



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**
 - **Planeación**
- V. Principios y conceptos contables
- VI. Estados financieros
- VII. Razones financieras

- Unidad de competencia IV

- El Proceso Administrativo Agropecuario

- Introducción:

- El desarrollo y aplicación de los conceptos administrativos que se exponen como parte de la unidad de competencia, se facilitará a través de su desarrollo teórico y práctico, por lo que se planea desarrollar actividades en clase como exposiciones por parte del alumno, foros, mesas redondas y exámenes para cumplir el siguiente objetivo:
- Objetivo: Analizar el proceso administrativo como herramienta para el uso eficiente y eficaz de los recursos en los sistemas de producción agrícola



• Contextualización

- El objetivo antes citado, llevará al análisis y desarrollo del Proceso Administrativo Agropecuario (PAA) partiendo de la función planeación y las sub funciones objetivos, previsión, políticas, programas, procedimientos y toma de decisión, a través de exposiciones en clase y aplicación práctica por parte del alumno, mediante el diseño de una empresa agroindustrial que considere cinco áreas funcionales (compras, producción, ventas, recursos humanos y finanzas), cuyo documento terminado será el producto final del P.A.A.
- Dichos temas tienen como finalidad justificar su inserción en el programa de Estudios de la licenciatura y fomentar el interés del alumno previo al desarrollo del resto de las unidades de competencia y actividades planeadas como parte del curso taller.



- Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión
 - Es mucho más probable que la organización alcance sus metas
 - Por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo



EL PROCESO ADMINISTRATIVO

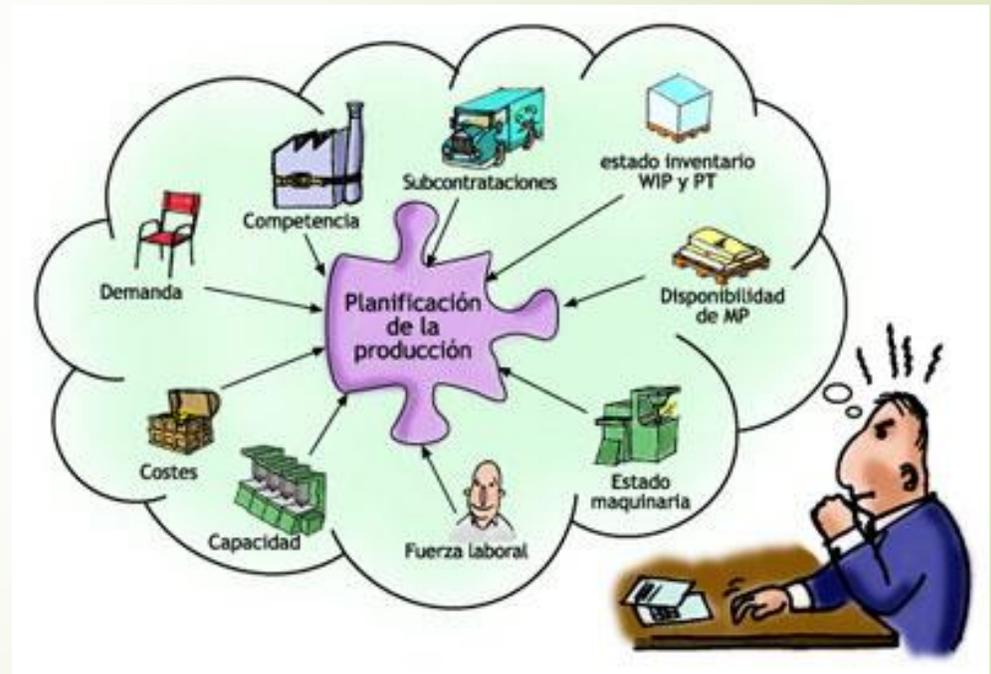


- **Fase mecánica.** Es donde se realiza la estructura principal de la empresa correspondiendo a las funciones de:

- **Planeación**
- **Organización**

•**La etapa de la Planificación.** Consiste en fijar el curso concreto de acción que se va seguir, estableciendo principios que orientaran la secuencia de las operaciones y determinar los tiempos de los recursos necesarios para su realización

•**La etapa de la organización.** Consiste en agrupar las actividades y recursos que se estiman necesarios para lograr los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando funciones a las personas, delegando autoridad y responsabilidad



- **Fase dinámica.** En ella, se realiza la ejecución de lo planeado y organizado con eficiencia y eficacia, comprende las funciones de:

- **Integración**
 - **Dirección**
- Se enfoca en guiar, vigilar, supervisar, motivar y comunicar a los subordinados el procedimiento con la finalidad de alcanzar los objetivos de la entidad

- **Control.** Establece las normas, recolección y concentración de datos, comparación, determinación de diferencias, interpretación, investigación y corrección de desviaciones



- Aguilar, 2009, p.10, establece que una manera de definir la administración consiste en ver lo que ésta realiza, hecho que conduce a las llamadas **funciones administrativas**

- **Planeación.**
- **Organización.**
- **Integración.**
- **Dirección**
- **Control**

PROCESO ADMINISTRATIVO



• **Planeación:**

- Función inicial en toda técnica administrativa, consiste en **pensar, juzgar y decidir sobre las demás funciones de la administración**
- **Proceso reflexivo durante el cual se elige la mejor alternativa que servirá para alcanzar los objetivos de la empresa**

Preguntas	Función administrativa	Resultados
¿Qué se requiere hacer? ¿Qué se va hacer? ¿Qué cursos de acción deben adaptarse? ¿Cómo se va hacer? ¿Cuándo se va hacer?	PLANEACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Estudio del medio ambiente• Establecer objetivos• Pronosticar el futuro• Determinar los recursos necesarios• Revisar y ajustar el plan según resultados del control• Previsión durante todo el proceso de planeación



- Es necesario destacar que esta función es la preparación del trabajo y no la ejecución de él

La función planeación, tiene las siguientes sub funciones:

- Objetivos
- Previsión
- Políticas
- Programas
- Procedimientos
- Toma de decisión



Alfredo Aguilar Valdés



• Estrategias

• Reglas

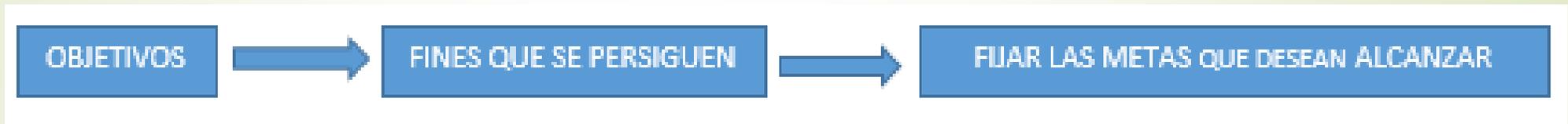
• Presupuesto



Javier Benavides Pañeda

• **Objetivos.**

- En toda actividad es conveniente definir claramente **cuáles son los objetivos** fundamentales de una empresa que se pretende iniciar o continuar y/o mejorar un plan de desarrollo



“El fin es de carácter cualitativo y la meta de carácter cuantitativo”

Para el autor al estructurar un objetivo se debe tomar en consideración los siguientes requisitos:

1. Claros
2. Cuantificados y susceptibles de ser medidos
3. Que sean realistas
4. Entendibles, por ser específicos y conocidos o identificados por todas las personas que intervienen en la planeación de la explotación

- **Clasificación de los objetivos:**
 - Objetivo general de la explotación
 - Objetivo específico
 - Objetivo de grupo
 - Objetivo de área de trabajo o departamento
 - Objetivo individual





- **Previsión:**

- Implica la anticipación de acontecimientos y situaciones futuras sin la cual sería muy difícil hacer planes
 - Etapa de la administración en que, con base en las condiciones futuras se determinan los principales cursos de acción que mayor convengan a los planes de la empresa

- **Aspectos a considerar en la sub función previsión**

- Investigar detenidamente los factores positivos y negativos que ayudan o limitan el logro total de los objetivos, fines y metas
- Vigilar los distintos medios y cursos alternativos de acción que permitan escoger alguno de ellos con una base sólida del plan



- La presente actividad es considerada como sinónimo de planeación y su cometido es la elaboración y diseño de pronósticos que orienten de mejor manera el futuro de la empresa y su proceso de producción así como las consecuencias económico-administrativa

PLANEACIÓN → **PREVISIÓN:** Acción de disponer lo que convenga para atender las necesidades previsibles o futuras

PREVISIÓN: → "Determinación anticipada del tiempo"
Pronosticar: Predecir el futuro

Pronósticos:



Acción: Calcular y medir lo que puede suceder (1,5,10 años)

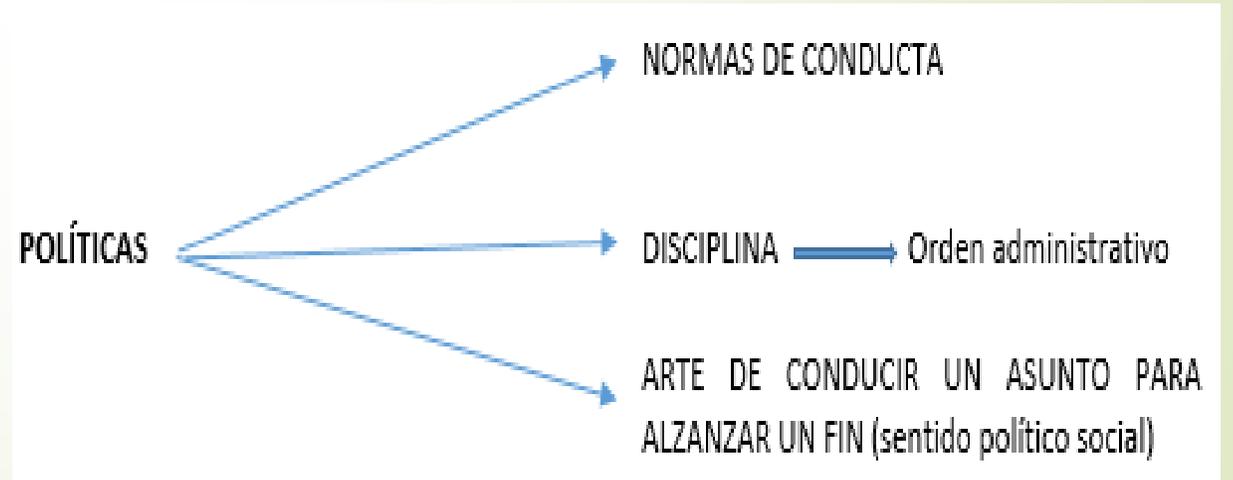
- **Estrategia.**

- Enfoque general de las acciones que se ejecutarán para alcanzar los objetivos
- Acciones ventajosas para superar al enemigo
- Define el modo o plan de acción para asignar recursos con el fin de ganar una ventaja competitiva y lograr el objetivo (s), con un nivel de riesgo aceptable



- **Políticas:**

- Etapa de la planeación en la que se establecen las reglas del juego y se ponen las cartas sobre la mesa, es decir, se aclaran las normas generales de conducta y disciplina con las que se va a dirigir y conducir el elemento humano



- **Las políticas son normas o reglas generales que rigen el proceso productivo en una empresa y establecen la adecuación de intereses laborales en las personas involucradas en la producción agropecuaria**
 - Enunciado que señala criterios o guías para tomar decisiones como:
 - Una decisión que se aplica a todas las situaciones similares
 - Una orientación clara hacia dónde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo
 - La manera consistente de tratar a la gente
 - Un lineamiento que facilita las decisiones en actividades rutinarias
 - Lo que la dirección desea se haga en cada situación definida



- **Utilidad de las políticas:**

- Ayudan a evitar lentitud, defectos y pérdidas de tiempo en las actividades y procesos de la organización
- Permiten visualizar un camino claro, preciso y seguro para las actividades y puntos críticos en los que se requiere una decisión

- **De donde salen las políticas:**

- Surgen en todas las actividades en que las personas se desenvuelven dentro de la organización
 - En procesos de planeación
 - Atención a visitantes
 - Recepción de materiales
 - Pago a proveedores
 - Elaboración y entrega de pedidos
 - Contratación y evaluación de personal, entre otras



- El desarrollo de una planeación agropecuaria correcta, considera señalar las “políticas” por área en coordinación con el estudio de mercado, el estudio técnico y el estudio financiero





- **Reglas:**

- Consisten en una explicación clara, puntual e inflexible de lo que debe hacerse y lo que no debe hacerse
- Son decisiones administrativas para normar la actividad general de la empresa

- **Utilidad de las reglas.**

- **Metodizar la disciplina de todos los miembros de la organización**
 - Reglamento interior de trabajo, formulado considerando las disposiciones legales que establece la Ley federal del Trabajo
- **Destacar que tanto las políticas como las normas o reglas conforman la normatividad de la empresa y su diferencia consiste en:**
 - Las políticas permiten la discrecionalidad para el administrador en las decisiones
 - Las reglas deben seguirse y acatarse con independencia de la situación y del poder o autoridad que ostente la persona a quien han de aplicarse

- **Programas**

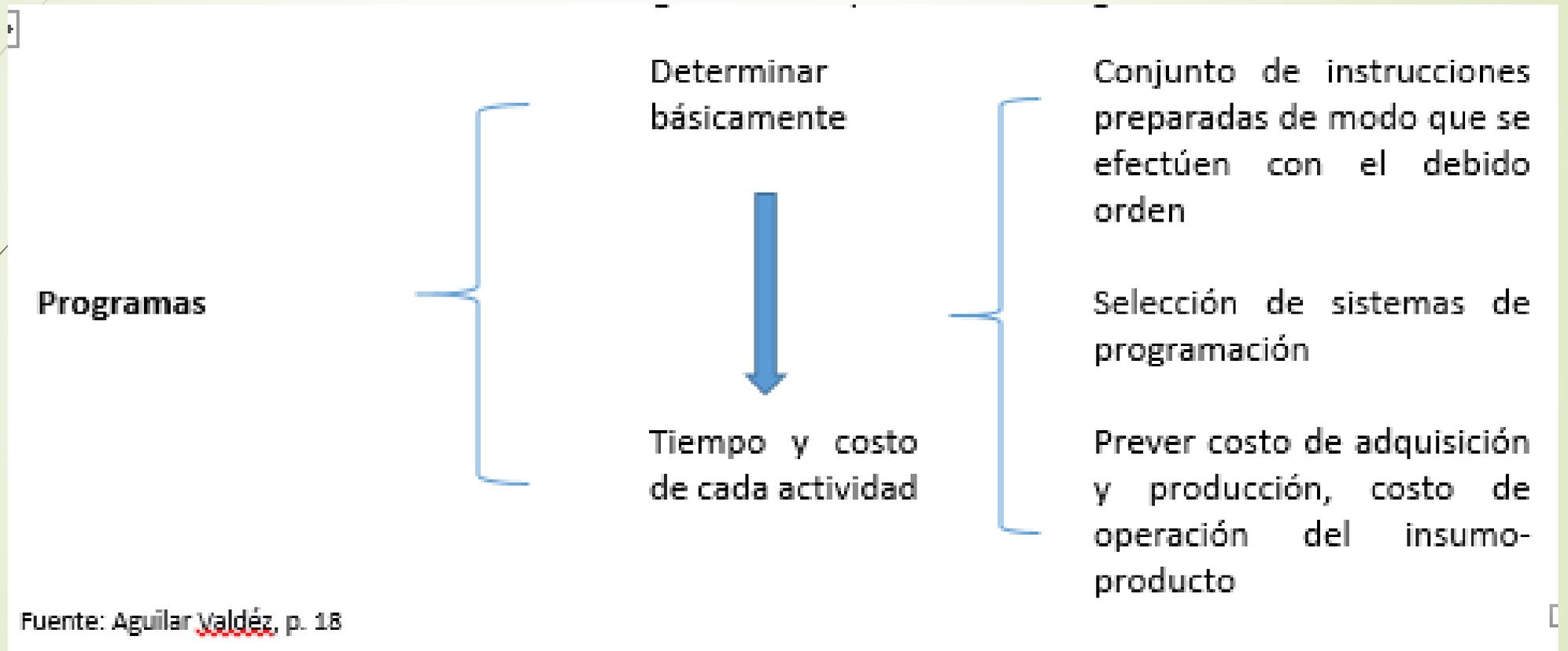
- **La programación** es un método sistemático que determina, si no es posible el plan perfecto, si el más conveniente y económico, mediante el cual se logre la maximización de los ingresos o la minimización de los costos dentro de las limitaciones de los recursos disponibles por unidad productiva
- **Programa:** Es una acción planeada y diseñada para alcanzar un objetivo predeterminado, variando en función del tipo y estructura de las actividades agrícolas, ganaderas o agroindustriales



- Benavides, p. 37, afirma que es probable que los programas sean el tipo de plan más difícil de entender pues son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignación de trabajo, recursos financieros y humanos requeridos para su cumplimiento
- **Los principales programas se encuentran bajo distintas formas:**
- Investigación
- Ampliación de instalaciones
- Inventarios
- Requisitos de producción
- Necesidades financieras
- Capacitación y entrenamiento, entre otros

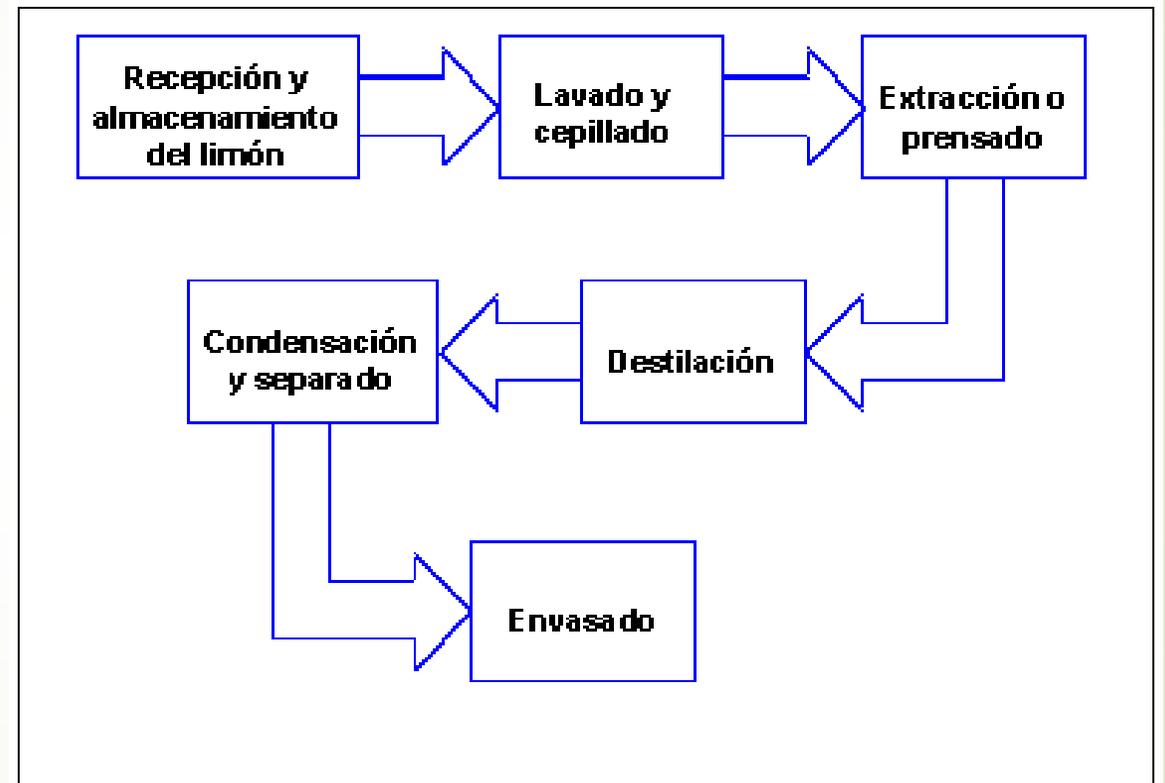


- Resumiendo:



- **La programación abarca las siguientes actividades:**

- Señalar claramente cada una de las actividades que conforman el proceso productivo
- Diseñar objetivos para cada una de las etapas productivas de la organización
- Determinar los pasos del proceso productivo en una secuencia lógica
- Detectar las necesidades de recursos humanos, materiales y animales indispensables para cada actividad
- Fijar el tiempo y costo para cada actividad que se realizará



Tipos de programas:

- **Programas operativos:** Se refiere a la determinación de programas relacionados con la actividad humana, o sea las acciones que empleados y trabajadores deben llevar a cabo dentro de una organización, calculando el costo aproximado, por ejemplo:
 - Adquisición de materia prima
 - Almacenamiento
 - Cantidad de producto transformado en forma diaria
 - Comercialización, entre otros
- **Programas Financieros:** Denota la utilización de recursos o apoyos económicos para cada actividad, determinando los gastos que se efectuarán con la mayor exactitud posible, ejemplo:

1. Análisis de costos

2. Presupuesto parcial y total de la organización

3. Gastos generales y específicos

1. Programa de

financiamiento

2. Programa de pago

- **Programas Mixtos:** Es una combinación de las dos anteriores



- **Presupuestos:**

- Instrumento que requiere de planeación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas-máquina esperado

- **Utilidad del presupuesto.**

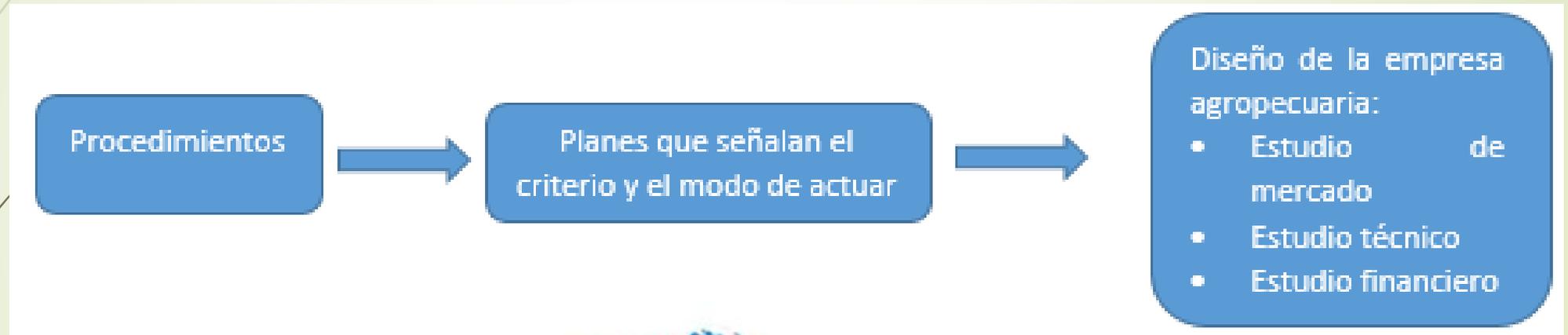
- Necesario para el control,
- Pone en marcha un programa y puede ser en sí mismo un programa

- **Ventajas de utilizar un presupuesto.**

- Obliga a la gente a planear y, como se realiza con cifras, obliga a la precisión en la planeación
- Todas las organizaciones hacen planes, no se puede concebir alguna cuyos ejecutivos no estén pensando en el futuro, es decir, cuáles son sus objetivos y cuál será el mejor método para lograrlos.

• Procedimientos

- Aguilar Valdés menciona que son los planes que señalan el criterio y el modo de actuar en forma más precisa y detallada que las políticas; van aparejados a los programas, ya que complementan y apoyan su acción



- **El estudio de mercado.** Es fundamental en un proyecto, en atención a que solamente cuando se conoce el ambiente en el cual se introducirá una nueva empresa, se podrán prever las condiciones que enfrentará y los resultados que pueden esperar

- **El estudio de mercado da respuesta a las siguientes preguntas:**

- ¿Qué producir?

- ¿Para quién producir?

- ¿Cómo producir?

- ¿Cuándo producir?

- ¿Cuánto producir?

- ¿Dónde producir?

- **Contenido de un estudio de mercado:**

- Objetivos
- Identificación del producto
- Análisis de la demanda y oferta actuales
- Proyección de las tendencias y variables
- Aspectos de comercialización
- Selección de un programa de producción y ventas

*Todos los aspectos pueden estudiarse a distintos niveles de profundidad



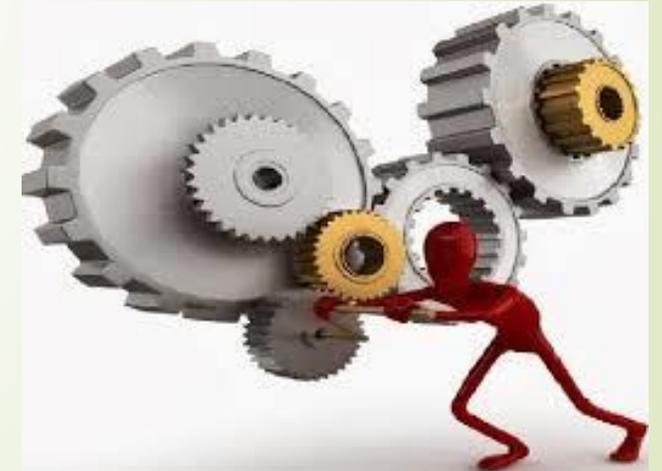
- **Estudio Técnico**

- **Objetivo:**

- Demostrar si el proyecto de inversión es o no técnicamente factible, justificando además, desde un punto de vista económico, haber seleccionado la mejor alternativa en tamaño, localización y proceso productivo para abastecer el mercado demandante del bien o servicio a producir

- **El estudio técnico da respuesta a las siguientes preguntas:**

- ¿Cómo producir lo que el mercado demanda?
- ¿Cuál debe ser la combinación de factores productivos?
- ¿Dónde producir?
- ¿Qué materias primas e insumos se requieren?
- ¿Qué equipos e instalaciones físicas se necesitan?
- ¿Cuánto y cuándo producir?

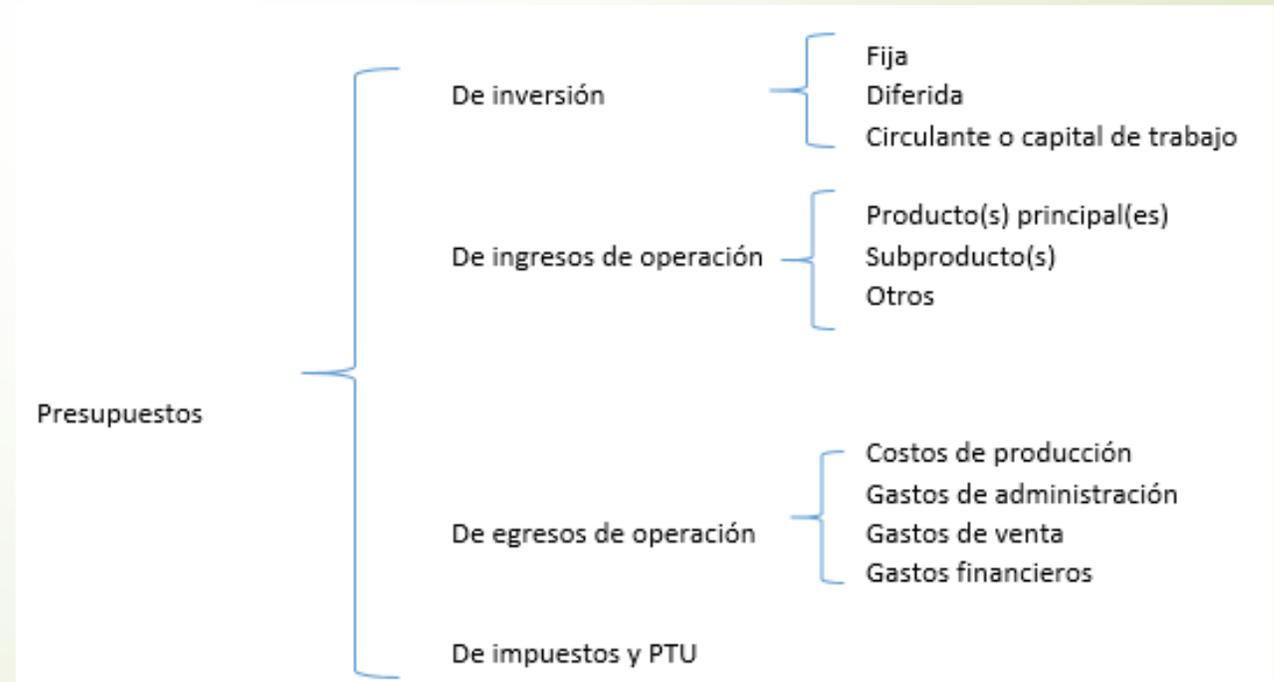


- En un proyecto de inversión deben considerarse fundamentalmente cuatro grandes bloques dentro del presente apartado:
 - El estudio de las materias primas
 - Localización general y específica del proyecto
 - Dimensionamiento o tamaño de la planta; y
 - El estudio de ingeniería del proyecto



- **Estudio financiero.**

- **Objetivo:** Aportar una estrategia que permita al proyecto allegarse recursos necesarios para su implantación y contar con la suficiente liquidez y solvencia, para desarrollar ininterrumpidamente operaciones productivas y comerciales
- Permite estimar la rentabilidad de los recursos que se utilizarán
- **Aspectos a considerar en un estudio financiero:**



Cafeteria

PRESUPUESTO DE INVERSION

CONCEPTOS	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
ACTIVO FIJO				
MAQUINA PARA HACER CAFÉ SEMIAUTOMATICA PARA CAFÉ EXPRESSO Y CAPUCCINO	equipo	1	\$ 96,900.00	\$ 96,900.00
Molino dosificador Marca La Pavoni Tolva 1kg	equipo	1	\$ 23,500.00	\$ 23,500.00
Licuadaora comercial Marca Hamilton Beach Modelo EMPEST 650 160 volts-60 Hz	equipo	1	\$ 8,700.00	\$ 8,700.00
Módulo caja Vista Exterior e Interior 0.65 largo, 0.70 prof., 0.95 alto 4 cajones	pieza	1	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Módulo cajonera Vista Exterior 1.00 largo, 0.70 prof., 0.95 alto 4 cajones 3 entrepaños	pieza	1	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00
Módulo máquina para café Vista Exterior e Interior 1.34 largo, 0.70 prof., 0.95 alto 4	pieza	1	\$ 8,800.00	\$ 8,800.00
Caja registradora y equipo de computo	lote	1	\$ 22,000.00	\$ 22,000.00
Vitrinas Pasteleras	pieza	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
Refrigerador	equipo	2	\$ 7,300.00	\$ 14,600.00
Compactador, dispensador de crema batida, brochas y trapos de lim-pieza, jarra para	lote	1	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00
Juego de tazas de porcelana 10 onzas	lote	5	\$ 560.00	\$ 2,800.00
Subtotal				\$ 206,300.00
ACTIVO DIFERIDO				
Asistencia Tecnica	Servicio	1	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00
Constitucion legal	Servicio	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
Subtotal				\$ 37,000.00
CAPITAL DE TRABAJO				
Mano de obra	Presupuesto	1	\$ 14,640.00	\$ 14,640.00
Materia prima e insumos	Presupuesto	1	\$ 14,418.80	\$ 14,418.80
Servicios y otros	Presupuesto	1	\$ 2,450.00	\$ 2,450.00
Subtotal				\$ 14,640.00
TOTAL				\$ 257,940.00

www.agroproyectos.org

• Toma de decisión.

- Las decisiones en la función administrativa inicial, están vinculadas a escoger la mejor alternativa para la determinación correcta de qué, cuándo, cómo, etc., y las limitaciones que pueden detener la futura integración empresarial
- La decisión es una etapa esencial de la planeación y siempre estará vinculada a todo proceso administrativo
- Generalmente se activa en la parte final de la primera función y es cuando el conjunto de ideas y juicios elaborados se materializan y se toman las decisiones correspondientes para alcanzar la mejor alternativa



- **Resumen:**

- La función planeación se desarrolló, considerando las sub funciones de:

- Objetivos

- Previsión

- Estrategias

- Políticas

- Reglas

- Presupuestos

- Procedimientos

- Toma de decisiones

- La aplicación práctica de cada sub función aplicada a las distintas áreas funcionales permitió diseñar una empresa agroindustrial considerando las cinco áreas funcionales básicas de una organización empresarial: compras, producción, ventas, recursos humanos y finanzas.



“Tienes alguna duda”

• Glosario:

- **Proceso Administrativo Agropecuario.** Se integra por las funciones de planeación, organización, integración, dirección y control
- **Fase mecánica (PAA).** Es donde se realiza la estructura principal de la empresa correspondiendo a las funciones de: planeación y organización
- **Fase dinámica (PAA).** En ella, se realiza la ejecución de lo planeado y organizado con eficiencia y eficacia, comprende las funciones de: integración y dirección
- **Objetivo.** Es el fin último al que se dirige una acción u operación Previsión. Implica la anticipación de acontecimientos y situaciones futuras
- **Estrategia.** Enfoque general de las acciones que se ejecutarán para alcanzar los objetivos
- **Políticas.** Etapa de la planeación en la que se establecen las reglas del juego y se ponen las cartas sobre la mesa
- **Reglas.** Consisten en una explicación clara, puntual e inflexible de lo que debe hacerse y lo que no debe hacerse
- **Programa:** Es una acción planeada y diseñada para alcanzar un objetivo predeterminado



• 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
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