

318502



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

3

Escuela de Administración

2ej

Con estudios incorporados a la  
Universidad Nacional Autónoma de México

1987 - 1992

TITULO DE LA TESIS

"EL MANUAL DE ORGANIZACION DE EMPRESAS  
PRODUCTORAS Y COMERCIALIZADORAS DE  
CARNE DE GANADO BOVINO"

T E S I S

Que para obtener el Título de  
Licenciado en Administración  
p r e s e n t a

LUIS MANUEL BONILLA ALBORES

Asesor de Tesis:

Margarita Rodríguez Hernández

México, D. F.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1992



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 está 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.

## I N D I C E.

### CAPITULO I

#### ORGANIZACION.

- 1.- QUE ES LA ORGANIZACION.
- 1.1.- ELEMENTOS DEL CONCEPTO.
- 1.2.- IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION.
- 1.3.- LAS ETAPAS DE LA ORGANIZACION.
- 1.4.- TIPOS Y MODELOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.
- 1.5.- LA ORGANIZACION COMO ETAPA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.
- 1.6.- EL MANUAL DE ORGANIZACION.
- 1.7.- IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACION.
- 1.8.- OBJETIVOS Y BENEFICIOS DEL MANUAL DE ORGANIZACION.
- 1.9.- BENEFICIOS DE LA EMPRESA.

### CAPITULO II

#### EL SECTOR GANADERO.

- 2.- LA EMPRESA GANADERA.
- 2.1.- ANTECEDENTES DE LA GANADERIA EN MEXICO.

- 2.2.- LA GANADERIA Y SU INFLUENCIA EN LA ECONOMIA DEL PAIS.
- 2.3.- LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CARNE DE GANADO BOVINO.
  - 2.3.1.- PROBLEMATICA EN MEXICO.
  - 2.3.2.- MARCO LEGAL DE LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CARNE DE GANADO BOVINO.
  - 2.3.3.- OPERACIONES A DESARROLLAR PARA DEJAR EN CONDICIONES DE EXPLOTACION A UNA EMPRESA GANADERA.
- 2.4.- EL FINANCIAMIENTO DE LA GANADERIA.
- 2.5.- LA PRODUCCION DE CARNE.
  - 2.5.1.- TERMINACION DE BOVINOS EN CORRALES DE ALIMENTACION.
  - 2.5.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROGRAMA DE PRODUCCION DE CARNE BOVINA.
  - 2.5.3.- ADAPTACION DEL PROGRAMA A LAS CARACTERISTICAS DE LAS EDIFICACIONES Y EQUIPOS DISPONIBLES.
  - 2.5.4.- ADAPTACION DEL PROGRAMA AL CAPITAL DISPONIBLE.
  - 2.5.5.- ADAPTACION DEL PROGRAMA A LAS CONDICIONES DEL MERCADO.
- 2.6.- COMERCIALIZACION DE GANADO Y CARNE EN MEXICO.
  - 2.6.1.- TIPOS DE CANALES PARA LA COMERCIALIZACION DE GANADO.
  - 2.6.2.- LA COMERCIALIZACION DE CARNE.
  - 2.6.3.- METODOS DE MERCADO.

### CAPITULO III

- 3.- DESCRIPCION DE LA EMPRESA MUESTRA.

## CAPITULO IV

### INVESTIGACION DE CAMPO

- 4.- JUSTIFICACION DEL TEMA.
- 4.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.
- 4.2.- OBJETIVO DE LA TESIS.
- 4.3.- HIPOTESIS.
- 4.4.- METODOLOGIA.
- 4.5.- RECOLECCION DE DATOS.
- 4.6.- TRATAMIENTO DE DATOS Y PRESENTACION DE RESULTADOS.

## CAPITULO V

### PROPUESTA DEL MANUAL DE ORGANIZACION

- 5.- PRESENTACION.
- 5.1.- OBJETIVOS DEL RANCHO PRODUCTOR Y COMERCIALIZADOR DE CARNE DE GANADO BOVINO.
- 5.2.- MARCO JURIDICO.
- 5.3.- ORGANIGRAMA.
- 5.4.- ACTIVIDADES DE LAS AREAS.
- 5.5.- DESCRIPCION DE FUNCIONES.

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFIA.

## INTRODUCCION.

Desde que inicie mis estudios de Administración, tuve la inquietud de enfocarme a las empresas agropecuarias, ya que la mayoría de ellas no cuentan con una estructura organizacional que facilite su Administración y así permita obtener de ellas mejores resultados en beneficio del empresario, la empresa, los trabajadores y en general el País.

De esta idea surgió este trabajo orientado a provocar el interes en dueños de este tipo de empresas para que dejen de administrar de una manera empírica, y crear la conciencia en ellos de que está bajo su responsabilidad, no un rancho sino una Empresa con grandes recursos y perspectivas a las que hay que verla y manejarla como tal.

Son muchos los tipos de Empresas Agropecuarias que existen, por lo que tuve que enfocarme a uno de ellos, de ahí que este trabajo este dirigido a los Ranchos productores y comercializadores de carne de ganado Bovino.

El constante cambio que vive el mundo y en especial nuestro País, obliga a todo tipo de Empresas a evolucionar a la par de estos, pues la que se resague será la que tendra problemas para subsistir, esto porque la forma de vida en la

actualidad, se caracteriza por que en ella prevalecen los problemas económicos que son el medio y el fin, de las actividades humanas, pero la economía se manifiesta a través de la Administración, por lo que es indispensable que llegue su conocimiento a cualquier persona que realice un trabajo para beneficio de la sociedad: De ahí mi preocupación de hacer llegar la Administración a las Empresas Agropecuarias que no lo han implantado.

La organización es el instrumento que ofrece a las Empresas la posibilidad de elevar sus niveles de productividad y, les servirá de base para después poder con mayor facilidad, establecer una mejor planeación, dirección y un mejor control de estas, es por eso que este trabajo consiste en realizar un manual de Organización que servirá de guía para que se elabore el de otras Empresas del mismo ramo, y que sea el punto de partida hacia una mejor Administración.

Para la elaboración del presente manual tomé como base los elementos de la organización, que son los siguientes:

- a) Estructura
- b) Sistematización
- c) Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.

d) Jerarquía

e) Simplificación de funciones.

Y tome en cuenta los nueve principios de organización que son el cimiento para construir la organización:

- 1) DEL OBJETIVO: Que todas las actividades establecidas se relacionen con los objetivos de la empresa.
- 2) ESPECIALIZACION: Limitar el trabajo de una persona a una actividad para que lo realice con eficiencia.
- 3) PARIDAD DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD: Que a cada grado de responsabilidad conferido, corresponda el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
- 4) JERARQUIA: Establecer los centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes.
- 5) UNIDAD DE MANDO: Al establecer un centro de autoridad y decisión para cada función debe asignarse un solo jefe y que el subordinado no reporte a mas de uno.



- 6) DIFUSION: Establecer una perfecta comunicación dentro de la organización. esta debe ser sencilla para que sea comprendida por todos.
- 7) AMPLITUD O TRAMO DE CONTROL: Establecer un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar al jefe.
- 8) DE LA COORDINACION: Que las unidades de la organización siempre deben mantenerse en equilibrio.
- 9) CONTINUIDAD: Tener un constante proceso de organización.

Para la elaboración del manual se realizó la metodología siguiente:

- 1.- Se seleccionó el rancho con las características antes mencionadas.
- 2.- Se examinó la organización actual.
- 3.- División de trabajo: Se separaron y delimitaron las actividades con el fin de realizar el manual con mayor precisión y eficiencia.
- 4.- Jerarquización: Se clasificaron las actividades por orden de rango ó importancia.

- 5.- Departamentalización: Agrupe las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud.

Una vez analizada la organización actual y de acuerdo a la situación de la empresa se aplicó la departamentalización funcional esto por ser una empresa chica en la cual se puede lograr una mayor especialización y con ello una mayor eficiencia del personal.

- 6.- El siguiente paso fue realizar una descripción de las funciones, actividades y obligaciones de cada una de las unidades concretas de trabajo que se crearon y de los puestos.

- TIPOLOGIA DE LA ORGANIZACION.

- 7.- Después tomando en cuenta el giro y magnitud de la empresa, sus recursos, objetivos, tipo y volumen de producción establecí una organización LINEO-FUNCIONAL, ya que es el tipo de organización que permite mayor facilidad en la toma de decisiones y en su ejecución no crea conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad; Es clara y sencilla. Útil en pequeñas empresas hay una mayor especialización y se obtienen alta eficiencia.

En este tipo de organización el dueño de la empresa no pierde su autoridad ya que se crea la cadena de mando, es por eso que se usa en pequeñas empresas ya que regularmente en estas empresas el dueño no quiere perder la autoridad total de su negocio.

Se crearon puestos que a mi consideración son necesarios para lograr los objetivos de desarrollo del rancho, y se aplicó la departamentalización funcional, ya que el número de empleados permite realizar una especialización y con ello adquirir mayor eficiencia.

## CAPITULO I

### LA ORGANIZACION.

#### 1.- QUE ES LA ORGANIZACION.

La palabra organización tiene tres acepciones:

Una etimológica que proviene del griego organón que significa instrumento; Otra mas que se refiere a la Organización como institución o grupo funcional, y otra mas que se refiere a la Organización como proceso de organizar, que es la forma en que el trabajo se arregla y asigna entre los miembros de la organización, de modo que se logren eficientemente las metas de ella.

Si se analizan estos significados, podemos decir que las tres involucran la idea de una estructura, aunque con diferentes implicaciones. La Organización establece la disposición y correlación de las tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos.

Entre algunas de las definiciones del proceso de Organización y con el fin de emitir mi propia definición señalaré las sig.: Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Agustin Reyes Ponce.

Organizar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos, creando unidades Administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.

Eugenio Sisto Velasco.

La organización es un proceso que comprende cinco etapas:

- 1.- Detallar todo el trabajo que debe ejecutarse.
- 2.- Dividir la carga total de trabajo.
- 3.- Combinar el trabajo de los miembros de la organización.
- 4.- Establecer el mecanismo para coordinar el trabajo.
- 5.- Vigilar la eficiencia de la Organización y hacerle ajustes.

Ernest Dale.

En sentido general por Organización entiendo el proceso de hacer que la estructura se adecue a sus objetivos, recursos y ambiente, y defino a la estructura Organizacional como el arreglo e interrelación de las partes componentes, y todas las posiciones o puestos de una empresa.

Por lo que si analizamos el concepto de estructura organizacional, se puede definir a la organización como el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización de los recursos, mediante jerarquías, disposiciones, correlación y agrupación de las actividades.

Para una Empresa, el proceso de Organización requiere determinar el trabajo que se hará a fin de que se alcancen las metas. Se dividirán el trabajo en forma adecuada entre los empleados y se establecerá un mecanismo que coordine las actividades. Un resultado de ese proceso será una estructura organizacional, la cual representa los procedimientos formales a través de los cuales se administra la Empresa. La Estructura Organizacional dependerá de su propósito y estrategia en un período determinado.

#### 1.1.- ELEMENTOS DEL CONCEPTO.

Analizando las definiciones anteriores, se puede señalar como elementos de la Organización:

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 las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

2.- SISTEMATIZACION.- Todas las actividades y recursos de la Empresa, deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

3.- AGRUPACION Y ASIGNACION DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES. Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

4.- JERARQUIA.- La Organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

5.- SIMPLIFICACION DE FUNCIONES.- Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos mas sencillos para realizar el trabajo.

#### 1.2.- IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION

La Organización es de caracter continuo por lo que jamas se puede decir que ha terminado, ya que la empresa esta sujeta

a cambios constantes lo que implica la necesidad de efectuar cambios en la Organización.

Ademas la organización suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, reduciendo los costos, la duplicidad de esfuerzos, y en general es el medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos de la organización.

### 1.3.- LAS ETAPAS DE ORGANIZACION.

Para llevar a cabo el proceso de organización, es necesario aplicar simultáneamente las técnicas y los principios Organizacionales, asi como delimitar que tipo de organización es la idónea en la situación específica que se este manejando.

las etapas de organización son:

- A) División de trabajo.
- B) Coordinación.

A) La división de trabajo es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor presición, eficiencia y el mínimo esfuerzo.



Las etapas de la división del trabajo son las siguientes:

1.- Jerarquización. Que proviene del griego hierarjes, que significa superior y principal.

La Jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

2.- Departamentalización. Esta se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus actividades. Es la división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base a su similitud.

De acuerdo con la situación específica de cada empresa, existen diversos tipos de departamentalización, entre los mas usados tenemos:

- a) Funcional.
- b) Por producto.
- c) Por territorio o geografía.
- d) Por clientela.
- e) Por etapas del proceso o equipo.
- f) Por secuencia.

B) La Coordinación, que es la segunda etapa del proceso nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

La eficiencia de cualquier sistema organizacional estara en relacion directa con la coordinaci3n, misma que se obtiene a trav3s del establecimiento de l3neas de comunicaci3n y autoridad fluidas. La funci3n de la coordinaci3n es lograr la combinaci3n y la unidad de esfuerzos en un grupo social.

#### 1.4 TIPOS DE MODELOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.

La determinaci3n de la clase de organizaci3n mas adecuada para una empresa depende del giro y magnitud de la misma, sus recursos, objetivos, tipo y volumen de producci3n entre otros.

Los tipos de organizaci3n mas usuales son:

- a) La Organizaci3n Lineo Militar, que se caracteriza porque las decisiones las toma una sola persona, misma que tiene la responsabilidad b3sica del mando.
- b) La Organizaci3n Funcional, que consiste en dividir el trabajo y establecer la especializaci3n.
- c) La Organizaci3n Lineo Funcional, que es la que combina los dos tipos de organizaci3n sealados anteriormente, aprovechando las ventajas de cada una.

d) Organización staff, que surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología. Este tipo de organización no se da por si sola, sino que este combinando con los tipos de organización anteriormente mencionados.

e) Organización por Comités, que consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutir y decidir en común los problemas. También se da en combinación con los otros tipos de Organización.

En las empresas existe también la organización informal, que es el conjunto de relaciones organizativas que surgen de la comunicación y relación que existe entre los miembros de la organización formal, y que no aparece ni en las gráficas de organización ni en los manuales de la empresa.

Las técnicas de la Organización, son todas las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional. Entre las principales técnicas encontramos:

- Organigramas.

- Manuales.

#### 1.5.- LA ORGANIZACION COMO ETAPA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Al principio no se establecía con claridad la distinción entre un principio de Administración y una función Administrativa. No obstante poco a poco se han ido diferenciando. En la actualidad los terminos función y proceso se usan con el mismo significado dentro del contexto Administrativo, ambos se refieren a áreas de actividad, se refieren a las cosas que hace el Administrador, y los principios nos especifican como deben desempeñarse esas actividades.

El total de la suma de todas las funciones (o procesos) administrativas es el proceso Administrativo.

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad, por lo tanto, y para darle una definición formal al proceso administrativo dire que es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. En su concepción mas sencilla se puede definir el proceso Administrativo como la administración en acción.

La Administración es una serie de partes o funciones individuales que integran un proceso total.

La Administración es el proceso de Planear. Organizar. Dirigir y Controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demas recursos de ella, para alcanzar las metas establecidas.

El proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Y se define a la Administración como un proceso porque los Administradores realizan las actividades interrelacionadas con el fin de lograr sus metas.

El primer paso del proceso es la planeación, que implica que los administradores proyecten de antemano sus metas y acciones. Una vez que se ha establecido lo que se quiere hacer, sera necesario determinar como hacerlo y que medidas utilizar para lograrlo, por lo que llegamos a la segunda etapa del proceso que es la organización.

La Organización es la etapa mas importante del proceso a mi modo de pensar, ya que la eficiencia y eficacia de una empresa depende de la capacidad que se tenga para ordenar los recursos con que se cuenta; despues vendrá la tercera etapa que consiste en la dirección, que es la parte en donde el Administrador dirige e influencia a los trabajadores a realizar las tareas y por último el control que significa que el Administrador se asegure de que la Organización siga la dirección correcta en la obtención de sus metas.

Los planes dan a la Organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos.

El primer paso en la planeación es la obtención de un diagnóstico, después se fijan los objetivos y los programas que nos llevarán a la obtención de las metas.

En la organización una vez preparado los planes y establecidos los objetivos, se debe diseñar y desarrollar una organización que les ayude a llevarlos a feliz término. Después se busca que se avance en la obtención de las metas por medio de la dirección y después se controlan las acciones de los miembros de esta para que nos lleven a la obtención de las metas.

#### 1.6.- EL MANUAL DE ORGANIZACION.

Los 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, de Bienvenida, de Organización, de Procedimientos, de Contenido Múltiple, de Técnicas y de Puesto.

Los manuales son de gran utilidad para la empresa ya que uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones, delimitan también las actividades, responsabilidades y

funciones: indican lo que se debe hacer y como debe hacerse por lo que aumentan la eficiencia de los trabajadores; Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.

El manual de Organización explica los detalles mas importantes de la Organización. Pretenden como fin primordial concentrar una serie de elementos administrativos para orientar, uniformar y concretizar los criterios de decisión y acción, para lo cual proporcionan una síntesis descriptiva de los puestos y reglas de coordinación sobre los cuales se da una interacción de sus elementos. Generalmente incluyen:

- Finalidad de cada elemento de la Organización.
- Declaración de Funciones.

El manual de Organización contiene por regla general:

- Los objetivos generales de la Organización.
- Nombre de las áreas o departamentos y puestos.
- Procedimientos de Organización.
- Responsabilidades.
- Funciones.
- Descripción de Puestos.
- Descripción de actividades.
- Introducción y objetivos del manual.

En esencia, los manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la Administración, concernientes a Organización, las políticas y los procedimientos. En la Administración la frecuencia y la cantidad de decisiones es en gran número, por lo que la importancia de los manuales es fundamental.

El trabajo de desarrollo de los manuales es para mantener informado al personal clave, de la estructura organizacional, de las políticas y procedimientos en forma de libro permanente.

#### 1.7 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACION.

La tarea del Administrador es Organizar, Delegar, Supervisar y Estimular. Esto nos dice que:

- a) Los bienes humanos y materiales de una empresa deben ser organizados para el trabajo, antes de delegar los puestos.
- b) Que la delegación que incluye el establecimiento de normas de trabajo debe preceder al acto de los supervisión.
- c) Que se motiva al personal cuando las normas de trabajo son delegadas y cuando se reconoce y recompensa la ejecución del trabajo por parte de los supervisores.



El acto de Organizar no se dirige solo al diseño del manual de Organización, comprende la definición de los objetivos: la estimación de los presupuestos de mano de obra, y una apreciación de las habilidades y posibilidades del personal con que se cuenta.

El manual de Organización es, un producto final, tangible, de la planeación Organizativa. Cuando no existe el manual, o no esta al corriente, se puede suponer que la planeación no ha sido considerada con cuidado.

La planeación para organizar y establecer lo que se va a hacer y quien lo va a hacer. Despues viene el trabajo de determinar como se ejecutarn las actividades autorizadas y asignadas. Dicho trabajo de planeación cuando concluye con la publicación de un Manual de Organización, reduce los siguientes problemas Administrativos:

- a) Que el personal subalterno no acepte el procedimiento.
- b) Que se de prioridad a los problemas de oficina, que a los importantes problemas como el de las relaciones entre el personal.
- c) No desarrollar un correcto sistema de procedimientos.

Quando se da atención a la planeación para Organizar, los cambios en la organización se harán con tanta frecuencia como sea necesario, y estos cambios se deben reflejar lo mas pronto posible en el manual de Organización.

Es importante distribuir el manual, completo a cada uno de los componentes de la dirección, esto implicará que al personal directivo en todos sus niveles, le interesará conocer como trabaja la organización completa.

#### 1.8.- OBJETIVOS Y BENEFICIOS DEL MANUAL DE ORGANIZACION.

El Manual de Organización tiene como principal objetivo el de ofrecer un conocimiento concreto de la empresa, así como el sustento y objetivo que dan origen a su creación.

Los principales propósitos del manual son:

Dar una estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades que desempeñan los que en ella se integran, todo esto con el fin de lograr una mejor coordinación y comunicación en el avance y logro de los objetivos.

Dar una organización sistemática y formal al desempeño y ejercicio de los recursos de la empresa.

Concretizar a través de funciones claramente definidas las actividades a desempeñar en cada área o departamento, evitando con ello la duplicidad de acciones y logrando a su vez con esto un ahorro de tiempo y esfuerzos.

Definir el equilibrio de autoridad - responsabilidad en cada una de las áreas o departamentos.

Contar con un instrumento administrativo que nos permita una mejor planeación, dirección y control de los proyectos.

#### 1.9.- BENEFICIOS EN LA EMPRESA.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho incluso, que es conveniente mantener cierto grado de vaguedad en la organización, pues de esa manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas.

Con todo es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre si, trabajan mucho más eficientemente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos, quien debe

realizar determinadas tareas y quien es responsable por determinados resultados, en esta forma se eliminan las dificultades que ocasionan la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos de la empresa. El manual de organización es el instrumento Administrativo que sirve de apoyo a la coordinación y comunicación necesaria entre los elementos que conforman la estructura de organización de la empresa, precisando niveles, funciones y responsabilidades en un documento fácil de consultar y así crear una base Administrativa sólida de la Empresa.

Podría señalar como los más importantes beneficios que el manual de organización da a la empresa los siguientes:

- 1.- Flujo de información Administrativa.
- 2.- Es una guía de trabajo a ejecutar.
- 3.- Una clasificación de la estructura de la organización y de las responsabilidades, que evite la duplicidad de funciones y esfuerzos innecesarios.
- 4.- Da una facilidad para el diseño de controles.
- 5.- Evita fugas de responsabilidad.

## CAPITULO II

### LA GANADERIA EN MEXICO

#### 2.- LA EMPRESA GANADERA.

Al valerse el hombre de los animales para el desarrollo de otras actividades, aprovechando su fuerza y docilidad, se dirige hacia la obtención de otros satisfactores distintos a la carne que le proporcionan dichos animales; de esta manera logra una alimentación mas variadas y adecuada para el, al mismo tiempo que obtiene para el ganado por medio de la agricultura los forrajes necesarios. Acaba por asentarse en un sitio elegido combinando de esta manera la ganadería con la agricultura y dedicando por lo consiguiente mayor atención a de desarrollo y perfeccionamiento.

La Empresa Ganadera esta contemplada dentro de las empresas Agropecuarias y es aquella que valiéndose de ciertas técnicas tiene como actividad la cría, procría, engorde, desarrollo y venta de determinadas especies de animales, o al mantenimiento y explotación de los mismos con el objeto de aprovechar los productos que de ellos puedan obtenerse.

El concepto de Ganadería es muy extenso en cuanto a las actividades, y cada una de estas actividades presenta las complejidades que le son propias. por lo que las empresas ganaderas regularmente no cubren la totalidad de las actividades y por lo tanto se enfocan a una determinada actividad, por ejemplo hay quienes únicamente se enfocan a la procreación de las especies, otros al crecimiento o desarrollo, otros al engorde y venta etc.

## 2.1.- ANTECEDENTES DE LA GANADERIA EN MEXICO.

La historia de la ganadería en México se puede decir que comienza cuando Colon trajo en uno de sus viajes a las Indias Occidentales ganado andaluz, siendo la Isla de Santo Domingo en 1493, la que recibió tal ganado. Posteriormente en el año 1521 fueron traídos desde Santo Domingo por don Gregorio de Villalobos, desembarcando en el puerto de Veracruz, un lote de ganado compuesto de seis becerras y un toro. Los valles Mexicanos brindaron sus ventajas al rebaño que se fue multiplicando con el fin de alimentar a la población de las guarniciones y fuertes establecidos por los conquistadores.

Despues los Frailes Españoles construyeron una serie de misiones desde la costa del golfo hasta la del pacífico, que motivaron la necesaria introduccion del ganado bovino doméstico. en 1868 fue patentado el alambre de puas.

generalizandose su uso en el manejo del ganado. Al cercarse los suelos se formaron los proteros y se propició el mejoramiento del ganado. y con la introducción a través del tiempo de razas se fue mejorando la calidad del mismo.

En la actualidad el ganado para carne se produce en todo el mundo. segun los últimos censos mas de 60 países sobrepasan cada uno la producción de 1'000.000 de cabezas de ganado.

El país que se considera tiene mas ganado bovino es la India, la cual posee casi el 25 % de la población mundial. Sin embargo la India no se considera un país importante en la producción de ganado para carne ya que sus animales se destinan fundamentalmente al trabajo y además se consideran sagrados.

Entre los países importantes en la producción de ganado son:

Rusia, Brasil, Argentina, China, Alemania, Francia, Paquistán, Gran Bretaña y Australia.

## 2.2.- LA GANADERIA Y SU INFLUENCIA EN LA ECONOMIA DEL PAIS.

La ganadería a proporcionado desde tiempos remotos la alimentación de los pueblos, aunque al surgir la agricultura el hombre utilizó satisfactores tanto de una como de otra para completar su alimento. La alimentación es un factor esencial en la vida humana, es indispensable proveer continuamente de alimentos, de otra forma no habría energías para el desarrollo de cualquier actividad, por lo que la alimentación de un pueblo es primordial en el desarrollo de un país.

La población ganadera en nuestro país esta computada tomando como base los censos ganaderos y agrícolas que cada diez años se realizan. En base a la información proporcionada por el censo Agrícola y Ganadero de 1981 y los boletines mensuales de la Dirección de Estadística de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos podemos ver que en México existen varias clases de ganado entre las cuales las mas destacadas son : el bovino, ovino, caprino, porcino y al mismo tiempo, clases complementarias que en nuestro país se les a dado gran importancia destacando el equino, mular y asnal !.

De todas las especies se destaca por su gran diversificación y productividad el ganado bovino con una cantidad total en la República Mexicana en 1991 de 25'209.017<sup>2</sup> cabezas distribuidas de la forma siguiente:

<sup>1</sup> DIRECCION GENL. DE ESTADISTICA SAH.  
<sup>2</sup> INFORMACION PROPORCIONADA POR INEGI.



Aguascalientes:	186,637	Nayarit	: 746,544
Baja C. Norte	: 210,571	Nuevo Leon	: 1'277,122
Baja C. Sur	: 164,133	Oaxaca	: 1'039,461
Campeche	: 398,539	Puebla	: 1'250,000
Chiapas	: 2'437,393	Queretaro	: 332,063
Chihuahua	: 2'934,720	Quintana Roo:	45,872
Coahuila	: 783,708	San Luis P.	: 1'012,661
Distrito Fed.	: 247,732	Sinaloa	: 1'029,892
Durango	: 78,892	Sonora	: 2'117,225
Guanajuato	: 1'112,659	Tabasco	: 1'581,146
Guererro	: 1'048,546	Tamaulipas	: 1'555,085
Hidalgo	: 1'237,156	Tlaxcala	: 102,266
Jalisco	: 2'765,018	Veracruz	: 4'039,357
México	: 632,104	Yucatan	: 849,692
Michoacan	: 1'558,843	Zacatecas	: 1'070,586
Morelos	: 214,234		

En segundo lugar tenemos por su número de cabezas el ganado porcino, en tercer lugar el ganado caprino, en cuarto el ganado caballar y por último el ovino y mular entre otros.

En México el crecimiento de la población de ganado no ha ido en proporción al crecimiento de la población lo que redundo en una insuficiencia de consumo de carne\*. Por lo que el impulso de la ganadería en México es importantísimo para la economía, ya que la economía ganadera debido a nuestra forma

\* INFORMACION DE INEGI

de desarrollo se relaciona estrechamente con la economía general del país.

México en este sentido de aumentar la producción pecuaria tendrá durante mucho tiempo que hacer un esfuerzo en el campo, esfuerzo de organización social que parta de los elementos reales de nuestra población. Por otro lado el aumento de la productividad en la actividades ganaderas esta condicionado a la seguridad de la tenencia de la tierra, y a las reformas del artículo 27 constitucional lo que significará un impulso definitivo para lograr que las cifras no solo estadísticas sino los niveles de vida humana alcancen un mayor y mas alto índice y nivel respectivamente. la Ganadera Nacional, como parte de las actividades Agropecuarias, participa con ellas en el abastecimiento de productos para la satisfacción de necesidades humanas y materias primas para la industria; Constituye con sus exedentes a equilibrar nuestra balanza de pagos y cuadyuva a la formación de un mercado interno que cada vez mas requiere de insumos y productos terminados en una forma creciente.

El reto significa para nuestro país, el sostener el mercado interno sin descuidar el mercado externo generador de divisas y simultáneamente solventar las presiones del creciente número de la población cada vez con mayores necesidades y el consecuente aumento de la demanda interna de alimentos.

### 2.3.- LA EMPRESA PRODUCTIVA Y COMERCIALIZADORA DE CARNE DE GANADO BOVINO.

La ganadería o industria pecuaria corresponde al grupo de las industrias extractivas, que son aquellas cuya actividad esta encaminada a extraer de los recursos existentes en la naturaleza los satisfactores o productos. Los recursos pueden ser renovables o no renovables.

La ganadería comprende una variedad de especies animales, sin embargo para referirse a ella como industria tiene que tener una actividad mas o menos continua y genere un rendimiento o lucro.

La clasificación de la industria ganadera es la siguiente:

- a) Ganado Mayor: bovino, Caballar, Mular, Asnal.
- b) Ganado Menor: Porcino, Ovino, Caprino, Conejino.

Al ser explotadas cada una de estas ramas de la ganadería la actividad puede estar orientada a determinados aspectos o formas así tenemos que la explotación de ganado bovino se clasifica de la siguiente manera:

- a.- Ganado reproductor.
- b.- Ganado para leche.
- c.- Ganado para carne.
- d.- Ganado para lidia.
- e.- Ganado para trabajo.

La empresa productora y comercializadora de carne Bovino esta enfocada a la explotación de ganado bovino para carne. En este tipo de empresa la explotación del ganado comprende la compra de ganado joven para su engorda y venta. En este caso el desarrollo y engorde se efectua en forma especializada y sistematizada.

El ganado para engorda es aquel que se considera esta flaco o joven para ser llevado al sacrificio y que por lo tanto no tiene suficiente carne para ser aprovechada, de ahí que se venda a las empresas productoras y comercializadoras de carne para cebarse hasta que llene las condiciones adecuadas para el mercado.

Esta rama de la ganadería puede desarrollarse sin los problemas o trabajos que se significa la cría, y unicamente concretarse a la compra para la engorda.

Dentro de este tipo de explotación las características del ganado que se sujeta al proceso de engorda, basada en experiencias y estudios relativos se clasifican de acuerdo con su edad, peso y clase y dentro de dicho proceso la mayor parte esta formada por novillos y terneras.

Las vacas, toros y los bueyes constituyen un porcentaje muy reducido en el negocio, debido a que se presentan serios inconvenientes para la engorda.

El negocio de producir y comercializar carne consiste en:

- Compra de ganado entre 4 ó 6 meses siendo preferible ya castrado y descornado, así como vacunado, sino realizar estas actividades después de la adquisición.
- Clasificar el ganado adquirido.
- Contar con las instalaciones adecuadas.
- Identificar los potreros a fin de establecer programas de rotación.
- Al término del ciclo o periodo de engorda, que puede ser cuando el ganado tiene de dos a dos y medio años de edad, el animal puede pesar un promedio de 450 kilos; pero aquellos que no han alcanzado el peso fijado deben venderse, de otra manera ocasionan gastos que reducen las utilidades del negocio.

### 2.3.1.- PROBLEMATICA EN MEXICO.

Entre los problemas que se encuentran para el incremento de la ganadería para carne en México están:

- Falta de asesoramiento técnico-económico.

- Carencia de financiamientos apropiados.
- No ubicar las razas favorables para la engorda.
- Problemas por la falta de garantía en la tenencia de la tierra.
- No existe adecuada planeación para el desarrollo de esta industria.
- No existe un mercado sólido y constante.
- El crédito en el campo Mexicano no esta orientado como es debido.
- La ganadería en México es de caracter extensivo y solo un número muy reducido la realiza en forma intensiva.

### 2.3.2.- MARCO LEGAL DE LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CARNE DE GANADO BOVINO.

#### A) Constitución Política de México:

En el artículo 27 de la constitución se señala: La nación tendrá de todo tiempo el derecho de imponer a la

- Carencia de financiamientos apropiados.
- No ubicar las razas favorables para la engorda.
- Problemas por la falta de garantía en la tenencia de la tierra.
- No existe adecuada planeación para el desarrollo de esta industria.
- No existe un mercado sólido y constante.
- El crédito en el campo Mexicano no esta orientado como es debido.
- La ganadería en México es de caracter extensivo y solo un número muy reducido la realiza en forma intensiva.

2.3.2.- MARCO LEGAL DE LA EMPRESA PRODUCTORA Y  
COMERCIALIZADORA DE CARNE DE GANADO BOVINO.

A) Constitución Política de Mexico:

En el artículo 27 de la constitución se señala: La nación tendrá de todo tiempo el derecho de imponer a la

propiedad privada las modalidades que dicte el interés público, así como el de regular el aprovechamiento de los recursos naturales y de los elementos, susceptibles de expropiación, para hacer una distribución equitativa de la riqueza pública y para cuidar de su conservación.

Agrega que se considera pequeña propiedad ganadera a la que no exceda de la superficie necesaria para mantener hasta 500 cabezas de ganado mayor o su equivalente en ganado menor, en los terminos que fije la Ley, de acuerdo con la capacidad forrajera de los terrenos.

Cuando debido a obras de riesgo, drenaje o cualquier otras ejecutadas por los dueños o poseedores de una pequeña propiedad a la que se le haya expedido certificado de inafectabilidad, se mejore la calidad de sus tierras para la explotación agrícola y ganadera, tal propiedad no podra ser objeto de afectabilidad, aun cuando, en virtud de la mejoría obtenida se rebasen los máximos señalados, siempre que se reunan los requisitos que fije la Ley.

b) Ley de la Reforma Agraria:

El reglamento de inafectibilidad agrícola y ganadera señala como propiedad inafectable, la que no exceda de las siguientes superficies:



Las necesarias hectáreas para el sostenimiento de quinientas cabezas de ganado mayor o su equivalente en menor, de acuerdo con la capacidad forrajera de los terrenos.

Se denominará concesión de inafectabilidad ganadera la que se otorgue por veinticinco años por decreto presidencial sobre superficie de terrenos de agostadero o monte bajo cuya extensión sea mayor de la que se permita el sostenimiento de 500 cabezas de ganado mayor o su equivalente en menor.

c) Ley del impuesto sobre la renta:

La Ley del Impuesto sobre la Renta señala diferentes conceptos sobre actividades generadas que son:

- Actividades gravables: Son objeto del impuesto los ingresos en efectivo en especie o en crédito que provengan de la realización de actividades comerciales industriales, agrícolas, ganaderas ó de pesca.

Las actividades comerciales ganaderas son el conjunto de las desarrolladas en la cría y engorda de ganado, la cría de ganado y aves de corral y la venta de primera mano de sus productos sin transformación.

- Ingresos acumulables en la ganadería: La diferencia entre los inventarios final e inicial de un ejercicio, cuando el

inventario final sea mayor tratándose de causantes dedicados a la ganadería.

d) Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta: Las empresas industriales, agrícolas, ganaderas o de pesca integraran el costo de las mercancías o productos que vendan tomando en cuenta los siguientes elementos:

- Importe neto de las materias primas y materiales consumidos en la producción.
- Mano de obra directa.
- Gastos indirectos o inherentes a la producción.
- Las empresas ganaderas dedicadas exclusivamente a la engorda de ganado para su venta integran el costo de conformidad.

Con este reglamento y además con el de los siguientes elementos:

- Compra de materia prima y materiales.
- Compra de ganado.
- Gastos de manutención.

- Cualquier otro gasto de naturaleza análoga que afecte directamente el costo de producción.

e) Ley del Seguro Social:

La Ley del Seguro Social señala que son sujetos de regimen obligatorio los pequeños propietarios con mas de veinte hectáreas de riesgo o su equivalente en otra clase de tierra aun cuando no esten organizados crediticiamente.

El Seguro Social obligatorio para los trabajadores de campo comprende a los trabajadores asalariados del campo, a los estacionales del campo, a los miembros de sociedades locales de crédito agrícola.

El patrón que no cumpla con las obligaciones que se le imponga será sancionado en los terminos de la Ley del Seguro Social.

### 2.3.3.- OPERACIONES A DESARROLLAR PARA DEJAR EN CONDICIONES DE EXPLOTACION A UNA EMPRESA GANADERA.

La explotación de las actividades ganaderas en nuestro país se pueden considerar como las de mas importantes dentro del proceso económico debido a la cantidad de personas que laboran dentro de este medio y a las inversiones de capital que tiene que hacer el ganadero.

Entre las operaciones mas comunes que se deben desarrollar en un rancho ganadero, para dejarlo en condiciones aceptables debe ser explotado en forma conveniente son: Inversión de mano de obra para adquirir y legalizar la unidad de explotación, desmontar, destroncar, deslindar y cercar dicha unidad, construir caminos, desmontar superficies destinadas a la siembra de forrajes, operar tractores, implementos agrícolas, plantas de luz, herramientas etc.

Asesoramiento técnico y empleo de maquinaria y personal especializado para: construcción de casas habitación, bodegas, corrales, baños desparasitadores, ademas de previsión, tratamiento, y cura de enfermedades del ganado, recolección de cultivos para la alimentación complementaria del ganado.

#### 2.4.- EL FINANCIAMIENTO DE LA GANADERIA.

El sistema de crédito para el campo, se ha transformado por los cambios necesarios del desarrollo en la actividad agrícola en general y en particular de la ganadería.

La historia de este sistema comienza en la época de los años treinta con la creación del Banco Nacional de Crédito Ejidal y el Banco Nacional Agrícola, originando así un sistema a los ejidos y a la pequeña propiedad agrícola y ganadera. De cada uno de estos bancos se derivaron los bancos regionales y uniones de crédito ejidales y agrícolas.

Posteriormente se decidió que había que financiarse las actividades por sus características específicas que requieran condiciones especiales de crédito. fue así como se creó el Banco Nacional Agropecuario para apoyar a la ganadería. El Fondo Nacional para apoyar la industrialización de los ejidos y la Financiera Nacional Azucarera para la producción de azúcar, fideicomisos destinados a promover el desarrollo rural.

Simultáneamente, el financiamiento de la transformación, distribución y comercialización de los productos del campo fue encomendado a CONASUPO: La Aseguradora Nacional Agrícola Ganadera y Avicultura (FIRA).

Con este proceso de creación de Bancos, Fideicomisos o Financieras que no obedeció a un modelo de desarrollo, sino se creó en las medidas del desarrollo y de las necesidades, la falta de coordinación y burocratismo desmedido originó disputas entre la Banca Oficial y Privada y a la vez la centralización en la administración, elevaban los costos y demoraban la asignación de fondos, por lo que en 1974 se unificó la banca y se creó así el Banco Nacional de Crédito Rural teniendo como fundamental objetivo la remodelación del sistema crediticio para hacerlo mas efectivo y agil.

El sistema BANRURAL esta integrado por el Banco Nacional de Crédito Rural, 12 Bancos Regionales y 2 Filiales.

Entre los tipos de crédito que este banco opera estan:

a) Avios:

- Cultivos básicos.
- Cultivos forrajeros.
- Cultivos de transformación industrial.
- frutales y hortalizas.
- Cria y engorda de ganado Bovino, Porcino, Ovino, Avicultura etc.

b) Refaccionarios:

- Frutales.
- Perforación y equipamiento de pozos.
- Obras de mejoramiento industrial.
- Maquinaria e implementos.
- Construcciones ganaderas.
- Adquisición de ganado.
- Agroindustrias.

c) Prendarios:

- Para mejorar la comercialización de las cosechas.

Entre los requisitos para la obtención de crédito en el Banco Nacional de Crédito Rural están:

a) Pequeños propietarios y colonos:

- Solicitud de Crédito.
- títulos de propiedad de los bienes que se otorguen en

garantía. En caso de colonos cuando no poseen título de propiedad constancia de posesión expedida por la delegación agraria.

- Boleta del último pago del impuesto predial.
- Plano o croquis del predio.
- Certificado de libertad de gravamen.
- Referencias bancarias y/o comerciales.

El préstamo de habitación ó Avío se otorga a las empresas que se dedican a la producción de bienes de realización inmediata como engorda de novillos, de pollos, cerdos, cultivos básicos como maíz, frijol cultivos perennes etc. Estos créditos se otorgan a ejidatarios, comuneros, Pequeños propietarios y colonos.

b) Ejidatarios y comuneros:

- Solicitud de crédito.
- Resolución presidencial de la dotación del ejido, acta de posesión y deslinde.

Plano de ejecución y/o ampliación del ejido.



- Relación de ejidatarios certificada por la autoridad ejidal.
- Actas de asamblea de balance y programación para solicitud del crédito en donde conste superficie, nombre de los solicitantes y el requerimiento del crédito refaccionario.

## 2.5.- LA PRODUCCION DE CARNE.

La industria productora de ganado Bovino para carne puede dividirse en tres tipos:

- 1) Explotación de ganado comedor.
- 2) Explotación de ganado para engorde o sacrificio.
- 3) Producción de ganado para sangre.

La explotación de ganado comedor se lleva principalmente a cabo por ganaderos que disponen unicamente de terrenos aptos para el cultivo de hierbas forrajeras.

Los rancheros y granjeros de estas zonas mantienen rebaños de vacas para la obtención de terneros. Estos nacen normalmente en primavera y suelen acompañar a la madre por el campo durante la estación de pastos. Al llegar al otoño se destetan y se venden a ganaderos que se dedican a la engorda de ganado.

No hace falta disponer de grano en las explotaciones de ganado comedor. El rebaño de vacas se mantiene bien con el régimen de pastos en verano y con heno en invierno. Este programa por lo tanto, es el que mejor se adapta a los terrenos que no pueden ser sometidos a la rotación de cultivos. Los terrenos ondulados y sujetos a la erosión cuando se cultiva, es decir, áreas demasiado secas para producir cultivos distintos de los pastos, ó terrenos boscosos o demasiado húmedos, pueden aprovecharse como zonas de pastoreo de hato de vacas y de ganado comedor. Puesto que el ganado puede desarrollarse y reproducirse a base de raciones compuestas casi exclusivamente de forrajes, es posible montar un negocio ganadero rentable en terrenos que de otro modo serían inaprovechables.

Los ganaderos con un capital demasiado limitado para adquirir terrenos cultivables de primera calidad, pueden hallar su oportunidad comprando terrenos menos valiosos y que dedicados a la producción de forrajes pueden servir para la explotación de ganado comedor.

La producción de ganado bovino pura sangre es el ganadero que produce toros y vacas selectos destinados a mejorar la raza de los animales y, además suministra sementales a los ganaderos dedicados a la producción de ganado comedor o a otros criadores.

Al criador de ganado pura sangre corresponde el mayor mérito como mejorador de las razas de ganado destinado a la producción de carne. La producción de gando bovino pura sangre es quiza la fase de la industria del ganado para carne que ofrece mayores dificultades y que exige del ganadero el mayor grado de habilidad, esfuerzo y conocimientos.

Los productores de ganado comedor y de engorde desean reses de rápido desarrollo y fácil cebadura, mientras que el consumidor apetece carne tierna y de sabor agradable con distribución uniforme de la grasa, por lo que el criador debe tener en cuenta todos estos problemas y en consecuencia seleccionar y cruzar el ganado más a propósito.

El otro tipo de explotación de ganado para carne es la de engorde ó sacrificio que es al tipo de empresas que me dirijo en la tesis. Esta explotación es la de dedicarse a la compra de ganado comedor para su engorde. La mayoría de estos ganaderos suelen comprar el ganado en los ranchos durante el otoño, la compra suele coincidir con el final de la estación de pastos en la mayor parte de los ranchos.

Generalmente son novillos y vaquillonas jóvenes destinados a la comercialización, alimentados y cuidados de manera tal que se aproveche el crecimiento y el engorde.

La alimentación para el engorde, a fin de que tenga éxito requiere el máximo de economía compatible con un crecimiento y desarrollo normales.

### 2.5.1.- TERMINACION DE BOVINOS EN CORRALES DE ALIMENTACION.

La terminación del ganado es lo que el termino implica, el depósito de grasa. El propósito fundamental de este proceso es producir carne que responda de la manera mas adecuada a los requerimientos y deseos del consumidor. Ello se logra mediante una mejoría de sabor, ternera y calidad de la carne limpia, que es el resultado del entremezclado de la grasa y la carne.

En general hay dos métodos para la terminación de los animales para el mercado: en corrales y en pastura.

### 2.5.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROGRAMA DE PRODUCCION DE CARNE BOVINA.

Antes de poner en marcha una explotación de ganado bovino para carne debe tenerse la certeza de que el trabajo es del propio agrado y de que se dispone de los conocimientos básicos indispensables. Después debe resolverse que tipo de producción se adapta más a las condiciones personales y del terreno.

Son muchos los factores que se tienen que considerar pero los mas importantes son: 1) Tipos y cantidades de forrajes disponibles; 2) Características de los alojamientos y

equipos disponibles; 3) Capital con que se cuenta; 4) Posibilidades de salida en el mercado.

Cualesquiera que sean las circunstancias con que se enfrente el ganadero, casi siempre le sera posible encontrar un programa de producción de carne bovina a propósito para su caso. Los programas de producción de carne bovina suele tener mayor flexibilidad que el resto de las actividades ganaderas.

Toda persona interesada en este tipo de negocios pueden estudiar y desarrollar un programa que se ajuste perfectamente a sus condiciones particulares.

#### 2.5.3.- ADAPTACION DEL PROGRAMA A LAS CARACTERISTICAS DE LAS EDIFICACIONES Y EQUIPOS DISPONIBLES.

Al planear un programa de producción de carne bovina hay que tener en cuenta las edificaciones y equipos necesarios. Su clase y cantidad dependen de las condiciones climatologicas y del tipo de programa elegido.

Los ganaderos dedicados a la alimentación de reses deben disponer de espacios adecuados, con medios suficientes para almacenar el alimento y transportarlo a los comedores. La mano de obra es cara y a veces difícil de conseguir; y por ello debe disponerse de un equipo apropiado para el mejor aprovechamiento de la misma. El ganado bovino consume elevadas

cantidades de agua, y en el momento de planear el programa hay que tener en cuenta la posibilidad de suministro de agua.

#### 2.5.4.- ADAPTACION DEL PROGRAMA AL CAPITAL DISPONIBLE.

Cualquier programa de producción de carne bovina exige una inversión de capital, pero ciertas fases de la producción son en este sentido mas exigentes que otras, e incluso ofrecen mayores riesgos. Quien no disponga de mucho dinero y no este en condiciones de arriesgarse excesivamente debe pensar en un programa de vacas reproductoras para la obtención de terneros. Este programa es lento pero seguro, otro programa es el de aprovechar el grano de su cosecha, aquí será aconsejable comprar animales de poco peso, ya que así la inversión de capital será inferior.

#### 2.5.5.- ADAPTACION DEL PROGRAMA A LAS CONDICIONES DEL MERCADO.

En todos los casos, el fin elegido al elegir un programa es la obtención de beneficios. Las condiciones del mercado son importantes en este sentido, pues son las que determinan el precio que recibirá el ganadero por sus productos.

Los mercados tienden a desarrollarse a las diferentes áreas de acuerdo con el tipo de animales que predominan en ellas.

## 2.6.- COMERCIALIZACION DEL GANADO Y DE CARNE EN MEXICO.

La comercialización de la carne para el consumo interno es sin duda el aspecto del mercadeo de la industria ganadera bovina que esta adquiriendo mayor importancia al influir directamente no solo en los amplios sectores ganaderos sino en los patrones de consumo de este tan importante renglón alimentario.

La compra venta de ganado en pie, el sacrificio de los animales y la distribución de la carne constituyen un proceso intimamente ligado que debe analizarse conjuntamente.

La comercialización de la carne se puede dividir en la que corresponde a las ciudades de provincia y pequeños poblados semirurales, y en la de los mayores centros urbanos del país en especial la capital, Guadalajara y Monterrey, que contienen aproximadamente una cuarta parte de la población del país, y es la de mayor poder adquisitivo.

Las diferencias esenciales entre estos tipos de mercados se derivan de que en las grandes ciudades la demanda del producto es mas diferenciada, por lo que el mecanismo de comercialización es mas amplio. aparte de que el proceso de distribución y manipulación es mucho mas complejo. Coinciden en cambio ambos sistemas de comercialización en elementos similares: rastros municipales que no intervienen en la

comercialización. mismos introductores de ganado en pie y de carne en canal. clasificación similar del ganado, mercados separados de víceras y predominio del pequeño expendio de carne al por menor.

La diferencia principal, aparte del tamaño del mercado, es que el ingreso promedio de la población de las grandes ciudades es más elevado y da lugar a la diferencia de la demanda que mencione.

#### a) COMERCIALIZACION EN LAS PEQUEÑAS CIUDADES.

El patrón de comercialización común en las pequeñas ciudades podrían resumirse como sigue:

- 1) Pequeños introductores regionales. ó los mismos ganaderos de las zonas proximas. conducen el ganado en pie entre los que predominan animales de desecho ( vacas, toros, novillos defectuosos ), al rastro municipal.
- 2) Los rastros municipales donde se efectúan los sacrificios son de reducida capacidad, se aplican generalmente métodos de matanza primitivos, y en condiciones sanitarias que en la gran mayoría de los casos dejan mucho que desear.
- 3) Raras veces se aprovechan industrialmente los subproductos.



En los rastros municipales se efectúan dos tipos de operación.

La mayor parte de las veces las autoridades municipales manejan directamente la planta y fijan una tasa de beneficio uniforme, por especie de ganado mayor sacrificado, en ella se incluyen los impuestos municipales y estatales y los gastos de operación.

En otras ocasiones el municipio arrenda las instalaciones ó cede en concesión las operaciones de matanza limitándose a recaudar los impuestos correspondientes.

#### 2.6.1.- TIPOS DE CANALES PARA LA COMERCIALIZACION DEL GANADO.

Existen varios tipos de canales para la comercialización del ganado entre el productor y el resto entre los que destacan:

1) Introdutores de ganado. Adquieren los ejemplares de los ganaderos, los transportan por su cuenta a las ciudades y los revenden. La escala de operaciones varía entre pequeños compradores ( que las realizan personalmente ) y empresas con amplio capital de trabajo que trafican grandes volúmenes y

operan por medio de agentes ubicados en las zonas ganaderas. El pago de los impuestos sobre las ventas es cubierto por estos introductores así como los gastos de transporte, que se efectúan en unidades por lo general alquiladas. La función de estos intermediarios es básicamente recoger, seleccionar, y transportar el producto.

Solo por excepción se dedican a tal actividad los grandes ganaderos, las transacciones son al contado y el trato personal entre ganadero e introductor resulta de esencial importancia.

La venta de ganado en los rastros requiere así mismo, sin embargo conocimientos personales con quienes compran en ellos los ejemplares. Como es de suponer, cuanto mayor sea el rastro mayor será la afluencia de vendedores, y por consiguiente, la competencia.

2) Comisionistas. A diferencia de los introductores, reciben el ganado en comisión de los criadores y obtienen una ganancia por animal más un porcentaje sobre el valor neto de la venta. Este tipo de intermediario es más frecuente en el Distrito Federal que en los otros mercados y representa una clientela de pequeños ganaderos de regiones determinadas. Se trata en definitiva de un agente de ventas que obtiene un flujo de ganado casi continuo durante casi todo el año. El transporte

de los animales es pagado por los ganaderos y los impuestos de venta por el comprador del producto.

3) Rastros regionales. Se encuentran en zonas ganaderas del golfo de México. Por lo general se trata de rastros de pequeño volumen de operación, envían el D. F. la carne en canal y la vende a introductores o directamente a carnicerías.

4) Las plantas de sacrificio (rastros). En todas las grandes ciudades existen rastros de propiedad municipal que se caracterizan por el sacrificio del ganado exclusivamente; Además se reservan el derecho a disponer de los subproductos de la matanza. Es decir, no intervienen en realidad en el proceso de la comercialización y por ello se requieren los servicios de intermediarios que compran el ganado en pie y venden la carne en canal, a los que se denomina introductores de carne, y cuya presencia es un reflejo directo de la atomización de la estructura del comercio detallista.

#### 2.6.2.- LA COMERCIALIZACION DE LA CARNE.

En la venta de la carne intervienen el mayorista (llamado introductor), el comerciante al detalle y el comerciante de vísceras, y su importancia en el mercado es la siguiente:

a) Mayoristas. Es el elemento mas distintivo dentro del proceso de la distribución de la carne, al no intervenir en la manipulación ni transformación física del producto. Su actividad se reduce a una compra de ganado en pie en el rastro y a una de venta de carne en canal y de vísceras, también dentro del rastro. Por eso se juzga su intervención como de un simple intermediario que contribuye al encarecimiento del producto, puesto que la matanza se efectúa en un matadero de propiedad municipal y el mayorista se limita a pagar el costo de la misma y los impuestos correspondientes. Debe considerarse sin embargo, que su existencia es el resultado inmediato de la falta de un mercado al mayoreo organizado de carne en canal, donde podrían establecerse los precios a base de cotizaciones de los compradores, es decir, de los expendedores al detalle. Al no existir este tipo de institución de mercadeo, alguien debe encargarse de la fase de compra y venta de ganado y carne al mayoreo.

b) Comercio de carne al por menor. En las grandes ciudades este comercio se efectúa principalmente a través de pequeños expendios al detalle (carnicerías), aunque la venta de carne en almacenes de autoservicio haya mejorado y aumentado en forma notoria en los últimos años. la posición y composición de este amplio sector minorista llega a condicionar, en gran parte, los patrones competitivos del sector mayorista y actúa como un factor determinante de las prácticas de comercialización que existen.

c) Comercio de vísceras. En las grandes ciudades el comercio de vísceras sigue patrones diferentes al de la carne.

El precio al por mayor de la vísceras está controlado oficialmente como el del nivel al detalle, pero su distribución se efectúa por canales distintos al de la carne.

Los introductores de carne venden las vísceras a un mayorista que a su vez lo distribuye a los expendios de dicho producto ubicado en su gran mayoría en los mercados municipales.

La mayoría de los ganaderos saben que el buen manejo de un hato no es suficiente para obtener grandes ganancias si se desconoce el precio de la carne y su variación en el mercado. La mayor parte de las ganancias obtenidas en la engorda se pueden perder cuando el ganado se envía al mercado. Los malos manejos causan bajas en el peso de los animales.

La venta del animal es la parte final del proceso de la empresa ganadera y es aquí cuando se obtienen las utilidades. Después de largas jornadas de trabajo, las utilidades que se obtengan son las que se mantendrán al ganadero en el negocio hasta que pueda realizar una nueva producción.

### 2.6.3.- METODOS DE MERCADO.

El ganado se puede vender a cualquier precio en distintas fechas sin interesar para ello su tipo. Entre los métodos de venta que existen para un productor estan:

- 1.- Venta directa. Es la venta que se realiza en la misma explotación a introductores o compradores que le daran otro fin a los animales como un proceso de terminación en otra explotación.
- 2.- Mercado local. Si existe un local especial donde se lleven a cabo subastas de ganado para carne.
- 3.- Por envío. Los ganaderos clasifican su ganado y lo transportan para su venta a los principales mercados, es el método que usan las empresas productoras y comercializadoras de carne regularmente.

### CAPITULO III.

#### 1.- DESCRIPCION DE LA EMPRESA MUESTRA.

En la elaboración del manual, pretendo que pueda ser utilizado por cualquier rancho productor y comercializador de carne; por lo que se establecen las características con que debe contar para que pueda aplicar el manual.

- a) Que sea un rancho que utilice el método de alimentación en corrales (estabulado), esto es elaborar el alimento y proporcionarlo a los animales en el corral de engorda para que sea este la base de su alimentación.
- b) Contar con un número determinado de hectáreas que soporten al número de animales que se engordan en el corral, divididas en potreros para tener una rotación y así cuidar la pastura que sera el alimento complementario de los animales.
- c) Que el rancho cuente con agua suficiente para el consumo de los animales.
- d) Que el rancho este dentro de una zona primordialmente ganadera, para facilitar el obtención de animales.

- e) Tener identificado al mercado al que se puede vender.
- f) Contar con buena imagen en el ó los bancos cercanos para poder fincar la compra de animales y así poder comprar en cualquier mes del año.
- g) contar con luz eléctrica para el uso de bombas y motores.
- h).- contar con hectáreas destinadas unicamente a la agricultura.
- i) contar con el número de trabajadores que sea necesario para realizar las actividades.

Debe contar tambien con la infraestructura necesaria para la explotación. entre esta infraestructura podemos mencionar como básica:

- Relacionado con la alimentación y cuidado de los animales:

- 1.- Corrales de engorda y corrales de manejo
- 2.- Bascula para el control de peso de cada animal
- 3.- Prensa para tener un fácil manejo de los animales



4.- Bodega de materia prima para elaborar alimento

5.- Bodega para almacenar alimento ya preparado

6.- Bodega de herramientas.

7.- Cuarto para guardar medicinas.

- Relacionado con la obtención de alimento:

1.- Contar con un sistema de riego artificial para las hectáreas destinadas a la agricultura y así poder programar las cosechas de alimento.

2.- Bodega para fertilizantes

3.- Bodega para semillas

4.- Tractor y toda la maquinaria necesaria para el cultivo y el cuidado de la tierra.

-Relacionado con la administración:

Contar con una oficina en la que se realizarán todas las actividades administrativas.

El rancho en que se realizó la investigación, se encuentra ubicada dentro de una de las zonas ganaderas del Estado de Chiapas. Es un rancho que se dedica a la compra, engorda y venta de animales, ventas que realiza principalmente al Frigorífico de Arriaga, Chis., en el rastro de la ciudad de Tuxtla Gtz., Chiapas. y los rastros de la Ciudad de México, así como la venta directa en las instalaciones.

Cuenta con la característica y la infraestructura que señale como necesaria para poder implementar el manual que propongo, dentro de una superficie de 100 hectáreas: 80 preparadas para la explotación ganadera, 15 preparadas para la agricultura mediante un sistema de riego y las restantes ubican los corrales tanto de engorda como de trabajo, bodegas, áreas de elaboración de alimento, oficina y casa habitación.

Cuenta con 15 empleados de base en los que se encuentran un Veterinario, un Contador, un Supervisor General y 12 empleados que no tienen una ocupación específica.

El rancho cuenta con tres corrales de engorda con capacidad cada uno para 100 animales.

Su organización no está estructurada, por lo que es el campo idóneo para realizar mi investigación.

Puedo decir, que la muestra, ó tipo de explotación a la que esta mas enfocada mi investigación es la de los ranchos de la región tropical húmeda de México, pues esta región comprende los estados de Veracruz, Tabasco, Península de Yucatán y Chiapas, Estado en el cual se encuentra ubicado el rancho en el que realice mi estudio, además de que en esta región es la que reúne dentro de México, las características idóneas para la producción de carne de bovino, por las siguientes razones:

- Existe un alto porcentaje de precipitación fluvial en el año con épocas de lluvias bien definidas, Topografía plana, lo que hace que exista un gran número de criadores bovinos.

- Por la fertilidad de las tierras y teniendo un buen sistema de engorda en corrales, es necesario tener grandes extensiones de tierra, para poder engordar un buen número de animales, esto es que en lugar de manejar la ganadería extensiva, en esta región se maneja la ganadería intensiva a la cual me dirijo para la aplicación del manual de organización.

El rancho que tome de muestra dentro de los ranchos de esta región, con características similares, es el rancho paquistan ubicado en la parte norte del Estado de Chiapas que es en donde se concentra la mayor población de ganado bovino en el Estado, y el cual describí tanto sus características como su infraestructura anteriormente.

La organización actual del rancho es la siguiente:

La dirección total del rancho esta concentrada en una sola persona que es el propietario, es el la única persona que toma decisiones.

El rancho tiene establecidas las áreas de trabajo de una manera informal, y las actividades del día son asignadas por el propietario, y por no estar estructuradas formalmente, ninguno de los empleados excluyendo al Veterinario y al Contador, tiene un trabajo específico, si no que se les designa trabajo sobre la marcha.

Existe un supervisor general, que es el que se encarga de vigilar las tareas previamente establecidas por el propietario cuando este no se encuentra, estas tareas incluyen la compra y venta de animales, cuando el propietario no puede acudir a realizarlas, la persona encargada de este puesto, tiene amplia experiencia en el manejo de ganado, asi como en la compra y venta de los mismos con los estudios suficientes para poder realizarlas.

La localización de animales para compra, en los ranchos criadores se realiza por tres compradores, pero esta no es su unica función ya que en ocasiones son requeridos para realizar otras labores dentro del rancho, por lo que no es una detección constante la que se realiza.

El Veterinario únicamente esta encargado del cuidado de los animales, y su trabajo lo realiza con visitas periódicas a las instalaciones, por tener a su cuidado ganado de otras explotaciones.

De los otros 13 empleados, entre los que se incluyen los 3 compradores, uno es el encargado del manejo de la maquinaria agrícola, del sistema de riego y por lo tanto del cultivo de granos y forrajes, es técnico en agricultura y tiene una amplia experiencia en el ramo, pero también en ocasiones es requerido para ayudar en otras labores fuera de las actividades agrícolas otro es encargado en el manejo de los animales, teniendo a su cargo la alimentación de los mismos, esto bajo la supervisión del propietario mediante dietas previamente establecidas por el veterinario es una persona con estudios técnicos en Zootecnia y que cuenta con gran experiencia en el manejo de animales.

El resto de los empleados son los que no tienen un trabajo específico, ya que se asignan a las diferentes áreas, para colaborar en las tareas, sin tener un área específica, un solo jefe ya que en ocasiones las ordenes que les dan los encargados de la tarea, es contradecida por el supervisor, o por el propietario.

Estas personas cuentan con educación primaria únicamente, pero con la experiencia suficiente tanto en el manejo de animales como en las actividades agrícolas.

Por último la contabilidad es encargada a un contador privado, el cual también realiza las actividades administrativas.

## CAPITULO IV.

### 4.- JUSTIFICACION DEL TEMA.

En nuestro país existe de un tiempo para aca. la preocupación de darle un cambio al campo, esto para incrementar el desarrollo de la agricultura y la ganadería, ya que el campo y los productos que de el se generan son una base primordial para la economía de nuestro país. La actividad agropecuaria de México ha conquistado de unos años a la fecha un importante lugar en la economía nacional, y en algunos rubros traspasará las fronteras.

México es uno de los pocos países que exporta ganado bovino en pie, canal y en cortes; En estados como Veracruz, Tabasco, Chiapas, Guerrero y Michoacán la cría de ganado bovino tienen un doble propósito: el de aprovechar la carne y la leche, y este renglón a tomado gran auge a raíz del surgimiento de diferentes razas de animales y a nuevas tecnologías con las que ahora se cuenta para la producción.

Todo esto origina que cada vez sea mayor el mercado para la carne ya que esta llega con mayor cantidad y facilidad a los consumidores, y esto a su vez crea la necesidad de tener empresas dedicadas a la cría, engorda y comercialización de

ganado para carne mas eficientes: Sin embargo casi la totalidad de estas empresas son manejadas en forma empirica sin tomar en cuenta los dueños que con una administración moderna y eficiente, todos los recursos con los que dispone su empresa se aprovecharan al maximo.

Es por esto que propongo como tema de tesis un manual de Organización para ranchos dedicados a la engorda y comercialización de ganado para carne, el cual le permitira al dueño convertir su rancho en una empresa con una organización formal, y asi lograr optimizar los recursos dandoles una adecuada asignación y utilización, para lograr una mejor planeación, dirección y control.

Para los Lic. en Administración es importante tambien provocar el interes en los dueños de ranchos de contar con una administración moderna, ya que esto amplia el campo de acción para aportar su trabajo y conocimientos a estas empresas.

#### 4.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Esta tesis pretende provocar el interes en los dueños de ranchos dedicados a la engorda y comercialización de ganado para carne, de contar con una organización formal, que convierta a su rancho en una empresa con estructura formal que ayude a aprovechar todos los recursos de la misma lo mejor posible.



No pretendo en esta tesis, dar una forma de administrar, sino de aplicar una organización formal para que sea el instrumento administrativo con el que se alcanzaran los objetivos de la mejor manera posible, y elaboraré un manual de Organización que servirá de guía para elaborar el de cualquier rancho productor y comercializador de carne, de ganado bovino, que al implantarlo será el punto de partida para una buena Administración.

#### 4.2.- OBJETIVO DE LA TESIS:

Elaborar un manual de organización que sirva como base para administrar un rancho productor y comercializador de carne de ganado bovino, y lograr una mejor planeación dirección y control de sus recursos.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Lograr un mejor aprovechamiento de los recursos con que cuenta una empresa productora y comercializadora de carne para obtener mayores utilidades de ella.
- Hacer llegar las técnicas de Administración a las entidades agropecuarias y así beneficiar al campo Mexicano.

#### 4.3.- HIPOTESIS:

La implantación de un Manual de Organización será la base para lograr una mejor planeación, dirección y control de los recursos de un rancho productor y comercializador de carne de Ganado Bovino.

#### 4.4.- METODOLOGIA.

Para la obtención de la información para realizar el manual de Organización, se utilizó el siguiente procedimiento:

Para la parte de investigación documental se consultaron libros, revistas, periódicos, de los cuales se recolectó el material suficiente, y se elaboraron fichas bibliográficas, hemorográficas y de resumen.

En la parte de investigación de campo, se utilizó un sondeo de opinión entre dueño y los trabajadores del rancho Paquistan, el cual se encuentra ubicado en la parte norte del Estado de Chiapas, el cual fue el rancho que tome como muestra y en el que realice mi investigación y aplicaré los resultados. El método que utilice fue el inductivo, ya que se partió de lo particular a lo general, es decir, el Manual de

Organización que elabore y propongo para el rancho sujeto de estudio. servirá como base para los ranchos que presenten las mismas características que se indican en el capítulo específico.

El nivel académico de las personas a las que se les aplicó el cuestionario es el siguiente:

El propietario del rancho tienen estudios a nivel preparatoria, por lo que fue fácil explicarle el objetivo de la investigación y se estableció una plática en la que se manejaron todos los aspectos necesarios para poder realizar mi análisis.

Con respecto a los empleados, el Veterinario y el Contador Privado fueron las personas que me proporcionaron los mejores informes del funcionamiento del rancho, también cuenta con dos Técnicos en Agricultura y Ganadería, y los demás trabajadores cuentan con nivel primaria únicamente.

Considero que el rancho cuenta con el personal con nivel académico y experiencia suficiente, para poder llevar a cabo la estructuración organizacional necesaria, que se representará en el manual de Organización.

#### 4.5.- RECOLECCION DE DATOS:

Como ya mencione anteriormente, se aplicó un sondeo de opinion entre el dueño del rancho y los trabajadores, el cual tuvo la intención de obtener información para comprobar los supuestos que originaron el trabajo, y ademas poder elaborar como fin último el manual de Organización.

#### 4.6.- TRATAMIENTO DE DATOS Y PRESENTACION DE RESULTADOS.

El sondeo de opinión para los trabajadores constó de cinco preguntas tema o abiertas, y fúe a aplicado los quince trabajadores que el rancho tiene de base.

Para el dueño se elaboraron nueve preguntas abiertas para darme una idea de la organización actual.

El propósito de incluir al dueño y a los trabajadores en la investigación fúe para enriquecer mas el trabajo y hacer una comparación de las respuestas.

A continuación se describen los instrumentos y los resultados obtenidos de su aplicación:

Al propietario de la empresa y responsable directo le cuestioné lo siguiente:

- 1.- Considera que existen errores frecuentes que obstaculicen el funcionamiento del rancho, y al mismo tiempo le ocasionen gastos extras.
- 2.- Considera que sus empleados tienen bajo rendimiento en el trabajo cuando usted no esta para supervisar las tareas.
- 3.- Existe comunicación inadecuada entre los empleados que origine una falta de coordinación en la realización de las tareas.
- 4.- Cree usted que por el número de las actividades a realizar y por no existir mas que usted como autoridad existe un control deficiente de las actividades.
- 5.- Haciendo un análisis de años anteriores, cree que exista un estancamiento económico en la empresa.
- 6.- Cree usted que con nuevas ideas se pudiera obtener mejores resultados tanto económicos como del funcionamiento.
- 7.- Estaría usted dispuesto a reorganizar el funcionamiento del rancho.
- 8.- A contratar personal calificado que aportara mejores ideas.

9.- Considera que sería positivo delegar responsabilidades y por lo tanto autoridad. mediante una división del rancho por áreas específicas de trabajo.

Despues se cuestiono a los empleados de la siguiente forma:

1.- Considera que la distribución del trabajo es proporcional.

2.- Cree usted que por no tener un trabajo específico se le adjudican errores que no le corresponden.

3.- Considera que por la falta de interes de otro empleado que este laborando en coordinación con usted no pueda realizar el trabajo encomendado con puntualidad y calidad.

4.- Le gustaría trabajar en una área específica.

5.- Trabajaría mas a gusto conociendo exactamente cuales son sus responsabilidades.

El análisis de sondeo de opinion se presenta de la siguiente forma:

El propietario considero que la pregunta uno, que si existían errores. y adjudicó estos a la duplicidad de funciones que en ocasiones tiene que realizar una persona y que ocasiona descuidos de una u otra tarea.

En la pregunta dos, no considero bajo rendimiento cuando el no esta presente para supervisar, pero si cree que el empleado se siente muy libre, lo que ocasiona que existan algunos descuidos en la realización de las tareas.

Sobre la comunicación inadecuada entre los empleados no considera que existan hasta el momento grandes problemas.

En la pregunta cuatro si considero que una mayor especialización traería mejores rendimientos en el funcionamiento del rancho.

Con respecto a la pregunta cinco, no considero que existe un estancamiento económico del rancho, pero si cree que se pudiera mejorar el funcionamiento y así obtener mayores utilidades pues se podrían alcanzar una mayor y mejor producción, mas mercados y con esto contrarrestar la crisis económica en que se encuentra nuestro país y que obviamente afecta también a la ganadería.

Por lo que considero en la pregunta seis que si tenían que haber nuevas ideas para mejorar los resultados, por lo que está de acuerdo en que se realice la investigación en su rancho y se apliquen las medidas necesarias para lograr mejores resultados.

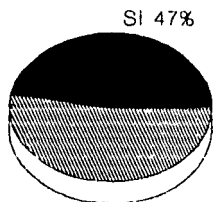
En lo que respecta al analisis de la información obtenida de las preguntas que apliqué a los 15 trabajadores, se resume lo siguiente:

1.- CONSIDERA QUE LA DISTRIBUCION DE TRABAJO ES PROPORCIONAL:

SI ( 7 EMPLEADOS )

NO ( 8 EMPLEADOS )

Los empleados que no consideran proporcional la distribución del trabajo, piensan que no esta proporcional entre las tareas agrícolas y ganaderas, ya que en ocasiones es mas pesada en la agrícola y no se asigna al personal suficiente. Por el contrario 7 empleados afirmaron estar contentos con la carga del trabajo que se les asigna ya sea en las actividades agrícolas o ganaderas.



No 53%



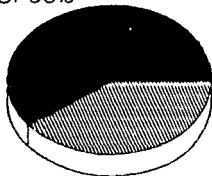
3.- CREE USTED QUE POR NO TENER UN TRABAJO ESPECIFICO SE LE  
ADJUDIQUE ERRORES QUE NO LE CORRESPONDEN:

SI ( 9 EMPLEADOS )

NO ( 6 EMPLEADOS )

9 empleados coinciden en que muchas veces algunos trabajadores se distraen o no ponen empeño en su trabajo por estar respaldados por el trabajo de los demas y esto origina errores o retrasos. 6 afirmaron que si esto sucede no hay el menor problema porque siempre se puede detectar al trabajador que cometio el error.

SI 60%



No 40%

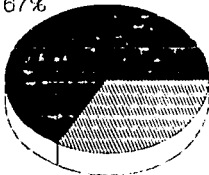
3.- CONSIDERA QUE POR FALTA DE INTERES DE OTRO EMPLEADO QUE ESTE LABORANDO EN COORDINACION CON USTED. NO SE PUEDA REALIZAR EL TRABAJO CON CALIDAD Y PUNTUALIDAD.

SI ( 10 EMPLEADOS )

NO ( 5 EMPLEADOS )

10 empleados confirmaron, existen errores frecuentes por la falta de interes de algunos en el trabajo esto por no tener la responsabilidad individual, estos errores principalmente son retrasos. Por su parte 5 empleados coinciden en que estos errores no son tan frecuentes, ya que con el esfuerzo de todos casi siempre se entregan buenos resultados y que muchas veces los errores son responsabilidades no de uno sino de varios.

Si 67%



No 33%

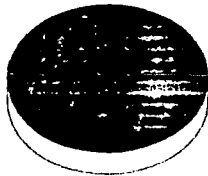
4.- LE GUSTARIA TRABAJAR EN UNA AREA ESPECIFICA:

SI ( 15 EMPLEADOS )

NO ( 0 EMPLEADOS )

Todos los empleados coinciden en que sería mejor conocer de antemano lo que tienen que hacer, pues de esta manera cada quien administra su tiempo y su forma de trabajar de la manera que mejor le convenga y así tener mayor gusto por el trabajo.

SI 100%



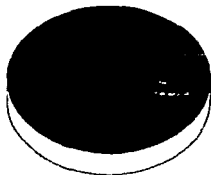
5.- TRABAJARIA MAS A GUSTO CONOCIENDO SUS RESPONSABILIDADES  
DENTRO DEL RANCHO:

SI ( 15 EMPLEADOS )

NO ( 0 EMPLEADOS )

De la misma forma en que respondieron a la pregunta anterior y coincidiendo en ambas respuestas si creen se evitarian problemas hasta en las relaciones entre ellos si cada quien conoce sus obligaciones y asi poder cumplir de la mejor manera, y de esta forma ser reconocidos por el esfuerzo individual dentro de una área específica.

Si 100%



Segun los especialistas el planteamiento de una organización, es un trabajo continuo a medida que el negocio crece, ya que debe haber modificaciones y ajustes continuos.

El problema esencial consiste en el mejor aprovechamiento del personal y recursos que se tienen a la mano en el momento.

- La decision de Organizar: Los cambios en la organización se efectuan cuando se considera que existen, y al haberlas quiere decir que la organización actual es pobre.

Al hacer el estudio del rancho Paquistán encuentre entre las principales deficiencias:

- Errores graves y frecuentes, debido a que los empleados no estan especializados en determinadas tareas.
- Comunicación inadecuada, por no estar establecidos los centros de autoridad, pues esta concentrada en una sola persona.
- Estancamiento economico, pues la organización actual no permite el desarrollo.
- Falta de nuevas ideas, por no existir un puesto que realice el análisis general de la empresa y realice presupuestos.

- Un control deficiente de las actividades, por no estar establecidos los centros de autoridad.

- Un bajo rendimiento de los empleados por no limitar el trabajo.

## CAPITULO V

5.- PROPUESTA DE EL MANUAL DE ORGANIZACION DE EMPRESAS DEDICADAS A LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE CARNE DE GANADO BOVINO.

I.- PRESENTACION.



INTRODUCCION.

El presente Manual de Organización pretende como primera intención, ofrecer un conocimiento concreto de lo que es un rancho productor y comercializador de carne de Bovino, así como el sustento y objetivo de su creación.

Por otro lado dicho Manual de Organización, es un instrumento Administrativo que servirá de apoyo a la coordinación y comunicación necesaria entre los elementos que forman la estructura del rancho, precisando los niveles, funciones y responsabilidades propias de dichos elementos, con lo cual adquiere un carácter rector de la organización de los recursos humanos para crear una base Administrativa sólida que nos facilite y de como resultado una mejor Planeación, Integración, Dirección y Control de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos con que se cuenta, y sea un apoyo a la determinación del curso de acción que se habra de seguir.

PROPOSITOS DEL MANUAL DE ORGANIZACION.

- 1.- Dar una Organización sistemática y formal del desempeño y ejercicio de los recursos humanos.
- 2.- Establecer una estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades que desempeñan los que en ellos se integran. con el fin de lograr una mejor coordinación y comunicación en el avance y logro de los objetivos.
- 3.- Concretizar a través de funciones claramente definidas las actividades a desempeñar en cada área, evitando con ello la duplicidad de acciones y logrando a su vez con esto, un ahorro de tiempos y esfuerzos.
- 4.- Definir el equilibrio de autoridad-responsabilidad en cada una de las áreas que se establecen.
- 5.- Contar con un instrumento Administrativo que le permita una mejor planeación, dirección y control de las actividades de la empresa.

EL RANCHO PRODUCTOR Y COMERCIALIZADOR DE CARNE DE GANADO BOVINO.

PROPOSITO Y MOTIVO DE SU CREACION.

En los últimos años se ha dado mucha importancia a la producción de carne, debido al aumento de la población. Población a la que no le debe faltar en su dieta la carne, y la cual exige una mejor calidad del producto; Por otro lado la actividad agropecuaria de nuestro país ha conquistado un importante lugar en la economía nacional y podemos decir que en algunos rubros traspasa las fronteras. La explotación de ganado bovino se ubica en los primeros términos de la actividad agropecuaria en México, debido al considerable número de cabezas en el territorio Nacional lo que hace que esta actividad tenga un futuro muy amplio no solo dentro del país sino que pueda ser de las principales actividades dentro de la apertura económica de México para la recuperación Económica.

De un tiempo a la fecha se ha reconocido la importancia que tienen los forrajes de calidad, los problemas de fertilidad de suelo, la carestía de mano de obra y el desarrollo de los recursos económicos para poder tener un desarrollo óptimo de la industria ganadera, por lo que la especialización del ganadero debe ser un factor que se debe tomar en cuenta en las explotaciones ganaderas.

El desarrollo y fomento de la industria del ganado para carne es parte del programa de cambios que se ha seguido en las explotaciones.

Lo aconsejable para producir carne en un rancho se debe determinar después de un estudio de los alimentos disponibles, del suelo y de las condiciones económicas de la región en que se encuentra, por lo que entre los propósitos de crear un rancho productor y comercializador de carne están:

- 1.- Utilizar tierras que no sean aptas para la agricultura.
- 2.- crear mercados para granos y semillas y subproductos manufacturados tales como maíz, sorgos, melazas y otros alimentos que puede ingerir el ganado.
- 3.- El ganado para carne resulta ser económico en su manejo.

- 4.- No contar con grandes extensiones de tierra que nos permitan tener una explotación de ganado comedor.

**II.- OBJETIVOS DEL RANCHO PRODUCTOR Y COMERCIALIZADOR DE CARNE BOVINA.**

Al crear un rancho productor y comercializador de carne de ganado bovino, al igual que al crear cualquier otro tipo de empresa, lo primero es fijar los objetivos para saber que se quiere hacer, como hacer, y a donde se quiere llegar.

Los principales objetivos del rancho productor y comercializador de carne de ganado bovino son entre otros:

Objetivo General:

Obtener de los criadores y ranchos de recría, de la región, el mayor número posible de animales jóvenes de alta calidad para la engorda, para su terminación y comercialización.

Objetivos Específicos:

- Introducción a los mercados mas importantes del país y lograr exportar.
- Fomentar la industria.
- Tener un desarrollo constante de su explotación.

- Participar en el desarrollo económico y social de la región y del país en general.
- Producir carne con el mejor sistema posible que permita reducir costos y tiempo y lograr alta calidad en el producto.
- Adquirir tecnología avanzada, mano de obra calificada y lograr una estructura organizacional que permita a la empresa integrarse a los cambios del mundo.
- Obtener un desarrollo económico.



III.- MARCO JURIDICO.

MARCO JURIDICO EN QUE SE SUSTENTA LA ORGANIZACION.

Las relaciones de propiedad y las formas de explotación agropecuaria están contenidas en el art. 27 Constitucional y en los reglamentos y Leyes complementarias; su conocimiento permite interpretar el proceso de formación de la explotación ganadera y la situación en que se encuentra con respecto a los principios de la reforma agraria que son los siguientes:

De acuerdo con el enunciado constitucional, las relaciones del hombre con la tierra son las siguientes: a) La propiedad de las tierras y aguas corresponde a la nación, la cual tiene derecho de transmitir el dominio de ellas a los particulares constituyendo la propiedad privada. b) La nación tiene en todo tiempo el derecho de imponer a la propiedad privada las modalidades que dicte el interés público. c) Los núcleos de población que carezcan de tierras y aguas tendrán derecho a que se le dote de ellas.

Aunque la ley no lo señala de manera expresa, se infiere que cuando se mencione "propiedad agrícola" y "fomento de la agricultura" se refiere a las actividades agrícolas propiamente dichas y también a la producción ganadera y

actividades afin.. A este respecto, las fincas ganaderas no deben estar explotadas en forma de latifundio ni, por lo tanto, constituir pequeñas propiedades. De ello se deriva la necesidad de definir lo que se entiende por pequeña propiedad ganadera, concepto que aclara la fracción XV del mismo artículo constitucional que dice a la letra:

Se considera pequeña propiedad ganadera a la que no exceda de la superficie necesaria para mantener hasta 500 cabezas de ganado mayor ó su equivalente en ganado menor, en los terminos que fija la ley, de acuerdo con la capacidad forrajera de los terrenos.

El reglamento de inafectabilidad agrícola y ganadera profundiza algo mas al señalar que la pequeña propiedad ganadera será inafectable cuando tenga superficie que no exceda de:

a) 400 hectareas de agostadero de buena calidad. b) 800 hectareas de monte o de agostaderos en terrenos de mala calidad. c) las necesidades para el sostenimiento de 500 cabezas de ganado mayor o su equivalente en menor, de acuerdo a la capacidad forrajera de los terrenos.

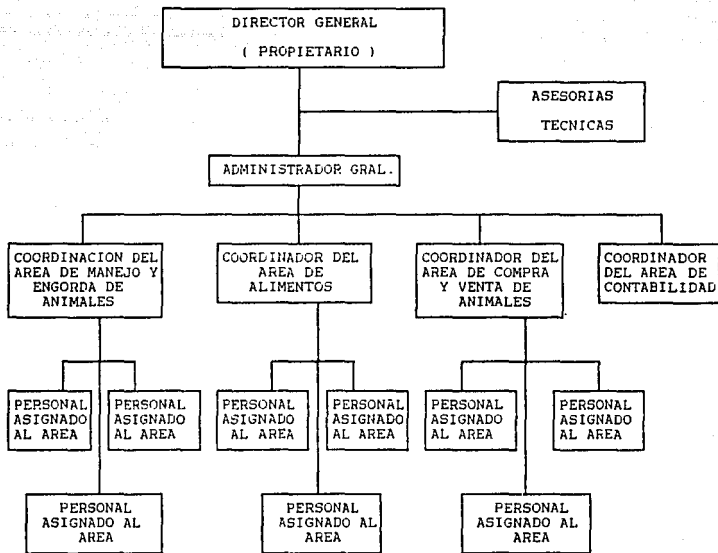
Con respecto al ejido ganadero, a la diferencia del reparto de tierras para uso agrícola en la modalidad ejidal, las leyes agrarias señalan dos procedimientos para las tierras ganaderas para los ejidos:

Ademas de las tierras de cultivo las dotaciones ejidales comprenderan: Los terrenos de agostadero, de monte o de cualquier otra clase distinta a las de labor para satisfacer las necesidades colectivas del ejido.

Los terrenos del monte, de agostadero y, en general los que no sean cultivables se dotaran solo en las extensiones suficientes para cubrir las necesidades que de sus productos tengan los individuos beneficiados con unidades de dotación constituidas por tierras de cultivo ó cultivables ( Ley Federal de la Reforma Agraria Art. 223 fracc. 1 ).

Tanto los ejidos ganaderos como forestales que se creen deberan explotarse en forma colectiva salvo que se demuestre que es mas conveniente otro tipo de explotación.

IV.- ORGANIGRAMA.



V.- ACTIVIDADES DE LAS AREAS.

1.- AREA DE COMPRA Y VENTA DE ANIMALES.

Se puede decir que esta área es la encargada de la Mercadotecnia de la Empresa. En sí, la función primordial de el área, es la de realizar o ejecutar la compra y venta de Animales. Con respecto a la compra, es importante señalar que se tiene la responsabilidad de la buena selección de los animales, esto es comprar animales que tengan el tipo ideal para engordar, por lo que el conocimiento de los compradores sobre el animal para engorda es de suma importancia, ya que un animal sin las características para la engorda ocasionará mayores gastos y por lo tanto menores márgenes de utilidad.

Los integrantes de el área son los encargados de detectar animales para comprar en los ranchos criadores y sugerir la compra para que sea autorizada por la dirección, así como atender la compra en los corrales del rancho cuando los vendedores acuden a ofrecer sus animales.

Con respecto a la venta, es el área que realiza la función de agente de ventas, cumpliendo con la forma de ventas establecidas por el director.

Otra de las funciones de esta área es la de el traslado de animales ya sea por compra o venta. Aquí se tiene la responsabilidad de que este traslado se realice de la mejor manera posible, sin maltratar a los animales, sin contratiempos ni errores que ocasionen pérdidas.



## 2.- AREA DE MANEJO Y ENGORDA DE ANIMALES.

Esta Area es la encargada de los animales desde el momento en que son recibidos en el rancho para su engorda, hasta el momento en que estan listos para su venta.

La responsabilidad de esta área se divide en dos:

### - Engorda:

Ya que el alimento representa el factor de mayor costo en la producción es indispensable que se establezca una ración alimenticia adecuada para que la alimentación del ganado sea eficiente y económica. Teniendo la responsabilidad de suministrar esta alimentación en el momento oportuno y con la limpieza necesaria, así como de proporcionar agua suficiente a los animales en todo momento.

### - Manejo:

En si es el área encargada del hato, y por lo tanto su responsabilidad comienza en la calificación o juzgamiento de los animales, para su destino y así formar los lotes ya sea de desarrollo o terminación.

El área en que se supervisa si el ganado se desarrolla eficientemente; así como la que realiza las actividades ganaderas que se requieren para el cuidado, salud, desarrollo y logro de mayor peso de cada animal en explotación, y por lo tanto utilizar y cuidar el equipo necesario para realizar estas actividades.

Se puede decir que esta es el Área de producción de la empresa, y que las actividades que se realizan dentro de el área están encaminadas directamente a la producción de carne.

NOTA: Debido a la necesidad que se debe de tener conocimientos sobre métodos de alimentación, y establecimiento de dietas perfectamente balanceadas, así como para el cuidado de la salud de los animales es conveniente que el encargado de esta área sea un Médico Veterinario Zootecnista ó Ingeniero Zootecnista, ó es su defecto mantener una constante asesoría técnica con especialistas externos.

### 3.- AREA DE ALIMENTOS.

El encargado de esta Area, tendrá bajo su responsabilidad el abastecimiento de la materia prima que se requiera para la elaboración del alimento que se les proporcionara a los animales. Por lo tanto es el Area encargada de ejecutar los programas de siembra, previamente establecidos por la dirección, mediante la asesoría técnica, para cultivar los granos y forrajes necesarios, teniendo bajo su cuidado el riego de la siembra, cuidado de plagas, protección, almacenamiento y por otro lado el cuidado y mantenimiento de la maquinaria agrícola correspondiente.

Debe también cuidar el almacenamiento de semillas y fertilizantes, sales minerales, malesas y todo lo más necesario para la producción de carne, y el cuidado de la siembra.

Otra actividad dentro de el área es la de el cuidado de potreros esto mediante la supervisión del sistema de rotación, cuidado de plagas mantenimiento de alambrados y puertas entre otras.

#### 4.- AREA DE CONTABILIDAD.

Esta es el Area encargada de establecer el sistema contable que se utilizará registrando la información de acuerdo con los procedimientos normalizados.

La información que se registra debe cumplir los objetivos entre los que están:

- Facilitar la gestión de fondos de caja.
- Crear una base de información estadística para realizar presupuestos.
- Viabilizar el control interno de la empresa.

Otra de sus principales funciones es la de llevar todos estos registros contables para calcular todos los impuestos que se deben pagar o para demostrar a los bancos la solvencia del empresario para que le concedan créditos.

Es la encargada tambien de registrar en forma ordenada la gran variedad de operaciones de el rancho, esto para poder conocer la cantidad de los recursos disponibles, los gastos y su distribución, beneficios o pérdidas del ejercicio, y la solvencia del rancho.

Es el área encargada tambien de realizar todos los trámites administrativos que sean necesarios para poder realizar las operaciones comerciales, tales como tramitar permisos para compra, venta y traslado de animales, recepción de facturas entrega de facturas, y el pago de impuestos correspondientes.

NOTA: Es fundamental que el encargado de esta área tenga los conocimientos necesarios de contabilidad, por lo que es recomendable que el responsable sea un Lic. en Contaduria o un Contador Privado con experiencia.

VI.- DESCRIPCION DE FUNCIONES.

NOMBRE DEL PUESTO : DIRECTOR GENERAL.

LE REPORTAN : ADMINISTRADOR GENERAL.

- FUNCIONES :
- Formular y efectuar programas de trabajo ganadero a largo plazo.
  - Formular planes de inversiones tanto en materia agrícola como de manejo y alojamiento de los animales.
  - Formular las políticas para realizar las prácticas ganaderas que incluyen calificación o juzgamiento de animales, formas de compra y venta de los mismos, así como transporte.
  - Mantener una constante comunicación con criadores, introductores, y compradores directos, para mantenerse presente en el mercado.
  - Adquirir solvencia en los diferentes bancos de la región.

- Mantener constante comunicación con especialistas, para adquirir asesoría técnica.
- Establecer y asignar funciones.
- Supervisar la organización y el funcionamiento de cada área.
- Evaluar en base a informes el avance y logro de los objetivos.
- Asignar y establecer la distribución de los recursos.
- Autorizar y proporcionar el otorgamiento de recursos financieros.
- Autorizar compras y ventas de animales.
- Lo demás que le confiera como Director.



NOMBRE DEL PUESTO : ADMINISTRADOR GENERAL.

REPORTA A : DIRECTOR GENERAL.

LE REPORTAN : ENCARGOS DE AREA.

- FUNCIONES:
- Asumir la responsabilidad Administrativa y técnica de la empresa ó rancho.
  - Proponer al director planes y programas que asu juicio considere convenientes a establecerse, así como su costo operativo.
  - Evaluar los avances y condiciones de la empresa y en base a ello plantear las necesidades humanas técnicas y materiales.
  - Programar, coordinar y supervisar directamente, todas las actividades realizadas por el equipo de trabajo para que se cumplan en el tiempo y forma en que fueron establecidas.

- Abastecer a las áreas de todo lo que se requiera para realizar el trabajo.
- Coordinar a las áreas en las actividades.
- Analizar la información contable.
- Elaborar presupuestos en base a la información contable, y proponer medidas de financiamiento.
- Presentar al director periódicamente informes sobre avances, acciones y proponer soluciones a problemas que se presenten.
- Lo demas que le confiera el director.

NOMBRE DE PUESTO : COORDINADOR DEL AREA DE MANEJO Y ENGORDA  
DE ANIMALES.  
REPORTA A : ADMINISTRADOR.  
LE REPORTAN : PERSONAL ASIGNADO AL AREA.

- FUNCIONES :
- Elaborar dietas de animales.
  - Supervisar la elaboración de alimento y proporcionarlo a los animales.
  - Clasificar el ganado para designar lotes con su correspondiente duración de período y designar la dieta correspondiente.
  - Supervisar que el ganado tenga agua suficiente.
  - Supervisar la limpieza de las instalaciones ganaderas tales como corrales, comedores, abrevaderos, etc.

- Llevar el registro de cada animal para su control de tiempo, peso, vacunas y vitaminas suministradas.
- Vigilar el trato a los animales.
- Vigilar el estado de salud de los animales.
- Realizar todas las prácticas ganaderas.
- Solicitar lo necesario para realizar las prácticas ganaderas al Administrador.
- Llevar el inventario de medicinas vacunas, para evitar faltantes.
- Encargarse del cuidado y mantenimiento de toda la herramienta que se utiliza al realizar las actividades.
- Coordinar al personal asignado al área y asignar el trabajo correspondiente.

- Colaborar directamente en la realización de las actividades.
- Lo demás que le confiera el Administrador.

NOMBRE DEL PUESTO: COORDINADOR DEL AREA DE COMPRA Y VENTA.

REPORTA A : ADMINISTRADOR.

LE REPORTAN : PERSONAL ASIGNADO AL AREA.

FUNCIONES:

- Detectar en los ranchos criadores animales para comprar con las condiciones necesarias para la engorda.
- Ejecutar los métodos de compra previamente establecidos por la dirección.
- Preparar a los animales para su venta, verificando peso, marca, etc.
- Supervisar el embarque y desembarque de animales.
- Supervisar el viaje de los animales.
- Alimentar y suministrar agua a los animales durante el viaje.

- Contactar con los agentes vendedores del lugar de la venta para facilitar la venta.
- Seleccionar el comprador idóneo.
- Realizar la venta, ejecutando los pasos establecidos por la dirección.
- Entregar informes de costo de venta.
- Entregar el reporte de venta al Administrador.
- Coordinar al personal asignado al Area.
- Colaborar directamente en la realización de las actividades del área.
- Lo demás que le confiera el Administrador.

NOMBRE DEL PUESTO: COORDINADOR DEL AREA DE ALIMENTOS.

REPORTA A : ADMINISTRADOR.

LE REPORTAN : PERSONAL ASIGNADO AL AREA.

- FUNCIONES :
- Coordinar al personal asignado al área para la realización de las actividades correspondientes al área.
  - Preparar la tierra asignada a la agricultura. para llevar a cabo las siembras.
  - Ejecutar los programas de siembra previamente establecidos por la dirección.
  - Regar. fumigar y cuidar que los animales no destruyan la siembra.
  - Cosechar los granos y forrajes.
  - Seleccionar y almacenar los granos y forrajes cosechados. en el lugar correspondiente.



- Almacenar en el lugar correspondiente la materia prima.
- La alimentacion de los animales, como pollinasa, alimentos concentrados, sales, minerales etc.
- Llevar el inventario de los 2 almacenes, tanto el de granos y forrajes como el de materia prima y reportar faltantes.
- Mantener en lugar seguro fertilizantes, gasolina y todo lo demas que se requiera para llevar a cabo las actividades agrícolas. para evitar accidente.
- Supervisar y reparar alambrados y puertas divisorias.
- Controlar el uso y cuidado de la herramienta agrícola.
- Controlar el uso y cuidado de la maquinaria agrícola.

- Proporcionar el mantenimiento a la maquinaria agrícola incluyendo bombas, motores, tubería del sistema de riego.
- Coordinar al personal asignado al área para la realización de las actividades.
- Colaborar directamente en la realización de las actividades.
- Lo demás que le confiera el Administrador.

NOMBRE DEL PUESTO : COORDINADOR DEL AREA DE CONTABILIDAD.

REPORTA A : ADMINISTRADOR.

LE REPORTAN : PERSONAL ASIGNADO AL AREA.

FUNCIONES:

- Establecer el sistema contable que se utilizará en el rancho.
- Ejecutar el sistema.
- Llevar actualizado el control de gastos del rancho mediante un sistema establecido.
- Llevar el control de las operaciones realizadas en un determinado período, mediante un sistema establecido.
- Tener la información actualizada y ordenada para que sea utilizada por el administrador para que realice el análisis financieros que se deben pagar y realizar el pago de los mismos.

- Realizar los trámites administrativos para poder realizar las actividades comerciales tales como permisos, licencias, etc.
- Llevar el control de facturas de las compras y ventas de animales.
- Llevar mediante un sistema previamente establecido el control de empleados.
- Lo demas que le confiera el Administrador.

## CONCLUSIONES.

Es indudable que la explotación de las actividades ganaderas en nuestro país, son de las mas importantes dentro del proceso económico, debido a la gran cantidad de personas que trabajan dentro de este medio, y a las grandes inversiones que se realizan para poder llevar a cabo la explotación.

Debido a la falta de una correcta planeación tanto politica como económica del gobierno de México hacia el sector ganadero, y como me pude dar cuenta durante el desarrollo de esta investigación, existe dentro de la industria ganadera grandes problemas que afectan el buen funcionamiento de las explotaciones como son inseguridad en la tenencia de la tierra, entrada de carne al país de otras naciones sin importar la calidad de esta pero con un precio mas bajo, falta de asesorías técnicas, presiones económicas por falta de créditos accesibles y precios justos de los productos, pero el que considero el mayor de los problemas y es el que se puede ver en la mayoría de las explotaciones es la falta de una planeación adecuada, que les permita un desarrollo que este a la par de los cambios que se estan dando en México tanto sociales, politicos y sobre todo económicos, y asi salir del resago del sector ganadero Mexicano.

La forma de contrarrestar este estancamiento del desarrollo de la mayoría de estas empresas, debe ser a mi juicio, mediante un proceso que inicie por crear el interés de los ganaderos en hacer un lado los métodos de cría y engorda tradicionales, así como los métodos por igual, de administrar sus explotaciones, para después interesarlos en las técnicas modernas que permitan un desarrollo óptimo de su explotación y en general de la ganadería Mexicana.

La Organización puede ser la clave para esta transformación, pues en base a estudios que detecten errores en la organización actual de estas empresas se pueden crear estructuras organizacionales que permitan establecer una planeación, Dirección y Control de los recursos, y así elevar la productividad y establecer mejores planes de desarrollo organizacional de las mismas.

En base a lo anterior, y por la facilidad encontrada en un rancho productor y comercializador de carne de bovino, realice una investigación en este tipo de explotación ganadera, aunque este enfocado a cualquier tipo de explotación de ganado bovino.

En la primera parte de esta tesis, doy un resumen de lo que es la Organización, sus etapas, principios, tipos y modelos, así como un enfoque de lo que es un rancho productor y comercializador de carne de bovino.

Esta primera etapa tiene como fin principal, que el ganadero comprenda la importancia del rancho productor y comercializador de carne dentro de la economía, y se introduzca dentro de lo que es una organización formal en una empresa, para así pueda analizar la estructura organizacional actual de su rancho, y realizar con base en la información que se le proporciona el estudio de reorganización de su empresa.

En la segunda parte, y siguiendo la metodología correspondiente realice el estudio de la organización actual del rancho muestra para después diseñar la estructura organizacional, que a mi juicio es la idónea para lograr un desarrollo de este tipo de empresas ganaderas, la cual se plasmó en el documento que será el apoyo a su administración que es el Manual de Organización. Esta parte de la tesis, es la que el ganadero puede tomar como guía para realizar el estudio y transformación de la organización actual de su rancho.

Es importante mencionar, que para poder analizar si los resultados son los esperados y comprobar si el tipo de organización es el adecuado para el rancho que se aplique, es necesario primero implantar el manual de Organización y analizar los resultados después de un tiempo determinado, por lo que en este trabajo no se presentan resultados del rancho

muestra, y así comprobar que mi hipótesis es factible para lograr los objetivos que propongo, y poder proponerlo como guía para otras empresas que tengan las características e infraestructura similares a la de mi muestra.

Por otro lado, este trabajo me ha reafirmado que el manual de Organización de una empresa es el principal instrumento para el Administrador para alcanzar las metas de la empresa, pues a falta de este es casi imposible lograr la adecuada planeación, dirección y control de los recursos humanos, que son el motor que lleva a la empresa al logro de sus objetivos.



## BIBLIOGRAFIA

- COMO PLANTEAR Y ESTABLECER UNA ORGANIZACION.

Ernest Dale.

Ed. Revete 1982.

- ORGANIZACION ESTRUCTURA Y PROCESO.

Pfiffner.

Ed. Macdonalds. 1985.

- LA ORGANIZACION DEL MAÑANA

Jong Jun.

Ed. Trillas 1984.

- ORGANIZACION PLANEACION Y EJECUCION.

Le Breton.

Ed. Preston 1989

- FUNDAMENTOS ADMINISTRATIVOS.

M. Galindo G. Martinez.

Ed. Trillas 1986.

- MANUALES ADMINISTRATIVOS

Gómez Ceja G.

Edicol 1989

- ADMINISTRACION

James A. Estoner.

P. H. H. 1985

- INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION

R. Roonez.

Ed. Interamericana 1989

- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

Victor Lazzaro.

Ed. Diana 1985.

- ADMINISTRACION

Koontz.

Ed. Mac Graw Hill.

- BIBLIOTECA PRACTICA DE ADMINISTRACION DE PEQUENA Y MEDIANA  
EMPRESA

- Ed. Oceano / centrum.

- ENCICLOPEDIA PRACTICA DE GANADERIA.

D. W. Williams.

Ediciones Ciencia y Técnica.

Ed. Limusa 1987

- EL DESARROLLO AGROINDUSTRIAL.

Problemas y Perspectivas.

SARH 1988

- LA EMPRESA AGROPECUARIA

Centro Nacional de Productividad.

México 1986

- LA INDUSTRIA DE CARNE DE GANADO BOVINO EN MEXICO.

Comisión Economica para America Latina.

Fondo de Cultura Económica. 1985.

- PRODUCCION DE CARNE BOBINA

Dieguins Bundi

Ed. CECSA 1990

- LA INDUSTRIA GANADERA.

Aspectos contables, Técnicos y Administrativos.

de la Explotación de Ganado Bovino

E. Galvez Azcano.

Ed. ECASA 1985.

- DIRECCION Y ADMINISTRACION DE GRANJAS

M. H. Becker            F. J. Smith.

Limusa 1986.

- CENSO AGRICOLA Y GANADERO 1981

INEGI México.

- INFORMACION PROPORCIONADA POR:

INEGI

SARH

CNG.