

# A sociaciones de productores de granos se benefician con aplicación de planes de mejora

**Betty Araya Chaves**  
**Escuela de Agronegocios**  
**baraya@itcr.ac.cr**

La producción de granos básicos en Costa Rica es de vital importancia en el contexto de la seguridad alimentaria y la estabilidad socioeconómica de los agricultores, de las regiones productoras y del país en general.

En la región Brunca se desarrolla un trabajo con las asociaciones de productores de frijol y maíz de El Águila, Concepción de Pilas y Colinas, que busca mejorar su capacidad competitiva en un ambiente adverso, dada la concentración del mercado, los tratados de libre comercio, los costos de producción elevados y sobre todo las escasas capacidades gerenciales y organizativas de los productores.

El mejoramiento de la competitividad requiere de la capacidad de gestión y el uso de la tecnología, lo cual es posible si se parte de un análisis previo que permita identificar las necesidades de mejora en ambas áreas y que luego se plasme en el diseño de un plan y su posterior implementación.

Durante el desarrollo de esta iniciativa, se identificaron y priorizaron las necesidades de mejora, desde el punto de vista administrativo, contable y operativo, en sesiones de trabajo conjunto entre los miembros de las juntas directivas, el personal de las plantas de secado y las extensionistas.

Una vez elaborado el plan de mejoras, se han ejecutado aquellas relacionadas con dirección y manejo de las organizaciones; acciones conducentes a la reducción de costos (disminuir desperdicios, ahorrar energía); y manejo adecuado de la inocuidad de las operaciones, entre otras.

## Logros

Los resultados comienzan a visualizarse en cambios de actitud, aplicación de mejoras en planta y nuevas formas de hacer la gestión



de la organización. Dentro de estos avances pueden mencionarse la auditoría energética, el análisis de flujos de procesos, la cuantificación de desperdicios y otros dentro del área operativa; además, en relación con la capacidad de gestión se desarrolló el plan estratégico; el análisis de los sistemas de control interno; la evaluación de las formas de trabajo para la toma de decisiones gerenciales; un intenso programa de capacitación en distintos temas empresariales y de proceso; y el establecimiento de herramientas de apoyo a la gestión, como son los presupuestos y sistemas de información de mercados.

Este es un proceso cuyos resultados se van viendo, en algunos aspectos en el corto plazo, pero otros serán visibles en el mediano y largo plazo, pues requieren cambios de actitud además de inversiones de distinto tipo y cuantía, que serán posibles en el tanto se obtengan los recursos necesarios. Se ha generado conciencia del trabajo requerido para mejorar su productividad y calidad, así como para asegurar productos inocuos.

Las organizaciones, por otra parte, carecen de una política de innovación y gracias al proyecto han logrado descubrir e introducir el concepto de mejoramiento continuo como política a adoptar, tanto en los procesos como en el producto y en la gestión de las organizaciones.

Se ha introducido nueva tecnología en el transporte del grano y del secado y en las instalaciones eléctricas de una de las asociaciones; la mejora en la distribución de planta; el mantenimiento preventivo de los motores; y la aplicación de los principios de buenas prácticas de manufactura en el procesado y almacenamiento de los granos, entre otras mejoras implementadas.

El cambio mental que se ha logrado ha permitido a las asociaciones mejorar su competitividad, al analizar la importancia de la seguridad alimentaria, la inocuidad y los factores internos y externos que les afectan. Los cambios logrados en los flujos del proceso, el uso de energías alternativas y el enfoque en la inocuidad, han sido resultados importantes dentro del proyecto, que a mediano plazo se verán reflejados en sus estados financieros.

La participación activa de los estudiantes de tres diferentes disciplinas como son la producción industrial, la metalmecánica y los agronegocios, ha permitido generar resultados muy beneficiosos para las asociaciones y para los estudiantes.

El equipo humano que se ha logrado conformar ha trabajado en conjunto, respetándose y compartiendo conocimientos y experiencias; los criterios se comparten y se toman decisiones consensuadas. A la fecha se ha trabajado en forma equitativa y coordinada, lo que ha generado credibilidad y respeto por parte de los beneficiarios del proyecto.

El mejoramiento de la competitividad es un proceso continuo, y proyectos como este buscan calar en las asociaciones para que lo asuman como un acto permanente para trascender en el tiempo sin la presencia continua de los extensionistas.

## Participantes en el proyecto

M.A.E. Sonia Barboza Flores

M.A.E. Betty Araya Chaves

Estudiantes: Kevin Balmaceda Benavides y Natalia Díaz Araya (Producción Industrial), Alejandro González Álvarez y Joseline Coto Pereira (Agronegocios), Adán Mora Viales (Metalmecánica). ■