



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA



# MANUAL DE PRÁCTICAS

---

## PRÁCTICA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Departamento de economía, administración y desarrollo rural  
2013

*Identificar, analizar, discutir, aplicar: administrar.*

## DIRECTORIO



### UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**Dr. José Narro Robles**  
Rector

**Dr. Eduardo Bárzana García**  
Secretario General

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
Secretario Administrativo

**Dr. Francisco José Trigo Tavera**  
Secretario de Desarrollo Institucional

**Lic. Enrique Balp Díaz**  
Secretario de Servicios a la Comunidad

**Lic. Luis Raúl González Pérez**  
Abogado General



### FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA

**Dra. María Elena Trujillo Ortega**  
Directora

**M. en C. Juan de Jesús Nava Navarrete**  
Secretario General

**Dr. Javier Flores Covarrubias**  
Jefe del Departamento de Enseñanza Práctica

### DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO RURAL

**Dr. José Luis Tinoco Jaramillo**  
Jefe del Departamento

**AUTORÍA**

MVZ., MPA. Laura Méndez Olvera

**COLABORACIÓN**

MVZ. Arturo Alonso Pesado

**EDICIÓN**

MVZ., MPA. Laura Méndez Olvera

**Contenido**

Introducción..... 5

Objetivo general ..... 7

Práctica 1: Formulación de un anteproyecto de inversión ..... 8

    Introducción ..... 8

    Objetivo general..... 9

    Objetivos específicos ..... 10

    Actividades ..... 10

    Habilidades ..... 10

    Desarrollo de la práctica ..... 11

        1. Asignación de proyecto..... 11

        2. Definición de nombre, objetivos, justificación, misión y visión del anteproyecto e introducción ..... 11

        3. Estudio de mercado ..... 12

        4. Estudio técnico..... 12

        5. Estudio Económico Financiero..... 19

        6. Presentación ante grupo ..... 20

Práctica 2: Análisis Organizacional ..... 21

    Introducción ..... 21

    Objetivo general..... 22

    Objetivos específicos ..... 22

    Actividades ..... 22

    Habilidades a desarrollar ..... 23

    Desarrollo de la práctica ..... 23

    Bibliografía..... 24

## Introducción

Se entiende por administración el *hacer a través de otros*. La administración es la dirección racional de las actividades de una empresa, ya sea privada o pública. Dentro de sus funciones se encuentra la planeación, organización, integración, dirección y control de dichas actividades. La administración por tanto, es utilizada en todas las empresas sean pequeñas, grandes, lucrativas o no lucrativas.

El campo del conocimiento que se encarga de estudiar a la administración desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad, se conoce como Teoría General de la Administración (TGO).

La función del administrador es, por lo tanto: realizar el diagnóstico de la situación de la empresa, definir las estrategias a seguir, evaluar los recursos tanto materiales, financieros, técnicos, de infraestructura y humanos, con los que cuenta la empresa para su funcionamiento o bien planear su integración, dar solución a las situaciones adversas que se presenten en la empresa, todo ello con la finalidad de hacerla rentable y competitiva.

Un buen administrador no es aquel que posee muchos conocimientos en el área – aunque éstos no son menos importantes- sino aquel que posee la habilidad para desempeñarse como tal, entendiéndose por habilidad *la capacidad de transformar los conocimientos en acción, lo que resulta en un desempeño esperado*.

Todo administrador debe tener, además, habilidades técnicas que incluyen el uso de conocimientos especializados, y aplicarlos en su trabajo. Además, las habilidades humanas son importantes para facilitar la relación interpersonal y grupal, asimismo éste debe tener capacidad de comunicación, motivación, coordinación, dirección, y resolución de conflictos interpersonales y grupales,

saber trabajar con y por medio de personas. Por otra parte, las habilidades conceptuales implican la visión de la empresa, planeación del futuro, interpretación de la misión y visión y detección de oportunidades donde las haya.

Es importante recordar que la administración es entonces más que un fin el medio de lograr la eficiencia productiva de las empresas.

Con base en lo anterior es que la asignatura *Práctica de administración de empresas* retoma los conocimientos adquiridos en la asignatura teórica para aplicarlos en esta segunda etapa del conocimiento, acercándose a situaciones como las que habrás de enfrentar en tu práctica profesional, a través de la práctica de *Análisis organizacional*, mediante estudio de casos, ya sea con visitas a empresas o bien con lecturas de casos realizados exprofeso para la práctica, donde se realice el análisis del proceso administrativo de la empresa y se discuta, en forma de plenaria, las posibles soluciones al caso.

Otro aspecto importante abordado en la parte teórica es la elaboración de anteproyectos de inversión, entendiéndose por proyecto como *algo presentado en perspectiva*, y como anteproyecto de inversión como *un plan al que si se le asigna recursos materiales, financieros y humanos y que pueden producir un bien o servicio para cubrir una necesidad específica de la población*. Luego entonces, la evaluación de los anteproyectos tiene como finalidad determinar la rentabilidad económica y social de éste, mediante el Estudio de mercado, Estudio técnico, Estudio económico financiero y Estudio de impacto ambiental.

Por la complejidad del tema es importante recordar que toda evaluación de proyectos deberá ser realizada por personal experto y por grupos multidisciplinarios y no por una sola persona, por lo cual el trabajo en equipo y respeto a los demás es muy importante.

Se debe considerar que toda inversión, aún con una evaluación *ex-ante* (previa), corre riesgos, por lo tanto la decisión de invertir o no en un proyecto debe estar dada por estos grupos expertos, que además cuenten con suficiente información que apoye esta decisión.

En la práctica de *Formulación de un anteproyecto de inversión*, aplicarás la metodología vista en la teoría del anteproyecto que te asigne tu profesor, para determinar la rentabilidad económica de dicho proyecto.

### **Objetivo general**

Aplicar las herramientas administrativas, mediante la identificación, el análisis, y la discusión de la problemática organizacional, para administrar empresas.

## **Práctica 1: Formulación de un anteproyecto de inversión**

*MVZ., MPA. Laura Méndez Olvera*

### **Introducción**

Como se mencionó anteriormente un proyecto es aquello que es visto en perspectiva, o sea a futuro, y un proyecto de inversión es aquel plan al que si se le asignan recursos de diversos tipos podrá producir un bien o servicio para que cubra una necesidad de la sociedad.

Así, la evaluación de proyectos busca determinar la rentabilidad o viabilidad de éste en un futuro mediano, disminuyendo al máximo el riesgo de perder la inversión, por lo que la evaluación de un proyecto debe ser realizada por equipos multidisciplinarios bien informados y expertos en el área de interés.

En general esta metodología puede ser aplicada en:

- Instalación de una empresa nueva
- Elaboración de un nuevo producto en una empresa ya establecida
- Ampliación de la capacidad instalada o creación de sucursales
- Sustitución de maquinaria por obsolescencia o capacidad insuficiente

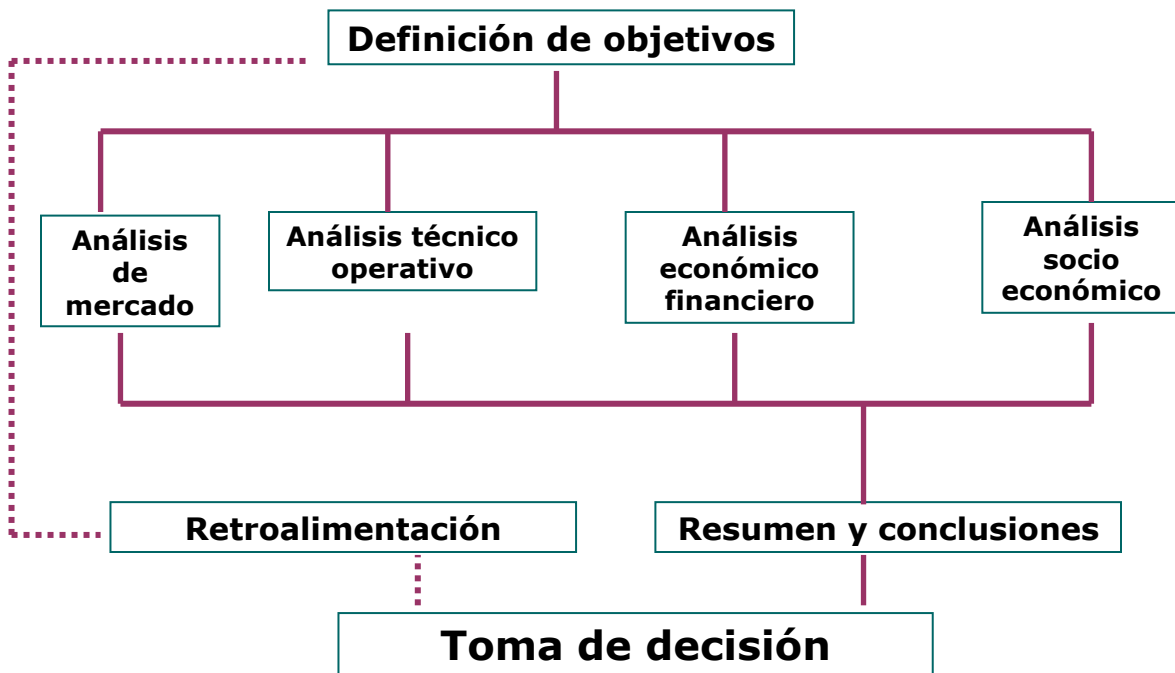
Algunos autores consideran al ciclo de vida de los proyectos, como los pasos a seguir para la implementación del proyecto, y se distinguen diversos niveles de profundidad como:

- Perfil o identificación de la idea
- Estudio de pre-factibilidad o anteproyecto
- Proyecto definitivo



Otra forma de distinguir estas etapas se presenta en el siguiente diagrama:

## Formulación y evaluación de Proyectos



Como puedes observar son diferentes las formas de llamar a las etapas de evaluación de proyectos, sin embargo aunque con diferente nombre todas nos conducen a evaluar los mismos aspectos. Lo importante es que la información recabada en cada estudio sea lo más veraz y actualizada posible, pues en ello van, por un lado el prestigio de los evaluadores y por otro la utilización eficiente de los recursos, que son escasos y costosos.

### Objetivo general

Aplicar la metodología de anteproyecto de inversión, para coadyuvar en la toma de decisiones.

### Objetivos específicos

- Diseñar la encuesta para el estudio de mercado
- Determinar la demanda, oferta, precio y plaza del producto
- Elaborar el estudio técnico
- Elaborar el estudio económico financiero
- Realizar un esbozo del impacto ambiental

### Actividades

- Integración grupal
- Asignación del tema del anteproyecto
- Formulación del anteproyecto, con base en la metodología vista en la asignatura teórica, que incluirá estudio de mercado, estudio técnico, estudio económico-financiero y de impacto ambiental.
- Presentación de avances parciales
- Presentación final del anteproyecto de inversión ante el grupo
- Conclusiones

### Habilidades

- Recopilación de información
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Preparación de material
- Exposición
- Discusiones grupales
- Procesamiento de información
- Cálculos matemáticos
- Lectura
- Toma de decisiones

- Liderazgo
- Manejo de programas computacionales

## Desarrollo de la práctica

### **1. Asignación de proyecto**

El primer día del hemi-semester el profesor a cargo del grupo asignará por equipo o de forma individual (según su criterio) el anteproyecto a desarrollar, definiendo el producto y los puntos a abordar en dicho trabajo y los tiempos para la entrega del mismo.

### **2. Definición de nombre, objetivos, justificación, misión y visión del anteproyecto e introducción**

Recuerda que la evaluación de proyectos se lleva a cabo a través del “perfil”, “gran visión” o “identificación de la idea”, el cual se elabora a partir de información que ya se tiene, el juicio común y la experiencia; y que monetariamente solo presenta cálculos globales de la inversión, costos e ingresos. Posteriormente se inicia con el estudio de anteproyecto propiamente o de pre-factibilidad, en el cual ya se profundiza la investigación, tanto en fuentes primarias como secundarias para la investigación de mercado, detallar la tecnología a emplear, el desarrollo de hato, determinar costos, ingresos y, con base en ellos, la rentabilidad del proyecto.

Por lo tanto, en esta primera parte deberás definir el nombre de tu proyecto, los objetivos, la misión, visión e introducción, la cual deberá

contener una **breve** reseña histórica, usos e importancia del producto y los factores que favorecerán su consumo.

Posteriormente deberás realizar el “marco de referencia” situando al estudio dentro de las condiciones socioeconómicas y justificar por qué se eligió.

### **3. Estudio de mercado**

En esta parte del estudio deberás realizar como primer punto la elaboración del estudio de mercado, diseñando la encuesta de acuerdo a los conocimientos adquiridos en la teoría para determinar: demanda, oferta, precio y plaza (las encuestas no se llevarán a cabo), también buscarás información secundaria en cuanto a producción estimada en el país, importaciones y exportaciones, que apoyen la decisión de la necesidad del producto para satisfacer una demanda.

### **4. Estudio técnico**

Dentro de esta etapa deberás llevar a cabo: 1) la determinación del tamaño óptimo de la planta, con base en el desarrollo de hato, localización, ingeniería del proyecto y análisis administrativo.

A manera de ejemplo se describe un desarrollo de hato de una empresa cunícola que tiene comprometida una producción de 200 conejos por semana.

### Desarrollo de Hato

El desarrollo de hato es una herramienta que utiliza datos técnicos para planear la producción de las explotaciones ganaderas, tomando como base los parámetros productivos y reproductivos que se consideran óptimos y alcanzables. A partir del desarrollo de hato se derivan los presupuestos para instalaciones, de financiamiento, flujos de animales y de efectivo para finalmente recuperar la inversión.

Los parámetros zootécnicos para el proyecto son:

Hembras reproductoras (capacidad máxima) 150

Edad a primera monta 4.5 meses de edad

Partos por semana 25

Mortalidad pre-destete 13%

Mortalidad pos-destete 6%

Gazapos por parto 10

Partos por año por hembra 10

Relación macho:hembra 1:8

Gestación 32 días

Monta 7 días posparto

Fertilidad 85%

Destete 28 días

Aumento diario promedio de peso hasta la venta 36-38g

Peso vivo de los conejos a la venta 2 kg

Total de machos requeridos 18

La unidad cunícola tiene una demanda comprometida de 200 animales a la semana por lo que el desarrollo de hato es el siguiente:

En la explotación se requieren 150 hembras con las cuales se formarán 5 lotes de 30 hembras cada uno; de las 30 hembras a las que se dará monta solo el 85% quedará gestante, lo que significa que 25 hembras parirían 10 gazapos cada una, obteniendo 250 gazapos a la semana, restando el 19% de mortalidad a la venta quedan 202 conejos. Respecto a los machos necesarios, se debe tomar en cuenta que un macho debe dar dos servicios por semana, por lo tanto si se requiere dar monta a 30 hembras se necesitarán 15 machos:

—

Pero es conveniente considerar un 20% más de machos por si hubiera algún motivo por el cual el macho no pudiera dar monta, entonces se consideran 18 machos.

Es necesario realizar el reemplazo de los progenitores de manera paulatina con la finalidad de mantener siempre la cantidad de reproductores suficiente, y a una edad promedio (no todos jóvenes o todos viejos), para satisfacer la producción planeada. El número de hembras a reemplazar de manera semanal, se calcula dividiendo el número de hembras por aparear por semana entre el número de partos promedio por hembra en total.

—

Con respecto a los machos se considera un porcentaje de reemplazo trimestral del 10%. Esto es:

$18(0.1)=1.8\cong 2$  machos cada 3 meses.

## Ingeniería del proyecto

### *Instalaciones*

Una vez realizado el desarrollo de hato se hace la determinación del tamaño óptimo de la empresa (depende de la producción deseada) definiendo la localización de la empresa (contempla costos, transporte de materia prima, venta de productos, clima, aspectos sociales, fiscales), equipo necesario para las instalaciones, tipo de instalaciones, etc.

Retomando el ejemplo de los conejos se tomaría en cuenta que el lugar en donde se implantará la granja, debe permitir la entrada y salida de los animales y contar con caminos transitables en todo momento para poder efectuar con facilidad las operaciones de compra-venta de los mismos.

Dentro de los métodos de explotación cunícola, el mejor para producción de carne es el que se realiza en forma individual, es decir un pie de cría por jaula con su comedero y bebedero nombrado *flat-deck*.

Con este sistema se facilita llevar a cabo el manejo eficiente de cruza, pesaje, destete y sexado, manejo correcto de animales enfermos, partos, buen cuidado de los gazapos y alimentación.

- ✓ Superficie. Depende del tamaño de la empresa y el tipo de conejeras a usarse, pero en general se considera un metro cuadrado por conejo reproductor.

- ✓ Localización. Se debe procurar que la explotación esté alejada de los centros de población, para explotaciones productoras de carne el clima no es tan importante.
- ✓ Orientación. Deberán tomarse en cuenta los vientos dominantes para evitar contaminación y malos olores en el área habitable de la explotación y de propiedades colindantes, hay que tapar los lugares por donde se filtren los vientos, la temperatura se puede regular por medio de cortinas. Se recomienda como mínimo una distancia de separación de 2 metros entre caseta y caseta.
- ✓ Distribución. Se utilizarán líneas de 10 jaulas de un piso. El pasillo entre líneas deberá ser de un mínimo de 90 centímetros de ancho, con el fin de que pueda pasar una carretilla.
- ✓ Iluminación. Esta produce estimulación en los fotorreceptores, determinando su fotoperiodicidad e influye en sus ritmos biológicos, principalmente aquellos de carácter circadiano. El aspecto más importante es que estimula la actividad reproductiva, sin embargo, no debe pasarse por alto el hecho de que la iluminación excesiva prolonga la gestación.

Las casetas contarán con luz del día y se instalará luz eléctrica para completar un período de 14-16 hrs de luz, utilizándose solo en el área de maternidad, de 3 a 4 watts/m<sup>2</sup> a 1.80 m de altura.

- ✓ Ventilación. El conejo debe respirar aire fresco continuamente ya que su orín es muy irritante para nariz y ojos, lo que puede ocasionar enfermedades. Por lo que las casetas deben contar con ventanas.

### **Construcciones**

Los muros serán construidos con hormigón, el techo se construirá de lámina de asbesto y será de dos aguas para facilitar la caída del agua.



Los muros de los lados serán de 1.25 m de altura, serán aplanados y de color blanco –para facilitar la limpieza y aumentar la luminosidad– sobre los cuales se colocarán las ventanas de 1.5 m de altura; los muros de los extremos, tendrán 4 m de alto, para proteger de los vientos a los animales, se hará una ventana en la parte superior de 0.50 m<sup>2</sup>. Las ventanas se protegerán con malla de alambre para evitar la entrada de roedores, reptiles y pájaros. Se cubrirán con cortinas de costales, para proteger del viento, lluvia y frío a los animales. Se hará una puerta en uno de los muros de los extremos y sus medidas serán de 2.20 m de alto por 1.10 m de ancho.

Los pisos serán de concreto aplanado ya que son aislantes, impermeables, no absorbentes, resistente a los detergentes y abrasivos, utilizándose canales de drenaje para facilitar la limpieza con una pendiente de 3%.

El equipo a utilizar para los animales será: jaulas, comederos, bebederos y nidales.

Se utilizarán jaulas metálicas de alambre del tipo americano cuyas dimensiones son: 60x40x90 cm; apropiadas para el tamaño de la raza Nueva Zelanda.

Los nidales se instalarán dentro de las jaulas y serán portátiles, de metal, por ser más resistentes. En su interior se les agregará viruta para absorber el orín de los gazapos y como material de cama.

Se utilizarán bebederos automáticos por medio de una red de tubería de PVC (cloruro de polivinilo) con pivote. El sistema de distribución se

purgará cada 15 días y las líneas cada 6 meses, primero con soluciones alcalinas y luego con agua corriente.

En las jaulas de engorde se proporcionará un bebedero por cada 8 gazapos.

Se utilizarán comederos tipo tolva de lámina galvanizada. Este tipo de comederos son más higiénicos, se disminuye el desperdicio y se utiliza menos mano de obra.

Los carros para transportar alimento, animales y viruta serán de metal y ruedas de plástico, no mayores a 60 centímetros de ancho. La bodega de alimento, la oficina, el baño, la sala de sacrificio y la farmacia, serán construidos de tabique y concreto.

El terreno en donde se implantará la explotación cuenta con 1,000 m<sup>2</sup> asignándose las siguientes superficies a las diferentes áreas: 490 m<sup>2</sup> para la construcciones de las casetas; las cuales serán dos para reproductores una de 147 m<sup>2</sup>, otra de 131 m<sup>2</sup> y dos para engorda de 110 y 102 m<sup>2</sup>, respectivamente, la separación entre casetas será de 2 metros y dentro de la caseta se dejará un pasillo entre líneas de jaulas de 1 metro; 4x3 metros para oficina y farmacia, 5x6 m para la bodega, 18 m<sup>2</sup> para la sala de sacrificio y 3x2 m para el baño, lo que en total conforman 568 m<sup>2</sup> de construcción teniendo un costo estimado de \$500.00 por m<sup>2</sup>, con lo cual queda terreno disponible en caso de que la empresa requiere crecer en un futuro.

**Equipo**

El equipo necesario comprende: 1 bomba para agua, 1 calentador de agua, 2 escritorios, 1 máquina de escribir, 1 computadora, 1 impresora, 1 fax, 5 tinacos con capacidad de mil litros cada uno, pinzas para tatuar; escobas, botas de hule, overoles y manguera.

Finalmente dentro de esta etapa y con base en toda la información obtenida hasta aquí, se lleva a cabo el análisis somero de la administración, integrando la organización y los aspectos legales para con base en ello determinar el número de trabajadores necesarios y los sueldos y prestaciones que se deberán considerar en los presupuesto de costos, mediante los presupuestos tipo proforma, los cuales recuerdan contendrán todos los estimativos monetarios para poder llevar a cabo la evaluación económico-financiera del proyecto (en este ejemplo se tomaron 15 años, generalmente se realiza para 5 años).

**5. Estudio Económico Financiero**

Su objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario.

Se inicia con la cuantificación de los costos totales y de la inversión inicial, la depreciación y amortización, cálculo de capital de trabajo.

En el estudio económico se debe determinar la tasa de rendimiento mínima y el cálculo de los flujos netos de efectivo.

Para llevar a cabo este estudio se toma en cuenta el valor del dinero a través del tiempo mediante el método de flujo descontado, para lo cual recuerda que tendrás que calcular:

- Valor actual neto (VAN)
- Tasa interna de rentabilidad (TIR)
- Relación beneficio-costos

Y con base en éstos establece si el proyecto es rentable (si se implementa o no).

La metodología que deberás utilizar para el cálculo de ellos es la vista en la parte teórica.

#### **6. Presentación ante grupo**

Finalmente el trabajo es presentado en formato Power Point para ser expuesto ante el grupo, donde se evaluará: dominio del tema, organización del equipo, desarrollo del ejercicio y conclusiones.

## **Práctica 2: Análisis Organizacional**

*MVZ. MC. Laura Méndez Olvera*

*MVZ. Arturo Alonso Pesado*

### **Introducción**

En toda empresa sea grande o pequeña, privada o pública es necesario llevar a cabo el proceso administrativo, en el cual se analice desde la planeación hasta el control, tomando en cuenta la organización y la dirección que prevalezcan en dichas entidades.

Por ello es que se considera esencial esta práctica, en la cual a través de estudio de casos aplicarás los conocimientos adquiridos en la teoría de administración de empresas, detectando y proponiendo soluciones a los conflictos que se generan en las empresas pecuarias, en las diferentes etapas del proceso administrativo, esto será a través de casos escritos o bien en visitas a producciones pecuarias.

Un caso es la descripción de una situación de la vida real, desde el punto de vista de uno o varios observadores, con percepciones diferentes las cuales están condicionadas por sus experiencias previas, suposiciones y sentimientos, lo cual podría significar un inconveniente, sin embargo, cuando nos enfrentamos al análisis de una situación dentro de la empresa, para la toma de decisiones, la mayor parte de la información de la cual disponemos nos llega por medio de terceros.

Ahora bien, un estudio de caso es la metodología de análisis grupal, cuyo aspecto cualitativo nos permite extraer conclusiones de fenómenos reales o simulados en una línea formativa.

El método permite enfrentar a los estudiantes con situaciones reales de organización, toma de decisiones, manejo de conflictos, dirección, comunicación, etc., mediante el desarrollo de habilidades y destrezas en el ámbito de conocimientos, comprensión, análisis, síntesis, aplicación y evaluación, toma de conciencia, valores, ética, respeto a las opiniones de los demás, expresiones orales y escritas entre otras.

El profesor actúa como un facilitador del aprendizaje y directriz de la discusión.

### Objetivo general

Aplicar la metodología de estudio de caso mediante el análisis de los elementos de la función administrativa en las empresas agropecuarias, para la solución de problemas en las organizaciones.

### Objetivos específicos

- Aplicación de los conocimientos sobre proceso administrativo
- Resolución de conflictos
- Desarrollo de habilidades de comunicación
- Desarrollo de habilidades de liderazgo

### Actividades

- Entrega del caso de estudio y/o visita a la (s) empresa(s)
- Identificación de hechos reales
- Diagnóstico de la problemática

- Lecturas técnicas
- Propuestas de solución
- Presentación de conclusiones en forma de plenaria

### Habilidades a desarrollar

- ✓ Lectura de textos
- ✓ Formulación de cuestionarios
- ✓ Observación de situaciones diversas en una explotación
- ✓ Exclusión de información irrelevante
- ✓ Búsqueda de información
- ✓ Expresión oral y escrita
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Defensa de sus puntos de vista
- ✓ Manejo de conflicto
- ✓ Trabajo en equipo

### Desarrollo de la práctica

1. El profesor te proporcionará el o los casos para su lectura individual, o bien la visita a empresas pecuarias, en la cual deberás solicitar la información que juzgues conveniente, para conocer la situación administrativa y productiva de la misma.
2. Posteriormente, te reunirás en pequeños grupos -de dos o tres integrantes- para realizar un listado de hechos, actores, y descartar información irrelevante y comentar sus puntos de vista. El profesor puede aprovechar este momento para observar características de liderazgo, dominio de la

información técnica con la que cuenta cada individuo, habilidad de escuchar y exponer sus puntos de vista y el respeto a las ideas de los demás.

3. Finalmente se discutirá grupalmente, esto para escuchar las conclusiones de cada equipo e individuales y tomar decisiones sobre posibles soluciones a los problemas detectados.

El objetivo es capacitarlos para la toma de decisiones bajo incertidumbre.

Un valioso resultado de esta situación de liderazgo es la práctica que da al estudiante en el proceso de escuchar y comprender a los demás, de dar y recibir ideas; es decir lo introduce al proceso de comunicación.

### **Forma de evaluación de la asignatura**

- Participación asertiva sobre el análisis de caso
- Elaboración y evaluación de un proyecto de inversión pecuaria
- Trabajo en equipo

### **Bibliografía**

1. ARAUJO-AREVALO D. Proyectos de inversión. Análisis, formulación y evaluación práctica. México: Trillas, 2012.
2. BACA-URBINA G. Evaluación de proyectos. 5ª ed. México: Mc Graw Hill Interamericana, 2010.
3. PUENTES-MONTAÑEZ GA. Formulación y evaluación de proyectos agropecuarios. Colombia: Ecoe Ediciones, 2011.
4. CHIAVENATO I. Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. 9ª ed. México: Mc Graw Hill, 2007.
5. CHIAVENATO I. Introducción a la teoría general de la administración. 6ª ed. México: Mc Graw Hill, 2006.
6. GITMAN LJ. Principios de la administración financiera. México: Pearson Education, 2012.
7. MCDANIEL C. Investigación de mercados. México: Cengage Learning, 2011.
8. MÜNCH-GALINDO L, GARCÍA-MARTÍNEZ J. Fundamentos de administración. Casos y prácticas. 8ª ed. México: Trillas, 2009.