



UNIVERSIDAD  
DON VASCO. A.C

**UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.**

INCORPORACIÓN No. 8727-02 A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Análisis del Proceso Administrativo  
Agropecuario en la Empresa Ferti-Cuara  
S.A de C.V para el Cultivo del Aguacate en  
Uruapan Michoacán**

**Tesis**

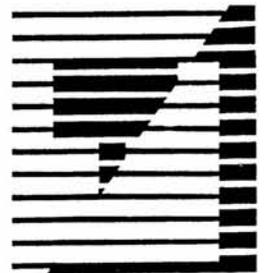
Que para obtener el título de:

**Licenciada en Administración**

Presenta:

**MARÍA GUADALUPE RUIZ RUIZ**

Uruapan, Michoacán. MARZO de 2006





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## DEDICATORIAS

Lo que nació como un sueño se transformo en algo hermoso “mi carrera” enfrentando tristezas y alegrías pero siempre mirando hacia delante. Ahora llego la hora de terminar una etapa más y realizar nuevos sueños en mi vida. Nunca olvidaré el sacrificio que me costo llegar hasta aquí pero con orgullo puedo decir que salí adelante y siempre agradeceré a mis padres que me brindaron todo su apoyo, muchas gracias por todo:

**A mi Virgencita y Diosito.** Porque siempre me han acompañado y nunca me han dejado sola y permitieron que lograra un sueño más que fue terminar mi carrera con buena salud para seguir adelante.

**A mis Padres.** Porque son lo más hermoso que tengo en esta vida y que gracias a su apoyo estoy ahora concluyendo mis estudios y les agradezco de todo Corazón haberme apoyado para llegar hasta aquí, Los Amo Mucho Papitos, Mil Gracias por Todo, Ustedes son y serán siempre mi ejemplo a Seguir.

**A mis Hermanos.** Porque forman parte de mi vida y me han demostrado su apoyo, confianza y motivación a seguir adelante. Los Quiero Mucho.

**A Manuel.** Porque es la persona que más Amo y con el que pienso compartir el resto de mi Vida, también porque ha estado conmigo apoyándome siempre que lo necesito. Gracias Manuel a tu lado he aprendido y pienso seguir aprendiendo muchas cosas. Te Amo Mucho Gordito.

## ÍNDICE

	<b>Págs.</b>
Introducción	7
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>La Administracion</b>	
1.1 Antecedentes históricos de la administración .....	12
1.2 Concepto de administración .....	15
1.3 Características de la administración .....	17
1.4 Importancia de la administración .....	20
1.5 Principios administrativos de Fayol (1886) .....	21
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>Proceso Administrativo</b>	
2.1 Definición de proceso administrativo y etapas que lo constituyen	27
2.2 Planeación .....	30
2.2.1 Concepto de planeación y su importancia .....	30
2.2.2 Principios de la planeación .....	31
2.2.3 Etapas de la planeación .....	32
2.3 Organización .....	36
2.3.1 Concepto de organización y su importancia .....	36
2.3.2 Principios de la organización .....	38
2.3.3 Elementos de la organización .....	42
2.3.4 Etapas de la organización .....	43
2.3.5 Tipología de la organización .....	46
2.3.6 Técnicas de organización .....	52
2.4 Dirección .....	53
2.4.1 Concepto de dirección y su importancia .....	54

2.4.2 Principios de la planeación .....	55
2.4.3 Elementos de la dirección .....	57
2.4.4 Etapas de dirección .....	58
2.5 Control .....	60
2.5.1 Concepto de control y su importancia .....	61
2.5.2 Características del control .....	62
2.5.3 Principios del control .....	63
2.5.4 Etapas del control .....	66
2.5.5 Tipos de control .....	70

### **CAPÍTULO III**

#### **Empresa**

3.1 Antecedentes de las empresas en México .....	78
3.2 Concepto de empresa .....	79
3.3. Características de la empresa .....	80
3.4 Clasificación de las empresas .....	81
3.5 Objetivos de la empresa .....	84
3.6 Áreas funcionales de la empresa .....	86
3.7 Elementos de la empresa .....	89
3.7.1 Recursos financieros .....	89
3.7.2 Recursos humanos .....	89
3.7.3 Recursos materiales .....	90
3.7.4 Recursos tecnológicos .....	91

### **CAPÍTULO IV**

#### **Administración Agropecuaria**

4.1 Antecedentes de administración en la empresa agropecuaria ....	93
4.2 Definición de administración en la empresa agropecuaria .....	94
4.3 ¿Qué debe hacer un empresario agropecuario? .....	96

4.4 Funciones del administrador agropecuario .....	99
4.5 Proceso de toma de decisiones agropecuarias .....	101
4.6 Clasificación de las decisiones agropecuarias .....	104
4.7 Características y cualidades del administrador agropecuario .....	106
4.7.1 Habilidad para analizar y meditar sobre cualquier problema.	106
4.7.2 Habilidad para tomar la acción y ejecutar las labores.....	107
4.7.3 La iniciativa necesaria para lograr nuevos conocimientos ....	107
4.7.4 Buena voluntad y habilidad para aceptar responsabilidades.	108
4.7.5 Habilidad para comunicar.....	108
4.7.6 Capacidad de liderazgo .....	108

## **CAPÍTULO V**

### **El Cultivo del Aguacate**

5.1 Historia y origen del cultivo del aguacate .....	111
5.2 Definición del aguacate .....	114
5.3 El cultivo del aguacate en Michoacán y su importancia .....	115
5.3.1 Volumen de producción del aguacate en Michoacán .....	116
5.3.2 Rendimiento de aguacate .....	117
5.4 El Aguacate Hass en Michoacán .....	118
5.4.1 Estados productores de aguacate .....	119
5.4.2 Municipios productores de aguacate en Michoacán .....	120
5.5 Manejo integrado del aguacate .....	121
5.5.1 Suelo .....	121
5.5.2 Siembra .....	121
5.5.3 Fertilización .....	122
5.6 Controles fitosanitarios .....	123
5.6.1 Enfermedades .....	123
5.6.2 Plagas .....	124
5.6.3 Malezas .....	124

5.6.4 Riesgos en el amarre de la planta del Aguacate Hass .....	125
5.6.5 Sistemas de Riego .....	126
5.7 Indicadores de producción del Cultivo del Aguacate .....	127

## **CAPÍTULO VI**

### **Caso Práctico: Proceso Administrativo Agropecuario**

6.1 Planteamiento del problema .....	128
6.2 Objetivo general .....	130
6.3 Objetivos específicos .....	130
6.4 Hipótesis .....	130
6.5 Metodología .....	131

## **CAPÍTULO VII**

### **Caso Práctico: Análisis del Proceso Administrativo Agropecuario**

7.1 Introducción al caso práctico .....	132
7.2 Antecedentes de Ferti-Cuara S.A de C.V .....	132
7.3 Datos Generales de la empresa .....	133
7.3.1 Logotipo .....	133
7.3.2 Misión .....	134
7.3.3 Visión .....	134
7.3.4 Objetivos específicos .....	134
7.3.5 Valores organizacionales de Ferti-Cuara .....	135
7.3.6 Políticas .....	135
7.3.7 Normas .....	136
7.3.8 Planes .....	136
7.3.9 Filosofía de Ferti-Cuara .....	137
7.4 Estructura organizacional de la empresa .....	138
7.5 Funciones principales de la estructura organizacional .....	138
7.5.1 Director General .....	138

7.5.2 Gerente .....	139
7.5.3 Administrador .....	139
7.5.4 Jefe de Dpto. de Desarrollo y Difusión .....	139
7.5.5 Producción Agrícola .....	139
7.5.6 Encargados de Crédito, Cobranza y Ventas .....	139
7.6 Administración de Ferti-Cuara .....	140
7.7 Importancia de la Administración Agropecuaria en Ferti-Cuara ....	141
7.8 El Proceso Administrativo de Ferti-Cuara aplicado en el Huerto ...	142
7.8.1 Planeación .....	143
7.8.1.1 Sistemas de Riego empleados en el Cultivo .....	144
7.8.1.2 Costos de Producción .....	145
7.8.1.3 Siembra .....	145
7.8.1.4 Fertilización Aplicada al Cultivo .....	146
7.8.2 Organización .....	147
7.8.2.1 Marco de Plantación .....	148
7.8.3 Dirección .....	149
7.8.3.1 Cosecha .....	150
7.8.3.2 Poda .....	151
7.8.4 Control .....	151
7.8.4.1 Preparación del Suelo .....	152
7.8.4.2 Manejo Integrado del Aguacate .....	153
7.8.4.3 Enfermedades del Aguacate .....	153
7.8.4.4 Plagas .....	154
7.8.4.5 Control Fitosanitario .....	155
7.9 Fertilización en el Cultivo del Aguacate .....	155
7.9.1 Fertilización a base de Micronutrientes .....	156
7.10 Descripción del producto que maneja Ferti-Cuara .....	159
7.10.1 Blitzer .....	159

7.10.2 Haver Lapisa Agrícola .....	160
7.10.3 Allister .....	161
7.10.4 Quimcasa .....	162
7.10.5 Bio Crack .....	163
7.11 Diagnostico de la empresa .....	163
Conclusiones .....	165
Bibliografía .....	169
Anexos .....	174

## INTRODUCCIÓN

A través de los años el hombre ha ido evolucionando paulatinamente, y para lograr entender la administración, consideró necesario conocer la historia, hechos pasados y relacionarlos con experiencias futuras. La administración se ha desarrollado poco a poco, y en la actualidad es una ciencia social que se ve reflejada en cualquier organización como una función que se da mediante otras personas y se supervisa para poder prestar un servicio eficaz.

El proceso administrativo es una parte primordial de la administración, y las etapas que lo constituyen que son: planear, organizar, dirigir y controlar logran que la administración sea eficiente y fundamental en cualquier empresa, ya que esta se puede aplicar a cualquier entidad social pero el campo más representativo para esta es la empresa. La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución. En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo.

La administración en la empresa agropecuaria ha ido desarrollando con el paso del tiempo, mediante esta se podrá dar respuesta a problemas agropecuarios que surjan en la empresa, mediante un proceso continuo de administración. El aguacate es el principal cultivo en la Ciudad de Uruapan Michoacán, y éste ha ido ascendiendo económicamente en esta región, es por ello que en la actualidad Uruapan es denominada la capital mundial del aguacate.

En este momento la empresa no cuenta con un problema en sí, sino más bien “Ferti-Cuara, S.A. de C.V.” pretende mejorar el manejo del cultivo del aguacate para lograr una excelente producción, esto a través de un buen proceso administrativo mediante la administración agropecuaria. Es por ello que se analizará a detalle cada una de las etapas del proceso administrativo agropecuario.

El objetivo general es Analizar el Proceso Administrativo Agropecuario en la empresa Ferti-Cuara S.A de C.V orientado al manejo del cultivo del aguacate en Uruapan Michoacán.

Para poder lograr lo antes mencionado, planteamos los siguientes objetivos específicos:

- ✍ Analizar el proceso administrativo agropecuario respecto a las actividades que se desempeñan en el Huerto y en Ferti-Cuara.
- ✍ Definir la estructura administrativa y su funcionamiento.
- ✍ Identificar la estructura organizacional de la empresa.

Las justificaciones por las que se realiza el análisis son las siguientes:

Considero interesante elegir este tema para tener conocimiento de lo que se hace en Ferti-Cuara S.A. de C.V llevando a cabo el proceso administrativo agropecuario aplicado al cultivo del aguacate, además que es una buena oportunidad para emplear los conocimientos que hasta este momento he adquirido a lo largo de

mi carrera. Deseo que esta tesis sea de gran utilidad en un futuro, ya sea que se implemente o solo se considere como análisis, pero quedare satisfecha por un logro más en mi vida.

En lo profesional considero que este proyecto de tesis es una gran oportunidad para demostrar a la empresa el análisis que realiza en sus actividades diarias, enfocadas al proceso administrativo agropecuario buscando hacer más eficiente el manejo del cultivo del aguacate.

Deseo satisfacer las necesidades de la empresa para que Ferti-Cuara pueda satisfacer las necesidades en el cultivo del aguacate y con sus clientes, para aportar algo a la sociedad.

La hipótesis propuesta en nuestro caso práctico es que a través de una buena aplicación del análisis del proceso administrativo agropecuario se podrá determinar el eficiente funcionamiento del manejo en el cultivo del aguacate.

El método de estudio que se utilizará será el inductivo ya que utiliza la observación directa ya que por medio de esta se obtendrá información que no se puede obtener por otras técnicas y así observar la forma en como se efectúan las actividades y si se siguen todos los pasos específicos.

Ahora se presentará una breve descripción de cada uno de los capítulos que contiene esta tesis:

**Capítulo I** Este capítulo nos hablará de los aspectos fundamentales del concepto de administración y sus principales características, así como su importancia y los principios administrativos que nos maneja el autor Fayol en el año de 1886.

**Capítulo II** Este capítulo tratará del proceso administrativo y de cada una de sus etapas que lo constituyen, en el caso de la planeación veremos su importancia, principios y etapas que lo conforman, en la organización su importancia en el proceso, principios, elementos, etapas y los tipos de organización que existen, llevando a cabo varias técnicas, en la dirección su importancia, principios, elementos y etapas que se consideran esenciales para llevar a cabo una buena toma de decisiones y en control sus características principales, principios, etapas y tipos de control que existen dentro de una organización.

**Capítulo III** En este capítulo haremos mención del concepto de empresa y sus principales características, se mostrará también como se encuentran clasificadas, sus objetivos y áreas funcionales que pretenden abarcar en una organización y los elementos que la integran que son: financieros, humanos, materiales y tecnológicos.

**Capítulo IV** En este capítulo veremos como se define a la administración en una empresa agropecuaria y detectar las funciones del administrador agropecuario, así como su principal proceso en la toma de decisiones y la clasificación de estas, y conocer las características y cualidades que tiene el administrador agropecuario.

**Capítulo V** Este capítulo nos hablará un poco acerca de la historia del cultivo del aguacate, conoceremos su importancia en Michoacán y la variedad Hass que se da en nuestra región y el manejo integrado que se proporciona y los controles fitosanitarios que se emplean en el cultivo.

**Capítulo VI** En este capítulo se dará inicio al caso práctico, en el que se presentará el planteamiento del problema, el objetivo general y objetivos específicos, la hipótesis que se planteo y la metodología empleada para recabar información.

**Capítulo VII** En este capítulo se llevará a cabo todo el proceso de administración agropecuaria aplicado a la empresa Ferti-Cuara S.A de C.V en su cultivo del aguacate y se dará a conocer los datos generales de la empresa, así como su estructura y el manejo de sus productos, por ultimo se presentará un pequeño diagnóstico de toda la información planteada y se proporcionaran algunas recomendaciones para mejorar la producción. Con este capítulo se dará por terminado todo el caso práctico.

Es así como pretendemos dar inicio al desarrollo de esta Tesis mostrando el contenido en general de cada capítulo y se comenzará con la Administración.

# **CAPÍTULO I**

## **LA ADMINISTRACIÓN**

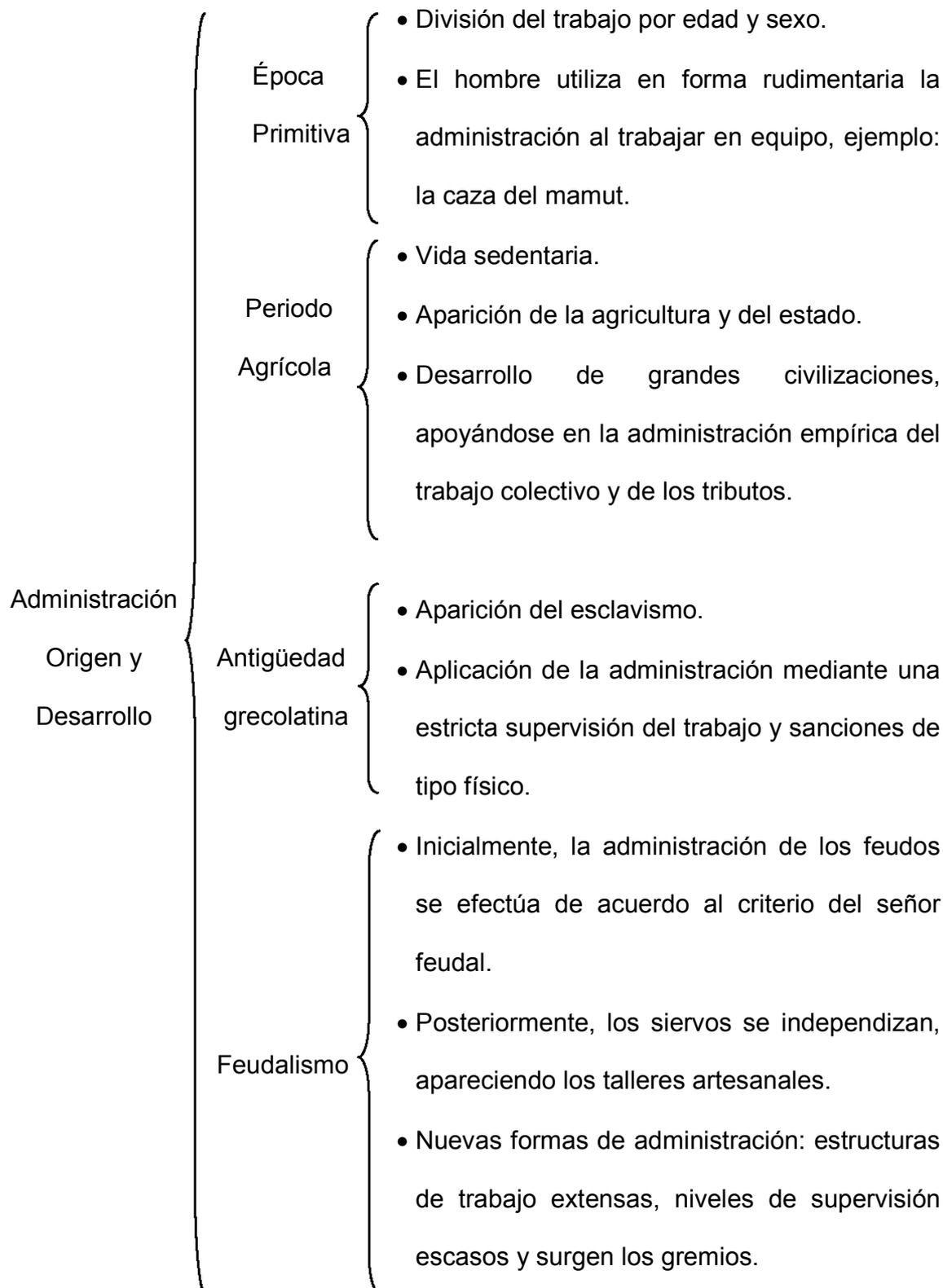
La Administración es un órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos a través del proceso administrativo, es decir, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico. Es en realidad indispensable y esto explica el por qué una vez creada fue creciendo, y tomando mayor importancia. En este capítulo precisamente se expondrán aspectos generales de la administración.

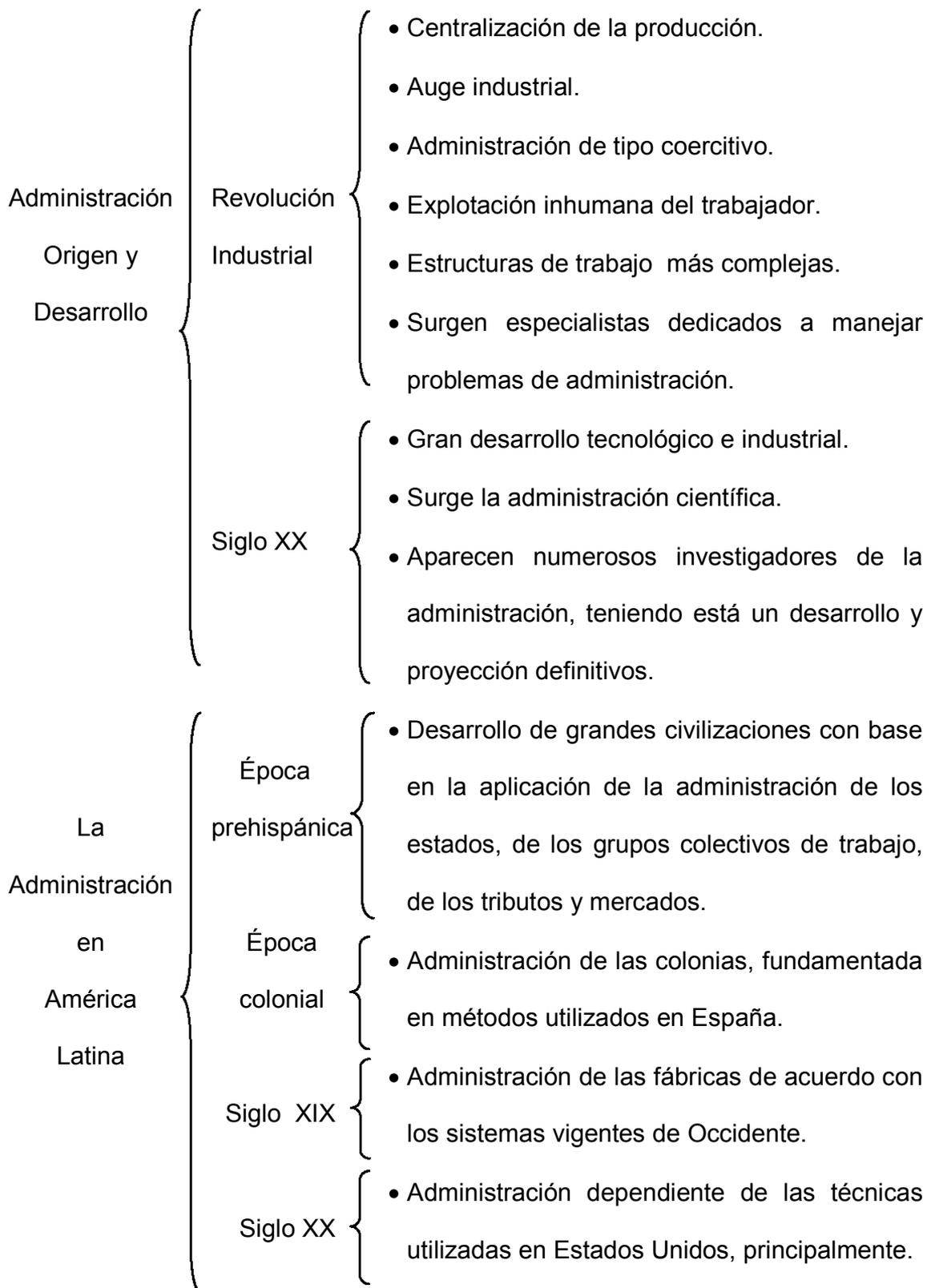
### **1.1 Antecedentes Históricos de la Administración**

A través de la historia se han ido dando acontecimientos distintos y el hombre ha ido evolucionando poco a poco, es por ello que para entender la administración, será necesario conocer su historia, los hechos de situaciones pasadas y relacionarla con experiencias futuras. Y así dar a conocer los aspectos más importantes de su historia.

En el siguiente esquema se expresan los aspectos trascendentales de cada época, que de alguna manera contribuyeron en la administración.

## Esquema 1.1 Antecedentes históricos de la administración





Fuente: Münch, 2003: 23-24

En el esquema anterior pudimos observar como ha ido evolucionando la administración, ya que esta es una actividad con la que cuenta todo organismo social y es coordinada a través del esfuerzo humano para obtener un fin en común y lograr los objetivos planeados.

La administración se ha ido desarrollando lentamente, pero en la actualidad es una ciencia social en donde sus obligaciones son confiadas a las organizaciones, las cuales siempre serán administradas por grupos directivos para contar con una mayor eficacia. El surgimiento de la administración es ahora un acontecimiento de primera.

## **1.2 Concepto de Administración**

La administración se ve reflejada en cualquier organización como una función que se da a través de otras personas y ésta es supervisada para poder prestar un servicio idóneo. Sin embargo se creó que la administración tiende a ser una disciplina.

“Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno”.  
(TERRY, citado por Reyes, 1978: 16)

El esfuerzo ajeno se coordina a través del proceso administrativo, para lograr los objetivos y metas de la empresa y así generar una habilidad en el personal o grupos de personas que laboran en la misma.

“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”. (FERNÁNDEZ, citado por Münch, 2003: 25)

A través de la administración se pueden lograr varias cosas, siempre y cuando esta sea desempeñada correctamente y con las medidas necesarias para satisfacer las necesidades de una empresa.

“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”. (FAYOL, citado por Reyes, 1978: 17)

La administración fija metas y objetivos mediante una buena planeación y un excelente control de la empresa.

Por todo lo anterior, la administración es el proceso de trabajar mediante otras personas, para lograr buenos resultados en el cumplimiento de sus metas y objetivos de la empresa a través de un buen proceso administrativo y de un gran esfuerzo humano, para satisfacer las necesidades de la sociedad en general.

La administración cuenta con características muy especiales que la distinguen de otras ciencias y disciplina, a continuación se exponen.

### 1.3 Características de la Administración

La administración cuenta con una principal cualidad en la que se concentra su esencia, como es el estar integrada por un proceso dinámico que se puede dar en cualquier lugar.

Otras características que la diferencian son las siguientes:

**a) Universalidad:** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe una organismo social, porque en él tienen siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. (REYES, 1978: 27)

Cualquier empresa u organismo social se coordina a través de la administración, y esta es universal debido a que se da en cualquier lugar donde se encuentre establecida una organización.

**b) Valor instrumental:** Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener determinados resultados. (MÜNCH, *Op. Cit*, 27)

La administración es un valor esencial, por medio del cual los objetivos que se logran nos proporcionan buenos resultados.

**c) Unidad temporal:** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc. (REYES, *Op. Cit*, 28)

La administración está basada en el proceso administrativo, el cual aplica todas sus etapas de manera conjunta y no descuida ninguna, esto nos brinda una mayor seguridad y un mejor resultado.

**d) Amplitud de ejercicio:** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal. (MÜNCH, *Op. Cit*, 27)

Se dice que es amplia porque abarca a todos los niveles jerárquicos de la empresa, desde el director general hasta el obrero.

**e) Especificidad:** Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial. (*Ibidem*)

La administración se caracteriza por ser única, ya que esta se diferencia entre otras ciencias o disciplinas, ya que es muy específica y primordial para cualquier empresa.

**f) Interdisciplinariedad:** La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo. (*Ibidem*)

Para la administración es indispensable apoyarse en otras ciencias sociales, que proporcionen los elementos para la eficiencia necesaria en la realización del trabajo.

**g) Flexibilidad:** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante. (*Ibidem*)

La administración se debe de adaptar a cualquier necesidad que surja en la empresa sea de la índole que sea.

**h) Unidad jerárquica:** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último trabajador. (REYES, *Op.Cit*, 28)

La toma de decisiones en la empresa es tan importante por parte del gerente como del intendente, ya que trabajar en grupo es una característica primordial de la administración.

La administración sigue un propósito e influye en su medio ambiente, debido a las características con las que cuenta, es por eso fundamental estudiar su importancia tanto para las empresas como para otros organismos.

#### **1.4 Importancia de la administración**

La administración es de suma importancia en la vida actual, debido a que por medio de ella el ser humano desarrolla sus habilidades y así logra los objetivos que se fija y llega a la meta deseada ya que a través de esta ciencia es posible alcanzarlo.

La administración se aplica a todo tipo de empresa, ya sea pequeña, mediana o grande, pero el éxito de cada una de ellas depende de que tan buena sea la administración que se lleva a cabo, ya que si esta es muy buena, proporciona eficiencia y productividad.

Mediante el esfuerzo humano se logran los objetivos y metas que son fijadas en cualquier empresa.

Por medio de integración la administración es indispensable para que cualquier empresa u organismo social funcione correctamente, para lograr eficiencia y rapidez.

Para que una empresa funcione correctamente es indispensable aplicar la administración, ya que esta tiende a simplificar las labores.

La importancia de la administración se ve reflejada en el éxito de las organizaciones a través del esfuerzo humano, el cuál nos ayuda a cumplir los objetivos y metas de la empresa, así como a simplificar el trabajo y adquirir una mejor eficiencia y productividad, estableciendo ciertos principios administrativos aplicados a esta.

### **1.5 Principios Administrativos de Fayol (1886)**

Fayol estableció 14 principios de administración, estos se adaptan a las distintas necesidades de las organizaciones. Estos principios son indispensables para llevar a cabo una buena administración.

**1. División del trabajo:** Este principio se refiere a la especialización de tareas. Debe haber una organización de tal forma que permita la especialización, para que de esta forma se produzca con el mismo esfuerzo.

Este primer principio habla de que una persona debe desempeñar una sola actividad, para que así realice mejor su función en la mayor medida posible.

**2. Autoridad y responsabilidad:** Fayol dice que no podía haber autoridad sin responsabilidad, es el contrapeso indispensable de la autoridad. Un buen jefe debe tener autoridad siempre y cuando lo respalde la responsabilidad.

La autoridad siempre va acompañada de la responsabilidad, pero dicha autoridad debe estar claramente definida por cada individuo de la empresa.

**3. Disciplina:** Con este principio Fayol se refiere a la obediencia, dedicación, la energía, el comportamiento y el respeto de las normas establecidas.

La disciplina es fundamental en cualquier organización, debido a que con ésta se establece cierto respeto a las personas y se obtiene una mejor presencia en la misma.

**4. Unidad de mando:** Con este principio Fayol nos dice que un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior, pues si hay más de una fuente de mando se pueden suscitar conflictos, ya que el empleado no sabrá si obedecer a un jefe u otro. Por eso es importante que haya una sola unidad de mando.

En este principio se menciona que sólo debe haber un solo jefe por departamento o área, ya que si la delegación de órdenes se da a través de más de una persona, esto puede causar conflicto respecto en lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.

**5. Unidad de dirección:** Este principio se refiere al establecimiento de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.

Mientras haya un solo jefe, los resultados serán mucho mejor y así se lograrán los objetivos fijados por la empresa. La diferencia entre este principio y el de unidad de mando es que en este se establece un solo jefe para cada área o actividad, y en el de unidad de mando el trabajador solo debe recibir órdenes de un superior.

**6. Subordinación del interés individual al general:** Este principio se refiere a que los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.

Para la empresa es muy importante trabajar en grupo, ya que así se obtienen mayores logros y beneficios.

**7. Remuneración al personal:** Debe haber una satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización, en términos de retribución.

Según sea el desempeño del trabajador en la empresa, el patrón o jefe lo recompensará.

**8. Descentralización vs. Centralización:** Concentración de la autoridad en la cúpula de la jerarquía de la organización. En cambio cuando un jefe prefiere recurrir a la experiencia de sus colaboradores, entonces estaríamos hablando de descentralización.

Con respecto a este principio se dice, que si un jefe o encargado del área confía en sí mismo y en su experiencia está hablando de un principio centralizado, pero si prefiere recurrir a otras personas entonces es un principio descentralizado.

**9. Jerarquía:** Este principio se refiere a que debe de haber una cadena de mando, con esto se refiere a los niveles de comunicación y autoridad que deben de ser respetados, para evitar conflictos e ineficiencias. Dijo también que el abuso de este elemento puede provocar lentitud administrativa o burocracia.

Este principio habla de que se debe organizar adecuadamente el grado de autoridad de una persona dentro de la empresa.

**10. Orden.** Este principio establece que debe haber un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. En una organización este principio cambiaría a un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.

De acuerdo a las actividades que realice una persona, debe de colocarse en el departamento adecuado, para que así se aproveche mejor su experiencia en el área.

**11. Equidad.** En este principio se establece que todo superior debe ser justo, se debe tener la voluntad de ser equitativo.

Se debe establecer la igualdad entre todas las personas que laboren en la empresa, para que haya iniciativa propia de hacer las cosas con mayor agrado.

**12. Estabilidad del personal.** Es necesario que haya estabilidad en el personal para que se de el desarrollo del empleado. Esto quiere decir que no debe ser

desplazado un empleado cuando apenas concluyó su periodo de aprendizaje, pues no habrá tenido tiempo de rendir en su trabajo.

El personal debe estar en constante capacitación, para que así obtenga mejor experiencia en el trabajo, y si es necesario elevar su nivel jerárquico en cierto periodo.

**13. Iniciativa.** Esto se refiere a que es muy importante la creatividad para lograr el desarrollo de la organización. La iniciativa de los colaboradores debe ser aprovechada pues de lo contrario la organización se estancará y será superada por otra.

La iniciativa de los trabajadores puede ayudar a lograr a tomar mejores decisiones en la empresa para llegar al éxito deseado.

**14. Espíritu de grupo o unión del personal.** Esto se refiere a que debe haber unión en el personal para que se pueda crear un espíritu de grupo. Fayol anota una serie de enunciados que apoyan este principio, como son: La unión hace la fuerza. La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella. (FAYOL, citado por Chiavenato, 2004: 94-95)

Este último principio nos refleja que el trabajo en equipo es favorable para la empresa, y que mientras haya un buen ambiente laboral se fomentará mejor el desempeño de la empresa.

El administrador deberá ser capaz de acatar ciertas reglas o normas que se le planteen, lo cuál le permitirá desempeñarse en sus funciones más claramente, y hacer buen uso del Proceso administrativo.

La Administración es de vital importancia, ya que ésta se encarga de hacer que cualquier recurso sea productivo, ya que las empresas deben contar con una buena organización y a su vez un buen control.

Después de comprender lo que es la Administración, en el siguiente capítulo se analiza con mayor amplitud el proceso administrativo.

## **CAPÍTULO II**

### **PROCESO ADMINISTRATIVO**

El proceso administrativo es la parte esencial de la administración, en este capítulo se podrá identificar los beneficios que se pueden obtener mediante cada una de sus etapas, las cuales son indispensables para llevar correctamente las actividades de una empresa, y que se logren los objetivos para lo cual fue creada.

#### **2.1 Definición del proceso administrativo y etapas que lo constituyen**

Las etapas que constituyen al proceso administrativo son: planear, organizar, dirigir y controlar ya que estas son las principales que manejan los autores; y que a través de estas se llevará a cabo una administración idónea y esencial para cada empresa en específico.

“Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”. (MÜNCH, 2003: 31)

Es un proceso que se lleva a cabo en diferentes etapas de forma repetitiva las cuales son aplicables a la administración.

“Es una forma sistemática de hacer las cosas”. (STONER, 1998: 11)

Es decir, es un método que se lleva a cabo para realizar dichas actividades en una empresa.

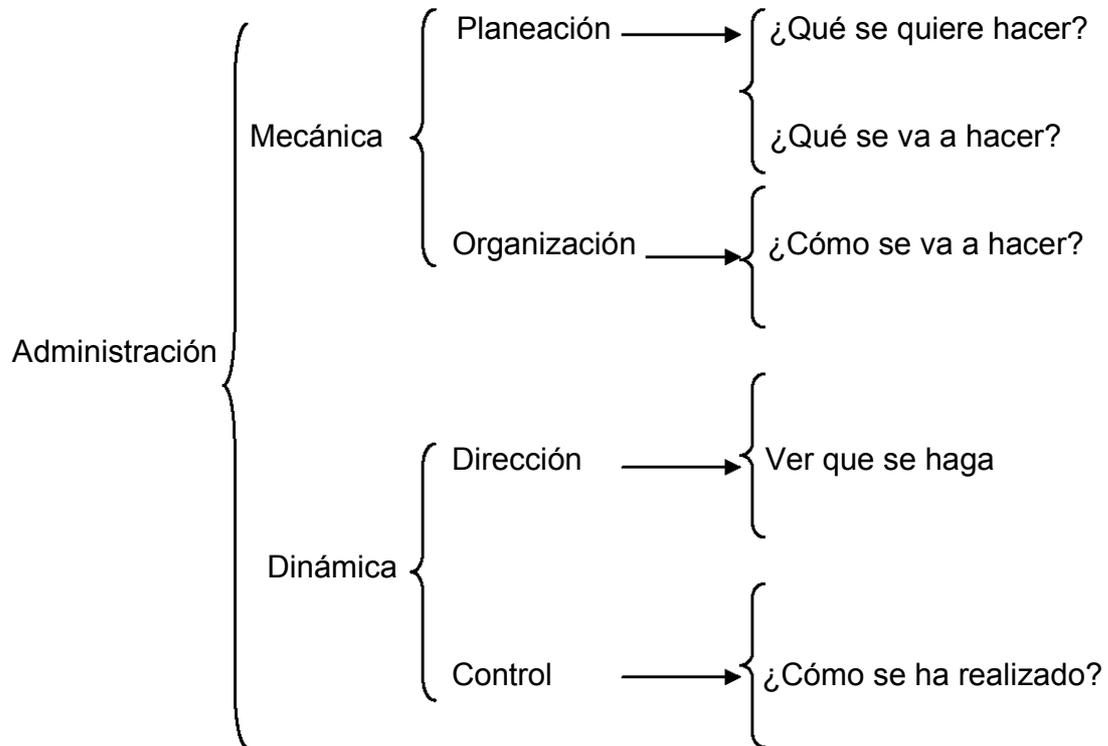
El proceso administrativo al establecer cada una de sus etapas por separado nos brinda ciertas funciones que hay que administrar, pero si se trabaja continuamente este nos proporcionará un mejor resultado.

“Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo. Por ejemplo: planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas; cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo”. (CHIAVENATO, 2004: 317)

El proceso administrativo, no es más un ciclo administrativo que define las funciones que fundamentan un análisis lógico de la organización, tomando en consideración la razón de ser de la empresa.

En el siguiente esquema se darán a conocer las fases del proceso administrativo, las cuales se constituyen a través de la administración.

## Esquema 2.1 Fases del proceso administrativo



Fuente: Münch, 2003: 36

La administración se divide en dos fases: La mecánica que es la parte teórica que establece como se quieren hacer las cosas, el que se va hacer y como se van hacer las cosas y la fase dinámica que es ver que se hagan las cosas y que estas se realicen adecuadamente.

## **2.2 Planeación**

Por medio de la planeación tomamos las decisiones más acertadas que nos servirán en un futuro y beneficiarán a la empresa; ya que las empresas tienen todo planeado y nunca improvisan y así detectar posibles riesgos que puedan surgir.

### **2.2.1 Concepto de planeación y su importancia**

La planeación es un medio que nos ayuda a detectar posibles errores en la empresa y determinar a través de esta etapa los objetivos que se fijarán, esta viene a ser el punto de partida para poder llevar a cabo la administración, y su importancia radica en determinar dichos objetivos, así como lograrlos y ejecutar cada una de las actividades que realiza la empresa.

“Planear es hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido”.  
“Y su importancia es que si en la administración se hacen las cosas a través de otros, necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse”. (GOETZ, citado por Reyes, 1978: 165)

A través de la planeación podemos llevar a cabo planes para hacer que las cosas sucedan en un determinado tiempo, de otro modo al no tener planeado algo es muy difícil que suceda o se lleve a cabo algo.

“La planeación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Y su importancia radica en solucionar problemas que a medida vayan surgiendo en las empresas”. (CHIAVENATO, 2004: 320)

La planeación nos ayuda a evitar posibles fallas en la empresa, así como por medio de esta podemos llevar a cabo las otras etapas correctamente.

“Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos y su importancia radica en el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios para un futuro”. (DALE, citado por Münch, 2003: 63)

La planeación determina los objetivos que se plantearán en un futuro, y esto se lleva a cabo a través de una serie de pasos que nos proporcionaran el buen funcionamiento de la empresa.

A través de la planeación podemos definir de una manera adecuada, la determinación de los objetivos y la forma en como elegiremos estos mediante una investigación o un esquema que no dirá la forma en como ha de realizarse.

### **2.2.2 Principios de la planeación**

Los principios son indispensables en la planeación para lograr una administración excelente y estos se aplicarán de forma general.

**1. Principio de Precisión.** Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

Se deberán fijar los planes de una manera sencilla y entendible.

**2. Principio de Flexibilidad.** Dentro de la precisión establecida en el principio anterior, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de a parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

La flexibilidad no es más que una forma de adaptar algo al momento.

**3. Principio de Unidad.** Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general. (REYES, 1978: 166-168)

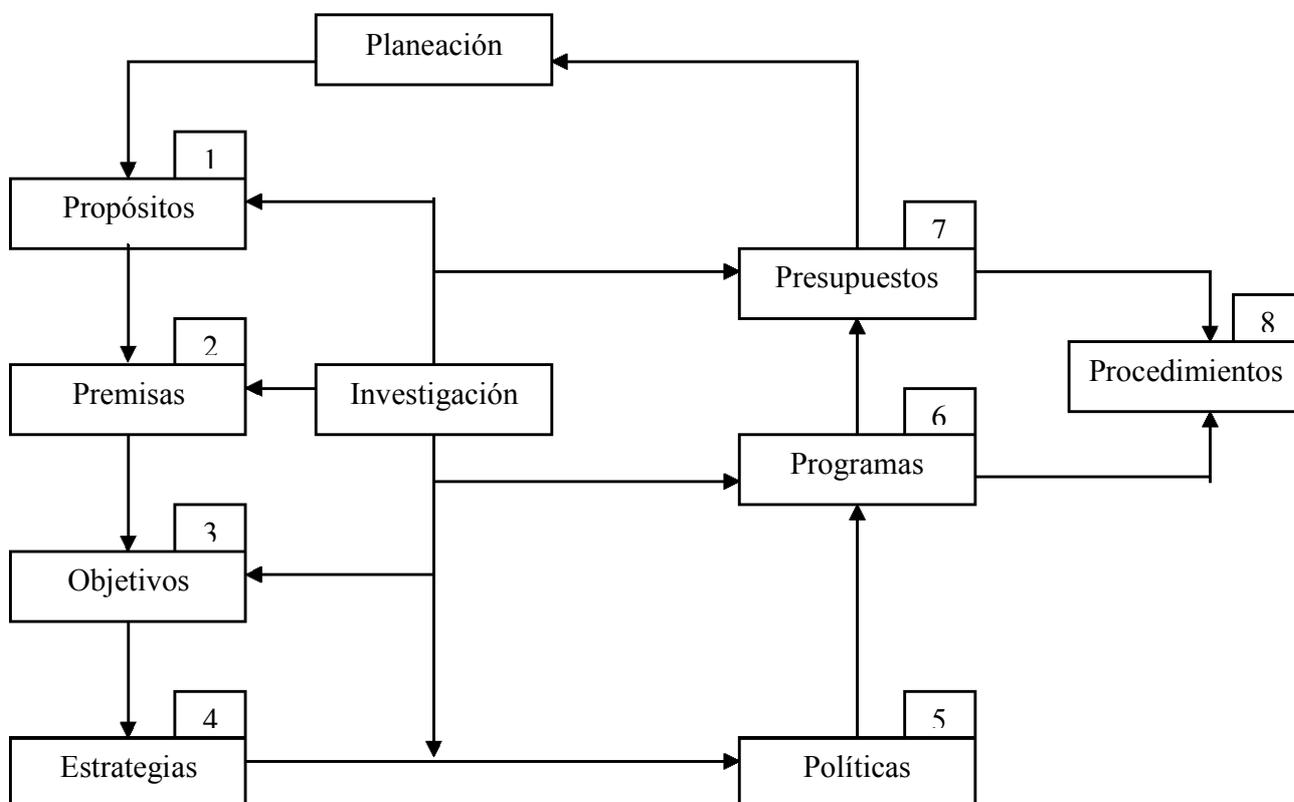
Este principio nos dice que si existen varios departamentos en la empresa, el plan debe ser adaptado a cada una de ellas, y no elaborar un plan por cada una.

Los principios de la Planeación nos reflejan que a través de estos podemos planear de una manera sencilla lo que se ha de realizar, y mediante la flexibilidad se puede añadir algo que nos hacia falta, lo contrario al cambio de estrategias que se puede añadir algo pero modificando todo el plan, pero si la empresa cuenta con varios departamento o áreas este plan debe adaptarse a todas ellas, es por ello que se deben determinar también ciertos elementos esenciales para la planeación.

### **2.2.3 Etapas de la planeación**

Las etapas de la planeación se deberán seguir de una manera cuidadosa, ya que estas etapas son primordiales para llevar a cabo una buena administración. Las cuales se darán a conocer a través del siguiente esquema.

### Esquema 2.2.3 Etapas de la planeación



Fuente: Münch, 2003: 72

**1. Propósitos.** Son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social.

En esta etapa se determinan ciertas funciones, las cuales establecen el tiempo de duración, para llevar a cabo dichos propósitos.

**2. Premisas.** Son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectaran al curso en que va a desarrollarse el plan.

Esta etapa nos ayuda a determinar si puede haber un posible error en la empresa.

**a) Investigación.** La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna con el fin de explicar, describir y predecir la conducta de los fenómenos. La investigación es trascendental en la planeación, ya que proporciona información a las etapas de la misma para que se lleve a cabo racionalmente.

A través de esta etapa se determinará la información necesaria para llevar correctamente los planes de la empresa.

**3. Objetivos.** Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Estos nos reflejan el fin que tiene la empresa en un determinado tiempo o período.

**4. Estrategias.** Las estrategias son cursos de acción general, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Estos nos muestran las diferentes alternativas con las que cuenta la empresa, y a través de ellas elegir la mejor para un fin en común.

**5. Políticas.** Las políticas son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

Estas nos sirven de guía para llevar a cabo cada una de las actividades y analizar las posibles desviaciones que se presenten.

**6. Programas.** Son un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Estos siguen una serie de pasos, para lograr los objetivos primordiales que se plantea la empresa en un tiempo determinado.

**7. Presupuestos.** Son un esquema escrito de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsiguiente de las realizaciones de dicho plan.

Esta etapa representa el costo de lo que se pretenderá llevar a cabo en la empresa.

**8. Procedimientos.** Estos nos ayudan a llevar a acabo cada una de las etapas mencionadas anteriormente, y a través de estos se obtendrá resultados que beneficien a la empresa. (<http://www.monografias.com/trabajos12/proce/proce.shtml>)

En esta etapa final se detallará cada una de las actividades de la empresa y el resultado que se obtendrá de estas.

El primer paso para planear consiste en elegir los propósitos de la empresa y las premisas que nos ayudarán a fijar los objetivos tanto de manera general como departamental, mediante estrategias, las cuales servirán de base para crear las políticas de la empresa y llevar así los programas y presupuestos a través de ciertos procedimientos, todo esto mediante una investigación en la organización.

## **2.3 Organización**

La organización es el segundo elemento del proceso administrativo, en donde una vez que ya obtuvimos lo que queremos hacer y lo que vamos hacer, ahora nos enfocaremos a como lo vamos hacer.

### **2.3.1 Concepto de organización y su importancia**

Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia, y ya que establecimos los objetivos, ahora será necesario determinar que medidas utilizar para lograr lo que se desea, y de esto se analizará a través de la organización.

“Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización”. “Y su importancia radica en comprometer a dos o más

personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta en común”. (STONER, 1998: 12)

A través de la organización distribuimos el trabajo a varias personas, para que este se realice por separado, pero a su vez de una manera conjunta, para logra así las metas que se fije la empresa.

“Organización se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración, establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada una y esta es de suma importancia ya que divide el trabajo, agrupa actividades y designa a varias personas para que la lleven a cabo”. (CHIAVENATO, 2004: 345)

Este autor al igual que el anterior coinciden en que el trabajo debe de ser dividido, para lograr las metas de la empresa, asignando la responsabilidad a cada una de las persona para que lleven a cabo la organización.

“Proceso de estructurar o arreglar las partes de una empresa y su importancia es que es de carácter continuo y es la mejor manera de lograr los objetivos de la empresa”. (SVERDLIK, citado por Münch, 2003: 108)

Es decir, la organización es un medio para asignar actividades y a través de estas estructurar los departamentos o áreas de una empresa.

La organización nos ayuda a establecer las actividades de una empresa, para poder lograr los objetivos que son fijados por dicho organismo social y así llegar a obtener un buen aprovechamiento en los recursos y contar con una coordinación

muy eficaz. Es decir, ya que se contaba con lo que se quería hacer ahora veremos como lo vamos hacer y ver que medidas se utilizaran para lograr lo que deseamos a través de ciertos principios.

### **2.3.2 Principios de la organización**

Para que una organización sea eficaz, debe contar con buenos principios, ya que estos nos darán la pauta para llevar a cabo las metas que la organización se fija y cumplir así sus objetivos.

**1.-Principio del Objetivo.** Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. Es decir, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.

Las actividades que se realicen en cada departamento o área de una empresa se deben relacionar con los objetivos para poder alcanzarlos satisfactoriamente.

**2.-Principio de especialización.** Este principio fue establecido por Adam Smith hace 200 años; afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.

Este principio nos hace referencia a que las actividades de la empresa se deben dividir, pero estas deben estar estrechamente relacionadas entre sí, para que se obtenga una mejor eficiencia.

**3.-Principio de Jerarquía.** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

La organización tiende a ser una jerarquía, porque por medio de esta se identifican ciertos niveles, desde el puesto más bajo de la empresa (obreros) hasta el más alto (Gerentes).

**4.-Principio de paridad de autoridad y responsabilidad.** A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo.

La autoridad y la responsabilidad deben estar equilibradas, ya que no debe haber autoridad sin responsabilidad o viceversa, responsabilidad sin autoridad, esto quiere decir, que a cada trabajo asignado a una persona se le debe otorgar autoridad pero también responsabilidad para que realice mejor su trabajo.

**5.-Unidad de mando.** Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados, no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes sólo ocasionará fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.

Las actividades de una empresa se deben asignar a un solo jefe, pero los ordenes que den estos deberán ser transmitidas también a un solo empleado, ya que si se comunica a dos ó mas empleados la información será confusa y provocará errores, al igual que el empleado solo debe comunicar la información a un solo jefe.

**6.-Principio de difusión.** Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas. Por otra parte, la descripción de labores no debe hacerse con demasiado detalle.

Se deberá presentar al trabajador un reglamento interno de la empresa, para dar a conocer las políticas, normas y obligaciones que debe tener hacia a la empresa y el organigrama para que conozca la estructura de dicha empresa.

**7.-Principio de amplitud o tramo de control.** Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

Un Gerente o jefe no debe forzarse con mucho trabajo, es decir, debe tener bajo su mando como máximo a cinco personas, ya que si se encargara de más empleados, este no tendría tiempo para atender otros asuntos importantes.

**8.-Principio de la coordinación.** Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio.

En este principio se debe buscar el equilibrio adecuado respecto a todas sus funciones, ya que cualquier deficiencia que se presente en la empresa podría ocasionar problemas muy serios.

**9.-Principio de continuidad.** Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente. (MÜNCH, 2003: 109-114)

La responsabilidad se deberá de asignar a alguien que este encarga de la estructura organizacional de la empresa, y esta persona tendrá todo el derecho de realizar modificaciones y así se requieren.

Con estos principios nos damos cuenta que, para que una organización sea eficiente, se deben establecer primero que nada los objetivos de la empresa para tenerlos bien claros y llevarlos a cabo mediante una buena delegación de autoridad y esta deberá ir acompañada de responsabilidad ya que estas deben estar equilibradas, al igual que para que las actividades que se realizan en la empresa, deberán ser asignadas a un solo empleado y un Jefe o Gerente no deberá de tener bajo su cargo a mas de cinco empleados para que no se sobrecargue de trabajo y pueda realizar otras actividades, y para que la organización sea la mas apropiada se tendrá que asignar la responsabilidad a una persona para que se encargue de la estructura organizacional de la empresa y emplee ciertos elementos organizacionales.

### **2.3.3 Elementos de la Organización**

Los elementos son esenciales para la organización, ya que por medio de estos, nos daremos una idea de porque la organización agrupa sus actividades para poder alcanzar los objetivos, y porque es indispensable la autoridad y responsabilidad en la empresa.

**1.-Estructura.** La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

La estructura organizacional no refleja como esta constituida la empresa, según sea su caso, por puestos ó por sus actividades o funciones, y contando con una buena estructura organizacional se pueden lograr fácilmente los objetivos.

**2.-Sistematización.** Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

Las actividades deberán estar bien coordinadas, para facilitar el trabajo y lograr así eficiencia en la empresa.

**3.-Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.** Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Para que la especialización sea la idónea es necesario que organicemos grupos de trabajo, para poderles asignar sus actividades respectivas.

**4.-Jerarquía.** La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.

En la empresa para que haya una buena organización, es necesario que se establezcan niveles de responsabilidad para que esta cuente con un buen funcionamiento y evitar así fugas de responsabilidad.

**5.-Simplificación de funciones.** Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible. (MÜNCH, 2003: 108)

La organización como tal deberá establecer métodos para que el trabajo que se realiza, se lleve a cabo de la forma más sencilla y mejor posible.

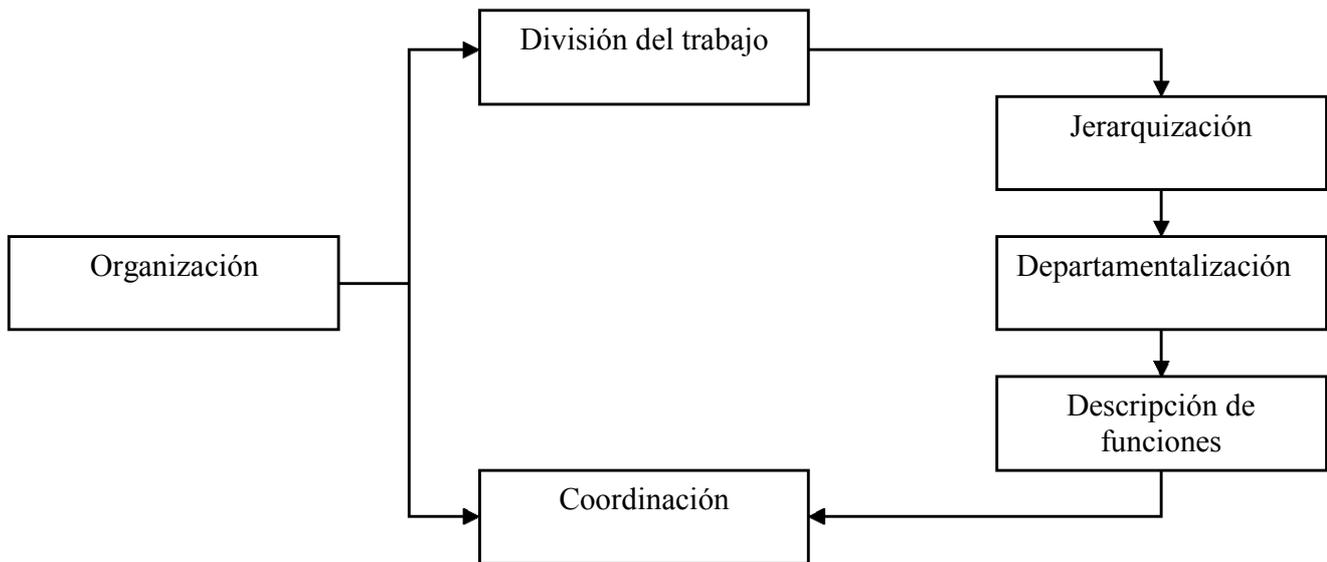
Estos elementos nos ayudan a establecer la estructura organizacional, mediante una agrupación y división de actividades, con el propósito de logra la realización de las funciones con mayor eficacia, las cuales nos manejan diferentes etapas dentro de la empresa.

#### **2.3.4 Etapas de la organización**

Las etapas son una parte que nos ayuda mucho a facilitar y comprender el proceso de organización; así como darnos a conocer los tipos de organización con los que cuenta una empresa y ver en que situación se encuentra esta.

Las etapas se dividen en dos: División del trabajo y coordinación, las cuales se representa en el siguiente esquema y después se explicaran brevemente.

#### Esquema 2.3.4 Etapas de la organización



Fuente: Münch, 2003: 116

**1.-División del trabajo.** Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionismo en el trabajo.

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas.

**a) Jerarquización.** Jerarquía proviene del griego hierarjes (jerarca), que significa superior y principal en la jerarquía eclesiástica. El término jerarquía fue empleado, originalmente, para describir el sistema de gobierno de la iglesia que consta de sacerdotes escalonados en grados.

Desde el punto de vista administrativo: Jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

Por medio de la Jerarquización se lleva a cabo la división de funciones, las cuales se dan de acuerdo al grado de importancia o puesto que desempeñe en la empresa.

**b) Departamentalización.** La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. Y esta es la división y agrupación de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su multitud, se le conoce con el nombre de departamentalización.

En la departamentalización se lleva a cabo la agrupación de las actividades, según el departamento en que se encuentren, esto para que haya en la empresa una mayor eficiencia en las actividades que se realizan.

**c) Descripción de funciones.** Actividades y responsabilidades: es la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera.

La descripción de funciones no especifica de manera detalla, las actividades que se van a llevar a cabo y el como las debemos realizar.

**2.- Coordinación.** Se refiere a sincronizar y armonizar los esfuerzos, las líneas de comunicación y autoridad deben ser fluidas y se debe lograr la combinación

y la unidad de esfuerzos bien integrados y balanceados en el grupo social. (MÜNCH, 2003: 114-122)

La coordinación combina y ajusta los esfuerzos humanos, y establece la comunicación como una parte esencial para delegar autoridad.

El proceso de Organización es de suma importancia, es por ello que, las etapas nos ayudan a entender el como vamos a realizar las actividades y el como las podemos agrupar, para que haya un mejor funcionamiento en la empresa, y de esta manera nos facilita el trabajo; así como identificar los tipos de organización que se esta manejando.

### **2.3.5 Tipología de la organización**

En la tipología de la organización encontraremos los diferentes sistemas con los que se pueden contra y determinar así el clase de organización mas adecuada.

**a) Lineal o militar.** Esta centralizada en una sola persona y se da en pequeñas empresas. Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando.

#### **Ventajas:**

- ✍ Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- ✍ No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- ✍ Es claro y sencillo.

- ✍ Útil en pequeñas empresas.
- ✍ La disciplina es fácil de mantener.

### **Desventajas:**

- ✍ Es rígida e inflexible.
- ✍ La organización depende de hombres clave, provocando trastornos.
- ✍ No fomenta la especialización.
- ✍ Los ejecutivos saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a las labores directivas sino de operación simplemente.

En este tipo de organización podemos ver que, que esta se ve reflejada especialmente en empresas pequeñas, debido a que la actividad que se realiza se transmite en una sola línea.

**b) Funcional o de Taylor.** Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones.

### **Ventajas:**

- ✍ Mayor especialización.
- ✍ Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.
- ✍ La división del trabajo es planeada.
- ✍ El trabajo manual se separa del intelectual.
- ✍ Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

## **Desventajas:**

- ✍ Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
- ✍ Se viola el principio de unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- ✍ La no clara definición de la autoridad da lugar a razonamientos entre los jefes.

Podemos ver claramente que en este tipo de organización los empleados de alto nivel se encargan de las actividades administrativas y los de bajo nivel solo se encargan de la producción de la empresa y de que esta se realice de la forma adecuada para obtener eficiencia.

**c) Lineo - funcional.** En ésta se combinan los dos tipos de organización, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, de ahí el nombre de organización lineo-funcional, ya que se conserva:

**1. De la organización lineal o militar.** La autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial.

**2. De la funcional.** La especialización de cada actividad en una función. Este tipo de organización es el más utilizado en la actualidad.

En este tipo de organización, se aprovecha la responsabilidad que se imparte a través de la autoridad que se delega para cada actividad por parte de los superiores, para cada función y también la especialización que se obtiene de cada actividad.

**d) Staff.** Surge como consecuencia de las grandes organizaciones y del avance de la tecnología, contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

**Ventajas:**

- ✍ Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- ✍ Hace posible el principio de responsabilidad y autoridad, y la especialización del staff.

**Desventajas:**

- ✍ Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producirse una confusión considerable en toda la organización.
- ✍ Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones, o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
- ✍ Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.

Este tipo de organización no es libre de tomar decisiones a través de la autoridad, ya que esta no se da por sí sola, sino que tiende a combinarse con el otro tipo de organizaciones, pero permite la especialización del staff.

**e) Por comités.** Asignarlos diversos asuntos administrativos a un grupo de personas que se reúnen para discutir y resolver los problemas que se les

encomienden; se da en combinación con otro tipo de organización. Hay comités directivos, ejecutivos, de vigilancia, consultivos, etc.

### **Ventajas:**

- ✍ Las soluciones son más efectivas.
- ✍ Se comparte la responsabilidad.
- ✍ Permite que las ideas se fundamenten.
- ✍ Se aprovecha al máximo la experiencia.

### **Desventajas:**

- ✍ Las decisiones son lentas.
- ✍ Es difícil disolverlos.
- ✍ Los gerentes se desligan de la responsabilidad.

Esta organización nos ayuda a resolver los problemas que surgen en la empresa, y se toman las decisiones en común acuerdo a través de conocimientos que son aprovechados en todo momento y así compartir la responsabilidad que se tiene con la empresa.

**f) Matricial.** Matriz, de Parrilla, de Proyecto o Administración de producto. Se abandona el principio de unidad de mando. Requiere de una estructura administrativa sólida y de mecanismos especiales de apoyo.

### **Ventajas:**

- ✍ Coordina la satisfacción de necesidades tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento.
- ✍ Propicia la comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos. El compartir información y pensar conjuntamente acerca de los problemas y decisiones sirve en general a toda la empresa.
- ✍ Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra, cuando sea necesario.
- ✍ Favorece el intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.

### **Desventajas:**

- ✍ Existe confusión acerca de quien depende de quién, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.
- ✍ Da lugar a la lucha de poder, tanto del gerente funcional como del gerente de producto.
- ✍ Funciona a través de muchas reuniones lo que se supone pérdidas de tiempo.
- ✍ El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad; lo cual refleja resistencia al cambio. (MÜNCH, 2003: 124-132)

Cabe mencionar que existen otras estructuras organizacionales que representan a la empresa.

La organización matricial se da en empresas que tienden a crecer y que desarrollan cierto tipo de productos, como podrían ser la creación de nuevos productos o el lanzamiento de los mismos, y la autoridad y responsabilidad se comparte entre los niveles altos. Esta organización se puede adaptar a cualquier área o departamento de la empresa, e inclusive si así se requiere a toda la empresa, pero esta requiere de mucho esfuerzo humano, que se sigue a través de diferentes técnicas organizacionales.

### **2.3.6 Técnicas de organización**

Para que una empresa sea visualizada de una mejor manera, es importante conocer, las diferentes técnicas con las que cuenta una organización, ya que estas son las herramientas indispensables que se aplican según ciertas necesidades de cada organismo social.

**a) Organigramas.** Conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización, los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella. Los organigramas pueden clasificarse en:

- 📄 **Su objeto:** Estructurales, Funcionales y Especiales.
- 📄 **Su área:** Generales, Departamentales.
- 📄 **Su contenido:** Esquemáticos, Analíticos.

Los organigramas pueden ser de forma horizontal, vertical, circular y mixta.

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura de una empresa, que nos da a conocer las funciones o actividades que realiza esta y el tipo de autoridad que existe en ella.

**b) Manuales.** Son documentos detallados, que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa. Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser:

- ✍ De políticas, departamentales, bienvenida, organización, procedimientos, contenido múltiple, técnicas y de puesto. (MÜNCH, 2003: 133-135)

Los manuales nos proporcionan información acerca de la empresa, como su misión, visión, objetivos y políticas organizacionales.

Las técnicas de organización son importantes porque determinan el orden lógico que deben seguir las actividades, ya que por medio de los organigramas analizamos la forma en como esta constituida la empresa y cuales son sus actividades, así como el puesto que se desempeña; y a través de los manuales detectamos la información que se tiene de la empresa y así delimitamos responsabilidades y funciones, que nos ayudan a incrementar la eficiencia en la empresa por medio de una buena Dirección.

## **2.4 Dirección**

La dirección es la tercera etapa del proceso administrativo, esta es una fase dinámica que se encarga de ver que se hagan las cosas, y que estas se realicen de una forma eficiente de ahí su importancia.

### **2.4.1 Concepto de dirección y su importancia**

La dirección influye en las personas, para realizar cada una de las actividades con mayor eficiencia.

“Es el proceso para dirigir, e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea”. (STONER, 1998: 13).

Mediante la dirección influimos en los demás de manera positiva, para lograr que las actividades que se realicen nos brinden un buen beneficio.

“Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización”. (SCANLAN, citado por Münch, 2003: 147)

Se coordina las actividades humanas para poder alcanzar los objetivos o metas de la organización.

“Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión”. (LERNER, citado por Münch, 2003: 147)

Dirige las actividades de la empresa, esto mediante el esfuerzo humano para satisfacer las necesidades de la empresa y obtener resultados productivos mediante la supervisión en cada área o departamento.

La importancia de la dirección radica, en que esta nos ayuda a poner en práctica normas que se deben de seguir a través de una buena planeación y

organización, para lograr los objetivos por medio de una buena actitud en los empleados y estos se establecen a través de buenos principios.

#### **2.4.2 Principios de la dirección**

Los principios nos dan a conocer la forma en que se hacen las cosas y ver que estas se hagan y se lleven a cabo, a través del esfuerzo humano y logrando los objetivos que se planteen.

**1. De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.** La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.

Los objetivos se podrán alcanzar si los empleados se interesan en hacerlo, esto quiere decir que si ellos se esfuerzan el resultado será eficiente y por lo tanto los objetivos que se fijen serán alcanzados satisfactoriamente.

**2. Impersonalidad de mando.** Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrario.

En este principio se dice que se debe saber delegar la autoridad para poder lograr los objetivos, y no involucrarse personalmente, porque esto ocasionaría conflictos con los empleados.

**3. De la supervisión directa.** Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.

Los empleados al llevar a cabo su trabajo, deberán recibir apoyo por parte de sus jefes, ya que la supervisión directa se refiere más que nada a que las cosas se realicen correctamente para lograr satisfactoriamente los objetivos de la empresa.

**4. De la vía jerárquica.** Postula la importancia de respetar los canales de información establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondiente, con el fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.

Se deberá de respetar la información transmitida, para evitar cualquier conflicto que pueda surgir en el transcurso del tiempo.

**5. De la resolución del conflicto.** Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa a partir del momento en que aparezcan, ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que parezca, puede originar que éste desarrolle y provoque problemas graves colaterales.

Se debe contar con capacidad para resolver cualquier conflicto que se presente en la empresa, ya que por muy pequeño que este sea, puede originar daños irreparables.

**6. Aprovechamiento del conflicto.** El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, que ofrece al administrador la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas. (MÜNCH, 2003: 148-150)

Los conflictos en una empresa nos indican que algo está marchando mal, y de ahí su aprovechamiento para resolverlos, ya que así se emplearán nuevas alternativas para solucionarlos y analizar claramente el problema central.

Los principios de la dirección nos ayudarán para alcanzar los objetivos satisfactoriamente, mediante una autoridad eficiente que nos proporcione apoyo en nuestras actividades y respetando la información que se nos transmite y así al momento de que se nos presente algún conflicto en la empresa contemos con la capacidad para resolverlo, ya sea mediante estrategias nuevas las cuales nos proporcionen ciertos elementos.

### **2.4.3 Elementos de la dirección**

Los elementos de la dirección nos ayudarán a tomar la mejor alternativa, para la resolución de problemas en la empresa, entre los principales elementos se encuentran los siguientes:

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.

- Supervisión.
- Alcanzar las metas de la organización. (MÜNCH, 2003: 147)

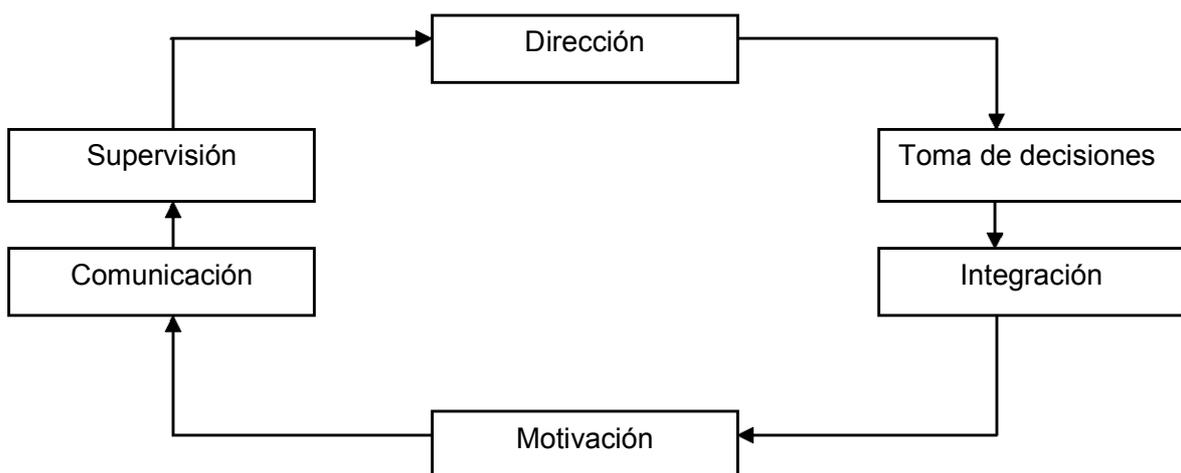
Mediante estos elementos, identificaremos la mejor alternativa de solución a problemas de cualquier empresa, estos a través de las etapas de dirección, ya que nos detallaran cada una de estas etapas.

#### 2.4.4 Etapas de dirección

Las etapas de la dirección van ligadas a los elementos, ya que a través de estas identificaremos claramente la forma de allegarnos de recursos necesarios para llevar a cabo los planes de una organización.

Las etapas se analizarán en el siguiente esquema y después se explicarán brevemente cada una de ellas.

**Esquema 2.4.4 Etapas de dirección**



Fuente: Münch, 2003:152

**a) Toma de decisiones.** Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas.

La toma de decisiones es la parte primordial de la dirección, ya que de esta depende el éxito o el fracaso de la empresa u organización.

**b) Integración.** La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

Para que el empleado desarrolle correctamente sus habilidades en la empresa, es necesario que se le proporcionen ciertos elementos para que se adapte más fácilmente a su ambiente laboral.

**c) Motivación.** Motivar significa “mover, conducir, impulsar a la acción”. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo a los estándares o patrones esperados.

A través de la motivación impulsamos al empleado a desarrollar mejor sus actividades, y a obtener el conocimiento adecuado para el mejor desempeño en la empresa.

**d) Comunicación.** La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección. La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

La comunicación es de suma importancia en cualquier empresa, ya que por medio de ella, transmitimos información que nos facilita la claridad en lo que se va a realizar dentro de la empresa.

**e) Supervisión.** La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. (MÜNCH, 2003: 153-165).

La supervisión llevada adecuadamente, nos proporcionará una mejor productividad en la empresa, ya que si analizamos bien lo que se esta llevando a cabo, cumpliremos satisfactoriamente los objetivos.

Las etapas de la dirección son de suma importancia, debido a que cada una de ellas, nos reflejan lo que es indispensable para la empresa, la toma de decisiones nos ayuda a elegir entre todas las alternativas la mas idónea, para integrarnos mejor a la empresa, y así motivar al personal para que se desempeñe mejor en sus actividades a través de una buena línea de comunicación y supervisión, ya que esto evitará posibles errores estableciendo un control de acuerdo a los planes ya establecidos.

## **2.5 Control**

El control es la última etapa del proceso administrativo, la cual nos ayuda a ver como se han realizado las actividades en la empresa y a medir los resultados, así como si se están cumpliendo los objetivos y metas establecidos.

### **2.5.1 Concepto de control y su importancia**

A través de la etapa del control detectaremos posibles fallas en la empresa, esto mediante la medición de resultados.

“Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes”. (MADDOCK, citado por Reyes, 1996: 355)

A través del control podremos medir los resultados, los cual nos ayudará a detectar fallas, las cuales se podrán corregir y así formular nuevos planes.

“Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente”. (FAYOL, citado por Münch, 2003: 171)

El Control nos ayuda a verificar los resultados obtenidos en un determinado tiempo, los cuales serán medidos con el objeto de prever posibles errores.

“Es el proceso de medir actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias”: (BUCHELE, citado por Münch, 2003: 172)

Nos ayuda a diagnosticar los errores, a través de medidas correctivas que son necesarias, para obtener un buen resultado.

El control nos ayuda a ver que se estén realizando las actividades correctamente, y por medio de el detectamos posibles errores o fallas en la empresa a través de la medición de los resultados tanto actuales como pasados, y todo esto de acuerdo a los planes ya establecidos.

Su importancia radica en establecer medidas, así como determinar y analizar con rapidez las causas que originan los problemas, y así cumplir el logro de los objetivos estableciendo ciertas características.

### **2.5.2 Características del control**

El control deberá estar ajustado a las necesidades que tenga cualquier empresa, así como cada una de las actividades que se desean ser controladas, esto para lograr el buen cumplimiento de los objetivos y metas fijados. Las características del control son:

a) **Oportunidad.** Un buen sistema de control debe manifestar inmediatamente las desviaciones, lo ideal es que las descubra antes de que se produzcan pues el control es será útil en tanto proporcione información en el momento adecuado.

Mediante un buen sistema de control podremos detectar posibles errores o desviaciones anticipadamente y esto beneficiará a la empresa.

b) **Accesibilidad.** Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación.

Es fundamental que los datos o informes de los controles sean accesibles para las personas a las que van a ser dirigidos. Las técnicas muy complicadas crean confusiones.

Para que el proceso de control sea entendible, se deberán aplicar medidas correctivas sencillas y entendibles, para que no haya confusiones en cuanto a los que se desea realizar.

c) **Ubicación estratégica.** Es imposible e incosteable implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que es necesario establecerlos en ciertas áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico. (MÜNCH, 2003: 182)

El control se deberá establecer en ciertos departamentos de la empresa, ya que no se podrá llevar a cabo en cada una de las actividades que se realizan, lo cual, por medio de ciertas estrategias se elegirá el área o departamento para aplicar el control.

Las características del control nos reflejarán la naturaleza de la estructura organizacional, la cual será medida a través de resultados, para lograr los objetivos y metas que están establecidos siguiendo los principios primordiales del control ya que estos nos ayudarán a ser un poco más eficientes.

### **2.5.3 Principios del control**

La función de los principios es llevar el control necesario al momento de que se delega la autoridad en la empresa, esto implica, evitar posibles desviaciones a

través de un determinado funcionamiento y logrando así el cumplimiento de los objetivos ya sean departamentales, por áreas o de la empresa en general.

**1. Principio de equilibrio.** A cada grupo o delegación conferido debe proporcionársele el grado de control correspondiente.

Este principio se refiere a que tanto la autoridad y la responsabilidad se debe delegar por igual con el control, ya que al delegar la autoridad se tiene que verificar que las cosas que se están realizando se hagan correctamente.

**2. Principio de los objetivos.** Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se evalúa el logro de los mismos.

El control deberá ayudar a identificar las posibles fallas que haya en la empresa, para lograr así el logro de los objetivos.

**3. Principio de oportunidad.** El control para que sea eficaz, necesita ser oportuno, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.

Para que el control sea eficiente, debe ser oportuno, ya que así detectará los posibles errores antes de que estos se efectúen de tal manera que así será más fácil el ser medido dicho error.

**4. Principio de desviaciones.** Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, para poder tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

Para detectar las posibles desviaciones, se deberá hacer antes un análisis de las mismas y así establecer ciertas medidas que nos ayudarán a resolver este problema.

**5. Principio de costeabilidad.** El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte.

Para que el control sea costeable, será necesario que este implante dicho costo ante los resultados que se esperan se logren, así como sus ventajas las cuales irá reportando con el tiempo.

**6. Principio de excepción.** El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuáles funciones estratégicas requieren de control.

Para reducir el costo y la pérdida de tiempo, es necesario que el control se aplique a actividades que ya están representadas, esto a través de datos probabilísticos y delimitar así cual función estratégica requiere de dicho control.

**7. Principio de la función controlada.** La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control.

Una persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar. (MÜNCH, 2003: 173-177)

La persona que trabaja en un área determinada de la empresa no deberá llevar a cabo el control, debido a que se pueden involucrar el carácter personal, así que la persona idónea para llevar a cabo el control de un área o actividad deberá ser una persona ajena a la empresa o que no trabaje en esa área.

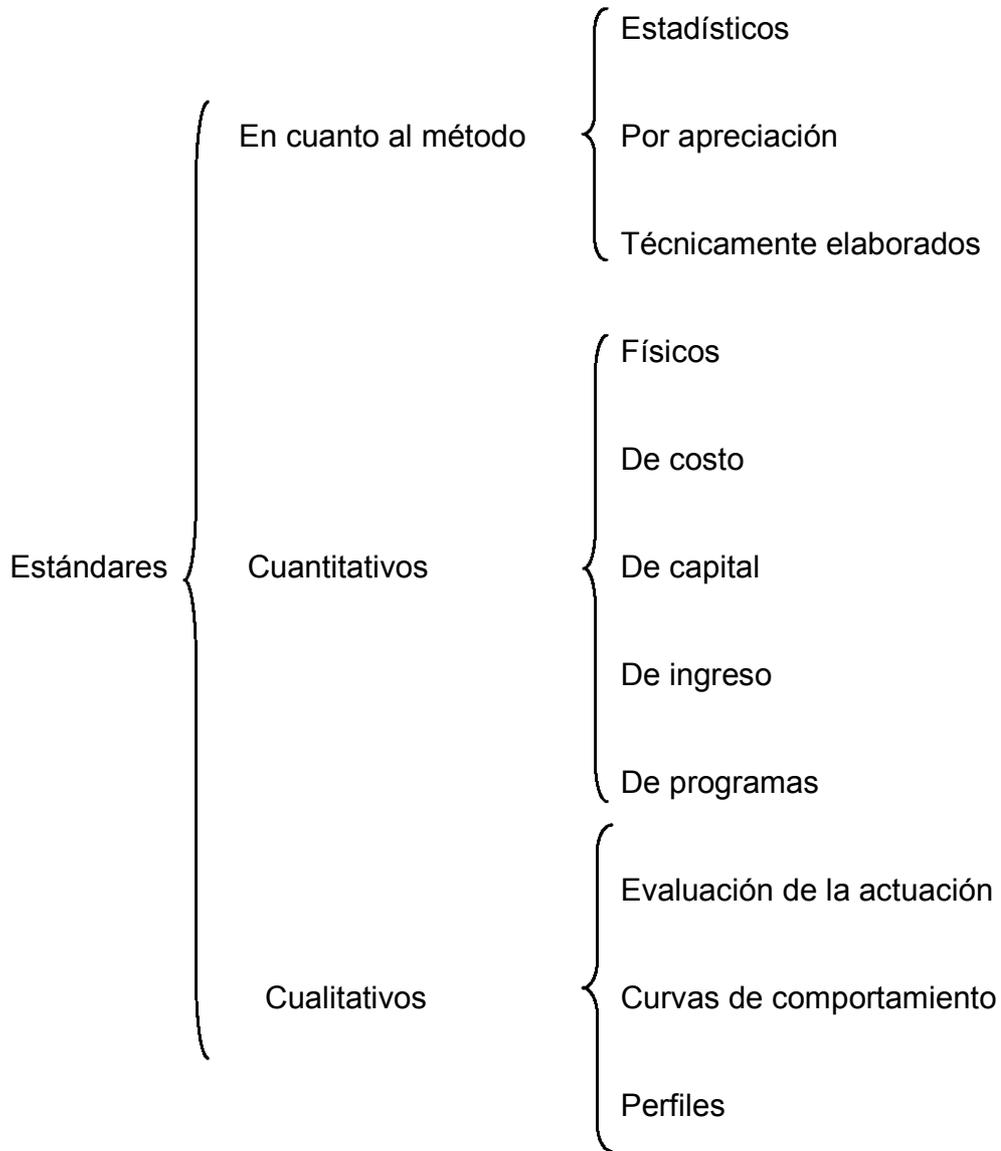
Los principios del control nos ayudan a analizar detalladamente, cada una de las funciones que se emplean al establecer el control en la empresa, debido a que el función principal de estos es lograr los objetivos evitando las posibles desviaciones que puedan surgir utilizando cierta calase de elementos para llevarlos a cabo.

#### **2.5.4 Etapas del control**

Las etapas del control nos ayudarán a identificar las medidas necesarias para llevar a cabo el control en una empresa. Las etapas del control son las siguientes:

**a) Establecimiento de estándares.** Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. En el siguiente esquema se menciona los tipos de estándares. (MÜNCH, 2003: 178)

### Esquema 2.5.4 Tipos de estándares



Fuente: Münch, 2003: 180

El esquema anterior nos da a conocer los tipos de estándares que existen y como se clasifican cada uno de ellos, lo cual unos pueden ser medidos en cuanto a la información obtenida y otros en cuanto a los datos que se obtienen de la investigación.

Los estándares son una unidad de medida que se refleja a través de diferentes tipos, como son de acuerdo al método que son llevadas a cabo por medio de datos estadísticos, cuantitativos ya que estos se pueden medir en base al costo o capital que se aporta para llevar a cabo el control o a su vez en cualitativos que se mide a través de información que se va obteniendo.

**b) Medición de resultados.** Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. El establecer dichas unidades es uno de los problemas más difíciles, sobre todo en áreas con aspectos eminentemente cualitativos. (*Ibidem*)

Esta etapa se mide principalmente por la información obtenida, para poder comparar los resultados en relación a los estándares establecidos.

**c) Corrección.** La utilidad concreta y tangible del control esta en la acción correctiva para integrar la desviaciones en relación con los estándares. El tomar acción correctiva es una función de carácter ejecutivo, no obstante antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa. El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación. (*Ibid: 181*)

El establecer ciertas medidas de corrección es de suma importancia para el control, ya que estas nos dan lugar a evitar desviaciones en base a los estándares ya establecidos.

**d) Retroalimentación.** Esta etapa es básica en el proceso de control, ya que a través del proceso de retroalimentación, la información obtenida se ajusta al

sistema administrativo al correr del tiempo. De la calidad de la información dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema. (*Ibidem*)

La información que se obtiene debe de estar alimentándose de nueva información, ya que esta debe estar corrigiendo constantemente.

### **e) Implantación de un sistema de control**

Antes de establecer un sistema de control se requiere:

- ✦ Contar con objetivos y estándares que sean estables.
- ✦ Que el personal clave comprenda y este de acuerdo con los controles.
- ✦ Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos.
- ✦ Evaluar la efectividad de los controles: eliminando aquellos que no sirven.
- ✦ simplificándolos
- ✦ combinándolos para perfeccionarlos. (*Ibidem*)

Esta etapa lleva a cabo el sistema de control, pero esta requiere que los objetivos y estándares ya se encuentren estables y que así los resultados se relacionen con dichos objetivos y evaluar la eficiencia eliminando lo que salen sobrando.

Las etapas del control nos ayudan a identificar, cual de ellas es la idónea para llevar a cabo el control en una empresa, ya que unas se enfocan más a la medición en base a la información que se obtiene y otras en base a datos estadísticos según el tipo de control que se emplee.

### 2.5.5 Tipos de control

Para que el control se lleve a cabo correctamente se debe diferenciar entre uno y otro, y después que se escogió el idóneo aplicarlo a la empresa y según el tipo de actividad que se este llevando a cabo. Los tipos de control se dividen en:

#### 1.- El control y su periodicidad

Para que el control sea efectivo debe desarrollarse como una unidad y aplicarse en todo tiempo a la empresa, y este tipo de control se puede clasificar en:

**a) Control Preliminar.** Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.

Este tipo de control se lleva a cabo antes de realizar cualquier actividad.

**b) Control concurrente.** Se ejerce de manera simultánea a a realización de actividades, como un proceso continuo. Un control esporádico de nada sirve para la consecución de las metas de la organización.

Este control se aplica de igual manera que van surgiendo las actividades.

**c) Control Posterior.** Se aplica después de haber realizado las actividades planeadas. Su objeto es suministrar información para comparar los resultados obtenidos, en relación con lo preestablecido. (MÜNCH, 2003: 185)

Este control se aplica después de cada actividad realizada.

## 2.- Control por áreas funcionales

Una de las grandes ventajas de los sistemas de control es que permiten, en los diferentes niveles y áreas administrativas de la empresa, evaluar las ejecuciones, tanto a nivel genérico como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria. El control se aplica a las cuatro áreas básicas de la empresa y a cada una de sus subfunciones. Se estudiarán las más usuales a continuación:

📄 **Control de producción.** La función del control en esta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y la uniformidad y mejora de la calidad del producto. Para lograr esto, se aplican técnicas tales como estudios de tiempos y movimientos, inspecciones, programación lineal y dinámica, análisis estadísticos y gráficas. El control en esta área comprende cuatro funciones. (*Ibidem*)

**a) Control de calidad.** Se utiliza para detectar y eliminar cualquier causa que pueda originar un efecto en el producto. Se refiere a la vigilancia que debe hacerse para comprobar una calidad específica, tanto en las materias primas como en los productos terminados. (*Ibid: 186*)

Esta función se refiere a que para poder comprobar la calidad del producto, tanto en materia prima como en productos terminados, deberá contar con vigilancia con el fin de detectar y eliminar defectos que puedan surgir en su momento.

**b) Control de inventarios.** Su objetivo primordial es determinar el nivel más económico de inventarios en cuanto a materiales, productos en proceso y productos terminados. Un buen sistema de control de inventarios permite:

- ✘ Disponer de cantidades adecuadas de materias y/o productos para hacer frente a las necesidades de la empresa.

- ✘ Evitar pérdidas considerables en las ventas.

- ✘ Evitar pérdidas innecesarias por deterioro u obsolescencia, o por exceso de material almacenado.

- ✘ Reducir al mínimo las interrupciones de la producción.

- ✘ Reducir los costos en: materiales, mantenimiento de inventarios, retrasos en la producción, derechos de almacenaje, depreciación, etc. (*Ibidem*)

Para este tipo de control de inventarios se deben usar métodos sencillos, ya que se encarga de las existencias en los almacenes, de cualquier tipo de material o productos terminados, y protege a la empresa respecto a gastos innecesarios y satisfacer así las necesidades de la empresa.

**c) Control de la producción.** El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas. Un sistema adecuado de control de producción reporta los siguientes beneficios:

- ✘ Disminución de tiempos ociosos.

- ✘ Reducción de costos.

- ✘ Evita demoras en la producción.

- ✘ Permite cumplir, al departamento de ventas, sus compromisos con los clientes.
- ✘ Incrementa la productividad. (*Ibid*: 187)

Este control se refiere a que se puede adaptar al tamaño y naturaleza de la proceso de fabricación, el cual utiliza técnicas adecuadas para su aplicación.

**d) Control de compras.** Relacionada fuertemente con el control de inventarios esta función verifica el cumplimiento de actividades tales como:

- ✘ Selección adecuada de los proveedores.
- ✘ Evaluación de la cantidad y la calidad especificada por el departamento solicitante.
- ✘ Control de los pedidos desde el momento de requisición hasta la llegada del material.
- ✘ Determinación del punto del punto de pedido y de reorden.
- ✘ Comprobación de precios.

Este tipo de control promueve la eficiencia, al evitar:

- ✘ Compras innecesarias, excesivas y caras.
- ✘ Adquirir materiales de baja calidad.
- ✘ Retrasos en los programas de producción y otras áreas. (*Ibid*: 188)

Esta función se refiere a que las compras que se realicen, deberán ser las idóneas para el adecuado funcionamiento de la empresa y no adquirir más de lo que se necesite.

✍ **Control de mercadotecnia.** Se refiere a la evaluación de la eficacia de las funciones a través de las cuales se hace llegar el producto al consumidor; es de vital importancia para el control de la empresa en general, y para la elaboración de estrategias y planes de mercadotecnia. Y comprende áreas como ventas, desarrollo de productos, distribución, publicidad y promoción.

**a) Control de ventas.** Los pronósticos y presupuestos de ventas son esenciales para el establecimiento de este control, ya que permiten fijar normas de realización sin las cuales sería imposible evaluar las ventas y fijar cuotas que se deben cubrir. (*Ibid:* 188-189)

Este tipo de control especifica el desarrollo del producto en un determinado tiempo, y así evalúa la efectividad de los vendedores, para ampliar la perspectiva de la empresa.

✍ **Control de finanzas.** Proporciona la información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran. Básicamente comprende cuatro áreas:

**a) Control presupuestal.** Como ya se estudió, los presupuestos se elaboran durante el proceso de planeación, sin embargo son, también, control financiero, al permitir comparar los resultados reales en relación con lo presupuestado, y proporcionar las bases para aplicar las medidas correctivas adecuadas.

Este control determina los datos reales para facilitar la toma de decisiones correspondiente al tiempo establecido respecto a lo planeado para lograr los objetivos y metas de la empresa.

**b) Control contable.** Ninguna empresa, por pequeña que sea, puede operar con éxito si no cuenta con información verídica, oportuna y fidedigna acerca de la situación del negocio y de los resultados obtenidos en un determinado periodo. Los informes contables se basan en la recopilación eficiente de los datos financieros provenientes de la operación de una empresa.

La principal función de este control es dar a conocer las causas de las operaciones que realiza la empresa, así como proporcionar información clara y oportuna, para evitar malos manejos en la situación financiera.

**c) Control de costos.** Su objetivo primordial es determinar el costo real de un producto con base en el cálculo y análisis detallado de cada uno de los elementos que intervienen en su fabricación.

A través de este control se establecerá el precio más adecuado e información en cuanto a pérdidas, lo cual ayudará a tomar decisiones correctas.

**d) Control de auditoría.** La auditoría contable tiene como función primordial dictaminar si la información financiera presenta fidedignamente la situación de la empresa y si sus resultados son auténticos. (*Ibid*: 190-191)

Este control ayudará analizar los hechos de manera concreta a través de, un examen completo de forma clara y detallada, y verificar así cualquier anomalía que se presente en los estados financieros de la empresa.

✎ **Control de recursos humanos.** Su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de este departamento; se lleva a cabo básicamente a través de la auditoría de recursos humanos. (*Ibid*: 192)

Este control se refiere a la forma en como se calificarán las funciones de la empresa, respecto al desempeño de los trabajadores como se las actividades que se realicen en un determinado tiempo, efectuando un análisis de la información obtenida y utilizando cierto tipo de técnica de evaluación.

Los tipos de control nos ayudan a identificar cuando será aplicado cada uno de ellos de acuerdo al tipo de actividad o área que se presente.

Como ya hemos visto a lo largo de este capítulo el proceso administrativo se encarga de hacer que cada una de sus etapas, de lo esencial para la empresa, ya que cada una desarrolla diferentes aspectos para llevar una buena administración a través de un determinado proceso.

Mediante la planeación nos damos cuenta de lo que se quiere hacer y del que se va a hacer, para lograr los objetivos de la empresa.

La organización nos da a conocer el como se van hacer las cosas de acuerdo a lo planeado. Y la dirección se encarga de vigilar que todo lo planeado se lleve a cabo correctamente en tiempo y espacio.

Y por último el control es el que nos da el punto final del como se ha realizado las etapas anteriores, ya que este se basa en diferentes tipos de medición para poderlo aplicar.

En el proceso administrativo se encuentran los objetivos que son los que se pretenden lograr y esto se obtendrá a través de una buena eficiencia. Después de comprender el proceso administrativo y cada una de sus etapas, ahora analizaremos a la empresa desde una perspectiva amplia y sencilla.

## **CAPÍTULO III**

### **EMPRESA**

Las empresas promueven el desarrollo económico, ya que estas crean fuentes de empleo, para satisfacer las necesidades de la sociedad, a través de bienes y servicios que se brindan, perfeccionándolos con el paso del tiempo.

#### **3.1 Antecedentes de las empresas en México**

La administración se puede aplicar a cualquier organismo social, pero su campo de trabajo más representativo es la empresa.

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios. En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas antes. Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano como finalidad principal al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos intereses de los accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

La empresa nació para satisfacer las necesidades de las personas, así como para favorecer el esfuerzo humano e influir en el medio social en el que esta se desarrolla, ya que el factor humano es el primordial en cualquier empresa.

### **3.2 Concepto de empresa**

La empresa es un organismo social en el cual el factor humano es su elemento principal seguido de los factores de técnicos y financieros para obtener a través de ellos un objetivo en común.

“Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa”. (GUZMÁN, citado por Fernández, 1993: 125)

La empresa es una entidad económico-social en la que el esfuerzo humano satisface las necesidades de esta.

“Es toda aquella organización o grupo que realiza actividades comerciales e industriales y que provee bienes y servicios para mantener y mejorar la calidad de vida de las personas”. (ANZOLA, 1994: 19)

Es un organismo social que se encarga de crear bienes y servicios para satisfacer las necesidades de las personas, mediante el esfuerzo humano.

“Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios”. (CAUDE, citado por Münch, 2003: 44)

Es el esfuerzo humano mediante el cual se producen bienes o servicios que satisfacen tanto las necesidades de la empresa como de las personas.

La empresa es un organismo social que nos ayuda a producir bienes o servicios, establecidos por el esfuerzo humano, para obtener algún beneficio a cambio y así satisfacer sus necesidades a través de ciertas características.

### **3.3 Características de la empresa**

En la empresa las características con las que esta puede contar son muy importantes, debido a que estas nos indican, la magnitud de la empresa, así como las condiciones en las que se encuentra y si cuenta o no con lo indispensable para que la empresa marche correctamente.

- ✘ Es un conjunto de factores de producción: comerciales y financieros.
- ✘ Toda empresa tiene sus objetivos.
- ✘ Los factores están coordinados y corre riesgos.
- ✘ Persigue retribución por los bienes o servicios que presta.
- ✘ Es una unidad jurídica y económica
- ✘ Opera conforme a leyes vigentes
- ✘ La negociación es la base de su vida, compra y vende.
- ✘ Integra y organiza recursos ya sean propios o ajenos.

- ✘ Se vale de la administración para operar un sistema propio.
- ✘ Investiga el mejoramiento de sus productos, sus procesos y sus servicios.

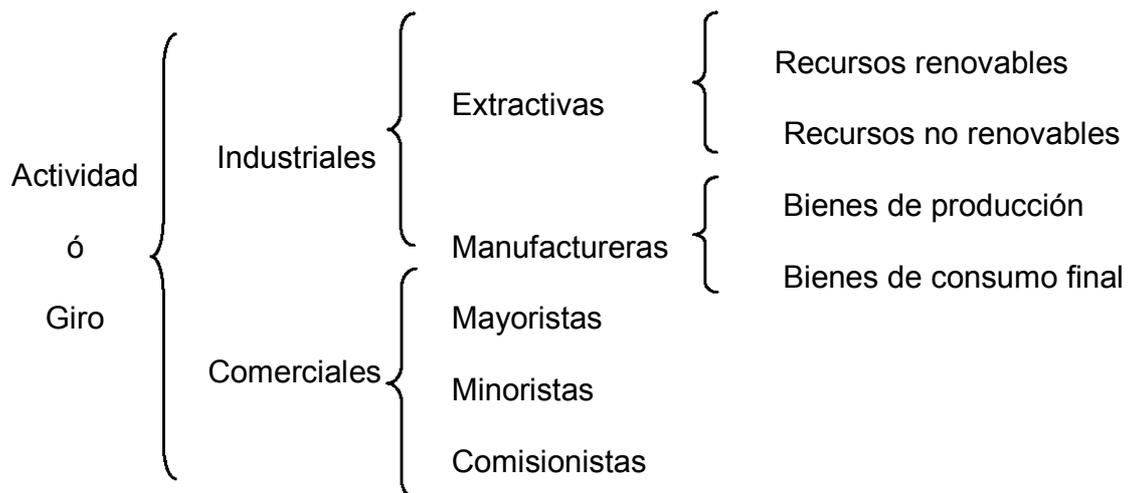
(MÜNCH, 2003: 48)

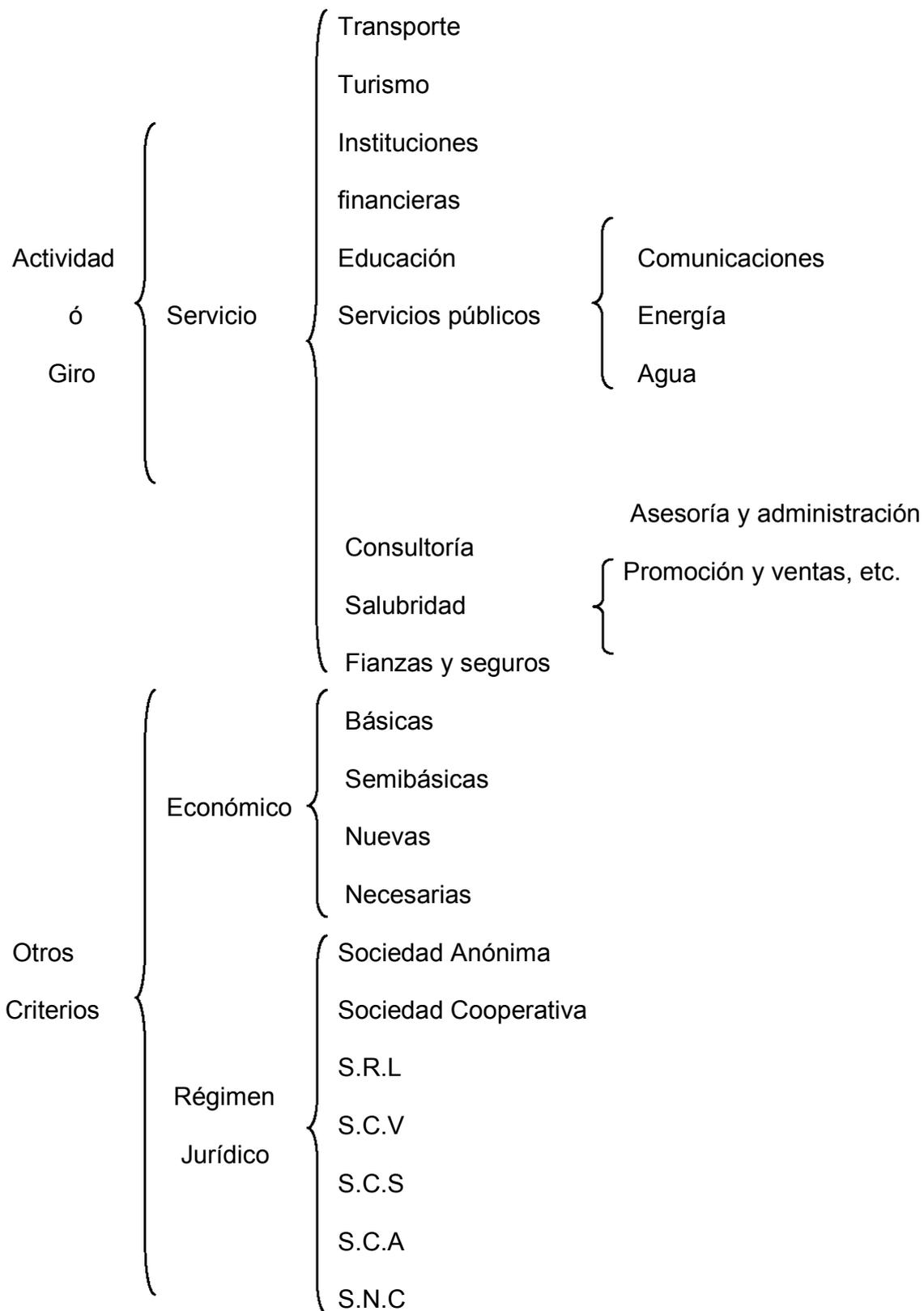
A través de las características nos podemos dar cuenta el giro de la empresa, así como si cumple con las políticas, objetivos y normas, para llevar a cabo la integración y organización de recursos, y estas nos ayudan a distinguir entre clasificación se encuentra cada una de ellas.

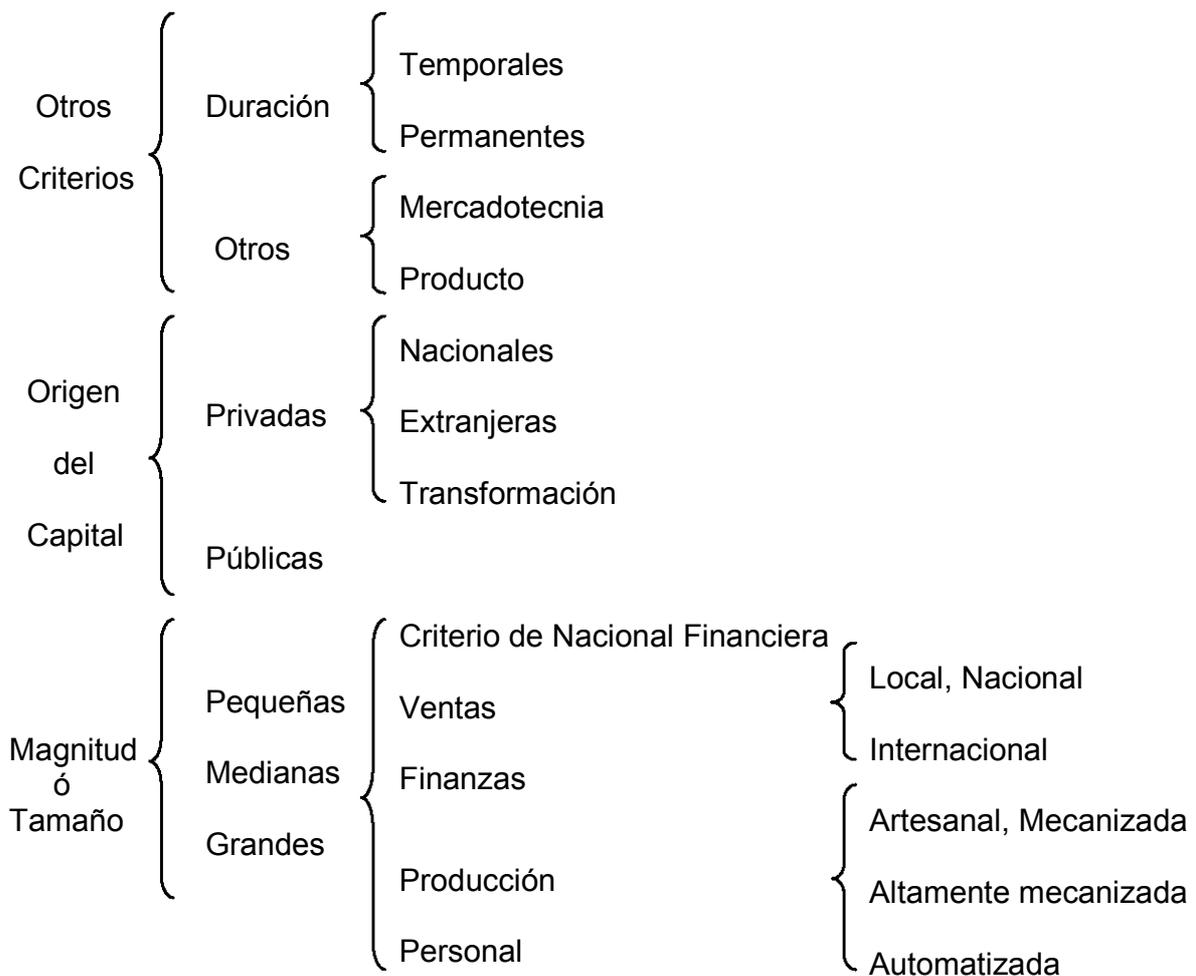
### 3.4 Clasificación de las empresas

La clasificación de las empresas nos ayuda a distinguir la forma en como están constituidas estas y cuales son sus funciones básicas. En el siguiente esquema se expondrá la clasificación de acuerdo a su origen, magnitud, criterio o giro:

#### Esquema 3.4 Clasificación de las empresas.







Fuente: Münch, 2003: 50

El esquema anterior muestra como la industria tiene numerosas actividades de acuerdo con sus procesos de transformación. Las empresas industriales se subdividen en dos categorías: **Extractivas** y **manufactureras**. Las comerciales compran bienes o mercancías para la venta posterior. **Empresas de Servicios** comercializan servicios profesionales o de cualquier tipo.

Las empresas de giro agrícola son dedicadas a cualquiera de las actividades de ganadería, pesca o silvicultura. Algunos autores consideran esta función dentro de la categoría de las empresas industriales.

Y dentro de estas pueden estar otros criterios como pueden ser económicos y se clasifican en agropecuarias, industriales y de servicios, y también se dan según el origen del capital ya sea pública o privada y de acuerdo al tamaño de la organización.

La clasificación de las empresas, se de acuerdo al criterio de Nacional Financiera, estos nos proporcionan el tamaño de las instalaciones, el monto con el que puede contar una empresa, los servicios que nos puede brindar, así como su importancia, para establecer cierto tipo de objetivos aplicados a la empresa.

### **3.5 Objetivos de la empresa**

Los objetivos de la empresa, pueden darse en cierto tiempo, estos pueden ser inmediatos (1 año), corto plazo (3 años), mediano plazo (3 a 10 años), largo plazo (10 ó mas años) ó paramétrico (entre 2 fechas), y dichos objetivos deben satisfacer las necesidades de la empresa y de los empleados, para lograr así una mayor eficiencia en cada una de las actividades de la organización. Los objetivos de la empresa se dividen en:

## \* **Objetivo de Servicio**

a) **Consumidores o usuarios:** Buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa. (FERNÁNDEZ, 1990: 95)

En este tipo de Objetivo llevamos a cabo una investigación de mercado para producir bienes y servicios que van a satisfacer las necesidades de la empresa mediante las habilidades humanas.

## \* **Objetivo Social**

a) **Colaboradores:** Buen trato económico y motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa. También son grupo importante los familiares o dependientes de aquéllos.

b) **Gobierno:** Cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.

c) **Comunidad:** Actividades de buen vecino y miembro de la localidad.  
(*Ibidem*)

En este, se intenta satisfacer las necesidades de los consumidores, así como proporcionarles empleo a determinadas personas, y en lo que respecta al gobierno cumplir con el pago de impuestos a tiempo y cubrir las necesidades de la sociedad a través de cierta seguridad social.

## ✘ **Objetivo económico**

a) **Inversionistas:** Pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.

b) **Acreedores:** Liquidación de intereses y principales a los que complementan la estructura financiera de la empresa.

c) **Empresa:** Reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la institución. (*Ibid:* 96)

Debemos mantener el capital estable para retribuir a ciertos riesgos que puedan surgir y obtener así beneficios que les servirá de apoyo a los inversionistas para reinvertir el capital en la empresa en determinadas áreas.

### **3.6 Áreas funcionales de la empresa**

Las áreas funcionales de la empresa nos ayudan a lograr los objetivos de la empresa, y estas varían de acuerdo al tipo de actividad que se realice o las características con las que cuente cada una de ellas en la empresa.

**1.- Finanzas.** La finalidad de esta función es obtener recursos monetarios y utilizarlos adecuadamente. La función financiera es indispensable ya que a través de ella se maneja el dinero de la compañía, además de que se realizan las otras funciones de la organización, como: inversiones, distribución, pago de obligaciones,

disponibilidad de los recursos necesarios para casos de emergencia y todas aquellas funciones tendientes a obtener los máximos rendimientos.

Esta área tiene como función primordial obtener recursos que le sirvan de soporte a la empresa para invertir ó disponer del capital en casos de emergencia y así obtener el más alto rendimiento que le beneficiará a la empresa en general.

**2.- Recursos humanos.** A través de esta función se coordinan y optimizan las habilidades, los conocimientos y las experiencias de todas las personas que trabajan en la empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia. Se establecen mecanismos para tratar al personal y lograr su óptimo desarrollo dentro de la organización, así como para mejorar su grado de satisfacción y pertenencia dentro de la compañía.

Por medio de esta área se capacita al personal que labora en la empresa, para que desarrollen sus habilidades y así retribuirlos con buenos sueldos y salarios para satisfacer su estancia dentro y fuera de la empresa.

**3.- Producción.** La producción y la fabricación de un bien o servicio conforman la administración de operaciones. La función de operación comprende todo el proceso que se sigue desde que llega la materia prima hasta que ésta se convierte en un producto terminado. En las empresas de servicio esta función es conocida como operación.

Esta área se refiere a llevar a cabo cierto proceso para la producción de algún producto, desde la materia prima hasta que el producto es terminado y así lograr la satisfacción de los consumidores finales.

**4.- Mercadotecnia.** Si existe un punto clave dentro de la dirección de una empresa, ésta es la mercadotecnia. La función de mercadotecnia abarca todo el ciclo de ventas y distribución desde la planeación del producto hasta la investigación de mercados, el almacenamiento, el contacto con distribuidores y la colocación del producto en los centros de distribución.

A través de esta área se lleva a cabo la planeación del producto, llevando a cabo una investigación de mercado, y se establecen ciertas medidas de publicidad, analizando precios y promocionando el producto.

**5.- Sistemas.** El área de informática o sistemas es impredecible para el manejo y control de la información dentro de la organización. Esta área puede ser staff o lineal e incluirse en alguna de las otras áreas funcionales, dependiendo de la magnitud y volumen de información, así como de las características de la empresa. Las principales actividades que se efectúan en esta área son: análisis y diseño de sistemas, banco de datos, procesamiento, edición, mantenimiento de hardware y telecomunicaciones. (MÜNCH, 2003: 30-31)

A través de esta etapa, se maneja la información dentro de la organización, aportando un manejo y control en sus principales actividades.

Las áreas funcionales se relacionan directamente con la empresa, para lograr sus objetivos, y conocer mejor las funciones que se desempeñan en cada departamento, independientemente de su tamaño o estructura, y estas áreas varían de acuerdo a sus características y elementos con los que cuenta la empresa.

### **3.7 Elementos de la empresa**

Toda empresa cuenta con ciertos elementos, los cuales nos dan una mejor perspectiva acerca de la distribución y otorgamiento de empleos, es por ellos que sus elementos dependen de ciertos recursos como son:

**3.7.1 Recursos Financieros.** El inicio de un negocio, su funcionamiento, las mejoras y las inversiones que se requieren durante su marcha exigen la existencia de capital. Durante su arranque, toda empresa exige la necesidad de un capital suficiente para poder esperar sin dificultades las primeras ventas y sus beneficios. Las ventas dependen del tiempo, de la calidad y los precios del producto, de la publicidad, de la comercialización y, a veces, simplemente de la suerte.

Para que una empresa comience bien sus actividades, deberá contar con un buen financiamiento, ya sea por parte de los inversionistas o de los propietarios.

**3.7.2 Recursos humanos.** El factor humano es el elemento clave para lograr los objetivos de cualquier organización. El personal debe ser seleccionado con base en las cualidades y los conocimientos necesarios para desempeñarse eficientemente.

Para que una empresa logre satisfactoriamente sus objetivos, debe valerse del esfuerzo humano, ya que este ayudará según sus habilidades y características propias para que la empresa sea más eficiente.

**3.7.3 Recursos Materiales.** Estos recursos incluyen inmuebles, maquinaria, herramientas, equipo y materias primas:

**a) Materia prima:** La ubicación cerca de los proveedores es un factor claramente deseable porque asegura una buena disponibilidad de materias primas. El abastecimiento de éstas, con la calidad y el precio óptimos, asegura una operación adecuada de cualquier empresa.

**b) Planta y oficinas:** El éxito o el fracaso de la empresa puede provenir de este factor. Es determinante para el futuro empresario considerar lo siguiente:

- ✘ Conseguir, comprar o rentar un edificio.
- ✘ Tipo de producto o servicio.
- ✘ Proximidad de la materia prima, de los proveedores y clientes.
- ✘ Servicios públicos, tales como electricidad, agua, teléfonos, alumbrado público, gas, vigilancia, drenaje y carreteras.
- ✘ Maquinaria, equipos y herramienta.
- ✘ Disponibilidad de servicios adecuados de transporte y expansión física.

**c) Distribución de la planta:** Para determinar la distribución de las instalaciones, se debe tomar en cuenta el tipo de sistemas de producción, que incluye la organización de la máquinas, los hombres, las herramientas, la materia prima, el tipo de trabajo y producto, así como los recursos disponibles.

Los recursos materiales incluyen todo lo que es la materia prima, equipo de oficina y distribución de la planta, estos nos servirán como base ya que la materia prima nos proporcionará el abastecimiento de los productos o servicios, el equipo nos propiciará la expansión física de la empresa; así como determinar el tipo de instalaciones de acuerdo a su distribución.

**3.7.4 Recursos tecnológicos.** El análisis y aprovechamiento de la tecnología necesaria para optimizar todos los recursos son indispensables para la producción de artículos y servicios realmente competitivos. (MÜNCH, 2003: 29)

A través de la tecnología, se podrá mejorar la eficiencia de la empresa, tanto en sus operaciones como en sus actividades.

Los elementos ayudan a satisfacer las necesidades de la empresa, a través de ciertas cualidades que se utilizan para que la información obtenida, pueda especificar a cualquier empresa u organización.

A través de este capítulo se ha dado a conocer la empresa así como sus características esenciales.

La empresa es una entidad económica que proporciona bienes y servicios para satisfacer las necesidades de las persona. Esta se ha ido desarrollando económicamente y viene a ser una fuente de sustento para los empleados.

Sus características forman parte de los objetivos y factores que se encuentran coordinados entre sí para mejorar la eficiencia de la empresa. Y estas son clasificadas de acuerdo a sus funciones, actividades, naturaleza, tamaño y al capital con que cuenta.

Las áreas funcionales ayudan a distribuir el trabajo en la organización, el cuál se hará menos tedioso para el mejor funcionamiento en cada departamento o área y así lograr satisfactoriamente los objetivos planeados.

Así como sus elementos satisfacen las necesidades que tenga la empresa, ya sea en financiamiento como en el esfuerzo humano, así mismo la tecnología hace que haya mayor eficiencia en todas las actividades que realiza la empresa y en sus operaciones.

Al establecer el significado de empresa y sus principales cualidades, ahora se determinará el por qué viene a ser importante la administración en una empresa agropecuaria.

## **CAPÍTULO IV**

### **ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA**

La administración agropecuaria emplea ciertos principios y técnicas, para relacionarlos con los recursos, tanto físicos como humanos con los sistemas de producción, proceso, mercado, distribución y consumo de productos de la administración en la empresa agropecuaria.

#### **4.1 Antecedentes de administración en la empresa agropecuaria**

La administración en la empresa agropecuaria ha ido evolucionando con el paso del tiempo, a través de esta se podrá dar respuesta a problemas agropecuarios que surjan en la empresa, mediante un proceso continuo de administración.

Anteriormente no se acostumbraba llamar empresario al productor agropecuario. Si bien la presente década está marcando una profunda transformación en la forma de pensar del productor, queda aún un largo camino por recorrer hasta poder afirmar que el mismo ha dejado de ser un gerente de producción y se ha transformado en un gerente general.

Existen distintas fuentes de riesgos en agricultura los cuales pueden resumirse dentro de tres grandes áreas de administración: producción, comercialización y finanzas.

No se tiene duda de que existen muchos productores que tienen un buen manejo de todos los aspectos de su negocio, pero también estamos convencidos de que muchos de ellos tienen que realizar importantes esfuerzos para estar acorde con los tiempos que corren, de modo que puedan asegurar la supervivencia y el crecimiento de sus empresas.

(<http://www.bcr.com.ar/pagcentrales/publicaciones/images/pdf/agropecuaria.PDF>)

Se podrá concluir que los antecedentes de la administración agropecuaria incorporan ciertas técnicas y herramientas para que posibiliten al empresario agropecuario, a tomar las decisiones correctas respecto a su negocio, ya que esta viene a involucrar la solución de problemas agropecuarios que puedan surgir en la administración de una empresa agropecuaria.

#### **4.2 Definición de administración en la empresa agropecuaria**

La administración en la empresa agropecuaria podrá implicar cierta integración a través de un conjunto de conocimientos entre diversas disciplinas, como podrían ser finanzas, biología, derecho, entre otras, ya que estas nos aportarán datos para llevar a cabo la planeación y control de la empresa agropecuaria.

“Proceso de planeación y organización que lleva consigo la responsabilidad de integrar, dirigir y controlar en forma eficiente, las actividades de una explotación agropecuaria con una finalidad específica”. (AGUILAR, 1987: 55)

Según este autor la administración en la empresa agropecuaria es un proceso administrativo en el que se llevan a cabo ciertos planes para que estos sean organizados y dirigidos con responsabilidad, para controlar las actividades de la empresa con eficiencia para el logro de sus objetivos.

“La administración de empresas agropecuarias es una disciplina y un arte, cuyo objetivo es integrar y aplicar un conjunto de ciencias y campos de estudio y la tecnología agropecuaria a la solución de los problemas administrativos, sociales, culturales y de la eficiencia físico-económica de la producción dentro de la empresa agropecuaria”. (GUERRA, citado por Aguilar, 1987: 56)

A través de la administración en empresas agropecuarias, se darán soluciones a problemas administrativos que surjan y así integrar un campo de estudios.

“La administración agropecuaria está relacionada con las decisiones que afectan la rentabilidad de la empresa agraria”. (CASTLE, citado por Aguilar, 1987: 56)

El administrador deberá tener en claro la responsabilidad en cuanto a la toma de decisiones, ya que éstas son primordiales para llevar a cabo el manejo adecuado en la empresa agropecuaria y evitar así posibles desviaciones.

La administración en la empresa agropecuaria, no es más que el trabajo que se realiza a través del esfuerzo humano y que se orienta al medio agrícola y ganadero, en el cuál la toma de decisiones es de suma importancia para lograr los objetivos que se planean dentro de la empresa mediante el buen desempeño del empresario agropecuario.

#### **4.3 ¿Que debe hacer un empresario agropecuario?**

Un empresario agropecuario deberá establecer ciertas medidas para tomar la mejor decisión en la empresa, y así lograr los objetivos que se plantean seleccionando entre las mejores alternativas.

Existen distintas definiciones dadas a un empresario o administrador: “Tomar decisiones que incrementen la utilidades”, “realizar el mejor uso de los recursos disponibles”, “lograr alcanzar los objetivos planeados”, etc. De estas definiciones podemos extraer tres pasos bien diferenciados:

 **Objetivos establecidos.** Lo primero que debe tener en claro el empresario agropecuario es el establecimiento de objetivos para su negocio.

Los objetivos sirven de guía al administrador y deben ser tenidos en cuenta al momento de tomar cada decisión, de modo de poder contrastar si las consecuencias de un curso de acción conducen mejor al logro de los objetivos que cualquier otro. Cuando establecemos objetivos, es muy importante tener en cuenta los siguientes puntos:

📌 **Deben ser escritos:** De modo que todas las personas involucradas puedan conocerlos y poder contrastarlos con la realidad en el futuro, para establecer si se han logrado o no.

📌 **Deben ser específicos:** Por ejemplo tratar de incrementar las ganancias por año.

📌 **Deben ser mensurables:** El objetivo de incrementar las ganancias por año es mensurable, de modo que año a año el administrador puede fácilmente establecer el grado con que el objetivo fue alcanzado.

📌 **Deben tener plazo para su logro:** “Incrementar las ganancias al doble en los próximos dos años” es mejor que no establecer el plazo para el logro del objetivo.

Si bien toda empresa tiene por objetivo ganar dinero, existen distintas formas expresarlo, e incluso en la actividad agropecuaria podemos encontrarnos además con otros objetivos como son:

🐾 Supervivencia de la empresa.

🐾 Maximizar utilidades, lograr el mejor el retorno sobre la inversión posible.

🐾 Mantener o incrementar en nivel de vida.

🐾 Incrementar el ingreso neto.

🐾 Reducir deudas, trabajar sin deudas.

🐾 Mantener ingresos estables, establecer el ingreso mínimo para un año determinado.

🐾 Pasar la explotación agropecuaria a la próxima generación.

🐾 Incrementar el tiempo libre.

- Incrementar el tamaño de la explotación, adicionar tierra.
- Mantener la fertilidad del suelo y los recursos hídricos.

Algunos objetivos pueden estar en conflicto con otros, lo que hace aún más necesario que estos sean muy específicos. Dichos objetivos son indispensables para el lograr las metas que se fije la empresa en un determinado tiempo, y estos se logran mediante el esfuerzo humano.

📌 **Recursos limitados.** El administrador debe considerar los recursos con que cuenta para el logro de los objetivos.

Al tiempo de establecer éstos debe tenerse en cuenta la cantidad de tierra, trabajo y capital disponible, de modo que los mismos están basados en la realidad de cada negocio en particular y no sea simples expresiones de deseo.

Otro de los recursos que debe ser tenido en cuenta es la capacidad de administración del negocio. El establecimiento de los recursos existentes y la posibilidad de ampliación de los mismos es una de las principales responsabilidades del administrador agropecuario.

Para poder lograr los objetivos será necesario contar con los recursos necesarios para llevar a cabo estos, así como contar con la capacidad necesaria para poder administrar dicho negocio.

 **Seleccionar los mejores usos alternativos de los recursos disponibles.**

Desafortunadamente encontrar el camino más corto y seguro entre los muchos posibles no es una tarea fácil. Esto es así porque los recursos disponibles son factibles de muchos usos alternativos, teniendo el administrador que poner toda su capacidad en pos de lograr la mejor combinación de éstos de modo que se adaptan más adecuadamente al logro de los objetivos.

Para lograr los objetivos se tendrá que decidir entre las mejores alternativas para que estos se realicen satisfactoriamente.

El empresario agropecuario debe hacer que las utilidades de la empresa se incrementen a través de una buena toma de decisiones, y obtener los mejores recursos para lograr alcanzar los objetivos de la empresa, seleccionando entre las mejores alternativas, identificando las funciones que desempeñará el administrador agropecuario.

#### **4.4 Funciones del administrador agropecuario**

El papel básico y más importante del administrador agropecuario es tomar y llevar a cabo “decisiones” agrícolas y ganaderas. La administración agropecuaria es un proceso que involucra los siguientes pasos:

- 1.- Localización del problema.
- 2.- Observar y analizar diferentes alternativas de acción.
- 3.- Decidir qué alternativa ha de tomarse.

4.- Efectuar los pasos necesarios para llevar a cabo la decisión seleccionada.

5.- Aceptar la responsabilidad de los resultados de esa decisión. (AGUILAR, 1987: 56)

De esta manera, los propietarios que reciben adecuados señalamientos en materia técnica harán una evaluación cuidadosa antes de llegar a una decisión y poseer la iniciativa bien dirigida para llevar a cabo los mejores planes en beneficio del futuro productivo de su explotación agropecuaria. El administrador técnico de una empresa agropecuaria actuará normalmente en tres aspectos:

1.- Como planificador del establecimiento de una empresa nueva, o una ya establecida con el fin de desarrollarla mejor.

2.- Como organizador y director de los programas administrativos médicos y zootécnicos en beneficio del mejoramiento de la empresa y,

3.- Como responsable ante el propietario, de las actividades de anteriores analizando los resultados que se obtengan de los programas llevados a cabo en la misma explotación. (*Ibid*: 58)

Las funciones del administrador agropecuario nos dan una idea de lo que éste realiza, el planear es su función principal y la más importante ya que a través de dicha planeación se lleva a cabo la organización de lo que se pretende hacer y poder dirigir el funcionamiento del proceso planeado y llevar el control adecuado a través de ciertas medidas, la cuales nos proporcionarán nueva información determinando las características y cualidades con que cuenta el administrador agropecuario.

#### **4.5 Proceso de toma de decisiones agropecuarias**

El proceso de toma de decisiones en una empresa agropecuaria es indispensable, ya que a través de éste se podrán hacer ajustes y cambios en las actividades para la mejor realización de los objetivos planeados.

El proceso de asignación de recursos escasos a los usos alternativos posibles requiere tomar múltiples decisiones. Aún el hecho de dejar que las cosas sucedan por sí solas sin intervención alguna del administrador agropecuario constituye una decisión, aunque difícilmente la más acertada.

Podemos formalizar el proceso de toma de decisiones dentro de una secuencia ordenada de pasos a seguir, teniendo en cuenta que antes del comienzo del proceso deben estar claramente establecidos los objetivos perseguidos. Suponiendo que conocemos los objetivos a seguir, la secuencia sería la siguiente:

**1. Identificar y definir los problemas y oportunidades.** Para poder identificar claramente los problemas se plantearon algunas preguntas como:

¿Desarrolla una actividad agrícola, ganadera o mixta?

¿Qué proporción se dedicará a la agricultura?

¿Qué cultivos se producirán? ó en su caso ¿Con que ganado se trabajará?

¿Qué tecnología se aplicará en el proceso productivo?

¿Qué estrategia de comercialización se aplicará?

¿Cuál será la estructura de financiamiento de la empresa?

Indudablemente estas cuestiones representan sólo una mínima parte de los conflictos que se generan en toda actividad. Otra forma de identificar problemas es observar las cosas que están sucediendo y encontrar las diferencias ente lo que es y lo que debería ser.

Una vez identificados, los problemas deben ser claramente definidos, minimizando de ese modo el tiempo requerido en los siguientes pasos del proceso de toma de decisiones.

El poder detectar los problemas a tiempo, nos ayudará a evitar desviaciones

**2. Recolectar datos de información.** Una vez que el problema ha sido bien definido, se debe proceder a la búsqueda de datos que estén relacionados con el problema planteado. La mayoría de las veces los datos por sí solos no nos dicen mucho, siendo necesario someterlos a un proceso de clasificación, ordenamiento y análisis. Como resultado de este proceso obtendremos la información que nos guiará en la solución del problema.

(<http://www.bcr.com.ar/pagcentrales/publicaciones/images/pdf/agropecuaria.PDF>)

Ya que se detecto en donde se ubica dicho problema, se procederá a analiza datos que se encuentren relacionados con este, y así establecer la mejor alternativa de solución.

**3. Identificar y analizar las soluciones alternativas.** Una vez que el administrador cuenta con la información disponible debe realizar un listado de las posibles soluciones al problema planteado. Es en ésta oportunidad donde el administrador debe poner toda su creatividad en funcionamiento, no debiendo descartarse alternativas por motivos culturales o de tradición.

Se analizarán las todas las alternativas de solución con que se cuenten, para elegir entre la mejor y así llevar a cabo el proceso de toma de decisiones idóneo.

**4. Tomar la decisión.** La alternativa que mejor se adapte con los objetivos perseguidos debe ser seleccionada. Sin embargo, no siempre es una cuestión obvia. Muchas veces en éste punto debemos retroceder algunos pasos y redefinir el problema o generar más información.

La función principal de un administrador es llegar a tomar las decisiones correctas, las cuales se escogen a través de buenas alternativas de acción y ciertas estrategias que brinden el logro de os objetivos planeados.

**5. Implementar la decisión.** Una vez elegido un curso de acción debe ser puesto en práctica. Los recursos deben ser adquiridos y los planes deben llevarse a cabo. Tomar una decisión y no implementarla es lo mismo que no tomarla.

Al tomar la decisión definitiva, esta deberá emplearse de inmediato, ya que esto ocasionara un resultado favorable a la empresa.

**6. Evaluar resultados.** Los administradores deben analizar constantemente las consecuencias de sus decisiones, de modo de detectar rápidamente los desvíos que se producen cuando los resultados no coinciden con lo originalmente proyectado. Incluso buenas decisiones tomadas en un determinado momento tiene malos resultados y deben modificarse.

Para que una empresa se vea favorecida, es necesario establecer buenas alternativas de solución, para poder tomar la decisión correcta y que proporcione así los resultados esperados.

Cualquier administrador agropecuario debe tomar decisiones que beneficien a la empresa, para que los rendimientos de esta sean efectivos y obtengan los resultados esperados para el logro de los objetivos, clasificando las decisiones según sus características.

#### **4.6 Clasificación de las decisiones agropecuarias.**

La clasificación de las decisiones son indispensables, para saber elegir entre la mejor. Son varias las clasificaciones de las decisiones que pueden ser utilizadas en la administración de la empresa agropecuaria y es necesario mencionar algunas características útiles para clasificar las decisiones que comúnmente enfrenta el propietario. Las decisiones se clasifican por su:

**a) Importancia:** Es lógico que las decisiones varíen según su importancia, la de una decisión puede medirse por la magnitud de la ganancia potencial o de la pérdida que ocasiona.

**b) Frecuencia:** Las decisiones varían también según la frecuencia de su realización. Por ello, tales decisiones deben volverse rutinarias.

Muchas decisiones en cualquier empresa agropecuaria consideradas en forma aislada, no son de gran importancia, pero en razón de su constante repetición, su efecto acumulativo sí ha de ser.

**c) Inminencia:** El costo resultante de esperar no es igual en todas las decisiones. Si es bajo, puede esperar hasta que tengamos más información disponible con respecto a determinado curso de acción. En otros casos lo realmente importante es actuar con rapidez.

**d) Revocabilidad:** Una vez llevadas a la práctica algunas decisiones, pueden ser revocadas solamente a un costo considerable. En consecuencia, el empresario con la ayuda de una atinada dirección administrativa y técnica sin necesidad de afrontar cambios drásticos y costosos en las operaciones, elegirá un tipo de actividad que le permita flexibilidad en el planeamiento, cuando especiales circunstancias lo requieran.

**e) Otras alternativas disponibles:** Algunas situaciones presentan una multitud de opiniones posibles en la toma de decisiones, pero otras solamente ofrecen dos alternativas. Cuando la posibilidad de elegir es múltiple, hay que llevar a cabo la eliminación de los propósitos menos interesantes y concentrarse en unas pocas alternativas factibles para su posterior y cuidadoso estudio y análisis.

#### **4.7 Características y cualidades del administrador agropecuario**

Para que un administrador agropecuario tenga éxito en su empresa y desarrolle correctamente cada una de sus actividades es necesario que este cuente con ciertas cualidades, las cuales irá empleando a través de ciertas características.

En realidad deben tenerse las características requeridas para tener éxito en cualquier actividad, tales como buena salud, física y mental, ambición e inteligencia. Adicionalmente, algunas características que son de suma importancia para tomar y llevar a cabo las decisiones son:

**4.7.1 Habilidad para analizar y meditar sobre cualquier problema (Capacidad intelectual).** Ya sabemos que el papel central del administrador es tomar o ayudar a tomar decisiones. Las decisiones de mayor importancia deben tomarse sólo después de un cuidadoso análisis y una evaluación de las alternativas posibles.

Para que una persona sea responsable administrativamente, deberá saber tomar decisiones acertadas, ya que estas forman una parte esencial en la administración agropecuaria.

**4.7.2 Habilidad para tomar la acción y ejecutar las labores.** Una de las características más importantes de la función del administrador es ver que las cosas se hagan una vez que la decisión ha sido tomada. (AGUILAR, 1987: 65)

Esta característica nos dice que una vez que ya hemos tomado la decisión y elegimos entre la mejor alternativa debemos observar que las cosas se hagan correctamente y de acuerdo a lo ya planeado.

**4.7.3 La iniciativa necesaria para lograr nuevos conocimientos.** El administrador agropecuario no puede adquirir una gran cantidad de conocimientos técnicos, económicos y luego dejar de aprender. Los hechos pronto perderán actualidad en esta época de rápidos y novedosos cambios. El conocimiento de todos los mejores métodos de hacer las cosas, es menos importante que estar al corriente a través de un continuo proceso de aprendizaje.

El administrador debe estar en constante capacitación, ya que los cambios se presentan constantemente y esto se da a través de un proceso de retroalimentación continua.

**4.7.4 Buena voluntad y habilidad para aceptar responsabilidades.** El administrador deberá contar con ciertas responsabilidades para poder delegar su autoridad, y tener voluntad para hacerlo, así como contar con un grado razonable de riesgos.

El administrador deberá ser capaz de delegar su autoridad a través de ciertas responsabilidades para poder resolver cualquier tipo de riesgo razonable que se le presente.

**4.7.5 Habilidad para comunicar.** En la Sociedad Moderna incluyendo desde luego dentro de ella al sector rural, es casi imposible vivir y trabajar sin tener contacto o relaciones sociales y de trabajo con otras personas. El administrador agropecuario competente debe tener la habilidad de comunicar sus ideas, decisiones, planes, metas y los resultados esperados a otras personas de una manera clara, sencilla y aceptable, pues en el caso contrario se dificulta mucho la buena ejecución de los planes y cualquier meta u objetivo por bueno y valioso que sea, difícilmente llegará al fin esperado.

El administrador debe estar en constante comunicación, ya que así tendrá mucho más habilidad para transmitir sus ideas y que estas sean puestas en marcha, así como ejecutar las decisiones planeadas para obtener los resultados deseados y lograr así los objetivos de la empresa agropecuaria.

**4.7.6 Capacidad de liderazgo.** La capacidad de liderazgo de un administrador rural es el medio por el cual se llega a decidir y guiar a las personas

par que ellas contribuyan al máximo para asegurar los objetivos finales de toda explotación. (*Ibid*: 66)

Esta característica es la base para establecer cualquier plan que se presente en la empresa, debido a que si se cuenta con la capacidad necesaria para delegar autoridad las decisiones que se tomen serán las más idóneas y contribuirán al logro de los objetivos ya establecidos.

El administrador agropecuario deberá contar con ciertas cualidades y características las cuales lo harán más responsable al tomar las decisiones y conocer los peligros y desviaciones que se pueden presentar en las actividades agrícolas y ganaderas, así como contar con la información necesaria para que la administración sea la más eficiente y satisfaga las necesidades de la empresa y de las personas.

Como se hemos podido ver en este capítulo, la administración para la empresa agropecuaria es un elemento principal, la cual nos ayuda a la toma de decisiones para lograr los objetivos planeados.

El empresario agropecuario debe tomar decisiones desde cómo sembrar un grano hasta el nivel de fertilización que se requiere, es por ello que los empresarios agropecuarios toman las decisiones más correctas para que los resultados sea los más favorables y prevenir así el riesgo que se pueden presentar en le transcurso del tiempo en cualquier cultivo.

La administración ayuda del todo a los empresarios agropecuarios ya que esta es una parte esencial para llevar a cabo todas las actividades agrícolas y ganaderas y cuyo objeto principal es el de conseguir los fines deseados y obtener mayor eficacia en lo que se hace.

Podemos darnos cuenta que la administración agropecuaria viene a ser una parte esencial en cualquier empresa debido a que nos ayuda a planear lo que se va a realizar a través de una buena organización por parte del empresario agropecuario, y dirigir lo que se pretende hacer para poder llegar a controlar correctamente cada una de las actividades que se van a realizar y evitar riesgos o problemas en los cultivos.

La administración en una empresa agropecuaria nos ayudará a identificar las principales necesidades que se presentan en el cultivo del aguacate, así como su importancia y otras características administrativas, las cuales analizaremos detalladamente a través del siguiente capítulo.

## CAPÍTULO V

### EL CULTIVO DEL AGUACATE

El aguacate es el principal cultivo en la región de Uruapan Michoacán, es por ello importante hablar de la historia y origen del aguacate ya que éste ha ido creciendo económicamente en esta región y es por eso que ahora se le denomina: Uruapan la capital mundial del aguacate.

#### 5.1 Historia y origen del cultivo del aguacate

Se puede mencionar antes de conocer la historia y origen del aguacate su morfología y taxonomía:

- ✘ **Nombre Común:** Aguacate, palta, cura
- ✘ **Nombre Científico:** Persea americana Mill
- ✘ **Familia:** Laurácea
- ✘ **Especie:** Persea americana
- ✘ **Origen:** México, y luego se difundió hasta las Antillas
- ✘ **Planta:** Árbol extremadamente vigoroso (tronco potente con ramificaciones vigorosas), pudiendo alcanzar hasta 30 m de altura. (Véase Anexo 1, Imagen 1)
- ✘ **Sistema radicular:** Bastante superficial
- ✘ **Hojas:** .Árbol perennifolio. Hojas alternas, pedunculadas, muy brillantes. (Véase Anexo 1, imagen 2)
- ✘ **Flores:** flores perfectas en racimos subterminales; sin embargo, cada flor abre en dos momentos distintos y separados, es decir los órganos femeninos y

masculinos son funcionales en diferentes tiempos, lo que evita la autofecundación. (Véase Anexo 1, imagen 3)

✘ **Fruto:** Baya unisemillada, oval, de superficie lisa o rugosa. (Véase Anexo 1, imagen 4)

✘ **Órganos fructíferos:** ramos mixtos, chifonas y ramilletes de mayo. El de mayor importancia es el ramo mixto.

([http://www.infoagro.com/frutas/frutas\\_tropicales/aguacate.htm](http://www.infoagro.com/frutas/frutas_tropicales/aguacate.htm))

La familia Laurácea perteneciente al orden Ranales, es considerada junto a otras como las más primitivas de las dicotiledóneas. Existen numerosas especies importantes desde el punto de vista económico, árboles que proporcionan maderas excelentes como el laurel y finísimos aceites esenciales; siendo el aguacate quizá la única de frutos comestibles.

El aguacate es una fruta, que pertenece a la familia de las Lauráceas y a las especies persea gratísima y persea americana mill. Se ha considerado como el centro de origen a las partes altas del Centro y Este Central de México correspondientes a los estados de: Nuevo León, Michoacán, Veracruz y Puebla así como en las partes altas de Guatemala y las Antillas.

La variedad Hass, particularmente importante por su alta comercialización, se obtuvo en la Habra, Heights, California por Rudolph G. Hass entre una población de segregantes y se considera que es un producto de cruce entre la raza guatemalteca y la raza mexicana.

El aguacate, de acuerdo a Williams (1977), se origina en partes altas del centro y este de México y partes altas de Guatemala. Esta región, incluida en lo que se conoce como Mesoamérica, es también considerada como el área donde se llevo a cabo la domesticación del mismo.

El aguacate era bien conocido por el hombre desde hace milenios; la evidencia más antigua de su consumo se encontró en una cueva en Coxcatlán, región de Tehuacan, Puebla, México y data de 7,000 – 8,000 A.C.

Las culturas antiguas también contaban con un buen conocimiento acerca del Aguacate y de sus variantes, se mencionan tres tipos de Aguacate, de acuerdo a su descripción:

1. **Aoacatl** Persea Americana var. Drymifolia (raza Mexicana)
2. **Tlacacolaocatl** Persea Americana var. Americana (raza Antillana), y
3. **Quilaoacatl** Persea Americana var. Guatemalensis (raza Guatemalteca).

Según el diccionario “Ahuacatla” quiere decir “Aguacate o árbol de Aguacate”, el postfijo “tla” quiere decir lugar, y se representa por los dientes en el tronco. Por lo tanto AHUACATLA O AHUACATLAN se traduciría como, **Lugar del árbol del Aguacate**; y posteriormente comenzó su distribución en el ámbito mundial.

El primer registro del aguacate en Europa es de Clusius en 1601, quien lo describe basado en árboles de origen y tipo mexicano desarrollados en Valencia, España. El aguacate se introdujo a Chile en 1850, a Sudáfrica en 1904 y a Israel en

1931. En México al parecer la primer huerta injertada tuvo lugar en el **Rancho de Santa Engracia** en Tamaulipas cerca de Cd. Victoria, lo cual se realizó en 1920 aproximadamente, de hecho algunos árboles todavía existen del injerto original del cultivo **Carmen** de la raza mexicana.

Y para los fines de 1940 el entonces Ing. Salvador Sánchez Colín introduce el cultivo Hass a México proveniente de Estados Unidos con la ayuda del Sr. Carl S. Crowford de California, así como otros clones.

La introducción de planta injertada en Michoacán tuvo lugar aparentemente en 1953 por el Sr. Antonio Martínez Camacho, Hass, entre otros. El aguacate es nativo de América. (TURNER, citado por Zúñiga, 2000: 1-4)

## **5.2 Definición del aguacate**

El aguacate es una deliciosa fruta, de la familia de las Lauráceas, un árbol nativo del hemisferio norte de México, es libre en colesterol y sodio.

Este es rico en vitaminas. También tiene mucha glutamina, que es un antioxidante que sirve para capturar radicales libres que pueden dañar nuestro organismo. (<http://www.obesidad.net/spanish2002/default.htm>).

“Son los cultivos o plantaciones cuyo ciclo vegetativo es mayor de un año, independientemente del número de cosechas que se obtengan, por ejemplo: alfalfa, caña de azúcar, coco, etc. En este concepto se incluyen los árboles frutales, plantaciones o magueyes que se encuentran en la vivienda del productor”.

“El Aguacate es un árbol que alcanza alturas hasta de más de diez metros, de hojas largas verde-oscuras-brillosas. Sus frutos se caracterizan por constituirse de formas que van desde ovalados-piriformes hasta estrechos en su parte superior y anchos en la posterior en forma de pera, de cáscara rugosa color verde pálido, durante su desarrollo, verde oscuro violáceo en su madurez, dependiendo de su madurez y tipo de variedad que se trate. Su constitución física interna es de una pasta verdosa cremosa al tacto, con semilla al centro. Cultivos de posible cobertura, siempre y cuando sea factible adaptar la metodología de acopio de información, es por ello importante conocer la importancia del cultivo del aguacate en Michoacán”. (INEGI, censo agrícola ganadero, 1999)

### **5.3 El cultivo del aguacate en Michoacán y su importancia**

La producción de Aguacate en Michoacán es la principal actividad económica. Considerando que Michoacán es el principal productor a nivel mundial de este fruto, por lo que a nivel regional el cultivo de este producto tiene una gran importancia en la economía y en lo social, ya que genera 40,000 empleos directos, la producción de aguacate esta orientada a la exportación principalmente.

Datos importantes del aguacate nos dicen que en Noviembre de 1997 a Febrero de 1998 se exportaron 6200 toneladas de aguacate Hass. Este se cotizó en \$2.53 caja de 11.3 kg. Estas exportaciones nos arrojan un incremento en las expectativas de los productores de un 24% y con una derrama económica de \$161,352, 750.33.

En Michoacán el cultivo del Aguacate tiene una superficie de 80, 128.60 ha bajo cartilla fitosanitaria. Se incluyen 22 municipios dentro del estado, con un número de productores mayor a los 10,000 y cuya producción no sólo es la más importante a nivel nacional, también en el internacional. (CESV, 2003)

### Esquema 5.3.1 Volumen de Producción del Aguacate en Michoacán

**TMCA 1992 – 2001 3.55%**

<b>Años</b>	<b>Michoacán</b>	<b>Nayarit</b>	<b>Morelos</b>	<b>México</b>	<b>Puebla</b>
<b>1992</b>	599,268	20,285	12,272	18,920	14,142
<b>1993</b>	569,875	23,137	14,286	17,222	13,855
<b>1994</b>	670,508	23,240	19,840	13,382	12,203
<b>1995</b>	663,636	25,056	19,717	13,936	12,767
<b>1996</b>	705,848	22,767	19,755	15,582	12,589
<b>1997</b>	637,631	17,012	18,463	15,209	12,119
<b>1998</b>	765,945	18,470	14,472	14,865	11,235
<b>1999</b>	773,762	15,677	16,393	13,714	12,780
<b>2000</b>	794,681	18,254	19,155	15,269	11,853
<b>2001</b>	820,224	21,875	23,823	13,307	12,485
<b>TMCA (%)</b>	<b>3.55</b>	<b>0.84</b>	<b>7.65</b>	<b>-3.83</b>	<b>-1.38</b>

**Fuente:** Servicio de información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera con datos de SIACON; SAGARPA

### Esquema 5.3.2 Rendimiento de Aguacate

(TON. /Ha.)

<b>Años</b>	<b>Michoacán</b>	<b>Nayarit</b>	<b>Morelos</b>	<b>México</b>	<b>Puebla</b>
<b>1992</b>	8.5	8.5	5.1	7.8	6.3
<b>1993</b>	8.6	9.8	6.0	9.6	6.0
<b>1994</b>	9.2	9.8	8.3	6.4	5.3
<b>1995</b>	9.0	10.4	8.3	7.4	5.6
<b>1996</b>	9.7	9.4	8.3	7.3	5.5
<b>1997</b>	9.8	7.5	7.8	7.4	5.3
<b>1998</b>	10.0	7.9	6.1	7.4	5.1
<b>1999</b>	10.1	6.9	6.9	6.8	5.3
<b>2000</b>	10.1	7.9	8.1	7.5	4.9
<b>2001</b>	10.4	9.5	10.0	6.6	5.2
<b>TMCA (%)</b>	<b>2.28</b>	<b>1.24</b>	<b>7.82</b>	<b>-1.72</b>	<b>-2.16</b>

**Fuente:** Servicio de información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera con datos de SIACON; SAGARPA

El cultivo del aguacate en el estado de Michoacán es una de las actividades agrícolas más importantes ya que en ésta entidad se cultiva la mayor extensión de aguacate del país y del mundo, siendo en Michoacán el principal cultivo el aguacate Hass.

#### **5.4 El Aguacate Hass en Michoacán**

La variedad Hass es el principal cultivo comercial en el mundo, es el aguacate que más se demanda a nivel mundial, ya que actualmente representa cerca del 95% de toda esta fruta que se produce en el mundo. (CONAFRUT, 1987)

El cultivo del aguacate Hass en el estado de Michoacán, ha alcanzado suma importancia, debido a que este tipo de cultivo es muy viable, ya que este cultivo es representado por un clima relevante como es templado, húmedo y subhúmedo. (Véase Anexo1, imagen 5)

Se conoce poco a cerca de la naturaleza en los diferentes cultivos del aguacate. El principal cultivo en Michoacán es el Hass, en este tipo de variedad se debe tener un principal cuidado en las condiciones climáticas, ya que en algunos lugares no se toman en cuenta las temperaturas, vientos, heladas, etc y esto viene a perjudicar al cultivo, es por ello muy esencial conocer más acerca del cultivo Hass en el estado de Michoacán.

La franja Aguacatera del Estado de Michoacán está localizada en la subprovincia fisiográfica Tarasca; ocupa 7,752 Km<sup>2</sup> y representa el 12.9% de la superficie estatal.

En el siguiente cuadro se muestra la adaptación del Aguacate Hass en Michoacán, en que contrasta el crecimiento del área cultivada con la disminución y

estabilización relativa de los Estados de Nayarit, Morelos, Puebla y México, que tiene más de 2,000 hectáreas dedicadas al Aguacate.

#### Esquema 5.4.1 Estados productores de Aguacate

<b>Estado</b>	<b>Superficie HASS</b>	<b>Producción TONELADAS</b>	<b>Rendimiento (TON / HASS)</b>	<b>Período Cosecha</b>
Michoacán	94,969	670,508	8.9	Jul-May
Nayarit	2,437	23,250	8.7	Jul-Sept
Morelos	2,392	19,840	9.4	May-Ago
Puebla	2,206	11,793	5.3	May-Ago
México	2,105	13,222	7.7	May-Ago
Sinaloa	1,289	11,343	8.8	Ago-Feb
Guanajuato	1,106	5,530	5.0	May-Ago

Fuente: ASSEAM 1997. Superficie, producción, productividad y período de cosecha en varios Estados de México.

De acuerdo con cifras oficiales Morelos, Yucatán, Sinaloa, Baja California Sur, Jalisco y Veracruz han superado a Michoacán en la producción promedio por Hectárea, aunque la producción en la mayoría de esos Estados no es con el cultivar Hass.

Los principales municipios productores de aguacate Hass en el estado de Michoacán se muestran en el siguiente cuadro:

### Esquema 5.4.2 Municipios productores de aguacate Hass en Michoacán

MUNICIPIO	SUPERFICIE HASS	NÚMERO DE PRODUCTORES	PRODUCCIÓN TONELADAS	RENDIMIENTO TON / HASS
Uruapan	15,373	2,289	151,192	9.8
Tancítaro	14,122	1,068	141,220	10.0
Peribán	12,779	1,701	127,790	10.0
Tacambaro	7,550	719	79,275	10.5
Ario R.	5,283	560	47,597	9.0
Salvador E.	4,831	382	50,725	10.5
Sn. Juan N.	4,622	336	43,909	9.5
Tinguindin	3,630	451	36,300	10.0
Los reyes	2,692	560	24,228	9.0
Tingambato	2,284	400	19,414	8.5
Zitácuaro	895	331	6,712	7.5

Fuente: ASEEAM 1998. Superficie, número de productores, producción, productividad en los municipios aguacateros de Michoacán.

Las exportaciones de Aguacate Hass en Michoacán se han incrementado de 11,101 toneladas en la temporada de 1991-1992 a un máximo de 49,165 toneladas, y en la temporada de 1998-1999 las exportaciones bajaron a 42,307 toneladas. (TÉLLEZ, citado por Zúñiga, 2000: 9-10)

Actualmente, Michoacán produce 800 mil toneladas de aguacate Hass. Éstas se cosechan en 21 mil 559 hectáreas por medio de mil 385 productores en 2 mil 27

huertas de los municipios de Tancítaro, Uruapan, Salvador Escalante, Nuevo Parangaricutiro, Peribán, Ario de Rosales y Taretan. (APEAM, diario de nuevo Laredo, 2004)

## **5.5 Manejo integrado del aguacate**

El manejo integrado en el cultivo del aguacate se dirige a los aspectos fitosanitarios del cultivo, logrando mejorar la producción en cuanto a cantidad y calidad, este propone aprovechar al máximo los recursos naturales como clima, suelo, agua y fenología del cultivo.

### **5.5.1 Suelo**

Los suelos más recomendados son los de textura ligera, profundos, bien drenados con un pH neutro o ligeramente ácidos (5,5 a 7), pero puede cultivarse en suelos arcillosos o franco arcillosos siempre que exista un buen drenaje, pues el exceso de humedad propicia un medio adecuado para el desarrollo de enfermedades de la raíz, fisiológicas como la asfixia radical y fúngicas como fitoptora. (Véase Anexo 1, imagen 6).

### **5.5.2 Siembra**

Al sembrar plantaciones nuevas, es recomendable sembrar un surco de una variedad con flor de tipo A por cinco surcos de otra variedad con flor de tipo B, para obtener mayor fecundación de flores y por tanto mayor número de frutos.

Los métodos más usuales de siembra o propagación del aguacate son por injerto y por semilla, aunque este último presenta una serie de desventajas como:

- ✍ Período productivo más tardío
- ✍ El árbol alcanza demasiado crecimiento
- ✍ Presentan segregación

Es decir las características de la madre no se propagan exactamente. El método más recomendable es por injerto en donde las características de la planta madre se transmiten exactamente a las plantitas nuevas. Las plantas injertadas pueden estar listas para su trasplante dos meses después de injertadas.

### **5.5.3 Fertilización**

En términos generales se debe aplicar el complejo nitrógeno, fósforo y potasio, en la **fertilización del aguacate**, se observa como referencia, de acuerdo a experiencias en Uruapan, algunas cantidades de elementos mayores, menores y cal que demanda el aguacate según la edad de los árboles y épocas de aplicación. (Véase Anexo 2, imagen 7).

Para definir la cantidad de abono que puede suministrarse a una plantación de aguacate, debe realizarse un análisis del suelo antes de establecerla y aproximadamente cada tres años, además del análisis foliar que es recomendable hacerlo cada año.

Estos análisis indicarán si los niveles de nutrientes en el suelo y en la planta son satisfactorios. Si el análisis del suelo indica un pH bajo y un porcentaje de aluminio intercambiable.

Los fertilizantes suministrados como fórmulas completas se deben aplicar en surcos u hoyos paralelos a la línea de plantación a 30 cm. de profundidad y a 20 cm. del gotero del árbol. ([http://www.infoagro.com/frutas/frutas\\_tropicales/aguacate.htm](http://www.infoagro.com/frutas/frutas_tropicales/aguacate.htm))

## **5.6 Controles Fitosanitarios**

En México se citan más de 50 especies de insectos y ácaros y 30 organismos fitopatógenos que afectan al cultivo, algunos en forma más severa que otros.

### **5.6.1 Enfermedades**

La más importante de las enfermedades del aguacate es la tristeza o marchitamiento del aguacate causado por el hongo (*Phytophthora cinnamomi*), es una de las enfermedades más devastadoras del aguacate en el mundo, se tiene reportes en donde la enfermedad terminó con plantaciones completas del cultivo. Pueden utilizarse patrones tolerantes a este hongo, como son: **POLVILLO O MILDIU** **OIDIUM SP** esta enfermedad por lo regular se presenta en tiempo de lluvias, en donde las hojas afectadas se deforman o arrugan y posteriormente aparecen en ellas manchas irregulares color negro grisáceo. (Véase Anexo 2, imagen 8).

### **5.6.2 Plagas**

Taladrador del tronco *Copturomimus perseae* Gunthe Esta especie taladra el tronco, ramas y crecimientos nuevos. El ataque se manifiesta por la presencia de serrín blanco fuera del orificio que producen. Esta plaga puede provocar la muerte del árbol. (Véase Anexo 2, imagen 9).

### **5.6.3 Malezas**

Las malezas como en todos los huertos son indeseables ya que además de todas las desventajas que causan con la competencia, contribuyen a crear un medio favorable para que se establezcan algunas plagas y enfermedades al cultivo.

El control mecánico se puede aplicar ampliamente en las zonas libres o en áreas ubicadas entre plantas, pues en esta zona es casi nula la presencia de raíces y en la parte donde se encuentra el árbol hacer un control manual con machete o cuma.

En cuanto al control químico durante los primeros años no es aconsejable. Se recomiendan productos a base de Glifosato el cual es no selectivo pero de acción sistémica, teniendo presente la recomendación hecha con el ingrediente anterior.

#### **5.6.4 Riesgos en el amarre de la planta del Aguacate Hass**

El cultivo Hass se caracteriza por presentar un mayor porcentaje de amarre de fruto que los otros dos cultivares, posiblemente debido a la diferencia en el vigor de los árboles.

Por otra parte, Whiley (1990) ha demostrado que las hojas de aguacate Hass se convierten en exportadores netos cuando alcanzan el 80% de su tamaño final, esto es, después de más o menos 40 días. La máxima eficiencia fotosintética se alcanza alrededor de los 60 días después del rompimiento de la yema, cuando la caída de frutos ya se estabilizó y ha observado también una fuerte correlación entre el pico de caída de frutos y la fase de demanda del brote en primavera, lo que sugiere que la disponibilidad de fotosintatos puede estar limitada durante el período inicial de amarre de fruto, al menos, en los subtrópicos húmedos.

Las plantas de acuerdo con su edad, tamaño y densidad del follaje presentan diferencias en cuanto a sus exigencias hídricas, en función a la época del año y del estado fisiológico en que la planta se encuentre.

En plantas jóvenes, el sistema radical es reducido por lo tanto, las exigencias hídricas se deben suministrar en pequeñas proporciones pero en forma frecuente. Mientras que en las plantas adultas, las cuales poseen un sistema radical ya desarrollado con el cual exploran un mayor volumen de suelo, se deben aplicar mayores volúmenes de agua y con una menor frecuencia.

### 5.6.5 Sistemas de Riego

Los sistemas más empleados son el riego por surcos y por goteo. El riego por surcos estos deben correr paralelamente a la hilera de las plantas, las cuales deben estar rodeadas de un anillo de un metro de diámetro en plantas jóvenes.

Nunca deben de permitirse que el agua toque el tronco de la planta. De acuerdo al desarrollo de la planta los surcos de riego deben irse alejando del tronco hasta situarse al nivel de la proyección de la copa de los árboles.

La desventaja de este sistema es la susceptibilidad de la especie a *Phytophthora cinnamomi*, por lo que no debe permitirse que el agua con la que se riega vaya a otras plantas porque se disemina la enfermedad.

El riego por goteo está basado en la conducción del agua a presión hasta que llega a los puntos de dispersión, de donde el agua sale del sistema a través de boquillas de goteo sin presión.

Este sistema humedece solamente parte de la superficie del suelo. La profundidad de la humedad es función de la relación entre la cantidad de aplicación de agua y de la evapotranspiración, así como del tipo de suelo. Este método tiene la ventaja de economizar gran cantidad de agua. (*Ibid*)

## **5.7 Indicadores de producción del Cultivo del Aguacate**

No obstante el lento crecimiento de la población agrícola y su cada vez menor participación de la dinámica económica del país, ya que es una de las actividades que más ha contribuido a detener la súbita caída del producto agrícola ha sido la fruticultura.

Actividad que por características abarca e incide favorablemente en las fases de producción, transformación, comercialización y consumo de productos alimenticios en su estado natural e industrializado, tanto para el consumo interno como el externo, beneficiando a productores y consumidores del medio rural y urbano.

La producción aguacatera en Michoacán cumple con las características de la fruticultura nacional señaladas y mantiene un dinamismo de crecimiento acorde con la actividad.

La variedad Hass es el principal cultivo comercial en el mundo, es el aguacate que más se demanda a nivel mundial, actualmente representa cerca del 80% de toda esta fruta que se produce en el mundo y en el estado de Michoacán.  
([http://www.infoagro.com/frutas/frutas\\_tropicales/aguacate.htm](http://www.infoagro.com/frutas/frutas_tropicales/aguacate.htm))

## **CAPÍTULO VI**

### **Caso Práctico: Proceso Administrativo Agropecuario**

Con este capítulo se empezará el caso práctico, donde se aplicará lo visto en los capítulos anteriores, para poder llevar a cabo el análisis del proceso administrativo en la administración agropecuaria, y se podrá detectar el objetivo principal en la empresa Ferti-Cuara S.A de C.V en el cultivo del aguacate de la ciudad de Uruapan Michoacán el cuál deberá cubrir las necesidades agropecuarias, para facilitar la toma de decisiones.

#### **6.1 Planteamiento del problema**

La Administración en la empresa Agropecuaria es una ciencia pura y una ciencia aplicada. Es pura porque se ocupa de recolección, análisis y explicación de hechos y en el descubrimiento de principios; y es una ciencia aplicada porque incluye también, el planteamiento y la solución de problemas agrícolas concretos.

La función principal de la administración agropecuaria es la toma de decisiones por medio de un proceso continuo así como por medio de la clasificación, características y cualidades de un buen administrador y sus aspectos singulares para la solución de problemas agropecuarios.

En la actualidad Ferti-Cuara lleva adecuadamente el manejo del cultivo del aguacate, ya que esta empresa emplea todas las etapas del proceso administrativo, determinando ciertas expectativas para logra una mejor producción constantemente.

El actual proceso administrativo Agrícola se adapta a las necesidades del cultivo del aguacate, por lo cuál solo se pretenderá analizar el funcionamiento del mismo y detectar posibles mejoras para una mayor producción. La productividad en Ferti-Cuara se integra a niveles de competitividad y calidad total en el cultivo del aguacate; aplicando productos de fertilización adecuados.

Michoacán viene realizando esfuerzos desde hace años, para estructurar una política Agraria que contribuya a resolver los problemas de productividad en lo que se refiere al cultivo de aguacate. El contar con una Administración Agropecuaria en Ferti-Cuara que no se lleve correctamente podría provocar ineficiencia en la empresa y no mantener el proceso administrativo adecuado en lo que respecta al cultivo del Aguacate.

Este trabajo se enfocará a la realización de una investigación en el análisis del proceso de administración agropecuaria en el ramo agrícola, así como los resultados originados, analizando en qué medida se podrían detectar algunas mejoras tanto en el Huerto como en Ferti-Cuara.

Además de dar a conocer la estructura del proceso de administración agropecuaria así como algunos de sus objetivos y expectativas en el cultivo. Así mismo se analizará a detalle cada una de las etapas del proceso administrativo agropecuario. Luego entonces, el problema podría radicar en el mejor manejo del cultivo del aguacate para lograr una excelente producción, esto a través de un buen proceso de administración agropecuaria.

## **6.2 Objetivo General**

“Analizar el Proceso Administrativo Agropecuario de la empresa Ferti-Cuara S.A de C.V orientado al manejo del cultivo del aguacate en Uruapan Michoacán”.

Para poder lograr lo antes mencionado, planteamos los siguientes objetivos específicos:

## **6.3 Objetivos Específicos**

- ✍ Analizar el Proceso Administración Agropecuario de cada una de las actividades que se desempeñan en el Huerto y en Ferti-Cuara.
- ✍ Definir la estructura administrativa y su funcionamiento.
- ✍ Identificar la estructura organizacional de la empresa.

## **6.4 Hipótesis**

❖ El análisis del proceso administrativo en la administración agropecuaria podrá determinar el funcionamiento del manejo del cultivo del aguacate.

Y para comprobarla se utilizará la Observación Directa ya que por medio de esta se obtendrá información que no se puede obtener por otras técnicas y así observar la forma en como se efectúan las actividades y si se siguen todos los pasos específicos.

## **6.5 Metodología**

Para poder determinar los requerimientos, se hizo uso de 2 herramientas para la recopilación de la información: la entrevista y la observación directa.

La entrevista se utilizó debido a que es una herramienta que nos ayuda a obtener la mayor cantidad de información directamente con las personas que laboran en la empresa.

La observación directa porque nos ayuda a comprobar si la información recabada en la entrevista fue evidente y así poder cumplir con el análisis correcto respecto a la información obtenida. Además sirve para comparar los datos que se obtienen en la entrevista.

El análisis se realizó mediante encuestas directas a trabajadores de Ferti-Cuara y personal que labora en la Huerta, para ello se práctico primero, un estudio directo con Ferti-Cuara en el cuál se le cuestionó sobre procesos de producción del aguacate y del manejo adecuado de los productos que se implementan al cultivo del aguacate para una mejor producción.

Con base a los resultados del estudio se elaboraron los instrumentos de acopio de datos y se planeó el estudio de campo atendiendo al desarrollo vegetativo del cultivo del aguacate.

## **CAPÍTULO VII**

### **Caso Práctico**

#### **Análisis del Proceso Administrativo Agropecuario**

##### **7.1 Introducción al caso práctico**

Después de haberse hecho la investigación documental sobre administración, proceso administrativo, empresa, administración agropecuaria y el cultivo del aguacate, ahora se procede a realizar un análisis del proceso administración agropecuaria de la empresa Ferti-Cuara en el Huerto con respecto al cultivo del aguacate.

Este análisis se llevó a cabo por medio de la observación directa así como por una serie de entrevistas tanto a nivel directivo como de los demás trabajadores de la Huerta y de la empresa. Conociendo así el proceso de administración agropecuaria.

##### **7.2 Antecedentes de Ferti-Cuara S.A de C.V**

Originalmente ubicada en la calle de Priv. de Salazar #1 Col. La Magdalena, Ferti-Cuara S.A de C.V inició sus operaciones, prestando el servicio de Fertilizantes Líquidos e Hidrosolubles en la localidad de Uruapan Michoacán el 12 de Junio de 1999 con el nombre de Agro-Cuara, ahora denominada Ferti-Cuara fundada por su actual propietario el Ing. Manuel C. Cuara Ayala.

Las instalaciones son las mismas desde su inicio, haciendo sólo algunas pequeñas remodelaciones para obtener un mejor funcionamiento de la misma y

brindar así un mejor servicio a sus clientes y público en general; así mismo se ha creado una mejor imagen y prestigio.

La Empresa actualmente cuenta con 7 trabajadores los cuales ocupan diferentes puestos.

### **Esquema 7.2 Instalaciones de Ferti-Cuara**

Las instalaciones son amplias, y están adecuadas para el tipo de productos que se manejan, y se encuentra ubicada en una zona reconocida y donde los químicos no perjudican a la gente. Estas se encuentran ubicadas en Priv. de Salazar # 1 Col. La Magdalena C.P 60080 Uruapan, Michoacán Tel. (01) 452 52 8 62 64.

## **7.3 Datos Generales de la empresa**

### **7.3.1 Logotipo**

### **7.3.2 Misión**

Somos una empresa dedicada a la Venta y Aplicación de Fertilizantes Líquidos e Hidrosolubles en el ámbito empresarial, facilitando los servicios para contribuir a una mejora competitiva respecto al manejo de los diferentes Cultivos de la Región.

### **7.3.3 Visión**

Ferti-Cuara aspira a ser una Empresa promotora de políticas de Fertilización, así como en su caso de Fumigaciones Domésticas de calidad congruentes con las necesidades de nuestro Estado, para impulsar el desarrollo sustentable basado en el respeto a la diversidad étnica, cultural y equidad de género que cumpla con las expectativas de una sociedad Michoacana cada vez más demandante.

Esperamos llegar a ser referentes en los servicios, superando las expectativas del cliente y del público en general y porque no llegar a ser una Empresa Líder en Michoacán.

### **7.3.4 Objetivos específicos**

- 📄 Incrementar la productividad
- 📄 Mejorar los métodos de fertilización en los diferentes cultivos
- 📄 Proporcionar un buen servicio al cliente
- 📄 Mejorar las expectativas del cliente
- 📄 Transmitir conocimientos de fertilización
- 📄 Coordinar las necesidades de cada empleado
- 📄 Incrementar un buen clima organizacional

- 📄 Motivar al personal
- 📄 Mejorar el Servicio día con día

### **7.3.5 Valores organizacionales de Ferti-Cuara**

- ✘ Satisfacer las necesidades del cliente
- ✘ Generar calidad en los productos
- ✘ Impulsar el valor del cliente
- ✘ Mejorar los ámbitos de la Empresa
- ✘ Cambiar las expectativas de la sociedad
- ✘ Jugar un papel crucial de Ferti-Cuara en la Sociedad
- ✘ Decidir donde comprar o trabajar
- ✘ Asociarnos de manera digna
- ✘ Reducir tiempo y Recursos
- ✘ Elaborar leyes y regulaciones respectivas
- ✘ Esforzarnos más para convertir la ética en Genuina Prioridad Empresarial.

### **7.3.6 Políticas**

- 📄 Ejecutar procesos de capacitación y actualización permanentes
- 📄 Contribuir a minimizar los riesgos laborales
- 📄 Operar sobre normas y procedimientos

- ✍ Prevenir riesgos laborales
- ✍ Mantener los equipos de seguridad requeridos para cada tarea
- ✍ Mantener un buen ambiente Laboral
- ✍ Recomendar el uso de la fertilización adecuada para los diferentes cultivos

### **7.3.7 Normas**

- ✘ Uso permanente los equipos de seguridad
- ✘ Atender a las señales de prevención
- ✘ Evitar el acceso de visitantes al área laboral sin el uso de los implementos de seguridad
- ✘ Mantener el orden en el área de trabajo
- ✘ Establecer un orden en cuanto a horarios y disciplina dentro de la Empresa
- ✘ Atender debidamente a los clientes
- ✘ No violar la confianza de los empleados
- ✘ Manejar con mucho cuidado el Producto

### **7.3.8 Planes**

- ✍ Propiciar mejores conocimientos al Personal que labora en Ferti-Cuara
- ✍ Mejorar los métodos y técnicas de fertilización
- ✍ Establecer tiempo requerido para cada actividad
- ✍ Proporcionar procedimientos de evaluación
- ✍ Evaluar la competencia
- ✍ Obtener un mejor beneficio de la Organización

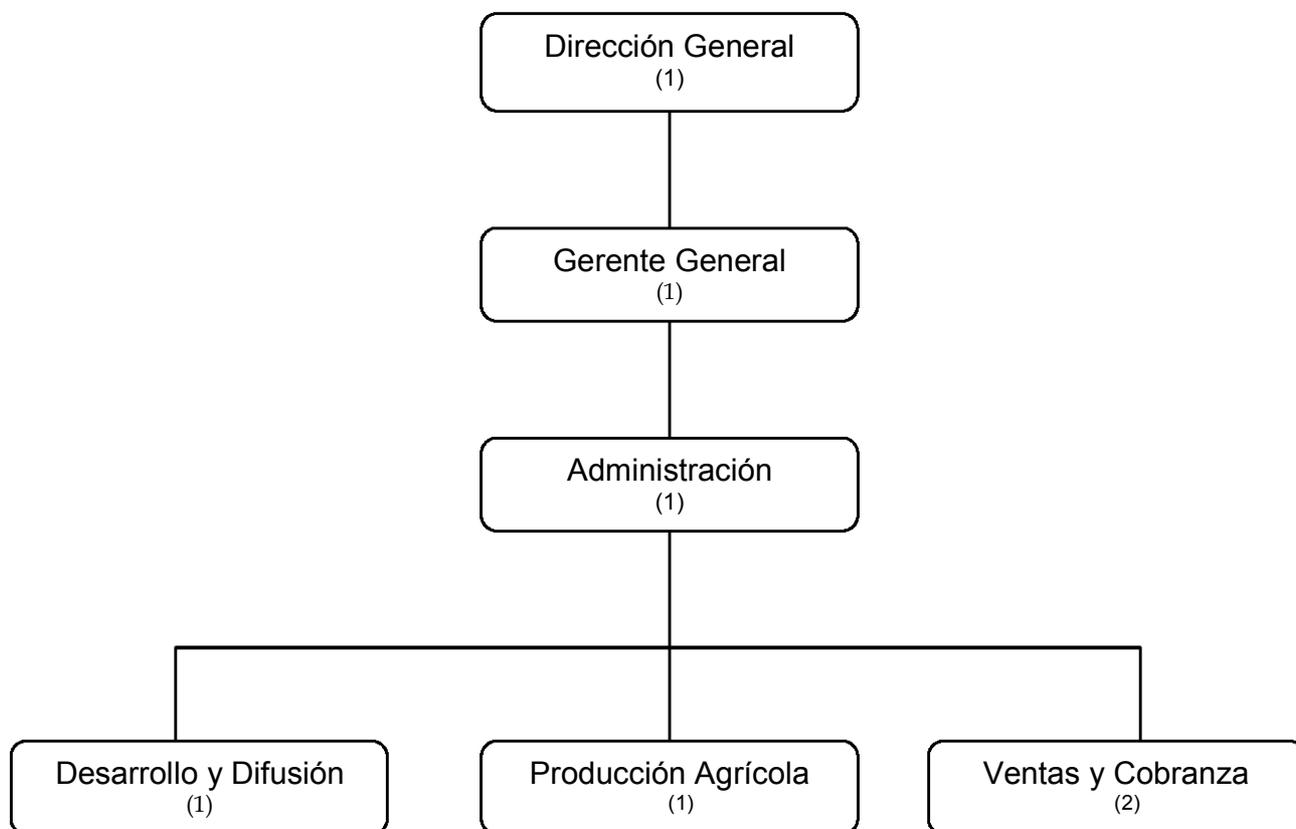
### **7.3.9 Filosofía de Ferti-Cuara**

La dirección que se lleva en Ferti-Cuara es un proceso mediante el cuál se basa a metas y objetivos que se fijan en un determinado momento y estas son fijadas siempre por medio de una buena decisión y con rapidez.

La coordinación está enfocada al Objetivo General y las actividades a realizar son muy bien coordinadas. Cuando Ferti-Cuara pasa por un problema éste se resuelve de manera positiva y por muy difíciles que estos sean, se les encuentra una solución.

El producto cuenta con una excelente calidad, ya que el producto que se distribuye está siempre en buenas condiciones y de no ser así se analiza que pasa y se encuentra la mejor solución. Este es distribuido en todo Michoacán y Guerrero.

## 7.4 Estructura organizacional de la empresa



**Fuente:** Dirección de la empresa

## 7.5 Funciones principales de la estructura organizacional

**7.5.1 Director General.** El cuál tiene como tarea principal tomar decisiones fundamentales para la Empresa, y autorizar la entrada y salida de Productos, para llevar un control adecuado acerca del funcionamiento de Ferti-Cuara y poder llevar a cabo la Supervisión; así como motivar al personal y saber delegar sus responsabilidades.

**7.5.2 Gerente.** Su tarea principal es saber delegar responsabilidades a los empleados y auxiliar a la dirección en el control de Ferti-Cuara para llevar a cabo un buen funcionamiento financiero, así como brindar atención a los clientes y proveedores.

**7.5.3 Administrador.** Que es el encargado de todos los aspectos financieros de Ferti-Cuara y elabora la nomina de los demás empleados, así como también brinda atención a los clientes y proveedores, y mantiene los precios actualizados de cada producto, al igual que controla el inventario para que este sea el adecuado.

**7.5.4 Jefe de Dpto. de Desarrollo y Difusión.** Atiende personalmente a los clientes; así como también vigila y difunde el producto en toda la zona de Michoacán, para que haya un desarrollo y promoción adecuada de los productos, y es el encargado también de elaborar los pedidos.

**7.5.5 Producción Agrícola.** Es la persona encargada de vigilar que el cultivo del aguacate se este dando en buenas condiciones y de vigilar que se le este dando el mantenimiento adecuado tanto al huerto como al cultivo.

**7.5.6 Encargados de Crédito, Cobranza y Ventas.** La existencia de 2 encargados de este departamento es que Ferti-Cuara cubre a toda la zona de Michoacán y el trabajo sería muy pesado para una sola persona, el cuál el contra con dos personas, el trabajo es más rápido y más eficiente.

La tarea principal de este departamento es organizar las notas que se van a cobrar en la fecha de vencimiento, y crear ventas al mayoreo en su área respectiva; así como llevar a cabo la elaboración de pedidos y pasarlos al área administrativa, salir a ofrecer el producto y al igual que llevar un control exacto de las cuentas por cobrar a través de una lista actualizada de cada producto.

El tipo de organización que maneja Ferti-Cuara es lineal ya se caracteriza principalmente porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, en este caso en el Director General que es quien toma las decisiones y tiene la responsabilidad de mando y este a su vez transmite y recibe información con respecto a clientes nuevos, cambios de productos, precios y la comunicación es rígidamente establecida.

## **7.6 Administración de Ferti-Cuara**

El Ing. Manuel establece medidas para tomar la mejor decisión en la siembra del cultivo del aguacate y selecciona las mejores alternativas para incrementar a su vez las utilidades de Ferti-Cuara. Los recursos con los que cuenta Ferti-Cuara implementados en el huerto con respecto al cultivo del aguacate han sido muy productivos, debido a que se lleva adecuadamente el proceso administrativo.

La administración se ve reflejada a través del personal que labora tanto en Ferti-Cuara como en el Huerto, ya que mediante el esfuerzo que realizan estas

personas se logran los objetivos que se plantean en un determinado tiempo y estos a su vez son coordinados a través del proceso administrativo agropecuario.

La administración se desempeña correctamente, llevando a cabo ciertas medidas que son necesarias para satisfacer las necesidades del cultivo y de la empresa.

La importancia de la administración radica en el encargado del departamento administrativo; así como en los demás trabajadores, y se desarrollan las habilidades de acuerdo a las funciones que desempeña cada uno y logrando los objetivos y las metas que se fija Ferti-Cuara para un mejor manejo del cultivo del aguacate en el Huerto.

Se puede concluir que la Administración llevada a cabo en el Cultivo del Aguacate hasta ahora ha sido aplicada correctamente, ya que ha proporcionado a Ferti-Cuara eficiencia y productividad año con año, debido a que también cuentan con un buen proceso administrativo agropecuario.

### **7.7 Importancia de la Administración Agropecuaria en Ferti-Cuara.**

La Administración Agropecuaria del Huerto esta orientada al esfuerzo de sus trabajadores y al medio Agrícola, estableciendo ciertas medidas para tomar la mejor decisión y elegir la mejor alternativa y el logro de sus objetivos, para el mejor manejo del cultivo del aguacate.

En cuanto a su Administración Agropecuaria el objetivo principal de esta Ferti-Cuara es mantener la fertilidad del suelo para lograr el desarrollo del buen cultivo del aguacate, aunque Ferti-Cuara también maneja el control de otros tipos de cultivos como son: Jitomate, Zarzamora, Fresa, entre otros.

El Ing. Manuel C. Cuara Ayala toma decisiones desde como sembrar la planta del aguacate, hasta el cuidado y el tipo de fertilización que se requerirá y los resultados constantemente le han sido favorables y siempre ha tratado de prevenir riesgos que se puedan presentar en el transcurso del cultivo del aguacate.

A través de su Administración Agropecuaria Ferti-Cuara identifica también las necesidades y características de este cultivo, las cuales son analizadas detalladamente para lograr un mejor cultivo año con año.

### **7.8 El Proceso Administrativo de Ferti-Cuara aplicado en el Huerto**

El proceso administrativo es la parte esencial que maneja Ferti-Cuara para llevar a cabo sus labores en el Huerto, ya que a través de el se realiza la administración. Este proceso se utiliza para realizar las actividades del huerto y este se repite basándose en el análisis de Ferti-Cuara.

El proceso administrativo es cerrado con retroalimentación continua. Pero también todas sus partes son simultáneas, dado que en un instante determinado

siempre hay (para distintas actividades) un presente, futuro y pasado tanto en el cultivo como en Ferti-Cuara.

Las cuatro partes en que Ferti-Cuara divide el proceso administrativo no sólo se diferencian en la fase de tiempo que abarcan en el cultivo del aguacate sino también en el objetivo perseguido con la ejecución de cada una de ellas.

A continuación se describirá cada una de las etapas que se implementan de acuerdo a las funciones que se desempeñan en el huerto y en cada uno de los trabajadores en Ferti-Cuara.

### **7.8.1 Planeación**

Para el Ing. Manuel C. Cuara Ayala y sus trabajadores es muy importante estar identificado con los objetivos que se van alcanzar en el cultivo del aguacate.

Por lo cuál la planeación en Ferti-Cuara llevada a cabo en el huerto determina los objetivos que se fijan en un determinado tiempo y de esta etapa parte para lograrlo, así mismo pronostican las actividades que se han de realizar en dicho huerto; es decir len lo que quieren hacer.

También se establecen ciertas condiciones bajo las cuales los trabajadores harán su trabajo y seleccionar así la mejor tarea de acuerdo a sus actividades para lograr las expectativas en el cultivo del aguacate.

Respecto a la toma de decisiones, Ferti-Cuara pronostica los hechos y situaciones que pueden hacer variar los diferentes cultivo, principalmente el cultivo

del aguacate, ya que dentro de cierto limite considera cierto tipo de producto que se han de aplicar para una mayor productividad.

Ferti-Cuara lleva a cabo la elaboración de un plan general, tanto para la empresa misma, como para el Huerto y encontrar así los mejores medios para el logro de un buen desempeño en el ambiente laboral, esto a través de las políticas con las que cuenta y ciertos procedimientos que serán necesarios para poder anticiparse a posibles problemas que se puedan dar en el cultivo del aguacate.

En la huerta la economía agropecuaria señala que los factores de producción (suelo, trabajo y capital) son eficientes y siempre van en relación con la demanda de los productos que pueden producir mejor al cultivo.

#### **7.8.1.1 Sistemas de Riego empleados en el Cultivo**

El Sistema de riego a través de surcos lo emplean a las plantas jóvenes evitando que el agua toque los troncos y según sea su desarrollo se va alejando este sistema de riego del tronco, situándolo hasta la copa de los árboles.

El riego por goteo humedece solo la parte del suelo y este se da en función a la cantidad de agua aplicada y el tipo de suelo y a través de este sistema Ferti-Cuara economiza gran cantidad de agua.

### **7.8.1.2 Costos de Producción**

El resultado por producción mide los beneficios o las pérdidas de las actividades llevadas a cabo durante el ciclo productivo, relacionando los rendimientos físicos con los resultados económicos y los ingresos netos así como los costos directos, por lo general no presentan mayores problemas para su determinación.

Las personas encargadas del manejo del cultivo del aguacate llevan a cabo un registro en el cuál consideran unidades Físicas como:

- ✍ Litros de Herbicida a aplicar
- ✍ Kg de Fertilizante
- ✍ Kg de Suplemento alimenticio
- ✍ Poda
- ✍ Riego

Después asigna los costos correspondientes a cada una de estas actividades y se obtiene el gasto directo de lo que se empleo en cultivo.

Estos factores Ferti-Cuara los considera al tomar las decisiones, ya que se tiene el conocimiento completo de estas condiciones antes de seleccionar el cultivo que se va a sembrar; en este caso en el cultivo del aguacate.

### **7.8.1.3 Siembra**

El método que emplea Ferti-Cuara en la siembra del cultivo del aguacate es a través de Injerto. El proceso que lleva a cabo para realizar este tipo de método es mediante la siembra del aguacate de la región (criollo) el cuál debe estar en buen estado de desarrollo, resistir plagas, enfermedades, sequías y una buena

producción, procurando riesgos, fertilización, control de plagas, así como de enfermedades y este tipo de variedad estará lista para ser injertada al alcanzar cierta altura y grosor adecuados.

Ferti-Cuara diagnóstica que la época más recomendable para este tipo de siembra es durante el inicio de lluvias, para lograr un buen crecimiento inicial. El distanciamiento de siembra lo emplean según el tipo de suelo, variedad y las características climáticas y el sistema de siembra utilizado es a base de Marco Real.

Una de las decisiones fundamentales es decidir la dosis de Fertilizante que se aplicará en el momento de la siembra ya que esto ayuda a un mejor desarrollo y a un cultivo eficiente.

#### **7.8.1.4 Fertilización Aplicada al Cultivo**

El complejo de Nitrógeno, Fósforo, Potasio y algunas cantidades de elementos mayores, menores y cal se aplican según la edad en la que se encuentre el árbol y la época.

La planeación que se maneja en el control de las actividades en estos casos es muy importante, ya que la experiencia de Ferti-Cuara es suficiente para una buena toma de decisiones y para sacar adelante el cultivo del aguacate.

El desempeño se mide tomando en cuenta los indicadores de gestión como eficacia, eficiencia, efectividad y equidad, ya que se produce el cultivo del aguacate

en la ciudad de Uruapan Michoacán en la época adecuada y se produce de acuerdo a las necesidades del cultivo. La planeación en el uso del suelo, crea condiciones para alcanzar un uso de la tierra sostenible y económicamente eficiente.

Mediante la planeación se determina también el cambio de acción más conveniente en el cultivo del aguacate. Mientras la planeación es delegada a otras personas dentro o fuera de la empresa (asesores), la decisión queda reservada al Ing. Manuel, que es quien debe asumir la responsabilidad tanto de la empresa como de la huerta con respeto a la siembra del cultivo del aguacate.

### **7.8.2 Organización**

Ya que el Ing. Manuel C. Cuara determinó que las acciones ya han sido determinadas, cumple con el trabajo distribuido o las actividades de trabajo en el campo.

Ferti-Cuara establece ciertas actividades, las cuales los trabajadores las llevan a cabo para lograr satisfactoriamente los objetivos fijados en el cultivo del aguacate, de acuerdo a las necesidades de la empresa, del agricultor y del cliente.

Se distribuye el trabajo de acuerdo a las actividades llevadas a cabo tanto en el huerto como en la empresa, pero a su vez los trabajadores se apoyan uno al otro y así han logrado los objetivos satisfactoriamente en un determinado tiempo.

A través de la estructura organizacional con la que cuenta esta empresa se coordinan las actividades y recursos de la misma, con el fin de facilitar el trabajo en el campo y lograr mayor eficiencia en el cultivo del aguacate.

El procesamiento de toda información acerca del cultivo del aguacate se reduce a una correcta estructuración. De esta forma se posibilita su fácil manejo.

El tipo de organización utilizada es de tipo lineal o militar, ya que se centraliza en una sola persona que es el Director General el Ing. Manuel C. Cuara Ayala, ya que él es el dueño de la empresa y del huerto y Gerente General en Guerrero, y es quien toma las decisiones, por lo tanto tiene la responsabilidad de mando ante los demás.

Respecto a los productos, las ventajas comparativas que establece Ferti-Cuara se dan según sus diferentes requerimientos y se desarrollan en aquellas áreas o regiones en donde los recursos físicos, económicos, sociales y en el medio ambiente favorecen mejor la producción en el cultivo de aguacate.

#### **7.8.2.1 Marco de Plantación**

El tipo de plantación a realizar lo basan fundamentalmente en su inclinación, que será más o menos regular y más o menos elevada con respecto a la horizontal.

En este caso, la superficie es plana, y se procede a una labor previa de nivelación, procurando que el sentido principal de las líneas de plantación sea perpendicular a la línea de máxima pendiente con el fin de evitar erosiones al regar.

Los árboles se encuentran en buen desarrollo y los aguacates están plantados a distancias de 9 ó 10 m entre sí y de la forma más regular que permite la disposición del terreno.

### **Marco Real**

Mediante este sistema de plantación Ferti-Cuara coloca las plantas a iguales distancias en ambas direcciones, quedando la plantación dividida en cuadrículas de la misma anchura. Por este sistema, además de un buen espaciado del terreno, consiguen una gran facilidad de movimiento de ambos sentidos de los instrumentos de cultivo y transporte, así como en los tratamientos fitosanitarios.

#### **7.8.3 Dirección**

El Ing. Manuel C. Cuara Ayala influye en los demás trabajadores de manera positiva, motivándolos para que se logren cada una de las actividades asignadas para el mejor manejo del cultivo del aguacate y así alcanzar las metas y objetivos de la empresa, él es la persona que se encarga de ver que las cosas se hagan correctamente y que se cumpla con lo establecido, en ausencia de este se queda bajo su cargo el Gerente General.

Se llevan físicamente las actividades que resultan de los pasos de planeación y organización, tomando medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los trabajadores de Ferti-Cuara ejecuten la tarea y esto se compensa a través de la dirección empleada, para llevar a cabo un mejor cultivo.

#### **7.8.3.1 Cosecha**

Ferti-Cuara señala que después de 3 años de injertada la planta comienza la cosecha, o al alcanzar cierta madurez fisiológica, ya que el aguacate se tiende a madurar solo al estar separado de la planta o al caer al suelo y en su caso determinando el tamaño del fruto y cambio de color.

Al recolectar el fruto se procura evitar daños causados por algunos hongos, realizando el corte preferentemente a mano y colocándolo en cajas con zacate seco en el fondo.

El tiempo de conservación del aguacate depende del estado de madurez del fruto y del manejo que se le da, ya que si no llega a alcanzar cierta madurez o desarrollo completo, no es conveniente llevar a cabo dicha conservación.

El Ing. Manuel se basa en la productividad y sustentabilidad del cultivo del aguacate ya que estos son una unidad económica, la cuál la integra con respecto a sus aspiraciones y al esfuerzo humano con el uso de recursos naturales y la técnica para obtener productos agropecuarios que satisfacen las necesidades humanas y del cultivo principalmente.

La dirección de Ferti-Cuara en el huerto desafía al esfuerzo humano, el reto administrativo de saber convencer a los trabajadores, para trabajar mejor en el cultivo del aguacate; así como en la aplicación del producto adecuado, ya que a través de la dirección se manifiesta la posición y la convicción ideológica de la persona que dirige en este caso del Ing. Manuel C. Cuara Ayala, porque es una actividad difícil de ser medida sobre todo en el medio agropecuario.

La ejecución de los planes se lleva acorde a las necesidades de la empresa aplicadas en el huerto y se motiva a los trabajadores para que realicen mejor sus actividades, existe buena comunicación entre ellos y la supervisión es constante.

#### **7.8.3.2 Poda**

El Ing. Manuel procura mantener bien formado el árbol de aguacate, ya que esto le facilita la cosecha. La poda la lleva a cabo cuando observa que las ramas llegan a crecer con altura excesiva y de forma vertical ó cuando se encuentran pegadas al suelo y en el caso de los tallos cuando presentan alguna enfermedad o se encuentren muy débiles.

#### **7.8.4 Control**

El Director o el Gerente vigilan lo que se esta haciendo constantemente en el huerto, para asegurarse que el trabajo realizado por sus trabajadores sea satisfactorio tanto en el buen cultivo del aguacate como en el manejo de la empresa.

El Ing. Manuel compara los resultados que se obtienen, con los planes generales que se fija anualmente, y lleva a cabo una pequeña evaluación del desempeño de cada trabajador para diagnosticar posibles problemas agrícolas y sugiere nuevas soluciones o medidas correctivas siempre y cuando estas sean necesarias.

El control cumple con las decisiones rutinarias para el mejor manejo del cultivo del aguacate. Éstas se hallan por lo general muy cercanas en tiempo y, por consiguiente, suelen permitir una revisión de la decisión o una corrección de la ejecución a causa de factores externos o de deficiencias detectadas que pueden afectar el cultivo del aguacate.

El análisis de la información que se recopila a través del control permite mejorar planes futuros al detectar circunstancias que no fueron tenidas en cuenta o que no se les asignó la importancia adecuada en relación al cultivo.

#### **7.8.4.1 Preparación del Suelo**

Se eliminan las malezas y se lleva a cabo la preparación de los hoyos de siembra, los cuales llegan a variar según la calidad del suelo, y se procede a tomar una muestra del suelo para su análisis y obtener así recomendaciones precisas que debe seguir Ferti-Cuara para la Fertilización.

#### **7.8.4.2 Manejo Integrado del Aguacate**

El manejo integrado de plagas es una de las principales estrategias que maneja Ferti-Cuara para el control de estas, llevando a cabo la aplicación de Insecticidas Líquidos u otros tipos de agentes.

Constantemente Ferti-Cuara está controlando las actividades en ejecución con el objetivo de modificar el mejor manejo del cultivo del aguacate en cuanto surja alguna variación importante de lo previsto: aparición de alguna plaga en el cultivo o enfermedad en el rodeo, cambios climáticos, alteraciones en las relaciones de precios de insumos y productos.

Se considera que existe una buena producción en la cosecha, debido a que el cultivo del aguacate se observo entero, sano, limpio, prácticamente exento de cualquier material extraño visible, libre de insectos, exento de daños causados por temperaturas bajas, exentos de cualquier olor y/o sabor extraño, libre de humedad normal externa, de forma y sabor característico a la variedad, ya que se excluye todo producto que esté afectado por microorganismos patógenos que originen Hongos o deterioro (pudrición) al grado que sea inadecuado para el consumo humano.

#### **7.8.4.3 Enfermedades del Aguacate**

El aguacate, como cualquier frutal, sufre daños por diversos motivos: por carencia de algún elemento necesario para vivir, por ataques de animales (insectos, nemátodos, ácaros), que son las llamadas «plagas», y por la acción de vegetales parásitos (virus, hongos), que son las llamadas enfermedades.

La enfermedad que consideramos más importante en el cultivo es la tristeza o marchitamiento del aguacate causado por el hongo **PUDRICIÓN DE LA RAÍZ O MARCHITEZ DEL AGUACATE** (*Phytophthora cinnamomi*), esta puede llegar a terminar con la plantación completa del cultivo. Como control preventivo seleccionamos adecuadamente los suelos. Principalmente con relación al drenaje. Como control curativo, en las plantaciones jóvenes y árboles recién infectados aplicamos foliares al tronco o ácido fosforoso.

Esta enfermedad se presenta en cualquier estado de desarrollo de la planta. Los síntomas se inician con un amarillamiento de las hojas el cual puede desaparecer durante un tiempo para luego resurgir de forma más pronunciada.

#### **7.8.4.4 Plagas**

Una de las principales plagas de las muchas que atacan al aguacate son los insectos, (cochinillas, pulgones, chinches, piojos) y en ocasiones el perforador del fruto que se introduce en el fruto cuando está en desarrollo y perfora la piel y la pulpa. Es por eso que para su combate realizamos aplicaciones mensuales de insecticida, a partir del momento en que el fruto está recién cuajado con carbaril. También es muy importante recoger los frutos caídos, destruirlos y quemarlos. (Véase Anexo 2, imagen 10).

#### **7.8.4.5 Control Fitosanitario**

En el caso de que se llegue a observar algún tipo de plaga ya sea en el cultivo o en la semilla el control que recomienda el Ing. Es la Poda, así como destruir brotes dañados y aplicar productos de Fertilización que ayuden a su posible destrucción.

Si se llega a presentar alguna enfermedad se realizan muestras de laboratorio y se seleccionan adecuadamente los suelos respecto al drenaje ya que si se encuentran mal drenados se descarta y para su posible control en árboles recién infectados ó jóvenes Ferti-Cuara lleva a cabo la aplicación foliar al tronco.

En el Huerto la maleza es indeseable, por lo que para evitar que esta aparezca llevan a cabo el control manual con machete o Cuma y el control químico en el cuál utilizan herbicidas para que surja un efecto moderado aplicándolo con precaución para que no alcance las hojas de la planta del aguacate.

#### **7.9 Fertilización en el cultivo del aguacate**

En el cultivo del aguacate se observo que se presenta bajos contenidos de nitrógeno y muy altos en fósforo y potasio extraídos por una tonelada de fruto (considerando solo la pulpa) de aguacate es de 0.83, 2.40 y 3.62 kilogramos respectivamente.

Las raíces del aguacate son extremadamente sensibles a la cercanía de altas concentraciones de fertilizante, por lo que se le aplica el fertilizante en el mayor número de fracciones posible, especialmente el nitrogenado a fin de reducir el daño por quemado además de disminuir el efecto de pérdidas por lavado.

Se aplica el Fertilizante en una banda anillada en la proyección de la copa todo el fósforo y microelementos y el 25% a 70% de N y K<sub>2</sub>O al inicio de temporada de lluvias (junio). Se aplica el resto (1/3 de N) y K<sub>2</sub>O en el mes de octubre y el otro 1/3 de N en el mes de marzo.

En general, las necesidades del nitrógeno y calcio en el aguacate son menores, mientras que las de fósforo, potasio y magnesio son mayores.

De los micronutrientes el Zinc y el Boro son los nutrientes de importancia en el aguacate, aún cuando las deficiencias de cobre, magnesio y hierro son observados ocasionalmente. Este tipo de deficiencia se controla generalmente en forma de aspersión foliar.

Se define la cantidad de abono que se debe suministra en la plantación del aguacate, y se realiza un análisis del suelo antes de establecerla, además del análisis foliar que es recomendable hacerlo cada año. (Véase Anexo 3, Imagen 11).

Estos análisis indican los niveles de nutrientes en el suelo y en la planta y si estos son satisfactorios. (Véase Anexo 4 y 5, Imagen 12 y 13).

### **7.9.1 Fertilización a base de Micronutrientes**

Para poder llevar a cabo la fertilización en el árbol del aguacate el Ing. Manuel considera la apariencia del árbol, color de las hojas, densidad del follaje, deficiencias nutrimentales, tamaño y rendimientos de los árboles. (Véase Anexo 6, imagen 14)

Algunas de las deficiencias que Ferti-Cuara considera importantes son: N, P, K, Ca, Mg, S, Fe, Cu, Mn, B, Cl y Mo.

**a) Nitrógeno: (N)** Restricción del crecimiento amarillamiento, reducción y caída prematura de las hojas, frutos pequeños y escasos con bajos contenidos de N, P, K, y Ca, y plantas sensibles a las heladas.

**b) Fósforo: (P)** Reducción del crecimiento, reducción del tamaño de las hojas y caída prematura, marchitamiento de las hojas con presencia de quemaduras.

**c) Potasio:(K)** Coloración café en el envés de la hoja y manchas cloróticas entre las venas.

**Calcio: (Ca)** Quemaduras en el ápice de la hoja.

**d) Magnesio: (Mg)** Restricción del crecimiento, amarillamiento de las hojas con manchas cafés en los márgenes.

**e) Azufre: (S)** Amarillamiento de las hojas y necrosis en los márgenes.

**f) Zinc: (Zn)** Amarillamiento interval de las hojas jóvenes, hojas pequeñas, arrosetamiento de los brotes y frutos pequeños y redondos.

**g) Hierro: (Fe)** Hojas jóvenes amarillas con las nervaduras verdes.

**h) Cobre: (Cu)** Coloración de café- rojiza de las nervaduras de las hojas, defoliación prematura y brotación anormal.

**i) Manganeso: (Mn)** Clorosis internerval y manchas necroticas en las hojas.

**j) Boro: (B)** Hojas nuevas secas, enrolladas, quebradizas y caída de hojas.

**k) Cloro: (Cl)** No se tiene evidencias al respecto pero teóricamente los síntomas podrían presentarse como una clorosis generalizada en las hojas.

**l) Molibdeno: (Mo)** No se tienen evidencias sobre deficiencias de molibdeno en aguacate.

En términos generales se pueden tomar como base para la fertilización del aguacate las siguientes sugerencias:

Por cada año de edad del árbol, un kilo de un fertilizante rico en nitrógeno y potasio, repartido en tres aplicaciones, una a la entrada de las lluvias y las otras dos cada dos meses. La cantidad máxima de fertilizante es de 12 kilos para árboles de 13 años en adelante. Esta cantidad se mantendrá si la producción es constante. Si el análisis del suelo indica un pH bajo y un porcentaje de aluminio intercambiable.

Cuando el árbol entra en producción, la fertilización nitrogenada debe incrementarse, ya que en el período comprendido entre el inicio de la floración y la maduración del fruto, el árbol demanda la mayor cantidad de nitrógeno. Se recomienda un kilogramo de urea adicional, a la dosis de la fórmula completa, 40 días después de la floración, si hay riego; sino, debe adicionarse en el inicio de la estación lluviosa.

Es recomendable aplicar, por medio de fertilizantes foliares, microelementos como: cobre, zinc, manganeso y boro una o dos veces al año.

Los fertilizantes suministrados como fórmulas completas se deben aplicar en surcos u hoyos paralelos a la línea de plantación a 30 cm de profundidad y a 20 cm del gotero del árbol. Los fertilizantes nitrogenados se depositan en hoyos de menor profundidad o en la superficie distribuidos en círculo, en la zona de goteo del árbol en círculo.

Para formular un plan balanceado de fertilización al cultivo del aguacate, se realiza un análisis de suelo y posteriormente un análisis foliar que permite ir hacer ajustes y correcciones a la fertilización para el mejor manejo del cultivo.

## **7.10 Descripción del producto que maneja Ferti-Cuara**

### **7.10.1 BLITZER**

#### **☉ Flussigg, Fervaten, Omicron, Aquamild**

Las formulas exclusivas de nuestro sistema de fertilización líquido Flussigg, son el resultado de una conjunción de experiencias y de años de investigación, tanto en laboratorio como en el campo.

Como resultado se tiene un insumo de alta eficiencia que en el proceso productivo no deja residuos ni productos no deseados que modifiquen negativamente las condiciones del suelo.

## **Características**

- ✘ Soluciones concentradas, productos de síntesis
- ✘ Líquidos 100% solubles en agua
- ✘ Químicamente puros
- ✘ Asimilación inmediata

Pueden realizarse aplicaciones múltiples en las etapas que son requeridas por el cultivo. Pueden ser mezclados entre sí para obtener la formulación más adecuada al cultivo y etapa. Su aplicación puede ser en diferentes tipos de riego (rodado, aspersión, goteo, hidroponía).

### **7.10.2 HAVER LAPISA AGRÍCOLA**

#### **☪ Agriver**

Penetra rápidamente en la epidermis de las hojas y frutas, ejerciendo su acción protectora por un período prolongado, evitando a su vez, la exposición directa a organismos benéficos. Por esto Agriver se adapta a programas MIP (Manejo Integrado de Plagas).

#### Características

- ✘ Libre de solventes
- ✘ Amigable al medio ambiente
- ✘ Seguridad al aplicar y al Cultivo
- ✘ Ahora con banda toxicológica verde
- ✘ Alta pureza del ingrediente activo y Control más prolongado

### ☉ **Manager**

Insecticida a base de Imidacloprid, formulado como suspensión acuosa al 35%, pertenece al grupo de los cloronicotinilos, muy efectivos para el control de chupadores por vía sistemática o por contacto e ingestión.

El producto se mueve rápidamente por toda la planta, protegiéndola de las poderosas investidas de los chupadores.

### **7.10.3 ALLISTER (Véase Anexo 6, imagen 15)**

#### ☉ **Zabra**

Es un nuevo insecticida granulado especialmente desarrollado para el control de insectos del suelo. Es el insecticida granulado más versátil que hay en el mercado ya que puede ser aplicado al follaje o al suelo. (Véase Anexo 6, imagen 16)

#### ☉ **Grinamin**

Es un complejo nutricional con un balance perfecto entre nutrientes orgánicos y minerales, que se logra con la incorporación de aminoácidos naturales y microelementos de origen mineral. (Véase Anexo 6, imagen 17)

#### ☉ **Grinamin Forte**

Es un bioactivador que contiene aminoácidos, péptidos y polipéptidos como bioestimulantes y elementos mayores (NPK) más microelementos como nutrientes.

## **Características**

- ✍ Es activador del sistema hormonal
- ✍ Interviene en el desarrollo de la planta, al favorecer la elaboración de proteínas
- ✍ Mejora el aprovechamiento de nutrientes macros y micros
- ✍ Estimula la apertura de los estomas para mejor absorción
- ✍ Incremento de la superficie foliar

### **7.10.4 QUIMCASA**

#### **☉ Q-2000 A.C Fisiológico**

Representa una alternativa de apoyo totalmente diferente a lo conocido, esto se debe a que conserva los dos grandes grupos de funciones que se le han conocido al yodo.

Contiene moléculas yodadas que son un potente activador fisiológico del metabolismo y al mismo tiempo un poderoso germicida selectivo. No es corrosivo, no es fitotóxico y no daña a los microorganismos autotróficos. Por ello se dice que es un producto clave en aquellos productores que están trabajando con programas fitosanitarios donde se lleva un manejo integrado de plagas y enfermedades.

#### **☉ Q-Energy Alimento para Plantas**

Es un producto orgánico-mineral con capacidad de cubrir las necesidades de las diferentes vías metabólicas del vegetal.

Respalda a los cultivos en todas sus etapas fenológicas. Las aplicaciones permiten alimentar, fortalecer y estimular los principales procesos de síntesis del vegetal.

#### **7.10.5 BIO CRACK**

Es un compuesto orgánico de acción preventiva y repelente contra insectos, plagas de hortalizas y otros. (Véase Anexo 6, imagen 18)

Características

- ✘ Repelencia
- ✘ Inhibición de alimentación y oviposición
- ✘ Hiperexcitación
- ✘ Atracción
- ✘ Implementa las estrategias Push y Pull

#### **7.11 Diagnostico de la empresa**

Se puede mencionar que Ferti-Cuara interrelaciona las cuatro etapas del proceso administrativo, pero por lo general en esta empresa no se lleva a cabo una secuencia, sino que más bien se implementan acorde a la situación en la que se encuentre el cultivo del aguacate.

En algunas ocasiones se hace mayor énfasis en unas funciones más que en otras, dependiendo también la situación de cada trabajador para el mejor manejo del cultivo.

De igual manera se llevan a cabo estas etapas y se relacionan entre sí, y esto hace que el proceso administrativo agropecuario que se implementa en el huerto de cómo resultado una buena Administración en Ferti-Cuara.

Después de haber aplicado las herramientas anteriormente mencionadas para obtener la información, se pudo ver las necesidades de analizar el proceso administrativo que se lleva a cabo en el huerto.

Este proceso administrativo se enfoca un poco más en la administración agropecuaria, y determina el proceso en cuanto al cultivo del aguacate, la información que se maneja es la necesaria para cubrir las necesidades de un productor agropecuario y de la empresa en sí.

La empresa actualmente realiza sus operaciones de forma clara y específica, cumpliendo con todas las expectativas en el cultivo del aguacate y en el manejo de los productos para una buena fertilización en el mismo.

## CONCLUSIONES

En la actualidad el Proceso Administrativo ocupa un lugar esencial en las empresas, ya que a través de cada una de sus etapas que son: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar, podemos llevar a cabo una mejor administración en una empresa agrícola, ya que el éxito de toda empresa depende de la Buena Toma de Decisiones.

A lo largo de mi carrera y a través de la elaboración de esta Tesis, adquirí los conocimientos tanto teóricos como prácticos que fueron de gran utilidad para llevar a cabo este Análisis del Proceso de Administrativo Agropecuario efectuado en el cultivo del aguacate.

El conocimiento adquirido durante esta Tesis destaca lo que a continuación se menciona:

En el Capítulo I se observaron los acontecimientos que se fueron dando al ir evolucionando la administración, debido a esta evolución la administración ha sido un acontecimiento de primera ya que una vez creada fue creciendo y tomando mayor importancia, ya que la administración no es otra cosa más que lograr los objetivos mediante el esfuerzo humano y de que cualquier recurso sea más productivo.

En el Capítulo II Se hablo del proceso administrativo en el cual se observo que es un ciclo que lleva a cabo un conjunto de actividades diarias de una empresa y

que es muy esencial para la administración, este se divide en dos fases que es la mecánica en la cual la planeación no es otra cosa mas que ver que se quiere hacer y como se va hacer, mientras que en la organización se ve como se va hacer lo que se planeo, en la fase dinámica entra la dirección que es donde observamos que las cosas se hagan y en el control ver como se a realizado dicha dirección.

En el Capítulo III se observo que la empresa tiene ciertas características y que esta se puede aplicar a cualquier entidad social y que crea bienes y servicios para satisfacer las necesidades de las personas. La empresa se clasifica según su actividad o giro y de acuerdo a otros criterios o en algunos casos por el capital ó magnitud y tamaño. A través de sus áreas funcionales se llega a distribuir mejor el trabajo para satisfacer los objetivos planteados.

En el Capítulo IV Pudimos observar que la administración agropecuaria da solución a problemas agropecuarios que surjan a través de un proceso continuo en el cuál la Toma de Decisiones es importante para lograr los objetivos mediante el buen desempeño del empresario agropecuario, ya que esta es la persona que identifica las necesidades que requiere el cultivo para su mejor producción.

En el Capítulo V Conocimos la historia y el origen del cultivo del aguacate y la importancia que tiene este en Michoacán, observamos que la principal variedad que se da en nuestra región es cultivo Hass ya que se adapta al clima de la región y es un cultivo que favorece al agricultor, el manejo integrado que se da al cultivo se emplea en la siembra a través de una buena fertilización y los controles fitosanitarios

se da cuando existe alguna plaga, enfermedad, maleza o riesgos en el amarre de la planta del aguacate y se emplean ciertos sistemas de riego que benefician al árbol.

En el Capítulo VI Se dio inicio al caso práctico donde comenzamos con el análisis del proceso de administración agropecuaria en el cultivo del aguacate para la empresa Ferti-Cuara S.A de C.V en el que se analizo en forma detallada que la empresa no cuenta con un problema en sí, sino que más bien pretende mejorar su forma de manejar el cultivo del aguacate y se vio el objetivo general y los específicos, estableciendo una Hipótesis y la metodología que se siguió para dicho análisis.

En el Capítulo VII Se llevo a cabo la realización del análisis del proceso de administración agropecuaria basándose en los capítulos anteriores y en base a esto se determino el análisis que sigue Ferti-Cuara para implementar este proceso en el cultivo del aguacate, también conocimos un poco más acerca de esta empresa respecto a su estructura y productos que brinda.

El cultivo del aguacate como medio para variar la producción y mejorar los ingresos de la empresa Ferti-Cuara se considera indispensable, debido a que las necesidades en función al fruto son excelentes. La investigación práctica sobre el cultivo del aguacate se llevó a cabo mediante la información brindada por el Ing. Manuel C. Cuara Ayala, director general de Ferti-Cuara.

Al principio de esta tesis se planteó el objetivo general el cual consistía en llevar a cabo el Análisis del Proceso de Administración Agropecuaria para la

empresa Ferti-Cuara, S.A. de C.V. en el cultivo del aguacate y para poder lograrlo fue necesario cumplir con los siguientes objetivos específicos:

✍ Se analizó el proceso de administración agropecuaria detallando cada una de sus actividades que se llevan a cabo tanto en el huerto como en la empresa.

✍ Se definió la parte administrativa y el funcionamiento que se le da a esta para el buen desempeño de las labores del campo, esto a través del gran esfuerzo humano y llevando a cabo una buena Toma de Decisiones.

✍ Se identificó la estructura con la que cuenta Ferti-Cuara y se detectaron las funciones que se siguen para mantener en buen funcionamiento a la empresa.

La hipótesis que se planteó al principio de la tesis fue que a través del análisis del proceso de administración agropecuaria se podría determinar el funcionamiento del cultivo del aguacate, ahora podemos comprobar que con el análisis de este proceso se pudo observar las necesidades del cultivo y el cuidado que se debe tener para que este sea un cultivo sano.

Por último, podemos concluir que para poder llegar al análisis es muy importante darle seguimiento al proceso administrativo llevando a cabo cada una de sus etapas para poder lograrlo de manera eficiente y para facilitar la buena Toma de Decisiones con respecto al cultivo del aguacate implementado por la empresa Ferti-Cuara S.A de C.V en Uruapan Michoacán.

## BIBLIOGRAFÍA

MÜNCH GALINDO, Lourdes. (2003)

“Fundamentos de Administración”

Editorial Trillas

2ª Edición

REYES PONCE, Agustín. (1978)

“Administración de Empresas”

Editorial Limusa

1era Parte

México

CHIAVENATO, Idalberto (2004)

“Introducción a la Teoría General de Administración”

Editorial McGraw-Hill

5ª Edición

STONER, Freeman Gilbert (1998)

“Administración”

Editorial Prentice Hall

6ta Edición

México

REYES PONCE, Agustín (1996)

“Administración de Empresas”

Editorial Limusa

2da. Parte

México

FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio (1993)

“El Proceso Administrativo”

Editorial Limusa

2da Edición

ANZOLA ROJA, Servulo (1994)

“Administración de Pequeñas Empresas”

Editorial McGraw-Hill

FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio (1990)

“El Proceso Administrativo”

Editorial Diana

11ª Edición

México

AGUILAR, Alfredo (1987)

“Administración Agropecuaria”

Editorial Limusa

México

ZUÑIGA GÓNZALEZ, Víctor Manuel (2000)

“Análisis de un Crédito Agropecuario de Cartera Vencida del Sector del Aguacate en la Región de Uruapan Michoacán”

CONAFRUT

1987

SIACON, SAGARPA

Servicio de información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera

ASSEAM (1997)

Superficie, producción, productividad y período de cosecha en varios Estados

México

ASEEAM (1998)

Superficie, número de productores, producción, productividad en los municipios  
aguacateros de Michoacán

Uruapan Michoacán

## PAGINAS DE INTERNET

<http://www.monografias.com/trabajos12/proce/proce.shtml>

<http://www.bcr.com.ar/pagcentrales/publicaciones/images/pdf/agropecuaria.PDF>

[http://www.infoagro.com/frutas/frutas\\_tropicales/aguacate.htm](http://www.infoagro.com/frutas/frutas_tropicales/aguacate.htm)

<http://www.obesidad.net/spanish2002/default.htm>

## ANEXO 1

Imagen 1. Tronco del Aguacate



Imagen 2. Hoja del Aguacate



Imagen 3. Flores del Aguacate



Imagen 4. Fruto del Aguacate



Imagen 5. Aguacate Hass



Imagen 6. Suelo del Cultivo



## ANEXO 2

Imagen 7. Fertilización en el Aguacate



Imagen 8. Enfermedad de Polvillo



Imagen 9. Plaga Taladrador del Tronco



Imagen 10. Perforador del Fruto



### ANEXO 3

Imagen 11. Análisis de Suelo del Cultivo del Aguacate Muestra 1

#### Laboratorios A-L de México, S.A. de C.V.

Esmeralda # 2847 Verde Valle Guadalajara, Jalisco, México 44550 www.al-labs.com.mx  
Tel: (3) 121 7925; (3) 122 8413; (3) 123 1823 Contestadora (3) 647 3289 Fax: (3) 647 3192 Correo: lab\_al@mexis.com



#### ANALISIS DE SUELO

Compañía / Empresa MANUEL CUARÁ MIRANDA 1 PRIVADA DE MANUEL PEREZ CORONADO # 8 COL LA MAGDALENA URUAPAN MCH 60080	Agricultor AROLDO GALLEGOS LA CASA  Recepción: 24/08/2005	Reporte Cuenta Fecha Pagina A-L Agronomo Ing. Hamlet Chirinos	05-236-0500 70237 29/08/2005 1 of 1
--	---	--	--

Numero Lab. 33600

Muestra MUESTRA 1

Firma

Determinaciones	Resultados	CALIFICACION					Capacidad Int. catiónica
		Muy Bajo	Bajo	Medio	Optimo	Muy Alto	
pH Suelo	6.1						4.2 meq/100g
pH Bufer	6.67						
Fósforo (P)	10 ppm						SATURACION CATIONICA %K 3.7 %Ca 64.4 %Mg 15.0 %H 14.0 %Na 2.6
Potasio (K)	65 ppm						
Calcio (Ca)	685 ppm						
Magnesio (Mg)	82 ppm						
Azufre (S-SO4)	8 ppm						
Boro (B)	0.6 ppm						
Cobre (Cu)	1.7 ppm						
Hierro (Fe)	34 ppm						
Manganeso (Mn)	4 ppm						
Zinc (Zn)	1.3 ppm						
Sodio (Na)	25 ppm						Relación K/Mg
Conductividad							0.24
Materia orgánica	3.8 % ENL 120						Extracción
Nitrate - N(NO3-N)							Método Mehlich III

#### RECOMENDACIÓN

Cultivo: AGUACATE

Meta de Rendimiento: 25 TON/Ha

Rec Unidad: KG/Ha

Cal	N	P <sub>2</sub> O <sub>5</sub>	K <sub>2</sub> O	Mg	S	B	Cu	Mn	Zn	Fe
0	80	160	300	0	46	2.1	0	4	3.8	11
Cultivo:		Meta de Rendimiento:				Rec Unidad:				

Comentarios :

SE RECOMIENDA APLICAR FUENTES DE FERTILIZANTES QUE CONTENGAN CALCIO y/o APLICAR CALCIO FOLIAR.

## ANEXO 4

Imagen 12. Análisis de Suelo del Cultivo del Aguacate Muestra 2

### Laboratorios A-L de México, S.A. de C.V.

Esmeralda # 2847 Verde Valle Guadalajara, Jalisco, México 44550 www.al-labs.com.mx  
Tel: (3) 121 7925; (3) 122 8413; (3) 123 1823 Contestadora (3) 647 3269 Fax: (3) 647 3192 Correo: lab\_al@mexis.com



#### ANÁLISIS DE SUELO

Compañía / Empresa <b>MANUEL CUARA MIRANDA</b> 1 PRIVADA DE MANUEL PEREZ CORONADO # 8 COL LA MAGDALENA URUAPAN MCH 60080	Agricultor <b>ARNOLDO GALLEGOS</b> LA LADEROS  Recepción: 24/08/2005	Reporte 05-236-0501 Cuenta 70237 Fecha 29/08/2005 Pagina 1 of 1 A-L Agronomo Ing. Hamlet Chirinos
---	--	--

Numero Lab. 33601

Muestra MUESTRA 2

Firma

Determinaciones	Resultados	CALIFICACION					Capacidad Int. catiónico meq/100g
		Muy Bajo	Bajo	Medio	Óptimo	Muy Alto	
pH Suelo	6.3						<b>5.9</b>
pH Bufer	6.55						
Fósforo (P)	13 ppm	[Barra de color naranja]					<b>SATURACION CATIÓNICA</b> %K 3.4 %Ca 70.6 %Mg 14.2 %H 10.6 %Na 2.0  <b>Relación K/Mg</b> 0.23 [Barra de color naranja]  <b>Extracción</b> Método Mehlich III
Potasio (K)	83 ppm	[Barra de color naranja]					
Calcio (Ca)	1054 ppm	[Barra de color amarillo]					
Magnesio (Mg)	109 ppm	[Barra de color amarillo]					
Azufre (S-SO4)	8 ppm	[Barra de color naranja]					
Boro (B)	0.4 ppm	[Barra de color naranja]					
Cobre (Cu)	2.3 ppm	[Barra de color amarillo]					
Hierro (Fe)	71 ppm	[Barra de color amarillo]					
Manganeso (Mn)	3 ppm	[Barra de color rojo]					
Zinc (Zn)	1.1 ppm	[Barra de color naranja]					
Sodio (Na)	27 ppm	[Barra de color rojo]					
Conductividad							
Materia orgánica	3.4 % ENL 112						
Nitrate - N(NO3-N)							

#### RECOMENDACIÓN

Cultivo: AGUACATE

Meta de Rendimiento: 25 TON/Ha

Rec Unidad: KG/Ha

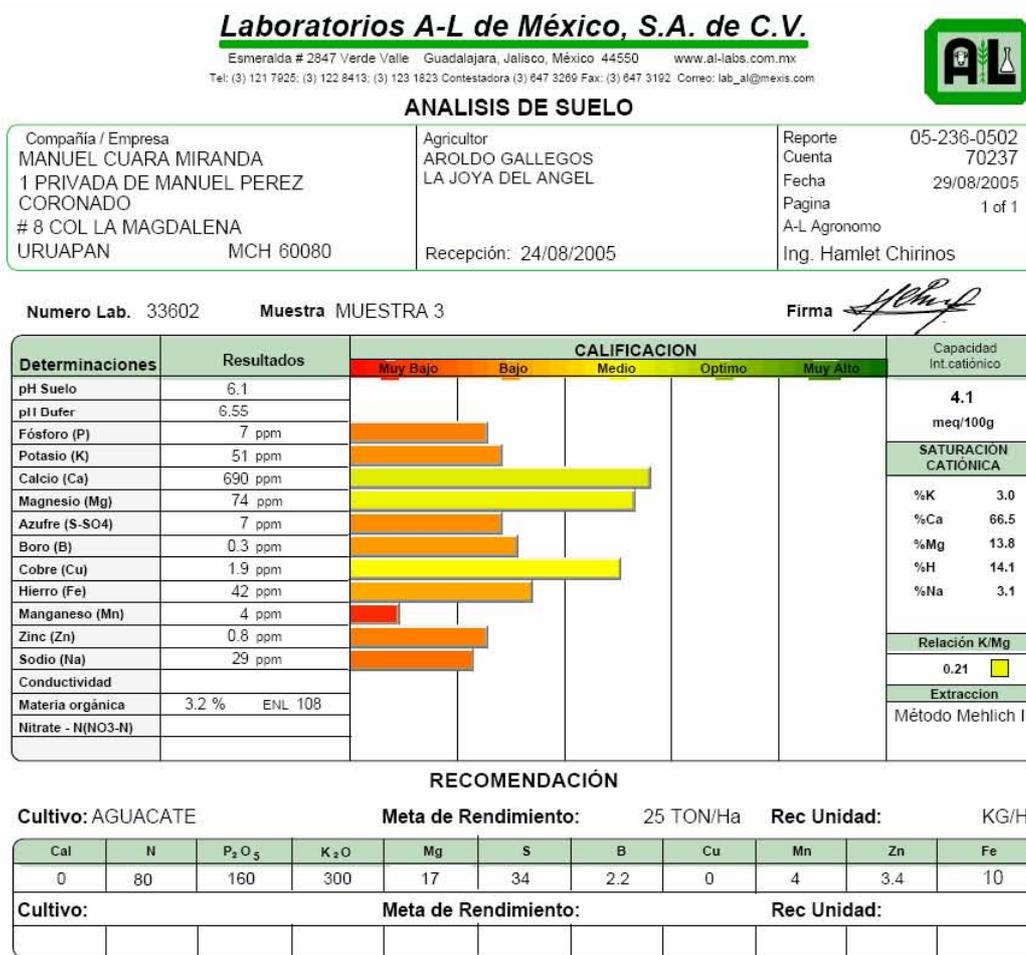
Cal	N	P <sub>2</sub> O <sub>5</sub>	K <sub>2</sub> O	Mg	S	B	Cu	Mn	Zn	Fe
0	80	160	300	22	44	2.1	0	4	3.4	6
Cultivo: _____ Meta de Rendimiento: _____ Rec Unidad: _____										

Comentarios :

SE RECOMIENDA APLICAR FUENTES DE FERTILIZANTES QUE CONTENGAN CALCIO y/o APLICAR CALCIO FOLIAR.

## ANEXO 5

Imagen 13. Análisis de Suelo del Cultivo del Aguacate Muestra 3



SE RECOMIENDA APLICAR FUENTES DE FERTILIZANTES QUE CONTENGAN CALCIO y/o APLICAR CALCIO FOLIAR.

## ANEXO 6

Imagen 14. MICRONUTRIENTES



Imagen 15. Logotipo de ALLISTER



Imagen 16. Logotipo de Zabra



Imagen 17. Logotipo de Grinamin



Imagen 18. Logotipo de BIO CRAK



## ANEXO 7

### Análisis del Proceso Administrativo en la Administración Agropecuaria de la Empresa Ferti-Cuara S.A de C.V en el Cultivo del Aguacate

#### CUESTIONARIO

**Objetivo de Investigación:** Analizar el Proceso Administrativo Agropecuario que se realiza en la empresa Ferti-Cuara respecto al cultivo del aguacate.

1. ¿Desarrolla una Actividad Agrícola?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

2. ¿Se cuentan con políticas en la empresa?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

3. ¿Dichas políticas permiten alcanzar los planes y objetivos planteados?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

4. El proceso administrativo lo emplea en actividades agrícolas como en el:

\_\_\_ Control del cultivo del Aguacate

\_\_\_ Control del cultivo de la Fresa

\_\_\_ Control del cultivo del Jitomate

\_\_\_ Control del cultivo del Mango

\_\_\_ Control del cultivo de la Zarcamora

\_\_\_ Otras

5. ¿Cómo es su desempeño respecto al cultivo del aguacate en su empresa?

Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

6. ¿Analizan constantemente el proceso administrativo empleado al cultivo del aguacate?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7. ¿Con qué frecuencia?

\_\_\_\_\_ Semanal \_\_\_\_\_ Quincenal \_\_\_\_\_ Mensual \_\_\_\_\_ Anual

8. ¿Considera que la estructura del proceso administrativo empleado en el cultivo del aguacate es buena?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9. ¿Cuenta la empresa con un Manual de Organización?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

10. ¿Se establecen metas y objetivos enfocados al cultivo del Aguacate?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

11. ¿Establecen varias alternativas para el buen manejo del cultivo del aguacate?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

12. ¿Se lleva adecuadamente la Administración en la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**POR SU ATENCIÓN MUCHAS GRACIAS**