

# **EL MANEJO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO EN EL SECTOR AGROPECUARIO DEL ECUADOR**

Daniel David Espinoza Castillo  
Hilter Farley Figueroa Saavedra  
Fabián Miguel Carrillo Riofrío



© Autores

Daniel David Espinoza-Castillo  
Docente de la Escuela Superior Politécnica de  
Chimborazo, Sede Orellana, Riobamba, Ecuador

Hilter Farley Figueroa-Saavedra  
Docente de la Escuela Superior Politécnica de  
Chimborazo Sede Orellana, Riobamba, Ecuador

Fabián Miguel Carrillo-Riofrío  
Docente de la Escuela Superior Politécnica de  
Chimborazo Sede Orellana, Riobamba, Ecuador



Casa Editora del Polo - CASEDELPO CIA. LTDA.

Departamento de Edición

Editado y distribuido por:

**Editorial:** Casa Editora del Polo

**Sello Editorial:** 978-9942-816

Manta, Manabí, Ecuador. 2019

**Teléfono:** (05) 6051775 / 0991871420

**Web:** www.casedelpo.com

**ISBN:** 978-9942-816-80-1

**DOI:** <https://doi.org/10.23857/978-9942-816-80-1>

© Primera edición

© Enero - 202

Impreso en Ecuador

**Revisión, Ortografía y Redacción:**

Lic. Jessica Mero Vélez

**Diseño de Portada:**

Michael Josué Suárez-Espinar

**Diagramación:**

Ing. Edwin Alejandro Delgado-Veliz

**Director Editorial:**

Dra. Tibusay Milene Lamus-García

Todos los libros publicados por la Casa Editora del Polo, son sometidos previamente a un proceso de evaluación realizado por árbitros calificados. Este es un libro digital y físico, destinado únicamente al uso personal y colectivo en trabajos académicos de investigación, docencia y difusión del Conocimiento, donde se debe brindar crédito de manera adecuada a los autores.

© **Reservados todos los derechos.** Queda estrictamente prohibida, sin la autorización expresa de los autores, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de este contenido, por cualquier medio o procedimiento, parcial o total de este contenido, por cualquier medio o procedimiento.

Comité Científico Académico

Dr. Lucio Noriero-Escalante  
Universidad Autónoma de Chapingo, México

Dra. Yorkanda Masó-Dominico  
Instituto Tecnológico de la Construcción, México

Dr. Juan Pedro Machado-Castillo  
Universidad de Granma, Bayamo. M.N. Cuba

Dra. Fanny Miriam Sanabria-Boudri  
Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle, Perú

Dra. Jennifer Quintero-Medina  
Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela

Dr. Félix Colina-Ysea  
Universidad SISE. Lima, Perú

Dr. Reinaldo Velasco  
Universidad Bolivariana de Venezuela, Venezuela

Dra. Lenys Piña-Ferrer  
Universidad Rafael Beloso Chacín, Maracaibo, Venezuela

Dr. José Javier Nuvaez-Castillo  
Universidad Cooperativa de Colombia, Santa Marta,  
Colombia

## Constancia de Arbitraje

La Casa Editora del Polo, hace constar que este libro proviene de una investigación realizada por los autores, siendo sometido a un arbitraje bajo el sistema de doble ciego (peer review), de contenido y forma por jurados especialistas. Además, se realizó una revisión del enfoque, paradigma y método investigativo; desde la matriz epistémica asumida por los autores, aplicándose las normas APA, Sexta Edición, proceso de anti plagio en línea Plagiarisma, garantizándose así la científicidad de la obra.

## Comité Editorial

Abg. Néstor D. Suárez-Montes  
Casa Editora del Polo (CASEDELPO)

Dra. Juana Cecilia-Ojeda  
Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela

Dra. Maritza Berenguer-Gouarnaluses  
Universidad Santiago de Cuba, Santiago de Cuba, Cuba

Dr. Víctor Reinaldo Jama-Zambrano  
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ext. Chone

# Contenido

PROLOGO.....	15
INTRODUCCIÓN.....	17

## CAPITULO I

GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	21
-----------------------------	----

1.1. Origen del proceso administrativo.....	23
1.2. Administración.....	26
1.3. Importancia de la administración.....	29
1.4. Características.....	30
1.5. Gestión.....	33
1.6. Tipos de gestión .....	34
1.7. Procesos administrativos.....	34
1.8. Fases del Proceso Administrativo.....	36
1.8.1. Planificación.....	41
1.8.2. Organización.....	47
1.8.3. Dirección.....	54

## CAPITULO II

GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	65
-----------------------------	----

2.1. Origen financiero.....	67
2.2. Gestión Financiera.....	69
2.3. Importancia de la gestión financiera.....	75
2.4. Funciones de la gestión financiera.....	77
2.5. Procesos de la gestión financiera.....	78

2.6. Estados financieros .....	81
2.7. Análisis financiero.....	83
2.7.1. Métodos del análisis financiero.....	85
2.8. Indicadores financieros.....	88
2.8.1. La utilización de ratios financieros.....	89
2.8.2. Indicadores de rentabilidad.....	98

### CAPITULO III

#### ADMINISTRACIÓN EN EL SECTOR

AGROPECUARIO.....	101
-------------------	-----

3.1. Fundamentación y aspectos básicos.....	103
3.2. Procesos administrativos.....	105
3.3. Procesos de toma de decisiones.....	107
3.3.1. Identificación del problema.....	109
3.3.2. Observación.....	109
3.3.3. Identificación de las alternativas.....	110
3.3.4. Evaluación de las alternativas.....	111
3.3.5. Selección entre alternativas .....	112
3.3.6. Acción sobre la selección.....	113
3.3.7. Evaluación de los resultados.....	113
3.4. Bases para la toma de decisiones en el sector agropecuario.....	114
3.4.1. Técnicas no cuantitativas para la toma de elecciones.....	115
3.4.2. Técnicas cuantitativas.....	119
3.5. Peligro en la toma de decisiones .....	122
3.5.1. Tipos de peligro.....	126

3.5.2. Fuentes de riesgo.....	127
3.5.3. Proceso de elecciones bajo condiciones de riesgo.....	132

BIBLIOGRAFÍA.....	141
-------------------	-----

## PROLOGO

La evolución de la gestión tiene diversas perspectivas dependiendo de la necesidad primordialmente; los inicios de la gestión sostienen el inicio de la indagación científica, en ello surge la gestión clásica que está formado de recursos básicos como dirección, organización, idealización, ejecución y control.

Los autores que aportaron para la ideología clásico fueron estableciendo dichos principios Henry Poor con la organización y la comunicación como base de la solución de los delimitación de responsabilidades (organización) para una operación positiva de funcionalidades, así como además Henry Torne con la utilización de la dirección para la sistematización positiva averiguación científica, Taylor unifica 3 recursos la organización, la dirección y el estudio y sistematización creativa con todos los recursos nombrados al inicio conformándose de esta forma el sistema clásico de la gestión que es la base de cualquier sistema administrativos actualmente o sea los requisitos mínimos para regir.

Implica otras maneras o sistemas administrativos entre el modelo de la gestión por fines que implica el desempeño de los recursos administrativos empero en funcionalidad. A diferencia del auge de la tecnología y la indagación de mercados, el esquema la primera la gestión por procesos que implica especialmente mantener un esquema por cada etapa de producción para obtener más grande productividad y efectivizada.



En este punto, la gestión de la calidad se instituye, por el auge de la tecnología primordialmente donde aparte de los recursos básicos de gestión y la explicación de procesos, implica a la par, otros recursos como la tecnología, el recurso humano, la filosofía administrativa, el mercado y el producto, tendencia que implica una cadena.

El primordial fundamento de elección del modelo administrativo por procesos para la sociedad de saciar las necesidades de un mercado, es primordial llevar a cabo el modelo para un mejor funcionamiento de las ocupaciones en la organización. En doctrinas como de Adam Smith sobre el uso de los recursos económicos para obtener los modelos existentes abordan diferentes superficies económicas de la organización como los que el modelo Dupont es sustancial pues encierra de forma general estos aspectos en conjunción o interacción para tomar decisiones en conjunto de todas las actividades.

La producción agrícola total de un territorio está formada por la suma de las producciones de cada una de las organizaciones agropecuarias o unidades de producción que en él se hallan. El aumento agrícola es dependiente de la buena gestión de cada sector, sin que importe lo pequeña que sean. Sus magnitudes, su volumen de comercio o lo sencillo de su organización. La gestión de organizaciones agropecuarias llega a convenirse paulatinamente en una labor cada vez más compleja, gracias a la tendencia presente de conformar organizaciones cada vez más grandes, que paralelamente se ven dañadas por cambios en varios componentes: físicos, tecnológicos, económicos, sociales, institucionales y educativos.

Las organizaciones agropecuarias ocupan un papel determinante en la economía de cualquier territorio, ya que representan las entidades económicas que abastecen de recursos naturales que componen la ingesta de alimentos poblacional del territorio al que pertenecen. Este análisis examina las propiedades, obligaciones fiscales, inconvenientes y desafíos usuales de las organizaciones agropecuarias de Ecuador, con el propósito de detectar los instrumentos de la Administración Financiera que le sean útiles para mejorar su situación financiera.

El libro tiene como objetivo analizar el manejo administrativo y financiero en el sector agropecuario del Ecuador. En su desarrollo se introducen temáticas que le permite estar al corriente sobre la situación actual

tanto en el aspecto administrativo como en el aspecto financiero para de esta manera realizar proyecciones hacia el futuro, tomar decisiones y obtener un crecimiento económico sostenible; se encuentra dividido en tres capítulos distribuidos de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se aborda la Gestión Administrativa desarrollando temáticas del origen de la administración, importancia, características, gestión y tipos de gestión, procesos y fases administrativas permitiendo mediante la conducción racional de tareas, esfuerzos y recursos prevenir problemas futuros y sobre todo lograr la consecución de resultados favorables para la empresa.

El Capítulo II se abarca temáticas de Gestión Financiera considerando que en todas las decisiones de negocios existen implicaciones financieras, lo cual requiere de conocimientos sólidos para generar los análisis especializados y de esta manera contar con la información suficiente y confiable para la toma de decisiones. Abordad aspectos de: origen, gestión, importancia, funciones, procesos, estados financieros, análisis financiero, los métodos que permitan generar el análisis financiero para la toma de decisiones en la administración mediante el desarrollo y aplicación de indicadores financieros para establecer los indicadores de rentabilidad.

En el Capítulo III, se aborda la Administración en el sector agropecuario, considerando los siguientes tópicos:

presentar y discutir una definición y marco conceptual de la administración del sector agropecuario, identificar los objetivos de la administración en el sector de estudio, discutir la relación, las bases para la toma de decisiones de la administración de empresas agropecuarias con otras disciplinas y los riesgos que estos implica. Identificar y definir las funciones y actividades básicas. Finalmente identificar las actividades más importantes en cada una de las funciones principales de la gestión.



## CAPITULO I

### GESTIÓN ADMINISTRATIVA

## **1.1. Origen del proceso administrativo**

Según Mora (2010), la teoría de la gestión se inició a conformar a finales del siglo XIX para seguir desarrollándose hasta los principios del siglo XX. Las teorías de Taylor y Fayol son indagaciones enfocadas en la averiguación de la eficiencia de las empresas.

### **Teoría científica (1900-1913)**

Taylor Gilbert Gantt en el 1900 a 1913, define que la gestión científica se apoya en una conjunción de recursos que no existían en el pasado, los conocimientos, reunidos, analizados, agrupados y clasificados en leyes y normas de forma tal de constituir una ciencia, acompañada de un cambio en la reacción mutua de los trabajadores y de la dirección. Hace que exista la racionalización del trabajo de los obreros para mejorar la productividad, análisis de los procesos de trabajo y la capacitación. La teoría científica es ciencia, armonía, cooperación, rendimiento más alto y formación de los hombres, hasta alcanzar su más grande eficiencia y prosperidad.

### **La teoría neoclásica (1925-1945)**

Drucker, Koontz y Terry plantea que la teoría neoclásica además llamada escuela operacional o del proceso, nació de la necesidad de usar los conceptos válidos e importantes de la teoría tradicional y es la que en la actualidad es más utilizada en casi cada una de las empresas en todo el mundo. El punto importante de

la teoría neoclásica es conceptualizar la administración como una técnica social elemental.

### **Teoría Burocrática (1864-1920)**

Según PIR (2013), sugiere que Max Weber ha sido el iniciador del análisis sistemático sobre la burocracia. La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los fines pretendidos, con el fin de asegurar la máxima eficiencia en la averiguación de aquellos fines. Los inicios de la burocracia se remontan a la Antigüedad. La burocracia, como base del sistema nuevo de producción tuvo su origen en los cambios religiosos ocurridos luego del renacimiento.

Weber muestra que el sistema nuevo de producción, racional y capitalista, se creó a partir de un nuevo grupo de reglas morales, a las cuales nombró ética protestante.

### **Teoría de las interacciones humanas (1932)**

Según el Prisma (2013), la teoría de las interacciones humanas o llamada escuela humanística de la gestión, ha sido hecha por Elton Mayo y sus ayudantes, nació en los USA como resultado rápida de los resultados conseguidos en el experimento de Hawthorne, ha sido fundamentalmente un desplazamiento de actitud y de contraposición a la teoría típica de la gestión, nació de la necesidad de equilibrar la profundo tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación

de procedimientos precisos, científicos y exactos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

### **Teoría sistemática (1951-1970)**

De acuerdo con el aporte de Calderón (2013), la teoría sistemática nació con los trabajos del alemán Ludwing Von Bertalanffy, el mismo que no buscaba resolver inconvenientes o intentar resoluciones prácticas, empero si generar teorías y formulaciones conceptuales que tienen la posibilidad de producir condiciones de aplicación en la realidad experimental, por lo tanto el sistema es todo organizado o complejo, el sistema total además está representado por todos los elementos para la consecución de un objetivo, no hay sistemas fuera de un medio específico, son condicionados por el ambiente.

### **Teoría de la contingencia (1972)**

Según Marte (2013), la teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las empresas o en la teoría administrativa, por consiguiente, enfatiza la efectividad de las actividades administrativas emprendidas en una situación y reprueba de determinada forma la estandarización. De esta forma puesto que precisamente la tecnología, el tamaño y el ambiente son componentes imprescindibles en una estrategia contingente ya que una diferencia mínima en la verificación de las organizaciones marca pauta inicial en la elección idónea de la

tecnología en sus producciones y procesos y de esto se deriva paralelamente la composición de la organización gracias a las diferencias y categorías tecnológicas, de esta forma es viable garantizar la idónea gestión de los recursos evitando despilfarrarlos debido a que de no ser de esta forma estaría en riesgo su supervivencia para lo que influye en gran medida el ambiente.

## **1.2. Administración**

George Terry explica: Que la gestión es un proceso distintivo que se apoya en planificar, acomodar, llevar a cabo y mantener el control de, desempeñada mente para establecer y conseguir fines manifestados por medio de la utilización de humanos y de otros recursos.

Administración Administrativa hay 4 recursos relevantes que permanecen involucrados con la administración administrativa, sin ellos es imposible dialogar de administración administrativa, dichos son: Planificación, Organización, Ejecución y Control. (PIEDRAHITA, Leído. 2011).

Una administración administrativa eficaz ayudará a la Compañía a edificar una plataforma administrativa estable que gobierne y actúe en coordinación regular con los demás apartamentos por medio del grupo de ocupaciones y el desarrollo de ocupaciones que van a ser establecidos por los directivos por medio del cumplimiento de las etapas del proceso administrativo: Planificar, ordenar, guiar, coordinar y mantener el control

de, pudiendo sinergia en la entidad; con el objetivo de evaluar que toda la etapa anteriormente visualizada se haya cumplido y logrado en su integridad y si la situación, de esta forma lo amerite rectificar falencias.

“La Administración a grado administrativo se apoya en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diversas zonas funcionales de una entidad, con la intención de conseguir resultados efectivos y con una enorme virtud competitiva revelada en los estados financieros”. (MUÑOZ, 2010).

El área agropecuaria necesita cada vez más expertos que sean capaces de llevar adelante organizaciones eficientes, rentables y competitivas. Dada el valor de la actividad agrícola y ganadera, el individuo al mando de la gestión de organizaciones de esta clase debería conocer al detalle las técnicas y herramientas administrativas y tecnológicas.

La gestión de organizaciones agropecuarias es la rama administrativa que se ocupa claramente de ordenar y regir organizaciones rurales. El propósito de esta clase de gestión en especial se apoya en gestionar cada una de esas ocupaciones agropecuarias y agroindustriales en relación con la producción de alimentos y materias primas.

Dada la evolución de la tecnología, los sistemas productivos y las técnicas de sistematización, las organizaciones requieren disponer de expertos

capacitados como para acomodar y guiar sistemas productivos agropecuarios como para plantear estudios y evaluar resultados.

Es fundamental que el administrador rural conozca los recursos naturales y económicos que se usan en la producción rural, así como además el proceso de venta y su transformación industrial, con el propósito de evaluar los precios y la solvencia de los procesos productivos.

Para examinar las prácticas usadas en los procesos productivos y aprender la concreción del objetivo perseguido, el profesional administrativo debería laborar con ecuaciones, funcionalidades, probabilidades y simultáneamente analizar la interacción entre cambiantes y equiparar poblaciones.

Dada las labores que acabamos de nombrar, la gestión de organizaciones agropecuarias es una actividad que necesita un grado de formación apropiado en superficies concretas como las matemáticas, la geometría y la estadística.

Y finalmente, el administrador rural debería disponer de conocimientos macro y microeconómicos para interpretar el entorno en el cual funciona la organización, para prever precios e ingresos, conceptualizar beneficios y productividad, planear y mantener el control de los procesos productivos.

### **1.3. Importancia de la administración**

Según Amaru (2009), la gestión es primordial en cualquier escala de implementación de recursos para hacer fines de índole personal, familiar, en grupo, organizacional o social, empero Cuartas (2008), nos sugiere que la gestión es una disciplina bastante fundamental y mundial, fundamentada en el desarrollo de procesos cuyo procedimiento acumula conocimientos que incluye principios científicos, teorías, conceptos, entre varios otros recursos que al final dependen de la capacidad y de la velocidad de los expertos o tecnólogos en administración administrativa para aplicarlos en las empresas.

La gestión tiene una gigantesca trascendencia debido a que por medio de ella se puede tener una organización de recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros tanto del sector pecuario como del sector industrial, lo que posibilita funcionar como un sistema y conseguir sus fines propuestos.

La gestión en la zona se ve reflejada en los resultados que se recibe de la finca, su producción, sostenimiento propio, sus recursos humanos y materiales, debido a que se tiene unas metas que se tienen que consumir.

Una ejemplificación de es decir una finca ganadera donde se maneja una organización a un proceso benéfico, a partir de su producción, su idealización para inseminación, su control y verificación, se manejan

recursos financieros, humanos, materiales, que ayudan al funcionamiento de la finca ganadera, para el dueño en otras palabras lo cual se debería hacer todos los días la funcionalidades que cumple su administrador, como cosas correctas, empero a partir de la perspectiva de la gestión estas son los periodos que se hacen a lo largo de un proceso administrativo.

#### 1.4. Características

Las diversas propiedades de la gestión establecen las bastante variadas habilidades de la ciencia de la gestión. A partir de aquel criterio, suponen la obra de hablado campo económico y organizacional. Además, sus aspectos propios facilitan el cumplimiento de los deberes supuestos a una gestión en especial.

De esa manera, suponen la realidad de determinados procedimientos y cualidades que facilitan su conveniente desempeño, así como la consecución de sus fines organizacionales. El elaborado de que la gestión cuente con diversas cualidades o propiedades permite su tarea de administración y cumplimiento de obligaciones.

Dicha tarea es hecha respondiendo a las próximas virtudes:

**Universalidad:** El razonamiento administrativo es extendible o aplicable a cualquier campo o sector. O sea, a cualquier organización, independientemente de su naturaleza, debido a que es multifacética.

- **Especificidad:** A pesar de su gran aplicabilidad, la gestión es una ciencia social en sí misma y cuenta con herramientas propias.
- **Unidad temporal:** Las etapas de la gestión son elaboradas o ejecutadas de forma simultánea y dinámica en la verdad de las empresas.
- **Unidad jerárquica:** El conveniente desempeño de una gestión pide la vida de una jerarquía o composición organizacional. Por medio de la cual va a ser viable entablar las diversas obligaciones y procesos administrativos.
- **Flexibilidad:** La ciencia administrativa es extensamente aplicable debido a su rasgo de adaptabilidad a los pormenores de cada organización u organización.
- **Interdisciplinariedad:** La gestión, a pesar de tener su propio peso como ciencia, estricta de la interrelación con otras disciplinas como la contabilidad o las interrelaciones laborales, ejemplificando.
- **Costo instrumental:** Los conocimientos administrativos son de forma fácil aplicables y aprovechables en toda clase de proyectos, comunidades u empresas.

Además, y atendiendo a la distinta literatura en temas de ciencias empresariales o de las empresas, hay otros varios aspectos. Mayormente, dichos responden



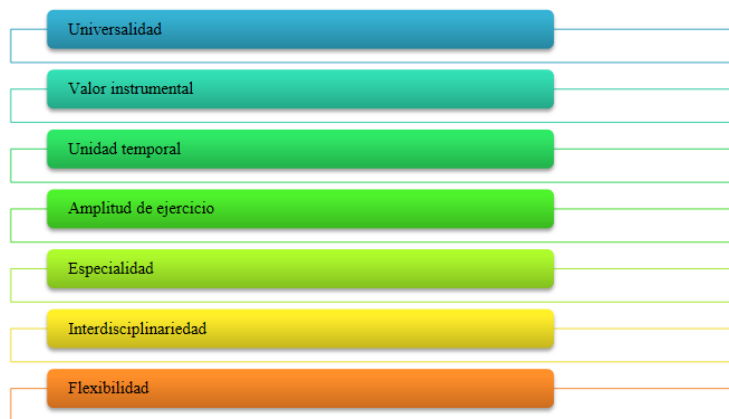
a las novedosas necesidades planteadas por las tendencias recientes económicas y la revolución digital contemporánea.

Todos dichos aspectos responden a las metas de efectividad y eficiencia propuestas en la práctica organizacional que sigue todo manejo administrativo.

Por esto, tienen que proponer una administración idónea de los diversos recursos y su coordinación provechosa y eficiente.

En la figura se aprecia las características principales de la administración, permitiendo diferenciarlas de otras disciplinas:

Figura 1. Características de la administración



Fuente: (Galindo, 2009)

En la actualidad la gestión sigue un objetivo bastante

fundamental y un medio que posibilita ejercer efecto en la vida humana, o sea influye en su medio ambiente. La gestión busca obtener determinados resultados, por la misma razón tiene diferentes propiedades propias, o sea no puede confundirse con otras disciplinas

## 1.5. Gestión

(Hernández y Rodríguez, 2008), instituye que, la gestión existe a partir de las primeras comunidades humanas y, por consiguiente, los instrumentos administrativos han evolucionado con la evolución de la raza humana. Para satisfacer sus necesidades principales ha sido primordial que la sociedad se junte para conseguir lo deseaban, y en el tamaño en que su tarea era más compleja, requirieron una mejor organización.

De la definición citada tenemos la posibilidad de deducir que, la gestión constituye uno de los campos más relevantes para el desarrollo del hombre más aun referente a la satisfacción de necesidades.

Con los próximos hechos tenemos la posibilidad de reflejar el valor de la gestión:

- Donde desee que exista un organismo social se aplica o se da la gestión, dependiendo lógicamente de su necesidad.
- De manera directa o de forma indirecta el triunfo de un organismo social es dependiente de una buena gestión, además de los recursos con que cuenta,

recurso humano, material, técnico y financiero.

- Para las pequeñas empresas y medianas quizá su exclusiva probabilidad de competir con otras es el mejoramiento de su gestión, o sea tener una mejor coordinación entre sus recursos como maquinaria, mano de obra, producción.
- Una buena aplicación de la gestión da como consecuencia la altura de la producción, mano de obra.

### **1.6. Tipos de gestión**

Según Jiménez (2008), la modalidad de toma de decisiones hay 2 tipos de contrapuestos de gestión: la gestión participativa y la no participativa.

- Gestión no participativa. - es aquella en la que el poder de la elección fluye de los mejores a los subordinados en una composición jerárquica de tipo piramidal.
- Gestión participativa. - constituye una modificación del modelo no participativo o monocrático en que no se comparte en forma pluralista y conjunta la formulación de las metas políticas y actividades institucionales.

### **1.7. Procesos administrativos**

El paradigma del proceso administrativo y de las zonas funcionales fue creado por Henri Fayol

(1916). Aun cuando aún se discuta si la gestión es una ciencia o, por otro lado, es arte, a partir de una visión funcionalista se confirma que la funcionalidad elemental de la gestión, como práctica, es la de elegir fines apropiados y guiar a la organización hacia su logro. Lo anterior involucra conceptualizar la gestión como un proceso que, como tal, necesita de la ejecución de una secuencia de funcionalidades. Fayol explicó las ocupaciones administrativas como compuestas por las funcionalidades de planificar, ordenar, guiar, coordinar y mantener el control de. (Zapata y otros, p.64)

Proceso administrativo es el flujo constante e interrelacionado de las ocupaciones de planificación, organización, dirección y control, elaboradas para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de otro tipo, con los que cuenta la organización, para hacerla positiva, para sus stakeholders y la sociedad.

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las empresas para el logro de sus fines y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización hacen debidamente su trabajo por medio de una eficiente y eficaz administración, es muchísimo más posible que la organización alcance sus metas; por consiguiente, puede decirse que el manejo de los gerentes o administradores se puede medir según el nivel en que dichos cumplan con el proceso administrativo.

Según (Münch & Patiño Gómez, 2010), la gestión comprende una secuencia de etapas, fases o funcionalidades cuyo entendimiento resulta importante para ejercer el procedimiento, los principios y las técnicas de esta disciplina de manera correcta.

En la gestión de cualquier organización hay 2 etapas: una estructural, en la que desde uno o más objetivos se establece la mejor manera de obtenerlos; y otra operacional, en la que se ejecutan cada una de las ocupaciones primordiales para poder hacer lo predeterminado a lo largo del lapso de estructuración.

En la obra de Münch, está establecido que Lyndall F. Urwick llama a estas 2 etapas de la gestión mecánica y dinámica. La mecánica administrativa es la porción de diseño y arquitectura de la gestión en la que está establecido lo cual debería hacerse. Mientras tanto que a lo largo de la dinámica se implanta lo predeterminado a lo largo de la mecánica, en escasas palabras tiene relación con la operación de la compañía.

### **1.8. Fases del Proceso Administrativo**

Se plantean 2 etapas en el proceso administrativo, una mecánica y otra dinámica.

- En la primera, etapa mecánica, se busca implantar qué hacer y se elabora la composición primordial para realizarlo, comprende las ocupaciones de idealización y organización.

- La segunda, etapa dinámica, tiene interacción con cómo se maneja aquel organismo social que se ha estructurado y comprende las ocupaciones de dirección y control.

Como ya se ha dicho, el proceso administrativo consta de 4 fases o funcionalidades simples: planificación, organización, dirección y control. En seguida una breve introducción a cada una.

1. La planificación u organización, en el entorno del proceso administrativo, se basa en saber qué se hará por anticipado, cuál será la dirección que se va a tomar para conseguir las metas de la forma más eficiente. ¿Qué se quiere lograr (objetivos)? ¿Qué se hará para alcanzarlo? ¿Quién y en qué momento lo va a hacer? ¿Cómo lo hará (recursos)?

Robbins y De Cenzo (p.6) aseguran que planear engloba la definición de las metas de la organización, el establecimiento de un plan general para conseguir aquellas metas y el desarrollo de una jerarquía cuidadosa de los planes para integrar y coordinar las ocupaciones. Implantar metas sirve para no perder de vista el trabajo que se va a hacer y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más relevantes.

2. La organización es un sistema que posibilita una implementación balanceada de los recursos cuyo fin es entablar una relación entre el trabajo y el personal que

lo debería realizar. Es un proceso en sí mismo (dentro del proceso administrativo) en donde se establece qué es lo cual debería hacerse para poder hacer una finalidad implantada o planeada, dividiendo y coordinando las ocupaciones y suministrando los recursos.

Robbins (p.9) explica que acomodar es contar con el trabajo para lograr las metas de la organización. Ordenar incluye establecer qué labores se debe hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las elecciones.

3. La dirección es la funcionalidad que trata, por medio de la predominación interpersonal, de conseguir que todos los relacionados en la organización contribuyan al logro de sus fines. Se desempeña por medio de 3 subfunciones: el liderazgo, la motivación y la comunicación.

Finch, Freeman y Gilbert (p.13) aseguran que la dirección es el proceso para guiar e influir en las ocupaciones de los miembros de un conjunto o una organización completa, con en relación a una labor. La dirección llega al fondo de las interacciones de los gerentes con todos los individuos que trabajan con ellos.

4. El control es la funcionalidad que efectúa la medición de los resultados logrados comparándolos con los esperados (planeados) con el propósito de buscar la optimización continua.

Alegre, Berné y Galve (p.42) sostienen que el control es la actividad de seguimiento destinada a arreglar las desviaciones que logren darse en relación a las metas. El control se desempeña con alusión a los planes, por medio de la comparación regular y sistemática de las previsiones y las consiguientes realizaciones y la valoración de las desviaciones habidas respecto de las metas. El control, puesto que, contrasta lo planeado y lo conseguido para desencadenar las ocupaciones correctoras, que mantengan el sistema regulado, o sea, orientado a sus fines.

Hay varias otras ocupaciones o funcionalidades que fueron adicionadas por distintos autores, entre ellas se poseen:

- **Integración.** - Integrar, con qué y quiénes se hará, se apoya en elegir y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el conveniente desempeño de un organismo social., la adhesión agrupa la comunicación y la junta armónica de los recursos humanos y materiales, selección entrenamiento e indemnización del personal.
- **Previsión.** - Prever, qué se puede hacer, se apoya en el diagnóstico de la información y los datos accesibles, de tal forma que se realice viable la anticipación o creación del entorno en el cual la organización se encontrará.

(Münch & Patiño Gómez, 2010), instituye que los periodos que conforman el proceso administrativo, tienen la posibilidad de entablar como las próximas: Planificación Organización, Dirección y Control

Figura 2. Elementos del proceso administrativo



Fuente: (Fernández, 2010)

Según la teoría de Hernández y Martínez (2011), el proceso administrativo es el marco conceptual para regir y gestionar una compañía por medio de la organización, organización, dirección y control para llevar a cabo sus fines, a medida que para Maxiano (2009), es un instrumento importante que posibilita entender su manejo y las bases para el diseño de sus construcciones, procesos y controles, lo cual permite su administración y dirección, teniendo como eje central sus fines para su funcionalidad.

### 1.8.1. Planificación

La planeación del proceso administrativo es la herramienta estratégica clave para lograr llegar a conseguir las metas empresariales propuestas a lo largo del desarrollo del plan. Por medio de ella se organiza la composición de los órganos y diversos cargos que compondrán la compañía, para guiar y mantener el control de las ocupaciones de manera más eficiente.

Y es que, la productividad empresarial y optimización de los procesos es más que importante tras llevar a cabo la organización del proceso administrativo, debido a que las metas se deberán conseguir adecuando los medios y recursos de los que disponga la compañía a los objetivos que se quiere lograr.

A lo largo de la fase de planeación es fundamental distinguir entre fines y metas, como 2 términos que no son sinónimos, sino que poseen distinta funcionalidad. En específico las metas harán alusión a los periodos elementales a lo largo del recorrido, para lograr conseguir las metas definidas.

De esta forma, la idealización del proceso administrativo se convertirá en la guía que establecerá el instante en el cual estamos hasta donde deseamos llevar a nuestra organización.

Su objetivo no va a ser otro que minimizar el peligro al mínimo en las elecciones estratégicas y aprovechar

al mayor las oportunidades para el incremento del comercio.

No existe un exclusivo camino para entablar las bases que permitan planear el proceso administrativo en una compañía.

No se debe olvidar, que, en funcionalidad del sector comercial, la dificultad de la jerarquía del comercio o nuestra competencia del mercado, la organización se confrontará a desafíos diversos que tendrá que superar con los instrumentos accesibles.

La planeación principalmente se encierra en la etapa mecánica del proceso de gestión, en la que a diferencia de la etapa de estática se tiene un elevado nivel de interacción con los individuos que unen los equipamientos. De allí que componentes como la empatía o la función de comunicación adquieran una trascendencia fundamental en esta etapa del proceso.

Generalmente tenemos la posibilidad de diferenciar 2 fases usuales al proceso de idealización administrativa en una organización.

En la primera etapa, un responsable o bien conjunto supervisor produce una idea o una iniciativa que tenga interacción directa, con las metas que se pretenden conseguir en el lapso anual de comercio. En aquel punto, los grupos con más responsabilidad tienen la posibilidad de opinar y enriquecer el plan con novedosas ideas y

aportaciones, que permitan implantar esos fines que van a conceptualizar el camino a continuar para conseguir las metas propuestas en la anterior etapa.

Cuando el proyecto ya está determinado globalmente, llega el instante de transportar aquellas ideas al resto de la organización empresarial. En aquel instante tiene sitio la incorporación de los procesos definidos con anterioridad, para adaptarlos al desempeño regular de la compañía y lograr llegar a los objetivos propuestos con más destreza.

No hay ni una etapa más relevante que otra, sino que las dos se interrelacionan y se complementan por un fin común más relevante, al igual que ocurre en cualquier organismo vivo formado por células y tejidos.

Y es que, cualquier organización por bastante enorme que sea va a estar formada por personas, y la función de interrelación y trabajo en grupo van a ser las causantes del triunfo o fracaso en su trayectoria de organización.

La idealización se apoya en conceptualizar las metas de la organización, implantar una estrategia general para alcanzarlas y dibujar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planificación se ocupa tanto de los objetivos (que se debe hacer) como de los medios (cómo se debe hacerlo). (ROBBINS & COULTER, 2009).

El autor manifiesta que la planeación es formal o

informal. La planeación informal se hace en empresas pequeñas, nada está escrito y hay pocas metas (o ninguna) que se comportan en la organización. La planeación informal es general y le falta continuidad.

La planeación formal, mantiene planes y procesos de planeación muy elaborados.

### **Objetivos de la Planeación**

Según (ROBBINS & COULTER, 2009), existen por lo menos cuatro razones para la planeación: marca una dirección, reduce la incertidumbre, reduce los desechos y las redundancias, y establece los criterios para controlar.

- **La planeación marca una dirección.**

Sin planeación, departamentos e individuos podrían trabajar por fines contraproducentes, lo que evitaría que la organización avanzara hacia sus metas.

- **Reduce la incertidumbre.**

La planeación obliga a los administradores a planear para prever los cambios y dar la respuesta más eficaz.

- **Reduce los desechos y las redundancias.**

Cuando las actividades de trabajo coordinan de acuerdo con los planes establecidos, la redundancia se minimiza. Cuando la planeación aclara cuáles son los medios y los fines, las ineficiencias se hacen patentes y es posible corregirlas o eliminarlas.

- **Establece los criterios para controlar.**

Con la planeación ponemos las metas y los planes. Luego, mediante el control, comparamos el desempeño con las metas, identificamos las desviaciones importantes y emprendemos las medidas correctivas adecuadas. Sin planeación, no habría manera de controlar.

### **Planeación y Desempeño**

La relación que existe entre la planeación y el desempeño empresarial se pueden definir en 4 aspectos.

- La planeación formal se relaciona con mayores utilidades, mayor rendimiento sobre los activos y otros resultados financieros positivos.

- La calidad del proceso de organización y la puesta en marcha de los planes aporte más al manejo que el nivel de la idealización.

- Es necesario tomar en consideración que una vez que la idealización formal no trae un funcionamiento preeminente, frecuentemente la causa es el ambiente externo.

- Influyen además en la interacción y funcionamiento los tiempos de la idealización. Las empresas requieren diversos años (cuatro mínimos) de organización formal sistemática para incidir en el manejo.

## Herramientas y Técnicas de Organización

Hay 3 técnicas relevantes que aplican los administradores son: reconocimiento del ámbito, pronóstico y benchmarking.

- **Reconocimiento del ámbito.**

Revisión de monumentales volúmenes de información para anticipar e interpretar los cambios del ambiente.

- **Pronóstico.**

Predicciones de resultados. Dichos tienen la posibilidad de ser.

- **Cuantitativos.** Pronósticos en que se utilizan normas matemáticas a conjuntos de datos para profetizar resultados.

- **Cualitativos.** Pronósticos basados en el buen juicio y las opiniones de conocedores para presagiar resultados.

- **Benchmarking.**

Se apoya en averiguar las superiores prácticas entre participantes y no participantes para incrementar el manejo.

## Técnicas Contemporáneas de Planificación

Existen 2 técnicas de idealización para los ambientes dinámicos y complejos de esta época son la gestión de

proyectos y la organización de escenarios.

- **Gestión de proyectos.** Labor de hacer las ocupaciones respectivas a tiempo, dentro del presupuesto y según con las especificaciones.

- **Planificación de escenarios.** Un escenario es un cuadro coherente de lo cual puede suceder en el futuro. La preparación de escenarios se denomina además organización para casos de contingencias, o sea, si esto pasa, entonces esas van a ser las ocupaciones que emprenderemos.

## 1.8.2. Organización

Toda organización requiere para funcionar de manera correcta, tener un proceso administrativo organizado. El proceso administrativo se refiere a las ocupaciones que tienen que llevarse a cabo en el seno de una organización para potenciar su eficiencia y aprovechar al más alto todos sus recursos, tanto humanos como materiales y técnicos. Radica de diferentes fases y en esta situación, trataremos las etapas de la organización del proceso administrativo en una compañía.

Para auxiliar de manera decisiva a consumir las metas empresariales y tener triunfo en la producción de bienes o servicios la organización del proceso administrativo ha de ser positiva y clara.

La organización positiva del proceso administrativo tiene unos recursos habituales, independientemente de



la naturaleza y del entorno en que opere la organización:

- Es de carácter constante, proporcionando unas pautas bien definidas y la gestión de los recursos en todo el tiempo;
- Da procedimientos para llevar a cabo las ocupaciones de manera muchísimo más eficiente;
- Disminuye precios de producción e incrementa la productividad empresarial, eliminando costos superfluos;
- Previene esfuerzos duplicados y, por consiguiente, inútiles, delimitando de manera bastante estricta las funcionalidades y competencias del personal.

Para saber cómo hacer la organización en el sistema benéfico se debe considerar que éste se puede dividir en 2 fases primordiales.

En una primera fase, que se frecuente hacer al generar una compañía nueva o al expandir y agrandar comercio en organizaciones ya consolidadas, se debe dividir el trabajo. De esta forma, los gestores y causantes de recursos humanos de la compañía han de dividir y limitar las ocupaciones, dividiendo al personal en funcionalidad de su especialización y organizando la compañía por jerarquías y apartamentos.

Y en la segunda fase, una vez dividido el trabajo, es el momento de la coordinación, unificando esfuerzos

para poder hacer las metas de la compañía. Esta segunda fase es una etapa de perfeccionamiento y va a servir para incrementar la productividad y mejorar las construcciones organizativas creadas.

En la organización del proceso administrativo lo cual se busca en esta etapa es la coordinación de todo lo planificado con anterioridad. Por esto, esta fase resulta importante para lograr guiar los esfuerzos de trabajo hacia metas exactas y específicas.

De nada serviría conceptualizar una secuencia de fines si más adelante, los accesorios son incapaz de poder redirigirlos hacia su consecución. A lo largo de esta fase, va a ser indispensable saber acomodar correctamente los recursos particulares y económicos.

Se según (ROBBINS & COULTER, 2009), es el proceso que se basa en producir la composición de una organización. Por consiguiente, es demasiado fundamental diseñar una composición organizacional que posibilite a los empleados hacer su trabajo con eficiencia y efectividad.

La composición organizacional es el reparto formal de los empleos en una organización. Una vez que los gerentes desarrollan o cambian la composición, participan en el diseño organizacional, proceso que implica elecciones sobre 6 recursos primordiales: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización

y formalización.

- **Especialización del trabajo.**

Nivel en el cual las labores de una organización se parten en labores separadas, famosa además como separación del trabajo.

- **Departamentalización.**

Motivo por medio del cual se agrupan las labores. La departamentalización podría ser:

- **Servible.** Agrupa los trabajos según las funcionalidades desempeñadas
- **De Productos.** Agrupa los trabajos por línea de productos.
- **Geográfica.** Agrupa los trabajos basado en el territorio o la geografía.
- **De procesos.** Agrupa los trabajos basado en el flujo de productos o consumidores.
- **De consumidores.** Agrupa los trabajos basado en los consumidores que poseen necesidades e inconvenientes habituales.

- **Cadena de mando.**

Línea continua de autoridad que se prolonga de los niveles organizacionales más elevados a los más bajos, y define quien informa a quién.

- **Autoridad.** Derechos inherentes de un puesto gerencial para mencionar al personal que hacer y aguardar que lo realice.

- **Responsabilidad.** Obligación de realizar cualquier labor asignada.

- **Unidad de mando.** Comienzo de gestión que asegura que cada individuo debería informar solamente a un gerente.

- **Amplitud de control.**

Número de empleados que un gerente puede guiar de forma eficiente y eficaz.

- **Centralización y Descentralización.**

- **Centralización.** El nivel al que se centra la toma de elecciones en un solo punto de la organización.

- **Descentralización.** El nivel en que los empleados de grado inferior dan información o toman elecciones.

- **Formalización.**

Nivel en el cual los trabajos de una organización son estandarizados y en el cual las reglas y métodos guían la conducta de los empleados.

### **Tipos de organización del proceso administrativo**

Otro de los recursos de la organización del proceso administrativo que se debe tener en cuenta

constantemente es el tipo de organización de la que se trata. Las empresas más corrientes son lineales, funcionales, lineo-funcionales, de staff, comités y matricial.

- **La organización lineal** es la más antigua puesto que su origen se remonta a los viejos ejércitos y la era medieval. Hablamos de una organización simple y piramidal, con líneas de comunicación rígidas, una autoridad lineal o exclusiva y unas labores bastante determinadas. Es una organización del proceso benéfico bastante predecible y fija.

Sus más grandes ventajas residen en su sencillez, la falta de conflictos de autoridad y la facilidad en la toma de elecciones. Podría ser una organización eficaz en varias empresas pequeñas sin embargo no fomenta la especialización ni la promoción interna y es dependiente bastante de un núcleo bastante diminuto de individuos.

- **La organización funcional** se fundamenta en la especialización y en la ejecución por parte del personal del menor número viable de funcionalidades. Con este sistema se pretende obtener la más grande eficiencia de cada trabajador especializado.

Su primordial desventaja es que no existe una clara definición de autoridad, lo cual origina confusión y puede perjudicar a la productividad.

- **La organización lineo-funcional** trata de

combinar los primordiales recursos de la organización en el proceso beneficioso de las empresas lineal y servible, con más o menor triunfo en cada caso.

La organización de staff es elaborada por monumentales organizaciones. En ella expertos profesionales externos ayudan a la organización a consumir sus fines.

- **La organización de staff o en comité** se apoya en la organización en conjuntos de individuos que se reúnen y toman las elecciones de manera común. Dichos comités tienen la posibilidad de ser directivos, ejecutivos, de vigilancia o consultivos.

El más grande problema de esta clase de organización empresarial es que las elecciones tienden a necesitar más tiempo para ser tomadas que en otra clase de composición.

Finalmente, en la organización de tipo matricial la compañía se organiza con base a funcionalidades y proyectos. En funcionalidad del plan empresarial emergen las funcionalidades y ocupaciones a hacer en la compañía.

Cabe resaltar que no se puede entablar de antemano cuál es mejor puesto que, como hemos hablado, cada uno tiene sus ventajas y desventajas. La clave del triunfo se basa en escoger el tipo más adaptado a las propiedades y fines de la compañía y que la dirección sepa dibujar un camino firme y estructurado para mejorar la

productividad. Conoce cada una de los periodos del proceso administrativo para desarrollarlo con total efectividad en la organización.

### **1.8.3. Dirección**

Es la tercera etapa del proceso administrativo y una de las primordiales funcionalidades administrativas de una organización. Va luego de la organización y precede a la etapa de control; en algunas ocasiones es llamada la etapa de ejecución sencillamente.

Esta etapa se desarrolla con la colaboración de un gerente quien es el delegado de motivar al equipo de trabajo, así como velar por la coordinación del mismo e instruir y contribuir a los miembros que lo necesiten. No obstante, sus funcionalidades son todavía más amplias.

En todo el tiempo, los tipos de liderazgo empresarial fueron evolucionando a partir de maneras rígidas fundamentadas en una dirección más rigurosa, hasta liderazgos en los cuales la empatía y el razonamiento humano han adquirido más grande relevancia.

Las metas de la dirección en el proceso administrativo tienen la posibilidad de llegar a tener diversas finalidades, en funcionalidad de la táctica de nuestra organización y los instrumentos de administración empresarial de las que disponga.

¿Pero cuáles tienen la posibilidad de llegar a ser sus funcionalidades más importantes? Las indicamos

posteriormente.

- Llevar a cabo los planes según lo predeterminado en las etapas de idealización y organización.
- Guiar las ocupaciones del equipo de trabajo de consenso al proyecto predeterminado.
- Encargar ocupaciones en otros haciendo más fácil los recursos que se necesiten y velando por la efectividad de su uso.
- Otra de las funcionalidades es conservar a su equipo motivado en todo instante debido a que hay situaciones que puede hacer caer el dinamismo.
- Comunicar a sus miembros cualquier tipo de información en el instante conveniente y velar que se realice por los canales apropiados.
- Guiar el comportamiento y los esfuerzos de cada integrante del equipo de trabajo.
- Contribuir a cada integrante a hallar su potencial y el sitio correcto en la organización.
- Mantener al equipo enfocado en las metas de la organización.
- Rememorar a cada momento y poner en funcionamiento la tarea, la perspectiva y los valores de la organización.
- Instaurar en la filosofía de la organización la

colaboración de todos los miembros que van a ser dañados por alguna elección.

- Ser puente o interfaz entre el elevado mando directivo y el personal operario en todo instante.

Con el paso de los años, las teorías de organización se han focalizado todos los días más en centrar parte importante de su hincapié en la etapa de dirección administrativa, una etapa dinámica que es dependiente mucho del desarrollo de otras disciplinas humanísticas como la psicología, la sociología y la neurociencia.

Por esto, aun cuando anteriormente todo lo relativo al liderazgo y la organización de la compañía se trataba como un aspecto inerte y objetivo, actualmente ha incrementado muchísimo más la conciencia de entender este proceso a partir del punto de vista de los individuos y, por consiguiente, de todos esos recursos que intervienen en su comportamiento.

Cualquier intento por dividir la parte humanista de la dirección en el proceso administrativo es un completo fracaso, como para el propio proceso de administración, como para la organización a grado interno.

Una compañía está formada por un grupo de individuos, con diversas motivaciones e intereses. Conocerlas va a ser clave para su gestión.

**La dirección de la acción empresarial**, comprende el producido que se necesita que las ocupaciones

empresariales, las labores departamentales y las operaciones se cumplan según con lo postulado y organizado. Aquí participa la capacidad de dirección, dirigida primordialmente hacia el funcionamiento de los individuos, pues éstas son los recursos que ofrecen vida a los otros recursos empresariales.

**La conducta organizacional aborda** que no son obvios, pues a simple vista las empresas presentan sus puntos visibles: tácticas, fines, políticas y métodos composición, tecnología, interacciones de autoridad formales y cadena de mando. Empero bajo el área hay otros recursos que los gerentes requieren comprender, debido a que son recursos que además influyen en la forma de laborar de los empleados.

**Comportamiento organizacional.** Las actividades de los individuos en el trabajo. Las metas del comportamiento organizacional son describir, profetizar e influir en la conducta. El gerente debería ser capaz de describir ya que los empleados muestran ciertos comportamientos más que otros, profetizar cómo responderán los empleados a distintas actividades que podría hacer el gerente e influir en la conducta de los empleados.

#### **1.8.4. Control**

El control en el proceso administrativo es la fase clave que posibilita a las empresas poder mejorar y rectificar, sobre esos probables errores que se hayan podido producir en las diferentes etapas de trabajo. En este

artículo, analizamos con más detalle los puntos en los cuales se inspira el control del proceso administrativo, y cómo es viable mejorarlo.

Sin la fase de control en las funcionalidades administrativas de una compañía, pese a que una compañía haga la definición de sus fines medibles y cuantificables, no podría ser viable hacer pequeñas mejoras que guíen y condicionen el triunfo de la organización.

Comprendemos por proceso administrativo al grupo de etapas por medio de las cuales una organización usa los recursos para los que dispone. Recordemos que el control corresponde a la última de los periodos de las que dispone el proceso administrativo, luego de la planeación, la dirección y la organización.

A lo largo de la fase de control se sigue evaluar si las metas y las medidas adquiridas a lo largo de la etapa de gestión fueron las idóneas, o si, por otro lado, se necesita integrar ciertos cambios que permitan arrimar más sobre los resultados a obtener.

Las funcionalidades del control en el proceso administrativo tienen la posibilidad de conceptualizar respecto a los próximos puntos de vista:

- **Automatización de la regulación.** Se debe considerar que a veces, podría ser primordial identificar cualquier irregularidad o actividad equivocada, de parte de los

conjuntos de trabajo subordinados. Ejercer un mínimo de control sobre estas actividades ayudará a poder revertir el problema a una situación estratégica.

- **Objetivo administrativo.** Como explicábamos en el punto anterior, el control radica además en la última etapa del proceso administrativo.

- **Capacidad restrictiva.** El control posibilita actuar como un representante coercitivo sobre el comportamiento no deseada entre miembros del equipo. De esta forma, posibilita limitar sus funcionalidades y prohibir el libertinaje sin control.

#### **Fases del control**

Para lograr llevar a cabo de manera correcta los métodos de control sobre la gestión de la compañía, se necesita conceptualizar con anterioridad las etapas en las que es viable abarcar los periodos de trabajo.

Definición de criterios de evaluación. Los estándares son esas fronteras que permiten equiparar y hacer valoraciones entre los puntos reales que acompañan al comercio, y las metas empresariales fijadas sobre los que se hace la comparación. En esta línea, habría que distinguir entre los estándares de calidad, costes, porción y tiempo, que sirven para detectar los atributos más relevantes que se implican en los procesos de gestión del comercio.

- **Medición del manejo.** Esta es la segunda etapa tras la

definición de los criterios de evaluación. En este punto, la organización pretende evaluar y medir los procesos que se permanecen llevando a cabo para lograr tener información de los sistemas internos de trabajo.

- **Comparación de los valores y mediciones.** Cuando se ha llevado a cabo la valoración anterior, se necesita pasar a revisar si existe cualquier tipo de desvío entre el estándar que fue postulado en la primera etapa y los resultados logrados.

### **Tipos de control**

Cuando poseemos claro cuáles son las etapas del control en el proceso administrativo, llega el instante de pasar a entablar los tipos existentes.

- **Control previo.** Se refiere a esas ocupaciones dirigidas a apreciar y mantener el control de las operaciones anterior a que el proceso como tal empiece. En este conjunto se hallan las normas, métodos, etcétera. que se hallan planificados para ser ejecutados en la etapa siguiente.
- **Control de vigilancia.** Esta fase tiene sitio en nuestra etapa de operaciones, y posibilita que cada una de las ocupaciones continúen el curso postulado en la fase de control anterior.
- **Control sobre resultados.** Al final, no se debe olvidar el valor de hacer un estudio valorativo sobre los resultados conseguidos para identificar desviaciones sobre el

estándar determinado con anterioridad.

Como vemos el control es importante dentro del proceso administrativo debido a que nos posibilita conocer el nivel de satisfacción del proceso administrativo y descubrir mejoras. Es decir, indispensable ya que una vez que termina la fase de control comienza otra vez el periodo del proceso administrativo, y no deberíamos comenzar si hay modalidades de mejorarlo, algo que no tenemos la posibilidad de apreciar si no controlamos y evaluamos los resultados.

Es el proceso que se apoya en supervisar las ocupaciones para asegurar que se realicen según lo propuesto y arreglar cualquier desviación significativa. Un sistema de control eficaz garantiza que las ocupaciones se completen de tal forma que conduzcan al logro de las metas de la organización. El criterio que establece la eficiencia de un sistema de control es que permite el logro de las metas. (ROBBINS & COULTER, 2009).

Hay 3 enfoques diferentes para diseñar los sistemas de control: de mercado, burocrático y de clan.

- **De mercado.**

Usa mecanismos de mercado externo, como la competencia de costos y la colaboración relativa en el mercado, para implantar las reglas que se usan en el sistema. Habitualmente lo utilizan las empresas cuyos

productos o servicios son evidentemente específicos y diversos y que combaten una gigantesca competencia en el mercado.

- **Burocrático.**

Destaca la autoridad organizacional. Se fundamenta en mecanismos administrativos y jerárquicos, como reglas, reglamentaciones, métodos, políticas, estandarización de las ocupaciones, descripciones de empleos bien definidas y presupuestos, para garantizar que los empleados presentan comportamientos apropiados y cumplen con las reglas de manejo.

- **De Clan.**

Regula la conducta de los empleados mediante valores compartidos, reglas, tradiciones, ceremonias, creencias y otros puntos de la cultura de la organización. Lo utilizan a menudo las empresas donde son habituales los grupos y la tecnología cambia con velocidad.

### **Beneficios de utilizar el proceso administrativo**

Hernández (p. 194), apunta como beneficios de la aplicación del proceso administrativo, las próximas:

- Es una guía práctica y metodológica para la gestión de organizaciones.
- Permite sistematizar y mantener el control de las operaciones sucesivas.

- Sienta las bases para estructurar (organizar) el trabajo y dividirlo en apartamentos y jerarquías acorde a las necesidades y los recursos de las organizaciones.
- Posibilita implantar un sistema de selección de personas conforme con las necesidades de la compañía.
- Facilita el desarrollo de habilidades y competencias laborales.
- Permite la dirección, al darle táctica y control a quien la conduce.
- Faculta la exploración de inconvenientes para su solución.
- Da las bases para ejercer el procedimiento científico para el mejoramiento de la compañía o su replanteamiento.
- Es una herramienta fundamental de reorganización de la compañía.

Se necesita recordar que el triunfo de una organización se fundamenta en el proceso administrativo, por esa razón es tan fundamental, pues por medio de este paso se evitan las equivocaciones y se disponen las medidas más convenientes, que aporten estabilidad, organización y eficiencia para poder hacer la meta





## CAPITULO II

### GESTIÓN ADMINISTRATIVA

## 2.1. Origen financiero

Para Zamorano (2013) a comienzos del siglo XX, las finanzas centraban su hincapié sobre la materia legal de consolidación de firmas, formación de novedosas firmas, emisión de bonos y acciones con mercados de capitales primitivos.

A lo extenso de la depresión de los años 30, en los Estados Unidos de Norteamérica las finanzas destacaron sobre quiebras, reorganizaciones, liquidez de firma y regulaciones gubernamentales sobre los mercados de valores. Entre 1940 y 1950, las finanzas continuaron siendo vistas como un factor externo sin más grande trascendencia que la producción y la venta.

A finales de los años 50, se empiezan a desarrollar procedimientos de estudio financiero y a darle trascendencia a los estados financieros claves como el balance general, el estado de resultados y el flujo de efectivo. En lo que, en los años 60, las finanzas se concentran en la óptima conjunción de valores como es la situación de los bonos, ocupaciones y en el precio de capital.

A lo largo de la década de los 70, se reúne en la gestión de carteras y su efecto en las finanzas de la compañía. Para el lapso de los 80 y los 90, el cliché ha sido la inflación y su procedimiento financiero, de esta forma como los principios de la adición de costo, no obstante, en el nuevo milenio, las finanzas se han concentrado

en la construcción de costo para los accionistas y la satisfacción de los consumidores.

Irving Fischer autor de las finanzas sugiere que la evolución de esta teoría consta fundamentalmente de 5 fases, en el que habla que la economía es creciente en todo el mundo en 1900 a 1929, por tal razón uno de los fines fundamental de las finanzas es obtener fondos hasta la caída de la bolsa en 1929, después de la crisis financiera se genera una enorme depresión económica, el entorno estaba repleto de quiebras empresariales, un elevado grado de desempleo y la pobreza era general.

En la fase de 1929 a 1945, las finanzas se van a asignar a mantener el interés de los acreedores, o sea intentaran recobrar los fondos, sin embargo, en 1945 a 1975, se crea treinta años de prosperidad económica mundial con una tasa de aumento con alrededor del 5 por ciento, el surgimiento de la informática beneficia el desarrollo de las comunicaciones, el transporte y el negocio. El incremento de la económica mundial creado en 1973 concluyó a causa de la crisis del petróleo que elevo los precios de producción de forma drástica. De tal forma la funcionalidad primordial de las finanzas va a ser optimizar la interacción peligro – productividad. En la fase de 1990 en adelante se van a crear distintas crisis a lo largo del globo, producto de la globalización económica que existe.

Según Paulo Núñez, expone que: “La administración

financiera es una de las clásicos superficies funcionales de la administración, hallada en cualquier organización, compitiéndole los exámenes, elecciones y ocupaciones en relación con los medios financieros necesarios a la actividad de esa organización. De esta forma, la funcionalidad financiera integra cada una de las labores.

## **2.2. Gestión Financiera**

La gestión financiera, por cierto, tiene un radio de acción bastante extenso en la organización. De esta forma, tiene a su cargo, movimientos claves de la compañía. Ella tiene a cargo la organización, organización, dirección y control de los recursos financieros originarios de la compañía.

De forma que toca a esta, toda elección de inversión, financiamiento, así como las elecciones sobre repartos de dividendos. Por consiguiente, el papel que viene a realizar la gestión financiera en la compañía resulta ser importante. De ella es dependiente la perdurabilidad en la era de cualquier organización empresarial.

Lo señalado antes, resulta enormemente entendible, ya que el recurso dinero es fuente clave en toda organización. En fin, tengamos presente que las finanzas y la gestión financiera comparten funcionalidades y fines. Y que los recursos de la gestión financiera pertenecen a la rama de las finanzas.

La administración financiera se puede ver de 2 maneras: como una forma de actividad empresarial libre

y como un mecanismo para gestionar las ocupaciones financieras de una organización en el campo de la producción material.

El entorno de aplicación de la administración financiera es el mercado financiero, que se caracteriza por las colaboraciones económicas entre consumidores y vendedores de recursos financieros y valores de inversión.

Las metas de la administración financiera se formulan como el resultado anhelado de la actividad financiera de la compañía, asegurando el logro de sus fines (empresariales) e integran:

- Mejorar la paz de los propietarios de la organización o incrementar el capital invertido por los propietarios (accionistas) de la organización.
- Desarrollo y aplicación de procedimientos, medios e artefactos de apoyo financiero para poder hacer las metas de la organización en su grupo, así como sus vínculos productivos y económicos por separado.

Las labores de administración financiera determinan las medidas específicas que tienen que aplicarse para conseguir las metas de la administración financiera de la organización, que integran:

- Hallar la igualdad óptima entre las metas de desarrollo a extenso y corto plazo de la compañía y las elecciones adoptadas en la administración financiera

a extenso y corto plazo.

- Tomar elecciones para afirmar el desplazamiento más eficiente de los recursos financieros entre la compañía y sus fuentes de financiación.
- Decisión de prioridades y averiguación de compromisos para la conjunción óptima de los intereses de las unidades de comercio en la adopción de proyectos de inversión y la selección de fuentes de su financiación.
- Estudio y planeación financiero (para conjuntos de tareas) de la actividad económica de la compañía, integrados los activos de la organización y las fuentes de su financiación; la medida (volumen) y la estructura de los recursos de la compañía necesarios para conservar, conservar y expandir sus ocupaciones; las fuentes de financiación adicional de la compañía, así como la definición del sistema de control del estado y la efectividad de la implementación de los recursos financieros.
- Abastecimiento de recursos financieros a la compañía (gestión de las fuentes de fondos), lo cual incluye: el volumen de los recursos necesarios (recursos financieros) y la manera de acreditarlos; el nivel de disponibilidad de las fuentes y la manera de dar recursos; el precio de compra de los recursos financieros; los peligros asociados a las fuentes de recursos financieros.

- Repartición de los recursos financieros. Para eso se necesita llevar a cabo una política de inversiones y de administración de activos, así como examinar y evaluar las elecciones de inversión a extenso y a corto plazo.

La administración de la actividad financiera de la compañía tiene por objeto regir el desplazamiento de los recursos financieros y las colaboraciones financieras en medio de las entidades comerciales. Representa el proceso de preparación de los fines de la administración financiera y la ejecución de influencias sobre ellos por medio de procedimientos y palancas de administración financiera.

La administración financiera es un tipo de actividad profesional dirigida a gestionar el manejo financiero y económico de una organización basada en la utilización de procedimientos modernos. La administración financiera pertenece a los recursos clave de todo el sistema de administración actualizada.

Las funcionalidades de la administración financiera integran un grupo de influencias de administración destinadas a solucionar las labores anteriores para poder hacer sus fines. Las funcionalidades de administración financiera de una compañía industrial integran:

Estudio e idealización financiera (mediante indicadores de información financiera), colección y procesamiento de datos contables para la administración

financiera interna e indicadores externos.

Según Enguinados (2009), es una de las clásicos superficies funcionales de la administración, hallada en cualquier organización, compitiéndole los estudios, elecciones y ocupaciones en relación con los medios financieros necesarios a la actividad de esa organización, de esta forma la funcionalidad financiera integra cada una de las labores en relación con la implementación y control de recursos financieros.

Según Paulo Núñez, plantea que: “La administración financiera es una de las clásicos zonas funcionales de la administración, hallada en cualquier organización, compitiéndole los exámenes, elecciones y actividades en relación con los medios financieros necesarios a la actividad de esa organización. De esta forma, la funcionalidad financiera integra cada una de las labores en relación con el logro, implementación y control de recursos financieros. (DE LLANO, Pablo, 2007., pág. 31).

La administración financiera es el grupo de procesos que se apoya en examinar, dictaminar y tomar actividades de los recursos financieros por medio de herramientas administrativas, convirtiendo a la perspectiva y tarea en técnicas monetarias. Encargándose de regir el capital de trabajo con criterios de peligro y productividad con el funcionamiento óptimo de los recursos 46 financieros y físicos que son parte de la entidad por medio de las distintas zonas Contables y Recursos Humanos.

Para (GÓMEZ, 2007) La administración financiera está relacionada con la toma de elecciones relativas al tamaño y estructura de los activos, al grado y composición de la financiación y a la política de los dividendos. Esto involucra 2 enfoques:

**a) La maximización de beneficios como criterio de elección**

La racionalidad detrás de la maximización del beneficio como una guía para la toma de elecciones financieras es sencilla. O sea que se estima que el beneficio es un examen de eficiencia económica. Permite un ejemplo para juzgar el rendimiento económico y, además, conduce a una eficiente asignación de recursos, una vez que éstos tienden a ser dirigidos a usos que son los más deseables en términos de productividad.

Por esto la administración financiera está dirigida hacia la implementación eficiente de un fundamental recurso económico: el capital. Por esto se argumenta que la maximización de la productividad debe servir como criterio primordial para las elecciones de administración financiera.

**b) La maximización de la riqueza como criterio de elección**

El costo de un activo debe verse en términos de beneficio de lo cual crea, debería ser juzgado en términos del costo de las ventajas que crea menos los gastos de

llevarlo a cabo es por esto que al hacer la valoración de una acción financiera en la compañía debería estimarse de manera rigurosa de las ventajas asociados con la productividad.

El criterio de maximización de la riqueza está con base en el término de los flujos de efectivo provocados por la toma de elección más que por el beneficio contable, el cual es la base de medida del beneficio en la situación del criterio de maximización del beneficio. El flujo de efectivo es un criterio preciso con una connotación determinada en contraste con el beneficio contable.

### **2.3. Importancia de la gestión financiera**

La administración financiera es un pilar importante para cualquier compañía, puesto que nos posibilita guiar y gestionar los recursos, con el objetivo de asegurar que van a ser suficientes para cubrir los costes y asegurar que la compañía logre continuar en funcionamiento de la forma más rentable y beneficiosa viable, por lo cual, de allí el valor de disponer de una buena administración, debido a que es la garantía de triunfo en el momento de emprender.

Es por esto, uno de los componentes de suma trascendencia, es tener un control y una previsión de tesorería, que nos va a servir de apoyo en el momento de saber qué elecciones tienen la posibilidad de tomar y cuáles no.

No obstante, llevar la administración financiera de

una compañía no es simple, y frecuente ser aún más difícil para los autónomos al igual que para las pequeñas y medianas organizaciones.

La organización, la financiación, composición de costes, liquidez, tesorería, etc... Todo cuenta en el momento de gestionar y regir las finanzas de tu comercio. Justamente por esto, es fundamental que puedas disponer de profesionales expertos que te apoyen a cómo gestionar la organización o que elecciones has de tomar si eres un emprendedor respecto a la administración financiera.

Asegúrate de que es una tarea bastante fundamental, más que nada, ya que ayuda a gestionar las finanzas relacionadas con el banco y sus cargos (estar comunicado y recibir alertas sobre comisiones), optimización la información que poseemos sobre nuestros propios consumidores (tener total visibilidad y detalle de los cobros de tus clientes) y proveedores.

Para Enguinados (2009), la trascendencia de la administración financiera radica en el sentido del control de cada una de las operaciones, en la toma de elecciones, en la consecución de novedosas fuentes de financiación, en conservar la efectividad y eficiencia operacional, en la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El objeto de la administración financiera es el desempeño óptimo de los recursos humanos, financieros

y físicos que realizan parte de las empresas a través de las zonas de contabilidad, presupuesto y tesorería, servicios administrativos e ingenio humano, relacionando específicamente esta actividad a la gerencia.

## **2.4. Funciones de la gestión financiera**

Las funcionalidades de la gestión financiera son:

- Gestionar y tomar elecciones en relación a toda actividad de inversión que deba realizar la organización empresarial.
- Buscar, lograr, evaluar, dictaminar y ofrecer cumplimiento a todos los puntos que involucren fuente de financiamiento de la organización.
- Gestionar y tomar elecciones respecto al procedimiento de los dividendos logrados por la compañía.
- Realizar la administración de las cargas impositivas de la organización empresarial.
- Conseguir la maximización de las ventajas o utilidades de la organización según los peligros.
- Presupuestar y proyectar cada aspecto de las ocupaciones de la organización.

Por consiguiente, las funcionalidades de la gestión financiera, a cargo del administrador financiero, resultan muy amplias y complicadas en la organización. Pues este tiene que escudriñar cada desplazamiento financiero de

toda actividad en su organización.

## 2.5. Procesos de la gestión financiera

Los recursos de un proceso de administración financiera son las entradas que los productos con propiedades objetivas, que provienen de un suministrador o recurso interno o externo, este componente justifica la ejecución sistemática del proceso. La sucesión de ocupaciones estricta los medios y recursos con determinados requisitos. Y la salida va dirigida a la entrada de otro proceso empresarial.

La administración financiera se puede examinar en diferentes fases:

- **Conceptualizar las necesidades:** La organización primero debería estimar cuántos recursos o el presupuesto que necesita para sus operaciones.
- **Modo de financiamiento:** Se define la composición financiera de la compañía, o sea, cuánto se financiará con recursos propios y cuánto con fondos de terceros.
- **Procedimiento de financiamiento:** Sobre los recursos externos, se debería escoger el procedimiento de financiación más correcto. Se puede recurrir a un crédito bancario o al mercado de capitales emitiendo bonos u otro tipo de instrumento. En este punto, es primordial el tipo de interés, el plazo de adeudo y demás condiciones de financiamiento. Asimismo, la firma puede decidirse a captar capital de nuevos

aliados, emitiendo actividades.

- **Gestión de los recursos:** La firma debería repartir sus recursos de forma prudente, cumpliendo continuamente con las obligaciones prioritarias, con proveedores y empleados, ejemplificando. Además, es fundamental monitorear las ratios financieras de la organización. De aquel modo, se mide la solvencia, la liquidez, el grado de adeudo de la firma, entre otros indicadores.
- **Evaluación de proyectos:** Las compañías debería examinar los planes de inversión, calculando primordialmente el costo de hoy neto. Si este no es positivo, el plan no es económicamente posible.

La administración financiera debería encargarse además de que la organización cuente con recursos en el corto plazo para consumir con sus costos corrientes. Dichos son los pagos a los proveedores y a la plantilla, ejemplificando.

Por consiguiente, es clave (entre otras medidas) que la compañía gestione eficientemente la cobranza a sus consumidores. De aquel modo, se asegurará de disponer de ingresos suficientes en caja.

Sánchez (2008), sugiere que las primordiales ocupaciones de la administración financiera se resumen en:



#### **a) Presupuestos**

- Estudio del caso financiera
- Fijación de políticas financieras
- Establecimiento de metas
- Preparación de presupuestos

#### **b) Contabilidad**

- Identificación de los precios
- Definición de recursos de precio
- Monitorización de los precios

#### **c) Fijación de costos**

- Preparación de una política de fijación de costos
- Establecimiento de tarifas por los servicios prestados o productos ofrecidos

#### **d) Registros**

- Libro diario
- Libro mayor

#### **e) Estados financieros**

- Estado de Situación Financiera
- Estado de Resultados
- Estado de Evolución del Patrimonio

- Estado del Flujo del Efectivo

#### **2.6. Estados financieros**

Los estados financieros, además llamados cuentas anuales, informes financieros o estados contables, son el reflejo de la contabilidad de una organización y presentan la composición económica de ésta. En los estados financieros se plasman las ocupaciones económicas que se hacen en la compañía a lo largo de un definido lapso.

Según Vega (2010), los estados financieros concentran la información obtenida de las cuentas contables y la clasifican según con los inicios de contabilidad principalmente aceptados y dan la información financiera y económica de la compañía. Se lo hace al finalizar el ejercicio contable para medir la proyección futura de la empresa.

Tabla 1. Estados Financieros

Componente	Concepto
<i>Balance general</i>	Es el estado financiero que resume la información contable de la empresa para dar a conocer su situación financiera en una fecha determinada.
<i>Estado de resultados</i>	"Es el informe financiero que presenta los ingresos obtenidos y los gastos y costos incurridos en la empresa". (Soto, 2010, pág. 291)
<i>El estado de evolución del patrimonio (EEP)</i>	"Es el informe financiero que presenta el movimiento de las distintas cuentas integrantes del patrimonio de la empresa, ocurrido durante un periodo contable, reflejando las variaciones, como un aumento o disminución". (Soto, 2010, pág. 292)
<i>El estado de cambios en la situación financiera (ECSF)</i>	Es un informe financiero que identifica las fuentes del capital de trabajo que tuvo el ente contable a sus disposiciones durante el periodo y, especifica los usos o aplicaciones que se hicieron con dicho capital de trabajo.
<i>Estado de flujos de efectivo</i>	Según Gaitán (2009), los flujos de efectivo es el estado financiero básico que muestra el neto del efectivo al final de un periodo, mediante la discriminación del efectivo recibido o generado y pagado o utilizado dentro de una administración financiera y operativa en las actividades específicas "operación", "inversión" y "financiación".

Fuente: (Soto, 2010, págs. 291,292)

Actualmente los estados financieros resultan muy relevantes para la compañía ya que su más grande objetivo es proporcionar la información acerca de la situación financiera, de rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, para que sea eficaz a una vasta diversidad de usuarios a la hora de tomar sus elecciones económicas, por lo tanto tiene como objetivo informar sobre la situación financiera, ofrecer a conocer los flujos de efectivo, demostrar los resultados de la administración elaborada por los administradores con los recursos que se les han confiado.

## 2.7. Análisis financiero

La investigación financiera es el análisis e interpretación de la información contable de una compañía u organización con la intención de diagnosticar su situación de hoy y proyectar su desenvolvimiento futuro.

El estudio financiero se basa en una secuencia de técnicas y métodos (como estudios de ratios financieros, indicadores y otros) que permiten examinar la información contable de la compañía para obtener una perspectiva objetiva sobre su situación de hoy y cómo se espera que esta evolucione en el futuro.

El propósito del estudio financiero es obtener un diagnóstico que posibilite que los agentes económicos interesados o involucrados con la organización, tomen las elecciones más acertadas.

La utilización del estudio financiero dependerá de la postura o visión en la que esté el mánager económico en cuestión. Tomando en cuenta lo anterior tenemos la posibilidad de dividir a los agentes en 2 conjuntos:

- **Internos:** Los administradores de la compañía usan la investigación financiera con el objetivo de mejorar la administración de la firma, arreglar desequilibrios, prevenir peligros o aprovechar oportunidades. Un óptimo estudio financiero es clave para lograr planear, arreglar y gestionar.

- **Externos:** Los agentes externos usan el estudio financiero para conocer el caso de hoy de la compañía y su viable tendencia futura. De esta forma, ejemplificando, para un inversor es un fundamental conocer el estado de una compañía para ver si vale o no la pena invertir en ella. Otros agentes externos importantes son: consumidores, proveedores, probables inversores, reguladores, autoridades fiscales, etcétera.

Según Anaya (2011), interpreta al estudio financiero como un proceso que comprende la colección, interpretación, comparación y análisis de los estados financieros y los datos operacionales de un comercio, a medida que Toro (2010), apunta que el objetivo de un análisis o estudio financiero, es conocer el estado presente de la organización en sus niveles de inversión (a través de indicadores de rentabilidad), financiación (con indicadores de endeudamiento) y de operación (con indicadores de actividad y rendimiento).

Según Toro (2010), el objetivo del estudio financiero es verificar la capacidad de la compañía para lograr consumir con las obligaciones de pago. Es bastante fundamental la preparación del estudio financiero, ya que en la actualidad hay muchas organizaciones que evitan este proceso y se hallan en ciertos inconvenientes ya que desconocen la carencia de liquidez, no poseen la función de pago etcétera.

### **2.7.1. Métodos del análisis financiero**

Los procedimientos del estudio financiero son técnicas por medio de las cuales se hace el análisis financiero de las organizaciones. Una de las cualidades de los procedimientos de estudio financiero es rogar y minimizar los datos descriptivos y numéricos que incorporan los Estados Financieros

#### **Análisis Vertical**

Según Siniestrar, Polanco y Henao (2011), el estudio vertical, conocido además como normalización de los estados financieros, radica en exponer cada rubro o cuenta como un porcentaje de un subgrupo de cuentas o del total de las partidas que conforman los estados financieros, a medida que Anaya (2011), concreta que el estudio vertical radica en tomar un solo estado financiero y relacionar cada una de sus piezas con un total determinado, dentro del mismo estado, el cual se llama cifra base.

El estudio vertical es bastante fundamental pues posibilita establecer el porcentaje que ocupa cada cuenta en el total de los estados financieros y mirar su comportamiento a lo extenso de la vida de la compañía.

#### **Análisis Horizontal**

Según el criterio de Anaya (2011), el estudio horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas particulares de un lapso a otro y, por lo tanto, necesita

de 2 o más estados financieros de la misma clase, presentados para periodos diferentes, mientras tanto que Siniestrar, Polanco y Henao, (2011), sugiere que la exploración horizontal es un instrumento del estudio financiero que radica en decidir las tendencias de las cuentas que componen los estados financieros para 2 o más periodos contables seguidos. Su trascendencia radica en el control que puede hacer la organización de todas las partidas.

### **Productividad Financiera**

“La productividad se refiere al beneficio, lucro o ganancia que se ha obtenido de un recurso o dinero invertido, o sea, mide la eficiencia con la cual una organización usa sus recursos financieros. Una organización es eficiente una vez que no desperdicia recursos. Transición de un grado económico concreto a otro más avanzado, el cual se consigue por medio de un proceso de transformación estructural del sistema económico a extenso plazo, con el consiguiente crecimiento de los componentes productivos accesibles y orientados a su mejor implementación; teniendo como consecuencia un aumento equitativo entre los sectores de la producción. Este desarrollo implica superiores niveles de vida para la población y no solamente un incremento del producto, por lo cual representa cambios cuantitativos y cualitativos. Las expresiones primordiales del desarrollo económico son: crecimiento de la producción y productividad precipita en las distintas ramas económicas, e incremento del

ingreso real per cápita” (CHOUCRI, 1982).

### **La toma de elecciones en la administración financiera**

A criterio de (Sánchez Altamirano, 2010) “La comprensión de la Administración Financiera en la compañía necesita conocer el entorno de la toma de elecciones de la gerencia y su impacto en corto, mediano y extenso plazo. El grupo de elecciones va a representar al fin y al cabo, a partir de la perspectiva financiero, necesidad de fondos para inversiones de corto o extenso plazo los cuales tienen la posibilidad de proceder de distintas fuentes: crecimiento del capital de la compañía, contratación de préstamos de corto y extenso plazo, comercialización de activos, etcétera., y suma de fondos resultantes del rendimiento de la inversión cuando los fondos se usen en: extensión de líneas de producción para poder hacer más grande colaboración en los mercados, nuevos productos para atender zonas de posibilidad o capital de trabajo para asegurar la operación y liquidez.”

La Administración Financiera está estrechamente ligada con la toma de elecciones es por esto que, si las elecciones tomadas son acertadas existirá un aumento en el costo económico de la organización, caso opuesto existiría despilfarro de recursos y puede llegar a ocasionar graves inconvenientes financieros que colocarían a la organización en inestabilidad y apuros económicos.

Para (JAIME ESLAVA, 2010) es indispensable que se distinga que la productividad económica o

productividad de la organización como comercio y entre la productividad financiera, que es la productividad que obtienen los accionistas y propietarios como retribución al capital que poseen invertido.

## **2.8. Indicadores financieros**

Según la crítica de Anaya (2011), los indicadores financieros conforman la forma más común de estudio, además sirve para conocer el caso financiera, su situación económica y el funcionamiento financiero durante un periodo. Una razón financiera o indicador financiero es la interacción entre 2 o más (expresados en unidades monetarias) de los estados financieros; tienen la posibilidad de existir decenas de causas, el analista tendrá que dictaminar cuáles son las causas que va a calcular, dependiendo de los objetivos que deseen conseguir.

Los Indicadores Financieros tienen la posibilidad de clasificar según la información que dan, posteriormente se nombrará los próximos tipos de indicadores que se aplican con más frecuencia: Indicadores financieros de liquidez, son los que dan datos acerca de la capacidad que una organización tiene para llevar a cabo con sus obligaciones a corto plazo financiero. Ratios de rotación de activos indican la eficiencia con que la organización usa sus activos. Indicadores financieros de apalancamiento, otorgan una indicación de la solvencia a extenso plazo de la compañía. Indicadores financieros de productividad, son los que dan numerosas medidas de

triunfo de la organización en la generación de beneficios. Indicadores financieros sobre la política de dividendos, que ofrecen una iniciativa de la política de dividendos de la organización y las perspectivas de incremento futuro.

Para (JAIME ESLAVA, 2010) las ratios, son conjuntos de indicadores que sirven para diagnosticar si una organización está en la función de costear sus deudas a corto y extenso plazo, o lo cual supone que una organización convierta sus activos en liquidez, esto se estima como una técnica de estudio financiero, puesto que estas ratios poseen la capacidad informativa, complementando y extendiendo de manera considerable a partir de un estudio de la información que otorgan cifras absolutas.

De esta forma además la aplicación de las ratios que son técnicas y gráficos, lo que posibilita que se realice más comprensible el diagnóstico de la administración empresarial.

### **2.8.1. La utilización de ratios financieros**

Una razón, además llamada ratio o índice, es una interacción lógica entre numerosas partidas cuyos recursos analizados poseen un comportamiento grupo, es además la comparación de cifras que permiten implantar la interdependencia lógica entre una y otra. En palabras sencillas es el resultado de equiparar una cuenta con otra. Matemáticamente se definen como el cociente de la interacción entre 2 cuentas que se hallan

de manera directa en relación entre sí.

Las causas significan algo si las vemos individualmente empero es mejor compararlas con otras que tienen la posibilidad de ser las próximas:

- a) Causas de nuestra compañía de ejercicios o períodos anteriores.
- b) Causas presupuestadas.
- c) Causas de los primordiales participantes de la compañía.
- d) Causas de la industria o sector al que pertenece.

Las causas o ratios tienen la posibilidad de tener propiedades fijas, dinámicas o una conjunción entre éstas. Las fijas manifiestan una interacción cuantitativa entre partidas contables reflejadas en el balance general.

Las dinámicas manifiestan una interacción cuantitativa entre partidas reflejadas en el estado de pérdidas y ganancias.

Las razones estático-dinámicas son las que expresan una relación cuantitativa entre partidas del balance general con partidas del estado de pérdidas y ganancias. Para una mejor comprensión y análisis las razones o ratios financieros pueden ser clasificados en cuatro grandes grupos:

- a) Razones de Liquidez o Solvencia
- b) Razones de estabilidad
- c) Razones de Rentabilidad
- d) Razones de Actividad

#### Razones de Liquidez o Solvencia

Estas razones muestran la capacidad de pago que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo.

- a) **Corriente, de liquidez o solvencia**

Establece la cantidad de activos corrientes para pagar pasivos corrientes.

$$\text{Razón de Liquidez o solvencia} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

- b) **Prueba ácida**

Establece la capacidad de pago inmediata de la empresa para pagar pasivos corrientes considerando los activos más líquidos excluyendo a inventarios.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

c) **Liquidez inmediata**

Similar al anterior, la diferencia es que se excluye también las cuentas por cobrar quedando tan solo caja, bancos e inversiones.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Caja+Bancos+Inversiones}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

**Razones de Estabilidad**

Estas razones establecen la cobertura que tienen los inversionistas de largo plazo (acreedores y accionistas) con los activos fijos netos.

a) **Estabilidad**

Establece la relación de cobertura de los pasivos a largo plazo con los activos fijos netos.

$$\text{Estabilidad} = \frac{\text{Activos Fijos Netos}}{\text{Pasivos no corrientes}}$$

b) **Inversión de Activos fijos netos**

Indica el porcentaje de la inversión de los accionistas que ha sido utilizada en activos fijos netos que son utilizados por la empresa.

$$\text{Inversión de Activos fijos netos} = \frac{\text{Capital Pagado}}{\text{Activos Fijos Netos}}$$

c) **Propiedad**

Muestra el porcentaje de los activos totales de la empresa que son financiados por la inversión de los accionistas.

$$\text{Propiedad} = \frac{\text{Capital Pagado}}{\text{Activos Totales}}$$

d) **Endeudamiento**

También llamado apalancamiento financiero, muestra el porcentaje de financiamiento externo o de terceros sobre los activos de la empresa.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activos Total}}$$

e) **Solidez**

También llamado Protección del activo. Muestra las veces que los activos totales cubren los pasivos totales.

$$\text{Solidez} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$$

f) **Cobertura financiera**

Indica el porcentaje de las utilidades antes de gastos financieros que son absorbidos por los mismos.

$$\text{Cobertura financiera} = \frac{\text{Utilidades antes de gastos financieros}}{\text{Gastos Financieros}}$$

## Razones de Rentabilidad

Estas razones nos muestran la performance de la empresa, si generó suficientes utilidades o generó pérdidas para los accionistas, si es suficientemente rentable.

### a) Margen de Utilidad sobre Ventas

Nos muestra la relación entre utilidad y ventas

$$\text{Margen de Utilidad sobre Ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

### b) Tasa de rendimiento o Rendimiento sobre patrimonio (ROE)

Es el rendimiento de la empresa obtenido durante un período de operación, puede ser considerado sobre el total de las cuentas patrimoniales o sobre solamente el capital pagado.

$$\text{Tasa de rendimiento (ROE)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

### c) Rendimiento sobre la inversión o sobre los activos totales (ROA)

Presenta el porcentaje de utilidades sobre la inversión total.

$$\text{Rendimiento sobre la inversión (ROA)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total}}$$

## Sistema Du-Pont

Sirve para analizar los estados financieros de la empresa y evaluar su condición financiera. Utiliza tanto el balance general como el estado de pérdidas y ganancias, el resultado final de este sistema es igual al ROA.

$$\text{Fórmula Du - Pont} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Fórmula Du - Pont ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

## Sistema Du- Pont modificado

Relaciona el ROA con el ROE a través del multiplicador de apalancamiento financiero (MAF) que es la razón entre activos totales de la empresa y su patrimonio o también el capital en acciones comunes.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Totales}} * \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

## Razones de Actividades

Las Razones de Actividad indican la eficiencia de la utilización de los activos que generan el capital de



trabajo de la empresa.

a) **Rotación de Cuentas por Cobrar**

Esta razón indica las veces que las cuentas por cobrar se han movido en el año, es decir las veces que se recupera el financiamiento otorgado a los clientes de una empresa durante el período en análisis.

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

b) **Plazo promedio de cobranzas**

Indica los días de recuperación de crédito o el plazo del crédito.

$$\text{Plazo promedio de cobranzas} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

c) **Rotación de inventarios**

Indica las veces que se hacen efectivo las existencias de mercadería o producto terminado promedios, o el número de veces que se mueven los inventarios.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

d) **Plazo promedio de ventas**

Muestra los días que permanece la mercadería en inventario o el tiempo que necesita el inventario para su

movilización.

$$\text{Plazo promedio de ventas} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Inventarios}}$$

e) **Rotación de cuentas por pagar**

Muestra las veces que se ha pagado a los acreedores durante el período en análisis.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Compras a Crédito}}{\text{Cuentas por pagar promedio}}$$

f) **Plazo promedio de pago**

Indica la cantidad de días que la empresa necesita para cubrir sus obligaciones de corto plazo o de cuentas por pagar.

$$\text{Plazo promedio de pago} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$$

g) **Rotación del Activo Total**

Muestra la contribución del activo total para generar ventas, se excluyen las inversiones a largo plazo puesto que no son para la venta.

$$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Promedio del activo total}}$$

Es por esto que el mismo creador (JAIME ESLAVA,

2010) sugiere que, para conocer una interacción abierta y no bastante amplia sobre la implementación conveniente de ratios, es correcto elegir esos que tengan una más grande utilidad informativa, para lo que se puede fundamentar en los próximos criterios:

### **Criterios de preparación de ratios**

- **Interacción.** - La preparación de las ratios debería estar continuamente basada en dimensiones en relación para eludir que la información concedida carezca de sentido
- **Relevancia.** - Únicamente se debiera usar esas ratios útiles que posibiliten la información para la investigación a hacer, evitando obtener conclusiones aparentemente contradictorias
- **Cautela.** - Tienen que considerarse cada una de las alternativas de evolución de las ratios para evadir que los estudiosos faciliten una información desfavorable.
- **Calidad.** - Pues las ratios a usar tienen la posibilidad de ser bastante varios, tienen que calcularse esos que mejor evalúen la calidad de la información a intentar según las metas específicas de cada tipo de estudio.

### **2.8.2. Indicadores de rentabilidad**

Hay gran proporción de indicadores financieros y que todo él da información distinta, los cuales permiten la

toma de elecciones correctas y acertadas. Es entonces que para saber que indicador se debería usar es fundamental comprender bien qué tipo de productividad se está intentando encontrar según las necesidades de cada organización, ya que un contrincante va a estar interesado en conocer la productividad operativa de la compañía para saber lo eficiente rentable que es la misma; sin embargo, un accionista mirará la productividad operativa, empero además sin sitio a duda, de seguro le atrae la productividad de su capital por su inversión.

Es de esta forma que se verá posteriormente las primordiales ratios de productividad operativa y financiera de una compañía:

- **Cuenta de pérdidas y ganancias.** - Muestra el funcionamiento operativo de la organización, concretándose en el beneficio neto, que es el costo contable que se ha elaborado para los accionistas a lo largo de aquel lapso.
- **Balance patrimonial.** - Analizando la contabilización de pérdidas y ganancias vemos sencillamente cuánto gana o pierde la organización. Conocemos su productividad sobre las ventas, empero aquello únicamente nos da una perspectiva parcial. No se conoce cuánto capital ha solicitado la organización para lograr aquel resultado. En otros términos, no se conoce lo rentable que resulta la organización para sus accionistas, en términos de productividad sobre el capital invertido. Para eso

poseemos que examinar el balance.

- **Cuenta de flujos de caja.** - Tras conocer el beneficio atribuible de los accionistas de la organización desde el estado de pérdidas y ganancias y el caso patrimonial de la organización, es de fundamental trascendencia para cualquier accionista: cuánta caja se ha creado y en qué se ha invertido.



## CAPITULO III

### ADMINISTRACIÓN EN EL SECTOR AGROPECUARIO

### **3.1. Fundamentación y aspectos básicos**

La Gestión de Organizaciones Agropecuarias se ha convertido en una labor cada vez más compleja, debido a la de hoy tendencia de conformar organizaciones cada vez más monumentales, que a su vez se ven dañadas por cambios en los componentes físicos, tecnológicos, económicos, sociales, institucionales y educativos.

Los fines de esta disciplina son dirigir a los causantes de las organizaciones particulares en el mejor uso de sus recursos, de tal forma que sea compatible con la paz de la sociedad, y conceder un estudio insustituible sobre la eficiencia en la mezcla de los recursos a grado nacional y regional que sirva para el mejoramiento de la Gestión Pública.

La gestión de organizaciones agropecuarias se puede conceptualizar como el proceso de toma de elecciones por medio del cual escaso recurso se distribuyen en cierto número de alternativas, destinados a ordenar, guiar y mantener el control del comercio en forma tal que se puedan los fines buscados.

Los inconvenientes de la compañía agropecuaria tienen la posibilidad de clasificar en: los referidos a organización para la producción, financieros, administrativos y de mercadeo.

Las ciencias o campos de análisis que más contribuyen a la gestión de empresas agropecuarias son: la economía, las ciencias biológicas, la antropología, la psicología y la sociología, las ciencias políticas, matemáticas y estadísticas, finanzas, tecnología agropecuaria, contabilidad, legislación agropecuaria y ciencias computacionales.

Las funcionalidades simples del administrador de organizaciones agropecuarias son la organización, ejecución y control. Los campos o superficies de la gestión de organizaciones agropecuarias son la producción, el mercadeo y las finanzas.

Se puede tener en cuenta que el medio ambiente de la compañía agropecuaria se conforma por 6 componentes:

1. Medio ambiente físico ecológico (tierra, agua, aire, la luz y el suelo);
2. Medio ambiente económico, formado por las políticas macro y micro que prescriben reglas en general que de alguna forma están afectando a la organización;
3. Medio ambiente social, que instituye la organización de la sociedad y las interacciones de trabajo;
4. Medio ambiente institucional, formado por los

organismos del Estado y del sector privado que prestan servicios al productor

5. Medio ambiente tecnológico

6. Medio ambiente educacional.

### **3.2. Procesos administrativos**

El administrador de la organización agropecuaria aplica las 4 funcionalidades del proceso administrativo (planificación, organización, ejecución y control) al conjunto de recursos de que dispone (tierra, mano de obra, capital) en un ambiente de peligro e incertidumbre. Tiene cierto control sobre los componentes internos y dictamina sobre asuntos como por ejemplo qué cultivo plantar, en qué momento y cómo combinar los insumos para el logro de las metas que se ha trazado y que se manifiestan en resultados para su compañía, o para la zona o territorio una vez que se trata del grupo de organizaciones. No posee control sobre el medio ambiente externo.

La organización agropecuaria es la unidad elemental de trabajo del administrador. Se puede tener en cuenta como un sistema complejo compuesto de insumos, ocupaciones (proceso) y productos. Una finca obtiene un enorme conjunto de insumos, ciertos de los cuales son controlables por el productor y otros permanecen fuera de su control.

- Ejemplos de insumos controlables son la compra de alimentos, maquinaria y equipo.
- Ejemplo de insumos no controlables por el productor son las lluvias y otras variaciones del tiempo, la polución del aire, los costos de los insumos y de los productos y los cambios institucionales.

Los insumos no controlables a menudo son inciertos y bastante impredecibles; son proporcionados por el medio ambiente externo.

Los productos integran la producción para la comercialización fuera de la organización (al ambiente). Los demás productos tienen la posibilidad de ser no deseables o no intencionados, tales como las patologías y corrientes de agua, polución, residuos de fertilizantes y pesticidas, etcétera.

La producción agropecuaria se lleva a cabo en las unidades de explotación u organizaciones (sistemas de producción). En la agricultura y ganadería se siguen, en general, las mismas reglas de organización del proceso benéfico que en otras ocupaciones.

No obstante, el desempeño de la producción está condicionado por el medio ambiente de la organización: por la naturaleza biológica de su proceso, la vasta expansión que ocupan las organizaciones, la entrada a

la tierra, el alto número de las explotaciones y su gran dispersión, y la dependencia del clima y de las condiciones de cada suelo especial. Aquello lleva a explotaciones heterogéneas, tanto técnica como económicamente.

La dependencia que aquí se ha nombrado “ambiental” consigue más grande relevancia una vez que se piensan otras condiciones inherentes al medio ambiente económico-social e institucional. O sea, al tener en cuenta el impacto de las políticas agrícolas instrumentadas en los planes, programas y proyectos existentes, insertados en la organización institucional de cada territorio.

### **3.3. Procesos de toma de decisiones**

El reparto de escasos recursos entre varios usos alternativos necesita que el administrador tome elecciones. Esta es una razón, y tal vez la más fundamental, para insertar el término de elecciones o toma de elecciones en la definición de gestión de organizaciones agropecuarias. Sin las elecciones no pasaría nada. Aun permitir que las cosas sigan como permanecen involucra una decisión.

El proceso de toma de elecciones en una compañía agropecuaria es parecido al de una fábrica, un hogar y aun en los asuntos individuales de cada persona. Aquel proceso tiene 2 etapas primordiales: la de organización y la de ejecución. Las políticas, planes, programas, elecciones y actividades son puntos estrechamente juntos al proceso de toma de elecciones. Es viable detectar 7

fases en ese proceso, las cuales tienen la posibilidad de situarse en un orden determinado:

1. Identificación de los inconvenientes.
2. Observación o recolección de los datos o hechos.
3. Identificación de alternativas.
4. Evaluación de dichas alternativas.
5. Selección en medio de las alternativas.
6. Actuación conforme con la selección.
7. Evaluación de los resultados.

Los 4 primeros recursos entienden la etapa de la organización del proceso de gestión. Los demás 3 entienden el proceso de ejecución.

La idealización ha sido determinada como la selección de los actos futuros que parecen más apropiados para crear los resultados que se aspiran. En cada caso, la información y el juicio se toman como base para la acción. Planear, tomar elecciones, ponerlas en práctica y admitir la responsabilidad emergente de ellas son los 4 deberes primordiales del administrador.

Los principios, los hechos, la imaginación y la investigación son necesarios para tomar elecciones acertadas. En el instante en que la acción toma sitio, el proceso y sus recursos tienen la posibilidad de describirse como proceso de elección.

### **3.3.1. Identificación del problema**

La identificación del problema se considera principalmente como la primera fase del proceso de toma de elecciones. Un problema nace para el administrador o consejo administrativo una vez que se considera que en una situación dada no es viable distinguir evidentemente “qué podría ser” y “qué debería ser”; aquello conduce al administrador o a los miembros del consejo a entablar un objetivo que representa lo cual se concibe como la “acción” o el “compromiso” más satisfactorio o ideal. En varios casos, no obstante, las metas no tienen la posibilidad de seleccionarse hasta la última fase del proceso.

### **3.3.2. Observación**

Antes de continuar adelante, el administrador probablemente requiera comenzar a obtener nuevos hechos y visualizaciones. Los hechos recogidos tienen la posibilidad de llevarlo a poner el problema en una primera instancia, o a buscar elevados hechos hasta que se puedan detectar de forma definitiva los inconvenientes.

El administrador debería ser cuidadoso y selectivo en la votación de los hechos. En una organización en la cual existe el problema de bajo ingreso, tendrá que analizar los recursos de que dispone, las múltiples modalidades técnicas de su implementación, el caso y propiedades del mercado y la conjunción de los recursos que genere un caso más satisfactorio de los mismos.

### **3.3.3. Identificación de las alternativas**

Los hechos, la imaginación y el juicio tienen la posibilidad de conducir al administrador a detectar las alternativas de acción más promisorias; el análisis de los datos de contabilidad de organizaciones que tuvieron triunfo y que poseen recursos similares al de su organización podría ser una fuente fundamental de ideas.

Una opción, generalmente eficaz, es avanzar sin mucho cambio en interacción con el pasado. Aquel proyecto puede tomarse como una estrategia base para que sirva de comparación con áreas.

Otras alternativas tienen la posibilidad de surgir de alguna mezcla de diversos cambios interrelacionados. Un productor de leche, por ejemplo, puede tener en cuenta la opción de mercar más tierra, construir nuevos inmuebles para la lechería, ocupar más mano de obra, o incrementarlo.

Una especificación más completa debe integrar cambios en la maquinaria, en la tierra y en los inmuebles, en las prácticas de cultivo, en la distribución de la mano de obra. Es importante una clara y estricta identificación y cuantificación de las múltiples alternativas existentes.

A menudo los científicos desarrollan premisa que después tienen que admitirse o rechazarse. La identificación de alternativas en el proceso de toma de elecciones puede compararse al desarrollo de conjetura en la aplicación del método científico.

### **3.3.4. Evaluación de las alternativas**

Cuando se han reconocido 2 o más alternativas en una forma estricta y cuantitativa, la siguiente fase se basa en evaluar su efectividad para generar los resultados esperados. Los científicos, en la mayoría de los casos, cuentan con laboratorios donde prueban sus conjeturas, para verificarlas o rechazarlas; aquel tipo de prueba rara vez es viable en la situación de la evaluación de alternativas. Es más real equiparar la efectividad de alternativas concretas con las condiciones que prevalecerán en el futuro, o con las que se presentaron en el pasado.

Los recursos para evaluar las alternativas de desempeño en una finca son la lógica y el análisis de los resultados logrados, complementados por el conocimiento de las vivencias del pasado. Más especialmente, los



presupuestos comparativos suministran una base para estimar las maneras de ingreso con diferentes alternativas del desempeño. Consideraciones como por ejemplo el peligro, las preferencias particulares y la táctica para intentar con otros individuos son principalmente manejadas con procedimientos menos formales y más subjetivos.

### **3.3.5. Selección entre alternativas**

La selección final entre algunas alternativas se hace basado en los valores que el administrador considera que son relevantes. Al tomar la elección final resulta difícil sustituir al productor para apreciar las alternativas, debido a que él usa como alusión su propia escala de valores, la cual es bastante distinto al de individuos ajenas a la finca.

A menudo los administradores o delegados a las organizaciones asumen tales responsabilidades para las organizaciones de sus patronos. En aquellos casos ellos asumen ciertas responsabilidades relativas a su propia escala de valores, y no precisamente con la del jefe o dueño de la finca.

En los casos de las organizaciones comunitarias, dicha funcionalidad la cumple el consejo de gestión, u otro diseñado para tal fin.

### **3.3.6. Acción sobre la selección**

Si la selección desarrollada forma parte de una política, proyecto general o programa, el administrador posiblemente deberá hacer numerosas veces la etapa analítica del proceso de elecciones, con el propósito de hallar los detalles de la acción que se desprende de la elección captada. Si la selección está bien delimitada y es específica, la siguiente fase es la ejecución de la acción elemental con la intención de hacer la elección.

Para un campesino que es a la vez operador, la ejecución de la acción puede consistir únicamente en la instrucción a él mismo; ejemplificando: ir al establo a ordeñar las vacas. En las organizaciones comunitarias, las funcionalidades analíticas, ejecutivas y de acción tienen que asignarse a diferentes individuos, de tal manera que se necesitan comunicaciones y directivas escritas de cada una de las actividades contempladas en los planes. Esto se hace mediante los múltiples apartamentos y comités constituidos para aquellos objetivos. Sin embargo, los recursos del proceso de desempeño son los mismos para los dos casos.

### **3.3.7. Evaluación de los resultados**

La evaluación de los resultados puede considerarse como la fase final del proceso de elecciones. Cuando se tomó alguna elección, si el proceso ha funcionado perfectamente no se presentarán más grandes

inconvenientes. No obstante, al aparecer alguno, el administrador debería volver a la primera fase del proceso de elección, para intentar de localizarlo con exactitud.

### **3.4. Bases para la toma de decisiones en el sector agropecuario**

Según Terry (1984), las bases para la toma de elecciones tienen la posibilidad de agrupar en 2 equipos primordiales: no cuantitativas o no matemáticas y cuantitativas o matemáticas. En el primer conjunto se integran: intuición, hechos, vivencia y opiniones consideradas. El segundo conjunto comprende: averiguación de operaciones, programación lineal, simulación, procedimiento Cerro Carlo, “cabezas y colas” y teoría de juegos.

Los medios no cuantitativos se aplican no únicamente para los inconvenientes que se refieren a las metas -o sea, elecciones que se vinculan con los resultados finales- sino además para ocupaciones que necesitan cursos de acción, mejor dicho, las elecciones que cubren los medios para poder hacer los objetivos. En la práctica aquellas técnicas son de naturaleza bastante personal, permanecen bastante difundidas y se piensan como la manera más natural de llegar a una elección.

El trabajo de medios cuantitativos en la toma de elecciones presupone que los resultados son conocidos

o se conocen generalmente. En otras palabras, lo cual generalmente se va a dictaminar no son los resultados, sino los medios para poder hacer la finalidad.

La aplicación de una técnica cuantitativa es, generalmente, subjetivamente personal en la construcción de la representación matemática que se va a usar, sin embargo, el procesamiento de los símbolos o datos cuantitativos es impersonal.

#### **3.4.1. Técnicas no cuantitativas para la toma de elecciones**

Estas técnicas son de uso recurrente en las pequeñas empresas y de tipo familiar, en las cuales el productor es a la vez el administrador y no hay registros bastante exactos. La vivencia sobre 10 sucedido en últimos años, más el juicio del productor, unificado a los valores, creencias y cultura, practica un papel importante en las elecciones de esta clase de organizaciones.

##### **Intuición**

La toma de elecciones basada en la intuición se caracteriza por la utilización de corazonadas o “percepciones internas” de quien toma la elección. En dicha técnica desempeñan una funcionalidad fundamental las preferencias, influencias, cuadro psicológico y sugerencias del individuo que toma la elección. Es esencial el factor personal. En un tiempo

se consideró la intuición como una “bella facultad de la mente que proporcionaba una línea directa a la realidad”.

Con los adelantos de las técnicas cuantitativas, se menosprecia la intuición; se la estima un procedimiento no científico, sin validez. Sin embargo, diversos autores consideran que la intuición es elemental. Según Susanne K. Langer, citada por Terry (1984), *“la intuición es el proceso elemental de toda comprensión, tanto operativa en el pensamiento discursivo como en la clara percepción sensorial y en el criterio inmediato. Más todavía, la intuición es el inicio y el fin de la lógica; todo el pensamiento discursivo se verá frustrado a falta de ella”*.

Los beneficios del uso de esta técnica son:

- Se puede llegar a elecciones en períodos subjetivamente cortos;
- Otorga medios generalmente satisfactorios para emprender actividades decisivas sobre inconvenientes de predominación reducida;
- Se emplea la capacidad en la toma de elecciones.

Sus primordiales desventajas son:

- La elección puede ser mala, mejor dicho, la “corazonada” ha sido errónea;
- No se dispone de medios para examinar la elección con los equivalentes de quien tomó la elección;
- Tienen la posibilidad de reducir u olvidar otras maneras de llegar a la elección.

### Hechos

Popularmente, los hechos son considerados como una base sobresaliente para tomar elecciones. Existe una definición bastante famosa y aceptada de que una “elección debería ser captada sobre hechos adecuados”. Al utilizar los hechos, la elección se fundamenta en datos fines; aquello involucra que las conjeturas sobre las cuales se inspira la elección son válidas y correctas.

Por otro lado, las elecciones fundamentadas en hechos otorgan la sensación de ser plenamente aplicables a el caso en especial; empero debería tenerse presente que los hechos tienen que estar involucrados con la imaginación y el sano juicio de quien toma la elección.

### Experiencia

Es común comprobar los acontecimientos previos antecedente de tomar una elección. La vivencia da

guías para la toma de elecciones. Es una ayuda en las situaciones especiales, una vez que se procura establecer qué hacer. Se cree que el costo primordial de la vivencia en la toma de elecciones es el desarrollo de las facultades para discriminar y examinar situaciones pasadas.

No obstante, dicha técnica es inconclusa y costosa para la toma de elecciones. Generalmente se puede utilizar, sin embargo, estar ciegamente ligado a ella y a los dictados de la vivencia “del último año” podría ser inapropiado.

Además, puede ocurrir que los hechos relacionados en la elección se encuentren anteriores de moda. En resumen, habría que usar esta técnica con precaución y mucha valoración del juicio usado.

Esta técnica y la intuición son utilizadas con mucha frecuencia en las organizaciones agropecuarias pequeñas.

### **Opiniones consideradas**

Esta técnica se caracteriza por la utilización de “la lógica tras la elección, lógica desarrollada explícita y derivada de un cuidadoso estudio del caso”. Además, se emplea la cuantificación.’ Para hacer ésta se reúnen y se relacionan con la elección cierta proporción de cambiantes de datos estadísticos. Las opiniones han

ganado aprobación mientras los administradores han adquirido un criterio científico y han prestado más atención al conjunto y a su asentimiento de las decisiones.

### **3.4.2. Técnicas cuantitativas**

Estas técnicas poseen más grande aplicabilidad en las organizaciones agropecuarias de

tipo comercial para exportación o para el consumo interno. En su mayoría, aquellas técnicas involucran: definición del problema, desarrollo de conjetura, experimentación o prueba de éstas por medio de procedimientos matemáticos y selección de alternativas. Se necesita disponer de una secuencia de supuestos sobre el viable comportamiento de las cambiantes, de allí el valor de definir las bien.

El proceso hacia la contestación es racional, se suponen esquemas’ ordenados de comportamiento y se aplican explicaciones y predicciones lógicas. Estas técnicas cuantitativas permiten agrandar los conocimientos administrativos por medio de la averiguación del comportamiento racional de las cambiantes.

Esta técnica se ha difundido mucho con la utilización del computador, debido a que fue viable desarrollar programas que permiten obtener contestación a numerosas alternativas en corto tiempo.

A continuación, se dicen varias propiedades primordiales de cada técnica, así como los casos en que son más extensamente usadas.

### **Investigación de operaciones**

Ciertas personas analizan la investigación de operaciones como una técnica, otros emplean aquel nombre para destinar a la más grande parte de las técnicas cuantitativas.

Se apoya en juntar los datos acerca del problema específico, procesar aquellos datos y con ellos formular informes cuantitativos sobre los méritos de los múltiples cursos potenciales de acción. Se contemplan en ella las próximas fases:

- enunciado del problema;
- junta de los datos pertinentes;
- construcción de un modelo matemático válido para las cambiantes pertinentes implicadas;
- sustitución de los datos en el modelo y cálculo de los resultados bajo situaciones variables;
- selección del curso de acción óptimo;

- vigilancia de la validez del modelo a la luz de los nuevos datos accesibles.

### **Simulación**

La iniciativa de la simulación es hacer un manejo de prueba del problema y realizar todo el proceso para mirar el impacto de las cambiantes sobre el resultado final. Está establecido un modelo con base en los datos empíricos y se pone a prueba en contacto con la verdad. “El modelo en la simulación es una representación cuantitativa de las propiedades del comportamiento, de las relaciones y de los intangibles; pertenece a los atributos no lógicos de la entidad que se estudia. Además, en la simulación es viable continuar la pista de la manera en que las ocupaciones, así como las interacciones y las cambiantes, cambian desde el modelo, es decir, según tengan sitio las ocupaciones” (Terry 1984).

### **Monte Carlo**

Esta técnica es una manera de simulación que incluye además componentes de posibilidad. La simulación está guiada por el muestreo al azar, para tomar en cuenta la posibilidad de que el acontecimiento suceda. Esta técnica es predictiva; predice lo cual posiblemente ocurrirá en eventos reales, sin examinar eventos comparables reales.

El modelo de programación por la técnica Monte Carlo

es de subjetivamente vigente introducción en el estudio de organizaciones agropecuarias en Latinoamérica. El procedimiento es una rama matemática empírica asociada con la experimentación con números aleatorios. Los modelos basados en la técnica de Monte Carlo resultan de gran utilidad una vez que una ecuación formulada en un entorno no probabilístico tiene una solución asociada con el costo anhelado de una variable aleatoria originada por un juego probabilístico.

Según Ferreira y Estrade 1980, el procedimiento Monte Carlo podría ser descrito a monumentales aspectos como un método de presupuestos diversos que establece, por un lado, la mezcla de ocupaciones y los niveles de cada actividad, y por otro una rutina que acumula y sortea.

El programa almacena los 20 planes de más grande Margen Bruto Total, los cuales son impresos en un cuadro de salida en orden de productividad decreciente.

### **3.5. Peligro en la toma de decisiones**

Si todo fuese conocido con cierta certeza, la más grande parte de los individuos serían buenos administradores y la toma de elecciones podría ser subjetivamente simple. Sin embargo, en el planeta real los administradores de mayor triunfo son esos que poseen destreza para tomar las superiores elecciones probables, de esta forma como el coraje para tomarlas una vez que permanecen rodeados de peligro e incertidumbre.

Tienen que prepararnos para modificar y cambiar elecciones previas una vez que los hechos nuevos o la información indican que el resultado puede perfeccionarse. Esta es una aplicación de la capacidad de control que se discutirá después. Cada elección debería supervisarse; si el resultado comienza a desviarse mucho de lo deseado o si se dispone de una mejor información, la elección tendrá que ser revaluada y cambiada.

Ciertos autores distinguen entre peligro e incertidumbre. Se define al peligro como una situación en la cual todos los resultados, así como las probabilidades probables similares con cada resultado, son conocidos por quien toma la elección. El ejemplo más sencillo de dicha situación es el de arrojar una moneda o tirar unos dados. En aquellos casos, quien va a tomar la elección conoce todos los resultados posibles previo a dictaminar arrojar la moneda o tirar los dados.

Con frecuencia se asigna una determinada posibilidad a hechos como por ejemplo la posibilidad de lluvia, o la predicción del tiempo, o el resultado de un acontecimiento deportivo. No obstante, aquellas son probabilidades subjetivas fundamentadas en el juicio y la vivencia de un sujeto. En varios casos no es viable decidir una posibilidad real; solamente se dispone de probabilidades subjetivas que, al mismo tiempo, resultan muy cambiantes de un sujeto a otro.

Se dice existente incertidumbre una vez que hay una o ambas situaciones descritas para la toma de elección. O sea, una vez que se desconoce todos los probables resultados o probabilidades, o una vez que son desconocidas las probabilidades del resultado; o bien una vez que no se sabe ninguno de los resultados o probabilidades.

Con dicha exclusión entre peligro e incertidumbre, la mayor parte de las elecciones del sector agropecuario podrían clasificarse como de incertidumbre. Aun cuando tienen la posibilidad de enumerar todos los resultados probables, las probabilidades similares con los mismos ocasionalmente tienen la posibilidad de establecer con precisión. Lo mejor que puede hacerse es asignarle una posibilidad subjetiva.

Esta es la mejor estimación de la verdadera posibilidad que puede tener quien toma la elección con base en la reducida información disponible y en su vivencia en elecciones o eventos semejantes. La exclusión entre peligro e incertidumbre únicamente tiene utilidad para la gestión de organizaciones agropecuarias personales. Una situación de peligro puro ocasionalmente existe, ya que la posibilidad no es famosa. Por consiguiente, varios autores explican que los administradores de organizaciones agropecuarias constantemente deciden en un ambiente en que prevalece la incertidumbre.

Otra línea de argumento argumenta que todos los actos administrativos envuelven peligros. La base para este argumento es que aun cuando las verdaderas probabilidades no son conocidas, los administradores tienen la posibilidad de formular un conjunto de probabilidades subjetivas y unirlos en el proceso de toma de elecciones.

Este último argumento además puede usarse para describir por qué cuando 2 administradores combaten el mismo problema, bajo las mismas condiciones, tienen la posibilidad de además tomar elecciones diferentes. Si su vivencia, precedentes e interpretación de la información disponible les conduce a formular diferentes probabilidades subjetivas, es viable entonces que tomen elecciones diferentes.

Dichos argumentos tienden a impedir que se asuma una definición distintiva entre peligro e incertidumbre. Dichos 2 términos se utilizan a menudo en forma intercambiable, empero los proponentes de una posibilidad subjetiva favorecen el uso del término peligro.

Aquí se utilizarán los dos términos en forma intercambiable para discutir el caso común que hace frente un administrador. El debería tomar una elección con algo menos que perfecta información, con libertad de los posibles resultados y/o sus probabilidades.

### 3.5.1. Tipos de peligro

La compañía hace frente varios peligros, la mayor parte de los cuales son inherentes al medio ambiente de la misma organización. Los tipos de peligro tienen la posibilidad de agrupar en 5 zonas: (en primer sitio, inestabilidad de los costos de los productos y de los insumos (éste es tal vez uno de los recursos de peligro más precisamente identificados y que perjudica de forma notable los ingresos de la empresa).

Las pérdidas de las cosechas por causa del mal tiempo, las sequías, inundaciones, males por insectos, patologías, constituye un segundo tipo de peligro. Un tercer tipo de peligro además se muestra una vez que por impacto del tiempo o por mal manejo se puede provocar mal o devastación a la maquinaria, equipo e instalaciones de la organización.

Las pérdidas de vida o la salud del productor, su familia o los trabajadores es un tipo de peligro que podría quebrar o situar en desequilibrio el comercio. Al final, la pérdida de la vida o las patologías que están afectando a los animales conforman el último tipo de peligro al cual se debería enfrentar el administrador de la empresa.

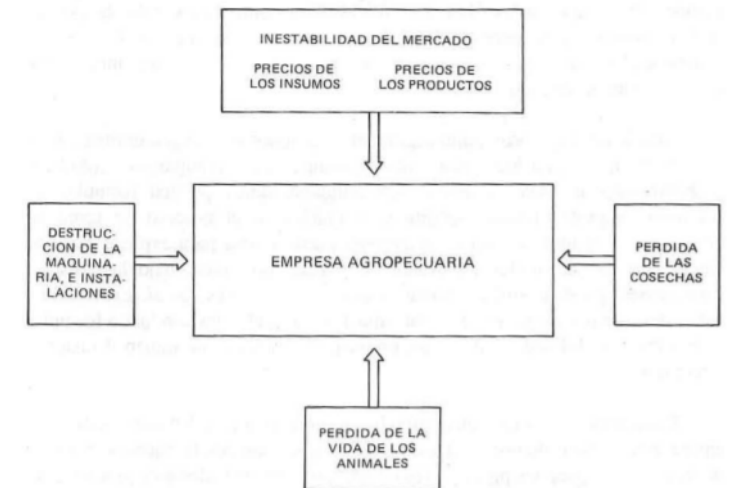


Figura 3. Tipos de riesgo del sector agropecuario

### 3.5.2. Fuentes de riesgo

De igual forma que los tipos de peligro, las fuentes del mismo se hallan en el medio ambiente de la compañía. Una viable agrupación podría ser la siguiente: peligro técnico y de producción, peligro financiero, peligro de costos, peligro de los cambios institucionales y de políticas, peligro ecológico y, finalmente, peligro personal.

#### Riesgo técnico y de la producción

Algunos tipos de organización manufacturera saben que la utilización de una determinada cantidad de insumos dará como consecuencia una porción fija y famosa de producto. Este no es la situación que se muestra en la mayoría del proceso de producción



agropecuaria. Los rendimientos de la producción animal y vegetal no son conocidos con certeza anterior a la cosecha o comercialización final.

La era, las patologías, los insectos, las malezas y la infertilidad del ganado de cría son ejemplos de componentes que están afectando los rendimientos y que no tienen la posibilidad de predecirse con precisión. Aun si se utilizan las mismas porciones de insumo todos los años, hay otros componentes que ocasionan variaciones en los rendimientos y que no se pueden pronosticar en el instante en que se toma la elección. Aquellas variaciones en los rendimientos son un caso muestra del peligro de la producción agropecuaria.

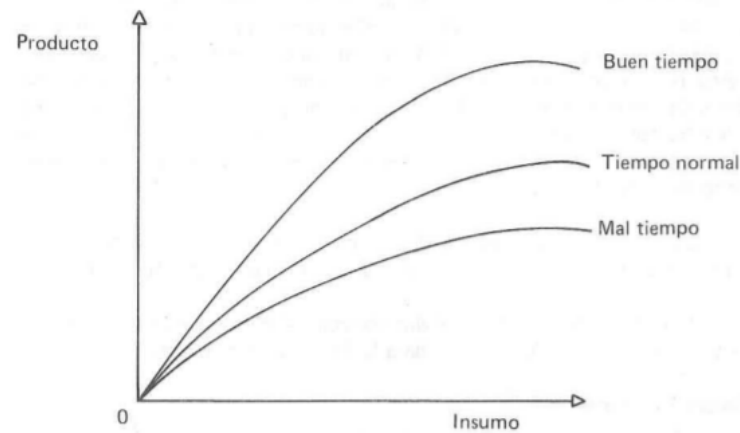


Figura 4. Riesgo de producción debido al tiempo.

Las semillas y los fertilizantes tienen que aplicarse previo a que el elemento tiempo se conozca; con libertad

del grado de insumo seleccionado la era perjudicará el grado de producción. Esto crea incertidumbre acerca del producto que se obtendrá, así como sobre el nivel de insumo que se debería usar.

El peligro técnico además auxilia al problema de decidir el grado de insumo apropiado. Este existe una vez que las funcionalidades de producción y otras interacciones técnicas son desconocidas con certeza. Esto crea incertidumbre sobre los niveles de insumo que se tienen que utilizar para obtener determinados niveles de producto, aun en ausencia de otras incertidumbres que influyen en los rendimientos, como por ejemplo el elemento tiempo.

Si ello no es de esta forma, el administrador va a estar tomando elecciones bajo condiciones de peligros de producción y peligro técnico.

#### Riesgo de costos

La primordial fuente de peligro en la agricultura es la variabilidad del costo. En la más grande parte de los casos los agricultores sienten que tienen la posibilidad de tener alguna predominación en los rendimientos; con la situación de los costos no es de esta forma. debido a que los mismos permanecen fuera de su control. excepto una vez que se cuenta con cualquier tipo de cooperativa o de acción gubernamental.

Los costos de los insumos y los de los productos son cambiantes, sin embargo, los costos de los productos muestran una variabilidad mayor. Los insumos muestran principalmente costos más estables, aun cuando con alzas en ciertos períodos de tiempo; generalmente es viable determinarlos con cierta certeza en el instante de hacer las compras.

Debido al tiempo que avanza entre el lapso de siembra y el instante de obtener la producción y venderla para recibir un definido costo, la mayor parte de los productos muestran enormes diferencias de costos relacionadas con los que había una vez que se tomaron las elecciones.

Los costos de la mayor parte de los productos agropecuarios poseen una alteración estacionaria en un año, así como además de año en año. Tanto las elecciones sobre producción como sobre mercadeo se toman bajo condiciones de incertidumbre, gracias a la variabilidad de los costos.

### **Riesgo financiero**

El inicio instituye que hay un crecimiento de peligro por pérdida del equilibrio de la firma, gracias a el decrecimiento del ingreso y a un crecimiento de la interacción deuda/liquidez. La incertidumbre en el rendimiento y en el costo combinados producen un peligro financiero o incertidumbre sobre la función de

la firma para abonar la deuda. Una mezcla de bajos rendimientos y bajos costos esperados puede hacer difícil el repago de la deuda, al minimizar el efectivo y, consecuentemente, el punto de equilibrio de la firma.

### **Políticas de gobierno**

Muchas políticas, programas, reglas y regulaciones (impuestos, incentivos, etcétera.) que hace el régimen conforman otra fuente de incertidumbre para los productores. Varios programas básicos expiran luego de 2 a 4 años, y hace falta que el Poder Legislativo apruebe novedosas leyes, las cuales en ocasiones se demoran; queda de esta forma un programa sin vigencia.

Aún bajo un programa dado, las superficies de producción fijadas por el régimen, los costos esperados y las tasas de interés de los préstamos varían de año en año. El impuesto a las ganancias para los diversos tipos de productos además cambia acorde a la legislación vigente.

Las políticas de gobierno sobre inflación, desempleo, oferta de dinero y negocio exterior poseen gran predominación en el grado de costos; se transforman de esta forma en componentes que contribuyen a incrementar la incertidumbre.

## **Individuos**

Las personas con su cambiante naturaleza además producen varias incertidumbres. Los agricultores tienen que intentar con su señora, sus vecinos, los banqueros, los intermediarios, los terratenientes y varios otros que tienen la posibilidad de modificar su reacción, políticas o interacciones de negocios.

El amistoso banquero que rehúsa extender un nuevo préstamo, o el terrateniente que declina renovar un contrato de arrendamiento tienen la posibilidad de influir las elecciones presentes o pasadas. Aquellos hechos tienen la posibilidad de ser poco comunes, sin embargo, suceden en la vida real.

Desgraciadamente aquellos casos se muestran en los instantes más inoportunos; ello provoca que los planes de extenso plazo se conviertan en una actividad de más grande incertidumbre.

### **3.5.3. Proceso de elecciones bajo condiciones de riesgo**

La realidad del peligro y la incertidumbre añade cierta dificultad y varios inconvenientes al proceso de la toma de elecciones. Sin embargo, las elecciones deben tomarse, y el administrador se confronta con el problema de tomar la mejor elección que puede, dada la incertidumbre vinculada con la información disponible.

Una parte elemental del problema es que la más grande parte de las primordiales elecciones necesitan información bajo la manera de un solo costo, más que de un rango de valores. Los diferentes costos del producto proporcionan diferentes respuestas, y el administrador debería al final elegir solamente un grado de fertilizantes. Por lo tanto, el administrador, por medio del proceso de elección, debería prever una determinada expectativa sobre los costos de los productos y llegar a algo así como un costo “deseado”.

## **La formación de expectativas**

Tienen la posibilidad de usar diversos procedimientos para conformar expectativas sobre los costos y rendimientos futuros, en lugar de otros valores que son desconocidos con certeza. Cuando se recibe un costo deseado, puede utilizarse para la toma de elecciones en el proceso de idealización; ello constituye el “mejor querido” de un costo desconocido, el cual sólo va a poder ser definido a la luz de hechos futuros.

Es viable implantar las fronteras de una repartición posible para esos acontecimientos que supongan peligro. En otros términos, la media, la moda, las Kunosis y la varianza (primero, segundo, tercer y una vez que instante y otras medidas de tendencia central) tienen la posibilidad de decidir con una posibilidad experimental de 1.0 por una repartición específica (Heady 1952).

Ciertos administradores emplean una secuencia de costos o rendimientos recientes o anteriores para hallar un promedio sencilla en un lapso específico y lo usan como un “preciado”. Este procedimiento es subjetivamente sencillo si se dispone de la información pertinente. En determinados casos se realizan ajustes para llegar a un costo anhelado mejor.

Otra forma de conformar expectativa es elegir el costo que se muestra con más posibilidad. Este método necesita el razonamiento de las probabilidades, asociado con cada resultado viable presente o personal. Bien sea que se disponga de las probabilidades de expectativas verdaderas o subjetivas, es viable hacer cálculos de la expectativa matemática. Un administrador que debería elegir entre 2 o más alternativas puede tener en cuenta otro elemento, además del costo deseado.

Además, es de trascendencia la variabilidad o dispersión de los probables resultados con en relación a los valores esperados. Ejemplificando, si 2 alternativas poseen el mismo costo deseado, ellos seleccionan aquél cuya consecuencia potencial tenga la menor variabilidad. Una medida de la incertidumbre de una repartición factible subjetiva es la dispersión de las expectativas.

En el entorno estadístico la dispersión puede representarse o medirse mediante la varianza, desviación estándar o rango del costo anhelado. Si la dispersión,

rango, desviación estándar o varianza de los costos esperados de un producto es cero, el administrador va a estar seguro en los estimativos de costos o rendimientos; su expectativa es un solo costo, pues él estima que sólo el costo o el rendimiento igual a 1 es viable (Heady 1952).

El tamaño más fácil de variabilidad es la diferencia entre el resultado viable más bajo y el más grande, es decir el rango. Las alternativas con rangos menores son preferibles a esas con un extenso rango, lo que prueba que sus valores esperados son los mismos. El rango no se estima una buena medida de variabilidad, ya que no posee presente las probabilidades similares con los valores extremos en el reparto de resultados.

Otra medida estadística de dispersión bastante común es la desviación estándar. Puede calcularse para una repartición factible continua o para una muestra al azar de valores tomados poblacional total de alguna variable, elegidos además al azar. Una más grande desviación estándar sugiere una más grande dispersión de los resultados probables y, por lo tanto, una más grande posibilidad de que el resultado presente se encuentre más lejos de la media o del costo deseado.

## Reacciones hacia el riesgo

Cuando se han calculado los valores esperados de cada una de las alternativas, se esperaría que el administrador que quiere maximizar sus ganancias seleccione el mayor costo anhelado. Sin embargo, una vez que se utiliza la maximización del ingreso anhelado como criterio para tomar una elección bajo condiciones de peligro e incertidumbre, se ignora la gran variabilidad vinculada, con mucha frecuencia, con alternativas que poseen las superiores ganancias esperadas.

La elección elegida por un definido administrador dependerá, en buena medida, de sus reacciones hacia el peligro. En otros términos, ¿estará el administrador asumiendo un crecimiento en el peligro para poder hacer un más grande ingreso? Sí es de esta forma, ¿cuánto? Hay 3 probables reacciones hacia el peligro, según Kay (1986).

El administrador que sea adverso al peligro no deseará admitir un peligro adicional, a menos que la ganancia esperada sea mucho más grande. Quienes son indiferentes al peligro no necesitarán un incremento en los ingresos esperadas anterior a admitir una elección arriesgada. Ellos sencillamente ignorarán el peligro al tomar su elección.

Los administradores que prefieren el peligro aspiran

elegir una elección con la más baja ganancia esperada, para de esta forma aceptar un peligro más grande. A veces a este conjunto se le llama “amantes del peligro”.

La mayoría de la población es adversa al peligro. Sin embargo, ciertos prefieren tomar cualquier peligro, en tanto que otros son indiferentes. Principalmente quienes son adversos al peligro resultan muy cuidadosos al tomar una elección sobre una transacción en la que hay elevado peligro y altas ganancias esperadas.

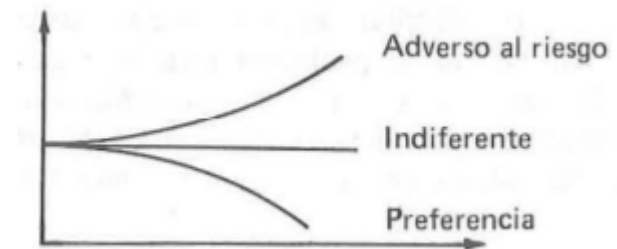


Figura 5. Reacciones hacia el riesgo.

## Reducción del peligro y de la incertidumbre

Hay generalmente tres causas, en relación entre sí, por las cuales un administrador adverso al peligro va a estar interesado en tomar Varias medidas para minimizar el peligro y la incertidumbre.

La primera es minimizar la variabilidad del ingreso

sobre la época; esto posibilita una planeación más segura para asuntos como por ejemplo el pago de la deuda, costos de precio de vida del núcleo familiar y el aumento de la organización.

En segundo término, existe una necesidad de garantizar cualquier grado mínimo de ingreso para que el núcleo familiar logre encarar los costos de su precio de vida, así como otros costos fijos.

Una tercera razón para minimizar el peligro y la incertidumbre al mínimo es la supervivencia de la organización. Diversos años continuos de bajos ingresos tienen la posibilidad de hacer que la compañía vaya a la bancarrota.

Ciertos estudios actuales presentan a varios administradores que han fijado la supervivencia de su compañía como el propósito o meta de más grande relevancia. Ellos permanecen dispuestos a admitir un ingreso deseado más bajo si se disminuye la variabilidad del ingreso, con lo que se disminuye el peligro del fracaso de la organización.

Tienen la posibilidad de usar algunas técnicas para minimizar el peligro y la incertidumbre asociados con el ingreso variable. varias tienden a minimizar la variabilidad total; otras tratan de afirmar un mínimo costo o ingreso. Todas aquellas técnicas tienen un tipo

de precio directo o indirecto asociado con su caso.

### **Otros métodos para reducir el riesgo**

Existen otros métodos que se pueden utilizar para transcribir la frivolidad del embolso. La participación en programas que brinden incentivos por programas de los gobiernos ha sido una lógica que permite comprometer un precio mínimo o alguna opción que depende del producto y del programa.

La flexibilidad asimismo es una buena recomendación. De esa manera se organizan los recursos con una relativa, legible y poco costosa manera de moverse de una corporación alrededor de otra. Así, cuando la rentabilidad de una corporación es muy baja, el interesado puede cambiarse por otra opción que sea relativamente más rentable.

Sin embargo, la tecnología moderna ha dificultado poseer una flexibilidad. Hay muchas máquinas nuevas, edificios y técnicas de producción muy especializados como para que se puedan utilizar en otra empresa. No obstante, existe siempre la preocupación de intercambio entre el riesgo y el lucro esperado.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Brown, B. y T. Allen 2011. Problemas en Agronegocios. Quinta Época. Año XV. Volumen 29. Julio-Diciembre.

2. CHIAVENATO, Idalberto, (2006). Introducción a la Teoría General de la

Administración, Edit. McGraw-Hill Interamericana de México; Pág.478-479.

3. Consejo Nacional de Población (CONAPO). 2015. Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica (ENADID) 2014. <http://www.gob.mx/conapo/prensa/presenta-conapo-e-inegi-la-encuesta-nacional-de-la-dinamica-demografia>

4. CORGOS, Jorge Antich y MOYA CLARAMUNT, (2007). Gestión Financiera,

Madrid España.

5. Faxas T. y F. Atucha 2011. El análisis financiero del capital de trabajo en la empresa. Observatorio de la Economía Latinoamericana. No. 152. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/>. Consultado el 8 de Abril de 2016.

6. FRANKLIN, Enrique, (2007). Organización de Empresas Análisis, Diseño y Estructura, México.
7. FUENTES ROMERO, Juan José, (2007) Planificación y Organización de Centros Documentarios, Edición Tres, Asturias, Pág. 96.
8. GARCIA, Miguel Ángel, (2006). Técnico en Gestión, Editorial Cultural S.A., lera Edición, Madrid, Pág. 135.
9. GRACES PAZ, Hugo, (2005). Investigación Científica. Quito- Ecuador.
10. Guajardo, R. 2012. El valor del sector agropecuario en México. <http://www.uanl.mx/noticias/investigacion/el-valor-del-sector-agropecuario-en-mexico.html>. Consultado el 18 de Febrero de 2016.
11. Guerra, G. 1998. Manual de administración de empresas agropecuarias. Serie de libros y materiales educativos del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) no. 30. San José, Costa Rica: Agroamérica. <https://books.google.com.mx/>

- ooks?id=dILYWCOylZUC&dq=CARACTER%C3%8DSTIC
12. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, Metodología De Investigación, Cuarta Edición, México
  13. Hernández y Rodríguez, S. (2008). Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. México: McGraw-Hill Interamericana.
  14. HERRERA, J. L. (2012). PRODUCTIVIDAD. Palibrio.
  15. Herrera, L. (2008). Fundamentación Epistemológica.
  16. INEGI. 2015b. Censos económicos 2014 Resultados definitivos, julio 2015. [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/presentación/pprd\\_ce2014.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/presentación/pprd_ce2014.pdf). Consultado el 14 de Diciembre de 2015.
  17. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). 2015a. Censos Económicos 2014. Resultados Definitivos. <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/>. Consultado el 03 de Marzo de 2016.



18. JAIME ESLAVA, J. (2010). Las claves del análisis económico-financiero de la empresa. ESIC.

19. JOHNSON, Robert, (2004). Tipos de Gestión Financiera, México.

20. KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Hein, (2005). Administración una Perspectiva Global. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. 12a Edición, México.

21. M., A. R. (2008). Sistema de Control de Gestión. México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO.

22. MACIAS GARCIA, Enrique, (2005). Administración y Gerencia, México,

documento electrónico disponible en, [www.gestionpolis.com](http://www.gestionpolis.com)

23. Morales, C. y J. Morales, 2014. Planeación Financiera. (Ebook). México: Grupo Editorial Patria.

24. MORRIS, Daniel y BRANDON, Joel, (2005). Reingeniería, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, Pág. 144.

25. Münch, L., & Patiño Gómez, F. (2010). Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: Prentice Hall.

26. NUNES, Paulo, (2008). Gestión Financiera, Portugal.

27. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). 2016. Ahorrar para crecer en la práctica: maíz arroz trigo. Guía para la producción sostenible de cereales. <http://www.fao.org/publications/save-and-grow/maize-rice-wheat/es/>. Consultado el 20 de abril de 2016.

28. ORTIZ, Alberto, (2006). Gerencia Financiera, Editorial Mc Graw Hill

Interamericana, S.A., Lera Edición, Colombia, Pág.1.

29. PIEDRAHITA, Leidy, elementos de la gestión administrativa 3ª ed. Chile Editorial España 2011.

30. Pricewaterhouse Coopers México. 2016. Reforma Fiscal 2016. <https://www.pwc.com/mx/es/impuestos/archivo/20151103-pg-foll-reformas-fiscales-2015-tls.pdf>. Consultado el 8 de Abril de 2016.

31. Ramírez, D. N. 2008. Contabilidad administrativa. 8ª Edición. Mc GrawHill. México, D. F.

32. Real Academia Española. 2016. Diccionario de la Lengua Española. <http://www.rae.es/>. Consultado el 18 de Febrero de 2016.

33. ROBBINS, S., & COULTER, M. (2009). *Administración*. México: Pearson Educación.

34. Rodríguez, A. 2009. El papel que desempeña el sector bancario en las economías modernas. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Veritas 3-19.

35. Sánchez Altamirano, D. J. (2010). Modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones como herramienta gerencial para la estabilidad económica y financiera. TECNOPIELES SA.

36. SÁNCHEZ CABREAR, (2006). Álvaro; *La Gestión Financiera*.

37. SÁNCHEZ, Pedro, (2006). *Calidad y Productividad*, Editorial Nuevos

Tiempos, Lera Edición, Venezuela, Pág. 17.

38. Secretaría de Administración Tributaria (SAT). 2014. Régimen de actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas y pesqueras. [http://www.sat.gob.mx/informacion\\_fiscal/publicaciones/Documents/22\\_actagricolas\\_2014.pdf](http://www.sat.gob.mx/informacion_fiscal/publicaciones/Documents/22_actagricolas_2014.pdf). Consultado el 20 de marzo de 2014.

39. Secretaría de Desarrollo Social. 2011. *Glosario de Términos para el Desarrollo Social – A. Gobierno*

del Estado de Tamaulipas Administración 2011-2016. <http://sedesol.tamaulipas.gob.mx/secretaria/glosario-de-terminos/glosario-a/>. Consultado el 06 de abril de 2016.

40. Secretaría de Economía (SE) 2009. Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Diario Oficial de la Federación. Versión Electrónica. [www.dof.gob.mx](http://www.dof.gob.mx). Consultado el 15 de Marzo de 2016.