

**« Los sistemas de gestión como estrategia para generar ventaja competitiva en el sector agropecuario. Panorama de la realidad de los municipios de Manizales, Villamaria, Palestina y Chinchina en el departamento de caldas (colombia) »**

AMPARO ZAPATA GÓMEZ\*

**RESUMEN**

Caldas - Colombia, se encuentra localizado en la región andina colombiana, en un área de importancia socioeconómica para el país. Por encontrarse en el eje cafetero su desarrollo depende de la dinámica económica regional. Los proyectos regionales hacen parte integral de las agendas sobre especialización productiva que le permite complementarse y constituirse en el principal potencial de desarrollo de los municipios que conforman el departamento de Caldas. Sin embargo, investigaciones realizadas en el ámbito agropecuario, demuestran graves deficiencias de tipo estructural e infraestructural. En esta ponencia se expone los resultados de los impactos en la competitividad en las organizaciones agropecuarias (finca/empresa) de tamaño mediano de los municipios de Manizales, Villamaria, Palestina y Chinchina a partir de la implementación de sistemas de gestión desde el año 2005 hasta el 2010.

**Palabras clave:** Calidad, competitividad, sistema de gestión, organizaciones agropecuarias.

---

\*Universidad de Colombia, Sede Manizales

## **1. INTRODUCCIÓN.**

La rápida y exigente respuesta a la apertura de los mercados, a la globalización, al libre comercio hacen de la calidad un camino para mejorar su competitividad y por ende hacia el crecimiento de las comunidades dedicadas al agro. Por esto los sistemas de gestión se han convertido en un aspecto importante y a veces definitivo para el acceso a los mercados donde un número cada vez mayor de compradores, los exigen en la actualidad. La competitividad de las organizaciones agropecuarias demanda una mejora en el desempeño en áreas tales como la calidad, los costos y los plazos de entrega del producto y el servicio – además de la conformidad con sistemas de gestión como una prioridad para los propietarios de las unidades productivas.

Las organizaciones agropecuarias han iniciado un proceso de generación de estrategias que permitan su sostenibilidad y una ventaja competitiva; la dirección ha tomado en serio los conceptos de sistemas de gestión por cuanto les puede significar una mejoría de sus procesos y un beneficio financiero.

## **2. DESDE LA TEORIA.**

### **2.1. La estrategia competitiva y la estrategia organizacional.**

Para definir competitividad, es necesario hablar de la creación de valor en las organizaciones. Y básicamente significa un beneficio sostenible para estas y es el resultado de una mejora relacionada con la productividad.

La competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva.

Es importante que se asuma un papel clave en cuanto a las directrices de las organizaciones, relacionadas con la calidad y el mejoramiento continuo; en ocasiones se requiere de modificaciones a las políticas existentes. En esta línea han surgido los sistemas de gestión que reconocen el valor del conocimiento y pretenden estructurarlo y hacerlo operativo para las organizaciones y las comunidades.

La competitividad se logra a través de un proceso de aprendizaje y negociación por grupos, como los propietarios, directivos, empleados, acreedores, clientes, competencia, mercado y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad, debe considerar la capacidad para lograr el máximo rendimiento de los recursos y los procesos de transformación y los logros en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece.

## **2.2. Estrategias de las organizaciones para generar ventaja competitiva a través de los sistemas de gestión.**

Es clara la necesidad de las organizaciones de integrarse a los mercados, a la apertura, a la globalización y los tratados de libre comercio. Una forma para iniciar este proceso es a través del mejoramiento continuo. La calidad responde a la estrategia de potenciar a la organización e impulsarla para que le genere una distinción con sus competidores y un liderazgo en el mercado. Dentro de este contexto los sistemas de gestión buscan conservar una ventaja competitiva de las organizaciones que contribuya a una confiabilidad en los compradores. Es así, como los sistemas de gestión son de utilidad dentro de los mercados, como un requisito para que se establezca la relación compra-venta de productos y servicios.

El objetivo se ha fundamentado en un precio justo o un nivel de ventas mayor que el costo, y lo que se busca en las organizaciones son atributos diferenciadores, con ventajas frente a sus competidores donde los productos cuenten con características especiales.

## **3. DESDE LA INVESTIGACION: EVALUACIÓN DEL CASO DE LAS ORGANIZACIONES AGROPECUARIAS EN LOS MUNICIPIOS DE MANIZALES, VILLAMARIA, PALESTINA Y CHINCHINA DURANTE LOS ULTIMOS 5 AÑOS (2005 – 2010).**

Dentro de la estrategias que las organizaciones objeto de estudio han implementado dentro de su ámbito de competitividad y como complemento a los beneficios de la calidad, se menciona el desarrollo de las buenas prácticas de manufactura (BPM), el sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP), BASC (Business Alliance for Secure Commerce) y el sistema de gestión de la calidad (SGC).

En este sentido la ventaja competitiva, se ha enfatizado en una diferenciación del producto y de los procesos como una respuesta de las organizaciones al tener que adoptar políticas de cambio tendientes a la competitividad. Se busca cumplir a través de herramientas administrativas y de producción para mejorar su gestión y sus resultados.

Aunque las organizaciones del área de estudio han trabajado en mejoramiento continuo aun no logran llegar a un nivel optimo de compromiso. Los resultados se obtienen a partir de las respuestas facilitadas por organizaciones pertenecientes a los municipios de Manizales, Villamaria, Palestina y Chinchina. Todas las organizaciones tienen algun sistema de gestión y algunas están certificadas y otras con constantes iniciativas por su difusión y promoción de los sistemas de gestión que garantizan un cierto conocimiento de la materia analizada.

Las organizaciones agropecuarias, reportan información sobre los efectos operacionales, económicos, sociales, clientes, trabajadores, productos y servicios e imagen, debido a la implementación de los sistemas de gestión. Resaltan la gran contribución de los sistemas con

respecto a la gestión en procesos administrativos y operativos. Además reconocen las bondades del sistema del seguimiento y monitoreo bajo indicadores.

El análisis de los sistemas de gestión en las organizaciones agropecuarias de los municipios citados, basados en la opinión de un grupo de expertos y especialistas académicos en la temática, se muestra a continuación de forma más amplia.

Las particularidades del sector son que aproximadamente el 53% de las organizaciones agropecuarias tienen hasta 49 empleados, el 37% opera con un número entre 50 y 249 y el 10% dispone de más de 250 trabajadores. Por término medio, las organizaciones llevan casi ocho años involucradas en algún tipo de sistema de gestión. Los tiempos de desarrollo, no obstante, son significativamente más reducidos en el caso de las organizaciones de menor tamaño -micro y pequeñas. En este sentido, la adopción de sistemas de gestión se reconoce que es un proceso largo.

En la tabla 1 se resumen las categorías y las variables utilizadas en la investigación para medir el impacto de los sistemas de gestión en las organizaciones agropecuarias de los municipios de Manizales, Villamaria, Palestina y Chinchina.

**Tabla 1 . Categorías y variables.**

	<b>CATEGORIA.</b>	<b>VARIABLES.</b>
<b>P R I N C I P I O S</b>	<b>Organización Orientada al cliente.</b>	Preferencias de los clientes. Variación de la devoluciones. Requerimientos especiales. Estándares de calidad.
	<b>Liderazgo en el sector.</b>	Objetivos en concordancia con los agentes. Valor al cliente. Resultados de la organización.
	<b>Participación del personal.</b>	Capacitación personal. Salarios de eficiencia y desarrollo de competencias.
	<b>Enfoque de procesos.</b>	Procesos y actividades claves. Eficiencia y capacidad de los procesos. Reducción de costos y tiempos. Tiempo de ciclo.
	<b>Enfoque de sistemas.</b>	Control de operaciones y procesos claves. Medición diaria de operaciones. La sinergia y la sistémica.
	<b>Decisiones basadas en hechos.</b>	Método PHVA. Seguimiento de acciones. Mejoramiento de procesos y estándares.

		Mejoramiento de estándares e influencia en la competitividad.
	<b>Mejora continua</b>	Datos-conocimiento-políticas. Conocimiento-ventaja competitivas. Evaluación y corrección de estrategias.
	<b>Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.</b>	Proveedores claves. Mejoramiento logística de distribución. Relaciones de largo plazo. Visión, asociatividad e integración de la cadena.
	<b>Costo de implementación de los estándares.</b>	Presupuesto para control de calidad. Presupuesto de mantenimiento. Presupuesto capacitación de personal.
	<b>Impacto de los sistemas de gestión en los mercados.</b>	Variación de ventas. Porcentaje de clientes que exige los sistemas de gestión. Variación de las exportaciones. Tipo de exportaciones. Variación clientes internacionales.
<b>A T R I B U T O S</b>	<b>De calidad.</b>	Cumplimiento de especificaciones. Calidad de servicio pre y post venta. Calidad de información del producto. Adopción de tecnologías de punta. Atención requisitos especiales.
	<b>De entrega.</b>	Cantidad, fecha y lugar. Manejo y manipulación del producto. Sistemas Push y Pull. Inventarios y lotes.
	<b>De costos.</b>	Reducción costos de productos. Reducción Costos de transacción. Reducción de costos de calidad y no calidad. Reducción de fallas internas y externas.
	<b>De moral y ambiente de trabajo.</b>	Accidentalidad. Ausentismo. Programas de mejoramiento a través de ideas. Motivación. Bienestar social.

		Impacto ambiental. Relación con la comunidad.
<b>COSTUMBRES</b>	<b>Impacto costumbres organizacionales.</b>	Cambios generados en costumbres. Nuevas costumbres. Procesos para mejorar costumbres.

Fuente : Elaboración propia a partir de SGC Icontec (2008).

La tabla 2 muestra el análisis de las principales causas internas y externas de los sistemas de gestión en las organizaciones agropecuarias de los municipios de Manizales, Villamaria, Palestina y Chinchina.

**Tabla 2. Causas de los sistemas de gestión.**

<b>Causas Internas.</b>	<b>Causas Externas.</b>	<b>Resultados.</b>
	<b>X</b>	Las causas externas están asociadas con: La mejora de la eficiencia interna de las organizaciones y las exigencias de los clientes. Los evaluadores, de control y seguimiento opinan que la causa fundamental se debe a las exigencias de los clientes.
<b>X</b>		Se destaca la mejora del producto y servicio ofrecido, así como la mejora de los procesos de trabajo internos siempre tendientes a la estandarización.
<b>X</b>	<b>X</b>	Dentro de las causas internas y externas la imagen de la calidad y la mejora de la gestión de los procesos se destacan por ser las dos principales causas para efectos de los sistemas de gestión.

Fuente: Elaboración propia.

Las causas para la implementación de sistemas de los sistemas de gestión son variadas, tanto de tipo externo como interno. Otro aspecto a resaltar es que las causas internas tienen mayor peso que las externas.

De los conceptos aportados por los expertos y después de la sistematización de la información se concluye que las causas para implantar los sistemas de gestión en las organizaciones difiere. Los evaluadores consideran que la razón principal que tienen las organizaciones para implantar los sistemas de gestión ha sido la presión o exigencia de los clientes, las mejoras de imagen que produce el sistema y máxime un sistema de gestión certificado constituyéndose en la segunda causa fundamental que lleva a las organizaciones al desarrollo de los mismos. Las organizaciones implementan sistemas de gestión más por razones externas que por razones internas.

Dos de las principales causas enunciadas están relacionadas con la mejora interna, particularmente la mejora, la gestión y la posibilidad de dotar a la organización de un marco

estratégico para su desarrollo como pasaporte a la competitividad. Por otro lado, la motivación relacionada con la mejora de la imagen que se ofrece en el mercado es un aspecto de importancia en las organizaciones y revelada por los expertos.

Por parte de los evaluadores existe un consenso en que la implantación de los sistemas de gestión influyen de forma positiva en los resultados de las organizaciones, principalmente mediante la mejora de las operaciones, la eficiencia y los costos de las actividades internas, aunque algunos de los expertos discrepan con lo expuesto en la literatura y en los estudios de calidad, específicamente sobre sistemas de calidad, basados en encuestas a directivos.

Igualmente se evidencia que no existe un consenso respecto a las conclusiones de esta investigación por parte de los expertos evaluadores: algunos subrayan que son los factores de tipo externo (presión y exigencia de los clientes, presión de la competencia, imagen, etcétera) las razones por las que se implantan este tipo de sistemas de gestión, mientras que otros estudios subrayan la influencia de los factores de tipo interno. En cuanto a los resultados, se podría afirmar el impacto positivo de estos sistemas en la rentabilidad de las organizaciones, pero también hay estudios que establecen una causalidad directa entre la implantación de estos sistemas y la quiebra de las organizaciones.

Existen grandes acuerdos para señalar la importancia de los sistemas de gestión sobre la imagen de las organizaciones en el mercado, asociados a los reconocimientos de estos sistemas y diversos modelos de control de gestión. Desde los basados en elementos financieros, hasta los que se centran en el factor humano, presentando una serie de características de control de la calidad.

La dirección y la participación del personal, es vital en el desarrollo de los sistemas de gestión así como en formulación de estrategias para su implementación, dado que ellos poseen una visión más global de la organización y tienen la capacidad para tomar decisiones. Para complementar el análisis se realiza una estadística descriptiva de los datos de la implementación del sistema de gestión seleccionado, como se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3. Resultados estadísticos.**

<b>Resultados.</b>	<b>Aspecto.</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación Estándar</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Resultados Internos.</b>	<b>No certificadas.</b>	67	4.79	0.85	4.79	0.019
	<b>Certificadas.</b>	27	4.91	0.86		
<b>Resultados Externos.</b>	<b>No certificadas.</b>	67	4.91	0.80	0.70	0.394
	<b>Certificadas.</b>	27	5.0	0.83		

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, sólo existe diferencia en la variable de resultados interna. Esta variable está compuesta por los ítems relativos a la gestión del proceso, que es precisamente el punto en el que el sistema pone más énfasis. Los resultados externos, por el contrario, están relacionados con la calidad, el elemento que justifica la aplicación del estándar. Utilizado la misma metodología se presentan los resultados que aparecen en la tabla 4.

**Tabla 4. Variables de gestión.**

<b>Variab</b> les	<b>N</b>	<b>Media Anterior SGC.</b>	<b>Desviación Estándar.</b>	<b>Media Después SGC.</b>	<b>Desviación Estándar.</b>	<b>T.</b>	<b>p.</b>
<b>ROA</b>	18	3.501	7.71	5.34	6.602	- 2.95	0.0031
<b>Productividad</b>	19	1.809	1.03	1.82	0.704	- 0.704	0.4101

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran que organizaciones agropecuarias que han implementado sistemas de gestión de la calidad mejoran la rentabilidad. Mientras que la productividad no se ve afectada. La motivación para adoptar el sistema de gestión se ha considerado tradicionalmente como un factor que modera los resultados obtenidos tras su implantación. Adicionalmente se ha realizado un análisis de la varianza para los distintos niveles de motivación según la escala de valoraciones de Likert así : (5: muy motivadas internamente, 1: muy motivadas externamente). Los resultados se describen en la tabla 5.

**Tabla 5. Nivel de Motivación.**

<b>Resultados.</b>	<b>Nivel de motivación.</b>	<b>N.</b>	<b>Media.</b>	<b>S.D.</b>	<b>F.</b>	<b>Sig.</b>
<b>Resultados Internos.</b>	1	40	4.10	0.62	7.601	0.001
	2	10	1.11	0.63		
	3	13	4.22	0.63		
	4	14	4.10	0.67		
	5	19	4.41	0.69		
<b>Resultados</b>	1	45	4.50	0.70	10.110	0.001
	2	95	4.32	0.69		



<b>externos.</b>	3	10	4.29	0.74		
	4	13	4.50	0.68		
	5	14	5.0	0.70		

Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados apoyan los obtenidos previamente por la teoría, justifican la aplicación y las capacidades para explicar el efecto de los sistemas de gestión sobre los resultados de las organizaciones. Como en la teoría, la media de los resultados es mayor en los diferentes grupos cuanto mayor es la motivación interna para adoptarlos y menor cuanto la motivación es externa. Se analizó también, si la motivación para implantar el cualquier sistema de gestión estaba relacionada con un mayor grado de implantación de variables de calidad. Las organizaciones que han aplicado los sistemas de gestión por motivos internos podrían ser las más motivadas en mejorar sus procesos y la calidad de sus productos/servicios. El efecto positivo que se ha expuesto anteriormente sobre los resultados cuando la motivación es interna podría estar derivado por el hecho de que las organizaciones están realmente interesadas en mejorar la calidad y por tanto, muchas de ellas la estarían aplicando. Con estos datos se confirman los beneficios de la calidad y se indica que los sistemas de gestión no suficientes para mejorar los resultados cuando la organización no está segura de la necesidad de aplicar sistemas de gestión. Los resultados del análisis se muestran en la tabla 6.

**Tabla 6. ANOVA. Motivación para los sistemas de gestión.**

<b>Nivel de Motivación.</b>	<b>N</b>	<b>Average Tqm</b>	<b>S.D.</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>1</b>	16	2.80	0.68	18.22	0.0
<b>2</b>	12	2.90	0.62		
<b>3</b>	14	3.00	0.62		
<b>4</b>	15	3.19	0.58		
<b>5</b>	12	3.05	0.59		

Fuente: Elaboración propia.

#### **4. RESULTADOS.**

La tabla 7 muestra los resultados de la de la implementación de los sistemas de gestion total o parcial en las organizaciones de Manizales, Villamaria, Palestina, y Chinchina.

**Tabla 7. Resultados de la implementación de sistemas de gestión.**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los sistemas de gestión tienen efectos positivos sobre los resultados operacionales y sobre los económico-financieros de las organizaciones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen diferencias sectoriales importantes entre las prácticas de los sistemas de gestión y su influencia sobre los resultados. Las organizaciones que logran mayores índices en la implantación de sistemas de gestión obtienen mejores resultados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 65% de las organizaciones del estudio han obtenido mejoras, tanto internas como externas, al implantar sistemas de gestión. Se destaca la relación entre las causas y los efectos, ya que las organizaciones con sistemas de gestión mantenidos y estables por causas internas obtienen mayores beneficios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los sistemas de gestión producen beneficios sobre los clientes, trabajadores, proveedores, las condiciones de trabajo y la eficiencia. Asimismo, señalan que el grado de satisfacción que obtienen las organizaciones depende del avance de éstas hacia los sistemas de gestión y otros estándares.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las organizaciones que realizan que implementan los sistemas de gestión han mejorado los resultados del negocio, la satisfacción de los clientes, de los empleados y del impacto social.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El análisis de la percepción de beneficios y costos al implantar sistemas de gestión, muestra que existe un descenso en la percepción de los beneficios aportados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las organizaciones con sistemas de gestión son más rentables que el grupo de ellas que no los tienen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los sistemas de gestión tienen un efecto positivo sobre los resultados operativos. No obstante, la aplicación simultánea de sistemas conforme a la normativa y de otros modelos de sistemas no anula estos efectos positivos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 8 muestra las variables competitivas en las organizaciones de los municipios de Manizales, Villamaria, Palestina y Chinchina.

**Tabla 8. Variables competitivas derivadas de la implementación de los sistemas de gestión.**

<b>Variables.</b>	<b>Resultados.</b>
<b>Las operaciones.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Particularmente estos sistemas de gestión tienen efectos positivos ya que se ejerce un mayor control y seguimiento sobre las órdenes de pedido y mejora la seguridad de las operaciones orientados hacia la satisfacción de los clientes bajo las relaciones contractuales establecidas.</li> <li>• Contribuye a disminuir el plazo de entrega y los errores y defectos tanto de los productos</li> </ul>

	<p>como de los procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los sistemas de gestión tienen efectos positivos ya que contribuye a la reducción de los costos, de los errores y defectos y del plazo de entrega, así como al aumento de la seguridad de las operaciones.</li> </ul>
<b>Resultados Económicos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La implantación de los sistemas de gestión no tiene consecuencias importantes sobre los resultados económico-financieros.</li> <li>• Los sistemas de gestión favorecen el fortalecimiento de la relación entre los clientes y proveedores lo que afecta positivamente el balance financiero de las empresas y se refleja en su facturación y rentabilidad.</li> </ul>
<b>Los Trabajadores.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La implantación de los sistemas de gestión no tienen consecuencias importantes sobre los trabajadores si bien estos en muchos casos se sienten más presionados y motivados.</li> <li>• Con los sistemas de gestión se nota una mayor contribución de los empleados de las organizaciones tanto a nivel administrativo como operativo, lo que contribuye a mejorar su nivel de compromiso y de aportes mediante sugerencias, mejoras, técnicas seguras, motivación, satisfacción y productividad.</li> </ul>
<b>Los Clientes.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene efectos positivos ya que ayuda a disminuir las quejas y a aumentar la repetición de las compras por el volumen de clientes satisfechos.</li> <li>• La satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes aumenta por la implementación y la mejora de los sistemas de gestión. Además potencia una mayor repetición de sus compras y disminución de las quejas realizadas.</li> </ul>
<b>La Imagen.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estos sistemas de gestión provocan una mejora de la imagen corporativa y a veces hasta grupal. Por ello, en muchos casos se utiliza como una importante herramienta publicitaria.</li> <li>• La imagen mejora porque contribuye a aumentar la satisfacción de los clientes y por los reconocimientos obtenidos por algunas de las organizaciones les permite obtener una situación de reconocimiento y preferente.</li> </ul>
<b>La calidad de los productos y servicios.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al aumentar el control de las operaciones y de los materiales, se reducen los defectuosos y también se mejora la calidad de los productos y servicios finales.</li> <li>• El mantenimiento del sistema de calidad contribuye y fortalece en mayor medida los objetivos hacia la calidad específicamente los del cliente, por lo que se mejoran los estándares de calidad de los productos y los servicios.</li> </ul>

Fuente : Elaboración propia.

A partir de los resultados de las tablas 7 y 8 se argumenta :

- **El tiempo empleado en la implementación de los sistemas de gestión en las organizaciones agropecuarias:** Las dos terceras partes emplean entre 6 y 18 meses en el proceso de implementación del sistema de gestión elegido o necesario. La moda obtenida de la encuesta está entre 10 y 12 meses, que es un tiempo prudente para lograr desarrollar y aplicar todos los elementos y principios del sistema de gestión. Esta información concuerda con la obtenida a través de programas de asesoría emprendidos por las entidades asesoras.
- **El costo de la implementación del sistema de gestión en las organizaciones agropecuarias:** El 58% de los dueños consideró que los costos financieros asociados a la implementación fueron moderados y el 37% los consideró altos. Esto indica que a pesar de ser un aspecto significativo, los propietarios lo ven razonable frente a los beneficios percibidos. Este programa tiene un costo aproximado de \$20 millones por organización y es cofinanciado en un 50%. En la actualidad, 10 empresas están en el proceso de implementación de sistemas de gestión para acceder a beneficios económicos por parte del gobierno y se espera que 60% lo inicien el primer semestre de 2012.
- **El esfuerzo de la implementación de los sistemas de gestión en las organizaciones agropecuarias:** En relación con la opinión de los propietarios sobre lo que les significó la implementación de un sistema de gestión en términos de esfuerzo, el 80,4% considera que éste es alto y el 18% lo considera moderado. Este resultado indica que la implementación del sistema de gestión implica un proceso de aprendizaje en la organización y por tanto requiere de un gran esfuerzo y compromiso. La capacitación y asesoría solucionan inquietudes y problemas de las organizaciones durante la implementación. El proceso se realiza por intermedio de una entidad externa reconocida internacionalmente y acreditada por la Superintendencia de Industria y Comercio en Colombia.
- **El cómo hacerlo en las organizaciones agropecuarias:** El proceso de implementación y mantenimiento de un sistema de gestión, como muchas otras herramientas de gestión de calidad, se inicia con la decisión por parte del propietario de emprender el proceso. Teniendo en cuenta los objetivos, la organización debe hacer un diagnóstico de sí misma. Una vez conocido el grado de madurez de la calidad en la empresa, se empieza el proceso de implementación.
- **El reconocimiento de las ventajas de los sistemas de gestión en las organizaciones agropecuarias:** Sin lugar a dudas, le trae a la empresa muchas ventajas que pueden definir su camino hacia la competitividad. Según Zapata (2008 : 25) lo ratifica exponiendo que *"los sistemas de gestión en las organizaciones del eje cafetero son la clave, pues permiten una comunicación entre los diferentes niveles de la organización, documentar los procesos y establecer parámetros de medición, todo lo cual genera una mejora continua"*, además ; *"la ventaja de las organizaciones estudiadas en el Departamento de Caldas, de tener sistemas de gestión de gestión, radica en que ellas tiene una retroalimentación permanente*

*y es la posibilidad de entrar a los mercados internacionales de forma competitiva”, afirma; “los sistemas de gestión para las organizaciones Manizaleñas y Caldenses son un pasaporte indispensable para competir internacionalmente; en todo el mundo ésta genera aceptabilidad, la cual es vital”.*

- **El ingreso de las organizaciones agropecuarias a los mercados extranjeros:** El gobierno local, se ha dado cuenta de la importancia que la gestión de calidad y particularmente de los sistemas de gestión y ojala avalados por un ente internacional, para las organizaciones son la clave y son una herramienta esencial para cumplir su meta de duplicar las exportaciones en los próximos tres años. Teniendo en cuenta esto, se lanzó un programa de planeación estratégica de la calidad que busca que en el curso de tres años, 50 organizaciones exportadoras obtengan altos estándares de calidad con sistemas de gestión que garanticen una mejora continua.
- **Las barreras de las organizaciones agropecuarias:** Las organizaciones manifiestan como las principales barreras o impedimentos que frenan el desarrollo de los sistemas de gestión : 1) la ausencia de apoyo de los propietarios; 2) el convencimiento de que los sistemas de gestión no permiten alcanzar ventajas competitivas a las organizaciones más pequeñas y, 3) la ausencia de presión comercial o competitiva. En primer lugar, la importancia del apoyo de los propietarios y directivos para el desarrollo de los sistemas de gestión es incuestionable. Más que apoyo se podría hablar de entusiasmo. Las nuevas propuestas de gestión se suceden a lo largo del tiempo y muchas veces el compromiso que consiguen es básicamente nominal, por lo que acaban convirtiéndose en una moda pasajera, sin efectos prácticos en los resultados de las organizaciones.
- **Las debilidades de las organizaciones agropecuarias:** Los sistemas de gestión en las organizaciones, no están libres de peligros, de forma que resulta prioritario ganar la adhesión de los propietarios en cada organización, la cual es además imprescindible desde la perspectiva de la complejidad que comporta su desarrollo exhaustivo.
- **Los beneficios en las organizaciones agropecuarias de la flexibilidad:** Los estudios como el que nos ocupa puede contribuir a la mejor comprensión de los beneficios potenciales de los sistemas de gestión en las organizaciones y, en especial, a reducir las convicciones equívocas de las más pequeñas. Precisamente, estas organizaciones se pueden beneficiar de la flexibilidad de su estructura para introducir los principios de calidad de manera más eficiente y, de este modo, obtener ventajas competitivas en muchos frentes. Sin duda la gestión excelente no es privativa de las entidades de mayor tamaño y certificarlo antes que la competencia es, a su vez, otra fuente de ventaja competitiva.
- **Las ventajas competitivas de las organizaciones agropecuarias:** La ausencia de presión comercial tampoco debería de ser un impedimento para la aplicación de sistemas de gestión de las organizaciones. De hecho, cuando una práctica se generaliza dentro de determinado

sector su potencial para generar ventajas competitivas se diluye, puesto que ha dejado de ser un recurso único para competir o una habilidad distintiva. Por tanto, desde los resultados obtenidos, es necesario una rápida adopción de los principios de los sistemas de gestión en las organizaciones con independencia de las tendencias sectoriales.

## 5. CONCLUSIONES

- El estudio deja en evidencia que existe una correlación positiva entre la competitividad, el crecimiento de las regiones, y los sistemas de gestión en las organizaciones del sector agropecuario. De allí la importancia de que las organizaciones puedan implementar éstos sistemas a bajo costo. El esfuerzo es mayor en una organización pequeña por la falta de disponibilidad de recursos financieros y por la falta de prácticas culturales adecuadas.
- La percepción de las organizaciones analizadas da una evidencia de que las pequeñas y medianas podrían certificarse en menor promedio de tiempo de duración, lo que redundará en menores costos; pero hay que enunciar que los gastos de certificación son relativamente altos, lo que impide que éstas organizaciones en momentos de insolvencia o bajas ventas lo puedan pagar, redundando luego en menor nivel de competitividad del sector agropecuario y del municipio.
- La investigación permite aseverar que la mayoría de los clientes de las organizaciones del sector agropecuario no les exige certificación, por lo general, lo que provoca un desestímulo para la consolidación de la competitividad de las organizaciones del sector agropecuario de los municipios de Manizales, Villamaria, Palestina y Chinchina. También este bajo porcentaje de empresas que exige certificación responde por la poca consolidación de los clientes internacionales de las organizaciones analizadas.
- La certificación ha tenido impactos muy positivos en la reducción de gastos por devoluciones y el mejoramiento de las relaciones, satisfacción de los clientes y consumidor final, permitiéndole a las organizaciones ganar en competitividad, márgenes de ganancia y en fidelización de los clientes. Las organizaciones del sector agropecuario deben mejorar en la satisfacción de las necesidades y demandas especiales de los clientes; esta es una debilidad, que no atienden los requerimientos y gustos especiales de los clientes, pero al mismo tiempo debería ser considerada como una oportunidad de negocios y de incrementar el nivel de compradores.
- En lo referente de la relación del desempeño de las personas con la remuneración salarial los empleados de estas organizaciones considera que no están remunerados de acuerdo con

el desempeño en el trabajo, la capacitación y las competencias que poseen. Por lo que se hace necesario impulsar una estrategia o política de implementar salarios, lo que impulsaría la productividad del talento humano.

- En el establecimiento de métodos de medición y análisis que determinen la eficiencia y la capacidad de los procesos, las organizaciones agropecuarias no cumplen a plenitud con este propósito, lo que afecta la retroalimentación y evaluación de las estrategias y de las políticas implementadas en lo referente a los procesos. El 50% de las organizaciones agropecuarias implementa métodos para la reducción de costos y tiempos y el 50% restante no implementa estos de la forma pretendida por la certificación. La mayoría de organizaciones agropecuarias del municipio de Manizales, Villamaria, Palestina y Chinchina deben de mejorar en los controles diarios y enfocarse en los procesos que más influyen en la competitividad de las ellas.
- Para conquistar los mercados internacionales se debe apuntar por una estrategia de diferenciación de productos, al aumento del valor agregado de los productos con un mayor nivel de conocimiento e investigación para poder entrar a los mercados que más demanda tienen a nivel mundial; lo que debe contribuir al aumento de la remuneración de los trabajadores de estas organizaciones y a mayores márgenes de ganancia para los propietarios.
- Las organizaciones agropecuarias reportan que han logrado superar los estándares y mejorado en los procesos pero en forma restringida; porque les falta concentrar más recursos humanos y de capital para el cumplimiento de este objetivo y aumentar la competitividad. Esto en otras palabras es fortalecer la capacidad de la organización como consecuencia de la productividad de todos los factores de producción existentes.
- La utilización de información es precaria aunque hay mucha sobre los mercados; solamente un porcentaje muy bajo de la población de las organizaciones agropecuarias de los municipios de Manizales, Villamaria, Palestina y Chinchina la utilizan para realizar estrategias que los lleve a crear ventajas competitivas y poder competir de una mejor forma y tener una posición en los mercados.
- Las organizaciones agropecuarias de los municipios, carecen de un programa de selección de proveedores, que les ayude a aumentar la eficiencia, llevándolos a aumentar los costos por controles de calidad y mayor utilización de otros insumos. Otro aspecto que puede resultar negativo es la inestabilidad en el suministro de elementos.

- En lo referente a la existencia de un programa de mejoramiento de flexibilidad, rapidez logística de distribución, optimización de costos y recursos, para lograr relaciones de equilibrio en los beneficios, un buen porcentaje de las organizaciones agropecuarias no cuenta con este aspecto; y dentro de este porcentaje de organizaciones que sí lo tienen es deficiente; algunas se refieren a que es un objetivo que depende de muchas variables y sobre todo de variables exógenas que se escapan del control de la organización, como la falta de vías vehiculares de tránsito rápido, el aumento de los costos de transporte (por el aumento de los combustibles) que impiden la reducción de los costos, afectando la competitividad.
- En las organizaciones agropecuarias de los municipios no hay una visión compartida de la cadena, clúster o sistema productivo al cual pertenecen, ni un grado de asociatividad, el cual se confirma que solo un porcentaje muy pequeño de estas empresas consideran que existe un grado de dicho aspecto; otro porcentaje considera que existe un muy débil grado de asociatividad e integración del sistema productivo al cual pertenecen: por lo que no se logran las sinergias necesarias para el establecimiento de este sector como motor de crecimiento de la economía del departamento. Las que comienzan a obtener mayores márgenes en ventas, reducción de los costos, cambios en las costumbres de los trabajadores y directivos reconocen la importancia de consolidar verdaderas cadenas productivas o clusters.
- El total de la población de organizaciones agropecuarias, consideran que el impacto de los sistemas de gestión es positivo para el desempeño general. Consideran el costo de la implementación como muy alto y considerable para la organización.
- Las organizaciones agropecuarias poseen fortalezas en el manejo de inventarios, manipulación del producto, fecha y lugar de entrega y reducción del tiempo de ciclo; con lo que los sistemas de gestión han permitido el aumento de la competitividad mejorando los atributos de la entrega. Los puntos débiles son en el cumplimiento de las cantidades correctas; en esto deben de mejorar, pues es un atributo muy valorado por las empresas compradoras y que es necesario cumplir, para sostenerse en los mercados.
- En el cumplimiento de los atributos de moral y de ambiente de trabajo se destacan la disminución de la accidentalidad en las organizaciones agropecuarias, así como la reducción del ausentismo, implementación de programa de mejoramiento, programa de bienestar social y mejoramiento del clima laboral.



- A las organizaciones agropecuarias les falta por mejorar en cuanto a inversiones en proyectos de carácter social, sobre todo en las comunidades en donde están inmersas; realizando entrenamiento de personal oriundos de la región, donaciones a escuelas locales, entre muchas más actividades. También internamente en las organizaciones se hace necesario crear y fomentar proyectos que impulsen la motivación de los trabajadores y sus familias.
- Se han generado nuevas costumbres y cambios culturales en las organizacionales agropecuarias que inciden de manera positiva en la consolidación de la competitividad en las ellas, como son la mayor importancia por la información y manejo de esta, para convertirla en políticas y estrategias que aumenten la competitividad y la participación en los mercados; todos los miembros de las organizaciones son más conscientes de la importancia de la atención al cliente; se ha generado mayor conciencia por el impacto ambiental y de las oportunidades que nacen de la nueva conciencia ambiental de las comunidades, con el objetivo de que todo el talento humano participe en la construcción de soluciones a los problemas que obstaculizan la competitividad y el crecimiento de las organizaciones del sector agropecuario.

## **REFERENCIAS.**

- Ballesteros, M. (2006). La mediana y pequeña agropecuaria en Caldas. Grupo de Publicaciones Cámara de Comercio: Manizales.
- Franco, H. (2008). Desarrollo económico: Lecciones para Colombia. *Revista Universidad EAFIT*, 112, 39-55.
- Gutiérrez *et al.* (2005) Procedimiento para la definición y jerarquización de prioridades competitivas de fabricación. *Revista Ingeniería y Competitividad*, 7(2). 84-91.
- Hayes, R.H (2007). How you should organize manufacturing? *Harvard Business Review*, 55(1), 105-119.
- Hayes R.H. (2004). *Restoring our competitive edge*. John Wiley: New York.
- Ritzman, Y. (2000). *Administración de predios económicamente activos*. Prentice Hall: México, D.F.
- Falla, G. (2000). *Administración de la finca y operaciones*. Thompson Editores: México, D.F.
- Render, B. (2001). *Dirección de la producción*. Editorial Prentice Hall: Madrid.
- Miltenburg, J. (2005). *Manufacturing Strategy*. Productivity Press: Portland, Oregon.
- Vázquez, C. (2009). Proceso de planificación y contenido de estrategias en el campo . *Papeles de Economía*, 79-79, 161-178.
- Mariño, R. (1992). *Administración de calidad. Planificación de la calidad*. Mc-Graw Hill: México, D.F.

- Jacobs, F. (2000). *Administración de las operaciones agropecuarias*. Mc Graw Hill: Santa Fe de Bogotá.
- Jiménez, A. (2005). *Aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios*. Mc-Graw Hill: Madrid.
- Blanchard, B. (2001). *System Engineering Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Hammer, M. (1993). The promise of reengineering. *Fortune*, 131(9).
- Zapata A. & colectivo de autores. (2008). *Gestión de la producción: una aproximación conceptual*. Universidad Nacional de Colombia: Bogota, Colombia.
- Juran J, (2001). *Manual de Calidad*. Mc-Graw Hill: Madrid.
- Garvin; (2000). *Estrategias de Calidad*. Mc-Graw Hill: Madrid.
- Elmaghraby, S, (1968). The Role of Modeling in I. E. Design. *The Journal of Industrial Engineering* , 19(6).
- Likert, L. (2006). *Econometria y modelos*. Alfaguara: México.
- Noguera, P (2008). *El pensamiento ambiental*. Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales.
- Angel, A. (1996). *Pensamiento ambiental*. Universidad Nacional de Colombia. Sede Palmira.
- Zapata, a. (2008). *La gestión ambiental en la ciudad de Manizales*. Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales.
- Velasquez, L. (2000). *Boi-ciudad*. Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales.
- Mongomery, D. (2009). *Estadística y modelos aplicados*. McGraw Hill: Barcelona.