

Diagnóstico del nivel de gestión empresarial alcanzado por unidades de producción agrícola a partir de la aplicación de la Norma Chilena para el aseguramiento de la calidad en la gestión (NCh 2909)

José Luis Llanos Ascencio¹¹, María José Villanueva Tapia¹, Ricardo Muñoz Cisternas²

¹ Departamento de Gestión Agraria, Universidad de Santiago de Chile, Avenida. Ecuador 3769, Estación Central, Santiago, jose.llanos@usach.cl

² Facultad de Economía y Empresa, Universidad Diego Portales, Avda. Santa Clara 797, Huechuraba, Santiago.

Resumen

El sector agrícola chileno experimenta problemas de gestión que repercuten indirectamente en su competitividad y rentabilidad. El objetivo de este trabajo es establecer la contribución de la Norma Chilena 2909 al mejoramiento en la gestión en la mediana empresa agroexportadora de cerezas. Este estudio exploratorio utilizó como instrumento de diagnóstico una lista de verificación basada la Norma Chilena 2909, procediendo luego a implementar dicha norma. Se realizó en la Comuna de Romeral, Región del Maule, durante la temporada 2010-2011. Los resultados señalan que ninguna unidad de producción aprobó la pre-auditoría de la NCh 2909, logrando un porcentaje general de aprobación de 19%. Aquellos criterios más complejos de implementar fueron estrategia y liderazgo, y gestión de recursos financieros y físicos. Concluyendo, el nivel de cumplimiento inicial de la norma NCh 2909 alcanzado, evidencia el error al rotular a los productores - tomadores de decisión de “empresario”. Los productores que se encuentran más preparados para implementar la NCh 2909, son los que poseen educación superior y mayor nivel de tecnificación del predio, pues disponen de la información necesaria, faltando sólo estructurarla en un sistema de gestión interna. Para los productores con menor nivel de educación es necesario realizar algún tipo de inducción para entregarles los conocimientos que comprende la NCh 2909, junto con diseñar y validar una metodología ad-hoc que puedan apropiar para asegurar el éxito de la implementación de esta norma, orientada que ésta se consolide y perdure en el tiempo, pues una de las deficiencias que presenta la certificación de la norma NCh 2909 es que no considera su actualización periódica.

Palabras claves

Gestión agrícola, gestión empresarial

Abstract

The Chilean agricultural sector presents management problems, which indirectly affect their competitiveness and profitability. The objective of this work is to establish the contribution of Chilean Standard 2909 to improve management practices in medium agro-exports units of cherry production. This exploratory study used as diagnostic tool a checklist based on the Chilean Standard 2909, and then proceeding to implement this standard. It was conducted in the municipality of Romeral, Maule Region, during the season 2010-2011. The results indicate that none production unit approved the pre-audit NCh 2909, achieving a general rate of 19%. Strategy and leadership, and management of financial and physical resources were those criteria more complex to implement. In conclusion, the level of initial reached compliance NCh 2909, shows the labeling error 'entrepreneur' to producers - decision makers. The producers who are more prepared to implement the NCh 2909, are those with higher education and higher level of technology on the farm, as they have the necessary information and must only structure it in a management system. For producers with lower level of education is necessary to make any kind of induction to train management practices and content of NCh 2909, and also design and validate an ad-hoc methodology that can be appropriated to ensure the successful implementation of this standard, it aimed to consolidate and endure over time, as a deficiency that presents the certification NCh 2909 is not considered regular updating.

Keywords

Agricultural management, business management

Introducción.

Según Gil *et al* (1997), las pequeñas y medianas empresas (PYMES), presentan problemas para implementar sistemas de información y de aseguramiento de calidad en la gestión, los que son evidenciados por problemas ocasionados por un mal dimensionamiento de las funciones de soporte con las consecuentes fallas de control en procesos y en la generación de información, lo que reduce la asertividad en la toma de decisiones; además, existe consenso en que los recursos humanos con que cuenta este tipo de empresas poseen escasa capacitación, encontrándose poco motivados e identificados con los objetivos estratégicos de estas.

En el sector agrícola chileno es reducido el número de agricultores que basan su toma de decisiones en una planificación de sus actividades productivas y comerciales, disminuyendo el riesgo y mejorando sus expectativas de rentabilidad, pues la mayoría lo hace “intuitivamente”, de acuerdo con restricciones agroecológicas, su experiencia o por tradición. Los cambios en su estructura de producción se encuentran asociados a la imitación del comportamiento de otros agricultores que han obtenido mayores ingresos o ante fracasos productivos o comerciales. A pesar de calificar como valiosa la experiencia y tradición, se requiere avanzar hacia nuevas alternativas de conducción productiva y económica, pues considerando que las decisiones de los agricultores se insertan en el área de la producción, los factores que las condicionan se ubican fuera de la explotación agrícola, constituyéndose esta última en un centro de generación de datos posibles de ser transformados en información económica. (Ortega, 1998)

Leporati (2004), reconoce que el sector agrícola ha progresado en el ámbito tecnológico productivo, alcanzado altos rendimientos en algunos cultivos similares a aquellos logrados en países desarrollados. No obstante, existe una brecha importante en el acceso y gestión de la información, aislamiento que puede ser tanto físico como digital, causado por el distanciamiento de las fuentes; debido a que esta dificultad afecta el proceso de toma de decisiones, el agricultor produce bajo un mayor nivel de riesgo. Lo anterior se traduce, entre otros, en problemas de gestión que repercuten indirectamente en sus relaciones comerciales, disminuyendo su competitividad y rentabilidad.

Gómez (2005), identifica ciertas debilidades en 3 áreas de la gestión empresarial agrícola: en la producción, en la comercialización y en las finanzas. En la gestión comercial, señala como una de las falencias principales la precisión con la cual es desarrollada la comercialización de la producción, pues no es factible conocer con exactitud el impacto de la toma de decisiones correspondiente, su nivel de asertividad y el resultado económico consecuente. Respecto de la gestión financiera, indica como problema importante la ineficiencia presente en el uso de los recursos, evidenciado en un escaso conocimiento y control de los costos directos e indirectos de producción.

El objetivo de este trabajo es determinar el nivel de gestión empresarial alcanzado por medianas empresas agroexportadoras de cerezas con la aplicación de la Norma Chilena NCh 2909.

Materiales y métodos.

Este estudio es tipo exploratorio, debido a la escasa información desagregada sobre el nivel de gestión empresarial que poseen las unidades de producción agrícolas. Además, se incorpora un enfoque descriptivo, tanto de variables cualitativas como cuantitativas, ya que se busca determinar el estado de la gestión interna que poseen las explotaciones agrícolas, en este caso productores medianos de cerezas.

Materiales.

Como instrumento de medición se utilizó la Norma Chilena 2909 (NCh 2909), herramienta técnica que permite gestionar eficientemente los recursos, trabajar para satisfacer al cliente y mejorar la competitividad nacional de las empresas. Su oficialización, en diciembre de 2004, fue una de las tareas prioritarias del Sistema Nacional de la Calidad, alianza público estratégica de CORFO, el Instituto Nacional de Normalización (INN) y ChileCalidad, organismos dedicados a la tarea nacional de elevar la calidad de la gestión de las empresas locales (INN, 2004).

El objetivo fundamental de esta norma es permitir que las PYMES, sin importar el rubro, puedan integrarse competitivamente al mercado, a través de un sistema de gestión que genere procesos claros, estables y bien definidos, que promueva menos errores y fallas, aumentando la certeza de tiempos de entrega y apego a los requerimientos del cliente. En su relación con el cliente, el beneficio puede traducirse en aumentar el grado de fidelización, puesto que es un valor agregado si la empresa es proveedora de sus propios procesos y se encuentra certificada.

Se diseñó una lista de verificación o check list para la NCh 2909, basado en el manual de esta norma. Esta lista de verificación busca detectar no sólo si se está cumpliendo cada criterio de control, sino conocer el cómo se está llevando a cabo. Para la lista de verificación se consideraron los indicadores requeridos por esta norma de gestión, de modo de pre-auditar según cada punto especificado.

El check list elaborado y aplicado a los productores-exportadores de cerezas, posee los siguientes criterios:

- *Sistema de gestión:* apunta a que los productores puedan liderar y conducir desde un punto de vista estratégico todos los ámbitos de gestión; estos para tomar decisiones basadas en información relevante para el negocio.
- *Estrategia y liderazgo:* en este punto el tomador de decisiones debe trazar los principales lineamientos y/o objetivos de la empresa, para así este ser el punto de partida y de los logros a cumplir tanto en el corto, mediano y largo plazo.
- *Revisión de la información para la toma de decisiones:* el tomador de decisiones de cada unidad productiva agrícola debe establecer un sistema para la toma de decisiones, ya sean estas tácticas u operativas.
- *Procesos relacionados con el cliente:* el tomador de decisiones debe orientar su gestión hacia la satisfacción de sus clientes, mediante la revisión y comunicación de requisitos especificados, determinación de los atributos del producto, todo esto a través de la retroalimentación proveniente de los clientes.
- *Gestión de personas:* En este punto se busca que todos los empleados conozcan todo lo relativo a legislación laboral, salud, previsional, higiene y seguridad, esto para resguardar al personal de la organización. Junto con lo anterior es necesario dar a conocer y orientar todas las competencias que tengan los empleados para llevar a cabo los objetivos trazados por el tomador de decisiones.
- *Gestión de recursos financieros y físicos:* el objetivo de este punto es generar periódicamente información de los resultados financieros, esto junto con incentivar el resguardo de los principales activos de la organización. También, requiere conocer las disposiciones tributarias y contables.
- *Realización del producto:* cada productor debe documentar el diagrama de procesos de la realización del producto o servicio, junto con identificar los aspectos ambientales involucrados.
- *Mantenimiento del sistema:* para cumplir con este punto cada productor debe disponer de un sistema de gestión que sea homologable hacia modelos de gestión más elevados y reconocidos internacionalmente.

Localización.

El estudio se realizó en la Comuna de Romeral (Lat. Sur: 34.9667; Long.: 71.1333), Región del Maule, durante la temporada 2010-2011. Esta región posee 44,4% de la superficie plantada con cerezo a nivel nacional; dentro de ella, la Provincia de Curicó es la más importante con 92,5% de la superficie plantada regional, y a su vez, la Comuna de Romeral, concentra 39,3% de la superficie provincial, lo que equivale a 16.2% de la superficie plantada con cerezo y 10,8% de las unidades de producción de cerezas a nivel nacional. (INE, 2007)

Selección de unidades de producción.

Según antecedentes recolectados desde la Dirección Regional de CORFO, hasta 2011 en la Región del Maule existen 49 empresas con la Norma Chilena 2909 implementada, de las cuales sólo 2 poseen rubro agrícola y ninguna es productora de cerezas.

Con la información anterior, se estimó que podrían existir dificultades para encontrar unidades de producción que participaran en el estudio. Así, se decidió seleccionar explotaciones que respondieran a un tipo representativo de predio productor de cereza para la Comuna de Romeral. Entonces, se entrevistó a informantes locales calificados, quienes aportaron características que facilitaron tipificar a la unidad de producción de cerezas más

común dentro de la comuna. Dentro de los datos que revelaron los informantes, y apoyo de datos de ODEPA y CORFO, se establecieron las siguientes características:

- Poseen entre 2.5 y 9.0 hectáreas, ya que estas explotaciones representan el mayor número de predios productivos en Romeral.
- Se ajustan a la denominación de *productor mediano* según CORFO, es decir, ingreso hasta las 100.000 UF.
- Tienen un paquete tecnológico que contempla el uso de maquinarias (arrendadas), aplicación de agroquímicos tanto manual como mecánicamente y uso de riego por surco o tecnificado.
- Son productores que llevan máximo 12 años produciendo cerezas.
- Su nivel de educación se completa en la educación media, y en escasas circunstancias optan por la educación superior.
- Poseen contadores y en algunos casos asistencia técnica que provee la empresa exportadora.

Recolección de datos.

Considerando las características anteriores, se obtuvieron datos desde 5 unidades de producción típicas del área en estudio, por medio de la realización de entrevistas y la aplicación de la lista de verificación antes mencionada con el propósito de diagnosticar el nivel de gestión en que se encontraba cada explotación. Luego, se procedió a la implementación de la NCh 2909, describiendo los distintos materiales, métodos y productos obtenidos desde dicha actividad.

Resultados y discusión.

Caracterización de los productores y de las unidades de producción de cerezas.

Los productores de este estudio son todos hombres y con un intervalo de edad entre los 35 y 65 años. Poseen entre 2,5 y 8 hectáreas productivas, las que generan ingresos entre los \$12.896.030 pesos y los \$59.917.200 pesos. 40% completó su educación secundaria, 20% educación técnica y 40% son profesionales. Los predios con mayor producción de cerezas no necesariamente son aquellos de mayor superficie, debido a las diferencias existentes en la estrategia de producción implementada.

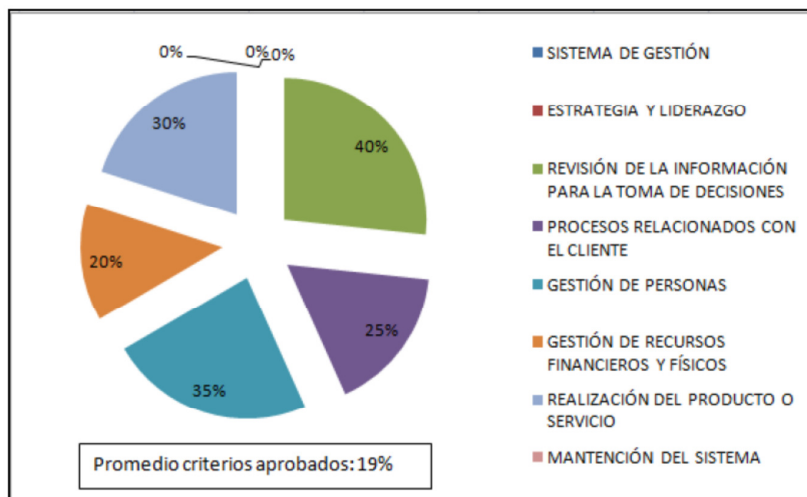
Sobre los ingresos brutos mencionados anteriormente, tales diferencias se pueden deber tanto a razones técnicas como de gestión; a cómo se utiliza el paquete tecnológico disponible (tipo de riego utilizado, aplicación de productos agroquímicos, etc.) y qué capacidad posee tanto el productor como los empleados para realizar las labores productivas.

En cuanto a la gestión, el nivel educacional podría llegar a influir en ésta, ya que se podría inferir que los productores con educación en un nivel superior estén más aptos a generar cambios e innovar, implementando una gestión empresarial de mayor calidad.

Resultado de aplicación del check list NCh 2909.

A partir de la aplicación de la lista de verificación elaborada para la NCh 2909, el porcentaje de cumplimiento promedio de los puntos de control de los productores de cerezas se distribuye como se aprecia en la figura 1.

Figura 1: Promedio de cumplimiento de los criterios de control de la NCh 2909



Fuente: Elaboración propia, 2011.

Con el cumplimiento obtenido para cada criterio por cada unidad de producción, con la elaboración de una ANOVA se logró establecer que no existen diferencias significativas entre los casos en estudio, por tanto, éstos fueron analizados como un sólo tipo homogéneo de predio productor de cerezas.

Cabe señalar que ninguna unidad de producción aprobó la pre-auditoría del check list de la NCh 2909. Consecuencia de esto, es que en el proceso de toma de decisiones al interior de las explotaciones productivas no se controlan e incorporan una parte importante de variables que influyen en su negocio. Entonces, es posible indicar que los productores-tomadores de decisión en cada una de las explotaciones analizadas no se comportan bajo el concepto de *empresario* señalado por Mochón y Becker (2008), el que indica que un empresario es el responsable de organizar la producción, poner en marcha ideas, procesos y/o actividades, y tomar decisiones, todo lo anterior, provisto de la información necesaria.

Como se aprecia en el gráfico, los criterios que obtuvieron el más bajo porcentaje de aprobación son sistema de gestión, estrategia y liderazgo, y mantenimiento, todos con 0% de cumplimiento.

Considerando el rechazo generalizado obtenido es la pre-auditoría e incluso los criterios anteriores, la diferencia educacional que existe entre los productores no marca una diferencia en cuanto a los niveles generales de cumplimiento alcanzado.

Sin embargo, tal como lo menciona Gómez (2005), lo anterior puede ser causa de las carencias que poseen los productores en los conocimientos necesarios para poder comprender de manera global lo importante de la organización al interior de una empresa. Por tanto, según los niveles de escolaridad alcanzado por los productores, es posible colegir que aquellos que poseen educación superior, se encuentran en mejores condiciones para mantener un procedimiento de revisión de documentos, o bien determinar un lineamiento estratégico, incrementando los niveles de cumplimiento si se implementara la NCh 2909.

Concordante con lo anterior, los productores que obtuvieron algún grado de cumplimiento son aquellos que poseen educación superior, por tanto, se establece que a mayor nivel de escolaridad alcanzado por el productor, mejor debería ser la gestión empresarial realizada en la unidad de producción.

El promedio de puntos cumplidos en el criterio *revisión de información para la toma de decisiones* fue 40%. Este porcentaje se explica por los registros incluidos en el cuaderno de campo proveniente de la implementación de un protocolo de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). A partir de este instrumento, es posible formular y establecer un sistema de información más completo y de fácil respaldo, sustentado según lo que indica CORFO en el manual de la Norma Chilena 2909 (2004), con el propósito de aumentar el cumplimiento en este criterio.

En el criterio *procesos relacionados con el cliente*, se obtuvo un nivel promedio de cumplimiento de 25%, asociado a la mantención de archivadores, en los que se almacenan guías de despacho y facturas de compras, y/o planillas electrónicas, en las que adicionalmente se lleva un registro de las ventas. Sobre el método de registro, la primera opción la toman los productores con una menor superficie en producción, debido a que no utilizan el computador; mientras que los productores con mayor superficie, registran electrónicamente los datos, encontrándose en mejor posición para actualizar la información, analizarla y en caso de cualquier eventualidad, disponible para su recuperación.

Sobre el ítem realización del producto, la mayoría de los productores genera una orden de compra escrita a mano, aprobando este criterio con un nivel de cumplimiento igual a 30%. Los puntos de control no cumplidos se producen por la inexistencia de registros. Asimismo, no poseen inventario actualizado ni diagrama de procesos en donde se hayan identificado las etapas del proceso de producción de cerezas y la definición de funciones.

Estos dos últimos criterios tienen en común que los productores con menos hectáreas son los que poseen un nivel de educación inferior y utilizan cuadernos o planillas para registrar la información, mientras que los que poseen más hectáreas, registran en sus computadores los datos y esto coincide que alcanzaron un nivel de escolaridad técnico o profesional.

Con un cumplimiento promedio de 35%, el criterio de *gestión de personas* fue reprobado. Si bien, es uno de los porcentajes más altos, las unidades de producción no disponen de los documentos que establezcan las responsabilidades y funciones de los trabajadores; tampoco existe un *curriculum vitae* del personal ni un plan de formación acorde a los objetivos, ya que también estos últimos no existen.

Con respecto al criterio de *control de gestión de recursos financieros y físicos*, se alcanzó un nivel de cumplimiento promedio de 20%. Se constata la elaboración y utilización de un flujo de caja, aunque sólo en 20% de los casos existe un detalle del cálculo de costos. Esta deficiencia se asocia a la inexistencia de registros, principalmente, de costos de producción.

Sobre el criterio *mantención del sistema*, la NCh 2909 exige poseer un procedimiento documentado para revisar periódicamente todos los puntos de la norma, el cual ningún productor lo posee. No existe ni el método ni los plazos para realizar la revisión del cumplimiento de todos los puntos, alcanzando un nivel de cumplimiento de 0%.

Conclusiones.

La norma NCh 2909 resultó ser un protocolo útil para diagnosticar el nivel de gestión en el tipo de explotaciones estudiadas, pudiendo aplicarse el check list a otro tipo de unidades de producción.

El porcentaje de aprobación en general de la NCh 2909, llegó a 19%, obteniendo un 100% de rechazo. Una de las principales causas de este magro desempeño es el desconocimiento entre los productores – tomadores de decisión, sobre los elementos y funcionalidades necesarias para gestionar en forma eficaz y eficiente su unidad de producción desde una perspectiva empresarial, criterios establecidos en dicha norma.

El nivel de cumplimiento de la norma NCh 2909 alcanzado por cada unidad de producción, evidencia el error al rotular a los productores-exportadores de “*empresario*”; asimismo, como clasificar a sus predios agrícolas como “*empresas agrícolas*”.

Los productores que se encuentran más preparados para implementar la NCh 2909, son los que poseen educación superior y mayor nivel de tecnificación del predio, pues disponen de la información necesaria, faltando sólo estructurarla en un sistema de gestión interna.

Para los productores con menor nivel de educación es necesario realizar algún tipo de inducción para entregarles los conocimientos que comprende la NCh 2909, junto con diseñar y validar una metodología ad-hoc que puedan apropiar para asegurar el éxito de la implementación de esta norma, orientada que ésta se consolide y perdure en el tiempo, pues una de las deficiencias que presenta la certificación de la norma NCh 2909 es que no considera su actualización periódica.

Referencias.

Gil et al (1997). La nueva dirección de personas en la empresa. Mc Graw- Hill. España. 249 pp.

Gómez, J. (2005). “Las tecnologías de la información en la modernización de la gestión de empresas agropecuarias”. En: Economía del Conocimiento y Nueva Agricultura. LOM Ediciones. Santiago, Chile, p. 98-103.

Instituto Nacional de Estadísticas INE. Censo Agropecuario 2007.

Instituto Nacional de Normalización INN (2004). Sistemas de Gestión – Requisitos fundamentales para la Gestión PYME. Norma Chilena Oficial NCh 2909.Of 2004. 17 pp.

Leporati, M. (2004). “Estrategias de inserción de las pequeñas empresas agrícolas en los mercados globalizados: Antecedentes para su contextualización”. En: La Pequeña Empresa Agrícola y los Desafíos de la Globalización. Instituto de Desarrollo Agropecuario INDAP. Santiago, Chile, p. 137-140.

Mochón, F.; Becker, V. (2008). Economía, Principios y Aplicaciones. Ed. McGraw-Hill. Argentina. 320 pp.

Ortega, E. (1998). La formación empresarial en la agricultura chilena: Los centros de gestión. Instituto de Desarrollo Agropecuario INDAP. Santiago, Chile. 247 pp.
