

Dimensión **Gestión**

Viabilidad Económica

Guía para la gestión económica

Claus Köbrich Gruebler

MV. PhD en Gestión Agrícola



ESTÁNDAR DE SUSTENTABILIDAD PARA LA INDUSTRIA DE CIRUELAS DESHIDRATADAS

Apoyado por:



Colaboran:



Se autoriza la reproducción parcial de la información aquí contenida, siempre y cuando se cite esta publicación como fuente.

Editoras:

Karina Orellana Moreina

Francisca Sepúlveda Olivares

Diseño y diagramación:

Cynthia Aguilera Fernández

2024

Dimensión **Gestión**
Viabilidad Económica

**Guía para la gestión
económica**

Claus Köbrich Grüebler

MV. PhD en Gestión Agrícola
Universidad de Chile

2024

Índice

Índice

Generalidades.....	4
1. Introducción.....	6
1.1 Definición de gestión económica.....	7
1.2 Relevancia e impacto en el ámbito de la sustentabilidad.....	9
2. Buenas prácticas de gestión económica	10
2.1 Mejorar la productividad y rentabilidad del predio	11
a. Producción primaria.....	11
b. Adecuación industrial.....	15
2.2 Gestionar el predio para garantizar su viabilidad económica y financiera.....	18
a. Producción primaria.....	19
b. Adecuación industrial.....	23
2.3 Fomentar que las personas tengan acceso a la información de productividad y mercado.....	26
a. Producción primaria.....	27
b. Adecuación industrial.....	28
Conclusiones.....	30
Bibliografía.....	31

Generalidades

La Asociación Gremial Chileprunes, en conjunto con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), ha diseñado y elaborado un estándar de sustentabilidad para el sector agroindustrial de ciruelas deshidratadas, el cual se ha construido de manera participativa con todos los actores asociados a la cadena.

Esta guía tiene como propósito entregar contenidos para que las empresas de producción primaria y adecuación agroindustrial, puedan desarrollar acciones que les permitan realizar una gestión económica que resulte eficiente y en consecuencia, sustentable.

Además, la guía pretende ser un marco de referencia que ayude a establecer un procedimiento que muchas veces se realiza, pero que puede estar invisibilizado, o que no cuenta con una estructura que le permita estar incorporado como un eje estratégico del negocio.

El documento muestra en primer lugar, temas generales relacionados con la gestión económica y, en segundo lugar, se explica cómo llevar a cabo acciones concretas para alcanzar el estándar.



¿Por qué es fundamental la gestión económica?

La gestión económica es importante para la producción sustentable de ciruelas deshidratadas por las siguientes razones:



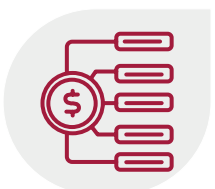
1. Planificación financiera y presupuestaria

Una adecuada gestión económica comienza con una sólida planificación financiera y presupuestaria, que permita proyectar los ingresos, costos y márgenes esperados para cada temporada. En base a esas variables, se deben elaborar presupuestos por centro de costo a corto y mediano plazo, los que deben ser monitoreados y ajustados periódicamente para tomar medidas correctivas. Una planificación financiera robusta es esencial para la sustentabilidad económica del negocio, pues permite optimizar el uso de los recursos, anticipar necesidades de financiamiento y tomar decisiones informadas de inversión y crecimiento.



2. Gestión eficiente de costos

Es fundamental implementar un sistema de gestión de costos que permita identificar, medir y analizar los costos directos e indirectos asociados a cada etapa del proceso productivo. El objetivo es detectar ineficiencias, cuellos de botella y oportunidades de ahorro en cada eslabón de la cadena, sin comprometer la calidad del producto final.



3. Diversificación de mercados y productos

Para reducir los riesgos económicos y asegurar la sustentabilidad del negocio a largo plazo, es clave que las empresas de ciruela deshidratada diversifiquen sus mercados de destino y su cartera de productos. Es importante explorar y desarrollar nuevos mercados emergentes, que presenten oportunidades de crecimiento y mejores precios. La diversificación también puede darse a nivel de modelos de negocio, explorando canales de venta directa, comercio electrónico o servicios para terceros.



4. Acceso a instrumentos de fomento y financiamiento

Muchas veces los recursos propios de las empresas no son suficientes para financiar proyectos competitivos, por esto, es fundamental que las empresas conozcan y accedan a los diversos instrumentos de fomento y financiamiento disponibles en el ecosistema nacional e internacional. La clave es contar con proyectos bien formulados, con estudios de prefactibilidad técnica y económica, y cumplir con los requisitos y plazos de postulación.

Introducción

1

1. Introducción

Esta guía está vinculada al estándar de sustentabilidad para el sector agroindustrial de ciruelas deshidratadas y se ha construido como un material de apoyo para productores y productoras de ciruelas y también para la industria de adecuación de ciruelas deshidratadas, incluyendo a sus equipos técnicos, asesores y auditores con el objetivo de facilitar la incorporación de buenas prácticas y acciones que contribuyan a generar una actividad económica sustentable en el tiempo.

Transitar hacia una producción sustentable implica, al menos, abordar los desafíos del mejoramiento de la productividad y rentabilidad, la gestión para la viabilidad económica y financiera, y el acceso a la información de productividad y mercado por parte de trabajadoras y trabajadores.

1.1 Definición de gestión económica

La gestión de una empresa se puede definir como el conjunto de acciones o actividades que realiza la gerencia de una empresa que le permiten tomar decisiones, implementarlas y luego evaluar sus resultados, con el fin de tomar nuevas decisiones y así repetir el ciclo. Con fines ilustrativos, estas acciones se pueden ordenar en cinco ámbitos:

1. **Planificar, lo que implica construir un futuro posible por medio de:**
 - Establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo.
 - Formular acciones, tácticas o estrategias para alcanzar los objetivos, incluyendo las necesidades de recursos.
 - Anticipar problemas y diseñar medidas de control o mitigación.
2. **Organizar, esto es estructurar y coordinar los recursos de una empresa y en particular:**
 - Asignar recursos (humanos, financieros o materiales).
 - Definir y estructurar las tareas y responsabilidades del equipo.
 - Establecer procesos y procedimientos, por ejemplo, en producción o aseguramiento de calidad.
3. **Dirigir, lo que implica guiar, motivar y supervisar a las personas para que su esfuerzo permita alcanzar los objetivos de la empresa. En ello es importante:**
 - Liderar y motivar al equipo para alcanzar los objetivos establecidos.
 - Tomar decisiones oportunas y efectivas.
 - Comunicar claramente las expectativas y proporcionar retroalimentación.

4. **Controlar, lo que conlleva evaluar el desempeño de la empresa y tomar medidas si es inferior al esperado o si se desea mejorar el desempeño. Esto se logra por medio de:**
 - Supervisar el progreso hacia los objetivos y hacer ajustes cuando sea necesario.
 - Evaluar el desempeño del equipo y de la empresa.
 - Implementar sistemas de control para asegurar la calidad y la eficiencia.
5. **Innovar, por medio de cambios o mejoras en productos, procesos, o modelos de negocio con el objetivo de crear valor y obtener una ventaja competitiva. Para lograrlo es clave:**
 - Fomentar un ambiente de creatividad y mejora continua.
 - Buscar oportunidades para innovar en productos, servicios o procesos.
 - Adaptarse y responder a los cambios del entorno empresarial.

La gestión económica se refiere particularmente a la gestión de los recursos de los que dispone la empresa y muy en particular los recursos financieros y humanos. Algunas de las actividades que forman parte de la gestión económica de una empresa incluyen:

1. **Elaboración de planes financieros** que detallan los ingresos esperados, los gastos previstos y la asignación de recursos para diferentes áreas o centros de costos.
2. **Control y gestión** de los costos de producción, para garantizar que estén alineados con los presupuestos establecidos y para identificar áreas de mejora en la eficiencia.
3. **Evaluación periódica** del desempeño financiero de la empresa a través de indicadores como el flujo de efectivo, el margen de beneficio, el retorno sobre la inversión, entre otros.
4. **Gestión de inversiones** asignando los recursos financieros disponibles para balancear rentabilidad esperada y riesgo, por ejemplo, al invertir en maquinarias o en desarrollo de productos.
5. **Evaluación y gestión de los riesgos** que enfrenta la empresa, los que pueden originarse en el mercado, la producción o eventos climáticos, por ejemplo.

1.2 Relevancia e impacto en el ámbito de la sustentabilidad

La gestión de una empresa es fundamental para su éxito a largo plazo, ya que garantiza su salud financiera, su rentabilidad y su sostenibilidad. Una gestión efectiva asegura que los recursos sean utilizados de manera eficiente, se promueva la innovación en tecnologías y procesos, se cumplan las normativas y se asuma una responsabilidad social, además de gestionar adecuadamente los riesgos ambientales y sociales.

Varias ideas clave están tras estos conceptos. La primera es que el uso eficiente de los recursos es crucial para mejorar la productividad, reducir el desperdicio y minimizar el impacto ambiental de las operaciones. Una gestión económica eficaz implica la optimización de los recursos disponibles, maximizando la producción y minimizando los residuos. Esto no sólo contribuye a la rentabilidad, sino que también fortalece la sostenibilidad al reducir la carga sobre el medio ambiente.

Otro pilar es la innovación en tecnologías y procesos. Esta puede influir significativamente en las decisiones de inversión de la empresa, promoviendo la adopción de tecnologías y prácticas más sostenibles. Por ejemplo, invertir en tecnologías de energía limpia o en procesos de producción más eficientes desde el punto de vista energético, puede ayudar a reducir la huella ambiental de la empresa. Estas inversiones no sólo mejoran la eficiencia operativa, sino que también posicionan a la empresa como líder en sostenibilidad.

Una tercera idea es el cumplimiento normativo y la responsabilidad social, bases de una gestión empresarial íntegra. Esto implica no sólo cumplir con las regulaciones ambientales, sino también adoptar prácticas empresariales éticas y socialmente responsables. Por ejemplo, cumplir con los estándares ambientales, implementar políticas de igualdad de género y apoyar a las comunidades locales, son prácticas que fortalecen la reputación de la empresa y promueven un entorno de trabajo justo y equitativo.

Le sigue la gestión de riesgos ambientales y sociales, lo que incluye la identificación y mitigación de riesgos asociados a desastres naturales, conflictos con las comunidades locales y controversias laborales. Abordar estos riesgos de manera proactiva ayuda a prevenir interrupciones en las operaciones y protege la reputación de la empresa. Una gestión de riesgos efectiva asegura que la empresa esté preparada para enfrentar desafíos y continuar operando de manera sostenible.

En resumen, la gestión empresarial es vital para la salud financiera, la rentabilidad y la sostenibilidad de la empresa. A través del uso eficiente de los recursos, la innovación en tecnologías y procesos, el cumplimiento normativo y la responsabilidad social, y una sólida gestión de riesgos, las empresas pueden asegurar su éxito y crecimiento a largo plazo, mientras contribuyen positivamente al medio ambiente y a la sociedad.

Buenas prácticas de gestión económica

2

2. Buenas prácticas de gestión económica

En el dinámico panorama empresarial actual, la gestión económica efectiva es un componente crucial para la viabilidad y el crecimiento sostenible de las empresas. En respuesta a esta necesidad, se han identificado una serie de prácticas clave que destacan por su capacidad para impulsar la productividad, rentabilidad y resiliencia a largo plazo. Desde la identificación de puntos críticos en la producción hasta la adopción de tecnologías innovadoras, estas prácticas han demostrado su valía en el fortalecimiento de las operaciones empresariales. En esta sección, exploraremos algunas de estas prácticas y que han sido priorizadas en el Estándar de sustentabilidad de este sector, las que respaldadas por un sólido sistema de gestión y la designación de responsabilidades empresariales, ofrecen un enfoque integral para la mejora continua y el éxito económico de las empresas. El estándar de sustentabilidad establece que en la producción primaria las buenas prácticas se dan en tres dimensiones:

- 
 → **Mejorar la productividad y rentabilidad:** aborda el desempeño de la empresa y busca mejorar continuamente la productividad y, a través de ella, la rentabilidad de la producción primaria.
- 
 → **Gestionar el predio (plan estratégico):** Proyecta la empresa hacia el futuro y busca gestionar apropiadamente el predio, fundamentalmente a través de la creación, desarrollo y ejecución de un plan estratégico.
- 
 → **Fomentar que los trabajadores tengan acceso a la información de productividad y mercado:** Su propósito es incorporar en el desarrollo de las empresas, la participación de los y las trabajadoras, esto a través del acceso a la información de productividad y de mercado, de tal manera que las acciones que ellos tomen y las actividades que ellos realizan siempre tengan en vista hacia dónde quiere ir la empresa.

2.1 Mejorar la productividad y rentabilidad del predio

Productividad y rentabilidad son dos aspectos centrales en el desempeño de cualquier empresa. La **productividad** se refiere a la capacidad que la empresa tiene de transformar los recursos que utiliza en productos mientras que la **rentabilidad** se refiere a la capacidad de la empresa de generar ingresos a partir de los costos en que incurre. Esto significa que la rentabilidad transforma la productividad en valor. Para calcular la rentabilidad siempre se requiere conocer la producción, la cantidad de recursos utilizados, y los precios de ambos, es decir, cuánto recibimos por esos productos y cuánto tuvimos que pagar por esos recursos. En consecuencia, las buenas prácticas apuntan a mejorar la productividad y la rentabilidad y con ello el desempeño económico en el largo plazo. Implica tomar las mejores decisiones y para ello siempre vamos a requerir de información. Sólo sabiendo cómo lo hicimos, vamos a poder hacerlo mejor en el futuro. Las acciones de esta buena práctica se describen a continuación.

En un proceso productivo, **los puntos críticos** son aquellos momentos o etapas que son esenciales para el éxito del proceso y que, si no se manejan adecuadamente, pueden resultar en fallos significativos,

tales como pérdidas de calidad, caída de ingresos o aumento de costos. Identificar y gestionar estos puntos críticos es fundamental para asegurar la eficiencia productiva, optimizar el uso de recursos y minimizar riesgos. Los puntos críticos son específicos para cada empresa, ya que están determinados por sus particularidades. A modo de ejemplo, la ubicación geográfica de una empresa puede hacer que para ella la gestión del agua sea crítica, mientras que para empresas ubicadas en otras zonas y con distinto acceso a recursos, lo sea el control de heladas, la temperatura de sacado, el envasado o el despacho.

La **planificación** permite ordenar los procesos, conocer los recursos requeridos y los resultados a obtener. También entrega herramientas que permiten anticipar eventuales desvíos, de manera de tomar lo antes posible, decisiones para corregir los cambios o mitigar sus efectos. No es difícil demostrar que mientras más precipitada es una compra, por ejemplo, de insumos o de un servicio agrícola, mayor será el gasto en que se incurre. De igual forma es posible mitigar el impacto de coyunturas desfavorables, como por ejemplo problemas de caja, o aprovechar las favorables, como por ejemplo la emergencia de nuevos mercados. Las bases para construir un plan son muy simples, se deben definir las actividades a realizar en el tiempo. A partir de esto, se va complementando con información de los recursos necesarios para realizar estas actividades y en consecuencia los costos asociados. De las actividades, a su vez, se desprenden sus resultados y estos se vinculan con los ingresos que podemos generar. Conociendo los ingresos y los egresos, el próximo paso es construir un flujo de caja. Este nos permite ver cómo vamos a financiar las actividades y si hay déficit, buscar el financiamiento oportuno, y si hay excedentes, destinarlos a inversión productiva o inversión financiera.

La **innovación** es el motor de la mejora de la productividad y con ello, de la rentabilidad de cualquier empresa. Para lograr que la innovación exitosa sea exitosa, debemos resolver las necesidades de la propia empresa o de sus clientes. Esto se puede ordenar en:

- **Tareas:** Son las actividades rutinarias que debe realizar y que pueden ser simplificadas o transformadas.
- **Alegrías:** Son los resultados inesperados y satisfactorios que la empresa puede obtener.
- **Frustraciones:** Son las situaciones negativas que afectan a la empresa antes, durante o después de las tareas. Pueden nacer de resultados no deseados, obstáculos que le impiden hacer la tarea o potenciales riesgos que debería enfrentar si la tarea sale mal.



Sin embargo, innovar por innovar es peligroso. Por eso, este criterio evalúa la capacidad de la empresa para buscar cambios en sus procesos de producción y en sus tecnologías productivas.

La cuarta acción establece la **gestión contable** que la empresa debe realizar para asegurar su viabilidad financiera. La contabilidad es el sistema de control y registro de todas las operaciones financieras. Su utilidad no sólo tiene que ver con el cumplimiento de las normativas fiscales y contables vigentes, sino que también, entrega información crítica para la planificación y el control de las actividades económicas, facilita la transferencia y genera confianza entre socios o inversionistas.

La siguiente es la existencia de un **sistema de gestión digital** que integre y aplique tecnologías para mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad de la empresa. En general, estos sistemas se hacen cargo de las siguientes tareas:



- Gestión de Datos: Recolección, almacenamiento, análisis y utilización de datos.
- Comunicación y Colaboración: Plataformas de videoconferencia, aplicaciones de mensajería instantánea y software de gestión de proyectos para mejorar la comunicación y colaboración interna y externa.
- Seguridad Digital: Medidas y prácticas para proteger los datos y sistemas de la organización contra amenazas y ataques cibernéticos.
- Automatización de Procesos: Software y tecnologías para automatizar tareas repetitivas y rutinarias.
- Gestión de recursos: Plataformas para la gestión de los recursos humanos (HRM o Human Resource Management) o empresariales (ERP o Enterprise Resource Management).

La sexta acción da cuenta de las capacidades de **gestión financiera** de la empresa, esto es su capacidad de planificar, organizar y controlar sus recursos financieros. Ella indica que la empresa debe contar con un encargado/a o asesor/a del área financiera, cuya responsabilidad es tomar decisiones sobre cómo obtener, utilizar y administrar los fondos de la empresa de manera eficiente y eficaz.

La última acción verifica la capacidad de la empresa de construir redes de apoyo a la innovación por medio de su participación en **comunidades de práctica**, que son un grupo de personas que comparten el interés por mejorar la producción de ciruelas. Sus integrantes se comprometen a aprender y a mejorar sus procesos productivos, a través de la interacción regular. En estas comunidades se comparten experiencias, conocimientos y recursos para resolver problemas comunes muy, en particular asociados a la producción.

a. Producción primaria

Para este sector, la buena práctica incluye siete acciones, tres del nivel fundamental, una intermedia y tres avanzadas.

En el nivel fundamental, la práctica apunta a asegurar la sostenibilidad de la producción, lo que se logra a través de tres acciones concretas que están íntimamente relacionadas: la mejora de los puntos críticos, la planificación del proceso productivo, y la innovación. Las tres son pilares para sostener y mejorar la **productividad** de los recursos clave: tierra, agua, personas, etc.

Respecto a los **puntos críticos**, los primeros son la selección del sitio y de la variedad. Establecido el huerto, será importante la preocupación y mejora de:

- Manejo del riego y, eventualmente, del drenaje.
- Manejo de plagas y enfermedades.
- Poda de formación y mantención.
- Programa de fertilización y su aplicación.
- Momento y método de cosecha.

- Manejo post-cosecha.

La **planificación de la producción** se realiza a través de planes que consideran todas las actividades a realizar durante un año, incluyendo riego, fertilización, poda, control de malezas, plagas o enfermedades y cosecha. El plan no sólo debe incluir los recursos requeridos, sino también la demanda laboral y de financiamiento.

Ya señalamos que la **innovación** resuelve las necesidades de la empresa y por ello es evidente centrarse en las de mayor impacto:

- Tecnología de riego por goteo y sistemas automatizados.
- Drones para monitoreo de plagas, enfermedades o estrés hídrico.
- Mapas de vigor y salud del huerto creados a partir de imágenes multiespectrales.
- Sensores de humedad del suelo, la temperatura y otros parámetros para optimizar el riego y las aplicaciones de fertilizantes.
- Manejo integrado de plagas (IPM).
- Cambio a nuevas variedades.
- Manejo de nutrientes o fertirrigación.
- Post cosecha con enfriamiento rápido y almacenamiento controlado.

La **gestión contable** es una acción de nivel intermedio y debe poner foco en el registro y el análisis contable, incluyendo:

- Registro de ingresos (venta de ciruelas y, eventualmente, actividades relacionadas) y egresos (insumos, sueldos y obligaciones salariales, servicios, mantención, etc.).
- Registro de inventarios (ciruelas e insumos) y control de activos (registro y depreciación de maquinaria, equipos, etc.).
- Cuentas por pagar y por cobrar: Costos de Producción: Cálculo del costo por unidad de producción y comparación con los ingresos obtenidos.
- IVA e impuestos.
- Análisis del margen bruto (ingreso menos costos de producción) y margen neto (margen bruto menos costos de administración y venta).
- Preparación de estados financieros periódicos (balance general, estado de resultados, flujo de caja) y de auditorías contables.

A nivel avanzado las buenas prácticas incluyen tres acciones. La primera es contar con un **sistema de gestión digital**, el que debería dar respuesta al menos a la **gestión de datos**, en particular respecto a la producción y productividad. Ello implica el registro oportuno de datos sobre:

- Producción y cosecha según fecha y sector.

- Uso de recursos (cantidad) por sector y fecha, como por ejemplo riego, fertilizantes y agroquímicos, maquinaria, mano de obra, etc.

Una segunda acción es la **gestión financiera** en la cual destacan cuatro aspectos:

- La planificación financiera con objetivos claros y presupuestos detallados.
- El control y monitoreo de ingresos y egresos de los que se preparan los informes financieros periódicos.
- La gestión de liquidez revisando el flujo de caja y la mantención de reservas para enfrentar emergencias o imprevistos.
- La gestión de riesgos financieros por medio de su identificación y la cobertura frente a ellos.

La última acción avanzada es la **participación en comunidades de práctica**. Los temas de interés para estas comunidades podría ser control de plagas, adaptación al cambio climático o sistemas de control de riesgo.



b. Adecuación industrial

Esta buena práctica incluye siete acciones, dos del nivel fundamental, tres básicas y dos avanzadas. Una acción fundamental es **mejorar los puntos críticos**. Dependiendo de la empresa, estos puntos pueden incluir:

- Calidad de la ciruela y con ello confiabilidad de los productores de ciruelas frescas.
- Control y monitoreo en cada etapa, en especial, secado calibrado y despepitado.

- Control de calidad y su periodicidad, junto con la trazabilidad de los lotes.
- Almacenamiento de ciruelas secas.
- Condiciones de transporte y logística de entrega.
- Manejo de residuos, reciclaje o reutilización de materiales.
- Cumplimiento de normativas y regulaciones.

La segunda acción fundamental es la **gestión financiera** en la cual, además de la planificación y el control y monitoreo de ingresos, destacan:

- La gestión de liquidez revisando el flujo de caja y la mantención de reservas para enfrentar emergencias o imprevistos. Ello en consideración de que el proceso de adecuación industrial, requiere de una cifra relevante de capital de trabajo, ya que mantiene en circulación un gran volumen de fruta fresca, en proceso y deshidratada.
- La gestión de riesgos financieros por medio de su identificación y la cobertura frente a ellos.
- La evaluación de inversiones y su financiamiento, en particular en vista de los crecientes costos de la energía.

Respecto a las acciones de nivel básico, la primera es la **planificación de la producción**, esto es programar la recepción de fruta fresca y la cantidad de fruta a procesar en cada etapa. Lo más recomendable es determinar cuál etapa actúa como embudo, de manera de programar las etapas previas de tal manera que esta opere a máxima capacidad. Ello puede producir significativos ahorros de capital de trabajo y mejoras en la rentabilidad de la empresa.

Respecto a las **innovaciones**, la segunda acción básica para la industria de las ciruelas secas presenta muchas oportunidades, incluyendo:

- Implementación de sistemas de monitoreo y control de temperatura, humedad y flujo de aire en el proceso de secado, así como sensores de condiciones de secado.
- Mejora en la eficiencia energética por medio de sistemas de recuperación de calor y uso de fuentes de energía renovable.
- Instalación de transportadores automatizados y sistemas de embalaje inteligente con sensores para monitorear la calidad de las ciruelas.
- Uso de cámaras y sensores para detectar y eliminar frutas de baja calidad o contaminadas y sistemas de trazabilidad digital para aumentar la transparencia y la seguridad alimentaria.

La tercera acción básica es la **gestión contable** que debe poner foco en el registro y el análisis contable, incluyendo:

- Registro de ingresos (venta de ciruelas secas según calibre y mercado) y egresos (ciruelas frescas, energía insumos, sueldos y obligaciones salariales, servicios, mantención, etc.).
- Registro de inventarios (ciruelas según etapa del proceso e insumos) y control de activos (registro y depreciación de maquinaria, equipos, etc.).

- Cuentas por pagar y por cobrar.
- IVA e impuestos.
- Análisis del margen bruto (ingreso menos costos de producción) y neto (margen bruto menos costos de administración y venta).
- Preparación de estados financieros periódicos (balance general, estado de resultados, flujo de caja) y de auditorías contables.

La primera acción avanzada es contar con un **sistema de gestión digital**, el que debería dar respuesta al menos a

- **Gestión de datos** en particular respecto a la producción y productividad. Ello implica el registro oportuno de datos sobre cantidad de fruta en proceso según etapa del proceso, y uso de recursos (cantidad) y fecha.
- **Comunicación y colaboración** promoviendo el uso de plataformas y tecnologías de información en línea para facilitar la cooperación y coordinación.

En etapas más avanzadas, la empresa podría implementar software y tecnologías para automatizar tareas repetitivas y rutinarias, plataformas para la gestión de los recursos humanos (HRM o *Human Resource Management*) o un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP o *Enterprise Resource Management*).

La última acción avanzada es la **participación en comunidades de práctica**. Los temas de interés para estas comunidades podría ser el uso de energías limpias y la automatización de procesos.



2.2 Gestionar el predio para garantizar su viabilidad económica y financiera

Un segundo pilar de la sostenibilidad económica de un predio, es una gestión moderna y basada en competencias e información. Visto de otra forma, la sostenibilidad depende de buenas decisiones y para tomar decisiones acertadas, se requieren, por un lado, información y, por otro, competencias en los y las empleadas de la empresa, responsables de tomar estas decisiones.

Por ello, la primera acción de esta buena práctica es de nivel intermedio y apunta a las competencias de los y las trabajadoras de la empresa, es decir, que posean las habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos necesarios para desempeñar su trabajo. Entre las competencias laborales más deseadas se encuentran:

- **Competencias técnicas:** Son habilidades específicas para realizar tareas particulares en un puesto de trabajo. Incluyen conocimientos especializados y habilidades prácticas.
- **Competencias interpersonales:** Habilidades relacionadas con la interacción y comunicación con otras personas, incluyendo otras/as empleadas de la empresa.
- **Competencias digitales:** Habilidades relacionadas con el uso eficaz de las tecnologías digitales en el trabajo.
- **Competencias de gestión:** Habilidades necesarias para planificar, organizar, dirigir y controlar recursos y proyectos. Incluyen la toma de decisiones, la gestión de proyectos y la capacidad de liderazgo.

GERENTE/A

PROFESIONAL

TRABAJADOR/A

De gestión

Planificar, dirigir, controlar, organizar, innovar, comprender el entorno...

Relacionales

Trabajar con otras personas, empatizar, comunicar...

Digitales

Uso de tecnologías, plataformas y programas

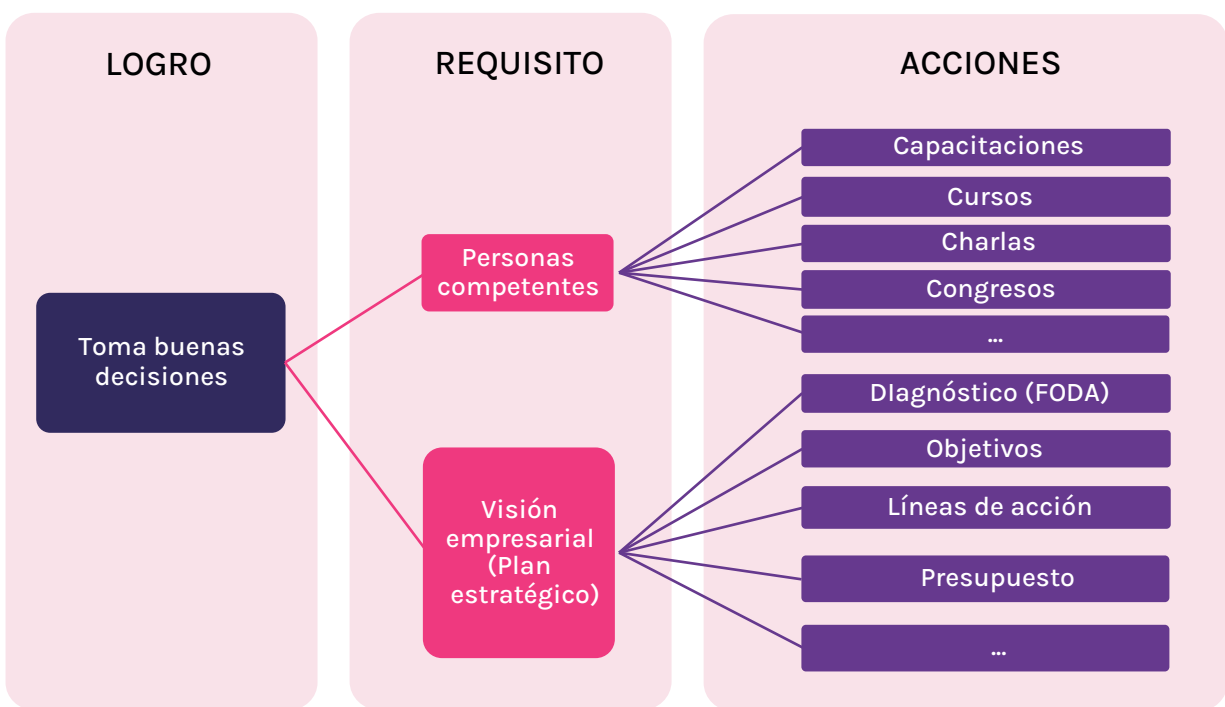
Técnicas

Prácticas productivas, manejo de producto e insumos, seguridad, inocuidad...

Tal como lo muestra la figura, el tipo de habilidades dependerá fuertemente del rol que cumple la persona en la empresa. Así, para la gerencia las habilidades de gestión son muy importantes, mientras que para las trabajadoras y trabajadores lo serán las habilidades técnicas. Las habilidades relacionales son igualmente importantes para los tres grupos. Las que más han evolucionado son las competencias digitales, que hace pocos años se demandaban más a nivel profesional, hoy en día también son relevantes para la gerencia y las y los trabajadores.

La segunda acción es de nivel avanzado y verifica que la gerencia o la administración de la empresa tenga una visión de futuro que se plasma en un plan estratégico. El Plan Estratégico es un instrumento con definiciones estratégicas que determinan la dirección que tomará el desarrollo de la empresa, asentando los criterios de toma de decisiones. Este plan **ayuda a tomar las decisiones difíciles**, estableciendo un marco dentro del cual la gerencia actuará.

Todo plan estratégico se construye a partir de **principios y valores** de la empresa y estos casi siempre representan los valores de la persona o familia que echó a andar la empresa. Basado en estos valores y principios, se construye la visión y la misión de la empresa. La **visión** es una declaración que describe lo que la empresa aspira a ser en el futuro, dándole una dirección a largo plazo y un propósito inspirador.



En cambio, la **misión** define el propósito fundamental de la empresa, su razón de ser, y se centra en el presente y en cómo sirve a sus clientes. Para determinar cómo la empresa desea llevar a cabo su misión, es necesario definir los **objetivos estratégicos**, los que se expresan a través de metas medibles y alcanzables. Es muy importante que en la construcción de estos objetivos estratégicos la empresa tome en cuenta los aspectos positivos y los negativos de ella y del entorno. Esto se realiza a través del llamado análisis FODA, que evalúa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la empresa. Este punto de nuevo hace relevante contar con información robusta de tipo productiva, económica y financiera.

a. Producción primaria

En producción primaria hay dos acciones asociadas a esta buena práctica. La primera es de nivel intermedio y apunta a que las personas en cargos directivos y tomadores de decisiones tengan las competencias requeridas para sus labores. Además de las competencias que podríamos identificar como tradicionales, hay otras emergentes que son fundamentales para la sostenibilidad de la empresa. Entre todas las competencias destacan:

- **Pensamiento estratégico** para comprender el entorno y en especial el comportamiento del mercado, de la competencia y de las oportunidades y amenazas que el predio enfrenta. Ello le permitirá planificar a largo plazo, identificando oportunidades a partir del análisis del mercado de las ciruelas.
- **Competencias digitales** para el uso de software de apoyo a la producción, de gestión de recursos, de planificación productiva o análisis de datos.
- **Conocimientos agronómicos** incluyendo todo lo referido a riego, control de enfermedades, fertilización y manejo de agroquímicos, manejos de cosecha y postcosecha, etc.
- **Gestión de operaciones** para planificar, ejecutar y controlar todos los manejos del huerto.
- **Habilidades relacionales** incluyendo liderazgo, negociación y resolución de conflictos, comunicación efectiva y trabajo en equipo.
- **Hacer gestión de calidad** implementando estándares que aseguren que la cosecha cumpla con los requisitos de mercado.
- **Incluir los principios de la sostenibilidad** y responsabilidad ambiental en la práctica agronómica, tal como lo establecen las acciones del estándar.

La segunda acción es de nivel intermedio y verifica que el predio cuente con una visión de futuro plasmada en un plan estratégico. Veamos qué elementos podrían ser distintivos en un plan estratégico de un predio, particularmente en lo referido a los fundamentos de este plan. En un predio la historia familiar y la vida al aire libre juegan un rol muy importante. Estos se pueden traducir en valores y principios como estos:

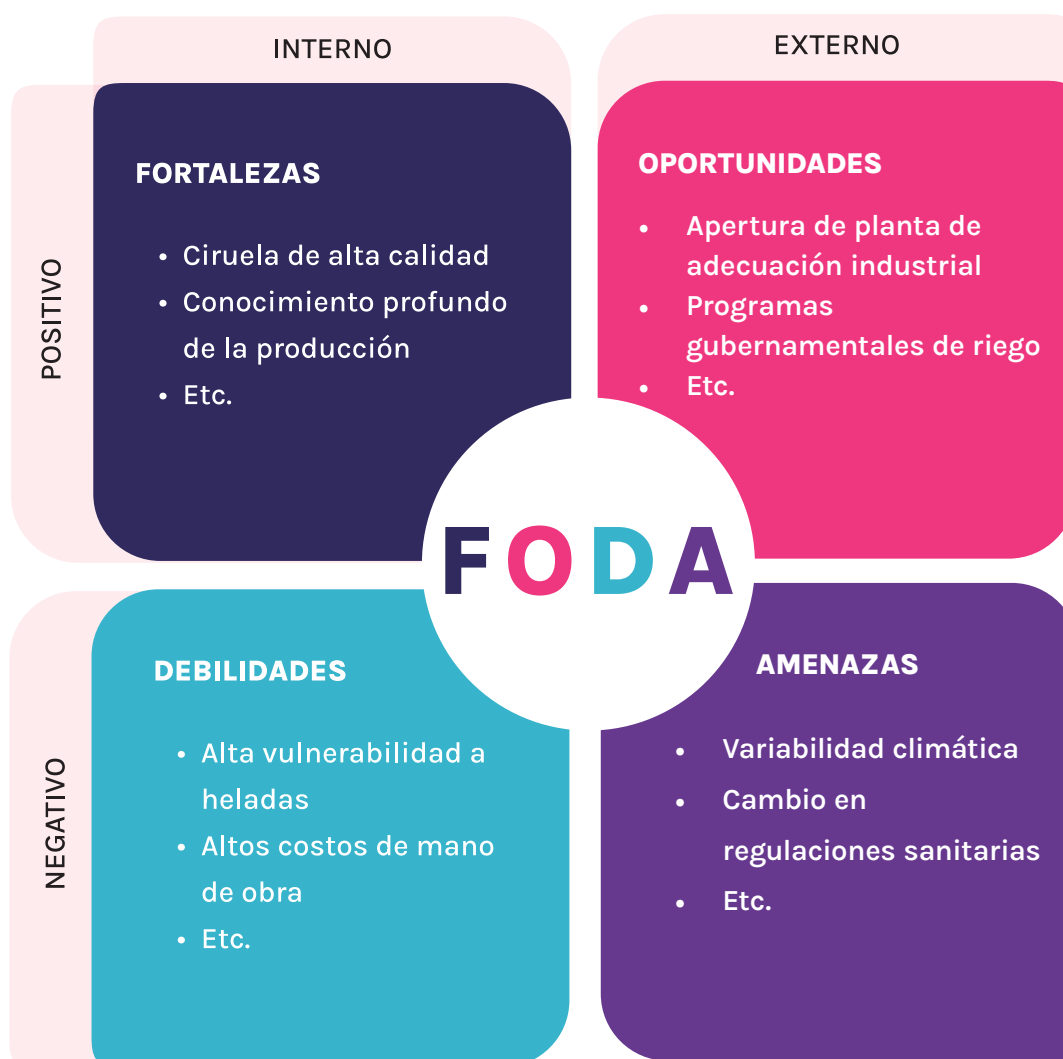
- Preservación del patrimonio familiar.
- Valoración de la historia del predio/familia.
- Compromiso con la Comunidad.

- Cuidado del Medio Ambiente.
- Diversificación productiva.

A partir de estos principios se formula la misión, en la cual alguno de los siguientes conceptos puede tener una muy buena cabida.

- Producir ciruelas de primera calidad.
- Fomentar la sostenibilidad ambiental.
- Innovar, manteniendo las tradiciones.
- Promover el bienestar de la familia y de la comunidad.
- Preservar la tierra para las generaciones futuras.

Lo que sigue es comparar al predio con otros predios similares para identificar sus Fortalezas y Debilidades y analizar qué factores del contexto pueden aprovecharse (Oportunidades) o perjudicar el desempeño predial (Amenazas). Con estos antecedentes se puede construir una matriz FODA como la



siguiente.

Completada la matriz, se procede a priorizar los factores, ya sea seleccionando los más importantes o descartando los menos importantes. Dado que quienes mejor conocen el predio son sus trabajadores, es muy útil conocer su opinión y percepción. Con estos factores priorizados se procede a construir un objetivo estratégico. Así, por ejemplo, el gran conocimiento junto a los altos costos puede llevar a implementar agricultura de precisión; o la apertura de una planta junto a los cambios en las regulaciones a un programa de control de calidad o incluso de transición a la producción orgánica.

Respecto a los objetivos estratégicos no es aconsejable que ellos superen tres o cuatro, pudiendo estos tomar algunos de los siguientes ejemplos:

Eje estratégico	Objetivo estratégico
Productividad	Aumentar rendimiento por ha
Calidad	Certificar la producción
Sostenibilidad ambiental	Adoptar prácticas sostenibles
Mercado	Ampliar (o reducir) el número de clientes
Comunidad	Desarrollo de proyectos comunitarios
Innovación	Mejorar competencias en innovación
Cambio climático	Desarrollar planes de mitigación ante eventos extremos

A cada objetivo, se asocian líneas de acción del tipo implementar técnicas agrícolas específicas, optimizar el uso de algún recurso, mejorar la gestión de otro, promover el uso de insumos orgánicos o biológicos, fomentar la capacitación de las personas, integrar a la familia en las decisiones, etc. Un plan estratégico puede ser formulado a un plazo de 4 a 5 años y tomar la siguiente forma:

Misión	Cultivar ciruelas de la más alta calidad mediante prácticas agrícolas sostenibles.		
Visión	Ser reconocidos como líderes en la producción de ciruelas de alta calidad		
Objetivo estratégico	Mejora continua de la calidad del producto	Implementación de prácticas agrícolas sostenibles	Desarrollo del talento de los empleados
Acciones	Implementar programas de control de calidad	Iniciar transición a producción orgánica	Dar capacitación continua
Presupuesto	MM\$ 5 /año	MM\$ 10/año	MM\$ 2/año

b. Adecuación industrial

En este segmento, la buena práctica también tiene dos acciones. La primera es de nivel intermedio y apunta a que las personas en cargos de toma de decisión tengan las competencias requeridas para sus labores. Entre estas competencias hay de tipo gerencial, relacional y técnicas. Ellas incluyen:

- **Pensamiento estratégico:** Habilidad para desarrollar e implementar estrategias que mejoren la eficiencia operativa y la calidad del producto y capacidad para anticipar tendencias del mercado y adaptar las operaciones de la planta en consecuencia.
- **Competencias relacionales:** Liderazgo, comunicación, resolución de problemas, adaptabilidad y flexibilidad.
- **Responsabilidad Ambiental:** Compromiso con la producción sostenible y la eficiencia energética.
- **Competencias digitales:** Uso de software de gestión o control de procesos, de planificación de la operación, y de gestión información o planillas de cálculo.
- **Competencias técnicas:** Conocimiento del proceso de adecuación industrial de la ciruela, de gestión de calidad, de mantenimiento y operación de equipos, de gestión de producción y de normativas y regulaciones.

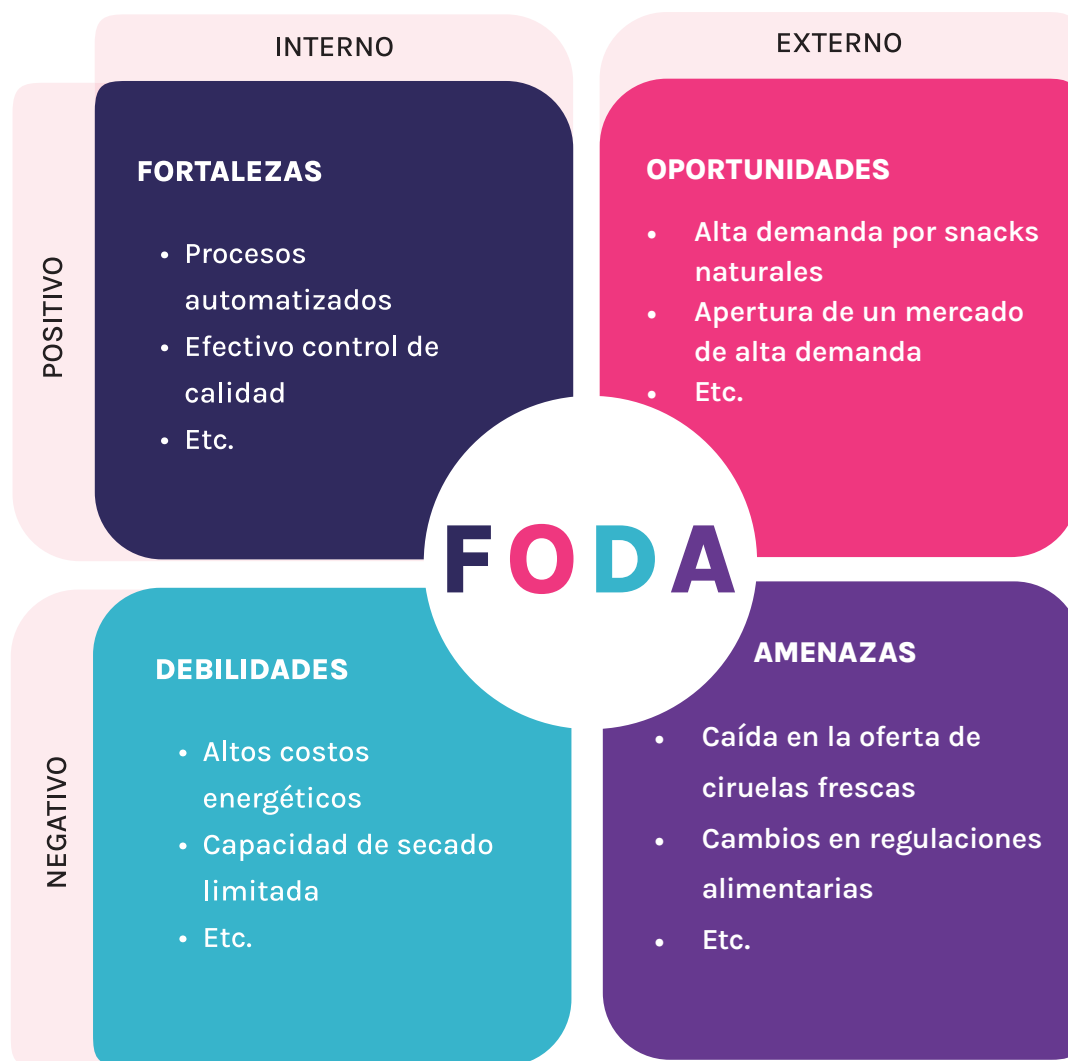
La segunda acción, de nivel avanzado, verifica que la empresa cuente con una visión de futuro plasmada en un plan estratégico. En una empresa, sus valores y principios representan en gran parte el espíritu de quienes fundaron la empresa y son fundamentales para definir su identidad y construir una cultura organizacional sólida. Ellos que se pueden traducir en ideas como estas:

- Compromiso con la calidad.
- Protección del medio ambiente.
- Responsabilidad social empresarial.
- Respeto por la tierra y sus productos.
- Compromiso con el cliente.

A partir de estos principios, se formula la misión y en ella alguno de los siguientes conceptos puede tener una muy buena cabida.

- Mejorar la eficiencia productiva.
- Asegurar calidad e inocuidad de las ciruelas secas.
- Fomentar la innovación.
- Tener bajo impacto ambiental.
- Promover el bienestar de la comunidad.
- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Optimizar la gestión financiera.

Lo que sigue es comparar la planta con otras similares para identificar sus Fortalezas y Debilidades y analizar qué factores del contexto pueden aprovecharse (Oportunidades) o perjudicar el desempeño de la empresa (Amenazas). Con estos antecedentes se puede construir una matriz FODA como la siguiente.



Completada la matriz, se procede a priorizar los factores, ya sea seleccionando los más importantes o descartando los menos importantes. Dado que quienes mejor conocen la planta son sus trabajadores, es muy útil conocer su opinión y percepción. Con estos factores priorizados se procede a construir un objetivo estratégico. Así, por ejemplo, la apertura de un nuevo mercado junto con la limitada capacidad de secado, pueden impulsar una estrategia de crecimiento, mientras que los altos costos energéticos y la caída en la oferta de fruta fresca, pueden hacer viable una estrategia muy conservadora de modernización y reducción de tamaño.

Respecto a los objetivos estratégicos no es aconsejable que ellos superen tres o cuatro, pudiendo estos tomar algunos de los siguientes ejemplos:

Eje estratégico	Objetivo estratégico
Productividad	Reducir el descarte de ciruelas
Calidad	Certificar el proceso de adecuación
Sostenibilidad ambiental	Aumentar uso de energías renovables
Mercado	Abrir un nuevo mercado
Comunidad	Desarrollo proyectos comunitarios
Innovación	Mejorar competencias en innovación
Finanzas	Reducir los costos financieros

A cada objetivo se asocian líneas de acción del tipo implementar nuevas técnicas de procesamiento, inversión en TICS, automatización y control de procesos, optimizar el uso del recurso energético, mejorar la gestión del RRHH, promover el uso de material reciclable, fomentar la capacitación de las personas, etc. Un plan estratégico puede ser formulado a un plazo de 4 a 5 años y tomar la siguiente forma:

Misión	Producir ciruelas deshidratadas preservando su sabor natural		
Visión	Ser reconocidos como líderes en la producción de ciruelas deshidratadas		
Objetivo estratégico	Mejora continua de la calidad del producto	Mejora de calidad de la fruta fresca recibida	Desarrollo de mercados
Acciones	Implementar sistema automatizado de control de calidad	Entregar un programa de control de agroquímicos a los huertos proveedores	Marketing dirigido a empresas que demandan calidad
Presupuesto	MM\$ 50 /año	MM\$ 10/año	MM\$ 12/año

2.3 Fomentar que los trabajadores tengan acceso a la información de productividad y mercado

Tomar decisiones sin información es lo mismo que decidir lanzando una moneda al aire. Por lo tanto, buenas decisiones dependen de buena información. La calidad de la información es un factor determinante en la calidad de la decisión. Ya mencionamos lo clave que son las funciones de planificación y control en la gestión de la empresa. Mientras la **planificación** determina las acciones futuras, los recursos que ellas requieren y los resultados esperados, el **control** evalúa las actividades realizadas, los recursos utilizados y los resultados obtenidos. Por lo tanto, tanto la planificación como el control utilizan información para mejorar el desempeño de la empresa. Esta buena práctica establece la relevancia de la información, evaluando el acceso que tienen las personas a información de calidad sobre la productividad y el mercado.

La primera acción evalúa la **capacidad de los trabajadores para hacerse cargo de estrategias que mejoren la productividad**. Con estas competencias las y los trabajadores podrán identificar puntos críticos en los procesos de producción y contar con herramientas para optimizar la producción. En términos más concretos, ámbitos relevantes en los cuales generar capacidades son:

- **Proceso de producción:** Dominar las técnicas de producción, de procesamiento y los puntos críticos de control.
- **Calidad de producto:** Conocer los estándares de calidad, los índices de calidad y defectos principales y los procedimientos para asegurar la calidad de las ciruelas.
- **Seguridad laboral:** Conocer los riesgos asociados al uso de químicos y maquinarias.
- **Optimización de recursos:** Gestionar los recursos disponibles para reducir el desperdicio.

Siempre se suma a lo anterior la inducción de las nuevas contrataciones a la cultura, política y práctica empresarial y la capacitación específica cuando se instalan nuevas tecnologías. La capacitación continua permite a los trabajadores mantenerse al día con las innovaciones y aplicarlas efectivamente.

El segundo indicador es de nivel avanzado. Los primeros responsables de la gestión económica de cualquier empresa son sus directivos y para ser eficientes necesitan **competencias en temas relativos a finanzas, costos de producción y gestión del negocio**. Además de las competencias ya declaradas en las buenas prácticas previas, ellos y ellas deben ser capaces de:

- Evaluar y tomar decisiones sobre inversiones, considerando indicadores financieros clave (por ejemplo, retorno a la inversión y valor presente neto).
- Identificar, evaluar y mitigar riesgos financieros, incluidos los derivados de fluctuaciones en tasas de interés, tipos de cambio y otros factores económicos.
- Conocer fuentes de financiamiento y estrategias para la gestión del capital.
- Comprender los elementos clave del modelo de negocio y muy en particular, el ajuste entre necesidades de los clientes y propuesta de valor de la empresa.
- Evaluar los costos de producción y operaciones, identificando áreas de ineficiencia y proponer mejoras.

a. Producción primaria

El estándar establece la acción de nivel intermedia que el predio capacita a sus trabajadoras/es para que puedan identificar los puntos críticos del proceso y conozcan las herramientas de optimización de la producción. Dado el contexto de cambio climático y escasez hídrica, son importantes los conocimientos técnicos, habilidades prácticas y comprensión de las mejores prácticas agrícolas referidos a:

→ Riego y gestión del agua

- **Sistema de riego:** Conocer su funcionamiento, mantención y reparación (emisores, tuberías, bombas, etc.) e identificar y solucionar problemas comunes (obstrucciones, pérdidas o fugas, fallos en las bombas, etc.).
- **Gestión del riego:** Estimar necesidades hídricas en función de las condiciones climáticas y de la etapa de crecimiento y programar el riego de acuerdo con estas necesidades.
- **Monitoreo del uso del agua:** Modificar la frecuencia o duración del riego, en función de las condiciones climáticas cambiantes, y detectar o corregir problemas o fugas.
- **Conservación del agua:** Implementar estrategias de ahorro de agua y emplear tecnologías avanzadas para optimizar su uso (por ejemplo, como sensores de humedad del suelo).

→ Manejo de maquinaria

- **Tipos de maquinaria:** Conocimiento del funcionamiento y operación segura de la maquinaria bajo su responsabilidad o uso.
- **Mantención:** Realizar inspecciones preventivas y reparaciones menores.
- **Operación segura:** Comprender el manual del operador y conocer los procedimientos para arrancar y detener la maquinaria.

→ Equipo de protección personal: Usar de forma adecuada ropa y elementos de seguridad y verificar regularmente el estado del equipo de protección y reemplazarlo cuando sea necesario.

- **Procedimientos de seguridad:** Conocer los procedimientos de emergencia y usar la señalización y barreras para marcar áreas peligrosas.
- **Evaluación de riesgos:** Identificar posibles peligros e implementar medidas preventivas para mitigar los riesgos identificados.

→ Identificación de problema

- **Presencia de plagas** tales como insectos, nemátodos, roedores, etc.
- **Emergencia de enfermedades** fúngicas, bacterianas o virales.
- **Problemas ambientales** como lo es el estrés hídrico, la compactación del suelo o las condiciones climáticas adversas.
- **Problemas de manejo** como las deficiencias nutricionales, los daños físicos de los árboles o la aplicación incorrecta de agroquímicos.

Luego el estándar establece una acción de nivel avanzado. Indica, respecto a las competencias de los **directivos y tomadores de decisiones**, que el predio les debe capacitar en los siguientes temas:

- Comprensión, análisis y, eventualmente, preparación de los estados financieros.
- Elaboración de presupuestos anuales y a largo plazo, que reflejen las proyecciones de ingresos y gastos.
- Monitorear y controlar los gastos para asegurar que se mantengan dentro del presupuesto.
- Gestión del flujo de caja, previendo las necesidades de efectivo a partir de ingresos y egresos, asegurando que el huerto tenga suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo.
- Evaluar la rentabilidad de su gestión y realizar análisis de beneficio-costos para evaluar la factibilidad de nuevas inversiones y proyectos.

b. Adecuación industrial

El estándar establece la acción de nivel intermedia que el predio capacita a sus trabajadoras/es para que puedan identificar los puntos críticos del proceso y conozcan las herramientas de optimización de la producción. Dado el contexto de cambio climático y escasez hídrica, los conocimientos técnicos, habilidades prácticas y comprensión de las mejores prácticas agrícolas más importantes se refieren a:

→ Proceso de adecuación industrial

- Comprender todas las etapas, desde la recepción de la fruta fresca hasta el empaque y despacho de las ciruelas secas.
- Conocer los parámetros críticos del secado, como temperatura, humedad, tiempo de secado y flujo de aire.
- Utilizar sistemas de monitoreo y control automatizados para gestionar el proceso de secado en tiempo real.

→ Control de calidad

- Conocer los estándares de calidad para las ciruelas secas (humedad residual, textura, color, etc.) y realizar inspecciones y pruebas de calidad, cuando sea su tarea.

→ Manejo de maquinaria

- Conocer el funcionamiento y mantención de los equipos de secado (horno, calibrador, despepitador, etc.).
- Estar familiarizado con los equipos de control y monitoreo de procesos (por ejemplo, sensores de humedad o temperatura).

→ Resolución de problemas

- Análisis de datos para identificar tendencias y posibles problemas.
- Aplicar soluciones rápidas y efectivas para corregir cualquier desviación del proceso.

Por último, el estándar establece que los **directivos y tomadores de decisiones** deben ser capacitados en finanzas, costos de producción y gestión del negocio agrícola. Estas incluyen:

- **Analizar los estados financieros**, como balance general, estado de resultados y flujo de efectivo, para evaluar la salud financiera del negocio.
- **Realizar planificación financiera** para prever y gestionar las necesidades de financiamiento.
- **Gestionar los flujos de efectivo** para mantener la liquidez e identificar y gestionar riesgos financieros.
- **Maximizar la eficiencia en el uso de recursos**, muy en especial la energía, identificando para mejorar la eficiencia de uso y evaluar inversiones en estos ámbitos.
- **Reconocer cambios en el entorno empresarial** e impulsar medidas que aprovechen las oportunidades o mitiguen las amenazas.
- **Identificar y aprovechar oportunidades** de mercado, estableciendo relaciones con clientes y socios comerciales.

Conclusiones

Esta guía de gestión económica describe buenas prácticas para el sector productor y de adecuación industrial de ciruelas. La gestión económica es fundamental para la sostenibilidad y viabilidad de las empresas del sector. Esta implica la planificación, organización, dirección y control de los recursos y actividades empresariales para alcanzar objetivos estratégicos. Se destacan prácticas que promueven la productividad, rentabilidad y resiliencia a largo plazo. Estas incluyen la mejora de la productividad y rentabilidad del predio, la gestión económica para garantizar la viabilidad financiera y el acceso a la información de productividad y mercado por parte de los trabajadores.

La guía enfatiza la necesidad de mejorar continuamente la productividad y la rentabilidad. La productividad se refiere a la eficiencia en la transformación de recursos en productos, mientras que la rentabilidad mide la capacidad de generar ingresos superiores a los costos. La implementación de buenas prácticas en estos ámbitos es crucial para el desempeño económico sostenible.

Luego, se subraya la importancia de contar con un plan estratégico que guíe las decisiones y acciones de la empresa. Este plan debe estar basado en principios y valores fundamentales, así como en un análisis FODA que evalúe las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

La formación y desarrollo de competencias en los directivos y trabajadores son esenciales para la implementación efectiva de las prácticas de gestión. Se requiere capacitación en temas financieros, tecnológicos, agronómicos y de gestión de operaciones para asegurar una gestión integrada y eficiente.

La guía destaca la necesidad de incorporar principios de sostenibilidad y responsabilidad ambiental en las prácticas agronómicas y de gestión. Esto incluye la adopción de tecnologías y métodos que minimicen el impacto ambiental y promuevan la sostenibilidad a largo plazo.

Fomentar que los trabajadores tengan acceso a información relevante sobre productividad y mercado, es crucial para su participación activa y efectiva en la toma de decisiones y en la implementación de prácticas que estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.

Estas conclusiones subrayan la necesidad de una gestión económica integral que no sólo se enfoque en la rentabilidad y productividad, sino también, en la sostenibilidad y la inclusión de los trabajadores en el proceso de gestión, asegurando así el crecimiento y la viabilidad a largo plazo del sector productor y agroindustrial.

Bibliografía

Köbrich, C. (2024). Guía para la gestión económica: Viabilidad Económica. Estándar de Sustentabilidad para la Industria de Ciruelas Deshidratadas, Dimensión Gestión. Santiago, Chile: Asociación Gremial Chileprunes.





www.ciruelacertificada.cl