



2 ej.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"ELEMENTOS BASICOS DE ADMINISTRACION EN
EL MANEJO DE UN HATO LECHERO".

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

MEDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA

P R E S E N T A:

ANGEL SANCHEZ CORNEJO

ASESORES: M.V.Z. SERGIO CORTES Y HUERTA
M.V.Z. MIGUEL ANGEL PEREZ ORTEGA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

1998

ESIS CON
LA DE ORIGEN

26/01/98



Universidad Nacional
Autónoma de México

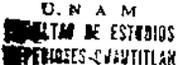


UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN Q Ma del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlan

Con base en el art 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicarle a usted que revisamos la TESIS

'Elementos básicos de administración en el manejo de un hato lecnero'.

que presenta el pasante Encel Sánchez Cornejo
en número de cuenta 02562555-2 para obtener el TITULO de
Médico Veterinario Zootecnista

Al haberse verificado que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlan Izcalli, Edo de Méx. a 2^a de Septiembre de 1993

- PRESIDENTE MD. Sergio Cortés Uberta
- VOCAL MD. Alberto Chavez Enriquez
- SECRETARIO MD. Ruben Oliver González
- PRIMER SUPLENTE MD. Margarita Pinto Segado
- SEGUNDO SUPLENTE MD. Germán García Barahona

(Handwritten signatures and initials over the list of names)

A mis Padres

Por haberme inculcado los principios y la educación para enfrentar la vida.

A todos los Profesores que contribuyeron en mi formación académica, en especial a los que me apoyaron en la realización del presente trabajo.

Dentro de la administración la contabilidad juega un papel muy importante, ya que ésta nos facilita la toma de decisiones así como mantener en forma ordenada el registro de cada operación realizada durante cierto periodo, además que nos proporciona las herramientas necesarias para determinar su curso, su posición económica (si estamos ganando ó estamos perdiendo), así como los datos para tomar una decisión (9)

Además otro aspecto importante es dar a conocer a los productores la importancia que tiene la misión dentro de su empresa, ya que esta es una actitud reflexiva que orienta a su negocio en forma permanente. También es importante que estos conozcan a su producto, así como las características, ventajas y beneficios que este ofrece para poder establecer un argumento de ventas, tomando en cuenta el precio, la plaza y la promoción. Sin olvidar que para lograr todo lo anterior se deben establecer objetivos y estrategias para cumplir nuestras metas (12)

PLANEACION

La planeación es la más importante de las funciones administrativas, ya que trata de decidir ¿Qué hacer? ¿Cómo hacerlo?, ¿Dónde hacerlo?, ¿Quién lo va a hacer? ¿Cuándo hacerlo?

En sí la planeación es una actividad que da previamente las respuestas a los interrogantes anteriores relacionadas con las cuatro áreas básicas de toda empresa (3)

- *Producción
- *Mercado
- *Finanzas
- *Personal

La planeacion es un proceso que señala anticipadamente cada acción ó actividad que se debe realizar

Ejemplo:

a) Planeación de producción.

¿Que es lo que se va a producir?

Leche

¿Cuánto se va a producir?

2,000 lts diarios

b) Planeación de mercados

¿Como va a hacer llegar el producto a sus clientes?

Por medio del trato directo con los productores de queso

¿A qué precio los va a vender?

\$ 2 70 el litro de leche

¿Qué va a hacer para que el cliente acepte su producto y lo compre?

Producir una leche con un alto porcentaje de grasa (3 5%) e higiénica

c) Planeación de finanzas

Aquí se considera el registro de los gastos, para saber cuanto dinero hay en caja Debe conocer que va a hacer con el dinero

¿Cuanto necesita de dinero?

¿En que utilizará ese dinero?

PLANEACION DEL PERSONAL

Determina la cantidad de empleados que necesita el estable así como el pago de salarios de quienes laboran en éste

Además debe conocer que actividades van a realizar cada uno de los empleados y comprobar que realmente tengan conocimiento de como llevar a cabo las actividades correspondientes

Toda planeación se relaciona con los siguientes interrogantes, lo cual deben considerarse a la hora de planear (4)

PREGUNTA	ACTIVIDAD
¿Qué?	Define que quiere hacer A lo que desea dedicar esfuerzo y dinero
¿Como?	Define que actividades se van a realizar para que el negocio funcione
¿Cuando?	Define el tiempo de inicio de la empresa
¿Quién?	Define quién o quiénes van a iniciar el negocio
¿Para qué?	Define lo que quieren obtener al crear la empresa
¿Dónde?	Define el lugar para instalar el negocio

Cuando se definen claramente estas preguntas, es mucho más fácil poner en marcha y manejar una pequeña empresa

Existen algunos factores que deben tener en cuenta en un estable para realizar su planeación

MEDIO AMBIENTE EXTERNO.

Afectan directamente a la empresa en forma positiva o negativa por lo cual los elementos que lo integran deben ser tomados en cuenta, y son los siguientes

a) Económicos.

1.- **Participación en el mercado:** Número de personas que compran leche

2.- **Localización de materia prima y mano de obra:** Lugar donde se va a comprar lo necesario para la alimentación del ganado, así como donde se van a contratar trabajadores

3.- **Recursos financieros:** Es la cantidad de dinero con que cuenta el productor para invertir en un establo ó del cual dispondrá para cuando ya se encuentre en funcionamiento

4.- **Inflación:** La inflación no puede ser controlada por ninguna persona, además afecta mucho a las pequeñas empresas y ésta se ve reflejada en el aumento de costos de productos, medios de transporte, etc

5.- **Precio de materia prima:** Es recomendable considerar a varios proveedores para comparar cuál es el precio más bajo de la materia prima y así poder ofrecer nuestro producto a un precio más bajo

b) Sociales.

1.- **Oferta y demanda de recursos humanos:** La cantidad de personas que están dispuestas a trabajar en un establo y el número de personas que yo necesito para que el establo funcione

2.- **Movimientos estacionales de mercado:** Las ventas de un producto tienen sus puntos altos y bajos, esto se debe a situaciones de mercado que todo productor debe conocer

3.- **Imagen:** Opiniones y comentarios que todo productor escucha con relación a su establo

4.- **Tipo de inversionistas:** Ahorros personales, préstamos, fondos y fideicomisos

c) Políticos.

1.- Políticas de gobierno: El gobierno puede afectar a los productores de leche en forma positiva o negativa. Positivamente se refiere cuando otorga préstamos a través de sus fondos y diversos fideicomisos, y negativamente por medio de leyes, regulaciones, impuestos, etc.

d) Tecnológicos.

La mayoría de las tecnologías dentro de un establo es semimecanizada, es decir, que toda maquinaria ó equipo utilizados necesitan de una persona para que funcione.

MERCADOTECNIA

INTRODUCCION

Generalmente el productor se apoya en corazonadas o en la intuición para dirigir sus esfuerzos hacia la satisfacción del cliente, en lugar de utilizar un poco de la mercadotecnia

Él ofrece su producto de tal forma que siente que satisface a sus clientes pero pocas veces recibe respuestas de la clientela que justifiquen sus intuiciones

La investigación de mercados es una actividad en la que el empresario no debe economizar tiempo ni esfuerzo en la búsqueda de datos e información que le sean útiles para el constante proceso de planear la futura dirección del establecimiento

Cuánto más conoce el productor sobre el mercado que planea penetrar, o en el cual ya se desenvuelve, mayores son sus oportunidades de alcanzar el volumen deseado de ventas. (16)

Definición

La mercadotecnia es la práctica administrativa que mantiene como tarea clave el determinar las necesidades, deseos y valores de un mercado meta a fin de adaptar la organización al suministro de las satisfacciones deseadas de un modo más eficiente y adecuado que sus competidores (6)

Propósito

Busca la satisfacción de las necesidades de los consumidores mediante un conjunto de actividades coordinadas investigación, diseño y desarrollo, precio, promoción y distribución, que permitan al mismo tiempo que la organización obtenga sus metas, ya que sus utilidades derivan de la satisfacción del cliente

Para comenzar cuando nosotros establecemos un negocio cualquiera que sea debemos tomar en cuenta cual es nuestra misión, debido a que nos da una ligera descripción de qué y por qué lo hago, además de que es una actividad reflexiva que orienta el negocio en forma perpetua (6)

Ejemplo:

El negocio que se trata en este trabajo es un establo dedicado a la producción de leche el cual está ubicado en San Mateo Tequixquiác, Edo de México. El establo cuenta con 100 vacas de la raza Holstein con instalaciones adecuadas para su explotación.

Misión:

Contribuir a la alimentación humana mediante la producción de leche y sus derivados, bajo normas de calidad.

Entorno interno:

El análisis del entorno interno nos ayuda a analizar nuestras fuerzas y debilidades como empresa, por lo que nos da una idea de qué tan débil o qué tan fuerte es nuestro producto dentro del Mercado; así como el posicionamiento que este ocupa en la mente de nuestros clientes. Para llevar a cabo un análisis más a fondo es necesario realizar la mezcla de mercadotecnia en donde nosotros estudiamos (3).

Producto:

Las características, ventajas, y beneficios que éste ofrece en comparación con los demás para así poder crear un argumento de ventas.

Precio:

El precio deberá ser ajustado tomando en cuenta la calidad de el producto, y el precio de la competencia.

Plaza:

Esto se refiere principalmente al canal de distribución o la forma en que se hace llegar el producto a los consumidores.

Promoción:

Es la forma en que se hace que los clientes conozcan el producto y motivar su compra.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Un objetivo es la finalidad o meta que pretendemos alcanzar en un periodo determinado mediante acciones predeterminadas denominadas estrategias. Es importante que el productor tome en cuenta estos dos puntos y que se haga la pregunta ¿Quién soy?, ¿Adónde quiero llegar? y ¿Qué voy a hacer para llegar a esa meta? Generalmente un objetivo se refiere a qué posición queremos ocupar en el mercado (5)

ANALISIS SITUACIONAL

Entorno externo:

Dentro de este punto debemos analizar los problemas y oportunidades que se nos presentan, así como su posible mitigación. Además de realizar un análisis de mercado, en donde podemos definir cuál es nuestro mercado meta (6)

Mercado Potencial:

Conjunto de consumidores que necesitan un producto o servicio

Mercado disponible:

¿Cuántos consumen el producto?

Mercado meta:

De los que consumen el producto, ¿a cuántos les voy a vender?

Mercado penetrado:

Consumidores que han adquirido o adquieren mi producto

PROBLEMAS	OPORTUNIDADES
*Control en el precio de la leche	*El consumo de producto de origen lácteo va en incremento
*Importación de leche en polvo a bajo precio	*El posible aumento en el precio de la leche
*El precio de vaquillas de reemplazo de origen americano es muy elevado	*Apoyo por parte del gobierno con equipo moderno a productores de leche

Ejemplo:

El producto se vende a personas que se dedican a la elaboración de queso. En la zona donde me encuentro existen alrededor de 30 personas que se dedican a la elaboración de queso, de los cuales 10 podrían comprar la cantidad de leche que yo produzco, pero yo sólo quiero que dos personas compren mi producto y por lo tanto son dos quienes me lo compran.

Mercado potencial 30

Mercado disponible 10

Mercado meta 2

Mercado penetrado 2

Ejemplo:

FUERZAS	DEBILIDADES
*Se cuenta con crédito en la compra de vacas mexicanas	*No se cuenta con instalaciones propias para explotación de el ganado
*Se tiene asesoría de personas con gran experiencia en el negocio	*Las instalaciones que se rentan actualmente están a un 20 % más de su capacidad
*Se tiene contrato de renta del establo por 5 años más	*No se cuenta con corral para cuarentenar el ganado recién llegado
*La leche es la mejor cotizada en la zona	*No se cuenta con tanque enfriador de leche

Producto:

La leche cuenta con las características requeridas por los elaboradores de queso, además es extraída con ordeñadoras, por lo que esto le confiere una elevada higiene, además que las vacas son alimentadas con alimentos balanceados y forrajes de la mejor calidad, esto hace que la leche sea la mejor en su tipo.

Precio:

El precio está dentro del rango de los demás productores, ya que en este establo se lleva un control muy riguroso en la compra y uso de materias primas, debido a que se cuenta con un desperdicio casi nulo de estas, lo que abarata el costo de producción y así se puede competir con los precios de los demás productores.

Plaza:

Se vende la leche en el mismo establo y los productores de queso van hasta el establo a recoger la leche, por lo que yo no se invierte en la distribución y comercialización

Promoción:

Esta se efectúa directamente con los elaboradores de queso, dándoles a conocer las características de nuestra leche, las ventajas que tiene sobre las demás y el precio de esta

Objetivo de producción:

Aumentar la producción a 2,000 lts por día

Estrategias:

- Disminuir el índice de mastitis, capacitando a los ordeñadores para que tengan una mayor higiene durante el ordeño
- Aplicar lactotropina a las vacas sanas
- Renovar el 30% del ganado anualmente

Objetivo de ventas:

Aumentar el precio de la leche en un 10%

Estrategias:

- Enfriar la leche mediante el uso de un tanque enfriador y así poder vender la leche a un precio más elevado
- Aumentar el porcentaje de grasa en la leche

Objetivo financiero:

Aumentar el número de vacas durante el próximo año

Estrategias:

- Reinvertir el 75% de las utilidades del establo
- Invertir capital de negocios contiguos
- Dar entrada a socios capitalistas

ORGANIZACION

La organización es el proceso de organizar, es decir, la manera en que se dispone el trabajo y se asigna entre el personal de la empresa para alcanzar eficientemente los objetivos de la misma.

En otras palabras, el organizar un establo es coordinar todas las actividades o trabajos que se realizan en el mismo para alcanzar los objetivos propuestos en la planeación (5)

En sí lo que se busca es que todas las partes del establo como podrían ser Pastureros, Barrenderos, Ordeñadores, MVZ, etc, unan sus esfuerzos para alcanzar dichos objetivos

Al organizar un establo este se ve influenciado por factores externos del medio ambiente en donde se desenvuelve, por lo que el productor debe tomar en cuenta estos factores que son (12)

a) ECONOMICOS:

- 1) Participación del mercado (numero de personas que compran leche)
- 2) Localización de los alimentos para el ganado
- 3) Recursos financieros

b) SOCIALES:

- 1) Oferta y demanda de recursos humanos
- 2) Movimientos estacionales de mercado
- 3) Imagen que la gente tiene del establo.

c) POLITICOS:

- 1) Politicas de gobierno
- 2) Leyes y regulaciones

d) TECNOLOGICOS:

- 1) Facilidad para el transporte de la leche, alimentos y otros insumos
- 2) Sustitucion de alimentos

El productor debe concentrarse en la actividad de su establo. Si es únicamente la producción de leche sin industrializar, necesitará la maquinaria y los trabajadores adecuados para la producción de la leche.

Esto quiere decir que las actividades de un establo serán las adecuadas de acuerdo al giro del mismo. Las actividades deberán repetirse en puestos, y esos puestos serán ocupados por determinadas personas para que el trabajo se realice lo mejor posible. (2)

Toda empresa o negocio se crea para un fin determinado, ya sea para producir y/o vender bienes y servicios. Por lo tanto para que se puedan alcanzar estos fines es preciso que se determinen antes las tareas. Después de repartir los puestos el productor deberá saber si el puesto existe o no. Si el puesto ya existe deberá conocerlo con exactitud. (12)

- ¿Que se hace con ese puesto?
- ¿Cómo se hace ese trabajo? (paso por paso)
- ¿Con qué se hace ese trabajo? (qué máquina, equipo, accesorios, materiales, etc.)
- ¿Dónde se hace ese trabajo?

Para obtener estos datos, el productor puede entrevistar a la persona que ocupa ese puesto ó simplemente observar como trabaja la persona en dicho puesto. Una vez que el productor conoce todo lo que se realiza en ese puesto es preciso determinar que características debe tener la persona que lo va a ocupar.

- a) ¿Qué habilidades necesita la persona para realizar ese trabajo?
 - físicas
 - mentales
- b) ¿Qué tanto esfuerzo necesita hacer la persona para realizar su trabajo?
 - físico
 - mental
- c) ¿Qué tanta responsabilidad puede asumir una persona en su puesto?

En un establo productor de leche se tienen cinco puestos principales

- *Encargado responsable
- *MVZ
- *Ordeñadores
- *Pastureros
- *Barrenderos

Para seleccionar a un ordeñador se busca a una persona responsable, activa, higiénica y observadora para que pueda detectar cualquier signo anormal en las vacas y así notificar al Médico Veterinario

Los pastureros y barrenderos deberán ser personas con una capacidad física mayor, debido a que este trabajo requiere de una actividad física mayor para llevar a cabo su trabajo

DIVISION DEL TRABAJO

El productor ya ha planeado lo que se va a efectuar en su establo, a que se va a dedicar, cuáles son las metas y objetivos y que procedimientos, programas, planes, políticas, etc , se van a seguir Después determinará los puestos que deben existir para alcanzar esos objetivos, y qué habilidades, responsabilidades y esfuerzos debe satisfacer el ocupante del puesto. Ahora va a repartir el trabajo y a ordenar los puestos, agrupándolos de diferentes maneras, según sea lo mejor para el establo (12)

El productor debe determinar que es lo principal para el establo, es decir, la calidad de la leche, la cantidad, la higiene o tal vez una combinación de las anteriores La división del trabajo depende de la cantidad de tareas y del número y la calidad de los empleados

MANERA DE REPARTIR UNA CARGA DE TRABAJO

- Para cualquier puesto, estimar cuanto tiempo insume un empleado en hacer su trabajo Si ya está trabajando, se debe tomar el tiempo con un reloj
- Verificar si el empleado, en una jornada normal de trabajo, necesita horas extras para terminarlo Si las necesita puede ser que tenga más trabajo de lo normal En ese caso, tal vez se necesite más personal, o bien debe considerarse todo el trabajo que tiene que hacer el empleado, para que el productor se lo reduzca (10)

COORDINACION DEL TRABAJO

Cuando todos los empleados conocen lo que aporta su trabajo al establo y se alcanzan todos los trabajos para que cada empleado conozca todo lo que los demás hacen, saben lo importante que es el trabajo, no se retrasan en hacerlo y lo hacen bien. Esto es la coordinación de trabajo. Unión de todos los trabajos para alcanzar una meta (3,10)

La coordinación es necesaria en todos los establos y más aún cuando el productor da algo de libertad a sus trabajadores para que desempeñen sus trabajos sin que él los vigile demasiado estrechamente.

La coordinación se debe mantener a lo largo y ancho de todo el establo, es decir, en todo el establo debe haber unión de esfuerzos para lograr algo. Como organizar un proceso continuo, es necesario hacer periódicamente una reevaluación. Conforme el establo crece la situación cambia, la estructura del establo debe ser elevada nuevamente, para asegurarse de que corresponde a una operación efectiva y eficiente para llenar las necesidades actuales (3,12)

Conforme el establo crece contará con más personal para llevar a cabo diversas actividades, se hace necesario agrupar a los empleados cuyas tareas están relacionadas entre sí. Para que el productor pueda dividir el trabajo una vez que se conoce lo que debe hacer un empleado, debe conocer el mapa del establo, es decir, su organigrama, en donde se ve quién es el jefe, quién el encargado, cuántos empleados tiene y que actividades realizan dentro del establo y si esas actividades están en el mismo nivel o unas son más importantes que otras (10)

El organigrama muestra cinco aspectos importantes en la estructura de un establo

- 1) División del trabajo
- 2) Pequeños empresarios y empleados (Quien depende de quien)
- 3) El tipo de trabajo que está realizando
- 4) La agrupación de segmentos de trabajo
- 5) Los niveles de administración

DIRECCION

La dirección es la capacidad para guiar y motivar a los trabajadores para lograr los objetivos en una empresa, mientras que al mismo tiempo se establecen relaciones duraderas entre los empleados y la empresa

La dirección implica el logro de objetivos con y por medio de personas. Por lo tanto un dirigente debe interesarse por el trabajo y por las relaciones humanas. En pocas palabras el productor es un dirigente que maneja su propia empresa y está en busca de una dirección eficaz (10)

La dirección consta de tres elementos en su función y estos son

LIDERAZGO

El liderazgo es la capacidad de persuadir a otro de buscar con entusiasmo objetivos definidos (1)

La persona que dirige a otras, debe tener algo especial que haga que los demás ejecuten lo que ella diga. El productor debe tener ciertas cualidades para dirigir a las personas de su estable y alcanzar los objetivos que se haya fijado

Existen varios tipos de líderes como son

- *Líder natural
- *Líder por convencimiento
- *Líder circunstancial

Ningún estilo de líder es general, sino que todo depende de la situación, y que el productor debe utilizar diferentes estilos ante diferentes recursos y situaciones como la confianza en sus trabajadores, seguridad en sí mismo y valores humanos. A estos factores se les conoce como indicadores de la administración

El liderazgo implica que el líder debe tener poder para poder ajustarse a las situaciones. Los principales tipos de poder son Poder personal, Poder legítimo, y Poder basado en la pericia

Es importante tener presente que uno puede asumir cualquier tipo de liderazgo. Todo productor debe ser flexible, es decir, se debe adaptar a las situaciones.

El productor deberá ser un líder por convencimiento y que además cuente con los conocimientos necesarios en el manejo de un establo, ya que este debe tomar decisiones por sí mismo, basadas en sus conocimientos, por que sólo es una persona la que decide por todos los trabajadores, además esto proporciona una fuerte motivación y recompensa para el líder.

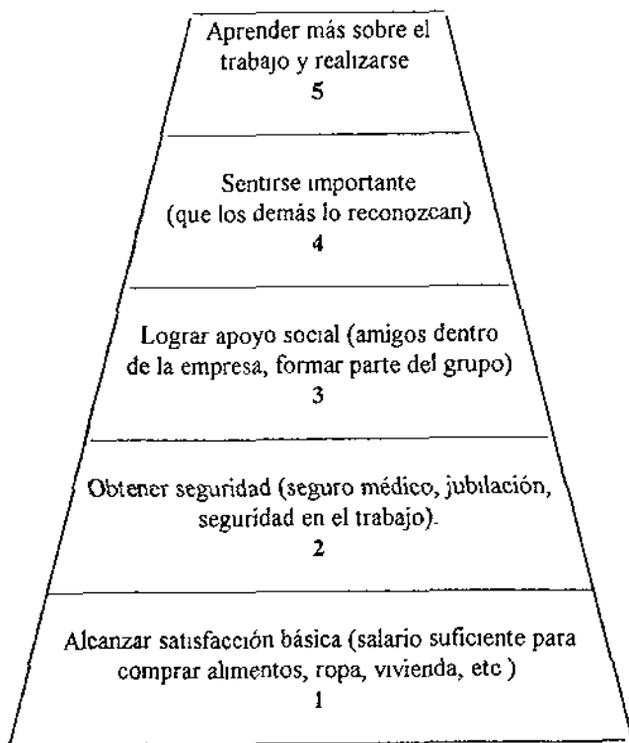
El productor deberá convencer a sus empleados de que hagan las cosas como el considera correctas, ya que de lo contrario si el productor es autoritario el empleado trabaja con miedo y con odio y existe venganza la cual el productor no tan fácilmente detecta.

Este tipo de liderazgo es conveniente en un establo porque los empleados con los que se cuenta dentro de este no son personas muy preparadas, ya que su principal trabajo es obedecer órdenes, y lo más importante, que permute un mayor control sobre las personas. (12)

MOTIVACION

La motivación es el impulso de una persona para entrar en acción porque desea hacerlo para satisfacer sus necesidades. Es decir, consiste en encontrar las necesidades de un trabajador y de ayudarlo a satisfacerlas, para que se sienta con ganas de trabajar. (11)

Por lo general todos los hombres tienen una escala de necesidades que tal vez el productor le ayudará a conocer esta escala y qué es lo que necesita cada trabajador para que lo ayude a conseguirlo y así se encuentre motivado para trabajar con mayor desempeño. (11)



Maslow señala que las necesidades pueden ser clasificadas en cinco áreas principales

- 1 - Fisiológicas
- 2 - De seguridad
- 3 - De pertenencia social
- 4 - De status
- 5 - De autorrelación

COMUNICACION

La comunicación es la transferencia de información, ideas, conocimientos, ó emociones mediante símbolos convencionales lo que propicia el entendimiento entre una persona y otra (1)

Si ésta no se produce, los empleados no pueden saber lo que hacen sus compañeros, la gerencia no recibe entradas de información y la administración está incapacitada para girar instrucciones. Esto imposibilita coordinar el trabajo, por lo cual la organización se derrumbara. Para que exista una buena coordinación de actividades debe haber buena comunicación. Con esto el productor se asegurará que toda la información que se maneje en el estable sea verdadera y se use para llevar a cabo el trabajo. (3)

Cuando la comunicación es eficiente, genera un mejor desempeño en el trabajo y una mayor satisfacción en el empleo, por lo que las personas comprenden mejor su trabajo y se sienten parte de él.

La comunicación debe estar en términos o palabras que todos pueden entender.

Por lo regular la información debe transmitirse rápidamente y en palabras que los empleados conocen.

La comunicación debe ser en dos sentidos: se comunica algo, se recibe el mensaje y de la misma manera se contesta. Cuando es un sólo sentido, es una orden (1)

Cuando el receptor recibe el mensaje y realiza un esfuerzo genuino por decodificarlo, hay cierto número de interferencias que limitan la comprensión del receptor. Estas interferencias se denominan barreras y se clasifican en:

a) Barreras personales: se refiere a la interferencia de comunicación que surge debido a emociones humanas, valores ó hábitos de escucha deficientes.

b) Barreras físicas: son interferencias de la comunicación que ocurren en el ambiente en el que ésta se desarrolla.

c) Barreras semánticas: Se originan en las limitaciones de los símbolos utilizados en la comunicación. Palabras con diferentes significados.

La comunicación dentro de un estable puede ser

1) Vertical

- a) Ascendente: Da a conocer los logros, frutos y resultados del trabajo.
- b) Descendente: Pone a los trabajadores al tanto de las decisiones, órdenes y objetivos del estable

2) Horizontal

Sirve para coordinar las actividades de los diferentes empleos que integran un estable

FINANZAS Y CONTABILIDAD

Toda empresa o negocio tiene que tomar decisiones acerca de la forma en que debe distribuir sus recursos. La contabilidad es el proceso que ayuda a tomar tales decisiones mediante el registro, clasificación, resumen y formación de las transacciones e interpretación de sus efectos en relación con las operaciones de la empresa.

También se puede definir a la contabilidad como una técnica que da los lineamientos necesarios con el fin de obtener información para la toma de decisiones, mediante la captación, registro, clasificación y resumen de las operaciones que realiza la empresa en sus diferentes áreas (9)

Mediante la información contable obtenida, se puede llevar un control sobre cada operación que se efectúa dentro de la empresa, realizando así un análisis, más fácil de lo hecho de lo que se esperan, de las oportunidades, de los problemas, de las alternativas, etc. para una mejor toma de decisiones (6)

El objetivo final de la contabilidad es facilitar la toma de decisiones para el productor, así como mantener en forma ordenada el registro de cada operación realizada durante un cierto período. La contabilidad nace ante la necesidad de llevar un seguimiento y control sobre las transacciones y operaciones que diariamente se realizan en un establecimiento, de tal forma que en determinado momento se pueda saber cuántas operaciones ocurrieron durante cierto período, cuánto se gastó, cuánto debe, cuántas utilidades se generaron, etc. (11)

Para una mejor comprensión de todos y cada uno de los temas contables, se explican brevemente una serie de términos a los cuales el productor encontrará constantemente

Activo:

Son los bienes y derechos con los que cuenta un estable, tales como el efectivo, la maquinaria (ordeñadora, tanques enfriadores, tractor, etc), el terreno donde están las instalaciones, las cuentas por cobrar y todo aquello que represente un respaldo económico para el estable ante terceros (proveedores, clientes, bancos, etc)

Activo circulante:

Activos que se espera convertir en efectivo o utilizar en las operaciones corrientes del estable

Ejemplo:

Dinero en caja, obligaciones y cuentas por cobrar, inventarios, y gastos pagados por adelantado

Activo fijo:

Son los activos duraderos que se utilizan para la producción de bienes o servicios. Este gran grupo generalmente se separa por clases de acuerdo con sus características físicas, es decir, terrenos, instalaciones, maquinaria y equipo, muebles, etc

Pasivo:

Es la suma de todo aquello que adeuda el estable, es decir, el monto de efectivo por pagar, las cuentas por pagar, los pagarés que se deben a quienes nos proporcionan artículos o maquinaria ya sea para la producción ó almacenamiento de nuestro producto.

Capital social:

Son las aportaciones realizadas en efectivo, valores y bienes por parte de los socios. La aportación al capital puede ser para la compra de maquinaria, ganado, equipo, terrenos, alimento, forraje o bien, para hechar a andar el estable y contar con un respaldo económico

Costo:

Es un sacrificio económico (dinero) que se mide en unidades monetarias (dinero), realizado para la adquisición de un activo para el estable

Gasto:

Es lo que le costó al estable la producción y venta de la leche aún cuando no haya existido una salida de efectivo

Balance general:

El balance general es el estado financiero clasificado que muestra el activo, el pasivo, y el capital de un estable, en una fecha específica equivale a una fotografía de la empresa

Estado de resultados:

Es el estado financiero clasificado que muestra todos los ingresos y egresos de la empresa en un período determinado

Estados financieros:

Son ejercicios expresados en forma específica, en los cuales se comprueba cada transacción ocurrida durante un periodo Muestra en dinero como se encuentra el estable al final de cierto periodo (quincenal, mensual ó anual).

EJEMPLO DE BALANCE GENERAL EN UN ESTABLO

ACTIVOS	
ACTIVOS CIRCULANTES	
Caja y bancos	5,000
Cuentas por cobrar	29,500
Materia prima	10,000
Producto terminado (leche)	4,500
	<hr/>
TOTAL	49,000

ACTIVOS FIJOS	
Equipo y maquinaria	80,000
Vacas	900,000
	<hr/>
TOTAL	980,000
TOTAL ACTIVOS	1,029,000

PASIVOS Y CAPITAL PROPIO	
PASIVOS	
A corto plazo	65,000
	<hr/>
CAPITAL PROPIO	
Capital Social	300,000
Utilidades acumuladas	664,000
	<hr/>
TOTAL PASIVOS Y CAPITAL PROPIO	1,029,000

EJEMPLO DE EL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 1999

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
VENTAS	157,000	157,000	140,000	140,000	140,000	140,000	145,000	145,000	145,000	145,000	157,000	157,000	1,768,000
COSTO	100,000	100,000	85,000	85,000	85,000	85,000	80,000	80,000	80,000	90,000	100,000	100,000	1,070,000
UTILIDAD BRUTA	57,000	57,000	55,000	55,000	55,000	55,000	65,000	65,000	65,000	55,000	57,000	57,000	698,000
GASTOS	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500	13,500	162,000
RESULTADO	43,500	43,500	41,500	41,500	41,500	41,500	51,500	51,500	51,500	41,500	43,500	43,500	536,000

CONTROL

La función del control consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa, con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y los planes ideados para su logro

El control tiene como fin señalar las debilidades y errores con el propósito de rectificarlos e impedir su repetición (5)

Hay que especificar muy claramente que la función del control va muy aparejada a la función de planeación, ya que el control indica la existencia de metas y planes

El productor no puede darse cuenta de lo que va a controlar si no lo ha determinado con anterioridad (4)

Ejemplo:

En un plan de producción en donde se deben producir 200 lts de leche más por día, el productor debe tener un control real sobre los trabajadores para revisar y verificar que realmente se produzcan esos 200 lts más de leche, es decir, verificar que todos sus trabajadores cumplan con lo planeado para aumentar la producción. Cuando los planes son más claros, completos y coordinados, el control es mucho más eficiente.

En todos los niveles de un establo se puede ejercitar el control desde las actividades más sencillas como barrer, hasta las más complejas como el control administrativo o la medicina preventiva. Todo ello necesita control para que se alcancen los estándares deseados (3,4,5)

El control de un establo se puede realizar de diferentes maneras como puede ser la observación directa de sus empleados realizando auditorías periódicas, investigaciones especiales, etc

El productor revisa los planes pasados para ver donde estuvo el error, como estuvieron errados, para indicar que pasó y saber el porqué del mismo

Generalmente las actividades que pueden controlarse están relacionadas con los siguientes factores: cantidad, calidad, uso del tiempo y costo

RELACIONES DEL CONTROL

1.-Con la planeación.

Es una relación muy estrecha, ya que el control consiste en supervisar que las tareas que se planearon se lleven a cabo. El control de lo planeado se puede llevar a cabo mucho mejor si se utilizan algunos ejemplos útiles, como estándares, que es lo que el trabajador promedio puede hacer en un tiempo determinado y a una velocidad normal. Otro sistema incluye medir lo que realiza el trabajador para ver si está o no dentro del estándar que se fijó (3,4)

Las medidas nos sirven para ver si los estándares que se establecieron son los correctos o si es conveniente modificarlos. En resumen, el control ayuda a la planeación a establecer nuevas metas que estén de acuerdo con la realidad o a corregir las metas actuales, es decir, hacer pequeños ajustes a los estándares (4)

2.-Con la organización.

El control ayuda mucho a la organización, ya que le proporciona resultados de mediciones que se hacen con respecto a cómo funciona la estructura del establo, es decir, si las actividades que realiza cada persona se coordinan para el logro de los objetivos del establo (11)

3.-Con la dirección.

Poner medidas de control ayudan al productor a dirigir mejor a sus trabajadores

El control ayuda al productor a encontrar la mejor manera de dirigir al personal mediante la aplicación de mediciones y cotejos de la sofisticación de los empleados (11)

ELEMENTOS DEL CONTROL

Los elementos del control pueden ser de diferente naturaleza:

- 1 - **Cantidad:** Número de litros a producir
- 2 - **Calidad:** Grado de eficiencia de los trabajadores
- 3 - **Costo:** Que el costo de producción no sobrepase el costo de ventas

El productor debe controlar todas las actividades que realiza la empresa como por ejemplo, producción, control financiero y de personal, cumpliendo así con los factores de cantidad, calidad, uso del tiempo y costos

Es necesario que el productor conozca que el control es un proceso que se debe llevar a cabo de manera precisa y adecuada. Los pasos del mismo dan forma a un proceso lógico y fácil de comprender. Estos pasos son los básicos para llegar a la función que define la calidad del estable, es decir, donde se ve una imagen real del mismo y donde todas las funciones y actividades van de acuerdo con lo que se planeó, de una manera eficiente, sin errores y/o equivocaciones (4)

Estos pasos básicos son

1 - Establecer estandares o patrones

Esto es, identificar lo realizado de tal manera que no sólo se mida, sino que también se evalúe lo medido, enfocándose a todos los niveles del estable.

Se deben emplear medidas para evaluar las funciones y actividades, tanto actuales como futuras, asegurándose de que tales medidas sean efectivas

Hay varias formas de hacer las medidas, ya sea a través de recolección de datos, por medio de graficas, datos estadísticos, cuestionarios, informes verbales o escritos, procedimientos, normas observaciones personales, etc (3)

2 - Aplicación de estándares o patrones

Es la aplicación de las técnicas adecuadas para ejercer el control de acuerdo con las normas establecidas, según la situación específica de trabajo que se realizó o se va a realizar

3 - Comparación de estándar o patrón y lo real

En este paso se compara el funcionamiento actual de las actividades a controlar con el patrón o estándar previamente establecido

4 - Utilización de una medida efectiva

Esta etapa es crucial para el proceso de control, ya que los esfuerzos están encaminados a que los resultados correspondan a los estándares. Cuando se descubren desviaciones se debe tomar una acción correctiva que pueda llevar a cabo el mismo productor. Esta acción puede ser prevista, adelantándose a los hechos y ponerla en práctica inmediatamente como una acción preventiva y correctiva

TIPOS DE CONTROL

a) Control general.

Se encarga de revisar si las operaciones que se realizan en el estable se apegan a los objetivos y metas trazadas por el mismo (1)

Ejemplo:

Si el objetivo de un estable es producir la mejor leche de la región a un precio más bajo y de la mejor calidad

Será necesario verificar que todas las actividades en el estable se orienten hacia la realización del mismo. Los controles generales son efectivos para evaluar y medir el desempeño de las principales funciones de la administración como son producción, compras, ventas, etc. Son muy útiles porque le permiten al productor localizar con rapidez áreas de peligro, además de ahorrarte tiempo y esfuerzo.

Algunos elementos del control general son Balances generales, Estados de resultados, etc.

b) Control de cantidad.

Es un proceso mediante el cual se determinan las cantidades a manejar en cualquier área de la empresa, esto es, que puedan ser cuantificables en términos unitarios, así como la evaluación eficiente de dichas cantidades para detectar las variaciones de volumen entre lo real y lo planeado.

Por lo general, el control se da al 100% y va implícito en ocasiones en los demás controles o actividad, es necesario ponerle números o cuantificarla para así poder crear un juicio sobre si es bueno o malo (1)

c) Control de calidad.

Es un proceso que se realiza en forma continua ó periódica con el propósito de conocer si el producto cumple con los estándares considerados como óptimos (1)

En un estable el control de calidad de la leche la realizan los propios compradores, realizando un análisis físico-químico diario de la leche que ellos compran

d) Control de costos.

El control de costos es una evaluación de tipo comparativo de los costos actuales, en relación con un patrón apropiado de estándares que facilitan una constante y permanente evaluación y especificación de las medidas correctivas (11)

Es responsabilidad del productor ejercer este tipo de control, para que en el establecimiento se tenga el cuidado debido y que el manejo contable y financiero sea el adecuado

e) Control de presupuestos.

Un presupuesto consiste en establecer en unidades el comportamiento esperado de una variable. En otras palabras es lo que se espera que ocurra. La mayoría de los presupuestos son medidos en dinero, pero también se pueden hacer en litros, kilos, etc (11)

CONCLUSIONES

Como se ha podido observar en este trabajo la empresa lechera y sus funciones pueden ser vistas de manera particular, pragmática y sencilla, pero a la vez de manera integral y completa, de tal forma que se pueden analizar y evaluar sus funciones de igual manera

Por consiguiente nos podemos dar cuenta que las áreas funcionales no son departamentos formales establecidos, sino funciones o actividades que el productor debe cumplir en cada una de las áreas de operación y que al analizarlas nunca olvide la integración que deberá hacer de ellas, de tal forma que los cambios producidos sean planeados y controlados estratégicamente en todos los niveles al mismo tiempo

Los proyectos que se desarrollen deben basarse en hacer más eficientes a los productores en el manejo de sus empresas, ya que tienen un papel importante en la economía de una nación

Por otra parte el productor generalmente no ha tenido las oportunidades de obtener los conocimientos básicos para el desarrollo de sus actividades (técnicas y financieras) En la medida que mejore la organización, dirección, administración y operación de estas actividades, tendremos efectos positivos, con el consiguiente aumento en sus economías

Una vez que las capacidades directivas, administrativas y operativas de las pequeñas empresas mejoren la obtención del crédito y capital se hará más equilibrado y la oportunidad de reinvertir las utilidades serán una fuente mayor de crecimiento

El productor contará con mejores elementos para determinar sus necesidades y evaluar los puntos potenciales de financiamiento, con estos conocimientos estará en mejor posición para discutir con Bancos, Mercados, Proveedores, Amigos, etc., acerca de sus necesidades, conduciendo a los mayores y mejores recursos con miras a un crecimiento integral

BIBLIOGRAFIA

- 1 - Anzola, R S Administración de pequeñas empresas
Ed Mc Graw Hill, México 1992
- 2 - Bath, D. L Ganado lechero
Ed. Interamericana, México 1987
- 3 - Burbano, R G Presupuestos y enfoque moderno de la planeación
Ed Diana, México 1988
- 4 - Esteiner, G A. Planeación estratégica
Ed Printece Hall, México 1990
- 5 - Fayol, H Administración industrial y general
Ed Printece Hall, México 1982
- 6 - Fifher, L. Mercadotecnia
Ed Mc. Graw Hill, México 1989.
- 7.- Gasque, G R Zootecnia lechera concreta
Ed C E S A , México 1987
- 8 - Moreno, F J. Las finanzas de las empresa
Ed Diana, México 1982
- 9 - Taylor, F. Principio de administración científica
Ed Diana, México 1988.
- 10 - Weston, B Fundamentos de administración financiera
Ed Printece Hall, México 1982
- 11 - William, M E Gánado lechero alimentación y administración
Ed Lumusa, México 1985