en la gestión administrativa sobre el proceso de mejora continua, la certificación de procesos productivos, la condición higiénica sanitaria, y el control de imprevistos.

Figura 10:
Factor gestión de calidad, frigorífico Logros



Fuente: Elaboración propia, en base al diagnóstico industrial propuesto.

²⁰ Ganado bovino, denominado tropa al momento de ingresar al proceso productivo del frigorífico.

La planta de producción, frigorífico Logros, cumple con la normativa buenas prácticas manufactureras, BPM, óptima manipulación de alimentos por parte de los trabajadores, dentro las instalaciones, también cuentan con la maquinaria y herramientas necesarias.

La operación de los procesos productivos dentro del frigorífico cumple con la certificación correspondiente a nivel nacional (SENASA, BPM) e internacional (ISO 9001), el recorrido en planta constato la presencia de personal de SENASA, Servicio nacional de sanidad y calidad agroalimentaria, como instituto público de control alimentario y de inocuidad, también se constató el control del personal de calidad sobre higiene e inocuidad alimentaria.

Las condiciones higiénicas sanitarias dentro las instalaciones productivas son óptimas, cuenta con áreas específicas para el lavado de botas, manos, cuchillos y herramientas, áreas ubicadas antes de los procesos productivos y cercanos a los puestos de trabajo del personal. También, el frigorífico cuenta con vestidores correctamente separados para el personal, masculino y femenino.

La limpieza del área de callejones y vías de tránsito para tropas, denominación de los bovinos dentro del corral en el frigorífico, son óptimas.

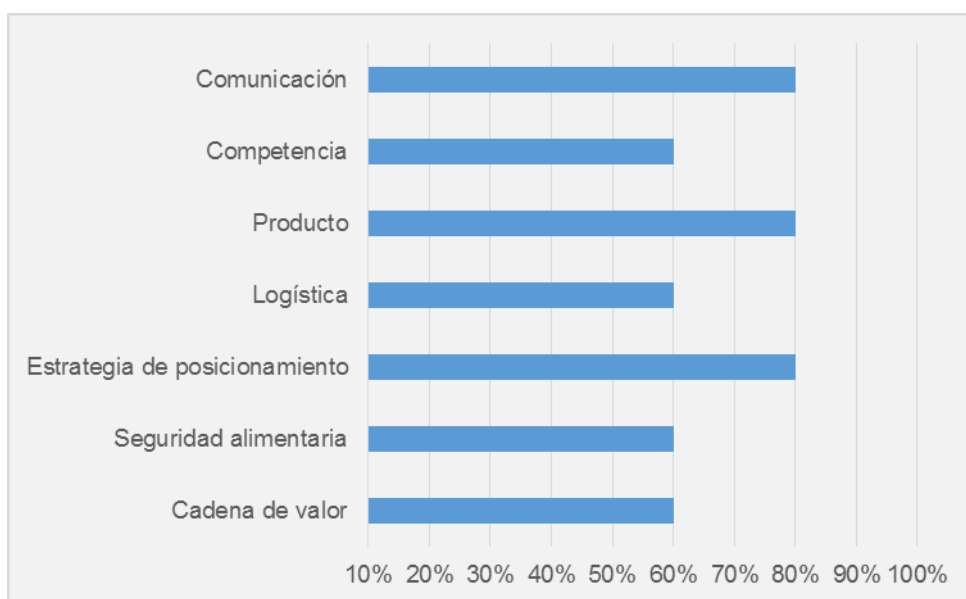
Las situaciones no esperadas, que pueden desarrollarse en la operación del frigorífico son monitoreadas por el área de calidad, a través de un tablero digital, sistema de control del proceso productivo, de este modo también se observó el área del matadero de emergencia, usado para faenar bovinos (denominado canal) que llegaron al corral del frigorífico en condiciones no esperadas, las condiciones del matadero de emergencia es adecuado para la actividad desarrollada.

La comercialización como factor del diagnóstico de competitividad industrial, posee una puntuación de 67%, ello significa desempeño moderado del frigorífico Logros en cuanto a componentes de la actividad comercial, como ser cadena de valor, seguridad alimentaria y logística, por otro lado los componentes comerciales sobre estrategia de posicionamiento, producto, competencia y comunicación, poseen un desempeño positivo, los mismos se detallan a continuación.

La cadena de valor del frigorífico, compuesta por los actores o grupos de interés (denominado stakeholders), como ser el proveedor de hacienda (ganado bovino), industria cárnica, clientes locales y el mercado internacional, tienen un desempeño moderado, debido fundamentalmente por la construcción de confianza entre la industria y el mercado internacional o cliente externo.

A través de la entrevista sostenida con el Ingeniero José María Roca, gerente de producción, se puede inferir que la industria cárnica exportadora de carne congelada, se relaciona positivamente con el sector alimenticio, compuesto principalmente por el complejo sojero.

Figura 11:
Factor comercialización, frigorífico Logros



Fuente: Elaboración propia, en base al diagnóstico industrial propuesto.

De esta forma, la seguridad alimentaria, entendida como la atención comercial de la industria frente las necesidades y exigencias del cliente, posee un desempeño moderado, considerando dos indicadores, uno de gestión sobre trazabilidad, y otro sobre atención al cliente.

La trazabilidad, permite al cliente acceder a información sobre la forma en que se produce el producto cárnico que adquiere desde su origen, procedencia geográfica y sobre el tipo de alimentación empleada para producir la carne bovina.

La estrategia de posicionamiento del producto, carne bovina Argentina, es fomentada a través del Instituto de promoción de la carne vacuna Argentina, IPCVA, con el concepto de disfrutar el sabor de la pampa Argentina, en este sentido el frigorífico Logros, comunica el valor de sus productos bajo su marca empresarial.

La logística como componente comercial, posee un desempeño moderado, en cuanto al costo total de transporte, distribución en puntos de venta locales, agencias de venta, en la gestión 2019 Logros es proveedor de las cadenas de supermercados Almacor y Buenos días en la Provincia de Córdoba, Argentina.

En este sentido, los principales destinos internacionales de productos congelados del frigorífico Logros son China, la Unión Europea, Chile y Estados Unidos. El precio internacional de la carne bovina como indicador de rentabilidad para la industria frigorífica, muestra un desempeño óptimo, ello motiva al sector cárnico industrial.

La competencia del sector frigorífico Argentino de exportación, provincia de Córdoba es moderada, tomando en cuenta la capacidad de procesamiento, el método de ventas internacionales y una variable externa al frigorífico, normativa comercial.

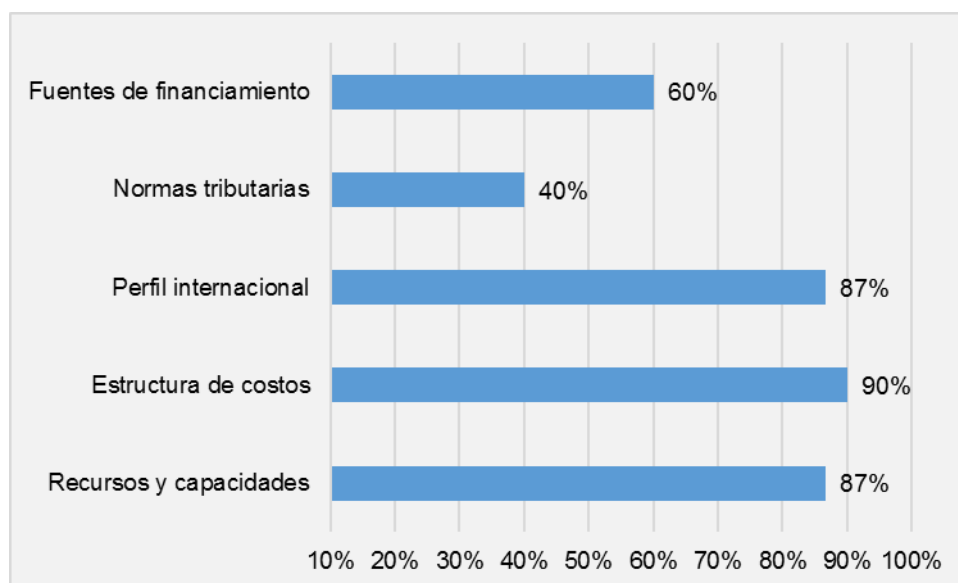
La presencia de Logros en la Provincia de Córdoba, se constituye en 2018 como el único frigorífico habilitado para el mercado internacional, posee una capacidad de procesamiento de carne bovina superior a 200 toneladas día, calculado en base a la cantidad de bovinos faenados sobre su peso aproximado.

En cuanto al método que emplea Logros para el cierre de ventas internacionales, se infiere que emplea contactos empresariales, ejecutivos de ventas internacionales. Por otra parte, una variable externa a la organización es la retención a la exportación cárnica Argentina, como normativa comercial que limita el desempeño de la industria.

La comunicación como variable del factor comercial del frigorífico Logros, posee un desempeño adecuado, debido a su participación en ferias internacionales, a través de institutos de fomento. También, se destaca su presencia en el mercado internacional, donde el volumen de exportación de cortes congelados sin hueso y con hueso hacia China, permite generar producción a escala, según afirman sus administrativos.

El factor administración financiera del diagnóstico industrial propuesto, posee una puntuación de 77%, ello significa, positivo desempeño del frigorífico Logros, respecto a recursos y capacidades, perfil internacional, estructura de costos y fuentes de financiamiento.

Figura 12:
Factor administración financiera, frigorífico Logros



Fuente: Elaboración propia, en base al diagnóstico industrial propuesto.

Logros posee un desempeño óptimo en la variable recursos y capacidades, en cuanto a la capacidad de la empresa para generar valor, respecto la productividad de los recursos que emplea, una rotación de inventarios es eficiente, por otra parte el periodo de pago al proveedor este se efectúa quincenalmente.

Para evaluar la estructura de costos, se consideró aspectos no cualitativos que permitan inferir sobre su desempeño, utilizando la guía de observación (ver Anexo 4) durante el recorrido en planta de producción, se constató que las líneas de producción se encuentran distribuidas correctamente, el uso de los servicios básicos, agua, electricidad, es el adecuado. También se puede afirmar que la remuneración al trabajador es razonable.

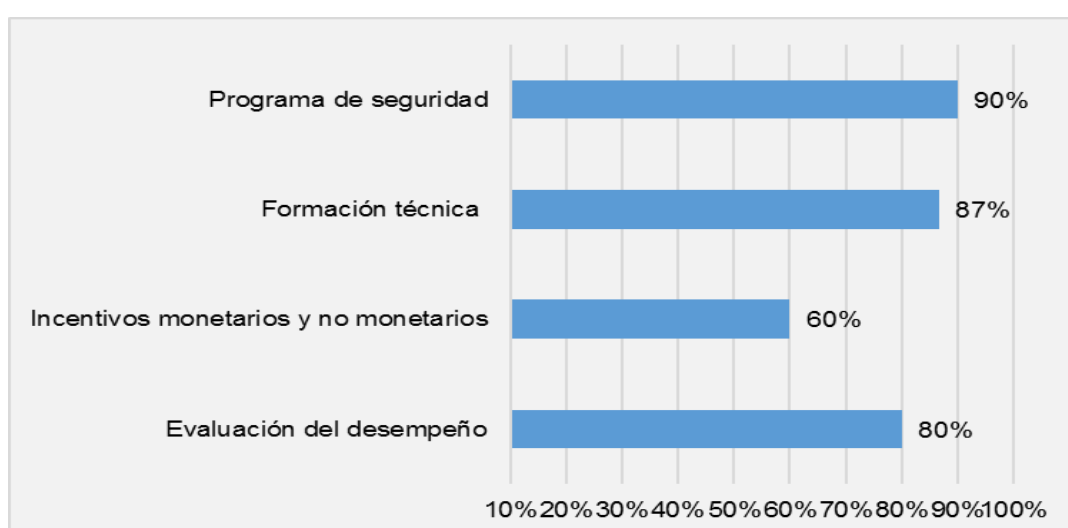
El perfil internacional del frigorífico exportador Logros, opera en la actualidad, gestión 2019, en un contexto donde el ingreso de divisas por exportación genera un positivo atractivo en la industria cárnica bovina. Así mismo la percepción del mercado internacional respecto el país de origen, Argentina como exportador de carne bovina es favorable.

La variable normas tributarias entendida como el contexto tributario en el que opera la industria frigorífica, limita el desempeño del frigorífico Logros, debido al total de obligaciones tributarias, aplicables a organizaciones que operan dentro la República Argentina.

Por su parte, las fuentes de financiamiento como variable del factor administración financiera, posee un desempeño moderado, considerando el acceso a préstamos razonables dentro del mercado financiero local, nivel país, y la financiación de las operaciones de la empresa, generalmente efectuadas por capital propio.

El factor talento humano del diagnóstico industrial sobre competitividad, posee una puntuación de 82%, ello significa, desempeño óptimo del frigorífico Logros en cuanto al conjunto de variables del factor, destacándose dentro la evaluación el programa de seguridad, la formación técnica y el desempeño del colaborador, denominado evaluación de desempeño.

Figura 13:
Factor talento humano, frigorífico Logros



Fuente: Elaboración propia, en base al diagnóstico industrial propuesto.

La variable evaluación del desempeño identificada en el frigorífico Logros es óptima, en base al recorrido en planta de producción se puede inferir que los trabajadores están comprometidos positivamente con sus funciones y responsabilidades, también se observó el control por parte de supervisores respecto las actividades que se desarrollan en la planta de producción.

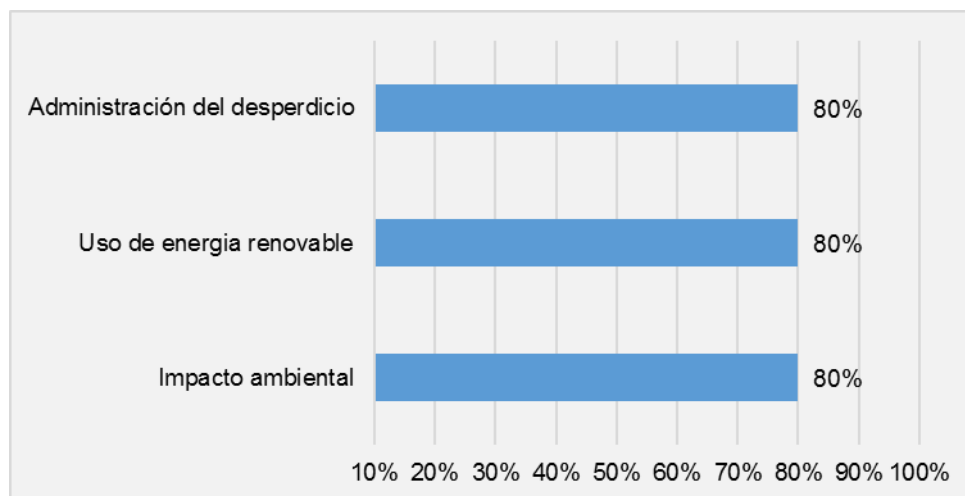
Logros posee flexibilidad para aceptar visitas, recorridos en planta productiva hacia el público en general, previa presentación de seguro personal contra accidentes.

En cuanto a incentivos hacia los trabajadores, Logros realiza capacitaciones orientadas a sus colaboradores internos, entre operarios y administrativos, por otra parte remunera correctamente al trabajador por su desempeño.

En este sentido, el programa de seguridad entendido como la normativa vigente para prever situaciones desfavorables y proveer un ambiente seguro para los trabajadores, Logros cumple con el programa de seguridad industrial, prevención de accidentes y correcta señalización dentro del área productiva, también posee un área de atención médica.

El factor desarrollo sustentable del diagnóstico industrial sobre competitividad, posee una puntuación de 80%, ello significa, desempeño óptimo del frigorífico Logros en cuanto a administración del desperdicio, impacto ambiental y al uso de energía renovable.

Figura 14:
Factor desarrollo sustentable, frigorífico Logros



Fuente: Elaboración propia, en base al diagnóstico industrial propuesto.

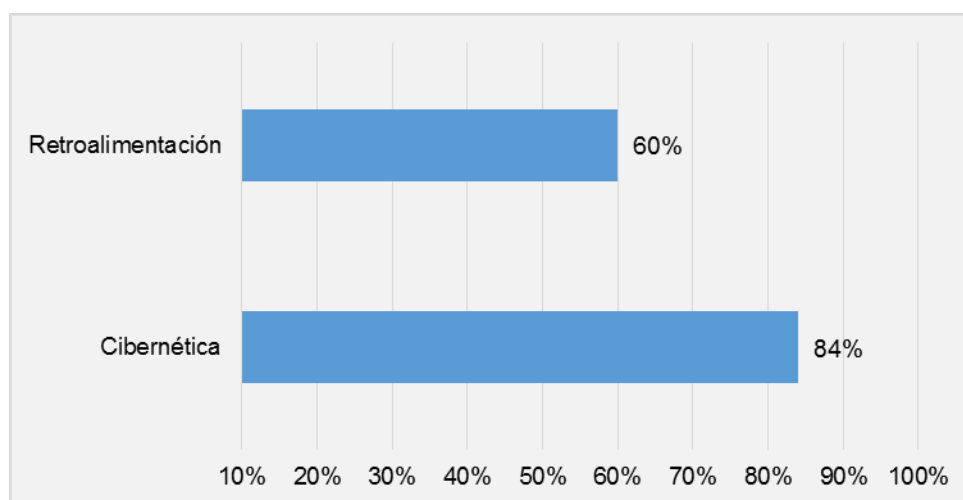
La variable impacto ambiental, es importante dentro de la actividad del frigorífico Logros, posee un desempeño óptimo, el mismo comprende y realiza el tratamiento de efluentes, el saneamiento y separación de residuos, canal verde y rojo, donde fluyen las vísceras y la sangre respectivamente. De esta forma, otros procesos utilizan la merma operativa para producir derivados como harina de hueso bovino, entre otros.

También la planta productiva controla el consumo de los recursos utilizados en el área de producción, uso racional del agua y energía eléctrica.

En este sentido el uso de energía renovable, forma parte del desarrollo sustentable de Logros, donde actualmente usa energía eléctrica, también posee un proyecto de energía renovable, a ello se destaca el área de monitoreo energético, principalmente sobre los equipos que controlan la temperatura dentro de la planta productiva.

El factor sistema de información del diagnóstico de competitividad industrial, posee una puntuación de 77%, ello significa, positivo desempeño del frigorífico Logros, interpretado por sus dos componentes, uno de retroalimentación y el otro sobre cibernética, entendida como sistema de comunicación.

Figura 15:
Factor sistema de información, frigorífico Logros



Fuente: Elaboración propia, en base al diagnóstico industrial propuesto.

La variable cibernética entendida como el sistema de comunicación entre los colaboradores internos y externos, compuesto por los trabajadores, proveedores, clientes, la academia e institutos de apoyo y fomento, en su conjunto la variable se desempeña óptimamente en el frigorífico Logros, permitiendo el acceso de información a gerentes sobre la situación administrativa, productiva y comercial.

También Logros, cumple con el análisis de la información sobre retroalimentación registrada con los proveedores de ganado bovino, ello permite desarrollar confianza con sus colaboradores externos. En este sentido administrar una base de datos sobre los clientes, y productores, requiere de planificación y generación de valor percibibles.

4.2. Frigorífico FRIAR

El frigorífico regional industrias alimenticias Reconquista (FRIAR), fue fundada por un grupo de ganaderos Argentinos en la Ciudad de Reconquista, Provincia de Santa Fe, para la gestión 2018, cuenta con 60 años de experiencia en la industria cárnica.

Para el año 2004 el grupo Vicentín²¹, adquiere los establecimientos productivos de Friar, donde se destacan dos plantas frigoríficas de exportación, una la Planta de Reconquista, y la Planta Nelson, ambas ubicadas en la Provincia de Santa Fe, Argentina.

En la gestión 2018, la industria Friar se consolidó dentro los 10 principales frigoríficos exportadores de carne bovina Argentina, también se adjudica anualmente parte del cupo para exportar carne de alto valor con destino a la Unión Europea.

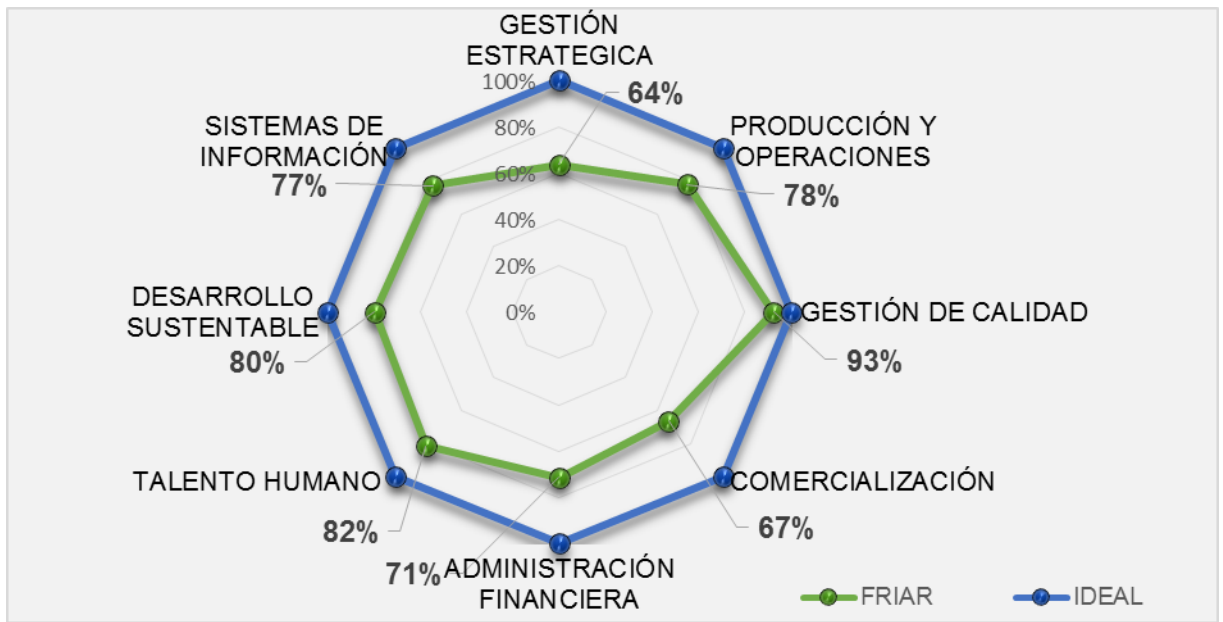
En este sentido, la presente investigación evaluó el estado de competitividad del frigorífico Friar ubicado en la localidad de Nelson, Provincia de Santa Fe, ello se obtiene a través del diagnóstico industrial propuesto, basado en la información primaria obtenida del recorrido en planta de producción y la entrevista con el gerente de producción Ing. Carlos Cello y el Jefe de Calidad Ing. Luis Blainq, empleando los instrumentos de recolección de información propuestos (ver Anexo 4 y 5).

El diagnóstico de competitividad industrial aplicado, está compuesto por ocho factores genéricos, y 36 variables cuyo análisis permite obtener el nivel de competitividad, en base a la puntuación promedio de los factores y variables propuestos (ver anexo 6), luego se evalúa la puntuación obtenida con criterios de competitividad definidos (ver punto 3.3.).

En este sentido, la puntuación promedio del frigorífico Friar es del 76%, evaluación de factores y variables del diagnóstico propuesto, ver figura N°16, ello permite inferir sobre el nivel de competitividad industrial con el que opera.

²¹ Grupo Vicentín, sociedad agroindustrial consolidada desde 1920, ubicada originalmente en la localidad de Avellaneda, Provincia de Santa Fe, Argentina.

Figura 16:
Evaluación de competitividad industrial del frigorífico Friar, Planta Nelson

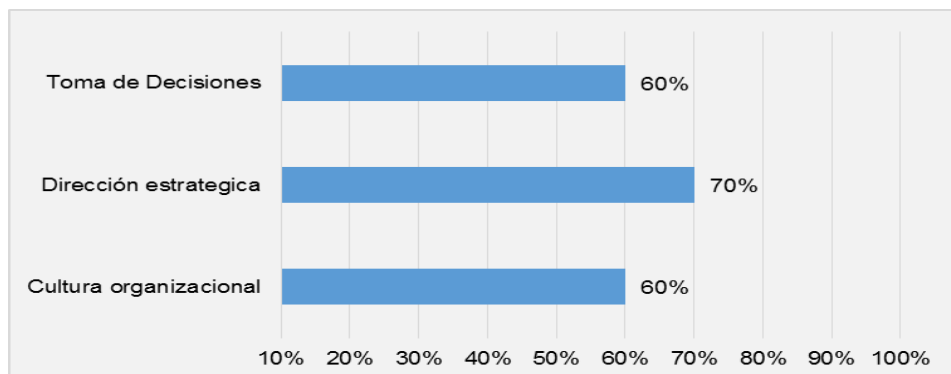


Fuente: Elaboración propia, en base al diagnóstico industrial propuesto.

El nivel de competitividad evaluado del frigorífico Friar, planta productiva Nelson, es evaluado con moderada competitividad, competitividad media, siendo el factor menos favorable la gestión estratégica.

El factor gestión estratégica del diagnóstico de competitividad industrial, posee una puntuación de 64%, ello significa, desempeño moderado del frigorífico Friar, interpretando que el plan estratégico diseñado por el área administrativa posee restricciones aun no resueltas, relacionadas con la comunicación de ventajas competitivas, hacia los grupos de interés, y respecto al desempeño industrial, enfocado a la productividad de los recursos disponibles.

Figura 17:
Factor gestión estratégica, frigorífico Friar



Fuente: Elaboración propia, en base al diagnóstico industrial propuesto.

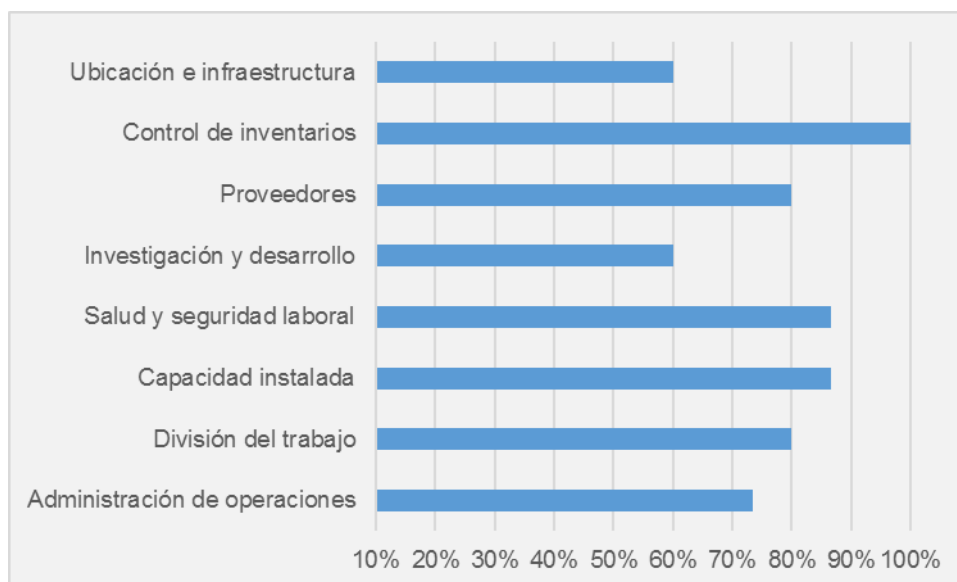
La cultura organizacional y la toma de decisiones como variables de gestión poseen un desempeño moderado, basado en la participación sobre la toma de decisiones del personal Planta productiva Nelson respecto a colaborar en la identificación de los lineamientos estratégicos.

Cabe destacar los 60 años de experiencia del frigorífico Friar como industria en el sector cárnico Argentino, periodo de tiempo que permitió al frigorífico destacarse como empresa agroindustrial cárnica en la Provincia de Santa Fe también se puede inferir que la administración motiva un ambiente laboral favorable, generando en los trabajadores una cultura organizacional positiva.

La experiencia del gerente de producción planta Nelson, Ing. Carlos Cello, deriva en acciones adecuadas a los lineamientos indicados por la administración general, ubicada en la localidad de Reconquista, Provincia de Santa Fe, principal planta productiva de Friar.

El factor producción y operaciones, evaluado en el frigorífico Friar obtuvo una puntuación del 78%, ello se interpreta como desempeño moderado, respecto a las siguientes variables, ubicación e infraestructura, investigación y desarrollo. Destacando su desempeño en variables como administración de operaciones, control de inventarios, proveedores, salud y seguridad laboral y capacidad instalada, (ver figura N°18).

Figura 18:
Factor producción y operaciones, frigorífico Friar



Fuente: Elaboración propia, en base al diagnóstico industrial propuesto.

La administración del componente productivo en un frigorífico cárnico es clave para su desempeño competitivo, entendido como el empleo y ordenamiento de los recursos disponibles, procesos y actividades productivas, de esta forma y en base al recorrido de la planta productiva, frigorífico Friar, localidad de Nelson, se puede inferir que posee un desempeño moderado, debido al ordenamiento de la distribución de planta, especialmente en el área de despostado, empleo de tecnología.

En cuanto a capacidad operativa, y el uso de la capacidad instalada, el frigorífico Friar faena en promedio 1.300 bovinos por día, distribuidos en dos de sus plantas procesadoras independientes, 800 bovinos en Reconquista y 500 bovinos faenados en Nelson, también se observó que las condiciones del control de la cadena de frío se monitorean y controlan constantemente por el personal.

La división del trabajo en planta de producción posee condiciones moderadas, respecto a los operarios dentro sus puestos de trabajo, y las actividades que desarrollan, principalmente en el área de desposte, separación de la carne en cortes seleccionados, también se resalta el óptimo cumplimiento del personal respecto normas de higiene.

El abastecimiento de ganado bovino en planta de producción, por parte de los proveedores de hacienda es constante durante el año, gestión 2018, también el frigorífico Friar cumple correctamente con las normas de bienestar animal, y condiciones del medio de transporte.

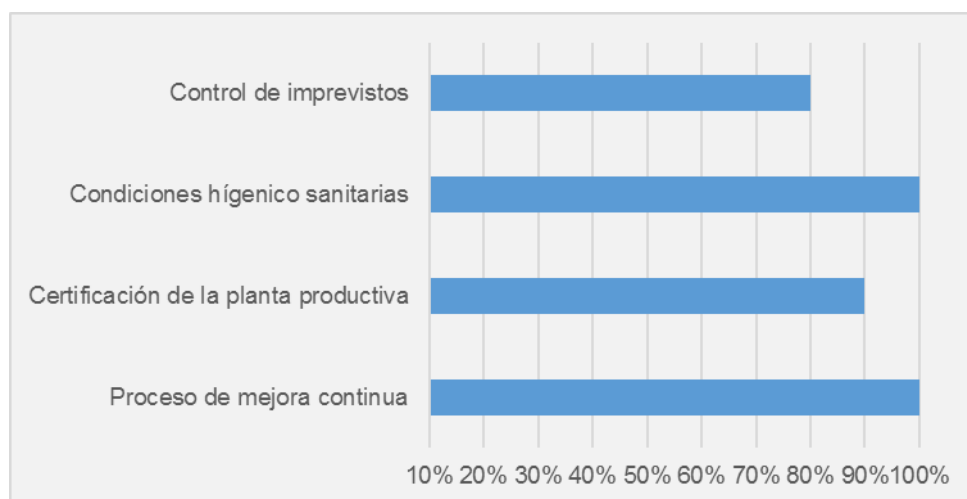
Friar posee un área de investigación, con la finalidad de desarrollar productos, actuales y nuevos, en cuanto a la planta Nelson, llevan a cabo análisis de calidad e inocuidad sobre la materia prima con la que opera, a través de laboratorios privados. También es importante considerar la ubicación de la planta productiva, como una ventaja comparativa respecto al costo de transporte para efectuar la comercialización internacional, ello representa una distancia entre 80 y 100 kilómetros al puerto fluvial más cercano, puerto del Paraná (Provincia Entre Ríos, Argentina).

El factor gestión de calidad, evaluado en el frigorífico Friar obtuvo una puntuación de 93%, ello se interpreta como desempeño competitivo óptimo, basado en la gestión administrativa sobre el proceso de mejora continua, la certificación de procesos productivos, la condición higiénica sanitaria, y el control de imprevistos.

La planta de producción, frigorífico Friar, cumple con la normativa buenas prácticas manufactureras, BPM, óptima manipulación de alimentos por parte de los trabajadores, dentro las instalaciones, correctamente distribuidas, también cuentan con la maquinaria y herramientas necesarias.

En este sentido, la operación de los procesos productivos dentro del frigorífico Friar cuenta con certificación correspondiente a nivel nacional, e internacional, respecto al cumplimiento de código alimentario argentino, normativas del SENASA, buenas practicas manufactureras, y en cuanto a certificación internacional, cumple con el sistemas de gestión de la calidad SGS, denominado ISO 9001, y la ISO 14.001 sobre la gestión de riesgos medioambientales desarrollados por la actividad industrial.

Figura 19:
Factor gestión de calidad, frigorífico Friar



Fuente: Elaboración propia, en base al diagnóstico industrial propuesto.

El recorrido en planta constato la presencia de personal de SENASA, Servicio nacional de sanidad y calidad agroalimentaria, como instituto público de control alimentario y de inocuidad, también se constató el control del personal de calidad sobre higiene e inocuidad alimentaria.

Las condiciones higiénicas sanitarias dentro las instalaciones productivas son óptimas, cuenta con áreas específicas para el lavado de botas, manos, cuchillos y herramientas, áreas ubicadas antes de los procesos productivos y cercanos a los puestos de trabajo del personal. También, el frigorífico cuenta con vestidores correctamente separados para el personal, masculino y femenino.

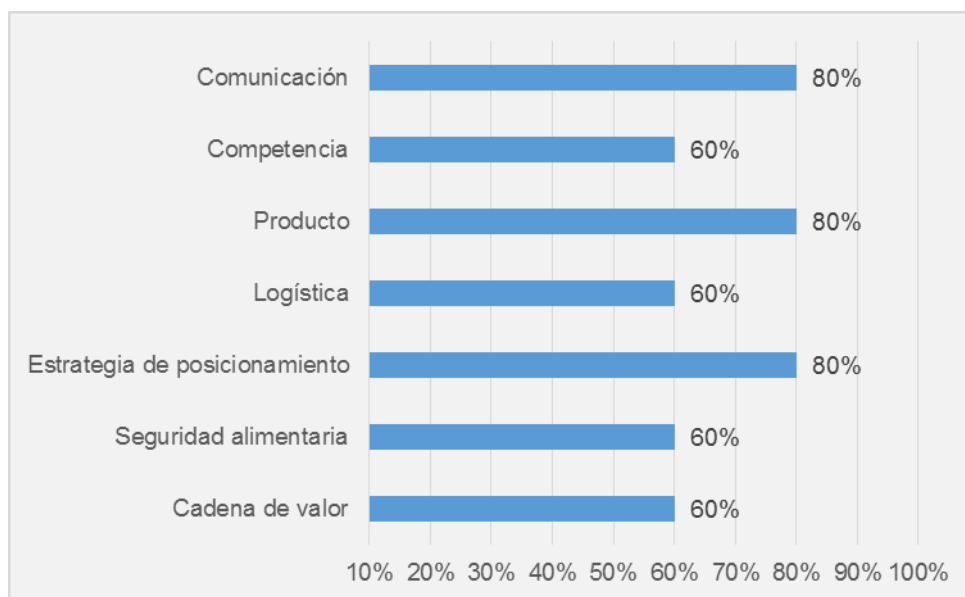
La limpieza del área de callejones y vías de tránsito para tropas, denominación de los bovinos dentro del corral en el frigorífico, son óptimas, destacando la señalización a través de imágenes para mejorar el manejo del trabajador respecto el bienestar del bovino.

La variable control de imprevistos, entendida como situaciones no esperadas, que pueden desarrollarse en la operación del frigorífico son monitoreadas por el área de calidad, a través de un tablero digital, que administra y controla el proceso productivo.

También se observó el área del matadero de emergencia, usado para faenar bovinos que llegaron al corral del frigorífico en condiciones no esperadas, las condiciones del matadero de emergencia es adecuado para la actividad desarrollada.

La comercialización como factor del diagnóstico de competitividad industrial, posee una puntuación de 67%, ello significa desempeño moderado del frigorífico Friar en cuanto a componentes de la actividad comercial, como ser cadena de valor, seguridad alimentaria, logística, y competencia por otro lado los componentes comerciales sobre estrategia de posicionamiento, producto y comunicación, poseen un desempeño positivo, los mismos se detallan a continuación.

Figura 20:
Factor comercialización, frigorífico Friar



Fuente: Elaboración propia, en base al diagnóstico industrial propuesto.

La variable cadena de valor del frigorífico Friar, compuesta por los actores o grupos de interés (denominado stakeholders), como ser el proveedor de hacienda (ganado bovino), industria cárnica, clientes locales y el mercado internacional, tienen un desempeño moderado, debido fundamentalmente por la construcción de confianza entre la industria y el mercado internacional o cliente externo.

A través de la entrevista sostenida con el Ing. Carlos Cello, gerente de producción, se puede inferir que la industria cárnica, se relaciona positivamente con el sector alimenticio, compuesto principalmente por el complejo sojero, constituye un complemento alimenticio para el engorde de bovinos.

De esta forma, la seguridad alimentaria, entendida como la atención comercial de la industria frente las necesidades y exigencias del cliente, posee un desempeño moderado, considerando dos indicadores, uno de gestión sobre trazabilidad, y otro sobre atención al cliente.

La trazabilidad, permite al cliente acceder a información sobre la forma en que se produce el producto cárnico que adquiere desde su origen, procedencia geográfica y sobre el tipo de alimentación empleada para producir la carne bovina.

La estrategia de posicionamiento del producto, carne bovina Argentina, es fomentada a través del Instituto de promoción de la carne vacuna Argentina, IPCVA, con el concepto de disfrutar el sabor de la pampa Argentina, en este sentido el frigorífico Friar, comunica el valor de sus productos bajo su marca empresarial.

El componente comercial logístico, posee un desempeño moderado, en cuanto al costo total de transporte, y de distribución en puntos de venta dentro del mercado interno, para la gestión 2019, Friar posee una consolidada red de carnicerías que permite comercializar carne bovina en la Provincia de Santa Fe, también es proveedor de cadenas de supermercados a nivel nacional.

En este sentido, los principales destinos internacionales de productos congelados del frigorífico Friar son China, la Unión Europea, además posee acceso a 30 destinos internacionales.

La competencia del sector frigorífico Argentino de exportación como variable, respecto la Provincia de Santa Fe es moderada, tomando en cuenta la capacidad de procesamiento.

La presencia de Friar en la Provincia de Santa Fe para la gestión 2018, es sólida respaldada por sus 60 años de experiencia empresarial en el sector frigorífico bovino, y debido a la toma de decisiones de la gerencia general. Las plantas productivas de las localidades de Reconquista y Nelson poseen una capacidad de procesamiento de carne bovina superior a 200 toneladas día, calculado en base a la cantidad de bovinos faenados sobre su peso aproximado.

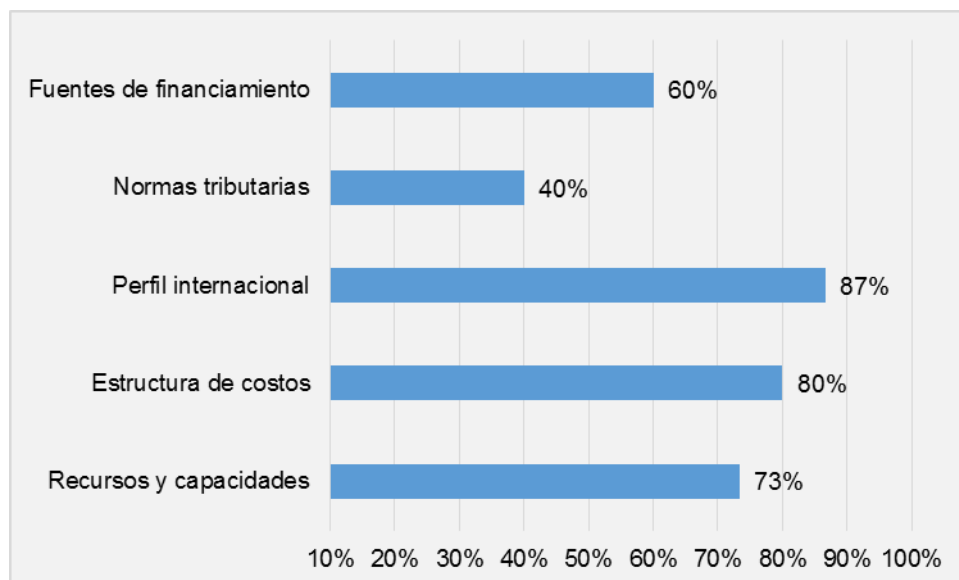
En este sentido, los establecimientos frigoríficos de Friar representados por sus administrativos y directivos, participan en ferias internacionales para comunicar el valor de su producción cárnica, ello se refleja en su capacidad para adjudicarse cuotas de exportación importantes, como ser la cuota Hilton, exportara 1.920 toneladas de carne bovina con destino a la Unión Europea.

El factor administración financiera del diagnóstico industrial propuesto, posee una puntuación de 71%, ello significa, positivo desempeño del frigorífico Friar, respecto a recursos y capacidades, perfil internacional, estructura de costos y fuentes de financiamiento.

Friar, planta Nelson, posee un desempeño óptimo en la variable recursos y capacidades, en cuanto a la capacidad de la empresa para generar valor, respecto la productividad de los recursos que emplea, y la rotación de inventarios es eficiente, por otra parte el periodo de pago al proveedor se efectúa quincenalmente, salvo eventualidades coyunturales, propias del país de origen, donde existe negociación respecto al tiempo de pago.

Para evaluar la estructura de costos, se consideró aspectos no cualitativos que permitan inferir sobre su desempeño, utilizando la guía de observación (ver Anexo 4) durante el recorrido en planta de producción, se constató que las líneas de producción se encuentran distribuidas correctamente, el uso de los servicios básicos, agua, electricidad, es el adecuado.

Figura 21:
Factor administración financiera, frigorífico Friar



Fuente: Elaboración propia, en base al diagnóstico industrial propuesto.

De esta forma la entrevista con el gerente de producción Ing. Carlos Cello, permite inferir en cuanto a costos productivos, que la materia prima (bovinos en pie) representa el 60% del total, el restante 40% cubre sueldos y salarios del personal, mantenimiento del establecimiento, reposición de insumos en cuanto a cuchillos, vestimenta de trabajo, productos de higiene y limpieza.

El perfil internacional como variable del frigorífico Friar, gestión 2019, opera en un contexto donde el ingreso de divisas por exportación genera un positivo atractivo en la industria cárnica bovina, al igual que la percepción favorable del mercado internacional respecto el país de origen, Argentina como exportador de carne bovina.

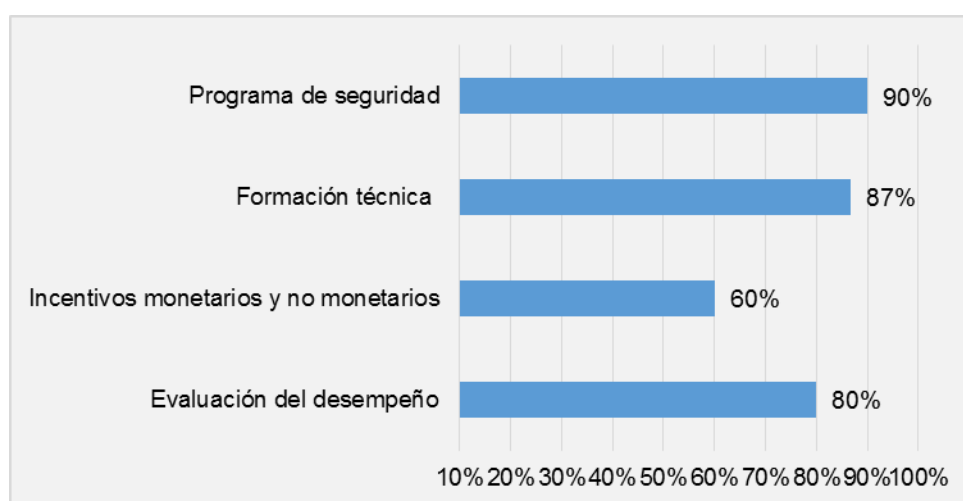
En este sentido, la variable normas tributarias entendida como las normas vigentes en Argentina para el pago de impuestos respecto la actividad industrial, limita el desempeño del frigorífico Friar, debido al total de obligaciones tributarias, aplicables a organizaciones que operan dentro la República Argentina.

El factor talento humano del diagnóstico industrial sobre competitividad, posee una puntuación de 82%, ello significa, desempeño óptimo del frigorífico Friar en cuanto al conjunto de variables del factor, destacándose dentro la evaluación el programa de seguridad, la formación técnica y el desempeño del colaborador, denominado evaluación de desempeño.

La variable evaluación del desempeño identificada en el frigorífico Friar es óptima, en base al recorrido en planta de producción se puede inferir que los trabajadores están comprometidos positivamente con sus funciones y responsabilidades, también se observó el control y apego a las normas de seguridad industrial por parte de los guardias de seguridad, área de ingreso al establecimiento, y de los supervisores respecto las actividades que se desarrollan en la planta de producción.

Es destacable la flexibilidad para aceptar visitas, recorridos en planta productiva hacia el público en general, por parte de la industria Friar, de esta forma, previo al ingreso al establecimiento productivo se debe contar con un seguro personal contra accidentes.

Figura 22:
Factor talento humano, frigorífico Friar



Fuente: Elaboración propia, en base al diagnóstico industrial propuesto.

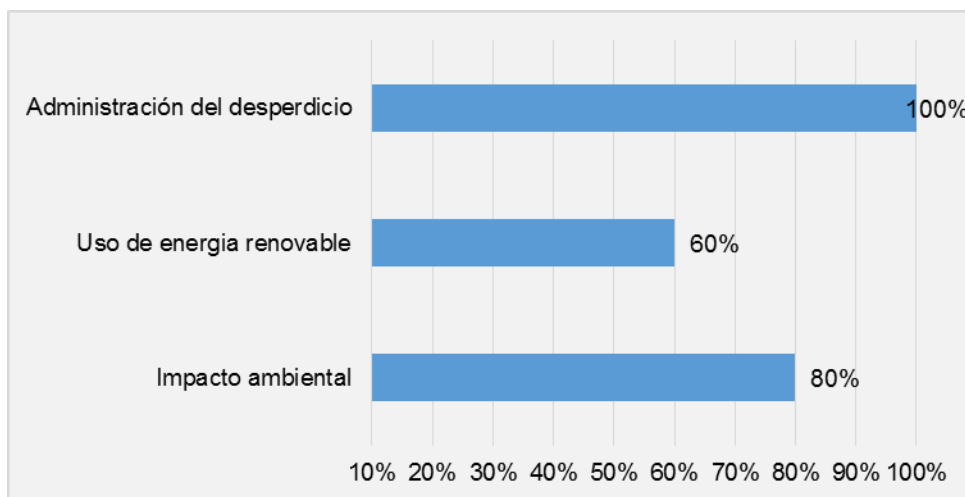
En cuanto a incentivos hacia los trabajadores, Friar realiza capacitaciones orientadas a sus colaboradores internos, entre operarios y administrativos, generalmente en la casa matriz ubicada en Reconquista, Provincia de Santa Fe, por otra parte remunera correctamente al trabajador por su desempeño.

En este sentido, el programa de seguridad entendido como la normativa vigente para prever situaciones desfavorables y proveer un ambiente seguro para los trabajadores, Friar cumple con el programa de seguridad industrial, prevención de accidentes y correcta señalización dentro del área productiva, también posee un área de atención médica. Destaca su compromiso con nuevos trabajadores, en cuanto al proceso de inducción, acompañando correctamente al personal sobre su responsabilidad y trabajo.

El factor desarrollo sustentable del diagnóstico industrial sobre competitividad, posee una puntuación de 80%, ello significa, desempeño óptimo del frigorífico Friar respecto la administración del desperdicio, al impacto ambiental y al uso de energía renovable.

La variable impacto ambiental, es importante dentro de la actividad del frigorífico Friar, posee un desempeño óptimo, el igual que la administración del desperdicio, ello comprende la realización de actividades como el tratamiento de efluentes, el saneamiento y separación de residuos, canal verde y rojo, donde fluyen las vísceras y la sangre respectivamente. De esta forma, otros procesos utilizan la merma operativa para producir derivados como harina de hueso bovino, viseras, grasa bovina, entre otros.

Figura 23:
Factor desarrollo sustentable, frigorífico Friar



Fuente: Elaboración propia, en base al diagnóstico industrial propuesto.

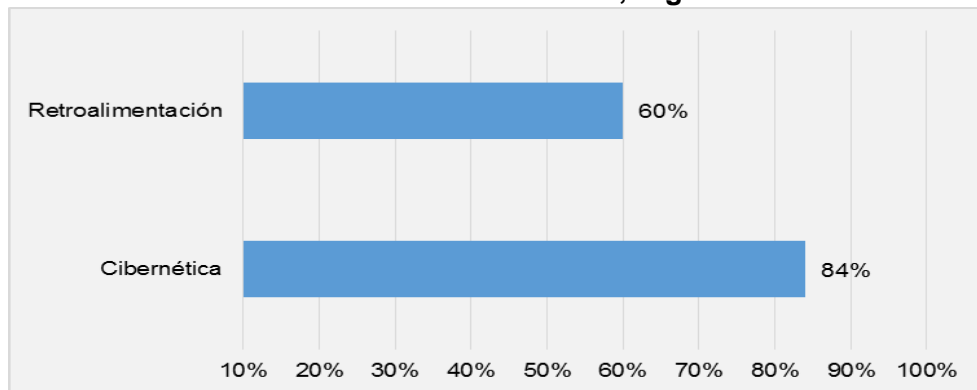
También es importante la administración sobre el consumo de recursos utilizados dentro del área de producción, uso racional del agua y energía eléctrica.

En este sentido el uso de energía renovable, forma parte del desarrollo sustentable de Friar, donde actualmente usa energía eléctrica, también aprovecha parte de la energía para calentar agua, empleada para limpiar y esterilizar las herramientas de trabajo, como cuchillos en el área productiva. De esta forma el monitoreo energético, y control de temperatura dentro de la planta productiva Friar, se realiza correctamente.

El factor sistema de información del diagnóstico de competitividad industrial, posee una puntuación de 77%, ello significa, positivo desempeño del frigorífico Friar, en cuanto a dos componentes, uno de retroalimentación y el otro sobre cibernética, entendida como sistema de comunicación.

Figura 24:

Factor sistema de información, frigorífico Friar



Fuente: Elaboración propia, en base al diagnóstico industrial propuesto.

La variable cibernética entendida como el sistema de comunicación entre los colaboradores internos y externos, compuesto por los trabajadores, proveedores, clientes, la academia e institutos de apoyo y fomento, en su conjunto la variable se desempeña óptimamente en el frigorífico Friar de la localidad de Nelson, mismo que sigue los lineamientos administrativos del establecimiento Friar, localidad de Reconquista, casa matriz.

En este sentido Friar administra una base de datos sobre los clientes, y productores, ello le permite retroalimentar y compartir objetivos comunes con sus colaboradores.

4.3. Frigorífico Gorina

El frigorífico Gorina S.A.I.C., (Sociedad anónima industrial y comercial), inicio operaciones hace 50 años como un negocio familiar, para la gestión 2018, se constituye como una empresa líder en Argentina, dentro del sector industrial cárnico de exportación bovina. La empresa se encuentra dirigida por los directores Lic. Carlos Riusech (director general) y su hermano Lic. Roberto Riusech (Socio), ambos plantean como visión empresarial para el frigorífico Gorina, ser un proveedor de excelencia en la cadena agroalimentaria.

La planta industrial del frigorífico Gorina, se encuentra ubicada en la Ciudad de La Plata, a 70 Km de la Ciudad de Buenos Aires, Argentina.

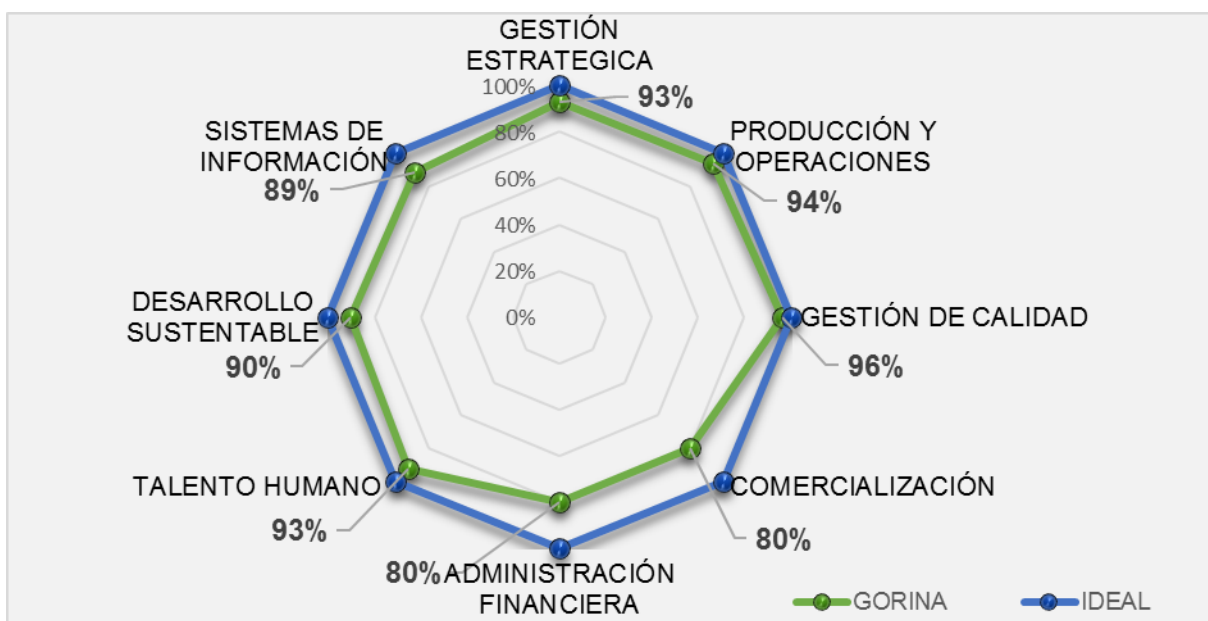
El frigorífico Gorina logró convertirse en el principal exportador de carne vacuna del país, representando entre el 14% y el 16% de las exportaciones totales de carnes frescas enfriadas y congeladas de Argentina, exporto 45.000 toneladas de carne bovina, gestión 2018.

En este sentido, la presente investigación evaluó el estado de competitividad del frigorífico Gorina ubicado en la Ciudad de La Plata, Provincia de Buenos Aires, ello se obtiene a través del diagnóstico industrial propuesto, basado en la información primaria obtenida del recorrido en planta de producción y la entrevista con la Lic. Mariela Riusech (Administración central), Ing. Facundo Farfallini (Jefe de producción) y el Dr. Rodolfo Acerbi (Aseguramiento de la calidad), también se emplearon los instrumentos de recolección de información propuestos (ver Anexo 4 y 5).

El diagnóstico de competitividad industrial aplicado, está compuesto por ocho factores genéricos, y 36 variables cuyo análisis permite obtener el nivel de competitividad, en base a la puntuación promedio de los factores y variables propuestos (ver anexo 6), luego se evalúa la puntuación obtenida con criterios de competitividad definidos (ver punto 3.3.).

En este sentido, la puntuación promedio del frigorífico Gorina es de 89%, evaluación de factores y variables del diagnóstico propuesto, ver figura N°25, ello permite inferir sobre el nivel de competitividad industrial con el que opera.

Figura 25:
Evaluación de competitividad industrial del frigorífico Gorina

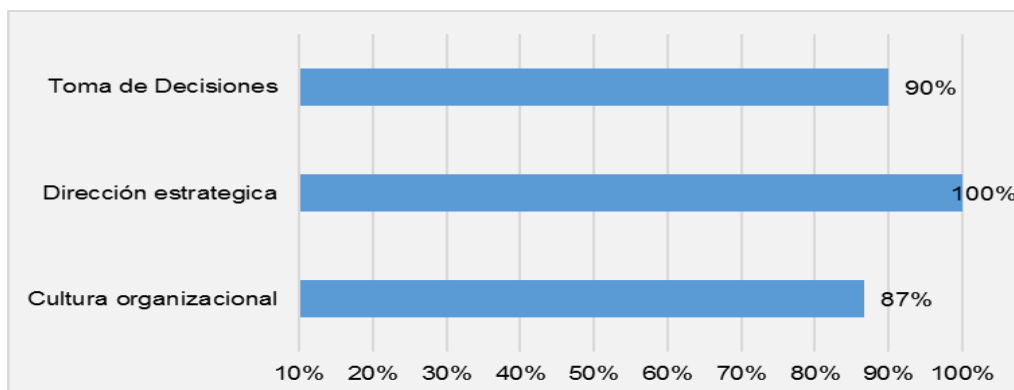


Fuente: Elaboración propia, en base al diagnóstico industrial propuesto.

El nivel de competitividad evaluado del frigorífico Gorina, es evaluado como muy competitivo, siendo la gestión de calidad el factor con mejor desempeño, a continuación se describirá cada factor para su comprensión en detalle.

La gestión estratégica como factor del diagnóstico de competitividad industrial, posee una puntuación de 93%, ello significa, desempeño óptimo del frigorífico Gorina, interpretando que el plan estratégico diseñado por el área administrativa genera lineamientos claros en cuanto a la toma de decisiones, cultura organizacional y la dirección estratégica empresarial.

Figura 26:
Factor gestión estratégica, frigorífico Gorina

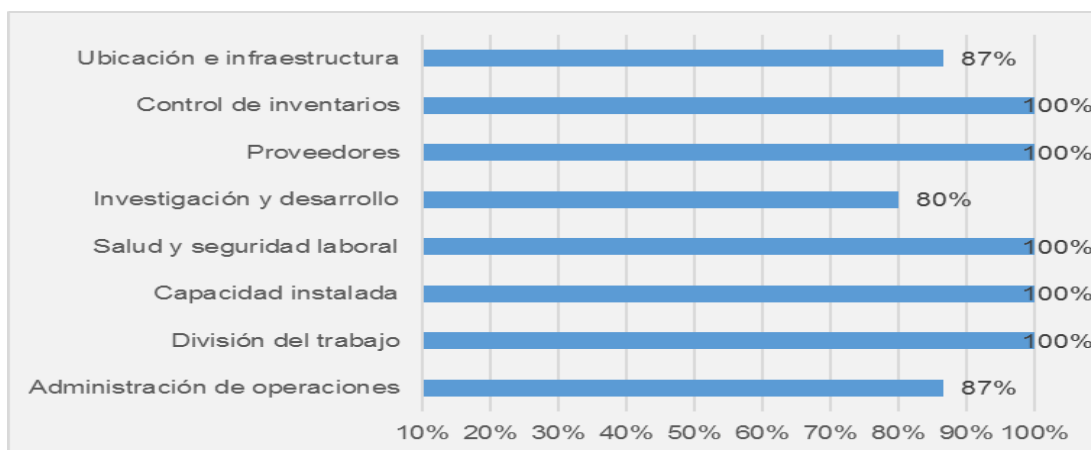


Fuente: Elaboración propia, en base al diagnóstico industrial propuesto.

La cultura organizacional y la toma de decisiones como variables de gestión poseen un desempeño óptimo, basado en la participación sobre la toma de decisiones del personal respecto a sus colaboradores internos, el recorrido en planta de producción permitió observar que los trabajadores desarrollan sus actividades en forma responsable y ordenada, motivados por la administración general.

El factor producción y operaciones, evaluado en el frigorífico Gorina obtuvo una puntuación del 94%, ello se interpreta como desempeño óptimo, respecto a las siguientes variables, ubicación e infraestructura, proveedores, salud y seguridad laboral, administración de operaciones, y capacidad instalada, (ver figura N°26).

Figura 27:
Factor producción y operaciones, frigorífico Gorina



Fuente: Elaboración propia, en base al diagnóstico industrial propuesto.

La administración del componente productivo en un frigorífico cárnico es clave para su desempeño competitivo, entendido como el empleo y ordenamiento de los recursos disponibles, procesos y actividades productivas, de esta forma y en base al recorrido de la planta productiva, frigorífico Gorina, se puede inferir que posee un óptimo desempeño, reflejado en la distribución de procesos productivos, especialmente en el área de despostado, una de las más modernas a nivel Sudamérica, respecto a ordenamiento y empleo de tecnología, se resalta el óptimo cumplimiento del personal respecto normas de higiene.

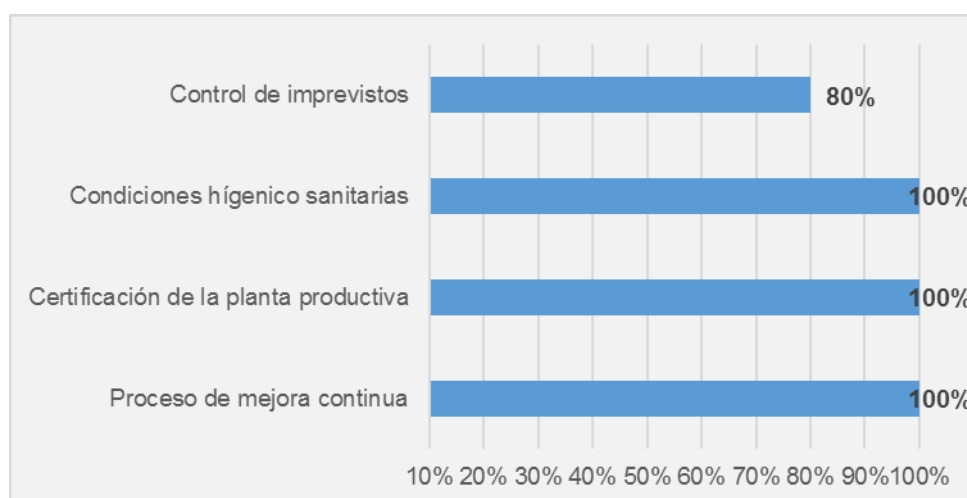
En cuanto a capacidad operativa, y el uso de la capacidad instalada, el frigorífico Gorina faena en promedio 1.200 bovinos por día, en cuanto al uso de su capacidad instalada opera entre el 85% a 90% de su capacidad máxima de producción.

Gorina posee un área de investigación, con la finalidad de desarrollar productos, actuales y nuevos, realizan análisis de calidad e inocuidad sobre la materia prima con la que trabaja, también la administración gestiona proyectos nuevos, relacionados a energía renovable, infraestructura, entre otros.

También es importante considerar la ubicación de la planta productiva, como una ventaja comparativa, respecto al costo de transporte empleado para efectuar la comercialización internacional, ello representa una distancia entre 20 y 30 kilómetros al puerto comercial más cercano, puerto de La Plata (Provincia de Buenos Aires, Argentina).

El factor gestión de calidad, evaluado en el frigorífico Gorina obtuvo una puntuación de 96%, ello se interpreta como desempeño competitivo óptimo, basado en la gestión administrativa sobre el proceso de mejora continua, la certificación de procesos productivos, la condición higiénica sanitaria, y el control de imprevistos.

Figura 28:
Factor gestión de calidad, frigorífico Gorina



Fuente: Elaboración propia, en base al diagnóstico industrial propuesto.

El frigorífico Gorina, cumple con la normativa buenas prácticas manufactureras, BPM, óptima manipulación de alimentos por parte de los trabajadores, dentro las instalaciones, correctamente distribuidas, también cuentan con la maquinaria y herramientas necesarias, y el empleo de moderna tecnología.

El recorrido en planta constato la presencia de personal de SENASA, Servicio nacional de sanidad y calidad agroalimentaria, como instituto público de control alimentario y de inocuidad, también se constató el control del personal de calidad sobre higiene e inocuidad alimentaria.

En este sentido, la operación de los procesos productivos dentro del frigorífico Gorina cuenta con certificación correspondiente a nivel nacional, e internacional, respecto al cumplimiento de código alimentario argentino, normativas del SENASA, buenas practicas manufactureras, y en cuanto a certificación internacional, cumple con el sistemas de gestión de la calidad (SGS), denominado ISO 9001, y la ISO 14.001 sobre la gestión de riesgos medioambientales desarrollados por la actividad industrial.

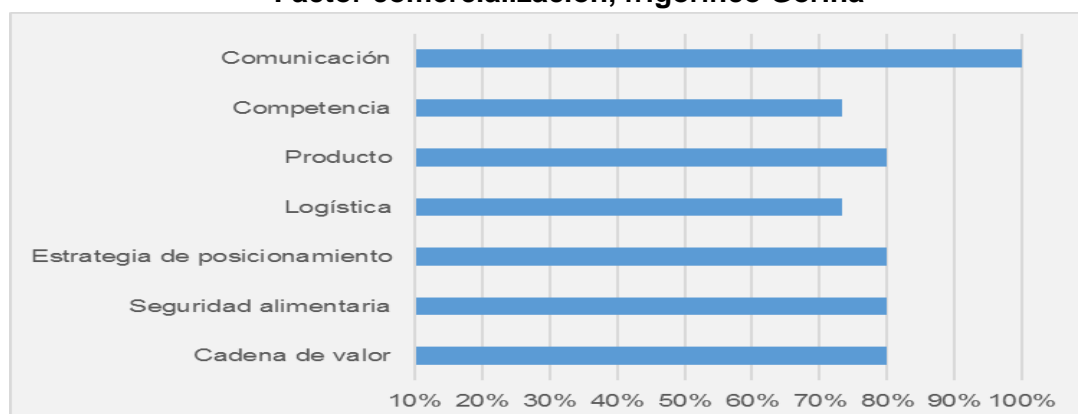
La variable control de imprevistos, entendida como situaciones no esperadas, que pueden desarrollarse en la operación del frigorífico son monitoreadas por el área de calidad, a través de un tablero digital, que administra y controla el proceso productivo.

Las condiciones higiénicas sanitarias dentro las instalaciones productivas son óptimas, cuenta con áreas específicas para el lavado de botas, manos, cuchillos y herramientas, áreas ubicadas antes de los procesos productivos y cercanos a los puestos de trabajo del personal, inclusive dispone de un circuito para recorrer y observar el proceso productivo, del área de despostado.

La comercialización como factor del diagnóstico de competitividad industrial, posee una puntuación de 80%, ello significa desempeño óptimo del frigorífico Gorina en cuanto a componentes de la actividad comercial, como ser cadena de valor, seguridad alimentaria, logística, competencia, estrategia de posicionamiento, producto y comunicación, los mismos se detallan a continuación.

Figura 29:

Factor comercialización, frigorífico Gorina



Fuente: Elaboración propia, en base al diagnóstico industrial propuesto.

La variable cadena de valor del frigorífico Gorina, compuesta por los actores o grupos de interés (denominado stakeholders), como ser el proveedor de hacienda (ganado bovino), industria cárnica, clientes locales y el mercado internacional, tienen un desempeño óptimo, debido fundamentalmente por la construcción de confianza entre la industria y el mercado internacional o cliente externo.

De esta forma, la seguridad alimentaria como variable respecto la atención comercial de la industria frente las necesidades y exigencias del cliente, posee un desempeño óptimo, considerando dos indicadores, uno de gestión sobre trazabilidad, y otro sobre atención al cliente.

La trazabilidad, permite al cliente acceder a información sobre la forma en que se produce el producto cárnico que adquiere desde su origen, procedencia geográfica y sobre el tipo de alimentación empleada para producir la carne bovina, aunque en algunos casos se continúa empleando el sello de fuego, afectando el cuero del bovino y el bienestar del mismo.

Gorina en cuanto a su estrategia de posicionamiento aplica la comunicación del valor de sus productos bajo su marca empresarial. El componente comercial logístico, posee un desempeño moderado, en cuanto al costo total de transporte, y de distribución en puntos de venta dentro del mercado interno, para la gestión 2019.

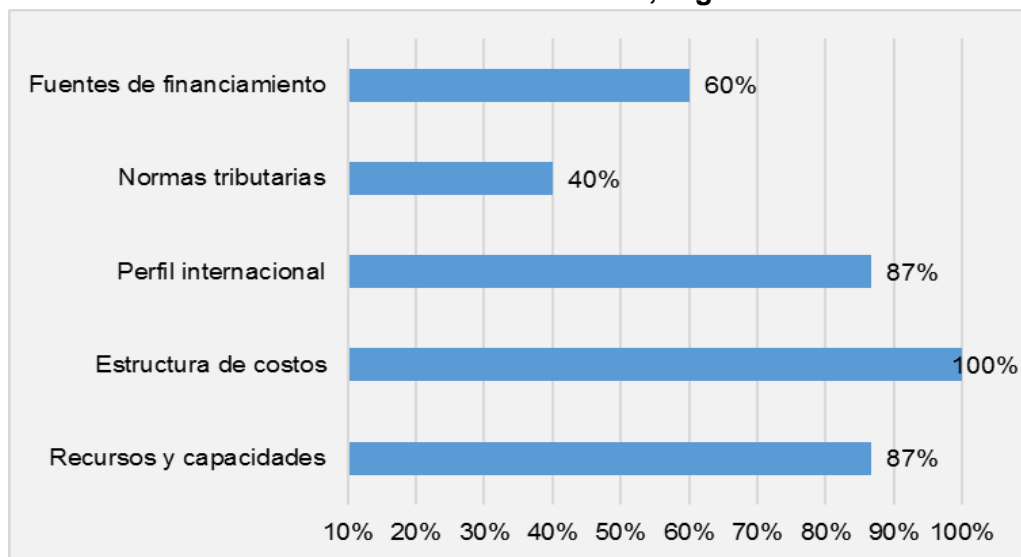
También es destacable la cartera de clientes de los cuales el frigorífico Gorina es proveedor, Walmart (Chile), Mc Donald, y cadenas de supermercados Argentinos Coto, Jumbo.

En este sentido, Gorina cuentan con la habilitación y estatus sanitario para exportar a los destinos comerciales para los que se encuentra habilitada la República Argentina, entre ellos se destacan, China, Estados Unidos, Israel, Unión Europea, Bolivia y Chile.

El factor administración financiera del diagnóstico industrial propuesto, posee una puntuación de 80%, ello significa, desempeño óptimo del frigorífico Gorina, respecto a recursos y capacidades, perfil internacional, estructura de costos y fuentes de financiamiento.

Figura 30:

Factor administración financiera, frigorífico Gorina



Fuente: Elaboración propia, en base al diagnóstico industrial propuesto.

Gorina, posee un desempeño óptimo en la variable recursos y capacidades, en cuanto a la capacidad de la empresa para generar valor, respecto la productividad de los recursos que emplea, con un criterio de sustentabilidad, periodo de pago al proveedor se efectúa quincenalmente.

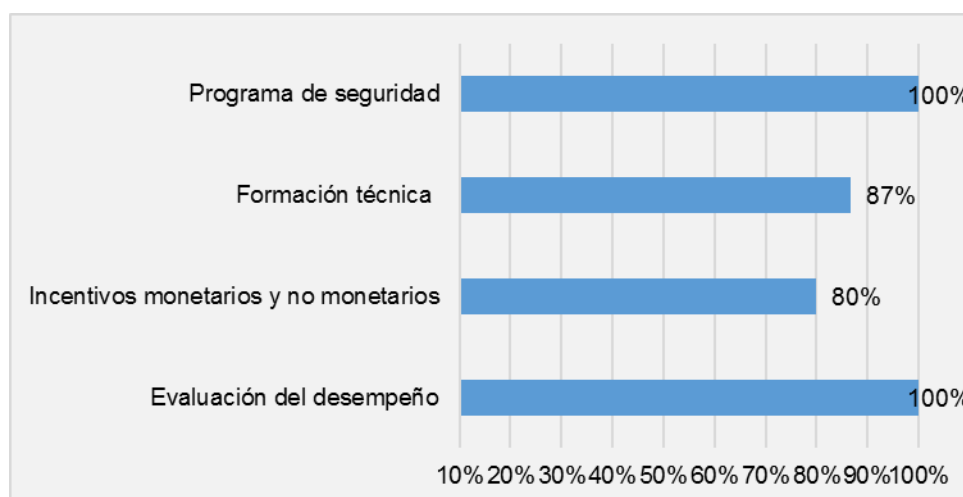
Para evaluar la estructura de costos, se consideró aspectos no cualitativos que permitan inferir sobre su desempeño, utilizando la guía de observación (ver Anexo 4) durante el recorrido en planta de producción, se constató que las líneas de producción se encuentran distribuidas correctamente, el uso de los servicios básicos, agua, electricidad, es el adecuado.

En este sentido, la variable normas tributarias entendida como las normas vigentes en Argentina para el pago de impuestos respecto la actividad industrial, limita el desempeño del frigorífico Gorina, debido al total de obligaciones tributarias, aplicables a organizaciones que operan dentro la República Argentina.

El perfil internacional como variable del frigorífico Gorina, gestión 2019, opera en un contexto favorable en cuanto a la precepción del mercado internacional respecto el país de origen, Argentina como exportador de carne bovina.

El factor talento humano del diagnóstico industrial sobre competitividad, posee una puntuación de 93%, ello significa, desempeño óptimo del frigorífico Gorina en cuanto al conjunto de variables del factor, destacándose dentro la evaluación el programa de seguridad, la formación técnica y el desempeño del colaborador, denominado evaluación de desempeño.

Figura 31:
Factor talento humano, frigorífico Gorina



Fuente: Elaboración propia, en base al diagnóstico industrial propuesto.

La variable evaluación del desempeño identificada en el frigorífico Gorina es óptima, en base al recorrido en planta de producción se puede inferir que los trabajadores están comprometidos positivamente con sus funciones y responsabilidades, respecto al área productiva y administrativa.

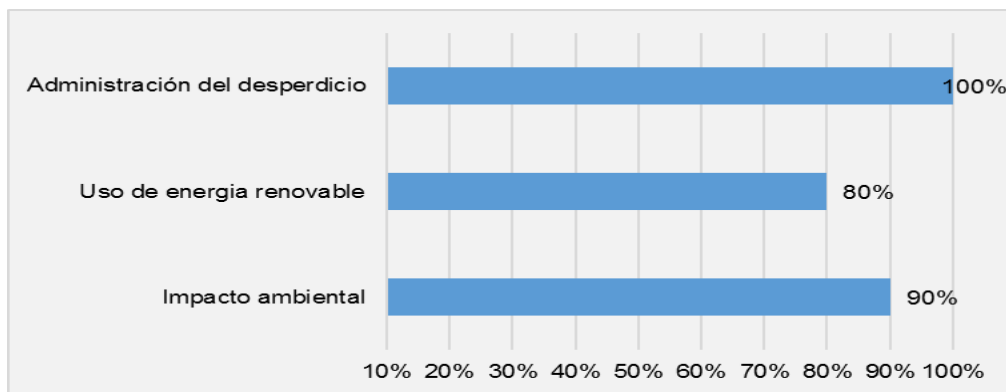
Es destacable la flexibilidad y tiempo de respuesta para aceptar visitas, recorridos en planta productiva hacia el público en general, por parte de la industria Gorina, de esta forma, previo al ingreso del establecimiento productivo el mismo debe contar con un seguro personal contra accidentes.

En cuanto a incentivos hacia los trabajadores, Gorina realiza capacitaciones orientadas a sus colaboradores internos, entre operarios y administrativos, en constante aprendizaje, también la remuneración se encuentra por encima del promedio respecto al sector cárnico, afirman sus administrativos.

La planta productiva de Gorina está correctamente señalizada dentro del área productiva, también posee un área de atención médica. Destaca su compromiso con nuevos trabajadores, en cuanto al proceso de inducción, acompañando correctamente al personal sobre su responsabilidad y desempeño en el trabajo.

El factor desarrollo sustentable del diagnóstico industrial sobre competitividad, posee una puntuación de 90%, ello significa, desempeño óptimo del frigorífico Gorina respecto la administración del desperdicio, al impacto ambiental y al uso de energía renovable.

Figura 32:
Factor desarrollo sustentable, frigorífico Gorina



Fuente: Elaboración propia, en base al diagnóstico industrial propuesto.

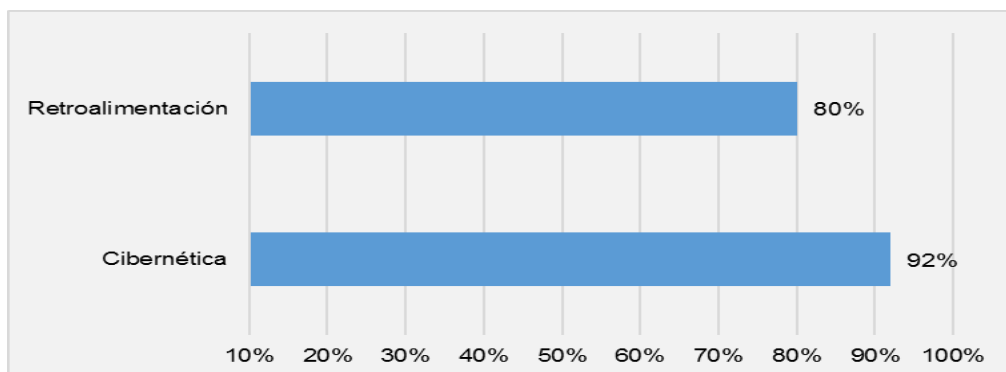
La variable impacto ambiental, es importante dentro de la actividad del frigorífico Gorina, posee un desempeño óptimo, el igual que la administración del desperdicio, ello comprende la realización de actividades como el tratamiento de efluentes, el saneamiento y separación de residuos, canal verde y rojo, donde fluyen las vísceras y la sangre respectivamente. De esta forma, otros procesos utilizan la merma operativa para producir derivados como harina de hueso bovino, viseras, grasa bovina, entre otros.

También es importante la administración sobre el consumo de recursos utilizados dentro del área de producción, uso racional del agua y energía eléctrica.

En este sentido el uso de energía renovable, forma parte del desarrollo sustentable de Gorina, a través de su proyecto energético, sobre biogás a partir del empleo de los desechos generados por su actividad, ello le permite operar con responsabilidad frente al medio ambiente.

El factor sistema de información del diagnóstico de competitividad industrial, posee una puntuación de 89%, ello significa, desempeño óptimo del frigorífico Gorina, en cuanto a dos componentes, uno de retroalimentación y el otro sobre cibernética, entendida como sistema de comunicación.

Figura 33:
Factor sistema de información, frigorífico Gorina



Fuente: Elaboración propia, en base al diagnóstico industrial propuesto.

La variable cibernética entendida como el sistema de comunicación entre los colaboradores internos y externos, compuesto por los trabajadores, proveedores, clientes, la academia e institutos de apoyo y fomento, en su conjunto la variable se desempeña óptimamente en el frigorífico Gorina.

En este sentido la administración de la información sobre los clientes, y productores, permite al frigorífico Gorina retroalimentar y compartir objetivos comunes con sus colaboradores externos.

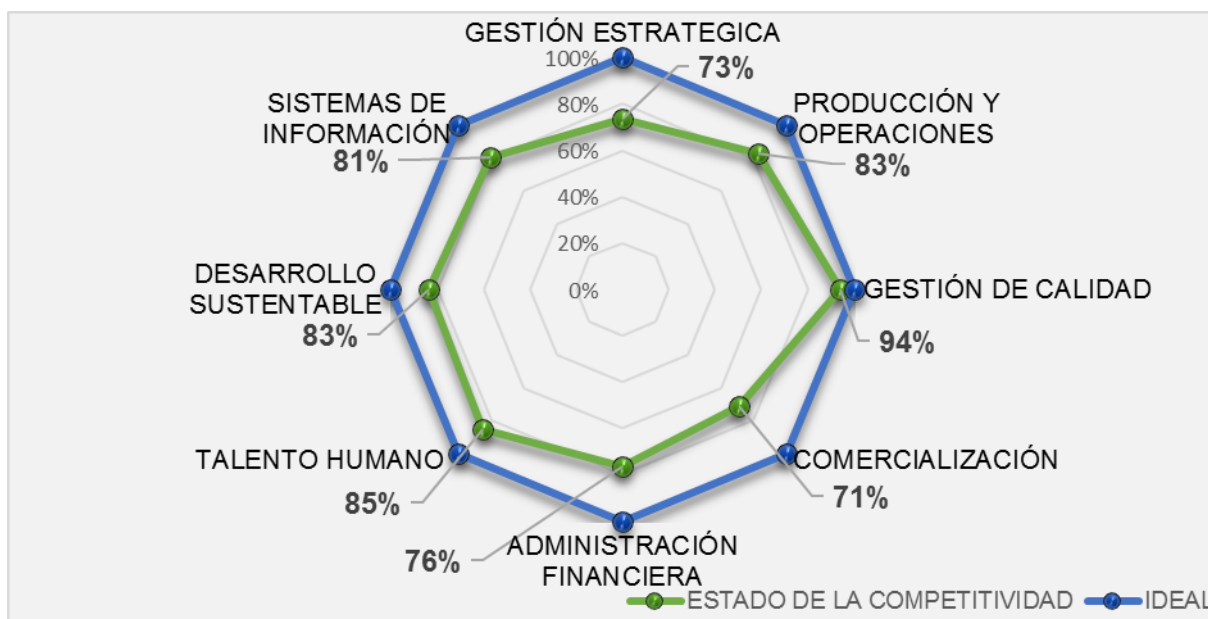
4.4. Industria cárnica bovina Argentina

La presente investigación académica, estableció el estado de competitividad de la industria cárnica bovina Argentina, procesando la información relevada a través del diagnóstico industrial propuesto (ver punto 3.3.), sobre la unidad de análisis, compuesta por las tres plantas frigoríficas seleccionadas (ver punto 3.2.3), frigorífico Logros (localidad de Río Segundo, Provincia de Córdoba), frigorífico Friar (localidad de Nelson, Provincia de Santa Fe) y el frigorífico Gorina (localidad de La Plata, Provincia de Buenos Aires).

En este sentido, la evaluación del estado de competitividad de industria cárnica bovina Argentina posee una puntuación promedio del 80%, evaluación sobre el conjunto de factores y variables del diagnóstico propuesto, ver figura N°34, ello permite inferir sobre el nivel de competitividad industrial con el que opera, calificando su desempeño industrial como competitivo.

Figura 34:

Estado de competitividad de la industria cárnica bovina Argentina, gestión 2018
Compuesta por tres plantas frigoríficas, Logros, Friar (Nelson) y Gorina



Fuente: Elaboración propia, en base al diagnóstico industrial propuesto.

La industria cárnica Argentina genera valor económico, para el año 2018, exporto 508.000 toneladas de carne bovina, (equivalentes a res con hueso), a un precio promedio por tonelada de USD. 4.273 dólares estadounidenses.

En este sentido, el sector industrial cárnico, específicamente los frigoríficos bovinos de exportación, poseen una amplia capacidad productiva, en Argentina se procesan 3.050.000 toneladas/año de carne bovina, gestión 2018, ello sitúa al país en el quinto lugar a nivel mundial.

Tabla 10:

Principales países procesadores de carne bovina, periodo 2015 al 2018
Expresado en toneladas, equivalentes a res bovina con hueso

Nro.	Países	2015	2016	2017	2018
1	Brasil	9.425.000	9.284.000	9.550.000	9.900.000
2	Unión Europea	7.684.000	7.880.000	7.869.000	8.030.000
3	China	6.169.000	6.169.000	6.346.000	6.440.000
4	India	4.100.000	4.200.000	4.250.000	4.300.000
5	Argentina	2.720.000	2.650.000	2.840.000	3.050.000

Fuente: Elaboración propia, en base al Departamento de agricultura de los Estados Unidos, USDA (2019).

De esta forma el desempeño de la industria cárnica Argentina posee un importante impacto en el valor económico que genera, este resultado forma parte de un proceso de mejora continua denominado competitividad industrial, que a través de su análisis e interpretación se puede identificar las actividades clave para el adecuado desempeño competitivo.

En este sentido, la presente investigación identificó las actividades productivas y administrativas clave para su desempeño competitivo, las mismas se resumen en gestión de calidad sobre cadena de frío, coordinación logística, programa de salud y seguridad laboral, cultura organizacional, tratamiento de efluentes, uso de recursos energéticos, programa de promoción y comunicación comercial, también se destaca la importancia del área de investigación y desarrollo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo detalla las principales conclusiones de la investigación académica, sobre competitividad industrial, también se propone futuras líneas de investigación.

5.1. Conclusiones

La presente investigación académica analizo, interpreto y empleo la teoría de competitividad y el criterio de gestión estratégica, para diseñar y aplicar el diagnóstico industrial sobre competitividad en las plantas frigoríficas bovinas seleccionadas, frigorífico Logros (Río Segundo, Provincia de Córdoba), frigorífico Friar (Nelson, Provincia de Santa Fe) y el frigorífico Gorina (La Plata, Provincia de Buenos Aires).

El diseño del diagnóstico industrial sobre competitividad utilizo como base metodológica el Mapa de competitividad del Banco interamericano de desarrollo, BID, ajustando los componentes técnicos (factores, variables), respecto las características específicas del sector cárnico argentino, frigorífico bovino exportador de cortes congelados.

En este sentido, utilizando el diagnóstico industrial sobre competitividad propuesto se logró establecer el estado de competitividad de la industria cárnica bovina argentina, como competitiva en los mercados internacionales, respecto los frigoríficos seleccionados se calificó a la industria con un nivel de competitividad del 80%, ello significa alto desempeño competitivo.

Conceptualmente, la competitividad es la capacidad de gestionar los recursos y habilidades disponibles por una organización. La presente investigación académica permite inferir que la competitividad industrial es el arco y la flecha, se constituye como una herramienta de gestión administrativa que permite determinar una dirección estratégica, marca el camino para la toma de decisiones y el logro de los objetivos trazados.

Al aplicar la herramienta de diagnóstico industrial propuesta en los frigoríficos bovinos de exportación seleccionados (ver punto 3.2.3.), se identificó las actividades productivas y administrativas clave para su desempeño competitivo, las mismas se resumen en gestión de calidad sobre cadena de frío, coordinación logística, programa de salud y seguridad laboral, cultura organizacional, tratamiento de efluentes, uso de recursos energéticos, programa de promoción y comunicación comercial, también se destaca la importancia del área de investigación y desarrollo.

La industria cárnica Argentina, frigoríficos bovinos de exportación, posee la capacidad productiva e industrial para abastecer la demanda de carne bovina, en mercados internacionales, Argentina ocupa el 5to lugar en producción y exportación de carne bovina a nivel mundial, año 2018.

De esta forma, satisfacer y garantizar los parámetros de exigencia del mercado internacional con productos de origen bovino, cortes congelados y enfriados envasados al vacío, de alto valor proteínico constituye el principal desafío competitivo de la industria cárnica bovina Argentina, proceso que lleva un interesante avance en cuanto a integración, colaboración entre actores, grupos de interés, de la cadena cárnica bovina, (ver Anexo 11).

La sociedad es un importante componente dentro de la actividad económica industrial, el mercado interno representa el 85% del consumo de carne bovina producida y procesada en Argentina, el restante 15% se exporta a mercados internacionales, considerando que el valor económico entre ambos es distinto.

En este sentido la producción, industrialización y comercialización de carne bovina Argentina se desempeña competitivamente, debido a la interacción, comunicación y trabajo del productor primario, industria procesadora, instituciones de apoyo (academia e institutos de fomento), influencia de las acciones del gobierno (infraestructura, política monetaria, entre otros), este conjunto de componentes organizacionales operan en un contexto que en última instancia debe generar bienestar social, factor determinante para la prosperidad económica.

5.2. Recomendaciones

Aplicar la herramienta de competitividad industrial propuesta requiere del asesoramiento técnico de un consultor empresarial, especialista en Agronegocios, ello permitirá la correcta interpretación de indicadores y componentes, que permitirán identificar y aprovechar el potencial de los recursos y habilidades disponibles en una planta frigorífica específica.

Evaluar el estado de competitividad de una industria o sector industrial específico requiere la selección de empresas o plantas productivas representativas, lineamientos estratégicos puntuales, como ser un programa de promoción y comunicación, gestión de calidad, cultura organizacional, además es importante disponer de información, sobre el conjunto de procesos y actividades administrativas, financieras, productivas y comerciales que componen la unidad de análisis u organización analizada.

Por otra parte, el personal gerencial, un director, gerente o incluso un supervisor de área puede utilizar la herramienta de competitividad industrial propuesta, para realizar una autogestión industrial que permita evaluar el desempeño competitivo dentro de su empresa, u organización en la que trabaja.

6. Bibliografía

- Abel, G., & Romo, D. (2004). *Conceptos de Competitividad*. Mexico: Instituto Tecnológico Autónomo de México - Centro de Estudios de Competitividad.
- Avendaño, R. (2008). *Metodología de la Investigación*. Cochabamba: Educación y Cultura.
- Balestra, M. (2016). *Tecnologías aplicadas al sector cárnico argentino*. Consultora KPMG. Obtenido de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ar/pdf/ar-kpmg-tecnologias-aplicadas-a-la-industria-carnica-argentina.pdf>
- Balestra, M. (2016). *Tecnologías aplicadas al sector cárnico argentino*. Consultora KPMG.
- Bolsa de Cereales de Rosario. (2018). *Estimaciones para la carne vacuna Argentina hacia el 2027*. Rosario.
- Castagana, A., Woelflin, M., Cafarell, S., & López, G. (2005). *El sector de la carne, la industria frigorífica en el gran Rosario*. Universidad Nacional de Rosario. Rosario: Instituto de investigaciones Economicas, Escuela de Economía.
- Castaño, M. L., & Gutierrez, C. A. (2011). *Propuesta para determinar la competitividad de empresas del sector comercial del área metropolitana AMCO*. Pereira Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Chasteauneuf, C. (2009). Metodología de la Investigación. En S. R. Hernández, C. C. Fernández, & L. P. Baptista. México: Mc Graw Hil.
- Departamento de agricultura de los Estados Unidos. (2019). *Ganado y Aves, Mercados mundiales y comercio*. USDA.
- Doryan, E. (1999). *Educación y Competitividad en Centroamérica*. Costa Rica: INCAE/CLACDS.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL N° 59*.
- Esterberg, K. (2014). Metodología de la Investigación. En S. R. Hernández, C. C. Fernández, & L. P. Baptista. México: Mc Graw Hil. doi:ISBN: 978-1-4562-2396-0
- Etchevehere, Luis. (2017). *Caracterización de la producción bovina Argentina para carne, análisis por provincia*. Ministerio de producción y trabajo, Presidencia de la Nación. Dirección de ganadería bovina.
- Fred R., D. (2013). *Administración Estratégica 14° Edición*. México: Pearson.
- Garzón, J., & Torre, N. (agosto de 2018). Cadena de la carne bovina. *IERAL Fundación Mediterraneo*.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hil. doi:ISBN: 978-1-4562-2396-0
- Horta, R. (2014). *Informe de Competitividad Uruguay*. Universidad Católica del Uruguay. doi:ISBN 978-9974-631-43-4

- Instituto de promoción de carne vacuna Argentina. (2018). *Ganadería y compromiso*.
Obtenido de <http://www.ipcva.com.ar/files/gyc/120.pdf>
- Jiménez, M. (2006). *Modelo de competitividad empresarial*. Bogota - Universidad Manuela Beltrán: Umbral Científico.
- Krugman, P. (2001). Teoría del comercio internacional.
- Nahirñak, P. (2018). *Informes de cadenas de valor Cárnica, vacuna*. Ministerio de hacienda de la Nación. doi:ISSN 2525-0221
- Peralta, K. D. (2018). *Estado de la competitividad en la industria láctea de los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz*. Tesis de grado, Universidad Mayor de San Andrés, La Paz. Obtenido de <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/21444>
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Continental. doi:ISBN 968-26-0778-7
- Porter, M. (1990). *La Ventaja competitiva de las Naciones*. New York: The tree press.
- Porter, M. (1996). Qué es estrategia. *Harvard Business Review* 74, 65 - 67.
- Quiroga, P. D. (2003). *Modelo matemático para determinar la competitividad de las pymes*. Cali Colombia: Corporacion Universitaria Autónoma de Occidente: Universitaria Autónoma de Occidente.
- Rivkin, J. (2001). "An Alternative Approach to Making Strategic Choices". Harvard Business School.
- Saavedra, M. (2012). *Una propuesta para la determinación de la competitividad en la Pyme Latinoamericana*. Mexico : Universidad Nacional Autonoma de Mexico.
- Sabino, C. (2002). *El proceso de Investigación*. Caracas: Panapo.
- Schwab, Klaus. (2018). *Foro Economico Mundial*. Obtenido de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>
- SENASA. (2010). *Servicio nacional de sanidad y calidad agroalimentaria*. Obtenido de http://www.senasa.gob.ar/sites/default/files/ARBOL_SENASA/INFORMACION/NORMATIVA/4238/capitulo_i.pdf
- Williams, Unrau, & Grinnell. (2005). Metodología de la Investigación. En S. R. Hernández, C. C. Fernández, & L. P. Baptista.
- Zikmund, G., & Babin. (1998). *Investigación de Mercados*.

ANEXO 1

Industria Frigorífica Argentina, habilitada por SENASA para exportar

Nro.	Empresas Frigoríficas procesadoras de carne bovina	Provincia	Capacidad faena anual (cabezas)
1	AGROINDUSTRIAS QUILMES S.A.	Buenos Aires	200.000
2	AMANCAY S.A.I.C.A.F.I.	Buenos Aires	240.000
3	AZUL NATURAL BEEF S.A.	Buenos Aires	150.000
4	BEEF FREE SRL	Santa Fe	24.000
5	BUSTOS Y BELTRAN S.A.	Córdoba	144.000
6	CATTER MEAT S.A.	Buenos Aires	100.000
7	COMPAÑÍA PROCESADORA DE CARNES S.A.	Buenos Aires	200.000
8	COMPAÑÍA BERNAL S.A.	Buenos Aires	360.000
9	ESTABLECIMIENTO FRIGORIFICO AZUL S.A.	Buenos Aires	150.000
10	ESTANCIAS DEL SUR S.A.	Córdoba	145.000
11	EXPORTACIONES AGROINDUSTRIALES ARGENTINAS S.A.	Buenos Aires	120.000
12	FOOD'S LAND S.A.	Buenos Aires	120.000
13	FRIAR S.A.	Santa Fe	300.000
14	FRIGORIFICO ALBERDI S.A.	Entre Ríos	200.000
15	FRIGORIFICO EL ZAIMAN S.A.	Misiones	48.000
16	FRIGORIFICO FORRES-BELTRÁN S.A.	Córdoba	200.000
17	FRIGORIFICO GORINA S.A.I.C.	Buenos Aires	250.000
18	FRIGORIFICO PALADINI S.A.	Santa Fe	150.000
19	FRIGORIFICO REGIONAL COLONIA TIROLESA SRL	Córdoba	72.000
20	FRIGORIFICO RIOPLATENSE S.A.I.C.I.F	Buenos Aires	480.000
21	FRIGORIFICO VILLA OLGA S.A.	Buenos Aires	120.000
22	GOYAIKE S.A.A.I.C. Y F.	Buenos Aires	120.000
23	INDUSTRIAS FRIGORIFICAS RECREO S.A.I.C.	Santa Fe	90.000
24	INDUSTRIAS FRIGORIFICAS SUR S.A. (IFSSA)	Buenos Aires	150.000
25	LOGROS S.A.	Córdoba	250.000
26	MARFRIG ARGENTINA S.A.	Buenos Aires	61.000
27	MATTIEVICH S.A.	Santa Fe	500.000
28	OFFAL EXP S.A.	Buenos Aires	1.600.000
29	QUICKFOOD S.A.	Buenos Aires	600.000
30	RAFAELA ALIMENTOS S.A.	Santa Fe	150.000

Fuente: Elaboración propia, en base al Instituto de promoción de la carne vacuna Argentina, IPCVA.

ANEXO 2

Áreas y sub áreas del mapa de competitividad del BID

ÁREA	SUB – ÁREA
Planeación estratégica	Proceso de Planeación estratégica
	Implementación de la estrategia
Producción y operaciones	Planificación y proceso de producción
	Capacidad de producción
	Mantenimiento
	Investigación y desarrollo
	Aprovisionamiento
	Manejo de inventarios
	Ubicación e infraestructura
Aseguramiento de la calidad	Aspectos generales
	Sistema de calidad
Comercialización	Mercadeo nacional: mercadeo y ventas
	Mercadeo nacional: servicios
	Mercadeo nacional: distribución
	Mercadeo exportación: Plan exportador
	Mercadeo exportación: Producto
	Mercadeo exportación: Competencia y mercadeo
	Mercadeo exportación: Distribución física internacional
	Mercadeo exportación: Aspectos de negociación
	Mercadeo exportación: participación en misiones y ferias
Contabilidad y finanzas	Monitoreo de costos y contabilidad
	Administración financiera
	Normas legales y tributarias
Recursos humanos	Aspectos generales
	Capacitación y promoción del personal
	Cultura organizacional
	Salud y seguridad industrial
Gestión ambiental	Política ambiental de la empresa
	Estrategia para proteger el medio ambiente
	Concientización y capacitación del personal en temas ambientales
	Administración del desperdicio
Sistemas de información	Planeación del sistema
	Entradas
	Procesos
	Salidas

Fuente: María Saavedra, Universidad ICESI, (2012).

ANEXO 3

Factores e indicadores del modelo de competitividad empresarial

FACTOR	INDICADOR
Gestión comercial	Tipo de mercado en el que opera Tipo de cliente Tipo de producto Demanda Política de precios Experiencia en el mercado Canales de comercialización Participación en el mercado Competencia Publicidad E-commerce
Gestión financiera	Rentabilidad Valor patrimonial Endeudamiento Liquidez Fuentes de financiación Prueba acida Cambios en la situación financiera Flujos de caja Sector económico Crédito
Gestión de producción	Capacidad instalada Antigüedad equipos Nivel de personal Proveedores materias primas Estructuras de costos de producción Sistemas de inventarios Flexibilidad Experiencia productiva
Ciencia y tecnología	Inversión en I+D Patentes Líneas telefónicas
Internacionalización	Exportaciones Mercados potenciales
Gestión gerencial	Escolaridad del empresario Experiencia Conocimiento del negocio Manejo de otros idiomas Tipo de decisor

Fuente: Jiménez Manuel (2006), Universidad Manuela Beltrán.

ANEXO 4


Guía de observación, instrumento de recolección de información

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA													
FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS													
MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS Y ALIMENTOS													
GUIA DE OBSERVACIÓN													
Objetivo: Identificar las actividades productivas clave para el adecuado desempeño competitivo de la planta frigorífica.													
NOMBRE DE LA PLANTA INDUSTRIAL:										Formulario - PL01			
CATEGORIA	INDICADOR	Calificación en base al cumplimiento del indicador										OBSERVACIÓN	
Producción y operaciones	Ubicación de planta	accesibilidad	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
	Proximidad a la materia prima	distancia planta productiva - proveedor	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
	Servicios básicos	luz, agua, telefono y otros	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
	Aseo general	limpieza	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
	Distribución de planta	alineacion de la maquinaria por actividad	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
		señalización en planta	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
	Materia prima	abastecimiento	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
	Capacidad instalada	utilizacion - capacidad instalada	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
	Tecnología	antigüedad de la maquinaria	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
		automatización de los procesos	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
mantenimiento de la maquinaria		10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%		
Inventarios	volumen de inventarios	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%		
Aseguramiento de calidad	Investigación y desarrollo	cuenta con un laboratorio de investigación	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
	Calidad	certificaciones que posee	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
	Productos nuevos	investigación para la oferta de nuevos productos	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
Desarrollo sustentable	Gestión de residuos	tratamiento de desperdicios	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
		manipulacion de desperdicios	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
	Merma	administracion de desperdicio	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
Talento Humano	Número de	trabajadores en planta	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
	Seguridad industrial	uso de indumentaria de trabajo	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
	Espacios de trabajo	comodidad trabajador - actividad	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
	Motivación del personal	compromiso trabajador - actividad	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 5

Formulario de entrevista semi estructurada

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS Y ALIMENTOS		
FORMULARIO DE ENTREVISTA Estado de la competitividad en la Industria cárnica bovina		
OBJETIVO: Identificar las actividades productivas y administrativas clave de la industria frigorífica.		
Formulario - PLPP1		
PLANTA INDUSTRIAL:		
RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:		
1) ¿Cuántos trabajadores posee la planta productiva? (indique el número de trabajadores).	Área operativa	Trab.
	Área administrativa	Trab.
R.-		
2) ¿Cuál es el volumen día promedio, en faena de bovinos? Señale el más próximo a la planta:	< 1.000 cabezas	<input type="checkbox"/>
	1.000 a 2.000 cabezas	<input type="checkbox"/>
	> 2.000 cabezas	<input type="checkbox"/>
R.-		
3) ¿Qué tipo de cortes bovinos exporta la empresa?	R.-	
4) ¿Para el adecuado desempeño productivo y administrativo de la planta productiva, señale los criterios relacionados a su actividad industrial	Volumen de producción	<input type="checkbox"/>
	Orientación al mercado internacional	<input type="checkbox"/>
	Satisfacción al cliente	<input type="checkbox"/>
R.-		
5) ¿Qué actividades considera clave para el desempeño productivo y administrativo en planta?	R.-	
6) ¿En el último semestre la empresa participo en ferias cárnicas? Señale el número en las que participo:	Feria Internacional	<input type="checkbox"/>
	Feria Departamental Carnica	<input type="checkbox"/>
	Ferias de Alimentos	<input type="checkbox"/>
	No participo de una Feria Internacional	<input type="checkbox"/>
R.-		
7) ¿Qué beneficios extras, al precio fijado, perciben sus proveedores al trabajar con la planta industrializadora? Señale los beneficios proporcionados a sus proveedores (hacienda):	Capacitacion	<input type="checkbox"/>
	Economico	<input type="checkbox"/>
	Suministros de equipos	<input type="checkbox"/>
	Veterinario	<input type="checkbox"/>
	Otro	<input type="checkbox"/>
R.-		
8) ¿Qué cualidades buscan los compradores internacionales en los productos carnicos de origen bovino?	R.-	
9) ¿Relacion entre mercado local e internacional? Distribucion de ventas	R.-	
10) ¿Cuál es la vision del frigorifico para la exportacion de carne bovina? Volumen, carne premiun, otros	R.-	
11) Que criterios evaluan los clientes para comprar carne bovina, identificacion animal, trazabilidad, alimentación feedlot, pastura.	R.-	
12) ¿Que opina respecto la carga tributaria industrial en Argentina (año 2019)?	R.-	
Cargo: <input style="width: 150px;" type="text"/>		
Nivel de Formación:	LICENCIATURA	<input type="checkbox"/>
	BACHILLERATO	<input type="checkbox"/>
	MAESTRIA	<input type="checkbox"/>
	DOCTORADO	<input type="checkbox"/>
Antigüedad en el cargo:	< a 1 año	<input type="checkbox"/>
	de 1 año - 3 años	<input type="checkbox"/>
	> a 3 años	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 6

Componentes del diagnóstico de competitividad industrial cárnico

FACTOR	VARIABLES
Gestión estratégica	Cultura organizacional
	Dirección estratégica
	Toma de Decisiones
Producción y operaciones	Administración de operaciones
	División del trabajo
	Capacidad instalada
	Salud y seguridad laboral
	Investigación y desarrollo
	Proveedores
	Control de inventarios
	Ubicación e infraestructura
Gestión de calidad	Proceso de mejora continua
	Certificación de la planta productiva
	Condiciones higiénico sanitarias
	Control de imprevistos
Comercialización	Cadena de valor
	Seguridad alimentaria
	Estrategia de posicionamiento
	Logística
	Producto
	Competencia
	Comunicación
Administración financiera	Recursos y capacidades
	Estructura de costos
	Perfil internacional
	Normas tributarias
	Fuentes de financiamiento
Talento humano	Evaluación del desempeño
	Incentivos monetarios y no monetarios
	Formación técnica
	Programa de seguridad
Desarrollo sustentable	Impacto ambiental
	Uso de energía renovable
	Administración del desperdicio
Sistemas de información	Cibernética
	Retroalimentación

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 7

Frigorífico Logros, recorrido en planta de producción



Descripción: Almacén de producto terminado, Frigorífico Logros.



Descripción: Planta de producción, Frigorífico Logros.

ANEXO 8

Frigorífico Friar, recorrido en planta de producción



Descripción: Almacén de producto terminado, Frigorífico Friar, Localidad de Nelson.

ANEXO 9

Frigorífico Gorina, recorrido en planta de producción



Descripción: Derecha, Dr. Rodolfo Acerbi (Aseguramiento de la calidad), Lic. Kevin Peralta, Ing. Facundo Farfallini (Jefe de producción) y Lic. Mariela Riusech (Administración central).

ANEXO 10 – A

Conjunto de preguntas sobre cada factor del diagnóstico industrial

F1	Gestión estratégica
P1	¿El plan estratégico es resultado del trabajo en equipo entre las áreas funcionales de la empresa?
P2	¿La administración motiva e implementa la cultura organizacional?
P3	¿La actividad del personal está en relación con el cumplimiento del objetivo empresarial?
P4	¿El planeamiento estratégico genera las pautas necesarias para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa?
P5	Experiencia empresarial en el sector industrializador cárnico
P6	¿La visión empresarial es correctamente expuesta?
P7	Se comunica al público en general las ventajas que la empresa posee (infraestructura, productos, otros)
P8	¿La experiencia y habilidad administrativa del CEO, director ejecutivo, se refleja en la empresa?
P9	Los directivos, coinciden con la siguiente afirmación, "la inversión en actividades administrativas, operativas y comerciales son prioritarias"
P10	¿Los administrativos, monitorean el desempeño industrial de la empresa?
P11	¿Ofrece la industria cárnica oportunidades atractivas para el desarrollo de la empresa?
F2	Producción y operaciones
P12	Las actividades que forman el proceso productivo, están ordenadas con relación a lo producido
P13	¿Cuál es el tipo de producción al que están organizados los procesos de transformación?
P14	¿Qué tipo de tecnología emplea en la planta de producción?
P15	El centro de operaciones de los trabajadores podría calificarse como adecuado.
P16	Terciariza el transporte de "tropa" (ganado) hacia la planta de procesamiento
P17	¿Cuál es la capacidad instalada de procesamiento en la empresa?
P18	La empresa planea en el mediano plazo (6 meses) ampliar su capacidad de producción en planta
P19	¿En qué condiciones opera la cadena de frío, cámaras de almacenamiento?
P20	¿En qué condiciones se encuentra la maquinaria empleada en la planta?
P21	¿Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a la maquinaria y equipo de la empresa?
P22	Cumplimiento de normas de seguridad e higiene por parte del personal
P23	¿La planta posee un área de investigación y desarrollo, o un encargado para innovación?
P24	¿Se generan anualmente nuevos productos, proyectos de investigación en el área de investigación y desarrollo?
P25	¿La hacienda suministro de "tropa" para producción es propia o terciarizada?
P26	El abastecimiento de tropa por parte de los proveedores está disponible todo el año
P27	¿El sistema de almacenamiento y administración de inventarios de materia prima garantiza los requerimientos de la planta?
P28	El sistema de planeación y control de inventarios coordina la comercialización con el área productiva
P29	¿La ubicación de la planta ofrece una ventaja para el comercialización internacional?
P30	¿La ubicación de la planta de producción permite el acceso al público en general?
P31	¿La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender la creciente demanda internacional?

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 10 – B

Conjunto de preguntas sobre cada factor del diagnóstico industrial

F3	Gestión de calidad
P32	¿La planta cumple con las "Buenas practicas manufactureras", BPMs, en cuanto a calidad?
P33	Los trabajadores cumplen con las disposiciones sobre manipulación de alimentos
P34	Las instalaciones cuentan con las áreas y herramientas para llevar a cabo la correcta manipulación de alimentos
P35	Certificación con normas naciones para procesos productivos
P36	Certificación con normas internaciones para procesos productivos
P37	Certificación de procesos productivos para el acceso a mercados específicos
P38	Frecuencia de recorrido en planta por parte de los técnicos de calidad
P39	Las instalaciones dentro la planta productiva cuenta con áreas específicas de higiene, para la manipulación de alimentos.
P40	La planta productiva cuenta con vestidores correctamente separados para el personal
P41	Condición del matadero de emergencia
P42	Limpieza del área de callejones y vías de transito de tropa, dentro del ciclo de producción
F4	Comercialización
P43	Relación entre el mercado internacional, industria cárnica, hacienda, clientes locales
P44	¿Cuál es la orientación de mercado para productos congelados?
P45	¿Qué sector productivo se relaciona positivamente con la actividad que desarrolla su empresa?
P46	¿Qué tipo de productos cárnicos bovinos exportan?
P47	¿Gestiona la trazabilidad, información sobre la forma en que se produce el producto final desde su origen?
P48	¿Registra las actividades de la atención al cliente para solucionarlas?
P49	¿Cuál es el concepto de consumir carne Argentina?
P50	¿Cómo comunica el valor que ofrece los productos de la empresa?
P51	Calificaría como adecuada la operación logística que puede llevar a cabo en el país donde procesa la carne bovina
P52	¿Qué puntos de venta utiliza la empresa en el mercado Nacional?
P53	¿El costo del transporte que emplea para exportar sus productos le permite competir en el mercado internacional?
P54	¿Peso promedio de faena dentro la planta de producción?
P55	¿El precio internacional de la carne bovina es rentable para industria frigorífica, gestión 2018?
P56	Volumen de procesamiento de carne bovina en planta de producción
P57	¿La retención a la exportación cárnica argentina, como normativa, afecta al desempeño de la industria?
P58	¿Qué método emplean para el cierre de ventas internacionales?
P59	¿La empresa participó en ferias internacionales en los últimos 6 meses?
P60	Presencia en el mercado internacional ¿Exporta carne congelada a China, gestión 2019?

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 10 – C

Conjunto de preguntas sobre cada factor del diagnóstico industrial

F5	Administración financiera
P61	¿Cuál es la capacidad de la empresa para generar valor, respecto la productividad de los recursos que emplea?
P62	¿Periodo de pago al proveedor?
P63	¿Rotación de inventarios en planta de producción?
P64	¿Grado del desempeño productivo en las líneas de producción?
P65	Calidad de los servicios básicos, Agua, Electricidad, teléfono
P66	¿Dentro la planta productiva se observa maquinaria y equipo sin operar?
P67	Salario mínimo nacional en el país que opera la planta productiva
P68	Riesgo cambiario, operaciones en el país de origen
P69	Imagen del país y la industria de origen en el mercado internacional son favorables
P70	¿Precio internacional promedio por tonelada de carne bovina congelada?
P71	La industria opera en un contexto tributario estable, donde las obligaciones no varían constantemente
P72	Como califica el costo de las obligaciones patronales, por trabajador, en el país donde opera
P73	¿Las operaciones de la empresa como son financiadas?
P74	Desempeño del mercado financiero local, país de origen
F6	Talento humano
P75	¿La empresa posee un manual de funciones escrito e implementado, donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas?
P76	¿Cómo identifica la gerencia el valor del trabajador?
P77	¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal?
P78	¿El personal recibe compensaciones monetarias adicionales a su salario?
P79	Compromiso del personal en las actividades que le son encomendadas
P80	¿La planta posee flexibilidad para la aceptación de visitas (público en general)?
P81	¿El personal se encuentra calificado para realizar la actividad encomendada?
P82	¿La planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador?
P83	¿La empresa cumple con un programa de seguridad industrial preventivo y/o correctivo?
P84	Señalización de seguridad industrial, en planta de producción
P85	Posee atención médica en planta de producción

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 10 – D

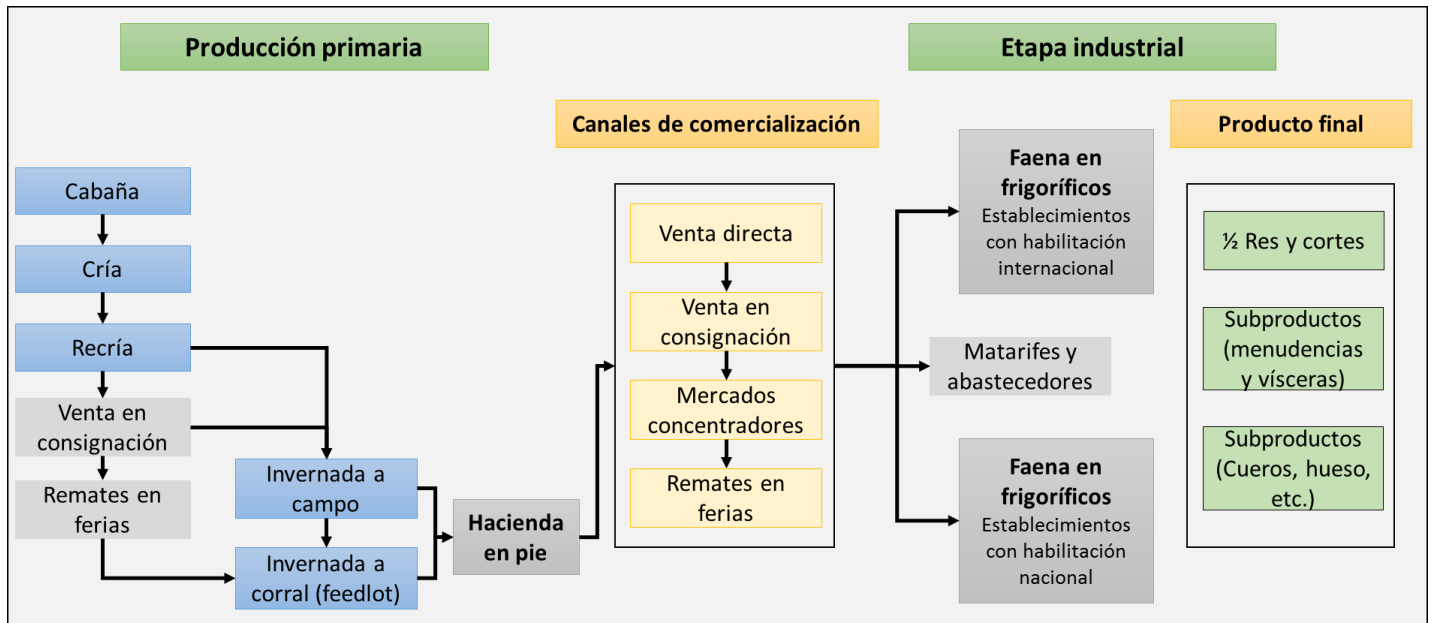
Conjunto de preguntas sobre cada factor del diagnóstico industrial

F7	Desarrollo sustentable
P86	¿Realiza tratamiento de efluentes generados por el proceso productivo?
P87	¿Posee procedimientos de análisis y acción para la mejora de la calidad ambiental?
P88	¿Cumple con la normativa nacional sobre la emisión de CO2 en la actividad que realiza su industria?
P89	¿Desarrolla periódicamente campañas internas de reducción del consumo de agua y energía?
P90	¿Qué tipo de fuente de energía utiliza en la planta de producción?
P91	¿Posee la empresa un área de monitoreo energético?
P92	¿Qué tratamiento tiene la merma operativa, generada por los procesos de producción?
P93	¿Qué tratamiento de residuos líquidos posee la planta de producción?
F8	Sistema de información
P94	¿El sistema de información responde a las necesidades de la empresa?
P95	¿Emplea sistemas automatizados en el proceso productivo?
P96	¿La base de datos de la empresa, es base para la toma de decisiones?
P97	¿Es analizada la información sobre los proveedores, hacienda?
P98	¿Es analizada la información sobre los clientes actuales?
P99	¿Qué acciones realiza con la información de proveedores y clientes?
P100	¿La base de datos de los últimos 5 años, indica cómo percibe el proveedor (productor) la remuneración por la hacienda (ganado)?

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 11

Sector cárnico bovino Argentino, producción e industria



Fuente: Elaboración propia, en base al Ministerio de Hacienda de la República Argentina, (Nahirñak, 2018).

ANEXO 12

Puntuación del diagnóstico industrial propuesto

GESTIÓN ESTRATEGICA	Número de Preguntas	11	Opción C	1	0,018
	Puntuación MAX opción	5	Opción B	3	0,055
	Calificación MAX	55	Opción A	5	0,091
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	Número de Preguntas	20	Opción C	1	0,010
	Puntuación MAX opción	5	Opción B	3	0,030
	Calificación MAX	100	Opción A	5	0,050
GESTIÓN DE CALIDAD	Número de Preguntas	11	Opción C	1	0,018
	Puntuación MAX opción	5	Opción B	3	0,055
	Calificación MAX	55	Opción A	5	0,091
COMERCIALIZACIÓN	Número de Preguntas	18	Opción C	1	0,011
	Puntuación MAX opción	5	Opción B	3	0,033
	Calificación MAX	90	Opción A	5	0,056
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	Número de Preguntas	14	Opción C	1	0,014
	Puntuación MAX opción	5	Opción B	3	0,043
	Calificación MAX	70	Opción A	5	0,071
TALENTO HUMANO	Número de Preguntas	11	Opción C	1	0,018
	Puntuación MAX opción	5	Opción B	3	0,055
	Calificación MAX	55	Opción A	5	0,091
DESARROLLO SUSTENTABLE	Número de Preguntas	8	Opción C	1	0,025
	Puntuación MAX opción	5	Opción B	3	0,075
	Calificación MAX	40	Opción A	5	0,125
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Número de Preguntas	7	Opción C	1	0,029
	Puntuación MAX opción	5	Opción B	3	0,086
	Calificación MAX	35	Opción A	5	0,143

Fuente: Elaboración propia, en base al diseño propuesto del diagnóstico industrial sobre competitividad.