

Análisis de deficiencias en la gestión empresarial en la mediana agricultura agroexportadora del Valle Central de Chile.

José Llanos-Ascencio
Departamento Gestión Agraria
Universidad de Santiago de Chile
jose.llanos@usach.cl

Nicole Espinoza-Rivas
Departamento Gestión Agraria
Universidad de Santiago de Chile

Resumen

Dentro de las PyMEs, la mediana agricultura corresponde a una unidad de producción agrícola donde la gestión y toma de decisiones en la explotación se concentra en una misma persona, existiendo una brecha importante en el acceso y gestión de la información, lo que se traduce, entre otros, en problemas de gestión. El objetivo de este trabajo es analizar deficiencias en la gestión empresarial en la mediana agricultura agroexportadora del Valle Central de Chile. Este estudio es de tipo exploratorio, debido a la escasa información desagregada sobre el nivel de gestión empresarial en la mediana agricultura. Como instrumento de medición se aplicó una lista de verificación entre las temporadas 2013-2014 a 2016-2017, con base en la Norma Chilena 2909 (NCh 2909), a 35 explotaciones agrícolas medianas ubicadas en la Región de O'Higgins. Dentro de los principales resultados, se encontró una correlación positiva media entre el nivel de gestión obtenido con el tamaño de una unidad de producción; las mayores deficiencias en la gestión se encuentran en el ámbito estratégico representado por la escasa presencia de un sistema de gestión, de un plan estratégico y de un procedimiento para la revisión de información para la toma de decisiones. En conclusión, la gestión empresarial presenta importantes deficiencias globales en el ámbito estratégico que pueden llegar a afectar su desarrollo, siendo el grado de avance en la gestión correlacionado con el tamaño de la explotación, lo cual entrega insumos relevantes a ser incorporados en la elaboración de una política pública orientada a fortalecer la gestión empresarial en unidades de producción agrícolas.

Palabras claves: gestión empresarial, mediana agricultura, PyMEs

1. Introducción

Desde inicios de la década de los noventa, se ha puesto en evidencia la importancia de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en la economía de Chile (Alarcón & Stumpo, 2001), pues representan fuentes importantes de ingresos y a entidades aportadoras de altos niveles de empleo para la clase media y de autoempleo, amortiguando el desempleo, posibilitando movilidad social y aumentado la competencia en el mercado (Saavedra & Hernández, 2008; Solimano, Pollack, Wainer, & Wurgaft, 2007). La PyME se caracteriza por su gran heterogeneidad desde el punto de vista de su estructura productiva y administrativa, experimentando realidades muy diversas, desde empresas unipersonales a empresas de 199 trabajadores, presentes en casi todos los sectores de actividad económica, aunque concentradas en los sectores comercio y servicios, y menor medida en el sector silvoagropecuario, la industria y la construcción (Henríquez & Deelen, 2010).

Aunque diversos estudios señalan que las PyMEs se ven perjudicadas por la apertura comercial y, en general, por la globalización, debido a su reducido poder de negociación ante un escenario de creciente competencia en los mercados locales, en Chile este tipo de empresas no han sido profundamente afectadas por la liberalización económica, eso sí, dependiendo de su grado de exposición a la competencia externa, observándose un aumento en la tasa de sobrevivencia en aquellas PyMEs con mayor exposición al mercado internacional. (Álvarez & Vergara, 2007).

A nivel de empresa, diversos autores (Briede-Westermeyer, Cabello-Mora, Pacheco-Blanco, & Cartes-Sanhueza, 2016; Calderón Amaya & Rodríguez Monroy, 2012; Castaño Ramírez, 2011; Cazar, 2016; Hernández, Marulanda, & López, 2014; Zapata Guerrero, 2004), señalan que las PyMEs presentan problemas para implementar sistemas de información y de aseguramiento de calidad en la gestión, fallas de control en procesos y significativas deficiencias en el tratamiento de la información; dificultades por la ausencia común de una planeación estratégica formal y continua; además, el comportamiento organizacional de este tipo de empresas usa el corto plazo como período para su proyección de actividades, formas emocionales de tomar decisiones, desconocimiento de instrumentos de comercialización, están sujetas a altos niveles de incertidumbre; también, poseen trabajadores con escasa capacitación; igualmente, se observa un bajo dinamismo y productividad; por último, poseen altos costos de aprendizaje sobre los mercados externos y la adopción de nuevas tecnologías, escasas posibilidades de generar economías de escala, y a causa de la presencia de asimetrías de información en los mercados de capitales, disminuyen sus posibilidades para acceder a financiamiento.

Dentro de las PyMEs, la mediana agricultura corresponde a una unidad de producción agrícola donde la gestión y toma de decisiones en la explotación se concentra en una misma persona y/o en los miembros de un mismo grupo familiar que se reconocen como agricultores, donde la ejecución del proceso productivo depende del trabajo asalariado, administrando la unidad de producción según una lógica empresarial (Berdegú & López, 2018).

La literatura sobre la problemática de la gestión empresarial de la mediana agricultura es escasa. Según Ortega (1998), existe un reducido número de agricultores que basan su toma de decisiones en una planificación de sus actividades productivas y comerciales, disminuyendo el riesgo y mejorando sus expectativas de rentabilidad, pues la mayoría lo hace “intuitivamente”, de acuerdo con restricciones productivas, su experiencia o por tradición, encontrándose cambios en su estructura de producción asociados a la imitación del comportamiento de otros agricultores que han obtenido mayores ingresos o ante fracasos productivos o comerciales. Leporati (2004), reconoce que la existencia de una brecha importante en el acceso y gestión de la información, aislamiento que puede ser tanto físico como digital, causado por el

distanciamiento de las fuentes; debido a que esta dificultad afecta el proceso de toma de decisiones, el agricultor produce bajo un mayor nivel de riesgo, lo que se traduce, entre otros, en problemas de gestión que repercuten indirectamente en sus relaciones comerciales, disminuyendo su competitividad y rentabilidad.

Debido a que la información asociada a la gestión en PyMEs del sector agropecuario es escasa, el objetivo de este trabajo es analizar las deficiencias en la gestión empresarial para la mediana agricultura del Valle Central de Chile.

2. Materiales y métodos

Este estudio corresponde al tipo cuantitativo no experimental, su diseño es transaccional (Hernández et al., 2010), es decir, recolecta datos en un tiempo único para describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, y cuyo alcance es exploratorio y correlacional (Salkind, 1998).

2.1 Materiales.

Como instrumento de medición se aplicó entre las temporadas 2013-2014 a 2016-2017, una lista de verificación elaborada por Villanueva-Tapia (2010), con base en la Norma Chilena 2909 (NCh 2909), la que permitió detectar no sólo si se está cumpliendo cada criterio de control establecido en la NCh 2909, sino conocer el cómo se está llevando a cabo, de modo de pre-auditar según cada punto especificado.

La NCh 2909 (Instituto-Nacional-de-Normalización, 2004) es una herramienta técnica que permite gestionar eficientemente los recursos, trabajar para satisfacer al cliente y mejorar la competitividad nacional de las empresas. La lista de verificación elaborada y aplicada a los productores (Villanueva-Tapia, 2010), comprende criterios como sistema de gestión, estrategia y liderazgo, revisión de la información para la toma de decisiones, procesos relacionados con el cliente, gestión de personas, gestión de recursos financieros y físicos, realización del producto, y mantención del sistema.

2.2 Selección de unidades de producción.

De acuerdo con antecedentes recogidos desde CORFO, el número de empresas agrícolas certificadas NCh 2909 en la Regiones de O'Higgins, Del Maule y Del Bío-Bío supera cercanamente el centenar. Así, de las 3 regiones señaladas se seleccionaron explotaciones que respondieran a un tipo representativo de mediana empresa agrícola agroexportadora. Dentro de los datos entregados por informantes calificados y la revisión de literatura, se establecieron las siguientes características para una explotación típica de la mediana agricultura agroexportadora:

- Se ajustan a la denominación de *pequeña empresa* según normativa vigente del Ministerio de Economía (2014), es decir, generan ingresos hasta US\$840.000.
- El proceso de producción depende de mano de obra asalariada.
- Tienen un paquete tecnológico que contempla el uso de maquinarias (propia o arrendadas), aplicación de agroquímicos, tanto manual como mecánicamente y uso de riego por surco o tecnificado.
- Su nivel de educación alcanza a la educación secundaria, y en escasas circunstancias poseen educación superior.
- Poseen contadores y en algunos casos asistencia técnica contratada o que entrega la empresa exportadora o proveedores de insumos.

2.3 Recolección de datos.

Considerando el grupo de características anteriores, se obtuvo una muestra de 35 unidades de producción dispuestas a colaborar con el estudio, a las que se aplicó la lista de verificación antes mencionada y un cuestionario a cada unidad de producción, el que persiguió obtener los siguientes datos:

- Cantidad de hectáreas productivas.
- Número de clientes, ya sea para el mercado interno o exportación.
- Complejidad de la estructura de producción, determinada a partir del número de cultivos (rubros) diferentes en producción: frutales mayores, frutales menores, hortalizas y cultivos anuales.

2.4 Análisis de datos

Los niveles de cumplimiento obtenidos de cada explotación, se analizaron por medio de conglomerados, para así segmentar y distinguir diferentes niveles (clases) de unidades de producción. Como procedimiento de conglomeración se utilizó una clasificación jerárquica (Montanero Fernández, 2008), para orientar la aplicación de una clasificación k-medias (Malhotra, 2008) determinando así la composición y características de cada conglomerado resultante, lo anterior, utilizando según (Bradlow & Fitzsimons, 2001), la medida de semejanza de uso más común que es la distancia euclidiana, específicamente su cuadrado. A partir de las distancias en las que se combinaron los conglomerados, se eligieron tres niveles (clases), de manera de lograr mejores condiciones de homogeneidad entre grupos. Las tres clases fueron renombradas como: “Cumplimiento bajo”, “Cumplimiento medio” y “Cumplimiento alto”.

Posteriormente, la información de cada clase fue correlacionada con cada las características recogidas de cada unidad de producción, con el fin de relacionar la influencia de éstas sobre el nivel alcanzado de gestión empresarial, expresado por el porcentaje de cumplimiento de la lista de verificación con base en la NCh 2909.

3. Resultados y discusión

3.1 Caracterización de las unidades de producción.

Dado que las características estudiadas no presentan normalidad en su distribución, se utilizó la mediana como medida de tendencia central, que en este caso corresponde a 23 ha, con un mínimo de 7 ha y un máximo de 159 ha. Asimismo, la mediana de los clientes de cada predio es 2, con un mínimo de 1 cliente y un máximo de 5. Por último, la mediana del grado de diversificación o complejidad de su estructura de producción es 1 rubro, con un mínimo de 1 y un máximo de 4 rubros en producción.

3.2 Resultado de aplicación del check list NCh 2909.

A partir de la aplicación de la lista de verificación elaborada para la NCh 2909, el porcentaje de cumplimiento promedio de los puntos de control de los productores es 29%, con un mínimo de 3% y un máximo de 63%. Así, ninguna unidad de producción aprobó la pre-auditoría de la NCh 2909. Tal como lo menciona Báez Roa, Puentes Montañez, & Ramírez Martínez (2018), en la PyMEs existen falencias de conocimiento en el ámbito de la gestión empresarial, observada en una reducida capacidad administrativa, escasa adopción tecnológica, baja calificación de sus trabajadores y del empresario, y deficiente productividad. Consecuencia de lo anterior, es que en el proceso de toma de decisiones al interior de las explotaciones productivas no se controlan e incorporan una porción importante de indicadores de gestión en su negocio. Entonces, es posible indicar que los productores-tomadores de decisión en cada una las explotaciones analizadas no se comportan bajo el concepto de empresario señalado por

Mochón y Becker (2008), el que indica que un empresario es el responsable de organizar la producción, poner en marcha ideas, procesos y/o actividades, y tomar decisiones, todo lo anterior, provisto de la información necesaria.

A partir del análisis de correlaciones en la Tabla 1, el nivel de cumplimiento de la NCh 2909 muestra una correlación positiva media (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010), con el tamaño de la unidad de producción. Para esta característica es esperable el valor del coeficiente de correlación obtenido, pues conjuntamente con la correlación positiva débil observada entre la superficie y el grado de complejidad en la estructura de producción de cada explotación productiva, es posible esperar que el área de administración crezca en la medida que el tamaño de la empresa y los rubros en producción crezcan. Igualmente, se presenta una correlación positiva media en el nivel del cumplimiento de la NCh 2909 y el número de clientes con que cuenta cada unidad de producción. Tal como se indicó para la diversidad en la estructura de producción, el hecho que exista una correlación positiva débil entre el tamaño de la explotación y su número de clientes, refuerza la apreciación que en la medida que la empresa crece, tanto en tamaño como en complejidad, el nivel alcanzado de gestión empresarial aumenta.

Tabla 1. Valores de coeficientes de correlación entre el nivel de cumplimiento de la NCh 2909 y características de las unidades de producción.

CORRELACIONES (Rho de Spearman)		Nivel de cumplimiento NCh 2909	Superficie	Número de clientes nacionales y extranjeros	Grado de complejidad en su estructura de producción
Nivel de cumplimiento NCh 2909	Coeficiente de correlación	1,000	0,539**	0,503**	0,092
	Sig. (bilateral)		0,001	0,002	0,598
Superficie	Coeficiente de correlación	0,539**	1,000	0,404*	0,384*
	Sig. (bilateral)	0,001		0,016	0,023
Número de clientes nacionales y extranjeros	Coeficiente de correlación	0,503**	0,404*	1,000	0,388*
	Sig. (bilateral)	0,002	0,016		0,021
Grado de complejidad en su estructura de producción	Coeficiente de correlación	0,092	0,384*	0,388*	1,000
	Sig. (bilateral)	0,598	0,023	0,021	
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).					
*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).					

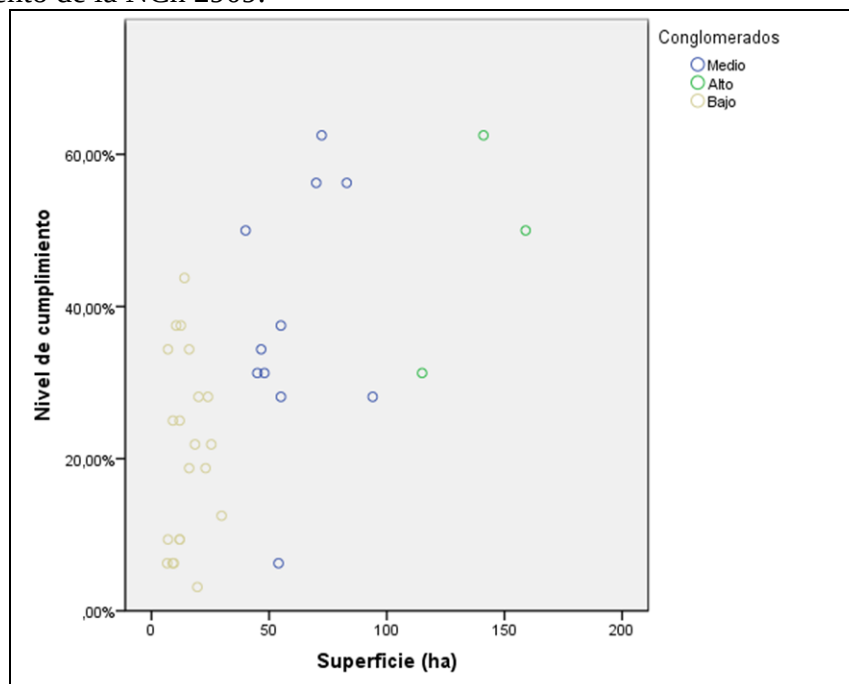
A partir de las correlaciones anteriores, se utilizó el tamaño de la explotación y el número de clientes que posee cada unidad de producción, conjuntamente con su nivel de cumplimiento de la NCh 2909, para clasificarlas en 3 clases, obteniéndose las clases en función del nivel de cumplimiento alto, medio y bajo. En la tabla 2 se presenta el resultado de dicha clasificación:

Tabla 2. Composición de conglomerados según nivel de cumplimiento.

	Conglomerado					
	Alto	Medio	Bajo			
Nivel de cumplimiento NCh 2909	47,92%	38,35%	20,83%			
Superficie (ha)	138	60	15			
Número de clientes	2	2	2			
	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
Nivel de cumplimiento NCh 2909	1.716,095	2	194,554	32	8,821	0,001
Superficie (ha)	23.372,474	2	151,074	32	154,709	0,000
Número de clientes	1,503	2	0,686	32	2,190	0,128

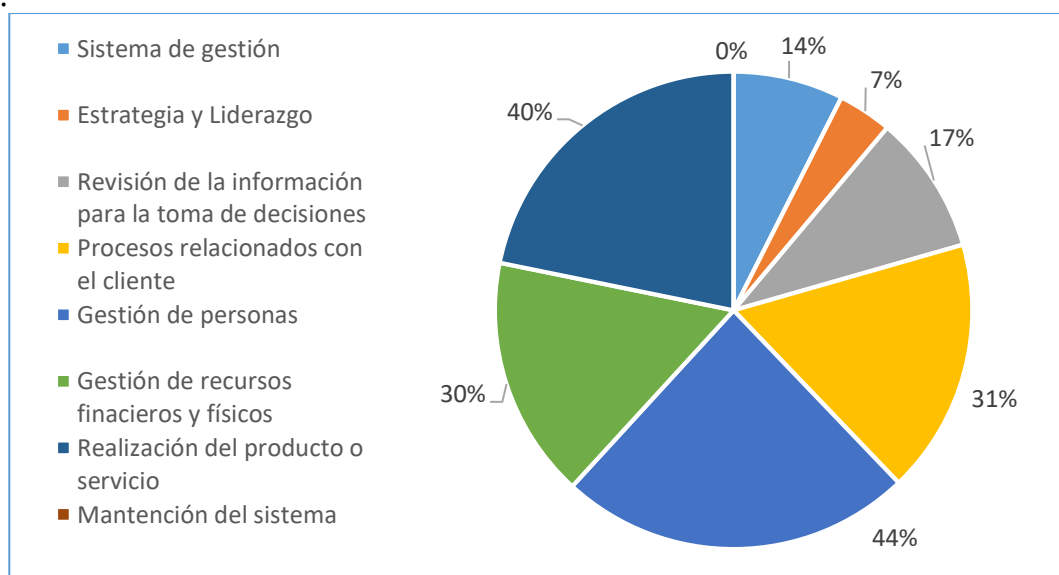
De las características utilizadas en el proceso de clasificación, el número de clientes no resulta ser una cualidad que permita diferenciar los conglomerados obtenidos. Considerando que el máximo nivel de cumplimiento supera escasamente el 60%, es esperable que el grupo de mayor cumplimiento no sobrepase el 50%, concentrando 9% de las explotaciones en estudio, el conglomerado de nivel medio representa un 31% de las unidades muestreadas, y el grupo con menor cumplimiento comprende al 60% de los predios estudiados (ver gráfico 1). La clasificación resultante reafirma lo observado en el análisis de correlación, pues las explotaciones de mayor tamaño integran el grupo con mayor nivel de cumplimiento.

Gráfico 1. Distribución de unidades de producción según su superficie en producción y nivel de cumplimiento de la NCh 2909.



Como se aprecia en el gráfico 2, los criterios que obtuvieron el más bajo porcentaje de aprobación son “Sistema de gestión”, “Estrategia y liderazgo”, y “Mantenimiento del sistema”. Dentro de Sistema de gestión, se pueden encontrar evidencias de que en 11% de las unidades de producción poseen un procedimiento de mantenimiento del sistema, contando con procedimientos para el tratamiento de documentos internos y externos, necesarios para mantener el sistema; además, se ha establecido un mecanismo para definir la forma y responsables de revisar, asegurar y actualizar dicha documentación. El porcentaje de cumplimiento aumenta a un 20% con la mantención de registros de las actividades realizadas.

Gráfico 2. Distribución del nivel de cumplimiento según los criterios establecidos en la NCh 2909.



Para el criterio Estrategia y liderazgo, 6% de las unidades de producción poseen lineamientos estratégicos acordes con la misión y visión de la empresa, y un plan de acción definido y con responsables establecidos; 14% tiene un plan estratégico con recursos asignados y suficientemente difundido al interior de la organización; por último, ningún predio posee un procedimiento documentados de respaldo de los temas tratados en reuniones entre la administración y sus empleados. El cumplimiento alcanzado contrasta con los resultados presentados por Báez Roa et al. (2018), donde se indica que de una muestra de 40 PyMEs tomadas de la base de datos de la Cámara de Comercio del Municipio de Duitama - Colombia (2015), 60% de las empresas tiene definido formalmente su plan estratégico, el 40% restante conocen su propósito estratégico y desarrollan algunos lineamientos con el fin de presentarlos a entidades externas. El bajo cumplimiento obtenido en este criterio, puede ser explicado por factores culturales y tecnológicos, los tomadores de decisiones se apoyan en análisis empíricos y -en muchas ocasiones- en la intuición, lo que podría explicar la alta tasa de mortalidad de las PyMEs; asimismo, existen barreras culturales que les impiden la utilización de ciertas herramientas necesarias para el análisis del contexto como la escasa dedicación de tiempo para realizar y confianza en estudios y análisis, y las asimetrías de información en la toma de decisiones conjunta entre pares (Álvarez Peralta & Viltard, 2016).

El cumplimiento del criterio “Revisión de información para la toma de decisiones”, comprende la existencia de un procedimiento documentados para el análisis de la información relacionada con el uso de recursos de personal, insumos, materias primas y labores, realizándose una evaluación de los resultados obtenidos. Esto podría ser explicado por los registros incluidos en el cuaderno de campo proveniente de la implementación de un protocolo de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) o algún otro protocolo de aseguramiento de la inocuidad del producto, dado que es una exigencia para aquellos productores que además exportan. A partir de este tipo de instrumento, es posible formular y establecer un sistema de información más completo y de fácil respaldo, sustentado según lo que indica CORFO en el manual de la Norma Chilena 2909 (2004), con el propósito de aumentar el cumplimiento en este criterio. Complementariamente, la normativa contable que lleva cada unidad de producción contribuye al cumplimiento de este criterio.

En el criterio “Procesos relacionados con el cliente”, su nivel de cumplimiento podría asociarse a métodos de resguardo de documentos como la mantención de archivadores, en los que se almacenan guías de despacho y facturas de compras, y/o planillas electrónicas, en las que adicionalmente se lleva un registro de las ventas. Un 29% de las explotaciones en estudio tienen un procedimiento documentado y conocido al interior de la organización que evalúe la percepción de los clientes sobre su producto; más atrás, 14% posee un procedimiento como el anterior, pero dirigido a la recepción y tratamiento de reclamos; 9% tiene una caracterización documentada de su producto; por último, 74% posee un procedimiento documentado para el registro de sus ventas, clasificadas por cliente y producto.

Si bien el criterio “Gestión de personas” es uno de los porcentajes más altos, las unidades de producción no disponen de los documentos que establezcan las responsabilidades y funciones de los trabajadores; tampoco existe un currículum vitae del personal ni un plan de formación acorde a los objetivos, ya que también estos últimos no existen. Con relación a los reglamentos de salud y trabajo, en 46% de las explotaciones éstos se encuentran documentados y actualizados, siendo conocidos internamente; 51% declara las funciones y responsabilidades de su personal; 34% mantiene actualizada la hoja de vida de sus trabajadores; y 43% posee un plan de capacitación alineado con su plan estratégico. Si bien el cumplimiento de este criterio es superior a otros, la NCh 2909 no considera auditar indicadores como el trato que se le da al trabajador, las condiciones laborales, el clima laboral, la cultura organizacional, los programas de bienestar, su participación en el proceso de toma de decisiones en la empresa, su bienestar respecto de procesos de contratación, sistemas de compensación y estímulos distintos al salario, sistemas de salud ocupacional, desempeño, jubilación o retiro, por último, manejo de conflictos con los trabajadores (Bohórquez, Ramírez, Ferrer, Anaya, & Rairán, 2011).

Con respecto al criterio “Control de gestión de recursos financieros y físicos”, se constata la elaboración y utilización de un flujo de caja, aunque sólo en 37% de los casos existe un detalle del cálculo de costos. Esta deficiencia se asocia a la inexistencia de registros, principalmente, de costos de producción. Sobre los requisitos tributarios y contables, un 31% los mantiene documentados o actualizados; 43% utiliza el flujo de caja en forma periódica para la generación de información financiera; 9% de las unidades de producción mantiene seguros vigentes para sus activos; 37% declara tener un procedimiento documentado para la elaboración de estados de resultado; 20% tiene definida una metodología de determinación del nivel mínimo de operación; y 31% trabaja en función de un presupuesto anual documentado y asociado a un mecanismo de control correspondiente. Según Briozzo, Vigier, Castillo, Pesce, & Speroni (2016), indican que los tomadores de decisión en las PyMEs prefieren mantener esa

información privada, utilizando recursos propios para evitar difundir dicha información en el mercado información, tal como lo establece la hipótesis de la jerarquía financiera, lo cual explica los bajos porcentajes alcanzados en la utilización de registros contables, de costos y flujo de caja en la toma de decisiones. Las falencias detectadas en el cumplimiento de este criterio, generan inconvenientes para el acceso a fuentes de financiamiento, a causa de una falta de información financiera que permita una evaluación de las PyMEs por parte de las instituciones financieras; es posible que los tomadores de decisión no tengan los conocimientos para realizar una adecuada gestión financiera (planificación y control financiero), dificultando el desempeño de las organizaciones y su competitividad (Báez Roa et al., 2018).

Sobre el ítem “Realización del producto”, normalmente los productores generan una orden de compra hecha a mano, lo que contribuyen al cumplimiento de este criterio, aunque puede no existir registros de las mismas. Asimismo, se constató la existencia de un inventario, pero desactualizado; no poseen un diagrama en donde se encuentren identificadas las etapas del proceso de producción y la influencia de éste en el medioambiente. Dentro del proceso de realización del producto, un 14% de las explotaciones en estudio posee un diagrama de procesos documentado y actualizado; para el proceso de compra, 54% mantienen sus requisitos de compra actualizados, 46% generan órdenes de compra documentadas y actualizadas para sus proveedores, 17% posee registros actualizados de materias primas y servicios recibidos, 14% tiene un proceso documentado para la selección y calificación de sus proveedores; respecto del inventario, 69% lo mantiene documentado y actualizado periódicamente; sobre el medioambiente, 57% tiene identificados los residuos y fuentes de contaminación relacionadas con proceso productivo y aplica un plan de gestión para minimizar los riesgos asociados, 46% posee un procedimiento documentado y actualizado para registrar si la legislación ambiental es compatible con su proceso productivo.

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

4. Conclusiones

La gestión empresarial en medianas empresas agroexportadoras del Centro Sur de Chile, presenta importantes deficiencias globales que pueden llegar a afectar su desarrollo. Además, se evidencia una clara asociación entre el avance en la utilización de herramientas de gestión y el tamaño de la explotación, lo cual entrega un elemento discriminante a ser incorporado en la elaboración de instrumentos de fomento para la gestión empresarial en unidades de producción agrícolas.

Cabe destacar que las falencias que pudiesen obstaculizar el proceso de mejora de la gestión, se encuentran en un ámbito estratégico, como son la existencia y utilización adecuada de un sistema de gestión, de un plan estratégico y de un procedimiento para la revisión de información para la toma de decisiones. Esto ofrece un elemento relevante a considerar, pues un cambio en este escenario requiere de una transformación en la cultura organizacional de la explotación, en especial, dentro del procedimiento de toma de decisiones relacionadas a su desempeño a mediano y largo plazo. El hecho de llevar al tomador de decisiones desde el ámbito operativo hacia el nivel estratégico, implica una *evolución* de su forma de gestionar los recursos, entonces existe la posibilidad de que dicho cambio no se consolide y ni perdure en el tiempo.

Dado que la escasez de prácticas de gestión es una característica generalizada en la mediana agricultura, variando su carencia según el tamaño de la explotación, ofrece un campo de acción relacionado con los requerimientos de formación, perfeccionamiento y/o capacitación en el tema de gestión empresarial para los tomadores de decisión en cada unidad de producción, y con el fomento de la contratación de mano de obra especializada conducente a aumentar el grado de profesionalización en el sector agrícola productor-exportador.

5. Bibliografía

- Alarcón, C., & Stumpo, G. (2001). Políticas para pequeñas y medianas empresas en Chile. *Revista de La CEPAL*, 2001(74), 175–191. <https://doi.org/10.18356/8766bcde-es>
- Álvarez Peralta, D., & Viltard, L. (2016). Herramientas de análisis estratégico. *Palermo Business Review*, 14, 45–64.
- Álvarez, R., & Vergara, S. (2007). *SOBREVIVENCIA DE PYMES EN CHILE : ¿ HA CAMBIADO A TRAVÉS DEL TIEMPO ?, ¿ DIFIERE POR INDUSTRIAS ?* (No. 427). Disponible en <http://www.bcentral.cl/esp/estpub/estudios/dtbc>
- Báez Roa, M. D. P., Puentes Montañez, G. A., & Ramírez Martínez, M. A. (2018). Condiciones para el desarrollo del proceso de planificación financiera en pymes del sector manufacturero de Duitama. *Criterio Libre*, 15(27), 117–138. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2017v15n27.1723>
- Berdegú, J. A., & López, D. (2018). Mediana agricultura y agricultura familiar en Chile hacia el año 2030. En *Agricultura chilena: Reflexiones y Desafíos al 2030* (pp. 179–202). Santiago - Chile: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias - Ministerio de Agricultura.
- Bohórquez, M. F., Ramírez, M. T., Ferrer, H., Anaya, A., & Rairán, M. N. (2011). PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN SOSTENIBLE PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PyMES TURÍSTICAS: OBSERVACIONES DE EMPRESARIOS EN UNA PRUEBA PILOTO. *Anuario Turismo y Sociedad*, 9, 27–46.
- Bradlow, E. T., & Fitzsimons, G. J. (2001). Subscale distance and item clustering effects in self-administered surveys: A new metric. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 254–261. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.254.18837>
- Briede-Westermeyer, J. C., Cabello-Mora, M. B., Pacheco-Blanco, B., & Cartes-Sanhueza, J. (2016). IMPLICACIÓN DE PARTICIPANTES EN LA FASE DE DISEÑO CONCEPTUAL DE UN PRODUCTO. CASO DE ESTUDIO DEL IMPACTO DE LA METODOLOGÍA SISTÉMICA EN UNA PYME CHILENA. *Interciencia*, 41(9), 622–628. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33946994007>
- Briozzo, A., Vigier, H., Castillo, N., Pesce, G., & Speroni, M. C. (2016). Decisiones de financiamiento en pymes: ¿existen diferencias en función del tamaño y la forma legal? *Estudios Gerenciales*, 32(138), 71–81. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.11.003>
- Calderón Amaya, J., & Rodríguez Monroy, C. (2012). Un enfoque gerencial de factores críticos para el éxito de los sistemas de información en la Pyme metalmecánica venezolana. *Contaduría y Administración*, 57(1), 79–102.
- Castaño Ramírez, A. (2011). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *Contaduría y Administración*, (235), 147–173. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2011.423>
- Cazar, D. C. (2016). Caracterización de pequeñas y medianas empresas exportadoras. Un estudio exploratorio para el caso ecuatoriano. *Empresarial*, 10(38), 49–55. Disponible en

- <http://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/47/41>
- Henríquez, L., & Deelen, L. (2010). La situación de la micro y pequeña empresa en Chile. En *Organización Internacional del Trabajo OIT* (Primera). Santiago - Chile: Organización Internacional del Trabajo OIT.
- Hernández, A., Marulanda, C. E., & López, M. (2014). Análisis de capacidades de gestión del conocimiento para la competitividad de PYMES en Colombia. *Informacion Tecnologica*, 25(2), 111–122. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642014000200013>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). Metodología de la investigación. In *Metodología de la investigación*. <https://doi.org/-ISBN-978-92-75-32913-9>
- Instituto-Nacional-de-Normalización. *Sistemas de gestión - Requisitos fundamentales para la Gestión PYME.*, (2004).
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (5 ed). Ciudad de México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Montanero Fernández, J. (2008). *Análisis Multivariante Colección Manuales UEX* (1 ed, Vol. 59). Cáceres: Universidad de Extremadura.
- Saavedra, M., & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable Faces*, 11(17), 122–134. Retrieved from <http://www.redalyc.org/html/257/25711784011/>
- Solimano, A., Pollack, M., Wainer, U., & Wurgaft, J. (2007). Micro Empresas, PyMes y Desarrollo Económico. Chile y la Experiencia Internacional. En *Centro Internacinal de Globalizacion y Desarrollo* (No. 03). Retrieved from [http://ciglob.org/documents/WP03 - Solimano, Pollack, Wainer, Wurgaft - Micro Empresas, PyMEs y Desarrollo Econ.pdf](http://ciglob.org/documents/WP03-Solimano,Pollack,Wainer,Wurgaft-MicroEmpresas,PyMEs-y-DesarrolloEcon.pdf)
- Villanueva Tapia, M. J. (2010). *CONTRIBUCIÓN DE LA NORMA CHILENA 2909 AL MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN PARA LA PRODUCCIÓN DE CEREZAS DE EXPORTACIÓN. ESTUDIO DE CASO, PRODUCTORES MEDIANOS DE LA COMUNA DE ROMERAL, REGIÓN DEL MAULE*. Universidad de Santiago de Chile.
- Zapata Guerrero, E. E. (2004). Las PYMEs y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (52), 119–135. Disponible en www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605209%0ACómo