

FACULTAD DE CIENCIAS AGRÍCOLAS

LICENCIATURA DE INGENIERO AGRÓNOMO INDUSTRIAL

UNIDAD DE APRENDIZAJE:
ADMINISTRACIÓN AGRÍCOLA
PLAN DE ESTUDIOS 2015

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 III**

- **Toma de decisiones**

- **Introducción:**

- La toma de decisiones, es una actividad cotidiana para cualquier persona en su vida privada, desarrollo profesional y en particular para los directivos de una empresa o responsable de un área funcional, para la resolución de problemas en todos los niveles de la organización, con base en lo anterior, la presente unidad de competencia tiene como objetivo:
 - Describir el proceso de toma de decisiones y su importancia en la resolución de problemas agroindustriales

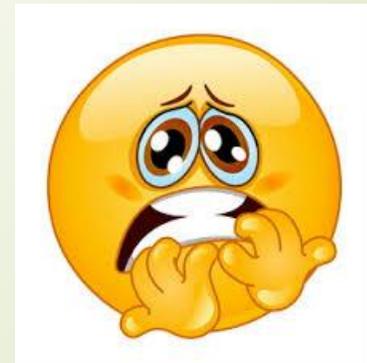


• Contextualización::

- Con base en el objetivo antes citado, en la presente unidad de competencia, se aborda la contextualización del tema, el proceso racional de toma de decisiones, clasificación de la decisiones y métodos para el análisis de la alternativas de decisión, con la finalidad de que el alumno adquiera los conocimientos y herramientas que le permitan tomar la decisión más conveniente producto de su análisis en los distintos ámbitos de su desarrollo como individuo y en un futuro como profesional y /o empresario



- **Contextualización:**
- Tomar decisiones es una actividad tan cotidiana y tan antigua que pocas veces nos detenemos a reflexionar sobre ella
- Cuando tenemos que decidir sobre situaciones futuras, desconocidas e inciertas, muchas veces lo hacemos al azar
- Por otro lado, la formulación objetiva de un problema de toma de decisiones implica:
 - Imprecisiones
 - Incertidumbres inherentes, que crean un ambiente difuso para el tomador de decisiones
 - Riesgo



- **Incertidumbre**, se presenta cuando algún fenómeno futuro nos es totalmente desconocido
- **Riesgo**. Es cuando conocemos “algo” de él, como por ejemplo la frecuencia con que se produce, ¿sería posible evaluar y cuantificar el riesgo?



“Sin lugar a dudas”, traerá un beneficio máximo a la sociedad o a la empresa

“Bueno, bonito y barato”, pero, siendo estrictamente realistas, jamás se encontrará algo que sea, simultáneamente, bueno, bonito y barato.

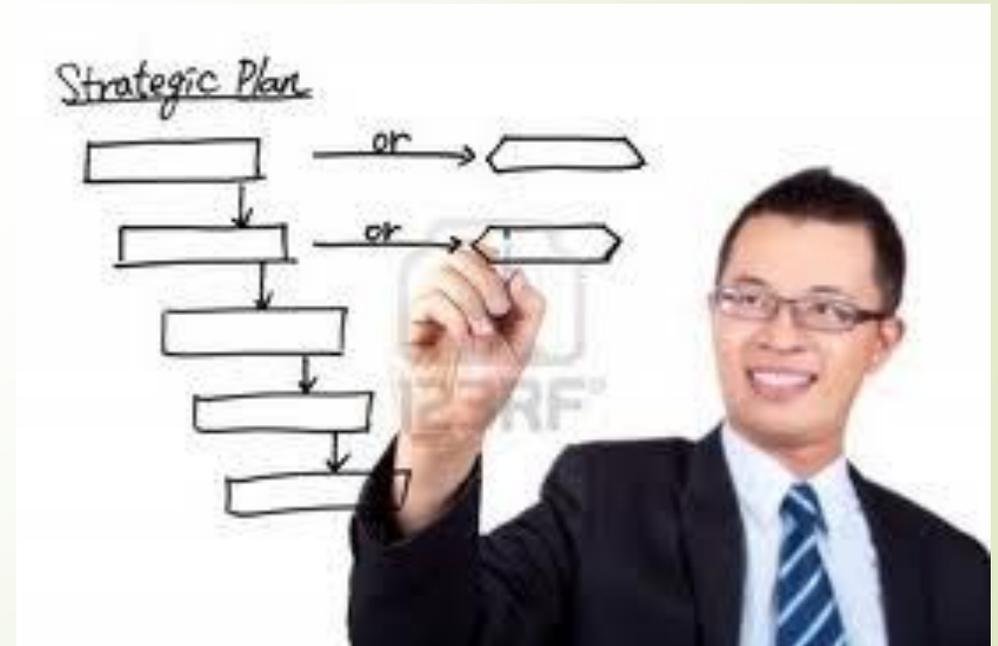
• **Concepto de toma de decisiones.**

- Es un proceso en el cual se identifica y selecciona un curso de acción para resolver un problema específico
- Implica varias alternativas para solucionar problemas o aprovechar oportunidades que se nos presentan
 - Momento crucial porque al implantar las estrategias se hacen realidad los planes fijados y esto ocasiona ventajas y desventajas competitivas

Existen factores como: Tiempo, recursos, habilidades, preferencias, entre otros que dificultan a las personas la mejor solución para el logro de sus objetivos y la resolución de problemas



- En las organizaciones empresariales es usual se cuente con un equipo administrativo para tomar decisiones
 - El director de la organización, está solo al momento de determinar los planes estratégicos debido a que es experto en:
 - Análisis de la situación
 - Estudio de variables
 - Uso de métodos



- La mayoría de los problemas o áreas de oportunidad son recurrentes en empresas y organizaciones, por lo que existe la posibilidad de delegar la toma de decisiones en los niveles jerárquicos inferiores
 - Los problemas o áreas de oportunidad **están bien estructurados**
- Cuando un problema o área de oportunidad no están bien estructurados
 - La decisión la toma el más alto nivel directivo
 - Escuchando las sugerencias de los directamente involucrados por ser ellos quienes conocen mejor la situación en general



- Para las organizaciones problema y oportunidad, se definen de la siguiente manera:
 - **Problema.** Es una situación que se presenta cuando el estado real de las cosas no es igual al estado deseado
 - **Oportunidad.** Es una circunstancia que se manifiesta cuando los acontecimientos ofrecen a la organización la posibilidad de superar las metas
- Las decisiones se pueden tomar
 - **En forma individual**
 - **En equipo**
 - Tiempo, y
 - condiciones adecuadas



• Condiciones en la toma de decisiones.

- El entorno en el que las empresas se desarrollan es cambiante y las consecuencias de la selección de una alternativa puede variar su panorama por lo que es importante considerar al momento de tomar la decisión las siguientes condiciones:

- **De completa certidumbre.** Se sabe exactamente cuáles serán los resultados de implementar una alternativa

- **De completa incertidumbre.** No se tiene idea de cuáles serán los resultados de implementar una alternativa

- **De riesgo.** Se tiene apenas suficiente información sobre el resultado de cada opción para estimar cuán probable será ese resultado



- Las decisiones se pueden dividir en dos categorías:

- **Decisiones programadas o rutinarias.** Son la manera más eficiente de tratar con los problemas bien estructurados y se toman de acuerdo con las políticas en situaciones recurrentes.

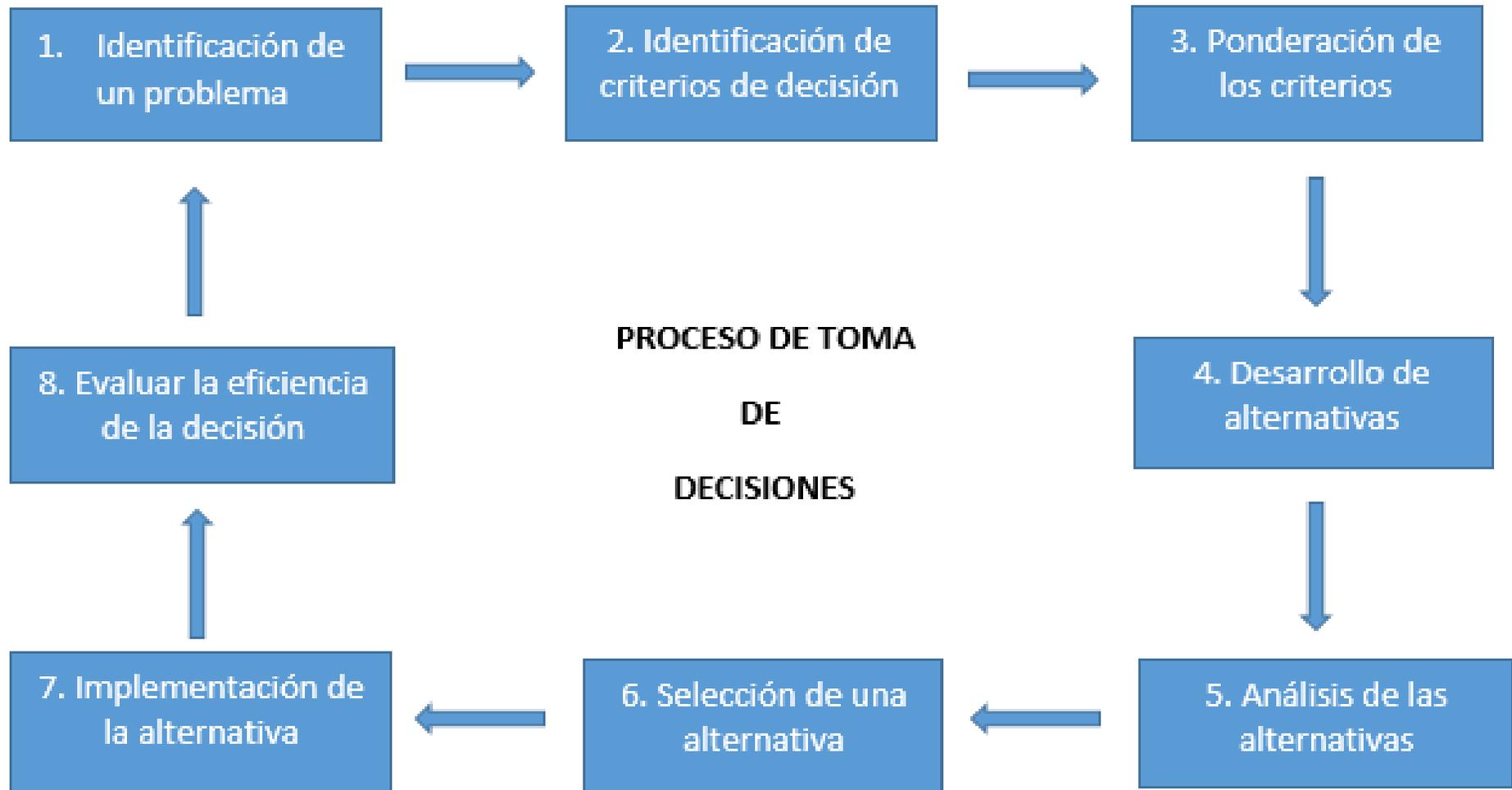
- **Decisiones no programadas.** Abordan problemas poco frecuentes o excepcionales y se toman cuando los problemas están mal estructurados (son nuevos y la información acerca de ellos es ambigua o incompleta)



• **Proceso racional.**

- La toma de decisiones puede realizarse siguiendo el método científico que comprende:
 - Fijación de la meta (as)
 - Definición del problema
 - Recopilación de información
 - Identificación de alternativas
 - Evaluación
 - Elección de una de ellas
 - Implantación
 - Vigilancia y realimentación





Fuente: Benavides, 2014, P. 40.



Video: Proceso de toma de decisiones



Fuente:

<https://www.youtube.com/watch?v=pZ9YdAVw5kQ>, consultado en agosto de 2018

- **Metodologías para la toma de decisiones**

- **Cualitativas.** Depende de la opinión o de la experiencia de las personas que toman la decisión, son métodos formales no matemáticos que se apoyan en datos históricos y estadísticos y en sistemas de información
- **Técnicas cualitativas.** Entre ellas, se encuentran “tormenta de ideas, técnica Delphi, administración por participación, 5 W porqué, porque..., 5 W + 2H técnica para el análisis de problemas y la técnica nominal de grupo

Ventajas de estas técnicas.

Se aprovecha la experiencia de los ejecutivos y se incrementa la creatividad, son fáciles y sencillas de aplicar

Desventajas. Pueden resultar subjetivas o inexactas



- 
- **Cuantitativas.** Se fundamentan en la aplicación de las matemáticas y la estadística
 - **Técnicas cuantitativas.**
 - **Investigación de operaciones.** Consiste en reunir datos existentes acerca de un problema específico y elaborar reportes cuantitativos sobre las ventajas de diversas alternativas de acción
 - Programación lineal, teoría de la probabilidad, lógica simbólica, teoría Montecarlo, análisis de redes (PERT), teoría de colas o líneas de espera, teoría del juego o simulación de la operación del sistema, árbol de decisiones, modelos de markow
 - **Métodos estadísticos.** Son métodos de recolección de datos que se organizan, analizan e interpretan en gráficas o tablas por medios de fórmulas matemáticas
 - Análisis de correlación, causa efecto, modelo de Ishikawa, análisis de regresión, métodos paramétricos y no paramétricos
 - **Teorías de ingeniería financiera.** Son técnicas matemáticas aplicadas en la evaluación de alternativas para tomar decisiones sobre proyectos financieros o económicos
 - Valor presente, análisis de recuperación, tasa interna de retorno, análisis del punto de equilibrio y técnicas de programación, entre otras.



- **5W ¿Por qué? Porque...**

- Herramienta muy usada por los administradores para un conocimiento rápido de las causas de los problemas que enfrentan durante su gestión.

- **Objetivo.** Determinar la causa raíz de un defecto problema

- **Ejemplo:**

¿Por qué bajaron las ventas?

- Porque no hubo producto

¿Por qué no hubo producto?

- Porque pararon las líneas de producción

¿Por qué pararon sus líneas de producción?

- Porque no les surtimos a tiempo de materia prima

¿Por qué no les surtimos a tiempo?

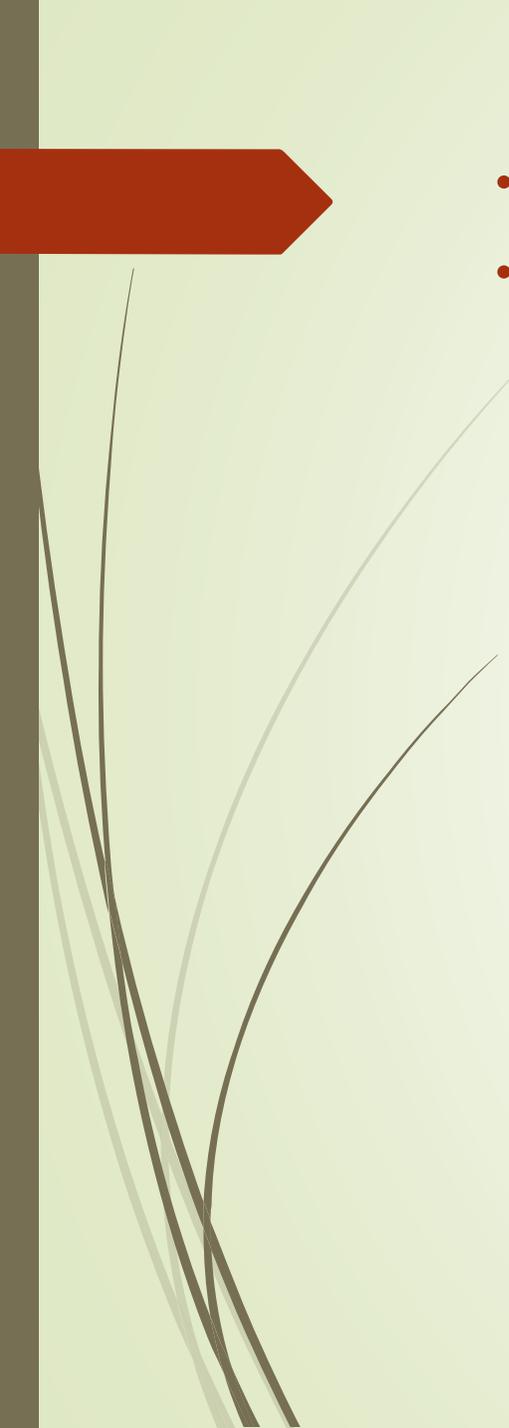
Porque los materiales llegaron con retraso

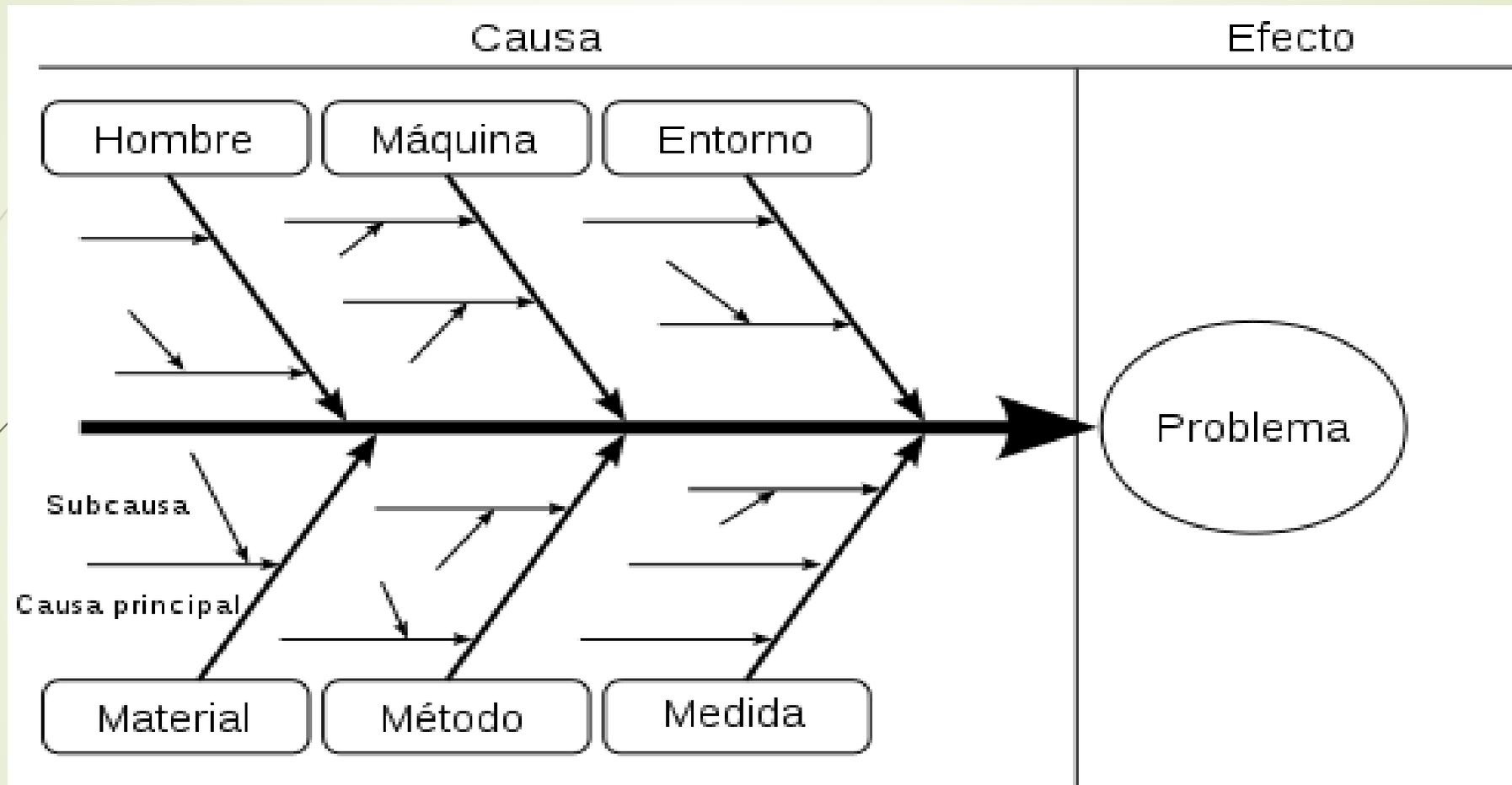
¿Por qué los materiales llegaron con retraso?

R1. Porque se realizó mal el pedido/sistema/actitud/capacitación/MRP (Material Requirements Planning)

R2. Porque hubo retraso en el pago/flujo de efectivo/error

R3. Porque se canceló la transformación de algunos lotes/ Normatividad ambiental

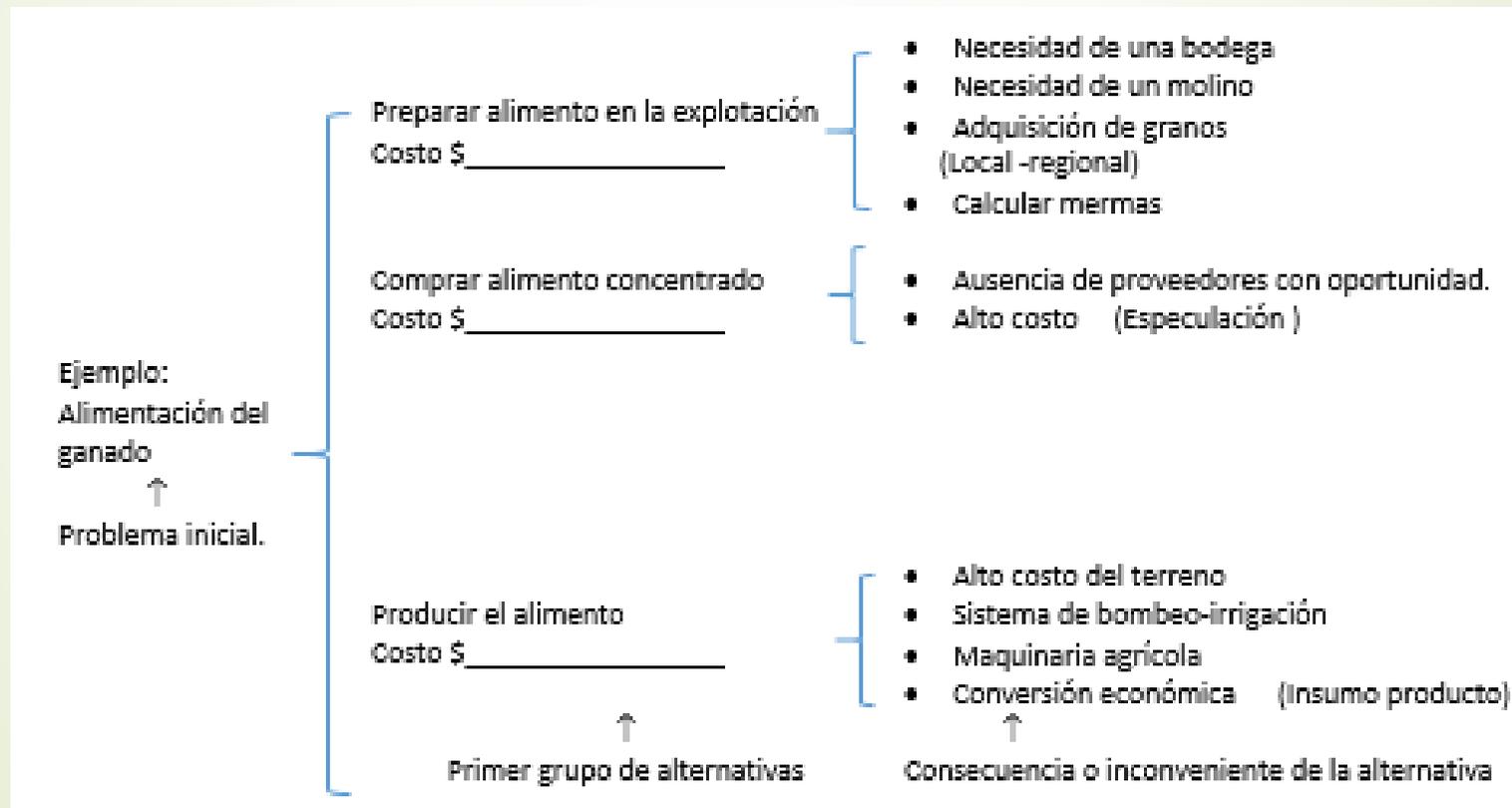
- 
- Diagrama de Ishikawa, de espina de pescado o hueso de Godzilla
 - ¿Cómo se hacen los diagramas causa-efecto?
 - Decidir la característica de calidad o problema que se desee mejorar o controlar
 - Describir la característica de calidad o problema en el margen derecho de la hoja, trazando una flecha gruesa de izquierda a derecha horizontalmente
 - Escribir cuáles son los factores principales que pueden estar ocasionando problemas en la característica de calidad observada, dirigiendo flechas diagonalmente hacia la flecha principal
 - Para cada una de la ramas, se debe escribir en detalle los factores que pudieran ser causas
 - Nota: si se contemplan muchos elementos tendremos diagramas muy complicados, caso contrario, si se contemplan pocos elementos el conocimiento sobre la calidad o problema puede ser limitado



Fuente: Imágenes google, agosto de 2018

• Árboles de decisión.

- Para Aguilar V. 2009, P. consiste en una representación gráfica en forma de diagrama, con un número de eventos posibles que pueden afectar una decisión; eslabona varias acciones y clarifica la estructuración de diversas alternativas, así como el punto básico de decisión



Fuente: Aguilar V. 2009

- **Tomar la decisión, seleccionando la mejor alternativa.**
- El escoger la mejor solución no siempre resulta ser una tarea fácil, ni tampoco se puede afirmar que la mejor solución siempre habrá de ser algo obvio.
 - En ocasiones, la mejor solución consistirá en no hacer nada o inclusive retroceder, redefinir el problema e iniciar de nuevo todos los pasos del proceso de toma de decisiones
- El administrador **deberá considerar las probabilidades** que cada una de las alternativas tiene de lograrse, obteniendo un valor esperado de resultados y además ponderando los riesgos asociados con dichas alternativas



• **Implementar la decisión.**

- El seleccionar la mejor alternativa no habrá de brindar los mejores resultados deseados salvo que la decisión sea correcta y rápidamente implementada
- **Observar los resultados y asumir responsabilidad del resultado**
 - El seguir estos pasos no habrá de asegurar que se tomó la decisión correcta, sin embargo, si habrá de garantizar que la decisión se ha tomado de una manera lógica y organizada

Clasificación de las decisiones.

- **Las de tipo organizacional.** tienden a ser a largo plazo y no se modifican o se reconsideran más de una vez por año
- **Las de tipo operacional.** Se toman sobre una base diaria, semanal y mensual dado que siguen las rutinas y ciclos de la producción



- Las decisiones podrán reunir una de las siguientes características, lo cual proporciona otro sistema de clasificación.
 - **Importancia.** Se puede medir de varias formas pero lo más usual es el monto monetario involucrado en la decisión o la cuantía de ganancia o pérdida potencial
 - **Frecuencia.** Algunas decisiones se habrán de tomar solo una vez en la vida en la organización, vocación agrícola, ganadera o agroindustrial
 - **Grado de peligro.** Cuando se requiera una acción rápida, se podrá proceder a través de todos los pasos de toma decisiones en forma rápida y sin tener información completa



• Revocabilidad.

- **Algunas** decisiones pueden o no fácilmente revertirse o modificarse si las observaciones indican que la primera decisión no fue la correcta
 - Preparación del alimento para el ganado con cierta proporción de proteína, la cual podría cambiarse rápidamente y de una forma sencilla en tanto que el cambio no llegara a afectar al ganado por razón del cambio tan repentino



- La construcción de un edificio con especificaciones técnicas para la transformación de la leche, o la perforación de un pozo

- una vez que se ha tomado la decisión de implementarlos no existirá más alternativa que utilizarlos o abandonarlos

- **Resumen:**

- **Hagamos un breve repaso de los temas vistos en la presente unidad de competencia:**
 - Antecedentes
 - Conceptos de toma de decisiones
 - El proceso de toma de decisiones
 - Metodologías para la toma de decisiones
 - Clasificación de las decisiones
 - Importancia de la toma de decisiones
- **Tópicos desarrollados para el análisis de las distintas alternativas que permitan resolver algún problema en el terreno individual, profesional o empresarial**



“Tienes alguna pregunta”



- **Glosario:**

- **Administrador:** Persona que ocupa un puesto de mando dentro de una organización, dirige personas y toma decisiones que afectan los resultados de la propia organización
- **Administración:** Es un proceso que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para un propósito dado
- **Administración agropecuaria:** Disciplina que trata de lograr el mejor uso y combinación de los factores de la producción existentes en un negocio (agropecuario), en forma tal que el resultado del manejo de la unidad productiva esté de acuerdo con los objetivos del administrador, generalmente representados en máximos ingresos netos continuos.
- **Incertidumbre,** se presenta cuando algún fenómeno futuro nos es totalmente desconocido
- **Riesgo.** Es cuando conocemos “algo” de él, como por ejemplo la frecuencia con que se produce, ¿sería posible evaluar y cuantificar el riesgo?
- **Toma de decisiones.** Es un proceso en el cual se identifica y selecciona un curso de acción para resolver un problema específico
- **Problema.** Es una situación que se presenta cuando el estado real de las cosas no es igual al estado deseado
- **Oportunidad.** Es una circunstancia que se manifiesta cuando los acontecimientos ofrecen a la organización la posibilidad de superar las metas
- **Decisiones programadas o rutinarias.** Son la manera más eficiente de tratar con los problemas bien estructurados y se toman de acuerdo con las políticas en situaciones recurrentes.
- **Decisiones no programadas.** Abordan problemas poco frecuentes o excepcionales y se toman cuando los problemas están mal estructurados (son nuevos y la información acerca de ellos es ambigua o incompleta)

- **Actividades de apoyo:**
- **Docente.**
 - Solicitará la conformación de equipos de trabajo
 - Asignará tema a cada equipo de trabajo para la exposición
 - Establecerá los puntos a considerar en los reportes de exposición y conclusiones:
 - Tema
 - Fecha del reporte y/o conclusiones
 - Integrantes del equipo
 - Planteamiento del tema
 - Desarrollo del tema
 - Conclusiones
 - Bibliografía
 - Planteará un estudio de caso para una empresa agroindustrial que permita al discente practicar los contenidos conceptuales y procedimentales en un contexto y situación dados
- **Alumno.**
 - Realizará la exposición en clase
 - Participará en la resolución del estudio de caso
 - Entregará por escrito y/o en archivo electrónico:
 - Concentrado del tema asignado (Por equipo de trabajo)
 - Conclusiones del estudio de caso (Por equipo de trabajo)





- **Bibliografía.**

1. **Aguilar Valdes A. 2009,**
2. **Benavides Pañeda J., 2014, Administración, Mac Graw Hill, 2° ed.**
3. <https://www.youtube.com/watch?v=pZ9YdAVw5kQ>
4. Imágenes Google, marzo de 2018.
5. Robbins, Stephens P. y Coulter, M., 2005, Administración, Ed. Prentice Hall, 8° ed.
6. Víctor Pilar J. , 2012, Herramientas para la Gestión y la Toma de Decisiones, Editorial Hanne
7. Videos Google, “Proceso de Toma de Decisiones”, agosto de 2018