



# UTPL

La Universidad Católica de Loja

Modalidad Abierta y a Distancia

# Fundamentos de Administración para Agronegocios

Guía didáctica

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Referencias  
bibliográficas



**Departamento de Ciencias Empresariales**

**Sección departamental de Organización y gestión  
empresarial**

---

# **Fundamentos de Administración para Agronegocios**

*Guía didáctica*

**Autora:**

Villafuerte Escudero Dayanara Isabel



**Asesoría virtual**  
[www.utpl.edu.ec](http://www.utpl.edu.ec)

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Referencias  
bibliográficas

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre


Referencias  
bibliográficas

## Fundamentos de Administración para Agronegocios

### Guía didáctica

Villafuerte Escudero Dayanara Isabel

Universidad Técnica Particular de Loja

 4.0, CC BY-NY-SA

### Diagramación y diseño digital:

Ediloja Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418.

San Cayetano Alto s/n.

[www.ediloja.com.ec](http://www.ediloja.com.ec)

[edilojainfo@ediloja.com.ec](mailto:edilojainfo@ediloja.com.ec)

Loja-Ecuador

ISBN digital - 978-9942-39-040-0



La versión digital ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite: copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

28 de enero, 2021

# Índice

<b>1. Datos de información.....</b>	<b>8</b>
1.1. Presentación de la asignatura .....	8
1.2. Competencias genéricas de la UTPL .....	8
1.3. Competencias específicas de la carrera.....	9
1.4. Problemática que aborda la asignatura en el marco del proyecto .....	9
<b>2. Metodología de aprendizaje.....</b>	<b>10</b>
<b>3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....</b>	<b>11</b>
<b>Primer bimestre .....</b>	<b>11</b>
Resultado de aprendizaje 1 .....	11
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje .....	11
<b>Semana 1 .....</b>	<b>11</b>
<b>Unidad 1. Conceptos básicos de empresa y empresa agraria .....</b>	<b>12</b>
1.1. Definición de empresa .....	12
1.2. Definición de empresa agraria.....	19
1.3. Características de la empresa agraria .....	20
1.4. Tipos de empresa agraria .....	22
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	23
<b>Semana 2 .....</b>	<b>24</b>
1.5. Relación de la empresa agraria con otras disciplinas .....	24
1.6. Recursos de la empresa agraria .....	26
1.7. Ambiente o entorno del agronegocio.....	28
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	31
<b>Semana 3 .....</b>	<b>31</b>
1.8. Legislación en agronegocio.....	32

1.9. Formación de un agronegocio .....	33
1.10. Entidades de apoyo al agro .....	34
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	35
<b>Semana 4</b> .....	<b>35</b>
1.11. La cadena de valor .....	35
1.12. Representación gráfica de la cadena de valor .....	37
Resultado de aprendizaje 2 .....	40
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje .....	40
<b>Semana 5</b> .....	<b>40</b>
<b>Unidad 2. Asociación empresarial y comunitaria agraria</b> .....	<b>40</b>
2.1. Conceptos de asociatividad .....	41
2.2. Características de la asociatividad .....	42
<b>Semana 6</b> .....	<b>44</b>
2.3. Proceso asociativo .....	44
2.4. Sostenibilidad y sustentabilidad en empresas asociadas .....	46
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	48
<b>Semana 7</b> .....	<b>48</b>
2.5. Formas de asociatividad agraria .....	48
2.6. Factores que favorecen la asociatividad .....	50
Actividades finales del bimestre .....	51
<b>Semana 8</b> .....	<b>51</b>
<b>Segundo bimestre</b> .....	<b>52</b>
Resultado de aprendizaje 3 .....	52
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje .....	52

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Referencias  
bibliográficas

<b>Semana 9 .....</b>	<b>52</b>
<b>Unidad 3. Proceso administrativo y su importancia.....</b>	<b>53</b>
3.1. Importancia del proceso administrativo en agronegocios .....	53
3.2. Elementos de la administración .....	55
<b>Semana 10 : .....</b>	<b>56</b>
3.3. La organización informal y su estructura .....	57
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	58
<b>Semana 11 .....</b>	<b>58</b>
3.4. Administración de recursos humanos .....	59
3.5. La comunicación directiva en la administración.....	61
3.6. La motivación y el incentivo.....	63
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	65
Resultado de aprendizaje 4.....	66
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje .....	66
<b>Semana 12 .....</b>	<b>66</b>
<b>Unidad 4. Fundamentos sobre la organización en la administración y gestión de agronegocios .....</b>	<b>66</b>
4.1. La planeación estratégica y su aplicación a los agronegocios .....	67
4.2. Importancia de la planificación .....	69
4.3. Proceso de planificación estratégica.....	70
4.4. Herramientas de la planeación.....	72
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	74
<b>Semana 13 .....</b>	<b>74</b>
4.5. La dirección en el agronegocio.....	75
4.6. Motivación .....	76

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Referencias  
bibliográficas

4.7. Liderazgo.....	76
4.8. Comunicación.....	78
4.9. Trabajo en equipo .....	78
4.10.Coordinación.....	79
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	80
<b>Semana 14 .....</b>	<b>80</b>
4.11.El control en el agronegocio .....	81
4.12.Control administrativo.....	82
4.13.Control operativo .....	87
4.14.Control financiero .....	87
Actividades finales del bimestre.....	90
<b>Semana 15 .....</b>	<b>90</b>
<b>Semana 16 .....</b>	<b>91</b>
<b>4. Referencias bibliográficas .....</b>	<b>92</b>

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Referencias  
bibliográficas



## 1. Datos de información

### 1.1. Presentación de la asignatura



### 1.2. Competencias genéricas de la UTPL

- Comunicación oral y escrita.
- Pensamiento crítico y reflexivo.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso e implicación social.
- Comportamiento ético.



### 1.3. Competencias específicas de la carrera

- Optimiza procesos administrativos y de producción para incrementar su nivel y factibilidad económica.
- Articula los componentes del sector agroproductivo a través de la innovación para la búsqueda de nuevas cadenas de valor.

### 1.4. Problemática que aborda la asignatura en el marco del proyecto

Debilidad del tejido empresarial y limitado conocimiento de oportunidades y necesidades empresariales existentes en el país.



## 2. Metodología de aprendizaje

Para el desarrollo de la asignatura Fundamentos de Administración para Agronegocios, se utilizarán varias herramientas metodológicas, entre ellas la metodología aprender haciendo que permite experimentar a través de lo que el estudiante observa, investiga, escucha y reflexiona facilitando el planteamiento de estrategias administrativas en beneficio del agronegocio.

Durante el semestre, participará en actividades tanto síncronas y asíncronas, de forma activa mediante un aprendizaje entre pares y entre docente-estudiantes; así como también, por talleres prácticos que tendrán dos enfoques:

Un primer enfoque, estará encaminado a una investigación de campo, que le permitirá acercarse a asociaciones productivas reales para contrastar con lo aprendido teóricamente en la asignatura.

Un segundo enfoque, le conduce a un análisis de caso de estudio, con ello, podrá plantear una reflexión crítica a situaciones administrativas en agronegocios reales, comprender los problemas a los que se enfrentan día a día y plantear posibles soluciones a los mismos.

Las evaluaciones se sujetan a las normas establecidas por la Universidad, a través de las rúbricas de evaluación expuestas en el plan de contenidos. Así mismo, la presente guía, consta de autoevaluaciones y actividades recomendadas como refuerzo al estudio.



### 3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



#### Primer bimestre

##### Resultado de aprendizaje 1

Conoce conceptos básicos y teóricos de empresa, administración y gestión.

#### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

Estimado estudiante, durante el primer bimestre, usted obtendrá las bases teóricas sobre la administración y gestión en agronegocios, así como la importancia de la asociatividad y sus beneficios en negocios de este sector agroproductivo.



#### Semana 1

¡Bienvenido a la primera semana de clase!, un gusto poder compartir con usted el conocimiento de los conceptos básicos de empresa y su

diferenciación con la empresa agraria, la evolución y características y los tipos de empresas agrarias existentes.

¡Iniciemos!



## **Unidad 1. Conceptos básicos de empresa y empresa agraria**

La administración de empresas es una disciplina transversal en el desarrollo de toda empresa o negocio en cualquier sector de producción al que se enfoque, ya que proporciona las herramientas que se requieren para una óptima organización, planificación, dirección y control de las actividades que realiza día a día.

Por esta razón estimado estudiante, debemos conocer aquellos conceptos básicos que dan la pauta para una mejor comprensión y análisis de la administración en los agronegocios:

### **1.1. Definición de empresa**

Varios son los autores que definen a la empresa como una institución dedicada a la producción de bienes y servicios, con el objetivo de obtener utilidades y satisfacer necesidades. Así, por ejemplo, la Real Academia Española (RAE, 2019), señala que empresa (palabra de origen italiano) es una organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

Al hablar de empresa es muy fácil imaginar un local, oficinas, área de producción, área de empaque y ventas, pero su concepto va más allá, es una organización creada para cumplir objetivos a través de una planificación y organización estructurada, pensando en el beneficio y satisfacción de las necesidades de una comunidad y obtener lucro de estas actividades.

Una empresa se cataloga desde varios sentidos, según la Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia de la UNAM (CUAED, 2017), estos cubren los aspectos: laborales, económicos, comerciales, sociales y jurídicos; así se tiene:

Tabla 1. Sentidos de la empresa

Sentido	Descripción
Económico	Se concibe en dos formas: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Como una organización que combina elementos para la fabricación de productos o la prestación de servicios.</li> <li>▪ Como un establecimiento comercial o mercantil de producción o distribución de bienes o servicios</li> </ul>
Laboral	Ofrece relaciones de trabajo, funciones laborales, contratos. Relación de servicios con reglas operativas.
Comercial	Facultad de producir bienes o servicios, dentro de una infraestructura y maquinaria apropiadas.
Social	Conjuga el trabajo coordinado de inversionistas, trabajadores y directivos en la producción de bienes o servicios útiles, según las necesidades y exigencias de sus consumidores.
Jurídico	Cumple con normativas legales y jurídicas en el desarrollo de sus actividades.

Fuente: (CUAED, 2017)

Las empresas están compuestas de varios elementos indispensables para su desenvolvimiento y desarrollo, tales como:

- *El personal*, que es el talento humano, el mismo que tiene como función dirigir, planificar, gestionar y manipular las herramientas y materiales para el funcionamiento de la empresa.
- *Los materiales tangibles*, que van desde las maquinarias hasta los muebles de la empresa, así como las materias primas, todo lo tangible que es utilizado en el diario trabajo de la empresa.
- *Los materiales intangibles*, tales como la constitución de la empresa ante la entidad que la regula, la marca, los manuales de producción, de funciones o de procesos, todo aquello que tiene propiedad legal y jurídica.

Como puede observar, estimado estudiante, en una empresa se mantiene una interrelación entre elementos tangibles e intangibles, en manos de personas con experticia para su utilización y puesta en marcha. Crear una empresa no es sencillo, sin embargo, en los últimos años, según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2020), nuestro país ha tenido una participación de cerca de 3.6 millones de habitantes que han estado inmiscuidos en la puesta en marcha de un negocio, de los cuales el 26.9% han superado los 3 meses de actividades productivas. Con estos datos, el tema de creación de empresas en Ecuador es muy alentadora a pesar de los problemas económicos que se atraviesa.

### 1.1.1. Clasificación de las empresas

Las empresas son clasificadas tomando en cuenta varios elementos, tales como: el tamaño, el sector productivo, el capital, el portafolio de productos o servicios ofrecidos, el sector geográfico, la forma jurídica, entre las más principales y conocidas. Así tenemos:

- a. Según su tamaño:** En el Ecuador, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2014), basándose en la clasificación presentada por la Comunidad Andina (CAN), las

empresas se clasifican de acuerdo al número de trabajadores y las ventas anuales de la empresa en: microempresa, pequeña empresa, mediana y grande.

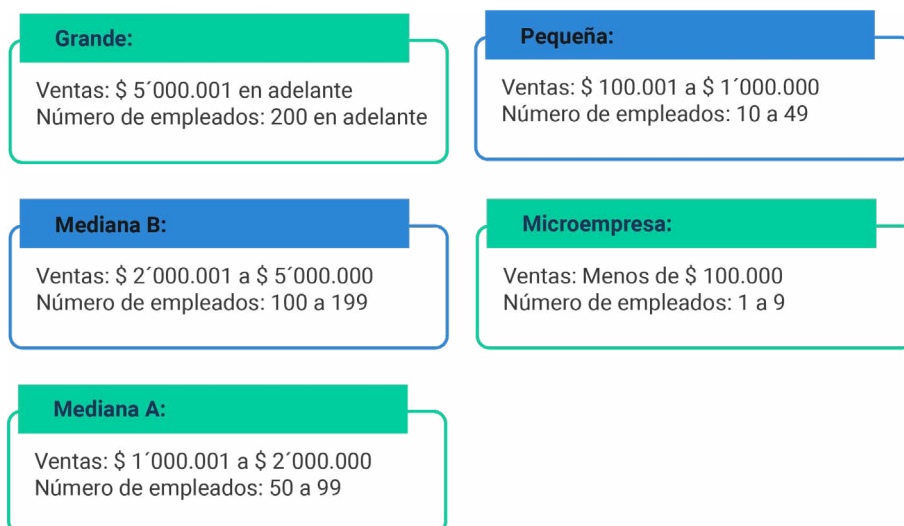


Figura 1. Clasificación de la empresa según el tamaño

Fuente: INEC (2014)

- b. **Según el sector productivo:** el INEC (2014), basándose en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), categorizan a las empresas por medio de códigos y por sectores productivos, tales como:



Figura 2. Clasificación de la empresa según el sector productivo

Fuente: INEC (2014)

c. **Según el capital:** las empresas son clasificadas de acuerdo a quién o quiénes aportan el capital para su creación, así se tiene:

- Empresas privadas, el capital proviene de personas naturales, ejemplo una boutique, una industria, un restaurante, etc.
- Empresas públicas, el capital proviene del Estado (empresas mercantilistas y empresas de servicio público), por ejemplo, Petroamazonas, Corporación Nacional de Telecomunicaciones.
- Empresas mixtas, el capital proviene tanto de personas naturales como del Estado, por ejemplo: la Empresa Eléctrica Regional del Sur EERSSA.



d. **Según el portafolio de productos o servicios ofrecidos:** son clasificadas de acuerdo al número de productos o servicios que ofrecen:

- Monoproductoras, un solo producto o servicio a la venta.
- Multiproductoras, varios productos o servicios a la venta.

e. **Por el sector geográfico:** se clasifican en:

- Locales, cuando sus ventas se llevan a cabo dentro de una localidad (ciudad o provincia)
- Nacionales, cuando sus ventas se realizan en varias provincias del país o en todo el país.
- Internacionales, cuando son exportadores de sus productos o servicios a otros países.

f. **Su forma jurídica:** al tratarse de empresas en el Ecuador, el INEC (2014), las clasifica y subclasifica en los siguientes parámetros.

- Personas naturales, se forman por personas individuales que deciden crear una empresa. Estas a su vez, se clasifican en:
  - Empresas con Régimen Impositivo Simplificado de Ecuador (RISE)
  - Personas naturales obligadas a llevar contabilidad.
  - Personas naturales no obligadas a llevar contabilidad.

- Persona jurídica, se forman con la agrupación de dos o más personas en la creación de una empresa con o sin fines de lucro, se clasifican en:
  - Empresa constituida en sociedad con fines de lucro.
  - Organización constituida en sociedad sin fines de lucro (fundaciones)
  - Empresa e instituciones públicas
  - Organizaciones de economía popular y solidaria

Estimado estudiante, para complementar su conocimiento en cuanto a la clasificación de las empresas, le invito a revisar el documento [“La empresa y su organización”](#). Así como también en la publicación realizada por el INEC, que se encuentra en la dirección: [Directorio de Empresas y Establecimientos 2014](#). En estos dos documentos usted podrá conocer otras definiciones de empresa, sus funciones, clasificación y elementos. Como puede observar, las empresas cumplen con cierta organización que las ubica como entes generadores de producción y aporte económico dentro del país. Hoy en día se da mucha importancia a las organizaciones de economía popular y solidaria, que son creadas por un grupo de personas que libre y voluntariamente aportan sus bienes, conocimientos y experiencias en la formación de una empresa en común, se les conoce también con el nombre de asociaciones productivas, no tienen fines de lucro y las utilidades resultantes de sus actividades productivas, suelen ser invertidas en la misma asociación; son reguladas y apoyadas en gran medida, por el Estado.

## 1.2. Definición de empresa agraria

Como pudo revisar estimado estudiante en el punto anterior, el estudio en esta asignatura se centra en aquellas empresas de la categoría 1 dentro del CIIU y en aquellas asociaciones productivas dedicadas a este sector. Revisemos entonces, aquellos conceptos básicos que las definen:

El concepto de la empresa agraria no difiere en sobremanera a la definición de empresa, según lo indica Guerra (1998), puede considerarse como una disciplina y un arte, que busca solucionar los problemas administrativos, sociales, culturales y de eficiencia fisioeconómica de la empresa, a través de la relación entre la tecnología agropecuaria y otras ciencias tales como: las ciencias políticas, las finanzas, la estadística, las ciencias biológicas, la teoría económica, la contabilidad, la informática, entre otras.

El concepto de empresa agraria o agronegocios ha ido evolucionando a través del tiempo, de tal manera que el agricultor pasa a ser empresario con funciones administrativas y operativas enmarcadas al desarrollo del agro.

Aquí, un recuento de los principales autores que lo han definido:

Según lo ha compilado la Corporación Universitaria Lasallista (2016), el concepto de agronegocios se incorpora a la academia a finales de 1950, donde Knapp (1950), lo define desde dos perspectivas: el estudio de la cadena alimentaria y la toma de decisiones en estructuras de gobernanza de la cadena alimentaria. Davis y Golberg en 1958, definieron el agronegocio, basados en la Matriz Insumo-Producto de Leontieff (1936), como la actividad dirigida a la producción de insumos y productos del campo. En 1965, Golberg indica que el agronegocio, no solo hace referencia a las cadenas productivas, sino en la forma cómo operan, analizando las cadenas

de valor desde su complejidad y entorno y, cómo afectan éstas en las transacciones.

Para Kay (1986. Citado por Guerra, 2002), lo define como “el proceso de toma de decisiones, mediante el cual un número limitado de recursos es distribuido entre un cierto número de alternativas con el propósito de organizar, dirigir y controlar el negocio, de tal forma que se logren los objetivos que se han trazado”.

En el 2010, King y otros autores (Corporación Universitaria Lasallista, 2016), definen al agronegocio como “un sistema holístico alimentario que se extiende desde la investigación y la entrada de alimentación, a través de la cadena de producción, el procesamiento y la distribución, a los puntos de venta, y llega al consumidor final”.

Con estos conceptos, podemos resumir, estimado estudiante, que las empresas agrarias o el agronegocio, está basado en cadenas productivas, cuya complejidad obliga a llevar a cabo una administración eficiente que conduzca a una correcta organización, planificación, control y puesta en marcha de las actividades agroproductivas.

### 1.3. Características de la empresa agraria

Así como se ha definido a la empresa agraria, vamos a conocer qué la caracteriza a este tipo de empresas, para ello citaremos a Cerda, Chandía, & Faúndez (2003) y a Troncoso (2011):

- Realiza sus procesos productivos con seres vivos, la empresa agrícola trabaja y se mantiene con la producción de seres vivos (animales y plantas).
- Alta incidencia del medio ambiente, la producción agrícola es muy dependiente de los factores ambientales.

- Alta dependencia de recursos naturales, el clima, el suelo y el agua, son recursos muy utilizados en el sector agrícola, como también difíciles de mantener.
- Naturaleza temporal de los procesos productivos, a diferencia de la empresa manufacturera, la empresa agrícola depende del tiempo y las estaciones del año.
- Función de producción, al trabajar con recursos finitos y bajo el control de las leyes naturales, se sujeta a tres entornos: el productivo, el económico y el técnico.
- Estructura de recursos, este tipo de empresas invierte más en activos fijos (tierra, construcciones); invierte más en costos fijos, por lo que se hace más vulnerable a los cambios económicos o naturales que se presentan en el tiempo; debe resguardar a través del uso adecuado de los recursos, al medio ambiente; mayor dificultad que la empresa industrial en reducir sus costos unitarios.
- En su mayoría se trata de empresas familiares y de tamaño pequeño.
- Desarrollo de nuevas técnicas de producción, con tecnologías tendientes a la protección del medio ambiente, a maximizar la producción y minimizar costes y tiempo.

La empresa agraria o el agronegocios ofrece productos de primera necesidad, que provienen de recursos finitos e incontrolables, incrementando la complejidad de su desarrollo y la sostenibilidad a través del tiempo; es por esto que, la administración juega un papel muy importante para el éxito de la misma, como lo podrá observar en las unidades siguientes.

## 1.4. Tipos de empresa agraria

Al igual que las empresas manufactureras o de comercio, la empresa agraria posee una clasificación, la misma que se anota a continuación:

Según McConnell y Dillon (1997, citados por Troncoso (2011)), sugieren 6 tipos de empresas agrarias en base a la formación legal:

- Pequeña empresa agrícola familiar de subsistencia, pequeñas empresas familiares cuya producción en su mayoría sirve para la manutención de la familia.
- Pequeña empresa agrícola familiar de semi-subsistencia, empresas que destinan su producción tanto para satisfacer las necesidades de la familia, como para vender en el mercado en pequeñas escalas, su producción por lo general es tradicional.
- Pequeña empresa agrícola especializada independiente, son empresas un poco más grandes que destinan la mayoría de su producción, ya especializada (dirigida a un solo sector de producción, por ejemplo, cría de bovinos), a la comercialización, se apoyan en tecnología avanzada.
- Pequeña empresa agrícola especializada dependiente, son empresas que dedican su producción a terceros (agroindustrias, por ejemplo) en calidad de materia prima. Este tipo de empresa y su producción depende de lo que sus clientes (otras empresas requieren).
- Mediana y gran empresa familiar comercial, empresa familiar (que trabaja dentro de la empresa), con fines comerciales como cualquier empresa, manejan tecnología moderna y tienen mercados establecidos.

- Medianas y grandes sociedades agrícolas, agricultores que se unen para formar una sola sociedad con fines de lucro, especializadas y utilizan tecnología moderna para su producción. La administración de estas empresas suele estar a manos de personas contratadas.

Por otra parte, Aguirre & Ramírez (2004), señalan que las empresas agrícolas pueden tener un carácter de sociedad u asociación productiva, para nombrar a este tipo de empresas se hace referencia a la actividad productiva en la que están involucrados por ejemplo:

- Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (CONAVE)
- Exportadora Bananera Noboa S.A. Bonita

Como podemos observar, las empresas agrícolas en su mayoría son pequeñas y medianas, por lo que su producción individual no logra cubrir las necesidades del mercado y tampoco tener el financiamiento necesario para la manutención de terrenos y recursos que se requieren para una buena producción. El apoyo del Estado a estas actividades tampoco logra cubrir con cada una de estas empresas; de aquí que los agricultores comprenden y dan apertura a lo que conocemos como asociatividad, concepto clave en la formación de estas empresas, de aquí nacen fundaciones, corporaciones, asociaciones con o sin fines de lucro, bajo estándares de calidad y exigencias productivas acordes a la demanda actual del mercado. Este es un tema que veremos más adelante ¡estemos atentos!



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante, le invito a revisar el GEM 2019 en el enlace [Global Entrepreneurship Monitor](#), y la siguiente página de estadísticas

agropecuarias, en el enlace [ESTADÍSTICAS AGROPECUARIAS](#). En base a estas dos páginas, analice cuál es la relación de la empresa agrícola ecuatoriana, de acuerdo a las estadísticas emprendedoras presentadas por el GEM 2019. El conocer estos datos le ayudarán a identificar la importancia de la formación de este tipo de empresas para el desarrollo productivo del país. El Ecuador es un país productivo ¿qué nos hace falta para dinamizar este sector?



## Semana 2

Nos encontramos ya en la segunda semana de aprendizaje y el interés por conocer más acerca de los agronegocios debe estar creciendo en usted. Por lo que le invito a revisar los temas preparados para esta semana.

¡Iniciemos!

Continuando con el repaso de datos teóricos y conceptos acerca de las empresas agrarias o agronegocios, revisaremos los temas concernientes a la relación de la empresa agraria con otras disciplinas, los recursos que se utilizan en este tipo de empresas y el ambiente o entorno en el que se desarrolla el agronegocio.

### 1.5. Relación de la empresa agraria con otras disciplinas

La empresa agraria, al igual que cualquier otro tipo de empresa, no trabaja sola, existen varias disciplinas que intervienen en su desarrollo y desenvolvimiento, tanto productivo como administrativo y de venta. Por lo tanto, revisaremos rápidamente algunas de estas disciplinas, basándonos en lo descrito por (Guerra, 1998):



- *Con las ciencias biológicas*, al trabajar con seres vivos, las ciencias biológicas ofrecen un amplio campo de análisis para el uso de suelos y la producción agrícola y ganadera y sentar los procesos de producción.
- *Con las ciencias políticas y legislación agraria*, estas ciencias aportan las condiciones para la operación de las empresas agrarias, restricciones, leyes impositivas y la intervención del Estado, así como el tipo de empresa e instituciones públicas en donde legalizarse.
- *Con la administración*, desde un punto amplio, las empresas agrarias requieren de conocimientos en procesos administrativos, planes estratégicos, comportamiento organizacional, modelos administrativos, entre otros.
- *Con la contabilidad y las finanzas*, se relaciona con lo referente a capital de trabajo, presupuestos, facturación, políticas gubernamentales, inversiones, rentabilidad, etc.
- *Marketing y ventas*, hoy en día la puesta en marcha de un buen plan de marketing y ventas, el marketing digital, el e-commerce, son temas que un empresario debe saber manejar de manera óptima para asegurar la presencia y sostenibilidad de la empresa en el mercado.
- *Teoría económica*, conocer acerca de las variables económicas, facilitan la toma de decisiones, las economías de escala, la oferta y demanda, son temas sustanciales para una empresa y el entorno en el que se manejan.
- *La psicología*, es una ciencia muy importante de estudiar dentro de empresa, ya que se debe entender y manejar el comportamiento de los grupos de trabajo tanto dentro como fuera de la empresa. El comportamiento humano es diverso,

por tanto, se requiere de estrategias y funciones acorde a las necesidades de la empresa y de sus empleados.

- *Las ciencias ambientales*, es un tema muy importante y delicado con la implantación de políticas ambientales, los procesos de producción deben enmarcarse en una serie de estrategias y uso tecnológico que esté encaminado a la protección del medio ambiente.
- *La tecnología*, ligada al estudio de la informática, desarrolla un uso eficiente del recurso tiempo, ayuda a una mejor administración y control de procesos e inventarios.

Como podemos resumir, un gerente o director de una empresa agropecuaria, tiene dentro de sus responsabilidades y habilidades el conocer y poner en práctica cada una de estas ciencias en beneficio de la empresa, rodearse de personal idóneo es lo más importante, además de la comunicación y la dirección que permiten un control y seguimiento efectivo de cada proceso y área de la empresa.

## 1.6. Recursos de la empresa agraria

Para que una empresa funcione, debe utilizar de manera estratégica los recursos que posee o los que debería adquirir en su momento, el uso eficiente de éstos, garantizan la sostenibilidad de la empresa. El conocer los recursos y sus características facilita la toma de decisiones, a continuación, se detallan los principales recursos dentro de la empresa agraria:

1. El conocimiento, es un recurso en constante actualización, lo poseen cada una de las personas que intervienen en una empresa, por lo tanto, puede ser interno y externo. El conocimiento interno, proviene de la experiencia, de las habilidades, de lo que se ha practicado u escuchado a lo

- largo del tiempo de vida en una persona. El conocimiento externo proviene de diversas fuentes como, por ejemplo, estudios, capacitaciones, lecturas, observaciones, entre otras. El conocimiento por sí solo no aporta en nada a la empresa, para ello se busca canalizarlo y aplicarlo en beneficio de los procesos y estrategias que se implanten, a esto se le conoce como gestión del conocimiento empresarial.
2. La información, al igual que el conocimiento, proviene de fuentes internas, externas, directas e indirectas; recurso muy necesario para la administración, planificación, organización, seguimiento y control de las actividades empresariales.
  3. Recursos naturales, en el caso de las empresas agrarias, este tipo de recursos hacen referencia a la tierra, el clima y el agua. Recursos dotados por la naturaleza y en los que se debe emplear una fuerte inversión no solamente económica, sino también tecnológica y humana, ya que, de su mantenimiento, depende el desarrollo y sostenibilidad de la empresa.
  4. Recursos humanos, uno de los recursos (aparte de los naturales) más importantes dentro de una empresa. El estar rodeado de talento es primordial para el buen desenvolvimiento de las actividades de la empresa, el mantener su fidelidad, actualización en conocimientos, funciones laborales claras y un buen ambiente de trabajo que asegure su bienestar psicológico, de salud, laboral y personal es un reto para los gerentes de las empresas actuales.
  5. Recursos de capital, hacen referencia a los recursos tangibles e intangibles de la empresa, como la maquinaria, muebles, infraestructura, vehículos como capital operativo fijo; los salarios, la materia prima (ganado, semillas), los materiales de producción (pesticidas, abonos, alimentos) fletes, entre otros como capital variable o circulante; y, la marca, el capital

intelectual y el capital estructural de la empresa, entre otros como capital intangible. En fin, se trata de todos aquellos recursos que permiten realizar la inversión productiva y administrativa de la empresa.

## 1.7. Ambiente o entorno del agronegocio

Como toda empresa, los agronegocios se desenvuelven dentro de un entorno interno y externo, que va desde la naturaleza propiamente dicha hasta la intervención de organismos públicos y privados que conllevan a una interrelación económica, social, productiva y cultural de la misma.



*Figura 3.* El ambiente de acción directa e indirecta de la empresa agropecuaria

Fuente: Guerra (2002)

Los factores externos son aquellos que no pueden ser controlados por el accionar de la empresa, pero sí se puede contribuir a que estos factores influyan de manera positiva a la misma.

Uno de estos factores y tal vez considerado como el más importante, es el medio ambiente; el calentamiento global, los ecosistemas ambientales y productivos a nivel mundial, el uso de la tecnología, el cambio climático, son algunos de los factores más preocupantes en las actividades de conservación del suelo, agua y aire, componentes esenciales para el sector agroalimentario. Poco o nada se ha podido realizar en base a estos temas, sin embargo, este sector productivo es necesario para la salud y vida de la humanidad.

Otro de los factores externos es el gobierno y las políticas en beneficio del sector agrícola; en el Ecuador, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, presenta en el año 2016, la “Política Agropecuaria Ecuatoriana – Hacia el desarrollo territorial rural sostenible 2015-2025”, al mismo que puede encontrar en dos partes, en las siguientes direcciones, le invito a que los revise:

- [La Políticas Agropecuarias al 2025. Parte I](#)
- [La Políticas Agropecuarias al 2025. Parte II](#)

Este libro busca, mediante un levantamiento de información primaria del sector agroproductivo del país, su especialización y caracterización a fin de fortalecer las acciones existentes por parte del gobierno y plantear nuevas estrategias en beneficio del productor ecuatoriano.

Por otra parte, los clientes son cada vez más exigentes, con las nuevas ramas de alimentación (vegana por ejemplo), el consumidor se inclina por lo “orgánico”, concepto que se emplea para definir a productos que no contienen elementos químicos y que son cultivados de manera natural. Para cumplir con estas características

los empresarios agrícolas deben participar en un proceso de buenas prácticas de cultivos, desde el mantenimiento del suelo, la siembra y recolección de los productos; al someterse a estos procesos, la empresa puede obtener una certificación de productos orgánicos, cuyos precios inclusive, son más altos en el mercado.

Las instituciones financieras, los competidores y los proveedores, son factores no menos importantes que influyen en los agronegocios. El poder conseguir financiamiento no es un proceso sencillo, la garantía y la credibilidad del cliente son lo más importante en estas instituciones, quienes procuran dentro de sus políticas ofertar al mercado servicios flexibles de financiamiento, le invito a revisar la página de [BanEcuador](#) en donde encontrará los requisitos necesarios para tramitar este tipo de financiamiento.

Pasando a los factores internos o directos de la empresa, se tiene a los empleados o colaboradores, personas que laboran y realizan actividades dentro de la empresa, tenemos dos tipos de empleados dentro de una empresa agropecuaria: los administrativos y los operarios. Los administrativos utilizan más el intelecto, la planeación, la comunicación, la creatividad entre otras características y factores humanos; mientras que los operarios, utilizan la fuerza física, la experiencia y el conocimiento práctico en el desarrollo de sus actividades.

Y por último se encuentran los propietarios, socios u accionistas de la empresa agraria, quienes aportan con su financiamiento para inversión o sus conocimientos, herramientas, maquinaria, etc. en beneficio de la empresa u organización, tema que se verá más adelante.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

Le invito estimado estudiante, a revisar en otras entidades bancarias del país, las ofertas de créditos que pueden apoyar al nacimiento o desarrollo de esta rama productiva. ¿Muy interesante verdad? ¿cuál es su opinión al respecto?

Al revisar la política agraria y las ofertas de financiamiento ¿cuál cree es la o las razones principales por las que este importante sector no tiene un buen desenvolvimiento dentro del país?, ¿qué falta dentro de los factores señalados en la figura No.3 para alcanzar una estabilidad productiva en agronegocios?



## Semana 3

Avanzamos a la tercera semana de aprendizaje, ahora nos toca revisar la parte legal del agronegocio. Por lo que le invito a revisar los temas preparados para esta semana.

¡Iniciemos!

En la presente semana podrá conocer la legislación a la que se debe el agronegocio, cómo se forma o crea una empresa agrícola y las entidades que apoyan a este importante sector. ¡Revisemos!

## 1.8. Legislación en agronegocio

Es el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, la entidad estatal que dirige y vela por el desarrollo de este sector en el país, la encargada de expedir la política y normativa agropecuaria y de gestionar el desarrollo rural, productivo y la comercialización de estos productos, así como sus reformas; tal y como lo revisamos en la Política Agropecuaria Ecuatoriana.

Como toda empresa, el agronegocio debe tener carácter legal para ser considerada parte de la cadena productiva del país, para ello, se encuentran dos entidades bajo las cuales los empresarios agrícolas pueden legalizar sus negocios, dependiendo de la finalidad y objetivos que mueven la formación de la misma (por lo regular si será con o sin fines de lucro), a saber:

- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPERCÍAS)
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)

La SUPERCÍAS, es la entidad que acoge aquellas empresas con fines de lucro que se forman en base al capital económico de dos o más personas que deciden libre y voluntariamente formar dicha empresa, quienes reciben el nombre de socios-accionistas.

Mientras que la SEPS, es la institución que acoge a aquellas asociaciones de personas (en este caso agricultores, campesinos, avicultores, apicultores, etc.) que de manera libre y voluntaria deciden formar una organización sin fines de lucro; por lo regular este tipo de empresarios poseen niveles de producción medio o bajo y se asocian con la finalidad de obtener mayores beneficios de manera comunitaria de los que podrían recibir de manera individual, como por ejemplo el financiamiento, apoyo económico en proyectos, apoyo técnico por parte del sector público o privado, presencia



en el mercado, tramites de licencias y certificaciones, entre otros beneficios que se verán más adelante. Las personas que forman parte de estas asociaciones se conocen como socios y forman parte de los actores de la economía popular y solidaria.

## 1.9. Formación de un agronegocio

Cómo está indicado anteriormente, existen dos formas de consolidarse como una empresa agrícola o agronegocio, pero ¿qué trámites se deben realizar para legalizarla? Revisemos por cada una de las instituciones antes anotadas:

### a. Ante la SUPERCIAS

Existen varios tipos de compañías que se pueden formar dentro del país, de estas se encuentran las más conocidas o comunes, como lo son las compañías de responsabilidad limitada y las sociedades anónimas, para conocer más de ellas, les invito a revisar la [Ley de Compañías](#); en este documento modificado en el año 2014, encontrará los tipos de compañías que se pueden legalizar ante esta institución y sus características.

Le invito, estimado estudiante, a revisar la página de la [SUPERCIAS](#), donde encontrará los trámites tanto virtuales como físicos que se debe seguir para legalizar una empresa en esta institución.

### b. Ante la SEPS

En la SEPS, existen 3 tipos de organizaciones legalizados en los sectores cooperativistas, comunitarios y asociativos. Le invito a revisar la siguiente dirección: [SEPS](#), en él encontrará la definición y aclaración de cada uno de estos sectores productivos.

Una vez definido el tipo de organización a formar, en base a las características que se describen anteriormente, se procede a

registrarla, para ello le invito estimado estudiante a revisar la página [Solicitudes y trámites del Sector No Financiero](#), en donde encontrará los documentos y pasos a seguir para el registro de este tipo de organizaciones.

Formar una empresa, sea con o sin fines de lucro, no es fácil, la decisión debe ser bien pensada, planificada y sobre todo conociendo quiénes formarán parte de la misma, sea en calidad de empleados o socios, de tal manera que al final no existan problemas entre las partes y se tengan que llegar a extremos innecesarios como la disolución de la misma.

### 1.10. Entidades de apoyo al agro

Las empresas agrícolas, al igual que el resto de negocios, no se desarrollan solas, detrás de ellas existen varias entidades que permiten su desarrollo, algunas de las cuales ya las habíamos nombrado a lo largo de estas semanas, estas son:

- El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP)
- La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)
- El Instituto de Economía Popular y Solidario (IEPS)
- La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (AGROCALIDAD)
- El Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP)
- BanEcuador, entre otros.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante, le invito a revisar las páginas web de las entidades de apoyo al agro, revisar las publicaciones; así mismo, revisar en el internet los proyectos productivos que se han realizado y las empresas privadas que apoyan estas iniciativas tanto como apoyo social como también por el tipo de negociaciones que mantienen con estas organizaciones. ¿Encontró varias iniciativas verdad?, es muy interesante lo que se realizan con estos sectores y cómo el sector público y el sector privado juegan un papel muy importante en este desarrollo.



## Semana 4

Hemos llegado al final del primer mes de estudio, nos encontramos en la cuarta semana de aprendizaje. Por lo que le invito a revisar los temas preparados para esta semana.

¡Iniciemos!

En la presente semana desarrollaremos un tema muy interesante y que es la base para la administración de un agronegocio, la cadena de valor.

### 1.11. La cadena de valor

Según lo que indica Guerra (2002), la cadena de valor es una herramienta que permite examinar sistemáticamente todas las

actividades que la empresa desempeña tanto para la producción, los costos y el tiempo en el que incurren los procesos de producción. Completando esta definición Quintero y Sánchez (2006), indican que la cadena de valor muestra la evolución del negocio y de sus operaciones internas y sus estrategias. En otras palabras una cadena de valor se convierte en la ventaja competitiva de una empresa, la diferenciación frente a la competencia que se da a través de la eficiencia y eficacia de sus actividades y los resultados que de estas obtienen.

Valor, se entiende como la cantidad de dinero que las personas están dispuestas a asumir por un producto o servicio ofertado por las empresas.

Como lo indican Guerra (2002), en agronegocios la cadena de valor se alimenta de dos tipos de actividades: las de *valor* que tienen que ver con actividades físicas y tecnológicas para crear los productos; y las actividades de *margen*, que es la diferencia entre el valor total y el costo de desempeñar las actividades de valor.

Para desarrollar una cadena de valor, se debe tener en cuenta no solamente a las actividades realizadas por la empresa, si no también a proveedores, canales de comercialización en caso que se requieran y los consumidores, teniendo en cuenta que cada uno de estos agentes, tiene su propia cadena de valor que influye de manera importante en la empresa.

Estimado estudiante, a continuación le invito a descargar el siguiente documento sobre cómo diseñar una cadena de valor, proporcionado por el Banco Interamericano de Desarrollo, el mismo que se encuentra en la dirección [Manual Cadenas de Valor Agropecuarias](#), aquí encontrará los principales actores que intervienen, los costos, el proceso de formación de la cadena, los beneficios y los servicios financieros para el diseño de la misma.

## 1.12. Representación gráfica de la cadena de valor

Para poder representar gráficamente una cadena de valor la IE (2013), considera a la cadena de valor de la empresa McKinsey y la cadena de valor del profesor Porter de la Universidad de Harvard como las más utilizadas.

### **Cadena de valor de Mckinsey**

Esta cadena de valor realiza una relación entre las funciones internas de la empresa y de la visión global del sector (sistema de negocio).



**Figura 4.** Cadena de valor de Mckinsey

Fuente: IE (2013)

Se debe tomar en cuenta que esta plantilla debe ser adaptada a las características de la empresa agrícola, dependiendo del tipo de empresa (grande, mediana, pequeña, micro) o de la organización, esto es, que algunos de los procesos se encuentran unificados en un solo eslabón, como por ejemplo, que las actividades de marketing se encuentran dentro de las planificaciones de distribución de tal manera que se refleje la ventaja competitiva en cada uno de los eslabones.

## Cadena de valor de Porter

Porter enfoca la cadena desde un punto de vista más interno a la empresa, logrando una interrelación entre los departamentos de la empresa y su relación con los actores externos, procesos que denomina como actividades de apoyo, logística de entrada y logística de salida.

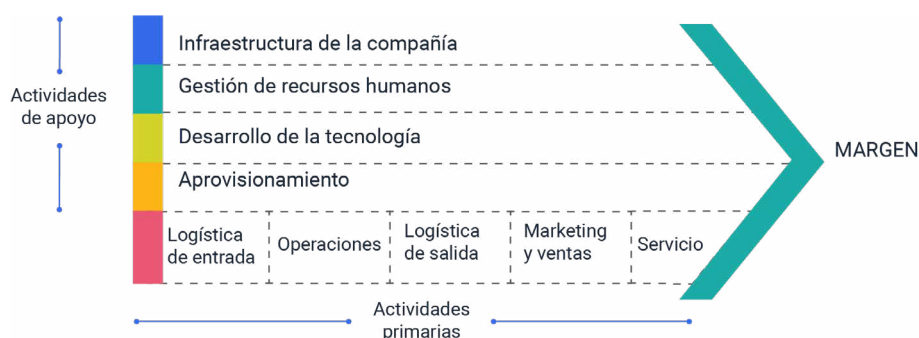


Figura 5. Cadena de valor de Porter

Fuente: IE (2013)

El modelo de Porter es más complejo que el de McKinsey, utiliza dos parámetros para agrupar las actividades de la empresa: que utilicen la misma tecnología y que sean los mismos costes los que para realizar la actividad, por esta razón el poder identificar la ventaja competitiva en la empresa se vuelve un poco más difícil, el conocimiento pleno de la empresa, organización y objetivos ayudan en este proceso.

Existen otras formas de graficar una cadena de valor, por esta razón le invito a que revise los documentos que se encuentran en las siguientes direcciones: [Identificación de los stakeholders y la cadena de valor agregado para alimentos ecológicos certificados comercializados en la Feria Biofach-2018](#) y [“La cadena de valor una herramienta del pensamiento estratégico”](#), en ellas encontrará estudios de caso reales en donde se explica la importancia de

identificar la cadena de valor en los agronegocios y cómo esta influye en la toma de decisiones de la misma.

Hemos culminado la primera unidad de estudio, ¿interesante verdad?, le invito a seguir con sus estudios en un tema relacionado a la unidad 1, como lo es la asociatividad.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Referencias  
bibliográficas

**Resultado de  
aprendizaje 2**

Adquiere conocimientos y desarrolla su crítica sobre asociación empresarial, proceso organizacional y constitución empresarial.

**Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje**

Avanzamos ya a la quinta semana de aprendizaje, el tema que veremos a continuación, tiene que ver con aquellas organizaciones sin fines de lucro que se trató en la Unidad 1.

¡Revisemos!

**Semana 5****Unidad 2. Asociación empresarial y comunitaria agraria**

En la presente semana, revisaremos el tema de asociatividad, sus conceptos y características.



## 2.1. Conceptos de asociatividad

El hombre es un ente sociable por naturaleza, desde los primeros años de vida está consciente de que su aprendizaje, conocimiento, experiencia y resultados que desea alcanzar no podrá lograrlo si trabaja solo. Por lo que el término asociatividad de remonta desde hace muchos siglos atrás.

Varios son los conceptos que se pueden encontrar sobre asociatividad y todas concuerdan en buscar a través de ella la competitividad de las organizaciones en el mercado.

A manera de resumen, se puede indicar que la asociatividad es un mecanismo utilizado por micro, pequeños y medianos productores con la finalidad de conseguir objetivos comunes, tales como: un buen posicionamiento en el mercado, cubrir la demanda de sus clientes, gestionar la firma de convenios, proyectos y financiamiento, obtener insumos y apoyo estatal; en otras palabras, alcanzar niveles de competitividad, que por sí solos, no los alcanzarían fácilmente.

Liendo y Martínez (2001), definen a la asociatividad como un mecanismo de cooperación para la creación de valor, en este tipo de asociación no existe subordinación (González (2003), citado en Fernández y Narváez (2011)) y la búsqueda de sostenibilidad en el mercado y en el tiempo, así como el mantener una fuente de ingreso estable para la comunidad y su familia, es lo que los mueve a formar pequeñas o grandes asociaciones, como por ejemplo, la Federación Regional de Asociaciones de Pequeños Cafetaleros Ecológicos del Sur (FAPECAFES) del Ecuador, la misma que está compuesta por cerca de 1800 productores de la región sur, cuya principal actividad es la exportación de café de primera calidad y chips de plátano.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria del Ecuador (SEPS), en el Artículo 18 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, define a

la asociatividad como “el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la Ley.”

Con estas definiciones, le invito a revisar los conceptos en orden cronológico que nos presenta el documento titulado La asociatividad en los agricultores y el desempeño directivo para contribuir al desarrollo sostenible en la provincia de Manabí, Ecuador, el mismo que se encuentra en la siguiente dirección: [LA ASOCIATIVIDAD EN LOS AGRICULTORES Y EL DESEMPEÑO DIRECTIVO PARA CONTRIBUIR AL DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA PROVINCIA MANABÍ, ECUADOR](#) ASSOCIATIVITY FARMERS TO CONTRIBUTE TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE PROVINCE MANABÍ, ECUADOR, Un documento muy interesante donde se describe los principales conceptos puestos a la práctica en una asociación productiva del país.

## 2.2. Características de la asociatividad

Al ser una estrategia que engloba múltiples actividades para consolidarse como efectiva en una organización, la asociatividad presenta varias características que deben ser no solamente tomadas en cuenta si no que las organizaciones deben hacerlas parte fundamental en su diario accionar.

Tomando en cuenta la contribución de varios autores, las principales características de la asociatividad son:

- Inscripción voluntaria para la formación de asociaciones.
- La independencia jurídica y autonomía gerencial.
- Objetivos y proyectos comunes.
- Compromiso mutuo entre los socios, riesgos compartidos sin perder la independencia.
- Cooperación y trabajo en equipo.
- Confianza.
- Proximidad local y similitud en sus productos.
- No existe subordinación, se mantiene una definición de roles.
- Mantiene la cultura y la estructura de gestión.
- Evidencia de liderazgo.

Estas características, como las más principales, se vuelven parte de la forma de vida de las asociaciones, se requieren para mantener la armonía entre ellas; el acoplarse a ellas no es tarea sencilla, la personalidad, la forma de trabajar, los objetivos individuales, incluso el nivel de educación, suelen ser condicionantes para no cumplir con los objetivos generales de la asociación.

Al ser una organización conformada de manera voluntaria y que no están en juego, en mayor medida (a diferencia de las empresas con fines de lucro) riesgos económicos individuales, varios socios se vuelven pasivos en las actividades de la asociación, dejando la responsabilidad a un grupo de los socios, motivos por los cuales, suelen abandonarla o disolverla, afectando a la oportunidad de

mantenerse en el mercado. El tema de liderazgo influye de manera importante en estas organizaciones.



## Semana 6

---

Estamos llegando al final del primer bimestre, ya nos encontramos en la sexta semana de estudio y continuamos con el tema de asociatividad.

¡Revisemos!

En esta semana, se revisarán los temas relacionados con el proceso asociativo y la sostenibilidad y sustentabilidad en empresas asociadas.

### 2.3. Proceso asociativo

Como ya lo habíamos indicado anteriormente, las asociaciones productivas pueden legalizarse ante la SUPERCIAS, como ante la SEPS. Sin embargo, antes de poder llevar a cabo esta formalización, se deben cumplir algunas etapas, que ha decir de Liendo y Martínez (2001), son:

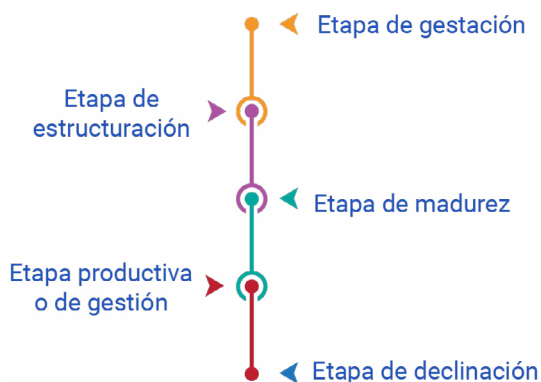


Figura 6. Proceso de asociatividad

Fuente: Liendo y Martínez (2001)

En la etapa de gestación se lleva a cabo el primer contacto con los futuros miembros de la asociación, se les despierta el interés para formar parte del equipo, se analiza las potencialidades, los tipos de productos, la experiencia, el mercado y los beneficios de asociarse.

La etapa de estructuración, permite ya un inicio en la formalidad de la asociación, ya se tiene la aceptación de los socios que formarán parte, se definen los roles, se elige la directiva provisional, el reglamento y estrategias para legalizarle y trabajar.

En la siguiente etapa, la de madurez, la organización ya se encuentra trabajando e incluso sus productos ya están haciendo presencia en el mercado, se ha formalizado, cuenta con identidad propia y con una filosofía empresarial más clara.

La cuarta etapa de producción o gestión, presenta productos estandarizados para comercializar, tienen clientes fijos, se busca financiamiento y se empieza a evidenciar los resultados de las acciones llevadas a cabo en las etapas anteriores.

Por último, se encuentra la etapa de declinación, esta etapa se presenta cuando por diversos motivos, los socios deciden ya no participar en las actividades de la asociación o la disolución de la

misma, por lo regular se da por la falta de producción, de liderazgo, de proyectos que apoyen al desarrollo de la asociación, mala administración o pérdida de mercado.

## 2.4. Sostenibilidad y sustentabilidad en empresas asociadas

Las palabras sostenibilidad y sustentabilidad, son términos de moda en los últimos tiempos, la lucha de una empresa, asociación e institución por volverse sostenible y sustentable en el tiempo, ha desarrollado números cambios en la forma administrar, producir, de utilizar el marketing, etc.

Según la RAE (2019), se conoce como sostenible, lo que se puede mantener por largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente (refiriéndose especialmente al aspecto ecológico y económico). Fue en el año de 1987, cuando se expidió un concepto de desarrollo sostenible, mediante el documento titulado “Nuestro futuro común”, en el que se definía como “aquel desarrollo que satisface las necesidades presentes sin comprometer las opciones de las necesidades futuras” (López, López, & Ancona, 2005), es decir volverse eficientes con los recursos, cuidándolos y manteniendo los principios de responsabilidad social, cuidado al medio ambiente y optimización de recursos a través de buenas prácticas.

Las asociaciones buscan un posicionamiento en el mercado, como ya lo habíamos mencionado antes, pero para conseguirlo deben realizar acciones y procesos que significan un cambio en todo sentido, desde la forma de pensar, administrar, tomar decisiones, hasta el cómo producir y vender; aquí nace el concepto de innovación.

Para innovar no solamente se requiere de ingenio, sino también de fuertes inversiones económicas, constituyéndose en el primer factor

problemático para las asociaciones, otro de los factores es la falta de conocimiento, capacitación y uso de la tecnología, que les permita observar, aprender, hacer y replicar en sus comunidades lo aprendido; esto sumando a la falta de cultura asociativa que no permite el trabajo conjunto y aunado para la consecución de objetivos.

Grandes corporaciones agrícolas acaparan la mayoría del mercado, esto deja pocas oportunidades a los pequeños productores, es por eso que buscan asociarse para volverse más fuertes y sólidos como empresa y poder entablar con ellos nuevas formas de cooperación productiva y comercial, como por ejemplo la firma de alianzas estratégicas.

Las alianzas estratégicas, permiten mantener un acuerdo entre empresas, cuyos recursos se complementan entre sí, no significa que se fusionan, son independientes, pero trabajan en conjunto para obtener mayores resultados y cumplir objetivos.

Estimado estudiante, le invito a revisar los siguientes documentos científicos: "[La asociatividad empresarial y los saberes del fenómeno organizacional para dinamizar el desarrollo local](#)"; "[Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las PYMES](#)", se encuentra en: . Los tres documentos complementan el estudio de la sostenibilidad y sustentabilidad en agronegocios, ya que presentan conceptos, modelos y aplicaciones en casos reales de estrategias competitivas y sostenibles en este campo de producción.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante, revise la página Web de FAPECAFES o de alguna otra asociación agropecuaria que usted conozca. Identifique qué acciones o estrategias aplican para alcanzar su desarrollo económico y productivo. ¿Qué acciones recomendaría usted para estas organizaciones?



## Semana 7

Hemos llegado a la última semana de aprendizaje del este primer bimestre, el interés por conocer más acerca de los agronegocios y su administración debe estar creciendo en usted. Por lo que le invito a revisar los temas preparados para esta semana.

En la presente semana trataremos, estimado estudiante, sobre las formas de asociatividad agraria y los factores que favorecen a la asociatividad.

¡Iniciemos!

### 2.5. Formas de asociatividad agraria

A más de los tipos de organizaciones que se pueden formar y legalizar, revisados en la Unidad 1 de la presente guía, existen otras formas que están tomando fuerza debido a las oportunidades de desarrollo que presentan.



Según Lozano (2010), existe la asociación de colaboración empresarial (ACE), se forma cuando dos o más empresas deciden establecer una organización y no persiguen fines de lucro. La Unión Transitoria de Empresas (UTE), cuando dos o más empresas se unen por un tiempo para realizar una obra o un servicio, persiguen fines de lucro.

Por otra parte, Mathews (2014), existen algunos modelos o tipos de asociatividad, tales como:

- Franquicias: clonando negocios.
- Consorcios: cuando 1+1 es más que 2.
- Joint Venture, opción para crecer.
- Subcontratación, oportunidad para la PYME.

Otros autores, hacen referencia a otros tipos de asociatividad tales como:

- Clusters.
- Cadenas productivas.
- Redes empresariales.
- Consorcios de exportación.
- Redes de cooperación.
- Articulación comercial.
- Alianza en cadenas productivas.
- Alianza en clusters.

Cualquiera sea la forma de asociatividad, las organizaciones buscan optimizar sus recursos económicos, humanos, tecnológicos y materiales, cubrir un mercado potencial, posicionar su marca y mantener la oportunidad de ingresos y seguridad laboral.

Para finalizar esta unidad, analicemos la importancia de asociarse, las motivaciones y beneficios que este tipo de organización presenta a las comunidades agrícolas.

## 2.6. Factores que favorecen la asociatividad

Aunque bien se sabe que es difícil conseguir que una comunidad trabaje de manera asociativa, varios son los motivos por los que deciden asociarse y trabajar en beneficio de sus negocios y su comunidad. Entre estos se tiene:

- Incremento de la producción agrícola.
- Apertura de nuevos mercados.
- Identidad empresarial, creación de marca.
- Reducción de costes.
- Reducción de riesgos.
- Desarrollo de economías de escala.
- Facilidades de financiamiento.
- Mayor apertura al apoyo estatal.
- Capacitaciones y asesoría técnica.
- Mayores posibilidades de negociación.
- Certificaciones orgánicas y de buenas prácticas.
- Acceso a la investigación y la tecnología para innovar.
- Nuevas formas de administrar el negocio.
- Incremento de la competitividad (ventaja competitiva) y la agregación de valor.
- Sostenibilidad empresarial.

Cómo puede observar estimado estudiante, los factores que favorecen la asociatividad son múltiples y presentan buenas oportunidades a largo plazo, pero no todo se desarrolla de manera normal, se requiere de grandes dotes de liderazgo, conocimiento en administración, visión empresarial y compromiso.

Algunas empresas u organizaciones confunden el término asociatividad, como una salida a problemas productivos y económicos o la búsqueda de oportunidades individuales de posicionamiento. La asociatividad debe ser concebida como una

oportunidad comunitaria de progreso y fomento para mejorar la calidad de vida de las personas que forman parte de ella,



## Actividades finales del bimestre



### Semana 8

**Actividades:** Hemos culminado el primer bimestre de estudio, por lo que le invito a tomar en cuenta las siguientes actividades:

1. Revise las unidades 1 y 2 de la guía didáctica, que se encuentra en el entorno virtual de aprendizaje.
2. Participe de la actividad suplementaria, en caso de que no pudo participar antes del chat académico.
3. Revise las evaluaciones propuestas en el entorno virtual de aprendizaje, así como también el foro, chat, videos y demás recursos disponibles para su aprendizaje.
4. Realice las actividades de aprendizaje evaluadas que se presentan en el plan de contenidos y en esta guía didáctica, le serán de gran ayuda en su estudio.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Referencias  
bibliográficas



## Segundo bimestre

### Resultado de aprendizaje 3

Define y comprende elementos de la estructura organizacional.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

Estimado estudiante, durante el segundo bimestre, usted estudiará sobre los fundamentos de la administración, sus componentes de planificación, organización, dirección y control, necesario para el buen funcionamiento administrativo enfocado en agronegocios.



### Semana 9

¡Bienvenido a la semana nueve de aprendizaje!, desde ahora nos concentraremos en estudiar la administración, fundamentos, procesos que ayudan al desarrollo administrativo de un agronegocio.

¡Iniciemos!



## Unidad 3. Proceso administrativo y su importancia

Estimado estudiante, en la unidad 3 de esta semana, abordaremos la importancia del proceso administrativo, elementos, estructura y diseño organizacional de un agronegocio.

### 3.1. Importancia del proceso administrativo en agronegocios

La administración es una ciencia que sirve en todo tipo de empresas, de cualquier sector productivo, tiene carácter multidisciplinario. Entonces ¿qué es la administración?

Para definirla, se toma el concepto básico de la administración, que ha decir de Hernández y Pulido (2011), es “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar para lograr objetivos organizacionales preestablecidos”. Otros autores como Druker (1974), citado por los mismos autores, complementa la definición indicando que es la disciplina que estudia la eficacia, eficiencia y efectividad de los organismos sociales productivos (OPS), evalúa los resultados y el desempeño de la organización (en la producción, comercialización y finanzas), las capacidades humanas, la rentabilidad y la retribución de la misma en la organización.

En otras palabras, gracias a la administración un gerente o administrador tiene control sobre cada una de las acciones que realiza la empresa, logra medir el crecimiento, la calidad de su servicio y producción, evaluar el talento humano que posee, a sus clientes, proveedores, niveles de producción y oportunidades de

mercado. Una organización se vuelve eficiente cuando cumple a cabalidad todas las normas, procesos, reglamentos y utiliza bien los recursos; es eficaz cuando cumple con las metas y objetivos y es efectivo cuando es eficaz y eficiente.

Estimado estudiante, le animo a plantear un ejemplo de eficacia, eficiencia y efectividad para comprender mejor los significados... ¿sencillo verdad?

Con estos planteamientos estaremos de acuerdo entonces con la premisa inicial de que la administración puede ser aplicada en toda empresa de cualquier sector y tamaño, de aquí nace el concepto de administración agrícola, que no es otra cosa que la administración estudiada desde las características del sector agrícola, los mismos que fueron revisados en la Unidad 1, punto 1.3.

Troncoso (2011) cita a McConnell y Dillon (1997), con la definición de administración agrícola como “un proceso mediante el cual el administrador manipula los recursos y situaciones de la empresa agrícola a través del tiempo, en un intento de alcanzar sus objetivos en un contexto de información incompleta”. El autor analiza el concepto desde la perspectiva de que un gerente o administrador no solamente debe velar por los recursos de la empresa, sino también afrontar aquellas situaciones externas que no puede controlar, como lo es la temporalidad y dinamismo de los productos agrícolas y del medio ambiente; en base a ello, tomar las mejores decisiones en virtud de lograr el alcance de los objetivos que se ha propuesto ante situaciones improbables, como el clima, catástrofes naturales, comportamiento del mercado por ejemplo.

Para Guerra (2002), la administración en agronegocios tiene dos objetivos fundamentales:

1. Guiar a los responsables del agronegocio hacia el mejor uso de sus recursos.

2. Proporcionar un análisis exhaustivo sobre el grado de eficiencia y eficacia con los que se están combinando los recursos de la empresa en los ámbitos regional y nacional.

Aquí radica la importancia del proceso administrativo en los agronegocios debido a los desafíos cambiantes, inesperados e improbables que presentan este tipo de empresas; por lo que el conocimiento, la experiencia, la visión, la creatividad y el riesgo se conjugan en un accionar diario de decisiones y acciones en beneficio de la organización.

### 3.2. Elementos de la administración

Siguiendo el concepto de administración, cuatro son los elementos y funciones que la componen, los mismos que forman una estructura administrativa que facilita el manejo y toma de decisiones en una empresa, y son:



Figura 7. Elementos de la administración

El primer elemento es la *planificación*, donde se plantea el qué y el cómo va a accionar o trabajar la empresa; qué objetivos desea

alcanzar y cómo lo hará, es decir, se plantean las estrategias que permitirán la consecución de dichos objetivos.

En un segundo elemento, la *organización*, se inicia con el orden de la empresa, dividir áreas, delegar funciones, plantear y organizar tareas para lograr un trabajo coordinado en función de los objetivos planteados.

La *dirección* es el tercer elemento, en el que se fundan características más individuales y personales como el liderazgo, la motivación y formas de comunicación, con el fin de dirigir al equipo que utilizará las estrategias planteadas según las funciones asignadas para la consecución de los objetivos.

Por último, está el *control*, que no es más que el seguimiento y acompañamiento en el desarrollo de actividades planificadas, de manera que se cumplan los factores de eficiencia y eficacia en todo el proceso, caso contrario permitirse realizar correcciones a tiempo de posibles situaciones adversas que no permitan cumplir con los objetivos.

En posteriores semanas, trataremos el tema de los elementos de la administración de manera individual.



### Semana 10 :

Continuamos con la semana diez de aprendizaje, cada vez el tema de la administración demuestra su importancia dentro del agronegocio.

¡Continuemos!



En la presente semana, estimado estudiante, estudiará sobre una forma de organización llamada “informal” y su estructura.

### 3.3. La organización informal y su estructura

Se conoce como organización informal, al conjunto de personas que deciden de manera libre y voluntaria formar una asociación, con o sin fines de lucro; son informales por cuanto no se encuentran registradas bajo el amparo de alguna institución pública (de ahí el nombre de informal); su formación está motivada por la amistad, fines y objetivos comunes y proyectos concretos.

En el sector agropecuario es muy frecuente encontrar organizaciones informales, debido en gran medida al factor económico, tramitología, alto compromiso, desconocimiento de las obligaciones tributarias que la formalización o legalización exigen, esta situación se presenta especialmente en pequeños productores.

La estructura de este tipo de empresas es muy similar a la de organizaciones formales, tienen un representante y una directiva en su mayoría, pero lo que les distingue es la forma de administrar. En nuestro país, la SEPS a través del IEPS, otorga el acompañamiento técnico necesario para que las asociaciones de economía popular y solidaria tengan una forma de administración organizada y planificada, cuentan con un directorio, con estatutos, reglamento y delegación de funciones. En las informales, carecen de este servicio, por cuanto confían en el líder y se concentra en la producción y venta de productos.

Es la falta de conocimiento en administración que provoca algunas debilidades en este tipo de asociaciones, como por ejemplo la poca negociación en precios tanto con los proveedores como con los clientes; baja participación en el mercado, presencia de comercializadores indirectos (mayoristas y minoristas) que controlan

la cantidad y precio de los productos, dificultad para el acceso a financiamientos, poco control de calidad e informalidad en la entrega de productos, entre otras.

Un estudio realizado en la ciudad de Milagro – Ecuador, nos muestra el impacto que tiene la informalidad en la administración de las organizaciones agrícolas, le invito a revisar el documento en la dirección: [Efectos de la informalidad en la gestión administrativa de las pymes del sector agrícola de la ciudad de Milagro en su competitividad empresarial](#). En el artículo se manifiesta la necesidad de reducir la forma de organización informal debido a los resultados, en su mayoría negativos, que presenta la investigación.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante, revise en periódicos digitales e información en la Web sobre la informalidad en la administración de empresas agrícolas o agronegocios, especialmente estadísticas, contraste esta información con las estadísticas presentadas por el INEC y el GEM 2018, así como también con las políticas y beneficios de formalizar un negocio.



### Semana 11

Continuamos avanzando en el estudio de la administración en agronegocios, en esta semana se abordarán temas que engloban a

uno de los principales componentes de una empresa, como lo es el talento humano.

¡Iniciemos!

En la presente semana, estimado estudiante, revisaremos los temas de la administración en recursos humanos, la comunicación directiva y la motivación e incentivos al recurso humano.

### 3.4. Administración de recursos humanos

Se conoce como recurso humano a la cantidad de personas que laboran bajo dependencia en una empresa u organización, profesionistas especializados en ciertas áreas del conocimiento que prestan sus servicios a cambio de una remuneración.

En la actualidad, el término “recurso humano” ha sido reemplazado por “talento humano”, especialmente desde el cambio de paradigma administrativo conocido como Management 3.0, una innovación empresarial en donde el principal elemento es la persona y por tanto centran sus estrategias en brindarle un ambiente laboral adecuado para que sus talentos, conocimientos, experiencias y creatividad fluyan al momento de ejecutar sus actividades laborales.

Basándonos en la explicación realizada por Robbins y Coulter (2018), la administración de recursos humanos es importante por tres motivos:

- El primer motivo porque cuando la función de la empresa se encuentra orientada al recurso humano, éste se transforma en fuente de conocimiento y transferencia de información válida para el desarrollo de la empresa, por tanto, se transforma en una ventaja competitiva.

- El segundo motivo es que, las nuevas generaciones de empresas han evidenciado que el recurso humano debe sentirse parte importante de la empresa (deben pensar como dueños), esto genera un cambio importantísimo en el pensamiento de los directivos, antes se miraba a un empleado como un recurso de la empresa al que se tiene que minimizar, cuando en realidad es un talento al que hay que potenciar, trabajar en conjunto, motivarlo con el objetivo de fidelizarlo.
- El tercer motivo se da en el alto desempeño, que el recurso humano desarrolla, al ser motivado y al recibir buen trato de parte de los directivos, estudios científicos lo han comprobado.

Ahora bien, lo anteriormente descrito no se logra sin antes “haberse rodeado de los mejores”, las oportunidades laborales, especialmente en nuestro país son escasas (vistas desde la perspectiva de las personas) y el encontrar talento humano especializado en agronegocios también son escasas (vistas desde la perspectiva de las empresas).

Por lo regular este tipo de especialización para este sector se encuentra de manera empírica, conocimiento que ha sido obtenido de generación en generación o simplemente conocimientos básicos de lo que es el campo agrícola en personas con escaso nivel de estudios.

Entonces ¿cómo encuentro a los mejores?, para ello Robbins y Coulter (2018), plantean el proceso de administración de recurso humano, a decir:



**Figura 8.** Proceso de administración en recurso humano

Fuente: Robbins y Coulter (2018)

Para estos autores, el proceso de administración de los recursos humanos está influenciado por factores internos como la necesidad de personal que realice las funciones necesarias dentro de la empresa; y de factores externos, tales como las políticas laborales, la economía, la presencia de sindicatos, etc.

Para una mayor comprensión del tema, le invito a revisar el capítulo 12, páginas de la 378 a la 401, del texto Administración de Robbins y Coulter, que se encuentra en el EVA.

### 3.5. La comunicación directiva en la administración

Una de las competencias más importantes y la más difícil de poner a la práctica, es la comunicación, todo gerente, líder, director, representante debe practicar cómo darse a entender, a sabiendas que las personas tenemos diferentes formas de captar un mensaje (debido a la percepción).

Para que pueda haber comunicación, deben existir 4 elementos: información previa para transmitir, el locutor, el mensaje, el medio de comunicación, el receptor y la retroalimentación.

- La información previa fue recibida de comunicaciones anteriores, ya sean escritas u orales, por lo que ya pasan por un proceso de interpretación que debe ser cuidadosamente analizada a fin de no distorsionar en gran medida el mensaje original.
- El locutor, que es la persona que emite el mensaje o el comunicador.
- El mensaje, que es la información seleccionada para transmitir.
- El medio o canal de comunicación, es la forma de hacer llegar el mensaje o el instrumento que se utilice para ello
- El receptor, que es la persona quien recibe el nuevo mensaje, acoge lo que más le llama la atención, pasa por un proceso de percepción y selecciona la información que le llegó.
- La retroalimentación, la respuesta del receptor al locutor de lo entendido del mensaje, iniciando nuevamente el ciclo de la comunicación.

La comunicación tiene varias funciones, según lo explican Robbins y Coulter (2018), entre ellas:

- Controlar el comportamiento de los empleados.
- Motivar debido a que explica qué hacer, que tan bien lo están haciendo y qué pueden mejorar.
- Conocer las expresiones emocionales de los empleados frente a eventualidades.
- Proporcionar información.

González (2003), presenta tres principios claros dentro del proceso de comunicación, a tomar en cuenta en una empresa, estos son:

1. Oportunidad y veracidad, mientras más acertada y veraz sea la información, mayor eficacia en la comunicación.
2. Bilateralidad de la comunicación, a mayor retroalimentación recibida entre emisor y receptor, mayor eficacia en la comunicación.
3. Rastreabilidad de la información, cuando se emite un mensaje, éste debe dejar rastros que evidencien que fue comprendido correctamente por los demás.

En base a estos principios, se presentan varios tipos de comunicación, esta se acopla al sentido del mensaje, a la categoría administrativa a la que pertenecen el emisor y el receptor, al momento en el que se emite el mensaje y los instrumentos con los que se desea llegar para ser entendido. Por lo que se clasifica en comunicación formal (en base a los esquemas de la empresa) y comunicación informal (no está sujeta a jerarquías de la empresa).

En base a este tema, estimado estudiante, revise el capítulo 14, páginas de la 450 a la 471, del texto Administración de Robbins y Coulter, que se encuentra en el EVA.

### 3.6. La motivación y el incentivo

Las empresas siempre están buscando formas de motivar a sus clientes a comprar sus productos o servicios, en agronegocios no es la excepción, la oferta de productos saludables y orgánicos es un ejemplo; la pregunta es, ¿se realiza lo mismo para motivar a los clientes internos?, sí, el cliente interno es el empleado, aquellas personas que confían en lo que realizan, que trabajan por obtener los

mejores resultados y productos de calidad, que sufren físicamente en la dura tarea del sector agrícola, los primeros en probar lo que producen, los que conocen los procesos por los que tienen que pasar los productos, pero sobre todo los que saben cómo hacer las cosas, los que poseen el conocimiento.

Por esta razón, las empresas no pueden permitir que estas personas abandonen sus puestos de trabajo, ya que se irán con todo ese conocimiento a otras empresas y eso no es conveniente (no por eso las empresas deben permanecer con personas que no son eficientes), una de las formas de fidelizar a un colaborador (no la única), es por medio de la motivación.

La motivación es subjetiva, varía de acuerdo a la personalidad y a la situación, por esta razón no resulta fácil el crear planes generales para motivar a los empleados, ya que algunos se sentirán satisfechos con lo recibido, mientras otros no.

Las motivaciones se basan en algunas teorías que sustentan las estrategias para mantener el recurso humano dentro de la empresa, entre ellas se encuentra:

- Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.
- Teoría X y Y de McGregor.
- Teoría de los dos factores de Herzberg, y
- Teoría de las tres necesidades de McClelland

Estas teorías son las más conocidas y aplicadas en la administración de recursos humanos; sin embargo, con los cambios que han surgido a lo largo del tiempo en cuanto a la importancia del talento humano en las organizaciones, han surgido nuevas teorías, tales como:

- Teoría del establecimiento de metas.
- Teoría del reforzamiento.
- Teoría del diseño de puestos.



- Teoría de la equidad.
- Teoría de las expectativas y las prácticas laborales con un compromiso elevado.

La globalización del mundo actual también ha influido en la forma de pensar y actuar de los profesionales, sus necesidades se incrementan y cambian a medida que la tecnología, las redes sociales y el flujo de información digital se vuelve más fuerte; puede ampliar sus conocimientos sobre este tema estimado estudiante, revisando el capítulo 16, páginas de la 518 a la 539, del texto Administración de Robbins y Coulter, que se encuentra en el EVA.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante, revise las siguientes direcciones: [Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia](#) y [La comunicación en organizaciones agropecuarias: el caso de Ceres Tolvas, Tandil](#), descargue los archivos, realice una lectura comprensiva y luego, haga una comparación con lo revisado en la presente semana y los casos prácticos que aquí se exponen. ¿Se cumplen los procesos de la administración de recursos humanos y la comunicación?, ¿Qué relación hay entre ellas?

**Resultado de  
aprendizaje 4**

Planifica la función administrativa y ensaya habilidades sobre el análisis situacional de empresas.

**Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje**

El estudio de la administración permite conocer al estudiante el proceso de la función administrativa, ensayando en la toma de decisiones, previo a diagnósticos empresariales del agronegocio.

**Semana 12**

Ha llegado a la semana 12 de estudio, y con ella la última unidad planificada, donde los temas centrales son al interno del agronegocios, la organización de la estructura de la empresa.

¡Iniciemos!

**Unidad 4. Fundamentos sobre la organización en la  
administración y gestión de agronegocios**

En la presente unidad estimado estudiante, podrá conocer acerca de temas muy importantes como la planeación estratégica y su

aplicación en agronegocios, la importancia de planificar, su proceso y la planificación del mercadeo.

#### 4.1. La planeación estratégica y su aplicación a los agronegocios

Planear, según Troncoso (2011), es “el hecho de seleccionar, a partir de varias alternativas posibles, aquella estrategia o curso de acción que permita obtener la máxima satisfacción de los objetivos de la empresa”, aclara además que de este proceso se obtienen el plan administrativo para la empresa, en el que se resumen el “qué se hará”, “cómo se hará” y “quiénes” participarán en cada actividad o área de la empresa. Antes de iniciar la puesta en marcha de un negocio, se debe planificar, para tener en cuenta los pros y contras que se encontrarán en el camino, teniendo en cuenta que las estrategias y actividades deben estar coordinadas, ya que al interno todas las funciones (administrativas, productivas, financieras y de ventas) trabajan al mismo tiempo y en beneficio una de la otra.

En agronegocios esta actividad es primordial, debido a que, como lo indicamos en temas anteriores, este campo de producción es dinámico e impredecible. Ante esta situación, Troncoso (2011), analiza el concepto de planeación a través de algunas actividades que el empresario debe realizar y comunicar a su equipo de trabajo:

- Definir objetivos con precisión, uno de los factores que caracterizan a los agronegocios, es que en su mayoría son empresas familiares, entonces se suelen mezclar estos objetivos, confundiendo la razón de ser de la empresa, por lo que el administrador en agronegocios, debe ser capaz de plantear objetivos, desde las dos perspectivas: perseguir las máximas utilidades de la producción, utilizando los recursos (humanos, tecnológicos, económicos) que aseguren la satisfacción de las necesidades básicas familiares, sin cambiar, aclara el autor, la especialización del negocio.

- Definir las actividades agropecuarias posibles de realizar en la empresa, recordando que existen factores exógenos, no controlables que influyen en las actividades de un agronegocio, por lo que debe estar consciente de cuáles son aquellas actividades factibles y prioritarias dentro de la organización.
- Estimar precios y rendimientos futuros, esta actividad requiere de una fuerte investigación y diagnóstico interno y externo de la empresa, incluye un análisis del consumidor y de la competencia; al ser proyecciones debe ajustarse lo más posible a la realidad, ni tan negativo que traiga consecuencias (como la falta de capital y liquidez), ni tan positivos que luego decepcione al equipo en caso que no se logren.
- Definir fichas técnicas para cada actividad factible seleccionada, presupuestos que indican aproximaciones económicas de lo que se requiere para la inversión inicial de la empresa en el cumplimiento de los objetivos.
- Establecer las restricciones de operación de la empresa, los términos eficiencia y eficacia hacen presencia en el momento de manejar los recursos de la empresa, para ello se valen de organigramas, modelos de procesos, planificaciones, flujogramas, etc.
- Definir estándares de resultados, proponer metas alcanzables y en beneficio de los intereses de la empresa.
- Por último, modificar los planes anuales, en referencia a las planificaciones de años anteriores. Una planificación debe hacerse para corto plazo (como por ejemplo definir la siembra para el próximo ciclo productivo), mediano plazo (compra de nueva tecnología, proyectos productivos, convenios, capacitaciones) y largo plazo (estrategias de cambio en el accionar de la empresa, inversiones fuertes de capital, incentivos, innovación).

## 4.2. Importancia de la planificación

Con todo lo descrito anteriormente, nos podemos hacer a la idea de que planificar es una tarea difícil y hasta problemática, entonces ¿por qué planificar? ¿Cuál es su importancia dentro de una empresa?.

Para responder a estas interrogantes Robbins y Coulter (2018) mencionan 4 motivos por los que un administrador debe planificar, y son:

- La planeación da dirección tanto a gerentes como a empleados, ya que entrega las directrices de las actividades a desarrollar ¿qué? ¿cómo? ¿quién?.
- Reduce la incertidumbre, al plantear supuestos de eventos (positivos o negativos) que pueden o no presentarse durante el desarrollo de la actividad productiva.
- Minimiza el desperdicio y la redundancia, al diseñarse procesos, reglamentos, presupuestos.
- La planeación establece metas y estándares utilizados a través del control y seguimiento de las actividades, se asumen riesgos calculados y se trabaja en beneficio de conseguirlos.

Aunque si bien es cierto, existen empresas, especialmente pequeñas, que no planifican y siguen realizando sus actividades con normalidad, el planificar permite tener más seguridad a la hora de realizar una inversión o lanzar un producto nuevo al mercado, además genera un compromiso mayor en el equipo de trabajo ya que tiene retos que cumplir, resultados que ofrecer; y lo más importante, es que la inversión que requiere el realizar una planeación, con el tiempo se verá convertida en utilidades para la empresa.

### 4.3. Proceso de planificación estratégica

Una vez clara la importancia de planificar, se debe tener en cuenta que no existe un solo modelo para planificar, estos deben acoplarse a la forma de actuar de la empresa y de sus objetivos.

El proceso de planificación inicia con el plantemiento de los objetivos y, en base a estos, de las estrategias que se emplearán.



Figura 9. Tipos de planes

Fuente: Robbins y Coulter (2018)

González (2003), realiza una clasificación de los planes en base al lugar en donde se aplicarán y los objetivos que estas áreas en específico se han planteado, a continuación la clasificación de los planes:

1. *Planes rectores o estratégicos*: estrategia general, táctica de aplicación, operaciones sistematizadas.
2. *Planes alternos*: planes de contingencia.
3. *Planes únicos*: programas; proyectos, presupuestos.
4. *Planes continuos*: políticas, normas y reglas; procedimiento y/u operaciones; estándares de calidad.

5. *Planes de las áreas básicas*: planes de operaciones; de ventas o mercadotecnia; de finanzas y de recursos humanos.

Una vez definido el tipo de plan o planes a desarrollar, se deben cumplir algunos pasos que facilitan el proceso de planificar, que a decir de González (2003), son:

- Primera etapa. Conceptualización y estrategia.
- Segunda etapa. Definición de objetivos de corto, mediano y largo plazos.
- Tercera etapa. Establecimiento de premisas.
- Cuarta etapa. Definición de políticas generales para planes específicos de área.
- Quinta etapa. Planes tácticos específicos de área.
- Sexta etapa. Planes operativos de área.

La conceptualizar significa conocer la empresa, qué es, su finalidad, sus principales productos, qué valores la definen, hacia dónde va, a esto se conoce como “filosofía empresarial”, cuáles son sus fortalezas y debilidades el darle un nombre y un fin a la empresa es el primer paso que conlleva a la organización. Los objetivos, como ya lo revisamos anteriormente, se diseñan a corto, mediano y largo plazo. Los objetivos deben cumplir con ciertas características, tales como la congruencia con la filosofía empresarial y los productos que elabora; claridad para que puedan ser entendidos por todos los colaboradores; tiempos definidos de cumplimiento y las metas a alcanzar. En la etapa tres, se establece el cómo se trabajará, en qué tiempos y quiénes participarán en el mismo. Las etapas cuatro, cinco y seis ya es el planteamiento de políticas y procesos para el diseño de planes estratégicos.

A continuación, le invito a revisar el siguiente video en: [Proceso de Planificación Estratégica - Planeamiento Estratégico](#), en él se plantea el proceso de la planificación estratégica de una forma muy detallada y que motiva, no solamente a comprender sus pasos, si no también al análisis y reflexión sobre la forma de planificar.

#### 4.4. Herramientas de la planeación

Como apoyo al proceso de planeación visto en el punto anterior, existen algunas herramientas que son utilizadas a medida que avanza el desarrollo de este proceso, las mismas que se detallan a continuación, en base a lo indicado por González (2003):

- *La estrategia.* Son planteamientos generales del cómo hacer las cosas, se plantean en base a los objetivos y en beneficio de ellos, de éstas se desprenden las actividades a realizar de manera más ordenada y lógica.
- *La política.* Se consideran como las guías para las estrategias, de carácter cualitativo, regulan el accionar de las personas frente a las estrategias planteadas con el ánimo de optimizar recursos y llevar un control y orden en el mismo. Existen las políticas gerenciales, de mercadotecnia, de operaciones, de finanzas y compras y de factor humano.
- *La norma.* Son las reglas específicas del cómo se quiere conseguir los resultados, son cuantitativas, específicas e inflexibles, están más relacionadas a los procedimientos. Un ejemplo son las Normas de Calidad ISO para productos o procesos.
- *Los procedimientos.* Son planes operativos de flujo continuo, aquellos que muestran paso a paso la secuencia de un proceso, por ejemplo, el proceso de la siembra de café, que va desde la



revisión de la semilla, la preparación del suelo, la siembra de la planta, cuánto tiempo conlleva este proceso, cuánto cuesta el proceso, en qué momento de este proceso se lleva a cabo el control, etc. esto es lo que muestran los procedimientos que en su mayoría se plasman en gráficos fáciles de entender, a los que se conoce como flujogramas de procesos.

- *Los programas.* Se dividen en programas de informática y en programas operativos. Los de informática son sistemas operativos que permiten el procesamiento de la información, como software especializados (para contabilidad, por ejemplo), y los operativos son programas administrativos que se utilizan para plasmar reglamentos, procedimientos, como por ejemplo un plan de negocio.
- *El presupuesto.* Es el cálculo de los ingresos y gastos que tendrán lugar durante el desarrollo de la empresa, de un proyecto, de una actividad. Permite conocer un aproximado de lo que se invertirá en el futuro y cómo está distribuido en las diferentes actividades o áreas requeridas.
- *Los proyectos.* Estudian si una inversión nueva es factible de realizarse y si es rentable en el tiempo.
- *El análisis FODA.* Son siglas que resumen las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en una empresa. Las fortalezas y debilidades son cuestiones internas, es decir son controlables por los administradores y dependen de la decisión que tomen para que las fortalezas se afiancen y las debilidades se superen. Por otra parte, las oportunidades y las amenazas son cuestiones externas, por ende, no se pueden controlar, pero al igual que las anteriores depende del accionar de la empresa para que las oportunidades sean aprovechadas y las amenazas sean controladas a tiempo.

Puede ampliar sus conocimientos sobre este tema estimado estudiante, revisando el capítulo 8, páginas de la 252 a la 266, del texto Administración de Robbins y Coulter, que se encuentra en el EVA.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante, tomando en cuenta la empresa PRONACA, revise su página Web y realice un análisis FODA, con al menos 7 particularidades de cada uno de los campos de esta herramienta. ¡Adelante, que solo poniendo en práctica los conocimientos, se aprende y no se olvida!



### Semana 13

Nos encontramos ya en la semana trece de aprendizaje, en donde la administración nos muestra cuán importante y cuanta perspicacia y conocimiento requiere para ponerla en práctica en situaciones reales.

En esta semana, estimado estudiante, estudiará sobre otro de los componentes de la administración, como lo es la dirección; y dentro de ella, se abordan temas de motivación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y coordinación.

¡Adelante!

## 4.5. La dirección en el agronegocio

La dirección es la forma de conducir las actividades planificadas, tomando al elemento más importante de la empresa, como lo es el talento humano; pero esta vez ya no visto desde la perspectiva de contratarle, sino de volverle más productivo bajo un ambiente de trabajo óptimo.

También al hablar de dirección se habla de responsabilidad, liderazgo y el desarrollo de todas aquellas habilidades que un administrador debe poseer, para dirigir, alentar, propiciar la actividad laboral y conseguir resultados, las mismas que a decir de González (2003), son las siguientes:

- Ejecutividad, para cumplir con lo planificado.
- Estratega, visionario, que no teme asumir riesgos.
- Cerebral, para razonar y analizar las distintas situaciones que se presenten.
- Creativo, para que se enfoque en solucionar problemas de manera innovadora.
- Sintetizador, porque separa las situaciones complejas e intangibles de las causas y efectos que las provocan.
- Entusiasta, porque a su cargo tiene una empresa de la cual debe sentirse seguro y apasionado en conseguir sus objetivos, y personas que necesitan de un directivo que los guíe, enseñe, corrija y acompañe en el proceso laboral.

A continuación, estimado estudiante, se describen los componentes de la dirección, algunos de ellos ya se han tratado en semanas anteriores y otros son de conocimiento general, por lo que se tratarán a manera general:

## 4.6. Motivación

La motivación es una cualidad intrínseca de las personas frente a estímulos sean internos o externos. Se lo considera un tipo de reconocimiento personal, por lo tanto, mantener motivado al equipo de trabajo es una de las principales tareas de un administrador.

Existen diferentes formas para motivar, a través de:

- Incentivos económicos.
- Capacitaciones.
- Seguridad laboral.
- Oportunidades de crecimiento.
- Pasantías y/o becas de estudio.
- Reconocimientos simbólicos.
- Buen ambiente de trabajo.
- Seguros de vida, hospitalarios, entre otros.

Frente a este tema, le invito estimado estudiante a revisar el video titulado [Cómo motivar a los profesionales de tu empresa en 10 minutos](#), en la dirección [Cómo motivar a los profesionales de tu empresa en 10 minutos](#), aquí se explican pautas para mantener motivado al equipo de trabajo.

## 4.7. Liderazgo

Toda organización o empresa, al tener dentro de su accionar dinámico: personas y recursos que organizar, dirigir y controlar, debe tener al frente una persona que sepa liderar.

¿Qué es el liderazgo?, a decir de González (González, 2003), el liderazgo es una expresión de la creatividad individual, por lo tanto, no existen líderes iguales, ni modelos de liderazgo aplicables de manera igual a todas las personas.

Un líder gerencial es una persona con madurez y capacidad de influir o manipular, motivar y comprometer a las personas a manera de volverles seguidores. Poseen control en su carácter, se muestran seguros y decididos al momento de trabajar y siempre sobresalen del grupo al que pertenecen.

Existen varios estilos de liderazgo, entre ellos los más conocidos son:

- Liderazgo autocrático, es una persona que lidera a través del miedo antes que de respeto, se maneja bajo órdenes y cumplimiento.
- Liderazgo democrático, es aquel que trabaja conjuntamente con sus colaboradores, toma en cuenta sus perspectivas y opiniones y les motiva a ser proactivos con el desarrollo de la empresa.
- Liderazgo Laissez Faire, es aquella persona con un carácter débil, deja pasar y hacer lo que sus colaboradores crean conveniente, no se interesa el cómo trabaja su equipo.

Respecto de esta clasificación, le invito a observar el siguiente video titulado: ¿Eres un gran líder? Los 10 estilos de liderazgo, que se encuentra en la siguiente dirección: [¿Eres un gran líder? Los 10 estilos de liderazgo](#), en este video se explican las características que poseen cada uno de los 10 estilos de liderazgo....¿con cuál se idéntica?

Como lo indican Robbins y Coulter (2018), los líderes deben cumplir cuatro funciones: relacionador con miembros externos, solucionador de problemas, administrador de conflictos y entrenador.

## 4.8. Comunicación

Estimado estudiante, aunque este tema fue tratado con anterioridad, no está demás el recordar que existen diferentes estilos y canales de comunicación que pueden ser efectivos al momento de ponerlos en marcha en una empresa. La idea está en acoplar estos estilos a la cultura organizacional de la empresa.

En el siguiente video titulado Comunicación Asertiva en 5 pasos, que se encuentra en la siguiente dirección: [Comunicación Asertiva en 5 pasos](#), se presenta de manera dinámica, cómo un administrador se vuelve efectivo al comunicarse directamente con sus colaboradores.

## 4.9. Trabajo en equipo

Los equipos de trabajo se forman cuando dos o más personas se unen de manera voluntario (grupos informales) o por delegación (grupos formales) a trabajar de manera coordinada para conseguir objetivos comunes.

Para Robbins y Coulter (2018), los equipos de trabajo se forman en cinco etapas que son:

- *La etapa de formación*, que consta de dos partes: la primera cuando las personas se unen al grupo y la segunda cuando estas personas definen el propósito, la estructura y el liderazgo con el que trabajaran.
- *La etapa tormenta*, en esta etapa surgen conflictos entre los miembros del equipo, ya sea por cruce de intereses o porque no se ha comprendido bien las tareas o actividades a realizar.

- *La etapa de normalización*, esta etapa ocurre cuando se solucionan en gran medida los conflictos y empieza a aparecer un ambiente de identidad y camaradería.
- *La etapa del desempeño*, en esta etapa el equipo de trabajo es sólido y su trabajo se concentra en la consecución de objetivos y la presentación de resultados.
- *Etapa de disolución*, esta etapa se presenta especialmente en aquellos equipos de trabajo temporales, cuando sus objetivos fueron alcanzados y los resultados presentados, se disuelven.

Estimado estudiante, le invito a observar el video titulado Etapas de formación del equipo, que se encuentra en la dirección: [Etapas de formación del equipo](#), aquí se explica a través de ejemplos cada una de las etapas de la formación del equipo, detalladas anteriormente.

#### 4.10.Coordinación

Una vez se han definido los tipos de liderazgo y los equipos de trabajo y organizados con sus funciones en los diferentes departamentos, viene la tarea de coordinar.

A decir de Guerra (2002), la coordinación es “lograr la sincronización y unificación de las acciones de un grupo” de tal manera que trabajen de manera armónica y conjunta como un todo.

Una buena coordinación se da, cuando el administrador logra, según el mismo autor, ejecutar los siguientes aspectos:

- Simplificar la estructura de la organización.
- Armonizar la política de la empresa en sus programas.
- Contar con un buen sistema de comunicación.

- Prestar toda la ayuda necesaria para fomentar la coordinación voluntaria.
- Utilizar las mejores disposiciones sobre la forma de coordinar.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante, en la dirección siguiente [Test de liderazgo con resultados](#), realice el test sobre liderazgo que ahí le proponen, analice los resultados compare si le describen correctamente.

¿Qué tal le fue?, indistintamente del tipo de liderazgo que resultó, debe tener en cuenta que un líder no lo es siempre, tiene que tener la capacidad de convertirse en seguidor en algún momento.



### Semana 14

Hemos llegado a la semana catorce de aprendizaje, aquí concluyen los temas preparados para el segundo bimestre acerca de la administración, de seguro le han motivado a seguir con el estudio de este interesante sector del agronegocio.

En esta semana se abordarán el tema de la última etapa de la administración, como lo es el control y su clasificación.



#### 4.11.El control en el agronegocio

Según Guerra (2010), debido a cambios en los precios o en otros factores, los resultados obtenidos después de que el plan se ejecutó pueden desviarse de los resultados originalmente esperados. Esto se debe a la incertidumbre y el riesgo que existe en la producción agrícola; no obstante, es necesario identificar el tipo y magnitud de las desviaciones tan pronto sea posible. Esta información puede usarse para mantener los planes y resultados deseados, en la dirección de un rango aceptable.

El control requiere un sistema que permita una observación regular del plan y un seguimiento del progreso que permita medir los resultados en relación con los objetivos establecidos. Un buen sistema de control requiere un sistema seguro de registros y una buena habilidad para usarlos. Carecer de registros detallados es como navegar en un barco sin brújula; no hay forma de saber dónde se está, dónde se va a ir, ni cuánto tiempo tomará llegar a la meta (Guerra, 2010).

Estimado estudiante, en esta última función administrativa, la labor principal del administrador, es prevenir y corregir errores, localizar las desviaciones de los planes originales y otras situaciones que lesionen o debiliten los intereses económicos de la empresa.

Para ello es conveniente implementar los instrumentos de control que demanda todo negocio, entre los que destacan: diseño de presupuestos, control de compras y utilización de insumos, ingresos-egresos en el proceso de producción, análisis financiero del ciclo productivo, estado de resultados, plan o sistema de compra-ventas, porcentajes de depreciación-amortización, y los demás instrumentos que considere el contador que asesore este importante renglón (Aguilar, Cabral, Alvarado, & Alvarado, 2016).

De acuerdo con el Informe COSO (Organizations, Committee of Sponsoring, 2012), un reconocido estándar sobre el tema, se conceptualiza al control como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: eficacia y eficiencia en las operaciones; fiabilidad en la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Estimado estudiante, para mejor comprensión del control, le invito a revisar la siguiente información que se encuentra en la dirección: [El control \(como parte del proceso administrativo\)](#). Una vez que hemos revisado el control en agronegocios, es importante que usted refuerce sus conocimientos y por ello lo invito a revisar lo que es el control administrativo.

#### 4.12. Control administrativo

El control es el proceso de supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral, según lo manifiestan Robbins y Coulter (2018), todos los gerentes deben ejercer la función de control, aun cuando el desempeño de sus unidades tenga el nivel planeado, porque la única forma de determinar si esto es así, es evaluando qué actividades se han llevado a cabo y comparando el desempeño real con el estándar deseado.

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan

a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes (Adwor, 2013)

Además, usted debe saber que el control es importante porque es la única forma en que los gerentes pueden evaluar si las metas se están logrando y, de no ser así, determinar las razones. El valor de la función de control resulta evidente en tres áreas específicas: la planeación, el empoderamiento de los empleados y la protección del centro de trabajo (Robbins & Coulter, 2018).

Por otra parte, según lo expresa Jara (2010) el diseño del sistema de control variará de acuerdo a la realidad particular de la organización en cuestión. Sin embargo, existen una serie de características comunes que procuran la eficacia del sistema:

**Precisión:** un sistema de control que genera información imprecisa puede inducir a no actuar cuando se debiera o reaccionar contra un problema que no existe. Un sistema de control preciso es digno de confianza y proporciona datos válidos.

**Oportunidad:** los controles deberán advertir a los administradores en forma oportuna cuando se producen las variaciones. Un sistema de control eficaz deberá aportar información oportuna, ya que la mejor información tiene escaso valor cuando se torna obsoleta.

**Economía:** la operación de un sistema de control debe ser económica, es decir que, todo sistema de control tendrá que justificar los beneficios que aporta en relación con los costos que ocasiona.

**Flexibilidad:** los controles deben ser lo suficientemente flexibles como para ajustarse a cambios adversos o para aprovechar nuevas oportunidades.

**Inteligibilidad:** los controles que no son comprensibles para los usuarios carecen de valor. Un sistema de control que es difícil

de entender puede ocasionar errores innecesarios, frustrar a los empleados y a la larga ser ignorado.

**Criterios razonables:** los estándares de control deberán ser razonables y susceptibles de alcanzarse. Si son demasiado altos o no resultan razonables, su posible acción motivadora desaparece.

**Localización estratégica:** los administradores deberán establecer controles sobre los factores que sean estratégicos para el rendimiento de la organización. Los controles deberán abarcar las actividades, operaciones y eventos críticos dentro de la organización.

**Acción correctiva:** un sistema de control eficaz deberá no sólo señalar el problema sino también especificar una solución. Es decir que deberá sugerir medidas alternativas que será conveniente tomar para corregir la desviación.

Se puede entonces deducir que el control es la función administrativa que involucra la vigilancia, comparación y corrección del desempeño laboral.

El proceso de control es el procedimiento de tres pasos cuya finalidad es medir el desempeño real, compararlo contra un estándar y poner en práctica las acciones gerenciales necesarias para corregir las desviaciones o errores de adecuación que pudieran presentarse.

El proceso de control consiste en:

- Establecer estándares y métodos para medir el rendimiento.
- Medir el rendimiento.
- Determinar si el rendimiento se corresponde con los estándares trazados y en caso necesario.
- Tomar medidas correctivas.

Este último paso es una retroalimentación de la planeación, y es por eso que usted debe recordar que la planeación y el control son dos procesos que deben ir de la mano siempre.

Estimado estudiante a continuación revisaremos cada una de las etapas del proceso de control

- Establecer estándares y métodos para medir el rendimiento.

Esta etapa se relaciona directamente con la fase de planeamiento. En esta última se definen los objetivos o acciones a realizar. La fase de control surge como la instancia necesaria para medir el cumplimiento de lo planeado. Se requiere entonces de la definición de una base, un estándar o un indicador de la gestión. Es decir, el nivel de desempeño esperado (unidad de medida) para una acción o un objetivo (Jara V., 2010).

- Medir el rendimiento.

En esta etapa del proceso se evalúa el grado de rendimiento real sobre los parámetros preestablecidos. Para ello se recurre a diferentes fuentes como: La observación directa tiene como ventaja proveer información no filtrada a través de otra persona. Sin embargo, demanda mucho tiempo y siempre estará sujeta a los sesgos personales del observador. Datos estadísticos: La accesibilidad actual de los sistemas informáticos ha permitido expresar la información a través de datos estadísticos. Este recurso no se limita sólo a datos numéricos sino también gráficos, diagramas de barras, entre otros. Si bien este tipo de informes permite visualizar rápidamente datos numéricos, la información que ofrecen pasa a ser limitada al no poder informar sobre factores importantes de tipo subjetivos. Los informes verbales presentan como ventaja la rapidez y la posibilidad de retroalimentación instantánea.

Sin embargo, sus desventajas son semejantes a la observación directa sumada a la imposibilidad de documentar la información. Los informes escritos, al igual que los estadísticos son más lentos y más formales. A menudo resultan más completos que los verbales y permiten su archivo (Luna González, 2015).

- Determinar si el rendimiento se corresponde con los estándares trazados y en caso necesario.

En esta etapa del proceso se determina el grado de variación entre el rendimiento real y el estándar. En esta etapa es crítico para el administrador determinar el rango de variación aceptable. Este parámetro fijado de antemano, permitirá reconocer aquellas desviaciones que exceden dicho rango considerándolas significativas. El administrador considerará entonces aquellas desviaciones significativas en particular por la magnitud y dirección de esas variaciones.

Como producto de la comparación se identifican las desviaciones significativas. La tarea del administrador requerirá avanzar en el análisis de la/s causa/s que dieron origen a esas desviaciones. Para ello deberá valerse de herramientas y la información necesaria para identificar las causas más probables. Esta tarea garantizará el diseño de acciones correctivas más eficientes.

- Tomar medidas correctivas.

Identificadas y analizadas las desviaciones significativas, se avanza hacia el diseño e implementación de las acciones correctivas. Por un lado, el administrador podrá corregir el rendimiento real si la fuente de la desviación ha sido la presencia de acciones de trabajo deficientes, o bien, podrá tomar la decisión de revisar el estándar. Esta última acción puede darse cuando la desviación identificada es resultado de la utilización de un estándar poco realista. En este caso, el objeto de acción correctiva es el estándar (Pereira Palomo, 2019).

Estimado estudiante, ahora que tenemos claro que es el control y como se utiliza en las empresas, es necesario que revisemos algunos tipos de control que serán necesario en su formación.

#### 4.13. Control operativo

El control operativo según lo indica Pereira (2019), es responsabilidad de los gerentes de nivel medio como aquellos que realizan funciones de supervisión en los niveles inferiores o primer nivel. Es el proceso mediante el que la organización se asegura que las tareas específicas sean realizadas con efectividad.

El control operativo es útil en aquellas empresas en que los procesos operativos resultan ser la clave del negocio. Según Ballvé (2010), el contar con un control operativo sirve para que en un simple golpe de vista se pueda evaluar cómo están evolucionando aquellos indicadores operativos que necesitan ser monitoreados día a día, para poder así, tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias.

El control operacional debe alcanzar a todas las actividades y operaciones que se realicen dentro de las instalaciones de la organización, a las actividades en los diferentes lugares de trabajo, al diseño de tales lugares de trabajo, de los procesos, de los puestos de trabajo y a las actividades realizadas por los subcontratistas, como aspectos principales (Seguridad Minera, 2019)

#### 4.14. Control financiero

El control financiero es uno de los procesos más importantes para medir objetivamente el desempeño de una organización y hasta qué punto se han cumplido las metas establecidas en la planificación estratégica.

Como manifiesta Monzón (2017), el control financiero puede entenderse como el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa, enfocados desde distintas perspectivas y momentos, comparados con los objetivos, planes y programas empresariales, tanto a corto como en el mediano y largo plazo.

Dichos análisis requieren de unos procesos de control y ajustes para comprobar y garantizar que se están siguiendo los planes de negocio. De esta forma, será posible modificarlos de la forma correcta en caso de desviaciones, irregularidades o cambios imprevistos.

El sistema de control financiero, al igual que el control de gestión del que forma parte, tiene como finalidad asegurar a la dirección que los recursos de la empresa se utilizan de forma eficaz y eficiente. Pero, a diferencia de otras técnicas utilizadas con esta finalidad, el control financiero se caracteriza por ser el análisis de los costes y rendimientos asociados a las actividades y/o funciones cuya ejecución ha sido delegada en subordinados, lo que constituye la base para planificar las actuaciones, evaluar el desempeño alcanzado y asignar las responsabilidades por el manejo de los recursos de la empresa.

Por otra a decir de Vargas (2015), un buen control financiero debe proporcionar un medio de comunicación entre la alta dirección y los diferentes departamentos de la empresa, con relación a las actividades financieras de éste y a las expectativas financieras de aquél. En los controles financieros formales, los departamentos presentan una planeación financiera y la alta dirección o lo aprueba o lo modifica. Después, los departamentos informan periódicamente a la alta dirección sobre los posibles cambios en sus expectativas financieras de modo que la alta dirección pueda actuar si es necesario.

Cuando no existe un control financiero formal, es frecuente que exista un acuerdo que ocupe el lugar del control financiero formal; por



ejemplo, el encargado del área de costos gasta la misma cantidad de dinero u obtiene la misma cantidad de beneficios que el año anterior. Disponer de un sistema de comunicación es necesario si la alta dirección

Con carácter general, cuando se define el sistema de control financiero, se hace referencia a que su finalidad última es convertirse para la dirección en la garantía de la eficacia y eficiencia de la organización. Sin embargo, hay que tener presente que para lograrlo se deben utilizar unas técnicas o medios, que a su vez se constituyen en metas u objetivos que deben explicitarse al implantar el sistema de control financiero.

Estimado estudiante, usted debe saber que el control financiero como sistema de control, está formado por diferentes elementos conceptuales o fases lógicas cuya actuación conjunta permite realizar a la dirección la función de control. La diversidad de las actividades de los centros y áreas de responsabilidad donde se estructuran orgánicamente los procesos técnicos y económicos de una empresa, unida a la existencia de diferentes niveles de complejidad, según el grado de desarrollo de cada forma de organización, hará necesario establecer una clasificación de los sistemas de control financiero, según la modalidad del análisis de costes y rendimientos que se utilice en cada circunstancia. Estos dos aspectos se desarrollan conceptualmente en este apartado (Vargas, 2015).

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Referencias bibliográficas](#)



## Actividades finales del bimestre



### Semana 15

Durante la presente semana estimado estudiante, a manera de reforzar sus conocimientos y su competencia de análisis, revisará algunos casos de estudios preparados en base a la asignatura.

#### Actividad 1

Casos de estudio en administración agropecuaria.

En la plataforma EVA, se encuentran dos archivos en los que se presentan varios casos de estudio de agronegocios en Latinoamérica, debe descargarlos e identificar los casos solicitados en la plataforma.

Analice los casos de estudio y resuelva las interrogantes que se presentan de cada uno de ellos. Las respuestas deberá subirlas en el link correspondiente a esta actividad.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Referencias bibliográficas](#)



## Semana 16

**Actividades:** Hemos culminado el segundo bimestre de estudio, y con el ciclo académico, por lo que le invito a tomar en cuenta las siguientes actividades:

1. Revise las unidades 3 y 4 de la guía didáctica, que se encuentra en el entorno virtual de aprendizaje.
2. Participe de la actividad suplementaria, en caso de que no pudo participar antes del chat académico.
3. Revise las evaluaciones propuestas en el entorno virtual de aprendizaje, así como también el foro, chat, videos y demás recursos disponibles para su aprendizaje.
4. Realice las actividades de aprendizaje evaluadas que se presentan en el plan de contenidos y en esta guía didáctica, le serán de gran ayuda en su estudio.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Referencias  
bibliográficas



## 4. Referencias bibliográficas

Adwor. (2013). *Control Administrativo*. México.

Aguilar, A., Cabral, A., Alvarado, L., & Alvarado, T. (2016). La técnica del proceso administrativo agropecuario estratégico -PAAE. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 213.

Aguirre, J., & Ramírez, G. (2004). *Elementos conceptuales para la administración y control de empresas agropecuarias*. Armenia: Centro de Publicaciones de la Universidad del Quindío.

Ballvé, A. (2010). *Cuadro de mando. Organizando información para crear valor*. Barcelona: Editorial Gestión.

CAMIPYME. (28 de Febrero de 2013). Glosario referencial de definiciones sobre asociatividad y MIPYMES. Quito, Pichincha, Ecuador: Comunidad Andina.

Cerda, R., Chandía, A., & Faúndez, M. (2003). *Gestión de operaciones en empresas agropecuarias*. Santiago: Programa de Gestión Agropecuaria de Fundación Chile.

Corporación Universitaria Lasallista. (2016). *Casos empresariales en agronegocios Perú-Colombia*. Caldas: Editorial Lasallista.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Referencias  
bibliográficas

CUAED. (2017). *Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia - UNAM*. Obtenido de [https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1141/mod\\_resource/content/1/contenido/index.html](https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1141/mod_resource/content/1/contenido/index.html)

Drucker, P. (1974). *La gerencia de empresas*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

Fernández, G., & Narváez, M. (2011). Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad en las pymes del sector turístico. *Visión Gerencial*, 295-308.

GEM. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019 - 2020*. Guayaquil: ESPAE.

González, L. (2003). *Cooperación y empresas. Retos, presente y futuro*. Madrid: Thompson Editores.

Guerra, G. (1998). *Manual de administración de empresas agropecuarias*. Costa Rica: Colección de Libros y Materiales IICA.

Guerra, G. (2002). *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*. San José: IICA.

Guerra, G. (2010). *Manual de Administración de Empresas Agropecuarias*. San José: IICA.

Hernández, S., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias*. México: McGraw-Hill.

IE. (22 de Febrero de 2013). *IE Business School*. Obtenido de <https://mbaramiromamani.files.wordpress.com/2011/12/lectura-cadena-de-valor.pdf>

INEC. (2014). *Directorio de empresas y establecimientos*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas\\_2014/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2014.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Resultados_DIEE_2014.pdf)

Jara V., E. (2010). *EL CONTROL EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO*. Cali.

Kay, R. (1986). *Administración agrícola y ganadera. Planeación, control e implementación*. México: CECSA.

Liendo, M., & Martínez, A. (2001). Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES. *Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económica y Estadística*, 311-319.

López, C., López, E., & Ancona, I. (2005). Desarrollo sustentable o sostenible: una definición conceptual. *Horizonte Sanitario*. Vol. 4. núm.2.

Lozano, M. (2010). Modelos de asociatividad:.. *Casos Empresariales*, 175-178.

Luna González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria,.

Mathews, J. (2014). *Asociatividad empresarial*. Perú: Agenda 2014.

McConnell, D., & Dillon, J. (1997). *Farm management for Asia: A systems approach*. Roma: FAO Farm Systems Management.

Monzón Mayo, M. J. (2017). *El control interno en las entidades locales: El Control Financiero*. Barcelona: Instituto de Derecho Local. Universidad Autónoma de Barcelona.

Organizations, Committee of Sponsoring. (2012). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. Madrid:: Díaz de Santos.

Pereira Palomo, C. A. (2019). *Control interno en las empresas: Su aplicación y efectividad*. México: IMCP.

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 377-389.

RAE. (2019). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/empresa>

Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración*. México DF: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Seguridad Minera. (10 de mayo de 2019). *Seguridad minera*.

SEPS. (2019). *Formas de organización de la economía popular y solidaria*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/interna?formas-de-organizacion-de-la-economia-popular-y-solidaria>

Troncoso, J. (2011). *Principios de administración de empresas agrícolas*. España: Académica Española.

Vargas, J. (2015). *ANÁLISIS, PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EMPRESAS*. Mexicali.