



Agronegocios

Presentación del material didáctico.

Elaborado por:

M. en C. David Pérez Castillo



Presentación

El presente material fue elaborado como apoyo en la impartición de la Unidad de Aprendizaje de Agronegocios en la Facultad de Ciencias Agrícolas de la UAEM.

Sus contenidos están expuestos acorde con el programa vigente. El objetivo es ofrecer una visión global e integrada del funcionamiento de las empresas en el contexto del moderno sistema agroalimentario.

Dicho programa se muestra en la siguiente diapositiva.



Presentación

Programa de Estudio por Competencias (AGRONEGOCIOS)

I. IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE



ESPACIO ACADEMICO : FACULTAD DE CIENCIAS AGRÍCOLAS DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE MEXICO							
PROGRAMA EDUCATIVO: INGENIERO AGRÓNOMO INDUSTRIAL					Área de docencia: Área Socioeconómica		
Aprobación por los H.H. Consejos Académico y de Gobierno		Fecha: Agosto 2008		Programa elaborado por: M. en A. Ana Laura Franco Malvaíz M. en A. Martha Mejía Reynoso Ing. Yesenia Jasso García			
Nombre de la Unidad de Aprendizaje:						Fecha de elaboración: Agosto de 2008	
Clave	Horas de teoría	Horas de práctica	Total de horas	Créditos	Tipo de Unidad de Aprendizaje	Carácter de la Unidad de Aprendizaje	Núcleo de formación
L31258	3	2	5	8	Teórico/ Practica	Optativa	Integral
Prerrequisitos Ninguno		Unidad de Aprendizaje Antecedente Ninguna			Unidad de Aprendizaje Consecuente Ninguna		
Programas académicos en los que se imparte: Ingeniero Agrónomo Fitotécnista							



Presentación

Las Unidades de Competencia a las cuales apoya el siguiente material son las siguientes:

UNIDAD DE COMPETENCIA I: Los agronegocios y su entorno

- Agroindustrias
- Mercados y comercialización
- Organización de empresas y manejo de recursos humanos

UNIDAD DE COMPETENCIA II. Contabilidad

- Gerencia estratégica



Análisis conceptual

Agronegocios

por David Pérez Castillo, M.C.





Antecedentes históricos

- El concepto de agronegocios comenzó a materializarse en la década de 1950.
- Davis y Goldberg, apoyados en la matriz de Insumo-Producto de Leontieff.



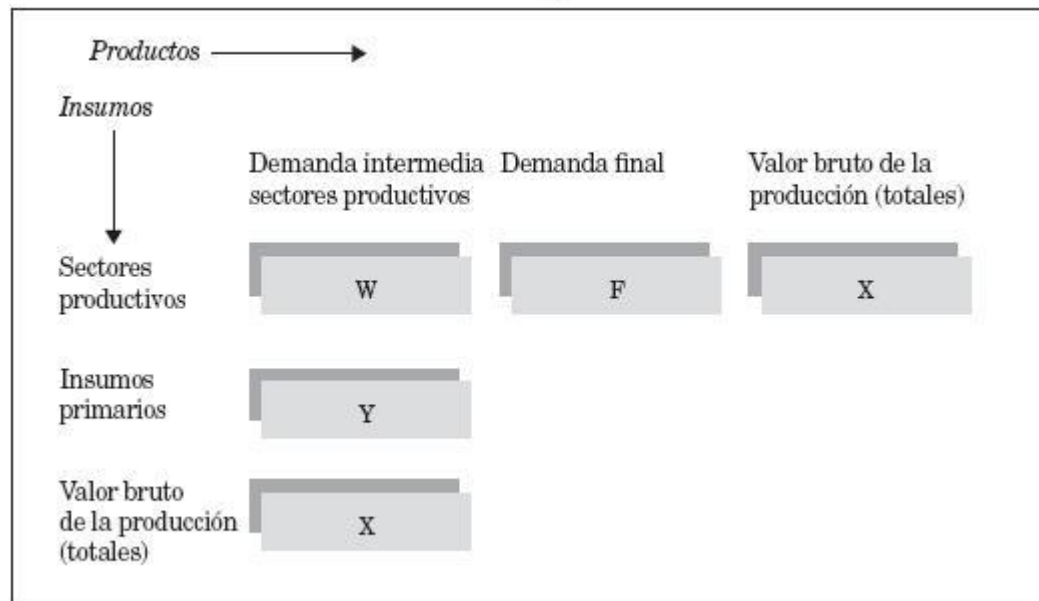
“... la suma del total de operaciones involucradas en la manufactura y en la distribución de la producción agrícola; operaciones de la producción en el campo, en el almacenaje, el procesamiento, y distribución de los commodities agrícolas y las manufacturas hechas con los mismos”



Matriz de insumo-producto

- Presenta en forma matricial el equilibrio sectorial entre la oferta y la utilización de los bienes y servicios de una economía.

Gráfica 1. Sistema básico de insumo-producto



Fuente: Fuentes y Brugués (2008).



Matriz de insumo-producto

- La matriz insumo-producto está compuesta por tres matrices:
 1. la primera, de demanda intermedia, muestra los flujos de compras (columna) y ventas (filas) entre sectores, y resume la actividad intermedia de la economía;
 2. la segunda, de valor agregado, muestra los pagos sectoriales al capital (contabilizado como excedente bruto de explotación) y al trabajo (remuneración a asalariados) para transformar los insumos en productos, y los otros impuestos menos los subsidios a la producción;
 3. la tercera, de demanda final, muestra las transacciones para el uso sectorial de los productos elaborados, es decir, el consumo de los hogares, el consumo público, la inversión (formación bruta de capital fijo) y la variación de existencias

Matriz de insumo-producto

- Ejemplo:

CUADRO-4
BOLIVIA: MATRIZ DE INSUMO - PRODUCTO 1997. (MILES DE BOLIVIANOS DE 1990)

Oferta							Sectores de Producción	Sectores de Compra					Demanda							
Valor Bruto Producción	Importaciones B. y S.	Derechos s/ Import.	I.V.A. No deducible	I.T. y otros Imp. Indirec.	Márgenes Comerc.	Oferta Total		1.	2.	3.	4.	5.	Consumo Intermedio	Consumo Final Privado	Adm. Pública	F.B.K.F	Variación Existencias	Exportación B. y S.	Demanda Total	
4,117	318,315	7,115	1,029	8,346	738,358	1,077,280	1. Sector Agrícola	484,892	2,254,980	6,969	13	155,859	2,902,713	1,494,045	0	69,530	(25,969)	750,213	5,190,532	
9,399,757	4,502,020	342,953	225,323	205,725	1,787,601	16,463,379	2. Sector Industrial	309,689	2,430,802	79,311	130,344	2,716,426	5,666,572	5,747,817	0	1,888,716	220,745	2,939,529	16,463,379	
895,699	462,116	11,915	18,962	7,631	227,983	1,624,306	3. Textiles, prendas vestir y productos de cuero	506	84,640	381,331	11,707	135,016	613,200	842,272	0	0	0	168,834	1,624,306	
3,304,127	223,789	7,273	220,963	433,116	177,371	4,366,639	4. Sector Energía	23,219	312,239	21,985	1,040,466	1,096,815	2,494,724	946,407	0	282,698	(41,827)	684,637	4,366,639	
17,411,174	514,532	0	201,502	86,461	(2,931,313)	15,282,356	5. Sector Comercio, demás Servicios	267,010	577,262	36,863	328,381	3,342,996	4,552,512	6,108,964	2,326,252	1,696,495	0	598,356	15,282,579	
31,014,874	6,020,772	369,256	667,779	741,279	0	38,813,960	Compras Inter.	1,085,316	5,659,923	526,459	1,510,911	7,447,112	16,229,721	15,139,505	2,326,252	3,937,439	152,949	5,141,569	42,927,435	
V.A. Bruto								135,126	692,089	378,128	1,796,683	9,896,381	18,898,407	PIB = C.F. + F.B.C.F. + V.EXIS. + X - M =						20,676,942
P.B Ramas								4,220,442	9,352,012	904,587	3,307,594	17,343,493	35,128,128	PIB = V.A. + Impuesto Ind s/ Importaciones =						20,307,465



Preguntas que surgen

- Esta visión neoclásica de los agronegocios estaba enfocada a las operaciones, pero...



¿Cómo se coordina un agronegocio?

¿quién es el líder del sistema?

¿cuál es la unidad de análisis?

¿qué nos importa estudiar cuando estudiamos a los agronegocios?



Cambio en el enfoque

- Ray Goldberg (1968) intentó contestar mediante una definición donde el foco no está en las operaciones, sino en las personas que llevan a cabo dichas operaciones.

“... un Agribusiness Commodity System reúne todos los participantes de la producción, procesamiento, y comercialización de un simple producto agrícola-ganadero.

Este sistema incluye el campo y las personas que trabajan en él, las operaciones de almacenamiento, los procesadores, los mayoristas, los supermercados o minoristas en el flujo de los commodities desde los insumos iniciales hasta el consumidor final.

También incluye las instituciones que afectan y coordinan las sucesivas fases del flujo del commodity como los gobiernos, los mercados de futuros y opciones y las asociaciones comerciales”.

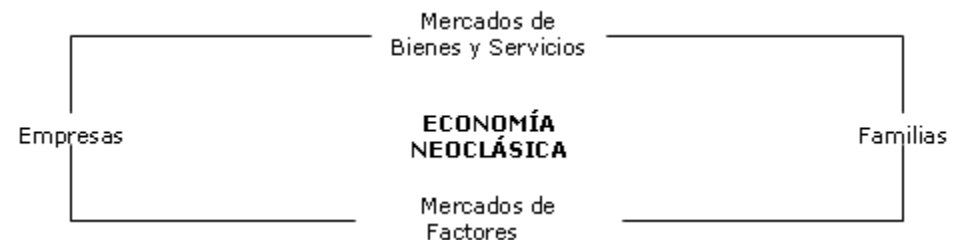




Diferencia con economía neoclásica

- Intenta identificar los actores que influyen sobre la coordinación de un producto agrícola desde el campo hasta la góndola.
- Al incluir a los actores, obviamente hay que tener en cuenta las actitudes de los mismos, alejándose entonces el modelo económico neo-clásico como el más preciso a la hora de analizar a los agronegocios.

El modelo neoclásico de crecimiento utiliza una función de producción donde el factor es el capital por unidad de trabajo.





Cadena agroalimentaria

- La escuela francesa y la holandesa también han trabajado en tratar de entender a los agronegocios.
- Siempre focalizando el análisis en base a un estudio **vertical** (del campo al plato, “de la fourche a la fourchette”).



- Introducen el concepto de **coordinación de una cadena agroalimentaria**, identificando que la misma puede ser a través del precio (coordinación vía precio), pero no es el único, otras formas de coordinación pueden darse en un sistema agroalimentario (ej. contratos).



Bases de la coordinación

- Zylbersztajn (1996) amplía y menciona que:

“... la coordinación de los sistemas de agronegocios es definida como el resultado de diferentes mecanismos que proveen las bases de los requerimientos de las necesidades de los consumidores.

Esto puede ser visto como una coordinación vía precio, en el caso que los mercados funcionen correctamente, y una coordinación institucional o a través de mecanismos contractuales en su defecto”.





Bases de la coordinación





Economía institucional

- Zylbersztajn y otros autores relacionados con la nueva economía institucional (Farina, Giordano, Neves, Chaddad, Cook, Menard) son los que cambian el enfoque de estudio de los sistemas de Agronegocios.
- La limitación de estudiar a los agronegocios desde la economía neo-clásica se basa en que el mecanismo vía precio para demostrar la coordinación en los agronegocios es pobre, al tener en cuenta a la empresa como una “productora”.

Por ejemplo, la integración vertical es una herramienta de coordinación a partir de relaciones contractuales definidas en el límite de la empresa.





Unidad de análisis

- Por lo tanto, ¿por qué hay empresas agroalimentarias que utilizan el sistema de coordinación vía-precio y hay otras que se coordinan vía los contratos o la integración vertical?
- La respuesta la formula Williamson (1985, 1991, 1993) aunque no específicamente aplicado a este sector.

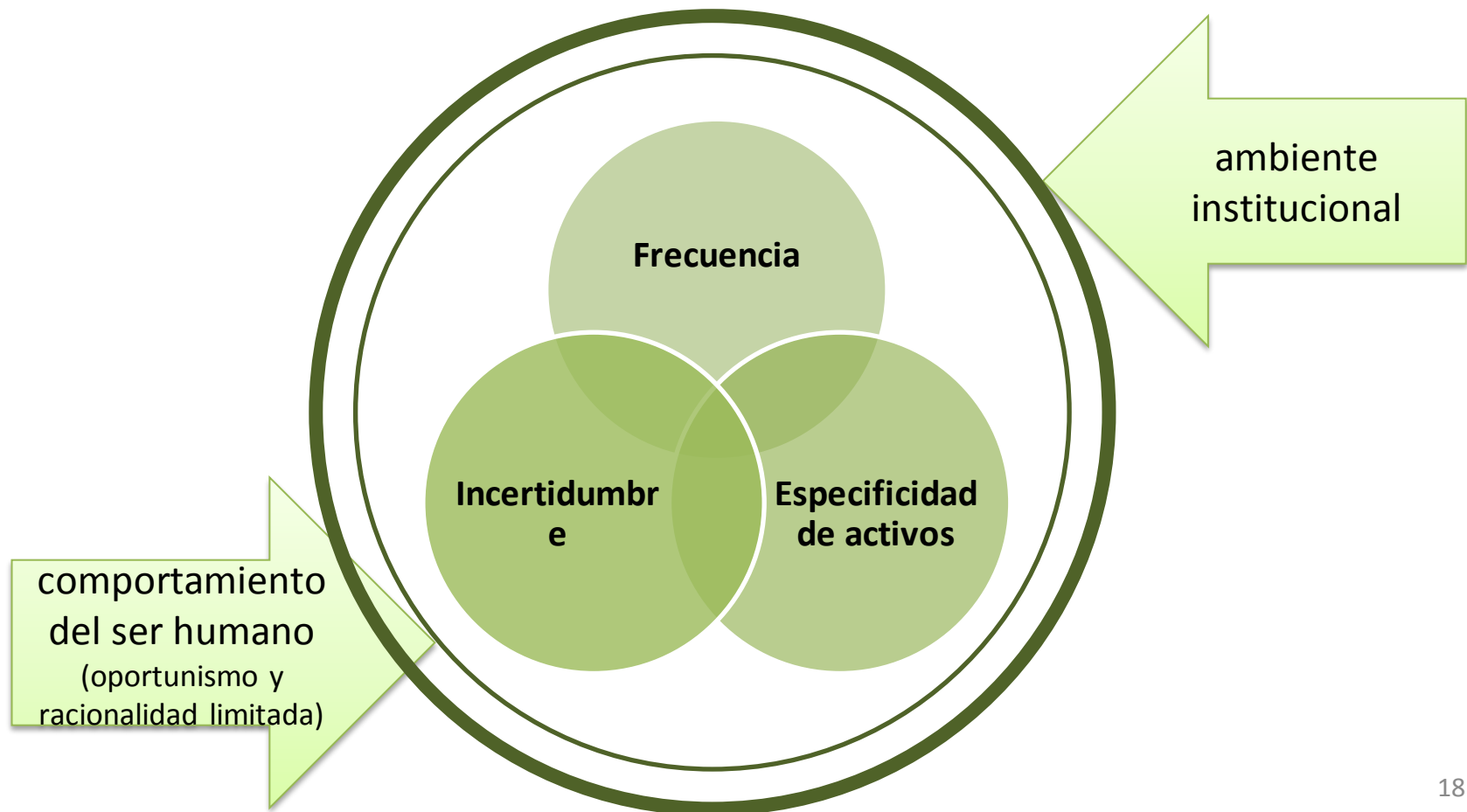
“la unidad de todo análisis debería ser la transacción, y por ende se debería entender cuándo el mecanismo vía precio (mercado) es eficiente para llevar a cabo la transacción (o sea, los costos de utilización del mercado son bajos)”





Atributos de la transacción

- Williamson menciona que el mecanismo de coordinación o estructura de gobernanza dependerá de los atributos de la transacción





Costos de transacción

- En la medida que ha avanzado la agroindustrialización, la incertidumbre y la especificidad de los activos también aumentó haciendo que el mecanismo de coordinación vía-precio genere altos costos de transacción (en base a Chaddad & Cook, 1996), pasando así a relaciones más complejas enfocadas en generar sistemas eficientes.





Fallas del mercado

Los modelos neo-clásicos, como los que derivan de la demanda y los mecanismos de transmisión de precios, pueden considerar las relaciones intersectoriales, aunque afirman que los precios reflejan toda la información relevante para las necesidades de las organizaciones y las estrategias de las mismas.

- Existencia de externalidades (positivas y negativas). Ejem. Mercado de aguas.
- Mercados con información incompleta o altos costos iniciales Ejem. Asistencia técnica, mercado financiero
- Mercados distorsionados debido a: subsidios, monopolios, costos de transacción (gestión, negociación).
- Bienes públicos: No excluyente, no rival. Ejm, Investigación, sanidad, titulación, información, etc.

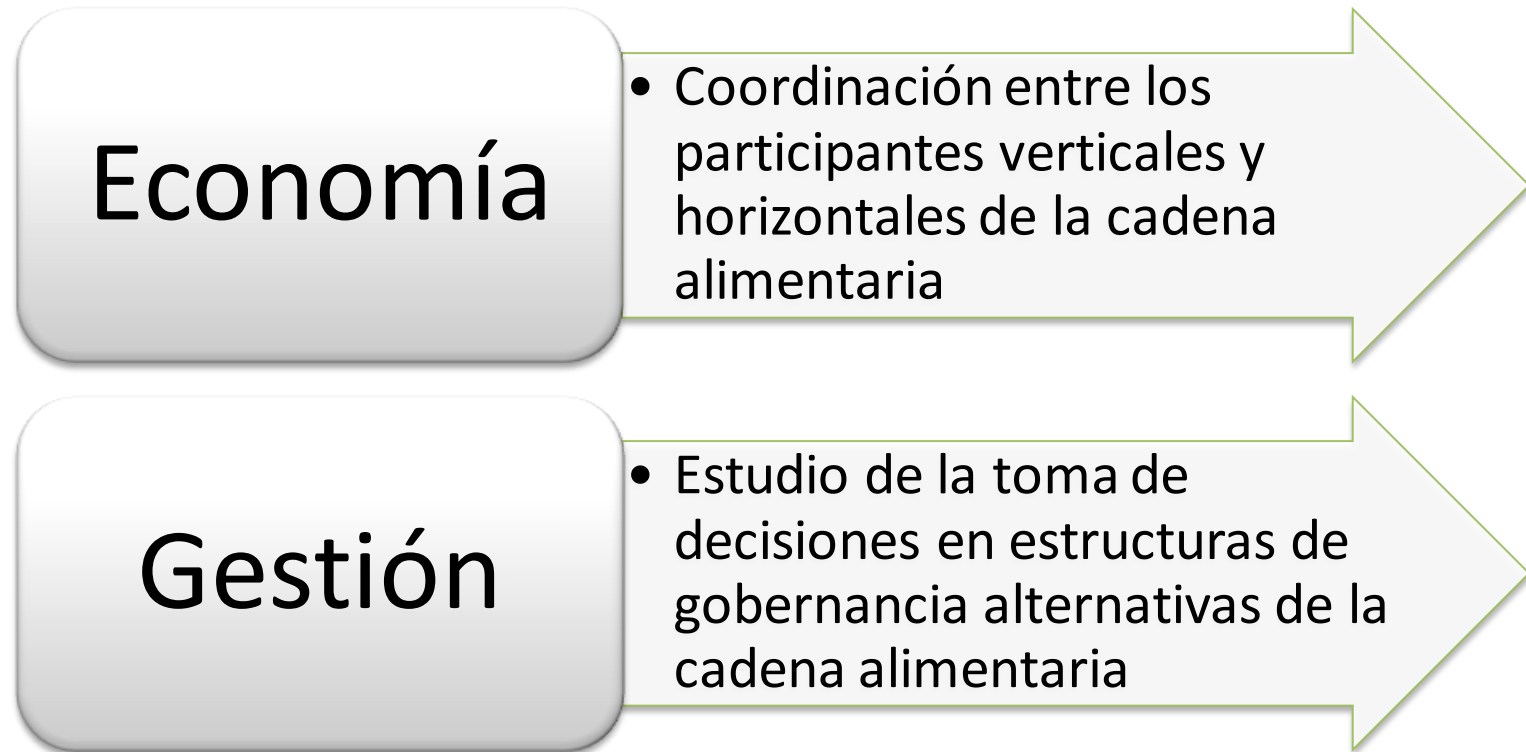
Cuando esto no ocurre, la teoría menciona que las fallas de mercados pueden ser “corregidas” con una apropiada definición de los derechos de propiedad a través de otras estructuras de gobernanza (contratos o integración vertical).

Los costos de transacción y las consideraciones del ambiente institucional son importantes para determinar los modos de gobernanza y luego ser de fundamental importancia en entender y diseñar estructuras de gobernanza en los agronegocios.



Niveles de análisis

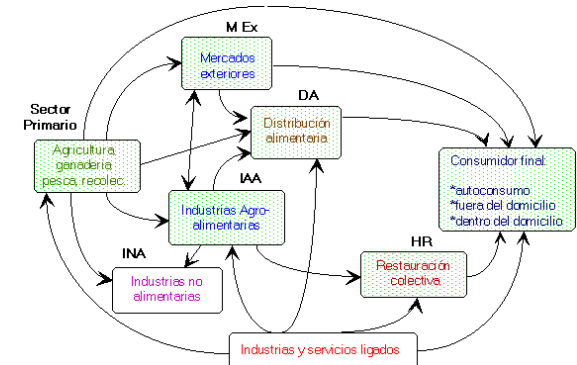
- El concepto de agronegocios evolucionó en dos niveles paralelos de análisis:





Resumen

- 1. La aproximación a los agronegocios es una aproximación sistémica** que delimita sistemas abiertos contruidos verticalmente “del campo al plato”; el sistema agroalimentario aparece como un todo expresado en cadenas de abastecimiento que recorren la producción, la transformación y la distribución.
- 2. La aproximación al sistema agroalimentario se lleva adelante desde distintos abordajes teóricos:** el Agribusiness (commodity systems), filieres, redes de empresas y distritos agroindustriales y comerciales. De alguna manera, estas distintas aproximaciones sistémicas teóricas cubren toda la gama de expresión real del negocio agroalimentario y constituyen un conjunto de análisis apropiado.





Resumen

3. El núcleo teórico esta conformado por la nueva economía institucional, la organización industrial, los costos de transacción, los derechos de propiedad, la agencia, el evolucionismo, las convenciones y la regulación.





Resumen

3. La conjunción de la aproximación sistémica y el núcleo teórico conforma el **“sistema de agronegocios coasiano”** que conceptualiza al sistema agroalimentario como un “nexus de contratos” que coordina (governancia) la cadena de valor focalizado en el consumidor. Siendo en este caso la transacción la unidad de análisis de las relaciones.
4. **El marco operativo o la intervención se focalizan en los mecanismos de gobernanza y coordinación** de los distintos subsistemas, conformados en torno a un producto, una región o una empresa focal, que atienden distintos segmentos de mercado.





Elementos de análisis

Agronegocios

por David Pérez Castillo, M.C.





Definición



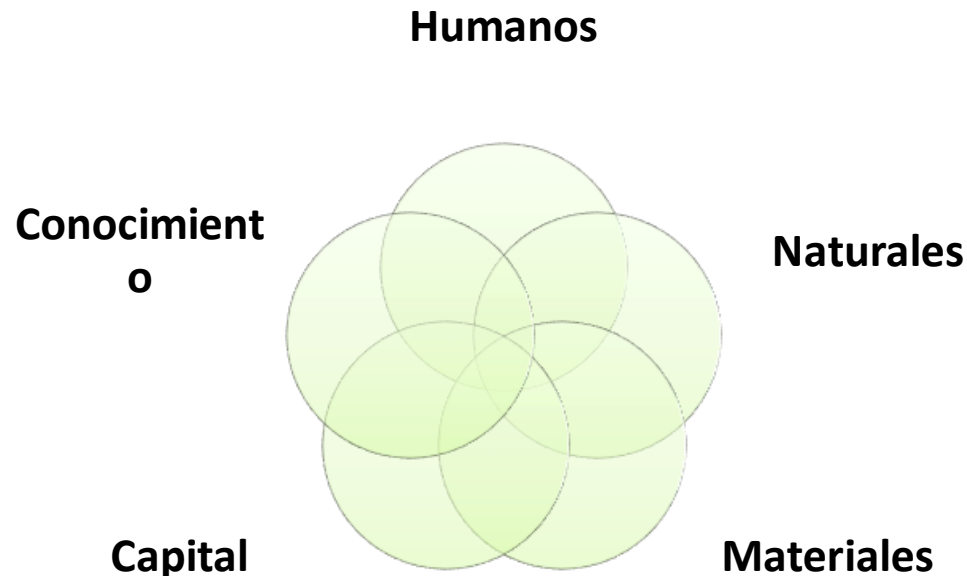
*“El agronegocio es la **unidad de decisiones que combina recursos** naturales (tierra, agua, clima, etc.), humanos, capital, conocimiento (tecnología) e información **para producir bienes** de origen vegetal, animal y/o a la transformación de los mismos en bienes intermedios o de consumo final **para un mercado determinado y dentro de una operación rentable.**”*



Elementos

1. Recursos

Aquellos elementos que pueden ser utilizados en un proceso de producción, beneficiado y/o transformación.

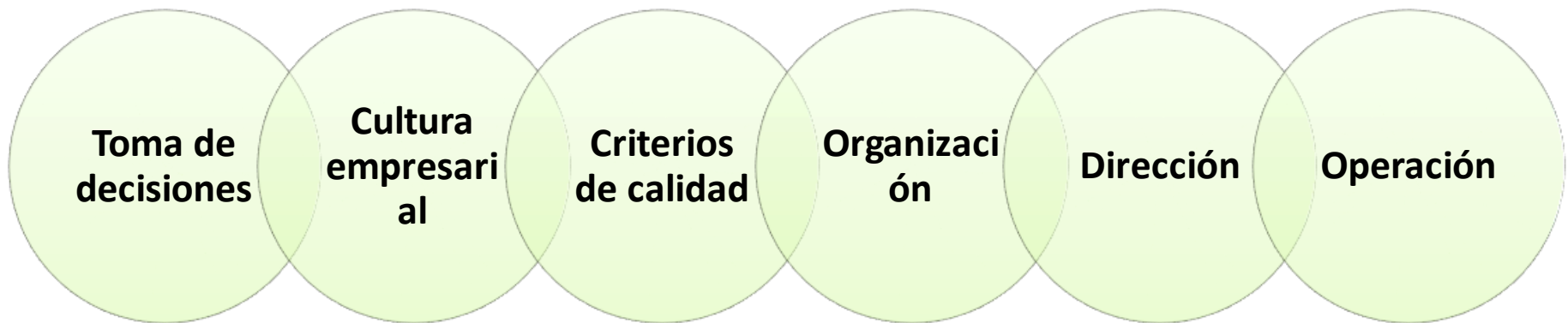




Elementos

2. Sistemas y procesos

La forma mediante los cuales se articulan y relacionan los recursos.

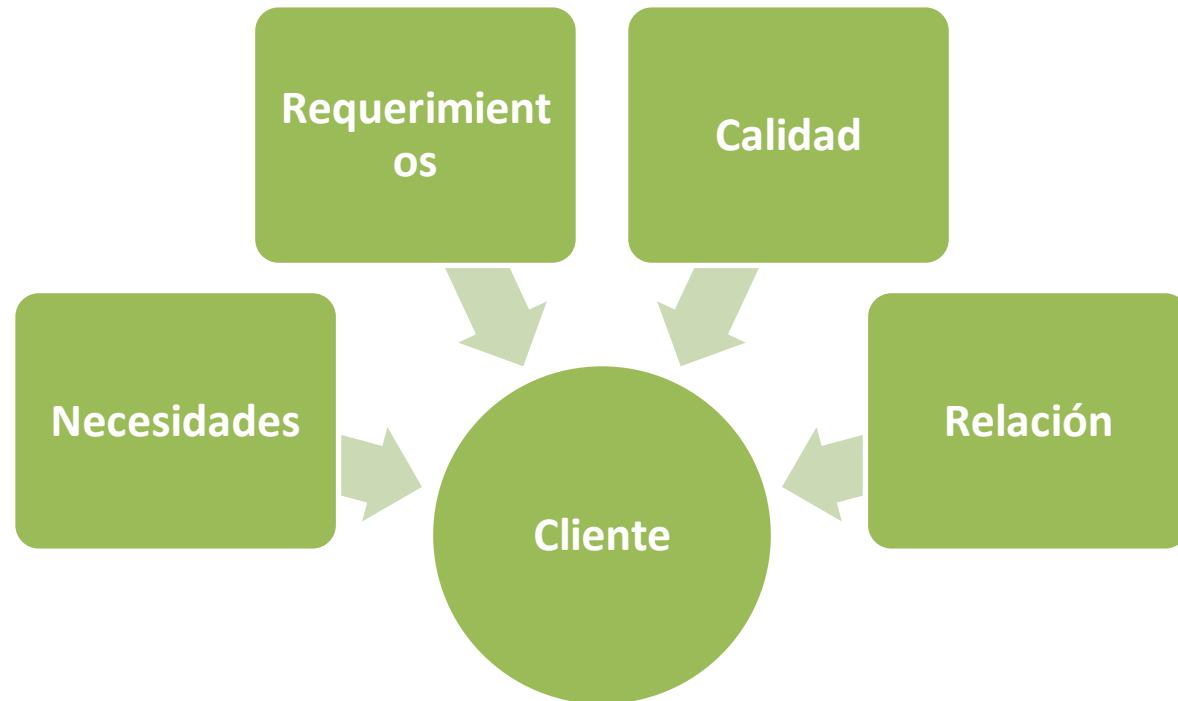




Elementos

3. Producto y cliente

Finalidad en evolución y objeto de ser de la empresa.





Elementos

4. Entorno

Factores externos que influyen en mayor o menor medida en la empresa.





Planeación estratégica

Agronegocios

por David Pérez Castillo, M.C.





Objetivos del agronegocio

- Identificar y promover proyectos
- Generar valor agregado
- Impulsar procesos autogestivos
- Conformar plataformas de innovación
- Desarrollar metodologías



Factores que influyen

- Ubicación y extensión del predio.
- Características naturales y climáticas
- Interacción con otras zonas
- Disponibilidad y uso de recursos naturales
- Acceso a recursos tecnológicos y financieros
- Globalización
- Competencia



Claves del éxito

- **Liderazgo:** generalmente es externo pero con sentido social. Facilita la participación y confianza.
- **Autogestión:** participación individual y colectiva en la toma de decisiones.
- **Servicios de apoyo:** instituciones gubernamentales, no gubernamentales, religiosas, financieras, etc.
- **Estrategias de mercado:** posicionamiento y diferenciación.
- **Esquemas empresariales:** pactos e integración



Concepto

- La Planeación Estratégica y el Diseño Organizacional son herramientas que constituyen un recurso pilar.
- Para la gerencia = objetivos y acciones

“...es el proceso continuo que consiste en adoptar en el presente decisiones (asumir riesgos) empresariales sistemáticamente, con el mayor conocimiento posible de los resultados futuros; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones, comparándolas con las expectativas mediante la retroalimentación sistemáticamente organizada”

P. Drucker



Principios



Racionalidad

- Seleccionar alternativas
- Maximizar recursos

Previsión

- Predecir el futuro
- Ejecutar planes

Universalidad

- Tecnología, economía
- Política, social, cultural

Unidad

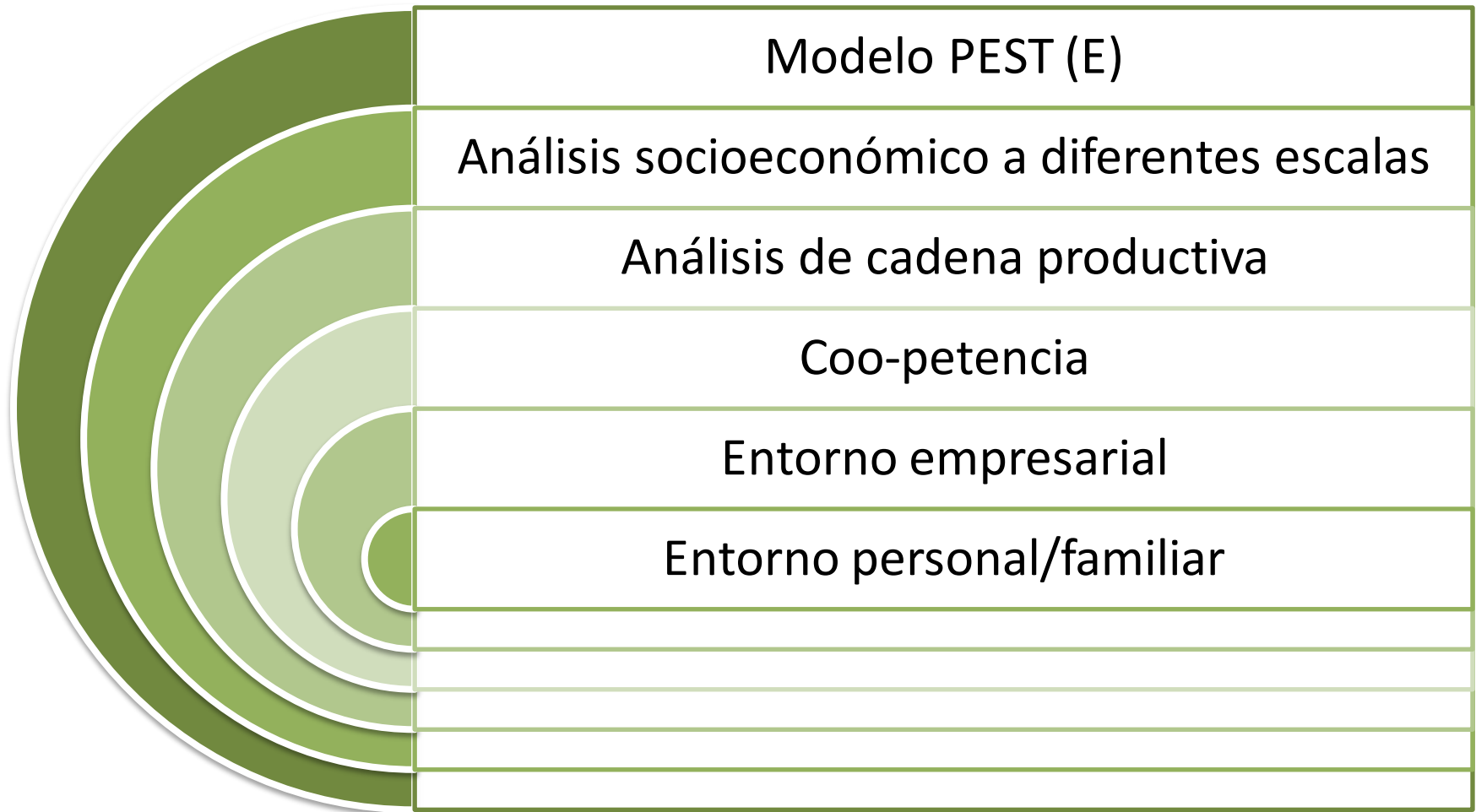
- Coordinar
- Actuar

Continuidad

- Permanencia
- Enfoque



Modelos de aproximación





Gestión empresarial del agronegocio

Agronegocios

por David Pérez Castillo, M.C.





Concepto

- La gestión posee sus pilares en la organización.
- Ninguna empresa puede subsistir sin algún tipo de beneficio.

*La gestión consiste en la **correcta utilización** de los limitados **recursos** disponibles, logrando **persuadir y motivar** constantemente a todas las fuentes del **capital** empresarial.*



La gestión empresarial

- ¿Quién hace la gestión empresarial?
- *¿De qué depende una buena gestión empresarial?*
- *¿En qué consiste una buena gestión empresarial?*
- *¿Cómo se logra una buena gestión empresarial?*
- *¿Qué se necesita para tener una buena gestión empresarial?*





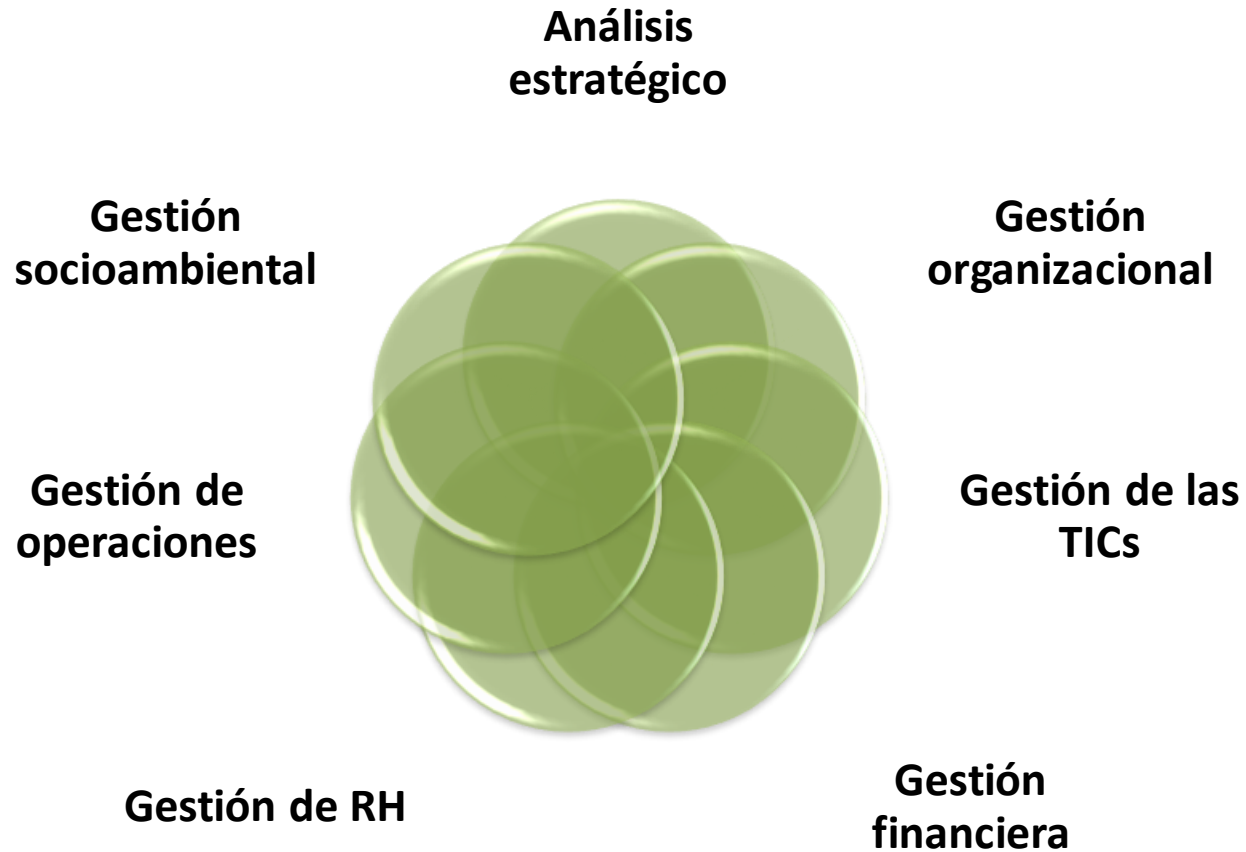
La gestión empresarial

- Es la actividad que pretende mejorar la competitividad.
- Recae en los tomadores de decisiones.
- **Una optima gestión no solo busca hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas.**
- Comienza identificando factores clave.
- Su objetivo es poder adaptarse a los vertiginosos cambios.





Técnicas de gestión





Técnicas de gestión

1. Análisis estratégico

- Consiste en diagnosticar el escenario.
- Identificar los elementos políticos, económico, y sociales.
- Evaluar condiciones nacionales e internacionales.
- Analizar los agentes empresariales externos.





Técnicas de gestión

2. Gestión organizacional

- Gestión del proceso administrativo
- Planificación de la participación.
- Definición de estrategia, metas y objetivos.
- Determinar funciones y estructuras.
- Delegando responsabilidades y autoridad





Técnicas de gestión



3. Gestión de la tecnología de la información

- Definir información indispensable.
- Gestionar las necesidades y flujos.
- Aplicar los sistemas de información.
- Comunicación interna y externa.



Técnicas de gestión



4. Gestión financiera

- Obtener dinero y recursos
- Créditos al menor costo posible
- Asignar, controlar y evaluar el uso de recursos.
- Lograr máximos rendimientos.
- Controlar el registro contable.



Técnicas de gestión

5. Gestión de recursos humanos

- Definir competencias y habilidades.
- Búsqueda y selección
- Mantenimiento y desarrollo
- Gestión durante procesos
- Extracción de máximo potencial





Técnicas de gestión

6. Gestión socioambiental

- Identificar impactos
- Definir potenciales de contribución
- Transmitir una cultura socioambiental
- Establecer sistemas
- Generar valor por “dar”





Capacidades y habilidades

Principios





Capacidades y habilidades

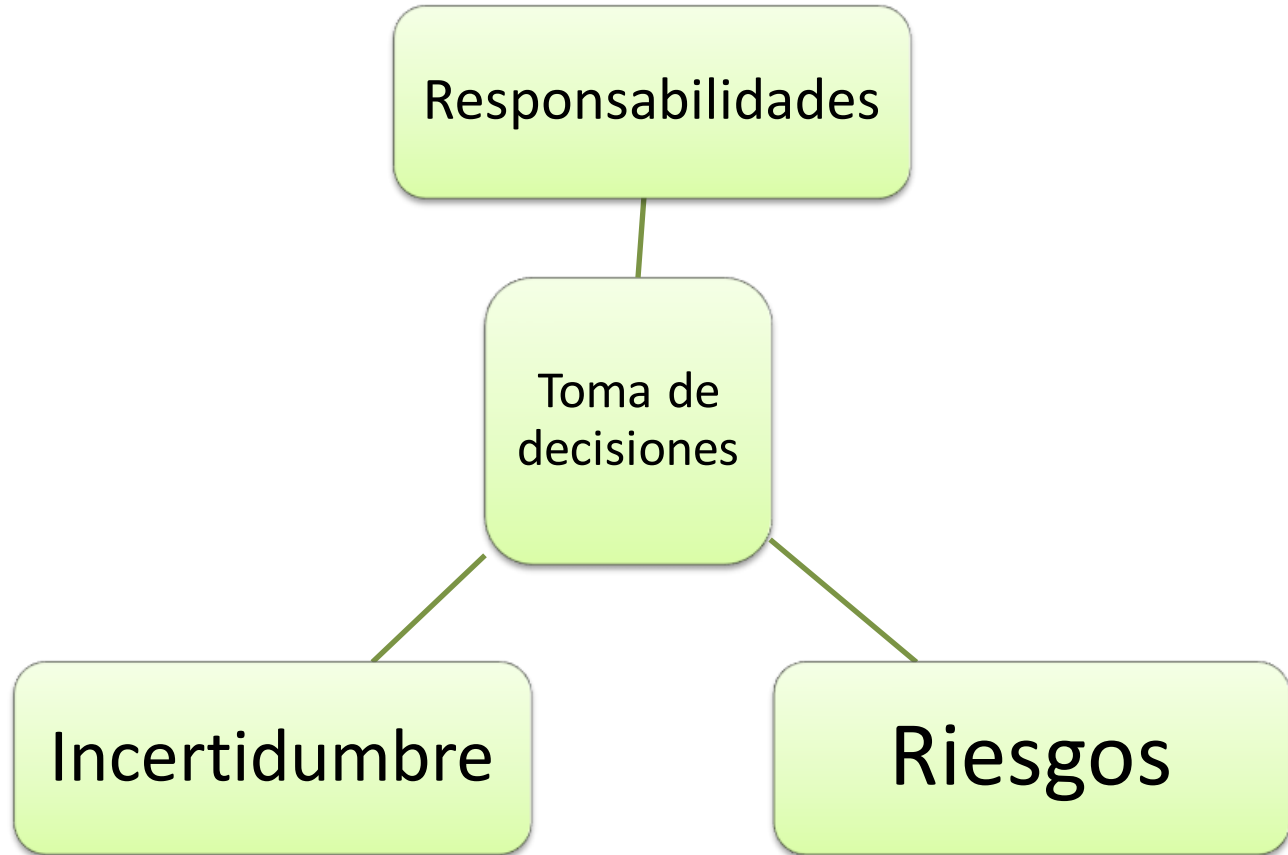
Creadoras





Capacidades y habilidades

Templanza





Capacidades y habilidades

Sociales

Supervisión y control

Paciencia y escucha

Liderazgo

Manejar conflictos

Entusiasmar



Comprender y empatizar

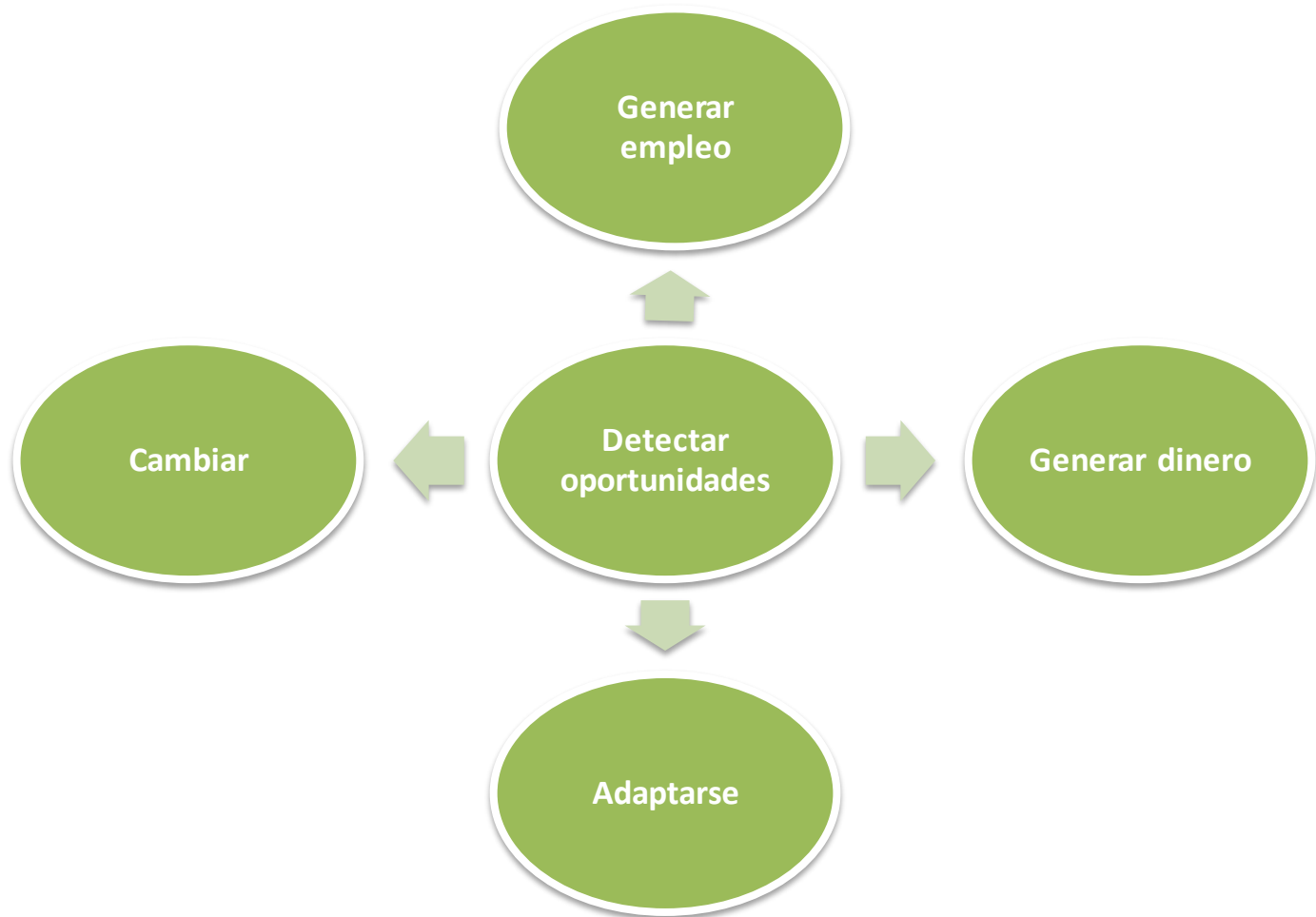
Transmitir visión





Capacidades y habilidades

Negocio





Capacidades y habilidades

Técnicas





Bibliografía

Agronegocios
por David Pérez Castillo, M.C.





Bibliografía

- Aguilar Valdes, Alfredo. (2006) Tratado para administrar los agronegocios. Editorial Limusa.
- Barrera Rodríguez, Ariadna Isabel; Baca Del Moral, Julio; Santoyo Cortés, Horacio Vinicio; Reyes Altamirano
- Cárdenas, J. (2013) Propuesta metodológica para analizar la competitividad de redes de valor agroindustriales. Revista Mexicana de Agronegocios, vol. XVII, núm. 32, enero-junio, 2013, pp. 231-244
- Porter, M. (1984) Ventaja Competitiva. Editorial CECSA.
- Vieites, Carlos M. (2007) Agronegocios alternativos : enfoque, importancia y bases para la generación de actividades agropecuarias no tradicionales. Editorial Hemisferio sur.