

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO  
FACULTAD DE CIENCIAS AGRÍCOLAS  
LICENCIATURA DE INGENIERO AGRÓNOMO INDUSTRIAL

APUNTES  
UNIDAD DE APRENDIZAJE:  
ADMINISTRACIÓN AGRÍCOLA  
(PLAN DE ESTUDIOS 2015)



ELABORADO POR :  
M. EN A. EDUARDO JENARO ARCHUNDIA MERCADO

FEBRERO-AGOSTO DE 2018

- **Índice:**

- I. Antecedentes de la Administración
- II. El Administrador Agropecuario
- III. Toma de decisiones
- **IV. El Proceso Administrativo**
- V. Principios y conceptos contables
- VI. Estados financieros
- VII. Razones financieras



- Unidad de competencia IV

- El Proceso Administrativo

- Objetivo: Analizar el proceso administrativo como herramienta para el uso eficiente y eficaz de los recursos en los sistemas de producción agrícola



## • Introducción:


- Las organizaciones empresariales de éxito, implementan estrategias que les permiten tomar buenas decisiones por lo que con base al análisis de su medio ambiente interno y externo establecen estrategias, objetivos, y planes en los distintos niveles organizacionales para lograr competitividad sobre sus competidores en aras de cumplir con sus objetivos organizacionales




## • Contextualización

- El desarrollo de la unidad de competencia llevará a desarrollar temas como: Administración estratégica, el análisis FODA, la formulación, implementación y evaluación de estrategias en las empresas para fomentar el potencial de negocios
- Los temas buscan dotar al alumnos de los conceptos y herramientas que les permita realizar un análisis objetivo del entorno (interno y externo) de las organizaciones con la finalidad de elevar su competitividad



- 
- **Administración estratégica.**
  - Arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos
    - La administración estratégica se enfoca en integrar la administración:
      - Marketing
      - Finanzas y la contabilidad
      - Producción y las operaciones
      - Investigación y el desarrollo
      - Sistemas de información

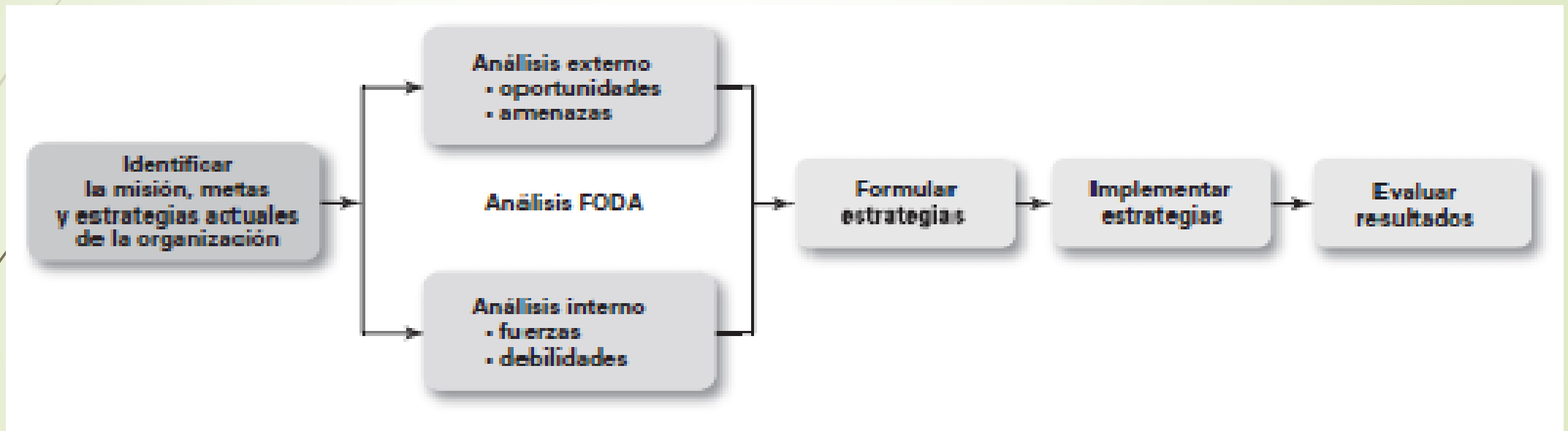


**Para lograr el éxito de una organización**

- **Planeación estratégica.** Se utiliza en el ámbito de los negocios:
  - La formulación de estrategias
    - **Propósito:**
      - Busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana
  - **Administración estratégica.** En el campo académico
    - La formulación, implementación y evaluación de estrategias
      - **Propósito:**
        - Crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro



## El proceso de la administración estratégica.



Fuente: Robbins /Coulter, 2005, p. 182



## • Etapas de la administración estratégica.

- En las grandes empresas las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias ocurren en tres niveles jerárquicos:

- Corporativo
- Divisional o de unidades estratégicas de negocio, y
- Funcional

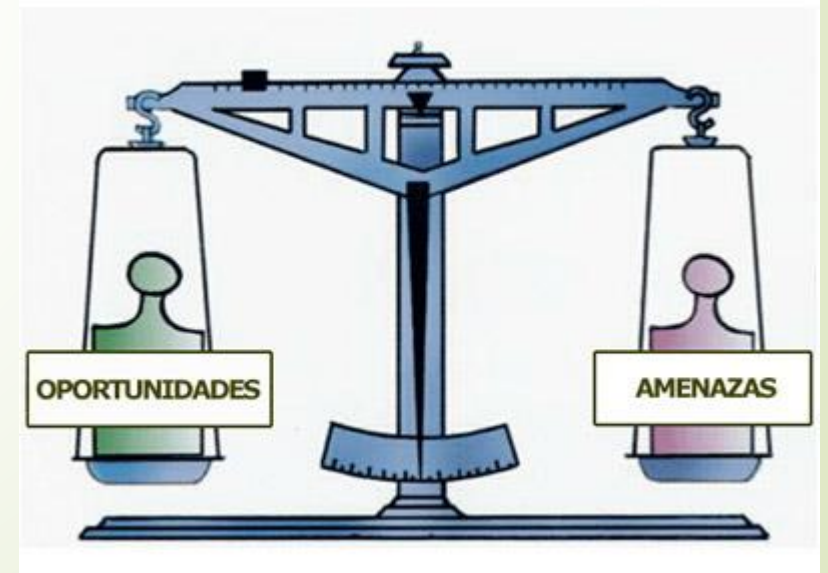


### Planeación y niveles organizacionales



- **Formulación de estrategias**

- Visión
- Misión
- Identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa
- Determinar las fortalezas y debilidades internas
- Establecer objetivos a largo plazo
- Generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se ha de seguir



## • **Concepto de estrategia:**


- Enfoque general de las acciones que se ejecutarán para alcanzar los objetivos
  - **Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están**
    - En qué nuevos negocios incursionar
    - Qué negocios abandonar
    - Cómo asignar los recursos
    - Expandir operaciones o diversificarse
    - Ingresar a mercados internacionales
    - Fusionarse o formar una sociedad, y



- Formular estrategias comprometerán a una organización con ciertos productos, mercados, recursos y tecnologías durante un periodo de tiempo prolongado



**De la formulación de estrategias dependerán las ventajas competitivas a largo plazo**

- 
- **La implementación de la estrategia**, afecta a todos los empleados y gerentes de una empresa
    - **Cada área funcional deberá dar respuestas a preguntas como:**
      - ¿Qué debemos hacer para implementar la parte que nos toca en la estrategia organizacional?, y
      - ¿Cómo podemos hacerlo de la mejor forma?
        - El reto de la implementación es estimular a los gerentes y empleados de la empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo en pro del logro de los objetivos establecidos
  - **La organización deberá establecer:** objetivos anuales, políticas, motive a los empleados y asigne recursos
  - **Implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia**, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional
  -

- **Implementar una estrategia requiere:**
  - **Movilizar** tanto a **empleados** como a **directivos** para ponerla (as) en práctica
  - **Disciplina, compromiso y sacrificio** **Habilidad** de los directivos
  - **Habilidad de los directivos para motivar** a los empleados
  - **Habilidades interpersonales** (especialmente importantes para la implementación exitosa)



**“etapa de acción” de la administración estratégica**

- **Evaluación de las estrategias.**
  - **Etapa final de la administración estratégica**
    - Los directivos necesitan saber si las estrategias están funcionando o no
      - Evaluación de la estrategia
    - La evaluación de las estrategias:
      - Revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales
      - Medir el desempeño, y
      - Aplicar acciones correctivas



## • Los indicadores de desempeño:

- Señalan el grado de competitividad y competencia requerido
  - Plan estratégico calcula los rendimientos para su éxito económico y de penetración, o sobre sus recursos financieros presupuestales si se trata de una institución pública
- Los indicadores permiten una evaluación continua
  - Comparación entre lo planeado y lo realizado
    - Los sistemas de información permanente
    - El proceso de medición constante se conoce como monitorear





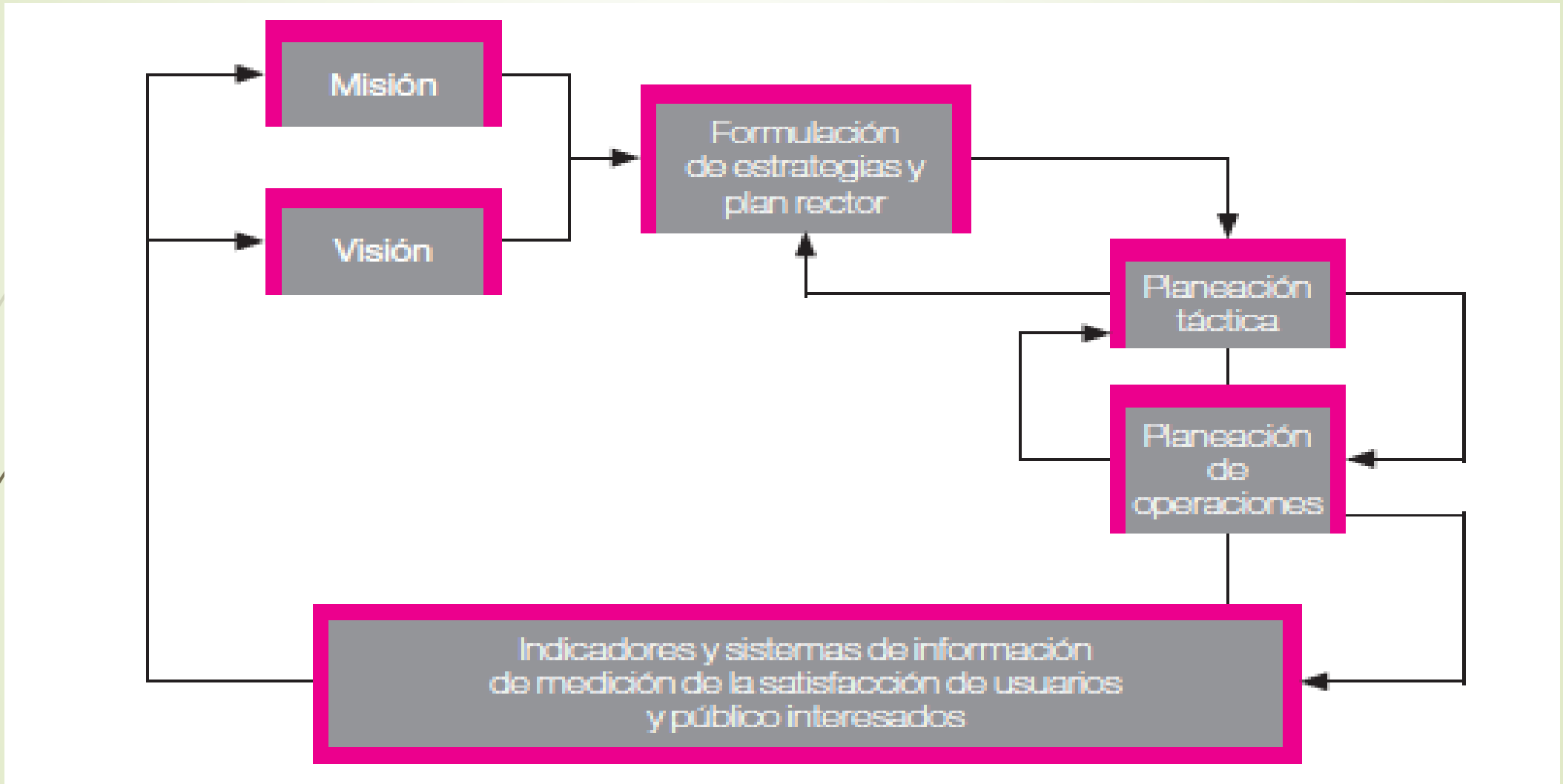
**La evaluación de estrategias es necesaria porque:**

**“El éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana”**

**“El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones complacientes con ellas mismas tienden a desaparecer”**



- **Proceso de medición continúa.**



Fuente: Hernández, 2011, p. 281

## • Declaración de la misión y la visión

- Para Rodeloy Castellanos en su artículo denominado Valores, Misión y Visión, 2007, en una empresa, los tres primeros grandes pasos del pensamiento estratégico se constituyen por: la declaración de Valores, Misión y Visión
- Valores
  - Representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito
  - todo lo que pueda aportarnos una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un valor estratégico de la empresa





- Muchos slogans de empresas no son otra cosa que la declaración de un valor estratégico muy especial con el que esperan posicionarse en la mente de los consumidores

- Excelencia operacional
- Capacidad de aprendizaje
- Recursos Humanos
- Compromiso con el cliente
- Ética
- Innovación
- Imagen
- Seguridad
- Ambiente
- Diversión
- Estructura organizativa


- **Visión:**

**¿En qué queremos convertirnos?**

- **¿Cómo ha de ser una declaración de visión bien formulada?**



- Breve, de preferencia con menos de diez palabras
- Fácil de captar y recordar
- Inspiradora, planteando retos para su logro
- Creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión
- Clara respecto a lo que debe llegar a ser la empresa

- 
- **Las siguientes preguntas y afirmaciones, permiten clarificar ideas para posicionar la visión en la mente de los directivos:**
    - ¿Por qué son importantes nuestros productos y servicios en la comunidad?
    - ¿Por qué es importante dominar el mercado?
    - ¿Por qué es importante ganarle al competidor?
    - La calidad (cero defectos) de nuestros productos es nuestro orgullo
    - La satisfacción del cliente, en todo el ciclo de compra y servicio, nos da significado
    - La vanguardia de nuestra tecnología es importante para alcanzar la estrategia, y ésta es la esencia de nuestro negocio
    - La visión estratégica también es la aspiración de lo que la empresa desea llegar a ser, y es también una idea rectora compuesta por la misión y los valores

**“Una visión clara sienta las bases para desarrollar una declaración de misión detallada”**

## • Misión:

- Para Robbins, 2005 p. 183, Todas las organizaciones necesitan una misión, una declaración de su finalidad. La misión responde una pregunta:
  - **¿Cuál es la razón por la que la empresa está en el negocio?**
- El motivo por el cual existe, la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar y la/las funciones básicas a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión
- Debe ser: Amplia, concreta, motivadora y posible





- **Componentes de una misión:**

- **Clientes:** ¿Quiénes son los clientes de la organización?
- **Productos o servicios:** ¿Cuáles son los principales productos y servicios de la organización?
- **Mercados:** ¿La organización en qué región compete?
- **Tecnología:** ¿La organización está al día en tecnología?
- Preocupación por la **supervivencia, crecimiento y rentabilidad:** ¿La organización está dedicada al crecimiento y la estabilidad económica?
- **Filosofía:** ¿Cuáles son las ideas, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de la organización?
- **Concepto propio:** ¿Cuál es la principal ventaja competitiva de la organización y cuáles son sus capacidades centrales?
- **Preocupación por la imagen pública:** ¿Es sensible la organización a las inquietudes sociales y ecológicas?
- **Interés en los empleados:** ¿La organización considera activos valiosos a los empleados?






- Fuente: <https://www.youtub,com/watch?v=c3dftJQrCcg>, consultado en agosto de 2018

- Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)
  - Posibilita el uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado
  - Permite establecer un diagnóstico para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad

Aplicable a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño o naturaleza

Favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal.





- **Función.**

- Detectar la relaciones entre las variables más importantes y diseñar estrategias, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo a la organización

- **Las Fortalezas y debilidades son las actividades que una organización puede controlar:**

- Identificar y evaluar las áreas funcionales
- Encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas
- Se determinan en función de los competidores
- Pueden depender de los elementos propios de la empresa y no sólo de su desempeño
  - Contar con recursos naturales o una reputación histórica de calidad
- Pueden determinarse por los objetivos propios de una empresa

- **Formas de determinar los factores internos, como:**
  - El cálculo de razones
  - La medición del desempeño
  - La comparación con periodos anteriores y los promedios de la industria
- **También se pueden aplicar encuestas para examinar:**
  - La moral de los empleados
  - La eficiencia en la producción
  - La efectividad de la publicidad, y
  - La lealtad de los clientes, entre otros





- Las oportunidades y amenazas (ambiente externo)

- Se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro
- Las oportunidades y amenazas están fuera del control de una sola empresa, de ahí el uso de la palabra externas.
  - A continuación se presentan algunas de las oportunidades y amenazas a las que se enfrentan muchas empresas:

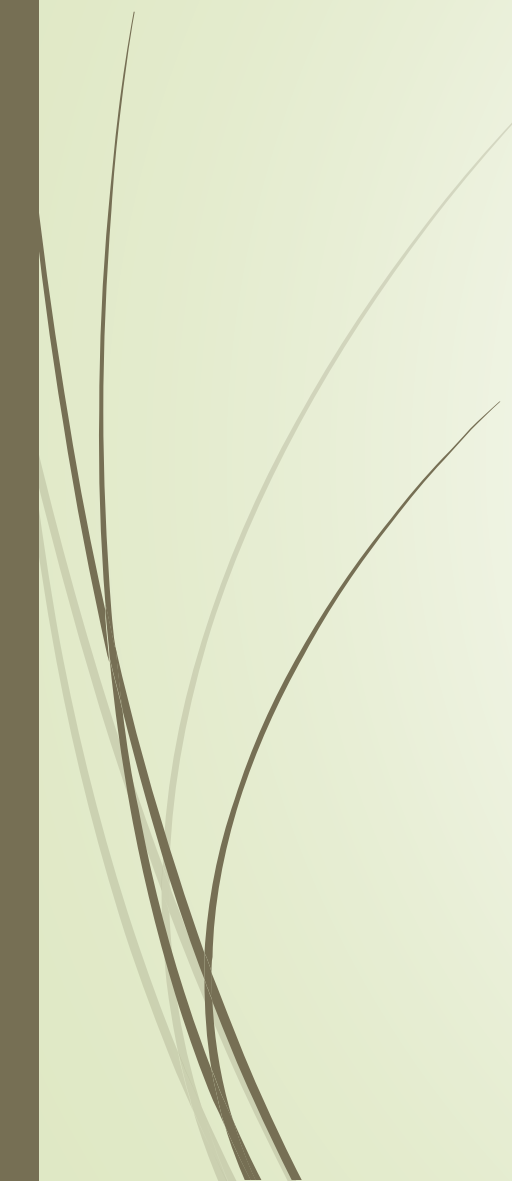


- **Ejemplo de oportunidades y amenazas en las empresas:**

- **La disponibilidad de capital ya no se puede dar por hecho**
  - Los consumidores esperan operaciones y productos ecológicos
  - Los precios de los alimentos básicos están aumentando
- **La tensión política en Medio Oriente está provocando un aumento en los precios del petróleo**
  - La intensa competencia de precios ha afectado a la mayoría de las empresas
  - Las tasas de desempleo y subempleo permanecen altas
- **Las tasas de interés están en aumento**
- **Los ciclos de vida de los productos se acortan**
- **Los gobiernos estatales y locales son financieramente débiles**
- **Los disturbios y la violencia en México se han elevado**
- **Los inviernos son más fríos y los veranos más calurosos que antes**
  - La actividad de los hackers informáticos ha ido en aumento
  - El marketing está trasladándose con rapidez a Internet
- **Los mercados globales ofrecen el crecimiento más alto en ingresos**

Construcción de la matriz FODA.

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1	1
	2	2
	3	3
	4	4
	5	5
	6	6
	7	7
	8	8
	9	9
10	10	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
1	1	1
2	2	2
3	3	3
4	4	4
5	5	5
6	6	6
7	7	7
8	8	8
9	9	9
10	10	10
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
1	1	1
2	2	2
3	3	3
4	4	4
5	5	5
6	6	6
7	7	7
8	8	8
9	9	9
10	10	10




## • **Objetivos a largo plazo**

- Se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión
- Son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades
  - Se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control





- 
- Para Robbins, 2004, la planeación consiste en definir las metas, establecer la estrategia para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización
    - En la planeación informal, nada está escrito y hay pocas metas o ninguna, a diferencia de la planeación formal

### ¿Por qué planean los gerentes?

Para fijar metas  
Determinar la estrategia  
para alcanzarlas, y  
Trazar planes para integrar  
y coordinar las actividades



Marca la dirección  
Reduce la incertidumbre  
Reduce los desechos y  
las redundancias  
Establece los criterios  
para controlar


- **Lo anterior, se complementa con la afirmación de Benavides, 201 p. 31, “todo administrador tiene dos conjuntos de responsabilidades:**

- Comprende los negocios de hoy y se cumple mediante las decisiones operativas cotidianas que el adopta, y
- Abarca los negocios de mañana y se cumple mediante la planeación

- **Concluyendo:**

- Planeación se refiere a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto, de suerte que el riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad.
- La planeación no elimina el riesgo, pero provee las bases para determinar su grado en términos más precisos
- Sin planeación, no se pueden realizar las demás funciones de la administración



- 
- Principios de la planeación
  - Objetividad y cuantificación
  - Flexibilidad
  - Cambio de estrategia
  - Contribución a los objetivos generales
  - Eficiencia de los planes
  - Primacía de la planeación
  - Extensión de la planeación



## Planeación

### Utilización de planes :

- Planes. Son acciones específicas propuestas para ayudar a la organización al logro de sus metas
- Consisten en:  
Descripciones, esquemas o bocetos detallados de las acciones que habrá de hacerse las especificaciones necesarias para realizarlas



- **Clasificación de los tipos de planes:**

- **Por su clase.** Son los más comunes o básicos (Objetivos, estrategias, políticas, reglas, procedimientos, programas y presupuestos)
- **En cuanto a su uso.** Son de uso único y de uso repetitivo o continuo
- **Por su periodo de tiempo.** Se diferencian por el lapso de tiempo durante el cual se realizarán
- **Nivel jerárquico.** Se realizan en todos los departamentos y puestos asignados
- **Los planes estratégicos.** Tienen mayor importancia en la asignación de recursos, fijan los propósitos, se definen las políticas, los objetivos y estrategias en planes detallados para establecer una estructura organizacional que permita una continua toma de decisiones

- **Un conjunto de planes tácticos soportan y complementan un plan estratégico**
  - Los planes tácticos están sustentados en valores más objetivos que subjetivos
  - La información necesaria para este tipo de planes se genera en la estructura interna de la empresa
  - El nivel de incertidumbre en un plan táctico tiende a disminuir
  - La planeación táctica facilita y estimula la evaluación de las actividades funcionales de la empresa



- La planeación operativa es indispensable para respaldar debidamente los planes tácticos y estratégicos elaborados

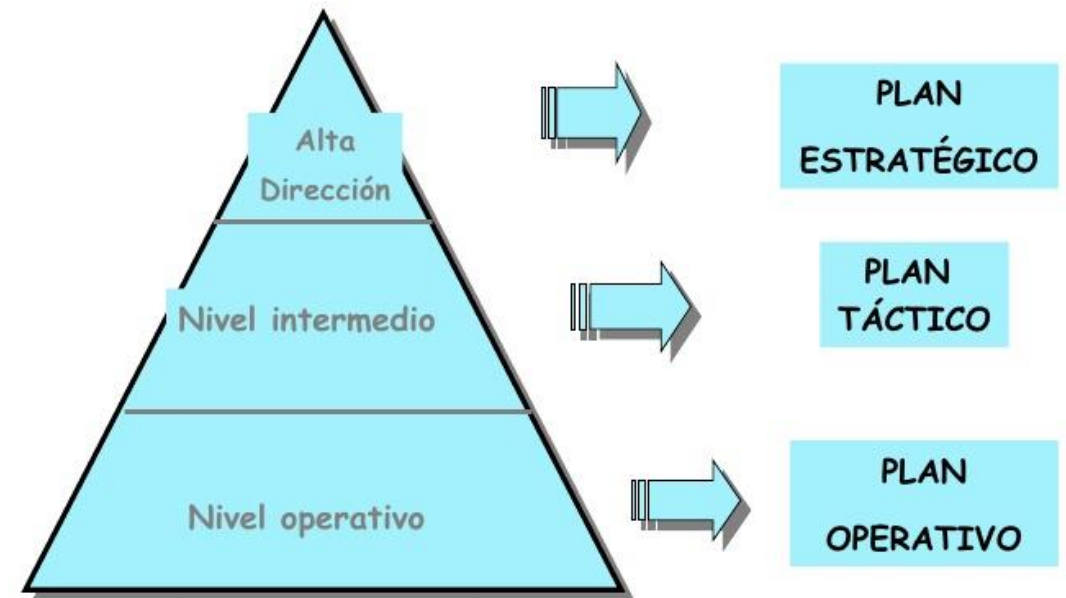
Permite la planeación en la empresa en forma integral

Es a corto plazo

Constituye el soporte de los planes tácticos y fomenta la participación del personal en el establecimiento de metas


El responsable de la ejecución de estos planes es el encargado del área funcional. Permite calcular la rentabilidad de la implementación del plan

## TIPOS DE PLANES SEGÚN NIVELES



**“Tu éxito no será mejor que los planes que formules  
y las actividades que emprendas”**





- **Resumen:**

- **Una vez desarrollados los temas, podemos concluir lo siguiente:**
- **Planeación estratégica.** Se utiliza en el ámbito de los negocios:
- **Administración estratégica.** En el campo académico
- **Etapas de la administración estratégica :** En las grandes empresas las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias ocurren en tres niveles jerárquicos: Estratégico, táctico y operativo
- **Misión:** es lo que haces para alcanzar tu propósito en un periodo de tiempo **Visión:** es la realidad que le gustaría ver a la empresa entorno al mundo, sus clientes y ella misma
- **La matriz FODA** permitirá plasmar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la construcción de las estrategias.
- **Una estrategia es** el enfoque general de las acciones que se ejecutarán para alcanzar los objetivos
- **Un plan, es un** enfoque general de las acciones que se ejecutarán para alcanzar los objetivos
- Un conjunto de planes tácticos, soportan a un plan estratégico



“Tienes alguna pregunta, duda o deseas se profundice en alguno de los temas”



## • Glosario:

- **Administración estratégica:** Arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos
- **Estrategia:** Enfoque general de las acciones que se ejecutarán para alcanzar los objetivos
- **Criterios de desempeño:** Aspectos a evaluar de la empresa o área funcional con base en sus actividades y objetivos
- **Misión:** es lo **que** haces para alcanzar tu propósito en un periodo de tiempo **Visión:** es la realidad **que** le gustaría ver a la empresa entorno al mundo, sus clientes y ella misma
- **FODA:** Es el estudio de la situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (medio ambiente interno y externo)
- **Plan:** Documento en el que se detalla el modo y conjunto de medios necesarios para llevar a cabo una idea



# • Actividades de apoyo:

- **Docente.**

- Solicitará la conformación de equipos de trabajo
- Establecerá la dinámica de trabajo, fechas de exposición y entrega de productos del diseño de una empresa agroindustrial
- Proporcionará al alumno, un breve concentrado sobre el tipo de empresa a diseñar, mediante la aplicación del proceso administrativo agropecuario

- **Alumno:**

- Entregará por escrito y/o en archivo electrónico los concentrados de:
- Avances del diseño de una empresa agroindustrial en consideración al proceso administrativo
- Trabajo final de la aplicación de las funciones y sub funciones del Proceso Administrativo a una empresa agroindustrial





- **Bibliografía:**

1. Aguilar Valdés A. et al, 2009, Administración de Empresas Agropecuarias, Ed. Alfredo Aguilar Valdés, 1° reimpresión, 2011
2. Benavides Pañeda Javier, 2014, Administración, Ed. Mc Graw Hill, 2°ed., México
3. Castellanos Cruz R., Valores-Misión-Visión, en Contribuciones a la economía, octubre de 2007, <http://www.eumed.net/ce/2007b/rcc-0710.htm>
4. Fred R. David, 2014, Conceptos de Administración Estratégica, 14° ed., Ed. Pearson, México.
5. Hernández y Rodríguez S., 2011, Introducción a la Administración, 5° ed., Ed. Mc Graw Hill, México
6. Hurtado Cuartas D., 2008, Principios de Administración, Ed. Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM), 1° ed., México
7. Imágenes google, noviembre de 2018
8. Proceso Administrativo. Fase dinámica u operativa, [www.ceavirtual.ceuniversidad.com/material/5/admon1/5315.pdf](http://www.ceavirtual.ceuniversidad.com/material/5/admon1/5315.pdf)
9. Ramírez Rojas José Luis, Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas, <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
10. Robbins / Coulter, 2005, Administración, 8° ed., Ed. Pearson Prentice Hall, México
11. Videos google, La dimensión del tiempo y la matriz FODA, noviembre de 2018