

95



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN



## "APOYO DE LA ADMINISTRACION PARA EL APROVECHAMIENTO DE UN FINANCIAMIENTO DE UNA EMPRESA AGROPECUARIA".

EXAMENES PROFESIONALES

# T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
JUAN PEREZ SANCHEZ

ASESOR DE TESIS: C.P. JOSE LUIS COVARRUBIAS GUERRERO

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

AÑO 2002.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE

ATN: Q. Ma. de ~~Exámenes~~ <sup>Exámenes</sup> ~~García~~ <sup>García</sup> Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

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

"La administración como apoyo para el aprovechamiento en un financiamiento de una empresa agropecuaria"

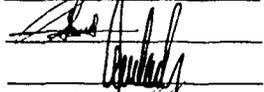
que presenta el pasante: Juan Pérez Sánchez,  
con número de cuenta: 8804383-8 para obtener el título de :  
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**ATENTAMENTE**

**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 23 de Noviembre de 2001

- PRESIDENTE C.P. José Luis Covarrubias Guerrero. 
- VOCAL L.E. Sofa Mora Suárez. 
- SECRETARIO Ing. Nicolas Gallegos Magdaleno. 
- PRIMER SUPLENTE L.C. César Ramírez Herrera. 
- SEGUNDO SUPLENTE C.P. Fausto Fermín González Camberes. 

# Dedicatorias

---

## *A Dios.*

*Gracias te doy por la oportunidad de vivir y de estar en este mundo maravilloso para conocer las cosas hermosas que existen en él; así como la oportunidad que me brindas en presentar este trabajo de investigación.*

*Gracias Señor*

*A mis padres por creer en mi.*

*A mi Padre Juan:*

*Por el ser como es y enseñarme a ver y valorar las cosas como son.*

*A mi Madre Virginia:*

*Por ser una gran mujer, como madre y como persona, y demostrarme su fortaleza por salir durante momentos difíciles, y ver que todo se puede alcanzar en esta vida.*

*A mis Hermanos:*

*Gloria: Por ser la primera en abrir las puertas a lo alcanzable.*  
*Aristeo: Por demostrarnos que lo que se quiere se puede conseguir.*  
*Enrique: Por su gran corazón y apoyo incondicional.*  
*Raymundo: Por su fortaleza interna en los momentos difíciles.*  
*Osvaldo: Por ser como es, y por su gran nobleza.*

*Gracias a todos por compartir momentos buenos y malos y ver que podemos estar unidos en cualquier momento.*

### *Ami abuelita ♪*

*Eudocia: Por la ternura que me demostraste,  
por el modo de ver las cosas del modo  
mas sencillo, y que es el mas precioso, se  
que me apoyas desde donde te encuentres y  
que la promesa que te hice sigue en pie.*

### *Ana:*

*Por todos los momentos que hemos pasado, y que hemos  
aprendido uno del otro.*

### *A mi honorable jurado.*

*Mi reconocimiento a los miembros del jurado  
por sus comentarios para mejorar el presente trabajo.*

### *A la U.N.A.M.*

*Por permitirnos formar parte de ti, habernos  
preparado profesionalmente, para ser hombres  
con ideas y metas definidas; por que gracias a ti  
podemos y tenemos el orgullo de ser universitarios .*

*Gracias por ser la Máxima Casa de Estudios, la grande y la mejor.*

*" Por que a donde quiera que vallamos sabrán que somos universitarios"*

### *A la FES —Cuautitlán:*

*Por todos los conocimientos adquiridos en tus aulas,  
Por nuestros excelentes profesores, nuestros grandes  
Amigos y compañeros, por ser nuestra segunda casa.*

*No existen palabras para agradecer tantas cosa,*

*Solo me resta decir: GRACIAS*

*Juan Pérez Sánchez.*

# Indice

# **APOYO DE LA ADMINISTRACION PARA EL APROVECHAMIENTO DE UN FINANCIAMIENTO DE UNA EMPRESA AGROPECUARIA.**

<i>Metodología.</i>	1
<i>Introducción.</i>	6

## *Capítulo 1.*

### *Aspectos históricos del agro.*

- 1.1. *Antecedentes.* 8

## *Capítulo 2.*

### *El apoyo de la administración para el aprovechamiento de un financiamiento de una empresa agropecuaria.*

2.1. <i>Fundamentos de la administración.</i>	26
2.1.1. <i>La administración agropecuaria.</i>	27
2.1.2. <i>La empresa agropecuaria.</i>	28
2.2. <i>Tipo de crédito y préstamos existentes.</i>	33
2.3. <i>La administración como apoyo.</i>	38
2.3.1. <i>El administrar por objetivos.</i>	38
2.3.2. <i>Utilización del crédito en función de su actividad dentro de sistema operativo.</i>	40
2.3.2.1. <i>Establecimiento de controles internos.</i>	41
2.3.2.2. <i>Ciclo de ingresos.</i>	46
2.3.2.3. <i>Ciclo de compras.</i>	54
2.3.2.4. <i>Ciclo productivo.</i>	56
2.3.2.5. <i>Ciclo de inventarios.</i>	66
2.3.2.6. <i>Otras consideraciones.</i>	67

2.3.2.7. Ciclo tesorero y financiero.	85
2.4. El proceso administrativo.	100
2.4.1. Planeación.	101
2.4.2. Organización.	107
2.4.3. Dirección.	114
2.4.4. Control.	119
2.5. Características y cualidades del administrador agropecuario	123
2.5.1. Características.	123
2.5.2. Cualidades.	125

## Capítulo 3.

### *Principios y procedimientos del productor agropecuario.*

3.1. Funciones y principios del productor agropecuario.	132
3.2. Ley de las producciones variables o ley de rendimiento decreciente	133
3.3. Las variaciones de los precios y la incertidumbre en las utilidades pecuarias.	136
3.4. Principios económicos relacionados con la administración agrícola ganadera.	140

### *Caso práctico.*

4.1. Análisis previo al manejo de un financiamiento.	160
------------------------------------------------------	-----

<i>Conclusiones.</i>	182
----------------------	-----

<i>Bibliografía.</i>	183
----------------------	-----

# Metodología

---

# *Metodología*

## *Ubicación del tema*

*Para ubicar el tema dentro de la administración se siguió el método deductivo, que va de lo general a lo particular.*

### *Carrera.*

*Licenciado en Administración de Empresas.*

### *Area de estudio.*

*Area de administración: Finanzas.*

### *Tema genérico*

*La administración financiera.*

### *Tema específico*

*"La administración como apoyo para el aprovechamiento en un financiamiento de una empresa agropecuaria".*

### *Especificación del tema*

*El aprovechamiento de un financiamiento en una empresa agropecuaria.*

---

## *Motivos.*

- *El financiamiento para el sector agropecuario esta muy limitado y desproporcionado.*
- *Es importante el apoyo a este sector, ya que es parte de fundamental de la economía nacional.*
- *Es relevante para la facultad, la universidad y la sociedad el contar con dicha información.*
- *Aprovechar al máximo los recursos económicos dentro de las empresas agropecuarias y lograr al máximo su explotación agrícola y ganadera.*

## *Objetivos.*

- *Conocer la evolución del sector agropecuario mexicano que ha tenido el sector agropecuario en sus diferentes etapas.*
- *Evitar la emigración de gente del sector agropecuario a las ciudades y a otros países.*
- *Ver la importancia de lo que es la función de un crédito para lograr aprovechamiento.*
- *Ver las funciones del crédito dentro del sector agropecuario.*
- *Aplicar la administración para lograr la optimización de recursos agropecuarios.*
- *Satisfacer una inquietud personal.*
- *Crear conciencia en el profesionista de este y otro tipo de investigaciones que puedan llevarse a otros sectores del país más descuidados, generando fuentes de trabajos, mejores condiciones de*

*vida, apertura de empresas agropecuarias y poder evitar la introducción de empresas extranjeras.*

- *Cumplir con el requisito de la parte escrita del examen profesional para obtener el título de Licenciado en Administración.*

## *Planteamiento del problema.*

*El sector Agropecuario Mexicano ha sido considerado en forma despectiva como un sector arcaico que simboliza el atraso y el subdesarrollo económico del país. Se pensaba que un país desarrollado debía ser sinónimo de un país urbanizado e industrializado, prestador de servicios y exportador de bienes manufacturados; pero la realidad es otra, ya que el agro es un sector económico que aporta recursos monetarios y alimenticios que permiten el crecimiento de país.*

*Debido a los problemas económicos por los que atraviesa el país y aunado a los problemas de las empresas agropecuarias, como son los altos costos unitarios de la producción y mala calidad de los productos, escasos financiamientos, así como la falta de conocimientos administrativos con los que se enfrenta no contribuyen a hacer visibles y competitivas a las empresas agropecuarias, limitándolas a su crecimiento y capacidad para la generación de empleos.*

*Es urgente un apoyo financiero por parte del sector público y privado, al igual que una base administrativa para el aprovechamiento del mismo, y que de manera conjunta permita la creación de una estructura administrativa financiera que les permita tener un crecimiento económico presente y futuro.*

*¿Cómo emplear los elementos de la administración para lograr un aprovechamiento de recursos provenientes de un financiamiento dentro de la empresa agropecuaria y poder conseguir una seguridad financiera y administrativa presente y futura?.*

### *Hipótesis.*

*Si las empresas agropecuarias utilizan de manera adecuada los elementos administrativos para la administración de un financiamiento podrán lograr un aprovechamiento de recursos, reducción de costos, crecimientos de mercados y por consiguiente generar empleos, así como consolidar su situación administrativa y financiera.*

### *Recopilación.*

*De los procedimientos o técnicas para obtener la información acerca del problema de la investigación planteado y de hipótesis, se utilizará la investigación mixta, la observación y la entrevista.*

*Para la recopilación de datos se seguirá el siguiente procedimiento:  
Revisar un número considerable de libros, información por Internet.*

### *Recopilación documental.*

*Para la recopilación de datos se seguirá el siguiente procedimiento:*

*Revisar un número considerable de libros y artículos sobre el tema y vaciar información relevante.*

*El material se localizará en las bibliotecas de la Universidad Nacional Autónoma de México, en la Universidad Autónoma de Chapingo.*

# Introducción

---

## *Introducción*

*Se ha descrito a la administración es una parte fundamental dentro de cualquier empresa para el provechamiento de recursos con los que cuenta. Se sabe que al recurrir a un financiamiento, es necesario hacer un estudio previo para saber si es conveniente realizarlo y en que momento y con la finalidad de lograr el máximo de los objetivos planeados. Normalmente se recurre al área encargada que maneja los recursos para la realización de tal estudio; esto se hace con información previamente emitida dentro de la empresa.*

*Como se ha de combinar la inversión y las políticas de financiamiento con el fin de lograr el máximo de los objetivos fijados, es una decisión que exige la participación del personal en muchas áreas, desde el sondeo subjetivo hasta la definición de la identidad y establecimiento de métodos objetivos con los dueños, público y con las autoridades gubernamentales, desde su supervisión y el control diario de las operaciones hasta el estudio e implantación de políticas, integrando finalmente las diversas consideraciones y decisiones.*

*El presente trabajo de investigación pretende aportar información que ayude a optimizar recursos provenientes de un financiamiento y que sirvan de base para formar una estructura administrativa y financiera dentro de la empresa agropecuaria. Esta conformado por tres capítulos y un caso práctico que ayudarán hacerlo más explícito.*

*En el primer capítulo se encontrarán las etapas por la que ha pasado el sector agropecuario mexicano durante el paso del tiempo; como son la época prehispánica, colonial, virreinato y periodo independiente, y en la que se puede ver la infinidad de cambios que ha sufrido y afectado su desarrollo dentro del país.*

*En el segundo capítulo se podrá ver como la administración aporta elementos administrativos y financieros para el aprovechamiento de recursos provenientes de un financiamiento dentro de una empresa agropecuaria.*

*En el tercer capítulo se podrán ver los principios económicos básicos que ayudaran a la empresa agropecuaria en su entorno exterior para el manejo de actividades diarias y planes futuros.*

*Finalmente se encontrara un caso práctico que permitirá reafirmar la investigación teórica de los tres capítulos estudiados. Será aterrizado en análisis de la situación de una empresa; en el que se podrán ver los problemas que enfrenta en sus diferentes departamento y que harían difícil el aprovechamiento del financiamiento. Se verán los riesgos en que incurriría, así como su posible solución reflejada en un informe.*

# Capítulo 1

## Aspectos históricos del agro.

---

## *1.1. Antecedentes.*

- *Epoca prehispánica.*

*En esta época la única fuente de ingresos de los pueblos eran los productos obtenidos de la agricultura y los agricultores estaban obligados a pagar tributos y eran a las castas privilegiadas. La falta de cuadrúpedos para explotar la tierra los obliga también a perpetuar el trabajo servil y como consecuencia a no explotar por completo las extensiones de tierra existentes.*

*El desarrollo de la agricultura estaba sujeto a la diversidad de climas y aunada a la falta de instrumentos adecuados, no se da el avance deseado, a pesar de que los antiguos Mexicas tenían un adelanto significativo en mesoamérica.*

*En la ganadería se tenían animales silvestres y de poco número y con fines de auto consumo.*

- *Epoca colonial.*

*Durante este período el crédito agrícola estuvo relegado a un segundo plano, siendo la minería la principal actividad económica. La agricultura fue la última actividad que recibió el auxilio financiero, lo que provocó que surgiera el agio o la usura.*

*Para los grandes hacendados y terratenientes no había problemas para allegarse el capital, no así los campesinos de escasos recursos, para quienes*

*estuvieron vedados los fondos para impulsar la producción. Existieron instituciones destinadas al financiamiento del agro, la mayoría utilizadas para explotar al campesino. Estos fueron los siguientes:*

*Los pósitos (del latín positu= depósito)*

*En España esta institución tuvo fuerte arraigo, ya que existía desde el siglo XVI. Fue inicialmente de carácter productivo y luego pasó a ser municipal. Su función era el acopio o almacenamiento de grano que se prestaba durante los meses de escasez, como alimento o como semilla para la siembra, en condiciones módicas de préstamo. Su manejo estaba a cargo de una junta que reunía los granos y los distribuía a cambio de una obligación que debería estar suscrita por el beneficiario y su fiador. Los plazos que se otorgaban eran los necesarios para levantar las cosechas. En México no fueron nada populares ya que se prestaban a la usura.*

*Cajas de comunidad indígena.*

*Creadas principalmente para agricultores indígenas. Su capital se formaba con bienes comunales de la población indígena y con aportaciones personales que cubría el indígena en especie equivalente a real y medio anual obligatoriamente.*

*El uso principal de estos fondos fue el pago de tributos de la comunidad y para satisfacer necesidades de sus miembros.*

*Los repartimientos.*

*Era la distribución de mercancías que los alcaldes mayores realizaban entre los campesinos indígenas para el consumo familiar. El campesino era*

*obligado a recibir los artículos en cantidad y precio lo más elevado posible; lo anterior sé hacia al fiado, con la consigna de que las mercancías tenían que ser pagadas en el término de un año con otros productos agrícolas.*

#### *Las habilitaciones.*

*El comercio de la mayor parte de la producción agropecuaria estaba en manos de los habilitadores, quienes adelantaban dinero o mercancías a los agricultores, que con ese motivo se ponían bajo la dependencia de los primeros. Los agricultores casi nunca recibían dinero en efectivo, sino en mercancías como alcohol, aguardientes, telas, cacao, algodón, etc., todas a precios exorbitantes. Así mediante esta operación el campesino quedaba endeudado por pérdidas de las cosechas y el habilitador nunca perdía.*

#### *Tiendas de raya.*

*En estas tiendas el campesino recibía artículos y mercancías para su subsistencia a precios exageradamente elevados. El período en que funcionó fue uno de los más negros del crédito agrícola en México. Este financiamiento se inició en la colonia y duró hasta fines del porfiriato. Este tipo de crédito sirvió exclusivamente para la explotación del indio, impidiéndole toda posibilidad de ascenso económico y social.*

#### ● *Época del virreinato.*

*Surgen las haciendas españolas y que a su vez controlaban el precio de productos debido a las especulaciones que ejercían. Como en el caso del maíz que era el más importante. Se da también la disminución de cultivos por*

*falta de gente, obligando a importar productos agrícolas, a consecuencia de la mala diversidad. Así como prohibiciones que hacía España para lograr equilibrio económico en Sudamérica y por consecuencia su precio dependerá de la irregularidad de cultivos. Obviamente esto afectó a nuestro país.*

*La inversión se da en ciertas propiedades debido a los altos costos que requería. No satisfaciéndose la demanda del consumo interno, provocando periódicamente hambre.*

### ● *Periodo Independiente.*

*Esta dividido en seis etapas.*

**1821-1880**

**1881-1910**

**1911-1935**

**1936-1954**

**1955-1974**

**1975-Periodo actual.**

**1821-1880**

*La guerra de independencia produjo una profunda transformación en la economía nacional, como consecuencia del desorden provocado en algunas actividades productivas, frente al estancamiento de otras. La actividad agrícola presentaba un aspecto desolador, las posesiones fueron abandonadas por sus propietarios debido a la inseguridad que privaba en los campos, lo que los obligaba a refugiarse en las ciudades.*

*Adicionalmente a lo anterior, la agitada vida política y militar que atravesó el país durante las primeras décadas de la vida de independencia, dificultó en gran medida el proceso de rehabilitar las actividades productivas y la agricultura, no pudiendo sustraerse al clima general de la inestabilidad, tuvo que mantener una existencia precaria y raquítica.*

*El desarrollo de la agricultura del país estaba limitado por lo reducido del mercado interno, consecuencia del bajo nivel de vida de la población y el escaso número de habitantes. La falta de comunicación impedía que los centros agrícolas se esforzaran en aumentar la producción, toda vez que el consumo queda restringido a zonas muy reducidas y por lo general era posible enviarla a sitios más distantes.*

*Se da el primer financiamiento con la creación de la ley de octubre de 1830, con la Banco de Avío. Aunque sus principales operaciones consistían en conceder préstamos para organizar compañías y la compra y distribución de maquinaria para uso de diversas ramas industriales, particularmente la textil.*

*Importó ciertas especies animales tratando de aclimatarlas; en la agricultura se trató de introducir maquinaria e instrumentos de trabajo, con el objeto de extender el uso de los que resultaran más económicos y que al mismo tiempo facilitarían las diversas operaciones que se ejecutaban con los granos.*

*Aparte de las limitaciones que establecen la forma de tenencia de la tierra, la disponibilidad reducida de capitales para invertir en la agricultura, la producción industrial registrada o ausente de alimentos como los abonos, los insecticidas o la maquinaria y una serie más de fenómenos económicos que llegan a ser imposible o incosteable la aplicación de la técnica moderna, la*

*técnica por si misma constituyen un problema, para poder desbordarse de los aspectos meramente teóricos y prestar un servicio efectivo al agricultor. Para lograr esto es necesaria toda una organización especial que en muchos aspectos solamente el Estado es capaz de lograr.*

*Las difíciles condiciones en que vivió el país durante casi toda esta etapa, impidieron organizar debidamente el erario nacional, de manera que pudiera obtener los recursos presupuestales que demandaba la economía para su crecimiento. Pocas obras pudieron construirse y de ellas tuvieron preferencia las destinadas a mejorar las condiciones en que se hallaban las comunicaciones y los transportes; pues la mayor parte de los escasos ingresos eran empleados en mantener la estabilidad política que en contadas ocasiones y por muy cortos márgenes de tiempo existió hasta que se restauró la república.*

*El nivel de vida de los habitantes debilitaba todavía más la pequeña demanda y casi todas las regiones aisladas sólo producían para su exclusivo consumo; los bajos jornales agrícolas, alrededor de los 30 centavos diarios, que no mejoraron durante todo el siglo XIX, sufrieron sin embargo descensos en su poder adquisitivo, pues los precios de los alimentos y de los demás artículos manufacturados si aumentaron de precio.*

*Las sequías frecuentes, producto inevitable de la irregularidad del clima de amplias regiones del país malograba con frecuencia las cosechas, pero la precaria situación del erario público no permitían destinar recursos para construir las obras de riego que podrían amortiguar sus efectos. Sólo los hacendados que poseían fuertes capitales podían importar maquinaria e implementos agrícolas con los cuales elevaría sus rendimientos, toda vez que*

además de los altos precios que había que pagar por adquirirlos, su transporte resultaba costoso y muy difíciles por la falta de comunicaciones y transportes adecuados.

### **1881-1910**

*Durante esta etapa, que cubre el gobierno del general Manuel González y la prolongada dictadura del general Díaz, diversos acontecimientos tanto de carácter doméstico como de orden internacional, contribuyeron a que la agricultura pudiera progresar. Las líneas férreas tuvieron como apoyo el acondicionamiento de los puertos marítimos que les servían de terminales, de manera que las relaciones comerciales con el exterior tomaron un auge inusitado.*

*El cambio en el régimen de propiedad de la tierra, propiciado por la Reforma, fue otra de las causas que ayudó al desenvolvimiento de la agricultura, pues impulsó la propiedad privada y liberó mano de obra que pudo utilizarse en otras actividades.*

*La división de trabajo fue más marcada y creció el aumento de habitantes cuyo ingreso no dependía de la agricultura, al mismo tiempo que fue más abundante la mano de obra en las minas, en la construcción y en las ciudades. Al debilitarse la economía, paralelamente los mercados locales fueron más amplios y sirvieron para fortalecer el proceso de comercializar los productos del sector agrícola.*

*En un principio la producción continuó dependiendo del consumo interno y de mercados locales limitados, y solo en parte mínima de la demanda exterior.*

*Posteriormente surgió un cambio marcado en el crecimiento del sector destinado al mercado internacional.*

*Durante este periodo se acentuó el marcado contraste entre la agricultura tradicional, falta de técnica y capitales, dedicada a producir alimentos para el consumo interno, que ocupaba a la mayoría de los peones y pequeños agricultores y la agricultura comercial, que explotaba los cultivos y plantaciones con amplio mercado en el exterior, que incluía a los grandes hacendados y latifundistas, con abundantes recursos y avanzada tecnología que fueron los únicos que aprovecharon los adelantos de la época en esta materia.*

*Era notoria la falta de tecnología adecuada a las crecientes necesidades de la agricultura. Pues esta agricultura doméstica es la más sistematizada, en ella produce el agricultor lo que consume; la industria produce para vender, esta en una escala relativamente corta y tan solo ha llegado a tenerla las naciones más adelantadas en el cultivo de la tierra. El país empleaba muy imperfectos medios para preparar el terreno, sembrar, recoger, preparar los frutos y preparar los frutos para su venta y tampoco se habían estudiado suficientemente la cría y multiplicación de los animales y aprovechar los productos que proporcionan. Mucho menos se tienen medios de protección, los elementos son casi siempre de clase inferior, ya sean arados, semillas o animales y en materia de abonos aun no se cuentan; en materia de capital intelectual es nulo, pues la rutina impide que se aúnen la experiencia y la teoría sujetándose en su mayor número agricultores a métodos y prácticas seguidos desde tiempo inmemorial.*

*Aun cuando no con el énfasis necesario, el gobierno porfirista empezó a otorgar, particularmente en la última década de su administración, diversas cuestiones orientadas a estimular el empleo de mejores técnicas en la agricultura, al advertir que su falta de aplicación constituía un obstáculo para el progreso de esa actividad, la cual, no obstante las evidentes posibilidades de mejoramientos, frecuentemente obligan a efectuar cuantiosas importaciones de grano para poder satisfacer las necesidades alimenticias de la población.*

*Es una época en que evolucionó tanto la técnica agrícola, en México solo fue posible aprovecharla en el sector de la agricultura comercial, pues los hacendados y latifundistas, además de la capacidad económica suficiente para importarla, por los cuantiosos beneficios que les reportaban sus ventas al exterior, podían emplearlas en sus propiedades.*

*El gobierno del general Díaz empeñado en promover la construcción de las vías férreas que impulsarían la economía nacional, no concedió especial importancia a las resoluciones de los problemas que afectaban la agricultura por la carencia de obras de riego, de manera que no fue sino hasta las postrimerías de su larga administración las medidas para reducir los perniciosos efectos de las sequías que mermaban las cosechas.*

*Se dan las primeras concesiones para emplear las aguas de jurisdicción federal. Los particulares favorecidos con la concesión se obligaban a efectuar un depósito en garantía, mediante bonos de deuda pública; así como a presentar los planos correspondientes para su aprobación, sufragando los gastos en que incurrieran.*

*Inicialmente el gobierno federal no controló con rigidez el uso de las aguas, dejando a los particulares la forma de su empleo, además de que la agricultura continuaba expuesta a las adversas condiciones climáticas, ya que un reducido número de personas podía utilizar el riego, dado lo costoso de las obras; fuera del alcance de la mayoría de los agricultores.*

*La mayor parte de las obras de riego fueron construidas por los particulares, al amparo de las ventajosas prerrogativas concedidas, además de que el gobierno prefirió seguir ese sistema, no obstante los problemas causados, pues los trabajos eran realizados tomando en cuenta el interés privado y en los sitios que más les convenían lo que dio lugar a una irregular distribución de las obras.*

*La agricultura comercial se integraba con cultivos como: algodón, henequen, caña de azúcar, café, tabaco, etc., con amplio mercado en el exterior, lo que hacía más redituable su explotación, lo que dio como resultado que muchas regiones del país comenzaran a dedicarse a ellos, abandonando la producción de alimentos que llegaron a escasear en el mercado interno.*

*De las zonas centro y del sur, particularmente de las costas, en donde en un principio fueron cultivados los productos de exportación, en forma paulatina fueron desplazados hacia las regiones del norte del país, para aprovechar así la cercanía con los Estados Unidos, el más importante comprador.*

*La ganadería en los inicios del porfirismo carecía de un sistema de explotación racional y económico en virtud de la reducida demanda que representaba el escaso número de habitantes y el mercado extranjero no se*

aprovechaba en forma adecuada dadas las carencias de vías de comunicación y de transporte.

*En relación con la tenencia de la tierra, pueden distinguirse la pérdida de tierra por parte de los campesinos, esto fue a través durante el gobierno del general González de diciembre de 1883, relativa a la colonización y a las compañías deslindadas, en la cual los colonos podían denunciar y adjudicarse tierras por una extensión de 2,500 hectáreas por individuo, acabando con la pequeña propiedad. Permitiendo que cerca de la quinta parte de la tierra agrícola estuviera en poder de sólo 50 personas; la segunda, ya sin cortapisas, abrió de lleno el camino del latifundismo en México.*

*Una de las primeras consecuencias de este proceso fue de los pequeños propietarios, despojados de sus tierras, se transformaron en peones de las grandes haciendas, en tanto que los grandes latifundistas vivían con lujo en capitales de los estados del país o en el extranjero.*

*Los cambios sufridos en el régimen de propiedad, contribuyeron a acentuar la diferencia entre la agricultura tradicional, carente de tecnología moderna, aferrada al cultivo extensivo de la tierra y que tenía en la hacienda su principal exponente, frente a la explotación comercial, destinada al mercado extranjero, que usaba maquinaria agrícola y equipos mejorados de trabajo, para lograr así un aprovechamiento intensivo en sus plantaciones.*

*La concentración de la propiedad agraria también perjudicó a la agricultura desvirtuando el uso del crédito que en ella solo tenía como objetivo principal el que los propietarios pudieran solventar sus problemas personales, pero no mejorar con nuevas inversiones sus explotaciones agrícolas.*

*El gobierno por su parte, no intervino tampoco para que los bancos proporcionaran crédito a los agricultores con fines productivos, del mismo modo que tuvieron acceso a él otras actividades como la industria y el comercio.*

*No fueron suficientes el crecimiento de la población y el desarrollo de las comunicaciones y transportes para terminar con la estrechez del mercado de los productos agropecuarios, principal obstáculo para impulsar el incremento de la producción, y por ello, la constante demanda exterior de que era objeto algunos productos, acentuó la diferencia entre la agricultura tradicional y la comercial. El mercado interno, por otra parte, estaba estancado por bajísimos jornales que se pagaban a los peones agrícolas, que en la mayor parte de los casos no era cubierto en efectivo, sino con diversos efectos de consumo a través de las tiendas de raya.*

*El desenvolvimiento alcanzado en el país por las comunicaciones y transportes, no benefició esencialmente a la agricultura, que continuó dependiendo de los medios tradicionales, pues casi todas las líneas ferroviarias fueron trazadas en función de los intereses mineros, para transportar sus productos hacia las fronteras con los Estados Unidos.*

### **1911-1935**

*La agricultura fue la que resintió con mayor fuerza sus consecuencias de abandono y atraso económico, debido a que aportó un enorme contingente humano para la lucha armada, no sólo por que a ella estaba dedicada alrededor del 70% de la población sino porque era en el campo donde podían localizarse las más grandes carencias y sus habitantes vivían agobiados por*

*los malos tratos y los bajos jornales, lo que explica que fueron los primeros en atender el llamado a la rebelión que lanzó Francisco I. Madero.*

*Prácticamente toda la población rural del país había vivido durante muchas generaciones en un estado de servidumbre en las grandes posesiones (las haciendas, latifundios) de la época colonial. Los campesinos vivían pobremente, carecían de propiedad, desconocían el mecanismo de la administración y estaban aislados de la experiencia con organizaciones políticas y con el gobierno.*

*Inicialmente el Gobierno Federal fomentó dos corrientes principales de desarrollo, por un lado se expropiaron grandes propiedades privadas y una gran parte de la tierra se distribuyó entre comunidades ejidales formadas especialmente para signar luego a los ejidatarios y por otro lado se reconocieron los derechos de la clase original de terratenientes en pequeña escala ( los pequeños propietarios) y se fomentó la expansión de esa clase de propiedad.*

*Pasaron muchos años antes de que México pudiera organizar sus primeros esfuerzos sistemáticos para proporcionar el crédito y dirección a los campesinos, en cuyo nombre se había llevado a cabo la revolución agraria.*

*La intención gubernamental de desterrar el crédito agiotista del campo se consolidó el 15 de marzo de 1926, para lo cual se creó el Banco Nacional de Crédito Agrícola. Creándose diferentes leyes, como son:*

*Ley de Bancos Ejidales de 1926.*

*Esta ley tenía por objeto organizar la economía rural del ejido, otorgando crédito para la conveniente explotación de la tierra. Durante la vigencia de esta ley se fundaron ocho bancos ejidales con capital social suscrito íntegramente por el Gobierno Federal. En general, estos bancos no cumplieron su misión, ya que por falta de respaldo crediticio no aportaron a la clase campesina los beneficios de los esperados.*

*Ley del 12 de enero de 1931.*

*Ley de Crédito Agrícola para ejidatarios y agricultores en pequeño, ordenándose, por una parte, la liquidación de los antiguos bancos ejidales y por otra que los Bancos Agrícolas no operaran sino con pequeños y medianos agricultores, organizados en cooperativas o sociedades de crédito.*

*Ley del 2 de diciembre de 1935.*

*Esta ley modificó sustancialmente el sistema institucional de crédito agrícola, quedando separados con claridad los ejidatarios y pequeños propietarios. La tarea de proporcionar crédito quedó a cargo de una nueva institución: el Banco Nacional de Crédito Ejidal.*

#### **1936-1954**

*Durante esta etapa, la producción agrícola registró un notable crecimiento, favorecida por diversos factores tanto internos como internacionales.*

*Desde el punto de vista externo la Segunda Guerra Mundial y la guerra de Corea, incrementaron la demanda de productos agropecuarios, provocando*

*incrementos importantes en los precios, que estimularon al país apreciables aumentos en los volúmenes producidos.*

*El evidente progreso de la agricultura, fue resultado también de los avances registrados en el campo de las obras de riego, gracias al impulso que les permitieron todos los gobiernos correspondientes a esta etapa. El riego contribuyó no sólo a elevar la productividad, sino también permitió abrir nuevas tierras al cultivo, influyendo de esa manera en la superficie cosechada.*

*Aunque, desde el punto de vista regional, las inversiones, en obras de riego fueron muy desequilibradas, contribuyendo a agudizar las desigualdades regionales en cuanto a la productividad agrícola.*

*Se puede pensar que uno de los objetos de la Reforma Agraria, es hacer equitativa la distribución del ingreso; pero no parece haber sido éste el resultado. Por el contrario es posible afirmar que la Reforma desató una serie de fenómenos de carácter dinámico, creando un sector de agricultura comercial de alta productividad y cuyo aumento en forma considerable se hizo más alto respecto a la agricultura de subsistencia, estancada técnicamente.*

*La insuficiencia de los elementos necesarios para que el ejidatario pudiera explotar en debida forma sus reducidas parcelas y el deterioro de sus relaciones de intercambio, fueron responsables de que el producto de sus cosechas no alcanzara para satisfacer las necesidades de sus familias, que registraron un alto índice de crecimiento. Lo anterior obligo a ofrecer su fuerza de trabajo al sector privado de la agricultura por un ínfimo salario y a emigrar a las grandes ciudades o al extranjero La rápida proletarianización del campo deriva el lento avance en materia agraria, toda vez que, pese a las crecientes*

*superficies entregadas a los ejidos no fueron aptas para el cultivo, sino en mínima parte.*

*En el primer término, durante esta etapa la ganadería careció de una eficiente y modo de explotación, pues todavía muchas regiones del país continuaron practicando el pastoreo trashumante, obligados por la escasez de pastizales adecuados. En tanto la ganadería moderna producía en forma casi exclusiva para el mercado de los Estados Unidos, y la tradicional lo hacía para surtir la demanda nacional.*

*Esta situación obedeció en parte, a su distribución geográfica, puesto que las dificultades del transporte y almacenamiento impedían el traslado hacia el centro del país. Los mejores precios que recibía el ganadero que exportaba sus productos fueron poderosos estímulo para el desarrollo de esa actividad en las zonas fronterizas,*

#### **1955-1974**

*La actividad agrícola pudo continuar con el desarrollo acelerado que logró durante la etapa anterior y que continuó hasta 1965; a partir de entonces empezó a declinar el ritmo de su crecimiento, al grado de que los primeros años de la década de los sesentas, el país dejó de ser autosuficiente respecto a los granos alimenticios, debiendo por ello recurrir a las importaciones.*

*Por otra parte, la política preferente hacia el desarrollo urbano e industrial, contribuyó a mantener desatendido por algún tiempo al sector, el cual experimentó una creciente descapitalización, lo que mermó considerablemente las posibilidades de invertir, al mismo tiempo que fue*

*notoria la falta de capitales públicos y privados, que pudieran haber mejorado la baja de los niveles de producción.*

*Un factor que no mejoró paralelamente fue el de la mano de obra agrícola y debido a esta circunstancia fue más agudo el dualismo del sector, de manera que frente a una gran mayoría de campesinos que solo alcanza un nivel de subsistencia, sin los más indispensables recursos para elevar la productividad, coexiste un reducido número de agricultores que dispone de crédito y tecnología para aumentar sus ingresos.*

*La baja productividad por hombre ocupado en la agricultura es un factor negativo que no ha sido posible superar hasta ahora y que tiende a agravarse con el crecimiento demográfico, que acentúa el subempleo que prevalece en el campo. Resulta contrastante la diferencia entre el sector de subsistencia y el comercial.*

*Por lo general, la banca privada prefiere ofrecer créditos a los grandes productores agrícolas, que por sus características garantizan mejor el cobro de los préstamos, en tanto que en el sector tradicional, que precisa más del, no encuentra facilidades para obtenerlo, echo que acentúa el círculo vicioso que por falta de capital pues no le es posible elevar su productividad y sus ingresos y ello le elimina como buen sujeto de crédito.*

### **1975-Período actual**

*A consecuencias del mal trayecto del agro actualmente, se tiene la necesidad de modernizarse y así poder enfrentar la fuerte subsidiaria del agro de los países desarrollados. Por otro lado, los gobiernos de los estados dentro del*

*país, además de no subsidiar y no adoptar medidas proteccionistas en favor de sus agricultores, están reduciendo exactamente aquellos recursos y servicios con los cuales tradicionalmente se ha intentado hacer esta imprescindible modernización.*

# Capítulo 2

La administración como apoyo  
en un financiamiento.

---

## *2.1. Fundamentos de la administración.*

### ● *2.1.1. La administración:*

- *Es la ciencia, la eficiencia de la dirección social.*
- *Es el proceso que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de la empresa para un propósito dado.*
- *Consiste en lograr los objetivos predeterminados mediante el esfuerzo ajeno.*
- *Es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.*
- *El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en logro de lo que persigue la empresa.*

*Es importante señalar que las cualidades que se requieren para ejercer las funciones administrativas son únicamente las de la experiencia y la capacidad de realizar determinadas operaciones. Se requiere contar con otras aptitudes para poder llevar funciones administrativas y establecer las relaciones adecuadas entre las personas involucradas en el proceso de la administración.*

*La administración agropecuaria en México se inicia con el estudio con la disciplina en el sector agrícola y en el de la medicina, veterinaria y zootécnica*

*en los inicios de los años sesentas. Debido al acelerado avance científico y tecnológico de la época actual en el ramo agropecuario, es cada día más importante para los hombres responsables del servicio a estas empresas al rápido aumento al conocimiento a las ciencias sociales; en particular a la conducta del hombre en su medio organizacional.*

*La principal característica de la administración es la integración y aplicación de los conocimientos y los analíticos desarrollados por nuestra disciplina, es responsabilidad del administrador agropecuario el obtener el equilibrio entre dichos enfoques y aplicar conceptos pertinentes en la situación específica que requiere una acción. El efecto administrativo esta considerado como el grado hasta el cual se han alcanzado los objetivos. Así la administración se entiende como el medio efectivo para lograr que se ejecute el trabajo previamente planeado.*

### ● *2.1.2. La administración agropecuaria.*

*Es un proceso continuo, ya que siempre existen necesidades alimenticias y en la medida que se logre satisfacer dichas necesidades habrá una reposición que estimulará hacia nuevas aspiraciones encaminadas a mejorar productos agrícolas y pecuarios en mejores cantidades y a menor costo. Se considera que la eficiencia administrativa requiere del uso de ciertos conocimientos, aptitudes y prácticas.*

*Es el proceso de planeación y organización que lleva consigo la responsabilidad de integrar y dirigir y controlar en forma eficiente la actividad de una explotación agropecuaria con una finalidad específica.*

*Es el conjunto de disciplinas que estudian el proceso de la combinación y actuación de los problemas de la producción (entre ellos, la tierra, el ganado, la mano de obra y el capital). Y la elección del mejor tipo de faena de cultivo y ganadería que aún en las unidades más simples del sector agropecuario son las más idóneas para lograr siempre la utilidad y el beneficio social más elevado posible.*

*Es una disciplina y un arte cuyo objeto de integrar y aplicar un conjunto de áreas y campos de estudio y la tecnología agropecuaria a la solución de los problemas administrativos, sociales y culturales de la eficiencia físico económico de la producción.*

### ● *2.1.3. La empresa agropecuaria.*

*Es una unidad productiva encargada de satisfacer las necesidades de consumo de alimentos que están integradas por recursos humanos y materiales y que se vale de la administración para lograr los objetivos. Es considerada como una empresa de bienes de consumo final, que en México esta catalogada como empresa mediana (en proceso de crecimiento) o como una pequeña (de modesta magnitud y de capacidad de tipo familiar). Estos dos tipos de empresa determinan servicios de administración para resolver múltiples problemas.*

*En la empresa agropecuaria como en cualquier otro tipo de empresa, la efectividad con que los individuos trabajan en grupo para obtener fines comunes depende en gran medida de la capacidad y habilidad de los manejadores. La administración en un proceso social que comprende una serie de acciones, en donde se determina la fijación de objetivos. Es un*

*proceso que comprende una serie de acciones en donde se determina principalmente la fijación de objetivos, obedeciendo esto a normas establecidas acerca de lo que se debe hacer, y de lo que se espera que los demás logren para alcanzar metas en forma paulatina.*

*Por otra parte influyen los recursos pecuarios tales como la disponibilidad deficiente o inadecuada de recursos humanos, económicos, materiales y técnicos de tal modo que en ocasiones el mínimo esfuerzo que deba realizarse resulte gigantesco. Así mismo es importante distinguir entre administración agropecuaria y economía agrícola, ya que la primera considera los problemas específicos en el manejo de los problemas de la empresa de cada agricultor o ganadero en tanto la segunda se ocupa de la problemática de una empresa o de una comunidad en conjunto.*

*Como sabemos las empresas son entidades independientes compuestas por una o más personas capacitadas para efectuar convenios legales, los cuales permiten realizar funciones comerciales que van desde la compra de materias primas y maquinaria hasta la fabricación de un producto y su distribución.*

*Sus objetivos son las condiciones que determinan sus prioridades, políticas y procedimientos. Formula sus decisiones de inversión y financiamiento en función de los objetivos, los cuales son definidos por la dirección general junto con las estrategias específicas. Constituyen por lo general un modelo con lo cual se puede comparar los resultados de las operaciones. Su naturaleza depende de la filosofía, actitudes, puntos de enfoque y propósitos de la administración.*

*Dentro del sector agropecuario y como apoyo a las empresas de este genero, el estado debe actuar como regulador y no como manejador y otorgar mayor*

*apoyo político y financiero a las instituciones emancipadoras, ya sean públicas o privadas, que producen y difunden conocimientos (facultades y escuelas agrotécnicas, organismos de investigación, servicios de asistencia técnica y extensión rural y escuelas básicas rurales). Debido a que en el mundo moderno ellas tienen una extraordinaria importancia estratégica, la sociedad no puede negarles los recursos adicionales cuando éstos sean realmente necesarios.*

*Estas instituciones además de proporcionar a las familias rurales los conocimientos, aptitudes y destrezas, deberían estimularlas a que cambien de actitudes para que ellas mismas, al desarrollar su capacidad personal y comunitaria sepan, puedan y quieran los recursos que necesiten. Y por lo tanto se requiere:*

*Introducir innovaciones productivas, gerenciales y comerciales que contribuyan a corregir los gravísimos errores y distorsiones que ocurren en los distintos eslabones de la cadena agroalimentaria, desde que el insumo sale de la industria hasta que el alimento llega a la casa del consumidor.*

*Constituir sus propios mecanismos de recepción (desde afuera) y prestación (hacia adentro) de servicios para que éstos reemplacen al Estado en el suministro de recursos y de servicios necesarios para corregir las distorsiones mencionadas en el punto anterior.*

*Estas instituciones deberían tener como uno de sus objetivos más importantes profesionalizar a los agricultores para otorgarles capacidad de autogestión técnica y empresarial. Al adquirirla podrán adoptar en forma eficiente, correcta*

*e integral las siguientes medidas que los liberarán de la excesiva y muchas veces innecesaria dependencia del Estado y del agribusiness:*

*Priorizar la introducción de "insumos intelectuales" en los hogares, fincas y comunidades con el fin de que todos los miembros de cada familia rural incrementen su productividad y desarrollen su capacidad y voluntad de solucionar ellos mismos sus problemas tecnológicos, económicos y sociales. Empezar la tecnificación de la agricultura a través de innovaciones de bajo o cero costo, las que al no requerir insumos externos, estén al alcance de todos los agricultores.*

*Se sabe de la carencia de capital dentro del agro, lo cual a originado su estancamiento y empobrecimiento; se necesita recursos que puedan levantarlo, y que una de ellas es contar con un apoyo financiero para fomentar su desarrollo como cualquier empresa con un crédito. Es una modalidad del crédito bancario simple, porque pretende incidir en la actividad agropecuaria, y ésta determina sus características en función de la naturaleza biológica del proceso, las condiciones económicas de la actividad y por el papel que desempeña el sector agropecuario en el desarrollo económico.*

*Es el mecanismo por medio del cual se provee a la agricultura de los recursos financieros necesarios para su realización, mejoramiento y transformación, persiguiendo incrementar la producción y la productividad de los recursos humanos y naturales".*

*El crédito rural es un instrumento selectivo de desarrollo destinado a suministrar los recursos financieros complementarios, teniendo en cuenta su situación económica y social, para el mejoramiento de la agricultura y de su nivel de vida. Es de carácter selectivo, ya que sólo tienen acceso a él los productores con capacidad actual y potencial de pago.*

*También se define como instrumento que tiene por objeto promover a la agricultura, ganadería y silvicultura de recursos financieros cuando el productor rural carece de capital suficiente para iniciar o continuar sus niveles de explotación, o cuando desea adquirir bienes de capital que le permite incrementar la productividad.*

*Se entiende también que el crédito rural otorga a las instituciones autorizadas, destinado al financiamiento de la producción agropecuaria y su beneficio, conservación y comercialización, así como el establecimiento de industrias rurales, y en general, la atención a las diversas necesidades de crédito del sector rural del país que diversifique las fuentes de empleo e ingreso de los campesinos.*

*Los productores agropecuarios no pueden y no deben renunciar a su legítimo derecho de reivindicar que el Estado cumpla con su deber de proporcionarles los instrumentos mínimos que ellos necesitan para poder hacer una agricultura rentable y competitiva y con una visión empresarial para poder alcanzar en un futuro el nivel de los países desarrollados.*

*Sin embargo, tendrán mayor posibilidad de éxito en la medida en que:*

*Dejen de mendigar recursos perpetuadores de dependencias que el Estado generalmente no están en condiciones de proporcionarles, y que pasen a exigir conocimientos emancipadores de dependencias que el Estado puede y tiene el deber de ofrecerles.*

## 2.2. Tipos de crédito y préstamos

### ● 2.2.1. Créditos.

*Para afrontar un compromiso, el agropecuario debe distribuir eficazmente sus recursos con el fin de ofrecerles un buen rendimiento de sus inversiones dentro de una adecuada limitación de los riesgos.*

*La maximización de sus utilidades consiste en aumentar hasta donde sea posible el monto de las ganancias en el lapso más corto, que en este caso dependerá del adecuado planteamiento de sus programas. Sin embargo, se presentan diversos problemas para tomar la maximización de utilidades como meta exclusiva. En primer lugar, se tiende a pasar por alto la limitación del riesgo, con el resultado de que la administración acepta todas las inversiones que prometen, independientemente del riesgo asociado que puede correr.*

*Es necesario conocer la diversidad de tipos de créditos con los que se puede apoyar para tener una adecuada planeación financiera y no correr el riesgo de tener pérdidas económicas que lleven al estancamiento de los planes, que en un momento dado pretendían la maximización de una inversión. Sobre todo que en el agro es más difícil la recuperabilidad de lo invertido de acuerdo con las condiciones que rodean al país*

*Las causas de la diversidad de los créditos tiene que ver con las características de la actividad agrícola y con la estructura empresarial que se encuentra en el sector. A continuación se describen las más comunes:*

- *Banca Simple. No se toma en cuenta el objeto del préstamo y se desatiende del sujeto. Atiende exclusivamente garantías.*
- *Orientado. Atiende al sujeto y al objeto del crédito. Es cuando el sujeto, observa su honradez y capacidad empresarial. En cuanto al objeto, auxilia su juicio mediante un examen de la capacidad productiva y no en términos de las garantías materiales que pueda otorgar el prestatario. Este tipo de crédito va acompañado de asistencia técnica y supervisión y se concede a sujetos individuales y organizados.*
- *De Capacitación. Se considera también un servicio de formación del sujeto del crédito en donde cobra mayor relevancia la asistencia técnica que el préstamo.*
- *Dirigido. Se usa para fomentar alguna actividad, productor o región objetivo.*
- *Directo. Es aquél en que no existen intermediarios entre el propietario del capital y el beneficiario.*
- *Indirecto. En este tipo de préstamo intervienen los bancos de primero y segundo piso.*
- *Prendarios, Prendatarios o Pignoraticio. Consiste en la constitución de un gravamen sobre los productos que permanecen en manos de un tercero en calidad de depositario. La forma más común de este tipo de crédito es un préstamo garantizado con bonos de prenda, es decir, sobre los productos*

*(los novillos, maquinaria agrícola, granos, etc.) que el deudor deposita en los almacenes generales de depósito o en sus propias bodegas.*

- *Hipotecarios. Para recibir un financiamiento se toma como garantía todos los bienes inmuebles, como terrenos o construcciones, que cubren el préstamo que se solicita.*
- *Asociativo. Es el que otorga a las formas asociativas de producción y de servicios. Puede realizarse mediante préstamos directos a la asociación o préstamos individuales a los agricultores afiliados.*
- *De previsión. Es el que ha sido situado o depositado en un banco en previsión de futuras necesidades.*

### ● *2.2.2. Préstamos.*

- *Préstamos de habilitación y avío los que se invierten en cubrir los costos de cultivo y demás trabajos agrícolas, adquisición de aves y ganado de engorda, reposición de aves de postura, alimentos, medicinas, gastos de manejos de hatos, operación y administración y adquisición de materias primas para industrias rurales.*
- *Préstamos refaccionarios para producción primaria son los destinados a la adquisición, construcción o instalación de bienes de activo fijo que tengan una función productiva como maquinaria, equipo agrícola y ganadería, desmontes, obras de irrigación, pies de crías, instalaciones para ganado.*

- *Préstamos refaccionarios para industrias rurales son los destinados a la adquisición de equipo, construcción de obras civiles, compra de terrenos para agroindustrias, silos, bodegas, pasteurizadoras, beneficiadoras de granos, desfibradoras, desgranadoras, aserraderos, equipo y construcción para turismo.*
- *Préstamos prendarios son los que proporcionan recursos financieros para producir en mejores condiciones de precio, ante situaciones temporales de desequilibrio del mercado.*
- *Préstamo de consumo familiar, cubre principalmente necesidades de alimentación a fin de evitar que los préstamos refaccionarios o de avío se destinen para cubrir dichas necesidades durante el proceso de producción.*

*Las características de los diferentes tipo de préstamos son:*

- *Préstamos de avío o habilitación.*

*Plazo igual al ciclo de producción o no mayor de 24 meses.*

*Puede cubrir hasta el 100 % del costo de producción.*

*Garantizados por materias primas y materiales adquiridos, cosechas o productos obtenidos mediante el préstamo.*

- *Préstamos refaccionarios.*

*Amortizan no mayor a 15 años.*

*Se amortizará en pagos anuales o por periodos menores si lo permite la explotación; puede haber periodos de gracia no mayores de cuatro años para el pago de capital; puede diferenciarse el pago de intereses por un periodo no mayor de tres años.*

*Puede alcanzar a cubrir el 100% de la inversión.*

*Garantizado por hipoteca, prenda de bienes adquiridos con el propio crédito y fincas en caso de colonos o pequeños propietarios: en el caso de ejidatarios y comuneros, la garantía se constituirá por las inversiones realizadas con el crédito y los frutos obtenidos por medio de éste.*

- *Préstamo prendario.*

*Plazo no mayor de 180 días.*

*Importe no mayor de 80% del valor de la prenda.*

*Garantizado por cosechas o productos derivados, almacenados a disposición del acreditante en almacenes generales de depósito, bodegas rurales oficiales o instalaciones habilitadas para esta función.*

- *Préstamo de consumo.*

*Destinados de preferencia a ejidatarios, comuneros o pequeños propietarios minifundistas organizados.*

*Su importe es mayor de acuerdo a la capacidad productiva.*

*Su plazo no excederá al crédito de avío correspondiente, salvo los casos especiales.*

*Su garantía es igual que la del crédito de avío o el refaccionario.*

## 2.3. La administración como apoyo.

### 2.3.1. El administrar por objetivos.

*Actualmente con complejas organizaciones, es difícil relacionar las diferentes actividades con el alcance de los objetivos generales de la empresa. Esto da como resultado una falta de compromisos de supervisión y administración. Ya no se permite la mediocridad y el estar combinando a la gente por falta de alcance de objetivos. La administración por objetivos es un sistema de administración, bajo el cual los administradores en colaboración con los productores establecen objetivos susceptibles de ser medidos para ser alcanzados en un periodo de tiempo. Esto permite a cada administrador planear y medir su propio desarrollo así como el de sus subordinados en tiempo de resultados concretos. Se clasifican en regulares, relacionan a las principales funciones de la unidad organizativa.*

*La administración por objetivos no persigue que los administradores no trabajen más, sino que lo hagan con mayor eficiencia. Es un proceso de la base hacia arriba con una dirección administrativa de arriba hacia abajo, así como promover el desarrollo de los administradores, y se identifican las cinco funciones administrativas:*

- *Planear para alcanzar objetivos.*
- *Organizar para que los planes se pongan en acción.*
- *Integrar al personal y al equipo necesario.*

- *Motivar a la gente para que ejecute los planes.*
- *Controlar las actividades de acuerdo con los objetivos establecidos.*

*Dentro del financiamiento, la administración por objetivos ayudará a fijar resultados específicos en tiempos determinados. Se emplearán herramientas en materia administrativa, y que combinadas con una adecuada comunicación entre los diferentes niveles de la empresa dentro de sus procesos de toma de decisiones podrán utilizar correcta e inteligentemente la información para ejecutarlo. Otra modalidad es que la colaboración de los elementos de equipo de trabajo ya no se realiza por la línea de autoridad y descripciones de puestos, sino que se aplican de acuerdo a la capacidad, responsabilidad y compromisos adquiridos.*

*Dentro de la administración por objetivos y por consiguiente en un financiamiento, se considera las siguientes reglas:*

- *Deben fijarse por escrito.*
- *Deben fijarse en forma separada.*
- *Siempre debe fijarse la fecha en que los objetivos deben iniciarse de acuerdo al ciclo productivo y reproductivo.*
- *Deben ser pocos en número, sobre en la parte experimental.*
- *Deben revisarse si los objetivos van de acuerdo con las políticas.*
- *Asegurarse que los jefes o encargos de encausarlos cuentan con la autoridad necesaria para tomar decisiones.*
- *Deben ser medibles en cuanto a cantidad y tiempo comparable, los resultados comparables entre si, alcanzables y realistas y significar un reto.*
- *Los objetivos indican el resultado que se puede obtener.*
- *Resultado indica la situación alcanzada hasta en un momento dado.*

*Esto permite ubicar y registrar hacia donde va ir dirigido el financiamiento conseguido dentro de la empresa agropecuaria, es decir un objetivo genérico seguido de objetivos más específico, lo que permitirá:*

- *Promover a las empresas agropecuarias de cantidades de dinero en forma oportuna y suficiente, a fin de promover la producción y productividad; Además deberán evitarse su descapitalización, así como para adquirir sus insumos originados dentro o fuera del sector que permita la combinación económica más eficiente y propicie su transformación y desarrollo.*
  - *Crear las bases para un mayor bienestar económico y social de la empresa y por consiguiente de la población que le rodea.*
  - *Promover la organización de los usuarios del crédito con fines de gestión, producción y otros conexos.*
  - *Promover la creación de otros servicios para la agricultura, sobretodo de aquellos complementarios del crédito tales como asistencia técnica, garantía y demostración de tecnologías.*
  - *Vincular el sector agropecuario con otras fuentes de financiamiento.*
  - *Reducir la usura en le medio rural.*
- *2.3.2. Utilización del crédito en función de su actividad dentro de sistema operativo.*

*Habiendo obtenido un crédito, y habiendo establecido los objetivos deseados, es importante que la empresa cuente con una estructura interna que le*

*permite darle mejor fluidez a esos recursos y por consiguiente un mejor aprovechamiento. El financiamiento no solo se queda en una cuenta bancaria seguido por un registro de un pasivo, sino que ese dinero fluye dentro de toda la empresa; por tal motivo es importante detectar en donde esta, como va y como terminara.*

*El dinero no fluye en la empresa de manera monetaria, sino a través de productos, materiales, equipo y que en su caso representan dinero, mismo que se debe de administrar, sobre todo cuando es dinero ajeno (prestado).*

### • 2.3.2.1. *Establecimiento de controles internos.*

*Dentro del ámbito financiero le corresponde determinar como función en que se debe invertir, como se va a financiar las inversiones y como se debe combinar esas dos funciones con el fin de maximizar los objetivos que se tengan en mente.*

*En qué se debe invertir. El agro como empresa estructurada tiene a su cargo la coordinación, formulación, terminación y supervisión del plan de utilidades, el cual indica que clase de activos ( maquinaria productiva, plantas y bienes muebles) e intereses financieros (acciones de otras empresas o posesión temporal de los valores de la deuda líquida de otras empresas) debe adquirir. El agro como empresa no estructurada no cuenta con funcionalidad, ya que todo recae en una sola persona, que este caso vendría siendo el dueño o persona encargada la que tendría que manejar los recursos económicos para el trabajo diario y de los planes a futuro.*

*Se puede ver que las necesidades actuales para cualquier empresa se reflejan en lo económico, que no permiten su crecimiento y en ocasiones su*

*sobrevivencia dentro de su entorno. Por tanto es necesario establecer un control interno de la empresa y poder así establecer una estructura definida de la empresa de acuerdo a sus necesidades.*

*Dentro de este punto es importante destacar algunos conceptos, ya que serán de utilidad durante su presente análisis.*

*Sistemas. Conjunto organizado de las partes que integran una estructura, regularmente interactuantes e independientes para la consecución de un propósito u objetivo determinado.*

*Control. Fase del proceso administrativo que tiene como propósito coadyuvar al logro de los objetivos de las otras fases que lo componen. Estos se armonizan de tal manera que todas participan en el logro de la misión y objetivos de la entidad,*

*Control interno. Comprende el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementación administrativa y operacional, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración.*

*Sistemas de control interno. Conjunto ordenado o interactuantes de los objetivos que persiguen el control interno para el logro de la misión y objetivos más importantes de la entidad.*

*Responsable del control interno. La responsabilidad de contar con un eficiente control interno recae en la más alta entidad de la organización.*

*Estructura del control interno. Esta conformado por políticas y procedimientos establecidos para proporcionar los objetivos específicos de la entidad. Dicha estructura consta de lo siguiente:*

*Ambiente de control. Representa la combinación de factores que afectan a la política y procedimientos de una entidad. Estos factores constituyen la actitud de la administración hacia los controles internos establecidos:*

- *Estructura de organización de la entidad.*
- *Métodos para asignar autoridad y responsabilidad.*
- *Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos.*

*Sistemas contables. Esta conformado por métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones realiza una entidad. Para que un sistema contable sea útil debe contar con métodos y registros, como son:*

- *Identifiquen y registren únicamente las transacciones que reúnan los criterios establecidos por la administración.*
- *Describan oportunamente las transacciones con el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.*
- *Cuantifique el valor de las operaciones en unidades monetarias.*
- *Registren transacciones en el periodo correspondiente.*

- *Registren y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.*

*Procedimientos de control. Los procedimientos y políticas adicionales del ambiente de control y de los sistemas contables que establece la administración para proporcionar una seguridad razonable de los logros objetivos específicos de la entidad constituyen los procedimientos de control. Los procedimientos del control persiguen diferentes objetivos y se aplican en distintos niveles de la organización y del procedimiento de las transacciones.*

*Estos procedimientos están dirigidos a lograr los objetivos, como son:*

- *Debida autorización de transacciones y actividades.*
- *Adecuada segregación de funciones y responsabilidades.*
- *Diseño y uso de documentos y registros apropiados que aseguren el registro de operaciones.*

*Objetivos básicos del control interno:*

- *Fomentar y apoyar el pleno apoyo, observación y adhesión a las políticas establecidas por la administración.*
- *Promover la eficiencia operativa, las políticas y disposiciones implantadas por la administración. Deben ser base, soporte y punto de partida.*
- *Asegurar la razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera y la complementaria administrativa y operacional.*
- *Información financiera. El propósito de la contabilidad es proporcionar información cuantificada, en especial de carácter financiero, representada*

*fundamentalmente por datos sobre la situación financiera de una entidad económica en una fecha dada y cual son los resultados operativos de un periodo determinado.*

*Para cumplir en forma adecuada con sus objetivos, el proceso contable infiere un ciclo completo:*

- *Identificación de las transacciones susceptibles de registros.*
- *Medición y valuación de esas unidades monetarias.*
- *Clasificación y registro de las mismas.*
- *Comunicación de los resultados del proceso a través de los estados financieros.*
- *Información administrativa. Se complementa con reportes e información de tipo administrativo que fluyen en el interior de la organización de nivel a nivel.*
- *Información operacional. El estado de resultados emanado de la contabilidad registra cuanto se gasta.*

*Cabe destacar que para tener una buena administración de recursos con los que se cuentan, es necesario definir los objetivos iniciales que se persiguen para tener un control de ellos desde sus inicios. En este caso que se enfoca al financiamiento y que por consiguiente puede tener diferentes usos se puede definir su uso principal para no desviarlo de lo planeado y controlarlo de manera correcta, para lograr los objetivos.*

*Es importante mencionar que lo que se ha visto es de manera genérica, ya que es necesario visualizarlo de lo general a lo particular. Esto es en base de*

*que una empresa está conformada por muchos departamentos y el financiamiento tendrá que pasar por cada uno de ellos.*

*Las transacciones deben entender el hecho económico que involucra en la estructura financiera, ya que permite establecer una relación entre las partes que interviene en el proceso, como son:*

- Identificación de informes. Cada transacción esta compuesta por dos o más funciones. Cada una conformada por una estructura central con una actividad antecedente y otra consecuente.*
- Identificación de objetivos específicos de control interno.*
- Documentación de los procedimientos de proceso de cada función. Documentar el análisis que realice.*
- Obtención de información, observación directa sobre el proceso de transacciones, entrevista con el personal involucrado en la, revisión de manuales de operaciones en uso, análisis de políticas.*
- Entrevistas y observaciones, diseñadas para obtener información de cómo la entidad logra los objetivos del control interno manifestadas otorgándole importancia de las técnicas y procedimientos que se emplean para prevenir errores no autorizados en el flujo de efectivo.*
- Riesgos de incumplimiento, logros que asume la entidad al no dar cumplimiento del control aplicable con los objetivos.*

### *2.3.2.2. Ciclo de ingresos.*

*Es entendible que las empresas persiguen obtener la mayor parte de ingresos al finiquitar el ciclo financiero; por tal motivo es importante conocer las*

*carencias y cualidades que tiene la empresa de manera interna y externa en su forma de obtener sus ingresos, así como la de administrarlos.*

*Las empresas esta enfocadas en obtener esos ingresos, que son:*

- *A través del producto de sus operaciones del giro de esta.*
- *La obtención de recurso externos: Inversionistas y financiamientos.*

*Lo importante del dinero para las empresas las orilla a la creación de controles y procedimientos que le permitan lograr el sostenimiento de esta, así como la de su crecimiento. Es importante de que las empresas tengan lo indispensable para manejar recursos de manera administrativa; sobretodo tiene que tener mucho cuidado con el manejo del dinero propio si es que pretende administrar dinero ajeno. Es decir un recurso proveniente de un financiamiento, ya que se encontrará con muchas limitantes por parte de la institución financiera.*

*Al estar seguro de lo que se hará, será necesario separar que es lo involucrará el financiamiento y que es lo que involucrará lo propio de la empresa. Es decir el evitar las actividades propias de la empresa en las que no intervenga el financiamiento. El financiamiento podrá ser utilizado para inyectar recursos a la empresa, para proyectos que pretenda incrementar el mercado de la empresa, por tal motivo una vez que se eligen los proyectos de inversión, es preciso obtener el capital necesario para financiar la ejecución. Específicamente habrá que decidir que parte de los recursos se deberá obtener reinvertiendo las utilidades de la empresa y que parte provendrá del público que opera en los merados financieros.*

*El proceso de selección de inversiones se debe coordinar con la obtención de capital, ya que de nada servirá disponer de un capital que no se pueda invertir ventajosamente, o descubrir inversiones productivas que no se puedan llevar a cabo por falta recursos.*

*Entre los conflictos más comunes figuran a:*

*El conflicto entre la productividad y control puede surgir cuando hay superabundancia de proyectos, todos los cuales son muy atractivos, pero solo pocos se pueden financiar. El recurrir al financiamiento externo para emprender todos los proyectos, ha significado muchas veces renunciar al control de ciertos aspectos de la administración, sino de toda la administración.*

*Siempre hay conflicto entre la rentabilidad de una inversión y riesgo que trae consigo. También aparece en materia de financiamiento. La obtención de préstamos con el único fin de financiar proyectos prometedores, sin tener en cuenta las necesidades en cuanto a liquidez y solvencia, equivalente a imponerle grandes riesgos financieros. Desde el punto de vista tradicional, la función financiera se limita a la obtención de recursos para financiar los proyectos propuestos por otros miembros de la organización. Desde el punto de vista contemporáneo asigna a la función financiera un papel más activo: el de coordinar las inversiones y financiamiento de la empresa.*

*Este cambio tal vez ocurrió debido a la necesidad cada vez mayor de distribuir adecuadamente los recursos para hacer frente a la competencia. Por tal motivo es importante establecer controles internos que permitan el buen flujo de dinero dentro de la empresa y por consiguiente su buena administración. Este establecimiento permite controlar el dinero propio y ajeno.*

*Lo que se pretende en este punto es hacer ver que si el financiamiento es utilizado para incrementar las ventas dentro de un sector que viene manejando la empresa, o uno nuevo en el que se piensa introducir; es necesario contar con una buena administración de dinero a través de su departamento responsable. Dentro de este tipo de empresas es importante ya que su giro va en caminado al ciclo productivo de las especies que utilice.*

*Por tal motivo es importante contar con:*

*Recepción del dinero. Consecuentemente esta relacionada con el manejo de la caja y la forma en que recibe y se mueve internamente dentro de un control centralizado. Para tal efecto es de utilidad describir los principios fundamentales del control aplicables parcial o completamente a la recepción de la caja. Estos controles se pueden enfocar desde dos puntos de vistas:*

- Desde el punto de vista externo para asegurarse de que dinero que recibió es el que realmente debió recibirse.*
- Desde el punto de vista empleado para asegurarse de que el ingreso que recibe no debe desviarse a otros fines.*
- La contabilización debe ser lo más rápido posible a través de recibos de caja o caja registradora.*
- Los registros contables deben estar orientados lo mas racionalmente posible hacia los ingresos.*
- Conciliación de ingresos en caja desde diversos ángulos de la operación permitiendo la separación de responsabilidades entre las diferentes personas que intervienen en la actividad.*

- *Los ingresos deben separarse de los egresos. Frecuentemente existe presión para utilizar parte de los ingresos recibidos para cubrir los gastos normales. Controlar los egresos e ingresos por separados y por diferentes personas.*

*El proceso de cuentas por cobrar cubre cualquier tipo de acción de la entidad generando por reclamaciones contra individuos o personas morales. El proceso de cuentas por cobrar relativo a las ventas tiene un número importante de relaciones. La primera es la inmediata necesidad de contar con políticas que cubran el otorgamiento del crédito y la subsecuente administración.*

*¿Quién debe dar el crédito?*

*¿Porqué cantidad?*

*¿Qué nivel de agresividad debe mostrar la organización para asegurar en la subsecuente recuperación?*

*El proceso relativo al grupo de cuentas por cobrar consta de tres facetas:*

- *La primera esta vinculada con las condiciones que originan la existencia de una cuenta por cobrar.*
- *La segunda cubre la administración de esas cuentas y la forma en que fue creada.*
- *La tercera esta conformada por los mecanismos que permiten que la cuenta sea recuperada.*

*Creación de cuentas por cobrar. Debido a que las cuentas por cobrar normalmente son originadas por las ventas de productos de la organización es el rendimiento de determinada clase de servicios. El objetivo de esto debe enfocar en el elemento originador de las cuentas por cobrar y el correspondiente soporte del embarque del producto de que todas las cuentas han sido correctamente registradas.*

*Como previamente se ha hecho mención la generación de cuentas por cobrar involucradas por otras cuestiones: si la organización debe expedir crédito requerido por el cliente para poder cubrir su operación. Esta determinación esta generalmente ubicada dentro de la política general de crédito de la organización.*

*Las principales consideraciones del control aplicables a la creación de cuentas por cobrar, son las siguientes:*

- Revisión independiente y aprobación del crédito. Cuando se recibe una solicitud de crédito se debe obtener la aprobación de la misma, la cual debe ser proporcionada por un departamento o persona que dentro del marco de referencia establecido por las políticas de la organización apoya en la información adecuada acerca del cliente.*
- Determinación de la disponibilidad de productos agrícolas. Todas las partidas ordenadas por el cliente pueden no estar disponibles para ser embarcadas y por consiguiente no pueda estar incluida en la factura.*
- Autorización de precios y términos. Los precios y términos de la operación deben estar completamente autorizados para todos los clientes. Sin embargo puede variar según los grupos de clientes y las diferentes cantidades que puedan comprar.*

- *Requerir varias copias para grupos específicos. Las facturas deben estar preparadas con diferentes número de copias que contendrán información idéntica para ser utilizadas en otros propósitos.*

*Administración de las cuentas por cobrar. La fase de administración de cuentas por cobrar empieza en la generación de la cuenta, para su manejo y control apropiado y concluye en el momento que sea pagada, esto incluye:*

- *Control independiente de los registros de cuentas por cobrar. Pueden ser elaborados mensualmente y que sena elaborados en forma independiente y perfectamente detalladas.*
- *Registro y control cualquier cargo y abono a otra cuenta que ocasione una contrapartida crediticia de ser registrada diariamente con el objeto de una información actualizada.*
- *Oportuno y adecuado sistema de reportes, además de la oportuna información que se debe suministrar todos los días.*
- *Envío de estados de cuenta de los clientes de manera independiente sin ninguna modificación.*

*Disponibilidad de cuentas por cobrar. Las cuentas por cobrar representan un activo reclamable a las partes deudoras. Consecuentemente es muy importante que esta recuperación no puede ser revelada mediante una autorización. Existen cuatro procedimientos para acreditar una cuenta por cobrar:*

- *Cobranza. La recibe para liquidar una cuenta previamente generada.*
- *Devolución de productos agrícolas.*

- *Ajustes y descuentos. El esfuerzo de control, se debe de realizar con mayor eficiencia cuando existen políticas especiales de descuento o cierto tipo de acondicionamiento a algún cliente en particular.*
- *Cancelación de cuentas malas. Con cierta frecuencia hay clientes que no cumplen con sus obligaciones, por tal motivo se da la cancelación.*

*Políticas de administración de cuenta por cobrar.*

*Otorgamiento de líneas de crédito. Una cuestión política es determinar el nivel de libertad que debe tener una organización para otorgar crédito. Es claro que en épocas de crédito restringidas la posibilidad de cuentas malas disminuye. Es por eso importante investigar la política que sirva a los intereses de la organización.*

*Efectos de las relaciones con los clientes en el proceso de cuentas por cobrar.*

*Proceso de cuentas por cobrar. Aun cuando las actividades regulares de cuentas de la organización son principalmente de origen de cuentas por cobrar existen otras actividades que generan cierto tipo de cobranza.*

*Anticipo a empleados. Existen anticipos de gastos para cubrir algún movimiento del negocio.*

*Depósitos con terceros. En muchas ocasiones es necesario efectuar depósitos para la generación de servicios.*

*Reclamaciones. Por cuestiones de seguros.*

*Aspectos especiales del proceso de otras cuentas por cobrar en virtud de la naturaleza y al alcance de las transacciones y actividades que generan estos*

*tipos de cuentas por cobrar pueden variar evidentemente es necesario mantener ciertos controles.*

- **2.3.2.3. Ciclo de compras.**

*El punto de partida es la necesidad de procurarse los materiales y servicios que requieren dentro de la empresa agropecuaria, ya sean vendidos en forma original o usados, procesados, combinados según las necesidades del mercado. Estas necesidades pueden incluir materias primas, materiales procesados, subensambles, servicios, suministros, personal y el mismo dinero.*

*La importancia de la actividad de compras es muy grande ya que la política típica de acción de compras constituye más de la mitad de los costos incurridos por una organización por los productos y servicios que vende y por lo cual es una actividad a la que se le dedica atención. Así como las significativas interrelaciones que guardan con otras actividades, pues la que se compra está directamente relacionada con la eficiencia productiva de animales o el cultivo de productos. Así mismo es también determinante de los niveles de inventarios y la inversión de estos los factores principales para alcanzar una favorable rotación del capital invertido (sobre todo si es proviene de un financiamiento).*

*Las funciones básicas de compras. En aquellas áreas de producción donde la responsabilidad ha sido asignada al departamento de compras (si el tamaño de la empresa agropecuaria así lo necesita). La función básica es igual a cualquier área de procuración: **prever buenos productos o servicios a un buen***

*precio, como son fertilizantes, semillas, alimentos, vacuas, vitaminas, etc. que permitan la continuidad de las operaciones de la empresa agropecuaria*

*La función de comprar puede ser vista como un ciclo que concluye una serie de pasos diferidos:*

- *Determinación de necesidades específicas que requieren ser satisfechas a través de la acción de precaución, es decir determinación de los productos y sus especificaciones, cantidades requeridas de entrega.*
- *Autorización de compras para obtenerlos.*
- *Ejecutar la compra. Se ocupa de localizar a los proveedores que se considera pueden proporcionar los productos básicos para el medio productivo.*
- *Seguimiento. Es necesario que la entrega de mercancías que se requiere debe ser realizada.*
- *Completar la entrega. Al momento de la entrega se debe determinar si cumple con lo acordado.*
- *Liquidación. Se liquida con las bases establecidas.*
- *Centralización contra descentralización. Un importante problema organizacional es determinar si la función de compras debe ser centralizada o por el contrario puede ser delegada en niveles de operación de subordinarias, divisiones a otros centros de utilidades que hagan su propia actividad de compras. Otras, es precisar si el personal de compras puede estar ubicado en niveles bajos pero que organizacionalmente deba responder en forma directa al grupo central de compras.*
- *Compra de emergencia. Esta cuestión se presenta cuando la función operativa no actúa con las bases temporales establecidas debido a un*

*retraso en el suministro por parte del departamento de compras, por que este a su vez no cuenta con el tiempo para hacer gestión.*

#### *2.3.2.4. Ciclo productivo.*

*En el futuro, la función financiera parece estar destinada a mayor actividad y extensión. Las oportunidades de invertir capital aumentan sin cesar: pero los costos cada vez más altos, la competencia más fuerte y el capital esta más escaso. Estos factores exigen técnicas aún más completas para separar los proyectos ineficientes aunque sean de manera marginal, y para encontrar métodos menos costosos para obtener capital. La función financiera del futuro será una mezcla de ciencias y arte de las finanzas, combinando la precisión de las estadísticas y de las técnicas de investigación de operaciones con el instinto y la intuición cultivada del hombre de negocios bien preparado de tal manera el crédito debe ajustarse a la actividad que se esté desempeñando. Es de vital importancia que el ciclo productivo vaya de acuerdo a lo planeado, y en este tendrá que ser ligado a las políticas de financiamiento.*

*Se sabe que el proceso productivo, es aplicado a toda situación de los materiales. Son combinados o modificados de una manera significativa por parte del personal de una organización a través del uso de interacciones y equipo. El ciclo de producción cumple un amplio rango de situaciones. A todo ello se sume a las características como las de materias primas y mano de obra debido al uso de las instalaciones y equipo cuando se combinan todos los elementos. El resultado son productos alimenticios listos para su consumo.*

*La importancia de acuerdo con cada organización desde el punto de vista organización se presenta con movimientos de materiales, uso de máquinas, gente que supervise, coordinación con diversas subactividades se realicen inspecciones y finalmente el empaque y transferencia de los productos alimenticios. Además existen problemas de coordinación con otras importantes actividades. El ciclo de producción es vital para la administración como una parte del problema total de la empresa agropecuaria.*

*Para hacer frente a los diferentes tipos de situaciones productivos, no solo entre diferentes organizaciones, si no también en una de ellas se puede identificar un patrón cíclico con etapas definitivas, las cuales pueden ser ordenadas de la siguiente manera:*

- Determinación de las demandas de productos que puedan generar los procesos de reproducción y cultivo.*
- Planificar que se debe hacer para reproducir y cultivar de manera específica.*
- Productos de los insumos necesarios para llevar a cabo las actividades productivas planeadas.*
- Recibir, instalar y probar los equipos con los cuales se llevaron a cabo los procesos productivos y de cultivo.*
- Procesar los productos planeados.*
- Transferir los productos elaborados interna y externamente.*

### *Determinación de necesidades de cultivos y animales.*

*El punto de partida de las actividades de producción consiste en determinar que tipo de animales y cultivos que deben ser reproducidos y cultivados y cuando es ello necesario. Esta determinación que incluye las especificaciones y sus cantidades, es una responsabilidad de la administración que involucra la evaluación simultanea de un gran número de factores, entre ellos los costos y los intereses en juego, lo cual incluye los del personal y de los grupos operativos.*

*¿Cuál es tamaño del mercado?*

*¿Cómo se van a vender los cultivos y animales?*

*¿Qué precios se van a cargar?*

*¿Cuál va a ser costo de producción?*

### *Las actividades de producción*

*Empiezan después de que haya concluido la determinación de necesidades. Esto es esencial para el tipo de producción que se van a poner en práctica.*

### *Planeación de la producción y reproducción actual.*

*En tanto que la determinación en la determinación de la necesidad en el inicio del proceso de planeación, la determinación de necesidades actuales, es la base definitiva de un definitivo esfuerzo de planeación que se forma con las siguientes consideraciones:*

- *Evaluar la capacidad de la empresa agropecuaria para la reproducción de animales y cultivo de los productos que se desean en el volumen necesario y dentro del periodo específico.*
- *Determinar como se puede ampliar la capacidad de la empresa agropecuaria a través de un uso más intensivo de equipo, equipo adicional, personal extra, tiempo extra, compensaciones.*
- *Construir o adquirir nuevas instalaciones con relativas facturas de tiempo y costo en que las nuevas capacidades comiencen a funcionar.*
- *Determinar las características de los procesos productivos y reproducidos que serán puestas en marcha.*
- *Determinar las necesidades de maquinaria, herramientas y otros equipos.*
- *Determinar las cualidades adecuadas para alojar el equipo y los servicios de soporte, a efecto de asegurar un eficiente flujo productivo y reproductivo con base en el proceso planeado.*
- *Determinar la fuerza de trabajo que se necesita, planear su contratación y entrenamiento.*
- *Determinar las necesidades de materiales en coordinación.*

*Esta etapa es importante en cuestión esencial de control, es el adecuado desarrollo de los planes para cubrir los aspectos relativos a cada cultivo y animal que se necesita. Estas acciones de soporte se inician y los procedimientos se establecen donde el avance de tales planes puedan ser satisfactoriamente identificados.*

### *Planeación y control de la producción y reproducción.*

*Es una actividad de facilitación que tiene como objeto incrementar niveles de eficiencia y programar el flujo de trabajo a través de las operaciones productivas para hacer posible la entrega de animales y cultivos planeados y por consiguiente es importante considerar los siguientes punto:*

- El financiamiento debe ajustarse a las necesidades impuestas por el proceso biológico.*
- Los diferentes ecosistemas, tipo de suelo y recursos con que cuenta implicar diferente productividad, requiriéndose diversas dosis de financiamiento y condiciones crediticias.*
- La estacionalidad del proceso y de su dimensión temporal exige tareas y aplicaciones de insumos que se concentran en ciertos períodos ocurriendo lo mismo en cuanto a la obtención de la producción e ingresos. Esto determina el flujo de dinero en cantidad suficiente y oportuna en ciertas épocas y condiciones especiales para el otorgamiento del crédito y su recuperación.*
- El riesgo e incertidumbre en la producción indica la necesidad de contar, además del financiamiento, con asistencia técnica y sistemas de garantía que aseguren su recuperación.*
- Las características de producción requieren de transporte, almacenamiento, empaque y elaboración, necesitando financiamiento no tan sólo para la actividad productiva primaria, sino también para las agroindustrias y para la actividad de la comercialización.*
- La tecnología empleada en diferentes niveles y la baja productividad del sector en relación con el resto de los sectores de la economía implican*

*grandes cantidades de financiamientos para fomentar su proceso de asimilación.*

- *El elevado número, pequeña dimensión, dispersión y tipos de empresas, así como los diferentes tipos de productores, implican altas dosis en el dinero, condiciones y tipos de crédito diferentes con el objeto de adaptarse a sus necesidades, requiriendo además buen número de personal calificado para su aplicación y supervisión.*
- *La importancia del sector como proveedor de alimentos y vestido exige continua atención a fin de que cumpla con su papel. Además, debido a la incapacidad de generar su propio capital, se considera digna de subsidios y del auxilio de otros sectores para que proporcionen financiamiento al sector a través de crédito agropecuario.*
- *El crédito agrícola y las instituciones que lo proporcionen deben estar ubicadas lo más cerca posible de los demandantes, lo cual implica que se deben crear oficinas bancarias u organismos conexos (asociaciones de productores, cooperativas, etc.) en el medio rural como canales auxiliares pa*

- *Ser suficiente para cubrir para cubrir todos los procesos de producción agropecuaria.*
- *Ser recuperable. Debe existir una relación entre el valor probable de la producción y el costo del cultivo para saber la capacidad del pago y el coeficiente de garantía del cultivo.*
- *Ser supervisado. Lo anterior exige una vigilancia rigurosa para evitar que los financiamientos se desvíen de los destinos pactados.*
- *Reportar un beneficio al productor. El cultivo o actividad a que fue destinado el préstamo deberá ser suficientemente productivo para pagar el crédito, sus intereses, etc. y proporcionar una buena utilidad al productor por su trabajo y esfuerzo.*
- *No ser inflacionario. Debe haber una planeación del crédito para evitar este efecto.*
- *Ser coordinado con todas las entidades del sector público que operan en el área rural y que por razón de su objeto realicen operaciones de financiamiento directo a los productores.*

#### *Control productivo y reproductivo.*

*El control puede lograrse por diversos medios, sin olvidar que su objetivo es recolectar información sobre el avance y la situación actual de las actividades productivas y cultivadas de tal manera que los clientes puedan ser asesorados, tanto como sea necesario y que las actividades operativas que muestren retrasos al programa de la reproducción cultivo de productos puedan ser detectadas.*

*El interés del punto de vista control radica en que el sistema de dicho sistema esta razonablemente conformado de acuerdo con la situación productiva existente y que sea efectivamente operado.*

#### *Control operacional.*

*Se aborden problemas derivados de las operaciones productivas, radica en examinar los aspectos principales de las operaciones actuales y entender como se controlan para alcanzar mejores resultados. Estos aspectos operativos a la utilización de materiales, en el empleo de mano de obra, el uso de servicios de soporte y un control de costos.*

#### *Utilización de Materiales.*

- *Insistir en que los materiales que se reciban satisfacen las especificaciones y cualidades requeridas.*
- *Requerir los materiales en cantidades apropiadas que permitan más eficiencia.*
- *Llevar un control adecuado de los materiales después de ser entregados área productiva.*
- *Procesar cuidadosamente los materiales para minimizar errores.*
- *Establecer un adecuado sistema de reportes de empleo de materiales en estándares preestablecidos.*

*Utilización de la mano de obra. El costo del proceso productivo de la empresa agropecuaria puede variar debido a la mano de obra. El empleo eficiente de mano de obra es particularmente complejo debido al hecho de que se trata de factores humanos. Esto puede incluir:*

*El cuidado con lo que se emplean la necesidad de la mano de obra acorde con los programas productivos.*

*El reclutamiento oportuno y correspondiente entrenamiento para hacer frente a los requerimientos.*

*Servicio soporte. Lograr los resultados deseados de la manera más eficiente al menos el costo posible.*

*Uso prudente de energía.*

*Competencia del material que maneja materiales.*

*Eficiente mantenimiento de la planta.*

*Tecnología y asistencia técnica.*

*El agrícola debe tener acceso a los avances tecnológicos para hacer más productiva y segura su actividad. El estado debe emplear la estrategia y metodología más adecuada para que realmente se incorporen a la empresa dichos avances, con el propósito de elevar la producción y la productividad, mejorar el nivel de vida de las masas campesinas y lograr el desarrollo armónico de la economía.*

*Asistencia técnica. Así se define al servicio que se presta a los usuarios del crédito por parte de profesionales universitarios en disciplinas agropecuarias, que permitan el cumplimiento de los objetivos definidos en el microproyecto de inversión y cuyo propósito es la elevación de la producción y la productividad mediante la aplicación de técnicas apropiadas e integradas que*

*aseguren la eficiente utilización de los recursos naturales renovables, el capital propio y el de crédito, así como el personal involucrado.*

*La asistencia técnica comprende:*

- *La preparación de microproyectos de inversión que contemple un plan de desarrollo que defina sus objetivos, metas físicas y plazos; establecimientos de un plan de inversiones, prescripciones y recomendaciones, a realizarse con recursos propios y de crédito, así como los plazos correspondientes.*
- *La orientación de la ejecución de las inversiones previstas en el plan.*
- *La prescripción y la vigilancia de la tecnología necesaria para alcanzar los objetivos previstos en el microproyecto de inversión.*
- *La orientación para el uso oportuno y racional de los recursos disponibles (naturales, financieros y humanos).*
- *La presentación de informes o evaluaciones técnicas sobre el progreso del microproyecto de inversión.*

*Costos y control de costos.*

*El enfoque se concentra en los costos de los controles operacionales y en función de este propósito, se enfoca hacia el cumplimiento de ciertos criterios:*

- *Una clara identificación de los costos y como se incurre.*  
*Fijar la responsabilidad de los costos sobre la base control que se ejercen.*

- *El agrupamiento de costos debe ser racionalmente relacionado con la experiencia operativa.*
- *La implantación de estándares adecuados.*  
*Realizar oportunos reportes comparados con los resultados.*
- *Analizar las variaciones sobre las bases de acción correctivas.*
- *Reportes y análisis de los departamentos de costos. Una vez que se ha implantado el plan para identificar y medir los costos la eficiencia del control de los mismos. Los costos más importantes incluyen.*
- *Rapidez y seguridad en la implantación de reportes.*
- *Frecuencia de reportes y una cobertura detallada destinada a diferentes niveles.*
- *Reportes consolidados que cubran grandes periodos.*

#### ● *2.3.2.5. Ciclo de inventarios.*

*Naturaleza del control de inventarios. Los materiales recibidos pueden ser enviados directamente hacia los procesos productivos o convertirse en parte de un inventario en espera de ser utilizado. Las actividades en los almacenes están relacionadas con un gran número de operaciones, tales como recepción, inspección, producción, mantenimiento y ventas. Así como la de mantenerlas en buenas condiciones.*

- *El ciclo de control del proceso de almacén. En los cuales pueden ser suministrados, como sigue:*

- *La determinación del tipo y cantidad de materiales que vana a iniciar dentro de los almacenes.*
- *El almacenamiento de los materiales de tal manera que se encuentren adecuadamente salvaguardados y disponibles cuando sea necesario.*
- *La recolección y distribución de materiales específicos.*

#### *Determinación de necesidades.*

*Es como se van a determinar y como se van a cubrir las necesidades de operación. Por ejemplo se sabe que es necesaria una parte de repuesto, pero incierto cuando se va a utilizar por lo cual se debe tomar en cuenta el efecto que se causará, si la parte no esta disponible cuando se requiera, cuanto incluye el proceso de compra de requisición y el costo de la misma.*

*Importancia de determinar la necesidad. Existen serias dificultades para determinar las necesidades, pero es necesario evaluarlas, ya que son la base para emitir nuevas ordenes que afectarán los ingresos de materiales a los almacenes.*

### *2.3.2.6. Otras consideraciones.*

*Obtención y aprovechamiento del crédito de manera conjunta. El desarrollo armónico de los diversos sectores de la economía para lograr el bienestar masivo de la población no puede lograrse sino mediante comunidades organizadas que participen en condiciones de igualdad. El estado debe buscar la incorporación de los marginados al desarrollo socioeconómico*

*mediante su acceso masivo al bienestar; y ello solo es posible mediante la conversión de una masa inorgánica en una masa organizada.*

*La incorporación de formas asociativas elementales implicará la admisión de la forma más operativa para tecnificar la producción y elevar la productividad de los pequeños agricultores y adelantar colectivamente obras de infraestructura que por su naturaleza y volumen no puedan ser emprendidas individualmente.*

*El crédito asociativo ofrece numerosas ventajas para los pequeños productores frente al crédito individual; de ésta merecen destacar las siguientes:*

- *Es la manera más apropiada de incorporar masivamente a los pequeños agricultores a los servicios del crédito.*
- *Permite mayor productividad en el empleo de los recursos de crédito.*
- *Se facilita la coordinación de las entidades del sector agropecuario con otras que buscan el desarrollo de la comunidad.*
- *Desde el punto de vista de la administración rural, se asegura una mejor combinación de los factores de la producción.*
- *Puede efectuarse una planeación integral de la empresa campesina.*
- *Es posible establecer un orden de prioridad en inversiones de crédito.*
- *Se asegura una mayor recuperación de los créditos por que los programas que pueden llevarse a cabo generan una adecuada capacidad de pago.*
- *La garantía se consolida en virtud de la inversión y de la solidaridad de los miembros de la comunidad.*
- *Los costos de operación se reducen.*

- *Es la mejor forma de crédito para realizar una reforma agraria integral.*
- *Se pueden realizar obras de infraestructura rural que por su naturaleza y magnitud no pueden realizar los minifundistas en forma individual: riego, drenaje, nivelación, adecuación, defensa y apertura de caminos, entre otras.*
- *Se facilita el financiamiento integral de los procesos de producción, transformación y mercadeo de los productos.*

#### *Crédito rural y seguro.*

*Es evidente que aunque se otorgue al usuario del crédito una asistencia técnica adecuada, circunstancias ajenas a su voluntad pueden determinar pérdidas parciales o total de los cultivos y ganado, asociadas por sequías, intensos inviernos o granizadas, entre otros males. Las pérdidas de los cultivos pueden ocasionar también dificultades en la recuperación de los créditos.*

*El seguro agrícola protege económicamente las inversiones incorporadas al proceso productivo de la agricultura contra riesgos de siniestros naturales, cuya incidencia se desconoce, a cambio de una cuota denominada prima, que paga el asegurado a la entidad aseguradora.*

#### *Características del seguro.*

- *Obligatoriedad indirecta, exigible en las fuentes de crédito.*
- *Es integral, no-solo porque ampara la totalidad de los riesgos (meteorológicos, físicos y biológicos) sino porque tiene en cuenta la integración geográfica del servicio.*

- *Debe de indemnizar la inversión realizada, o al menos el valor financiado por el banco.*
- *Tiene que determinarse la cobertura total asegurable.*
- *Debe ampliar un gran volumen de riesgos de todas las categorías.*
- *Opera independientemente del régimen de tenencia de la tierra.*
- *Por su naturaleza, constituye un servicio del Estado sin fines de lucro, dirigido especialmente hacia los pequeños y medianos empresarios.*

#### *Ventajas del seguro agropecuario*

- *Estabiliza el patrimonio y el ingreso del pequeño y mediano agricultor mediante la inclusión en los costos de producción de un valor módico correspondientes a la prima de seguro.*
- *Conserva al usuario su carácter de sujeto de crédito.*
- *Contribuye a evitar la desviación del crédito hacia otras actividades.*
- *Facilita la tecnificación y la evolución de la productividad agrícola y pecuaria, pues contribuye a determinar las zonas óptimas para cada cultivo o especie ganadera.*
- *Elimina la cartera vencida e irrecuperable, con lo cual se conservan y protegen los escasos recursos de crédito disponibles en países en desarrollo.*
- *Garantiza la permanencia del agricultor en su actividad.*
- *El agricultor puede determinar las utilidades de los años de bonanza al mejoramiento de su nivel de vida y a la reinversión, en vez de emplearlas en el pago de adeudos atrasados originados en siniestros agrícolas.*
- *Contribuye a la capitalización y al incremento de la actividad agropecuaria.*

- *Contribuye, así mismo, a la estabilidad económica regional, ya que la suma de los seguros generados concentrados se canalizan sin demora hacia las zonas afectadas.*
- *Garantiza que las tierras disponibles para el cultivo sean trabajadas sin interrupción, evitando su ociosidad.*
- *El seguro agropecuario consolida además la economía rural.*
- *Convierte en real y permanente la capacidad potencial de pago, que permite el flujo adecuado del crédito canalizado al pequeño y mediano empresario.*
- *Estimula mayor crédito e inversión hacia el sector agropecuario.*
- *Opera como factor de redistribución del ingreso en el sector primario de la economía.*
- *Asimismo, el crédito agropecuario puede convertirse en un importante incentivo para el apoyo de políticas de autoabastecimiento de alimentos y materias primas utilizadas por la industria, situación de importaciones y creación de excedentes exportables.*
- *Estimula la aplicación de fertilizantes, insecticidas, vacunas y, en general, la adecuada y oportuna ejecución de toda la operación agrícola.*

### *2.3.2.7. Ciclo tesorero y financiero.*

*Al contar con los recursos económicos, se parte a su administración adecuada y en el momento indicado dentro y fuera de la empresa. Se sabe que el agro es un giro delicado e impredecible, en cuanto al entorno que le rodea; por tal motivo es indispensable tener una estructura financiera sólida que le permita tener decisiones adecuadas.*

*Con notable frecuencia dentro de cualquier empresa no importando su giro se crean departamentos específicos que den un uso a los recursos económicos con los que se cuenten, por tal motivo es importante conceptualizar y utilizar de manera correcta las funciones de la administración financiera y de tesorería. A pesar de que ambas están íntimamente relacionadas en la tarea de captar y administrar recursos financieros de la organización, en la práctica cabe establecer una diferencia a intentos de precisar las tareas y actividades que competen a cada función.*

#### *Administración financiera.*

*Es la función que se encarga de todos los aspectos financieros de la organización. Por lo tanto le corresponde dictar y establecer políticas para pronosticar y planear la obtención de recursos monetarios, proponer y llevar a cabo programas del financiamiento e inversión de excedentes, control de todo el proceso de administración de dinero, e interactuar con los mercados de capital.*

#### *El ciclo de tesorería.*

*Le corresponde la implantación de controles en materia de captación de recursos, su manejo y custodia y el programa de egresos, Es responsable del correcto y eficiente flujo de fondos. Por lo tanto las actividades de tesorería están supeditadas a las políticas, criterio y decisiones emanadas del área de dirección financiera de la organización.*

*Captación de recursos. Se tienen dos orígenes: interno o propios y externos. Los primeros están conformados por la aportación interna, la recuperación de*

*cuentas por cobrar y la venta de activos. Los externos se basan en la obtención de todo tipo de créditos y financiamiento para capitalizar al sistema agropecuario y por consiguiente a las empresas agropecuarias, y poder así:*

*Suministrar recursos complementarios de los que dispone el agricultor para apartarlos a la ejecución del proyecto de inversión previsto.*

*Tiene en cuenta la situación económica y social de los agricultores, y considera el dualismo económico, social, cultural y tecnológico que distingue a los productores marginados con capacidad futura de pago ( sujetos de crédito de capacitación) y comerciales ( sujetos de créditos orientados).*

*Producir el mejoramiento de la agricultura como objetivo técnico y económico mediante su contribución a la elevación de rendimientos y de la productividad. Busca el mejoramiento del nivel de vida incrementando el empleo y el ingreso, y promoviendo la capitalización y liquidez de los productores marginados con capacidad futura de pago como objetivo social prioritario.*

*Para las empresas, los bancos representan las fuentes de préstamos a corto plazo más importante, los cuales por lo general se obtienen con base en la experiencia y una buena relación con las instituciones bancarias. El objeto de esta clase de préstamos es financiar las necesidades periódicas de la empresa generada por una recesión de ventas o recuperación de cartera inferior a la pronosticada, con base en la promesa de pagarlo en el momento de que dichas operaciones se regularicen.*

*Normalmente este tipo de créditos se concentra al amparo de un pagaré, a través de línea de crédito concedida al acreditado y por medio de convenios de crédito revolvente.*

*Los créditos bancarios a corto plazo sin garantía son muy útiles debido a la rapidez en su tramitación. Sin embargo, no debe olvidarse que por lo regular es el medio más caro de captación de recursos: alta tasa de interés, determinado porcentaje del monto de crédito se debe dejar intocable en la cuenta de cheques del acreditado en calidad de reciprocidad y el cobro de interés por anticipado de las respectivas comisiones bancarias.*

*Recursos externos de largo plazo. El crédito bancario de largo plazo es una fuente de captación de recursos externos por medio del cual una organización obtiene sus fondos de una institución de crédito para pagarlos en un plazo mayor a un año.*

*Características restrictivas de los créditos bancarios de largo plazo. Este tipo de créditos es otorgado al amparo del contrato específico que incluye cláusulas restrictivas aplicables al acreditado, afín de garantizar al acreditante la sana recuperación del préstamo concedido. Dentro de las cláusulas o características restrictivas se pueden mencionar, enunciativamente, que el acreditado:*

- *De mantener un nivel mínimo de capital de trabajo para garantizar liquidez financiera en beneficio del negocio en marcha.*
- *No contratar otros créditos cuya garantía sean cuentas por cobrar, los inventarios o los activos fijos.*
- *Subordinarse a no solicitar otros créditos si no cuenta con la autorización previa por parte del acreditante.*
- *Mantener los sueldos de su personal dentro del parámetro definido.*

## *Medios que influyen el ámbito financiero.*

*¿ Cuáles son medios dentro del ambiente económico que rodea a cualquier entidad que se tendrán que tomar en cuenta para poder invertir y como se van a financiar para logra al máximo los objetivos fijados?*

*En el medio rural se pueden detectar dos tipos de explotaciones: una de subsistencia, deprimida y otra comercial, moderna, cada una con características de orden socioeconómico distintas que es necesario considerar para aplicar metodología de apoyo diferentes que logren su adecuado desenvolvimiento e integración. Sus mercados de capitales son muy escasos, ya que se les considera poco redituables y productivos.*

*Se pretende buscar un ambiente económico adecuado que pueda dar seguridad en los planes que se tengan en mente. Es importante considerar algunos elementos que rodean el medio económico para poder manejar situaciones imprevistas, como son en este caso:*

### *Tasas de interés.*

*Representan el precio que se negocia y que se pagará al comprador de los valores que se ofrezcan. En cada ocasión y para cada tipo de valores habrá que negociar, ya sea directamente con el comprador o a través de su representante, la tasa de interés que se le pagará en caso de preste o invierta su dinero en la empresa. Se puede decir que la tasa de interés es el precio del crédito que el acreedor otorga a la empresa. Es importante decidir bajo que*

costo es conveniente aceptar un crédito, y sobretodo que dentro del agro el lapso de recuperación de lo que se invierte es muy variable.

### *La inflación.*

*Es la tasa sostenida de cambio en el nivel general de precios. Es otro elemento del medio de operación que influye en las decisiones de inversión y financiamiento y se debe incluir en la evaluación.*

*Aumenta el costo de las materias primas y la mano de obra necesarias para la producción, disminuyendo la rentabilidad de la inversión. También puede obligar a elevar el precio de venta, lo cual permitirá tal vez a los competidores extranjeros apoderarse de una parte mayor del mercado, reduciéndose por lo tanto la rentabilidad general.*

- *Los riesgos financieros.*

*Les interesa sobre todo saber si se es capaz de cumplir con el pago de intereses y por el programa de reembolso de los préstamos, ya que aumentan el adeudo, aumenta también el pago de intereses y con el programa de reembolso de los préstamos, ya que al aumentar el adeudo, aumenta también el riesgo de que no se pueda cumplir con sus compromisos.*

- *Riesgos de operación.*

*¿Qué características de operación se deben de considerar en la evaluación de en que se debe invertir y como se va a financiar?.*

*Los riesgos de operación como los factores característicos de una industria que introduce la incertidumbre en los procesos de inversión y financiamiento, por que aumenta la variabilidad de los ingresos provenientes del proyecto y la posibilidad de que las utilidades previstas para una inversión no se lleguen a obtener.*

*Dentro del agro el fabricante de una maquinaria agrícola, cuyas ventas dependen de una gran medida de los ingresos de los agricultores, que adquieren esa maquinaria, afronte la incertidumbre porque dichos ingresos pueden variar considerablemente a medida que cambian las condiciones de crecimiento y los precios de los productos agrícolas. La estructura del sector agropecuario según parece no estimula una actitud positiva de colaboración a un nivel operativo regional y local entre las entidades de crédito y las demás instituciones sectoriales y otros sectores de la economía, cuyas metas son comunes y cuyas actividades se complementan estrechamente. Es necesario evitar la débil evolución de los programas en la mayoría de los casos se limita a estimaciones de tipo bancario y no al seguimiento y evolución del impacto que tiene el crédito en la producción*

## *Riesgos externos de operación.*

*Los riesgos externos de operación varían de una industria a otra y de una empresa a otra, tanto en tipo como en grado; pero todos le son impuestos por fuerzas que emanan de la industria y están fuera de su control.*

*El mayor de los riesgos generales externos en la sensibilidad de los proyectos de inversión es el ciclo de los negocios. El ingreso por venta y las utilidades que rinden ciertos proyectos fluctúan con dichos ciclos. Las empresas que conforman parte de las industrias cíclicas deben tomar en cuenta esto y planear con sus inversiones de capital. Los recursos naturales que se pueden dedicar a la explotación agropecuaria en el país se distribuyen de manera sumamente irregular, hecho que aunado a la orientación primaria de las obras de infraestructura física y de servicios hacia las zonas susceptibles de mayor aprovechamiento ha dado lugar a fuertes contrastes en los niveles de desarrollo entre las distintas regiones agropecuarias del país.*

*Considerando al sistema agropecuario y por tal motivo a las empresas agropecuarias; de las tierras de labor cuantificadas en aproximadamente 23 millones de hectáreas en 1983, se cultivaron un poco más de 20 millones, de los cuales cerca de tres cuartas partes corresponden a terrenos temporales, por lo que la producción depende en gran medida de las condiciones climatológicas.*

*El predominio del minifundismo derivado de una creciente presión demográfica sobre la tierra, ya que la estructura agraria del país muestra que de un total de 3 millones de predios agrícolas casi cuatro quintas partes es*

menor de 10 ha. Así, se observa que si bien la población rural ha venido disminuyendo a su participación relativa.

Debido a la descapitalización del sector agropecuario fue perdiendo capacidad para satisfacer las necesidades alimenticias básicas de una población en constante crecimiento; de manera simultánea, el país fue incrementando su dependencia del exterior con importaciones cada vez más mayores de alimentos, situación que ha agravado paulatinamente hasta la fecha. Se practica una ganadería extensiva con sobrepastoreo en ciertas áreas y sub utilización de otras dedicadas a la engorda de bovinos, ocurriendo igual situación con las explotaciones de ganado ovino, caprino y bovino, de leche cuya producción se estancó e incluso disminuyó en las dos últimas décadas.

- *Costo y disponibilidad de materiales.*

La rentabilidad de todo el proyecto depende de la posibilidad de adquirir esa materia prima que necesitan las empresas agropecuarias para sus actividades presentes y futuras. Ya que proyectos muy prometedores se pueden volver incosteables debido a la falta de materiales. El deber como financiero en cualquier empresa agropecuaria consiste en incorporar todas esas posibilidades en el análisis de la inversión, con el fin de que se esté preparada para afrontar la escasez de materias primas o la alza de costo sin problemas financieros.

Poniendo un ejemplo de tal situación, los procesadores de carne, que dependen de los granjeros para el suministro de materias primas, padecen grandes fluctuaciones en sus utilidades, porque el costo de esas mercancías

*tiende a variar notablemente. La empresa deberá asegurarse de que dispone de sus asuntos financieros de manera que no se venzan los adeudos importantes en los años en que la empresa sufra una baja temporal de utilidades debido a los altos precios de las mercancías.*

- *Diversificación.*

*La administración que diversifica correctamente, sin perder el control de sus operaciones ni rebasar sus capacidades, disminuye también sus riesgos de operación. Es decir tener una variedad de cultivos y de reproducción de animales para alcanzar un sistema de competitividad dentro del mercado existente y de esta forma afianzarse en su sector.*

*Se busca alcanzar excedentes que permitan exportarlas, obviamente abasteciendo el consumo nacional y evitar disminuir las importaciones.*

*Habilidad general de operación. La habilidad general de operar que posea la administración contribuye significativamente a disminuir los riesgos en la evaluación de oportunidades de inversión que lleva a cabo el ámbito financiero. Toda la habilidad que aumenta la eficiencia de operación de la empresa mejora en igual proporción la rentabilidad potencial de cada proyecto de inversión.*

- *Respuesta contracíclica.*

*La administración debe ser capaz, asimismo de responder rápida y correctamente al ciclo del negocio. Una buena respuesta contracíclica puede*

lograr que los proyectos sensibles al ciclo, que serían rechazados debido a la volatilidad que muestran en los aspectos de ventas y utilidades.

- *Presupuestos, informes y controles financieros.*

¿ Cómo planeará su aplicación y controlará sus desembolsos?.

¿ Cómo comunicar los planes y los resultados de esos planes?.

¿ Cómo asegurarse de que no se nos tome desprevenido y de que tendrá siempre el control de la situación financiera?.

### *Presupuestos.*

*Emplear planes presupuestales.*

*Se refiere a todo el proceso de planeación, preparación, control, información y utilización del presupuesto, y a los procedimientos relativos. En términos más específicos, el plan presupuestal es un plan inclusivo de operación cuantificando de manera que se pueda dar a conocer con facilidad.*

*El presupuesto constituye un punto focal común para establecer la comunicación entre los miembros de la empresa, los cuales tienen por lo general antecedentes muy diversos. Como la mayoría de los presupuestos son pronósticos del futuro período de planeación, se basan en estimaciones y no podrán superar la capacidad de quienes llevan a cabo dichas estimaciones. Los cuales se clasifican de acuerdo a su función, como son:*

*En la actualidad las empresas agropecuarias sobre todo las pequeñas y medianas se debe de contar con un sistema administrativo que le permita mantenerse a niveles competitivos en mercados cada vez más difíciles.*

*El presupuesto es el cálculo anticipado de una obra y también de gastos de una empresa o colectividad. Aunque la disponibilidad de datos y técnicas para usar el presupuesto lo han colocado sobre las bases más científicas destacando su importancia como elemento de previsión y como elemento de dirección y control de la empresa. Dentro del sector ejidal los presupuestos han sido administrados con serias diferencias técnicas y pésimos resultados económicos, particularmente en el ejido ganadero.*

*Se plantea un presupuesto por programas y actividades y que es una técnica administrativa que ha tenido éxito en el sector público, pero que ha sido aplicable en forma modesta en las empresas agropecuarias. Se pretende con este presupuesto racionalizar la toma de decisiones en los sistemas administrativos, auxiliares y productivos de la empresa.*

*Cabe aclarar que debido a que el presupuesto por programas se aplica casi exclusivamente en el sector gubernamental. Para elaborar el presupuesto por programas es necesario definir los conceptos tradicionales del presupuesto. Se sabe que el presupuesto ha sido como el cálculo anticipado del costo de una obra y también de los gastos o ingresos. En el ámbito agropecuario se define como el resumen de la producción, precios, ingresos y gastos y la utilidad que se piensa obtener de un programa agropecuario.*

*El presupuesto es el medio de prever el futuro, siendo su propósito principal, ayudar a escoger varios planes agropecuarios alternativos a fin de estimar el ingreso que redituará cada uno de ellos. El presupuesto por programas es el*

*instrumento por medio del cual se coordina en forma específica los programas de actividades a realizar, sus objetivos y costo de ejecución y se formulan en base en las metas a realizar establecidas dentro de los planes a corto, mediano y largo plazo que integran el presupuesto.*

*Las ventajas que puede aportar el presupuesto por programas, son:*

- *El presupuesto logra la combinación y coordinación de los dos sub procesos: planeación y presupuestación de lo que lleva una mayor integración.*
- *Permite lograr fondos obtenidos con la relación que se persigue con ellos, combinando los recursos financieros, humanos y materiales con objetivos seleccionados.*
- *Tiende a mejorar la estimación de los costos basándose en una descripción detallada de las actividades y tareas, y no solo en recursos utilizados.*
- *Permite a los administradores llevar a cabo sus elecciones con base en su especificación clara y detallada de los productos finales y hacia un fin u objetivos.*
- *Es un instrumento para delegar mejor la autoridad y responsabilidad de los programas, actividades y tareas de las empresas.*
- *Se logra mayor control.*
- *La técnica proporciona un sistema de comunicación regularizado y cíclico.*
- *Finalmente al ser un sistema objetivo y claro que presenta un cuadro racional de optimización de recursos y consecución de metas, se convierte en un factor para facilitar el estudio de proyectos, agilizando más los créditos.*

**La estructura del presupuesto por programas:**

- *Define metas y objetivos.*
- *Definición y cuantificación de acciones concretas. Acciones con la que alcanzará las metas y los objetivos.*
- *Determinación de la unidad ejecutora. Es la unidad ejecutora en que recae la responsabilidad.*
- *Explicación del plan de acción.*
- *Determinación de los costos indirectos y directos.*
- *Se necesita precisar los costos fijos en términos de recursos humanos, materiales, y posteriormente el costo monetario de tales recursos. El costo indirecto aquel determinado por los gastos en insumos destinados a acciones destinadas a obtener el producto.*
- *Determinación de las fuentes de financiamiento y su cuantía. Conociendo las necesidades de recursos de todo tipo que el programa demanda. Es necesario conocer el origen de los fondos que utilizará.*

*El presupuesto de efectivo. Se utilizan para controlar los gastos de la empresa es el de efectivo. Se trata de un programa que relaciona las entradas de efectivo y los gastos también en el efectivo en los que la empresa incurrirá durante el periodo de planeación.*

*Finalidad del presupuesto de efectivo.*

*La finalidad del presupuesto de efectivo consiste en coordinar las fechas en que la empresa necesitará dinero en efectivo, señalando aquellas en que escaseará, con el fin de que se puedan tramitar préstamos con anticipación y sin presiones indebidas.*

*También permite a la empresa planear con anticipación para tener efectivo suficiente a la mano y aprovechar los descuentos en sus cuentas por pagar, pagar sus obligaciones a sus vencimientos, formular sus políticas de dividendos, programar el financiamiento de sus aumentos de capital y unificar el programa de producción durante el año para nivelar las costosas fluctuaciones de temporada.*

## *Controles financieros.*

*Una vez que se han trazado los planes de la empresa.*

*¿Cómo se puede asegurarse de que se llevarán a cabo?*

*¿Puede detectar constantemente los síntomas de problemas de imprevistos?*

*La respuesta radica en las técnicas de control financiero de que se disponen. Además de servir en la planeación y la información, los presupuestos y los estados financieros pueden ayudar a controlar y vigilar las operaciones. La forma más común del control es el análisis de razones para medir el comportamiento en áreas generales como es la liquidez de la empresa, su capacidad de pago a corto plazo, la rentabilidad, la capacidad de pago a largo plazo.*

*Las razones financieras constituyen un método para conocer hechos relevantes acerca de las operaciones y la situación financiera. Para que sea efectivo deben de ser evaluadas conjuntamente y no en forma individual. Asimismo, deberá tomarse en cuenta la tendencia que se ha mostrado en el tiempo. El de las razones financieras es de vital importancia en el conocimiento de la situación real que se presente, en virtud de que mide la interdependencia que existe entre diferentes partidas del Balance y Estado de resultados.*

*Aunque el número de razones financieras que se puede calcular es muy amplio, es conveniente determinar aquellas que tienen significado práctico y que ayudan los aspectos relevantes. Una razón es en sí misma puede ser poco significativa; siempre que se deba comparar con otra empresa.*

#### *Razones de la liquidez.*

*Los índices que se obtienen de estas razones miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo, es decir, aquellas con vencimientos a un año.*

*Se determina con la siguiente fórmula:*

*Liquidez = Activo circulante/ Pasivo Circulante.*

*Prueba del ácido. Esta prueba es una razón más rigorista que la anterior, debido a que elimina de los activos de pronta recuperación los inventarios; lo anterior en virtud que se requiere de un tiempo mayor para poder convertirlos en efectivo.*

*La siguiente fórmula:*

*Prueba del ácido = Activo Circulante- Inventario/ Pasivo Circulante*

*Capital de trabajo. Otra manera de medir la capacidad de pago de una empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo es mediante la determinación del capital de trabajo.*

*La fórmula es la siguiente:*

*Capital de trabajo = Activo Circulante – Pasivo Circulante.*

*El capital de trabajo debe guardar una relación directa con el volumen de operaciones de la empresa; a mayor nivel de operaciones del negocio, requerirá un capital de trabajo superior, y viceversa, a un menor nivel de operaciones sus requerimientos de capital de trabajo ( caja, clientes, inventarios) serán proporcionalmente menores.*

*Razones de endeudamiento.*

*La forma en que se encuentran financiados los activos de una empresa, se determina mediante las siguientes razones:*

*Pasivo Total / Activo Total.*

*Su resultado nos muestra la proporción de recursos ajenos o de terceros que se encuentran financiando los activos de la empresa.*

*Capital Contable / Activo Total.*

*Indica el porcentaje de recursos propios o de los accionistas, en los activos totales del negocio.*

*Todo negocio debe guardar un adecuado equilibrio entre los recursos aportados por los accionistas y los pasivos de terceros ajenos al negocio, procurando siempre que la proporción de recursos de los accionistas sea superior a los pasivos de negocio, que de otra manera, se corre el riesgo de adquirir más pasivos de los que la empresa puede razonablemente cubrir.*

*Razones de eficiencia y operación.*

*Las razones que conforman este grupo tienen un objetivo, medir el aprovechamiento de que sus activos está haciendo la empresa.*

*Rotación del activo total. Este índice refleja la eficiencia con la que están siendo utilizados los activos de la empresa para generar ventas. Indican las ventas que genera cada peso, que se encuentra invertido en el activo. Es una razón que hay que tratar de maximizar, ya que a mayor rotación del activo significa que un mejor aprovechamiento del mismo.*

*La fórmula siguiente, es:*

*Rotación del activo Total. = Ventas Netas / Activo Total.*

*Rotación de inventarios. Este índice nos indica el número de días que en promedio, el inventario permanece en la empresa, se calcula mediante la siguiente fórmula:*

*Rotación de inventario. = Inventario / Costo de Ventas. X día de estados de resultados.*

*Cabe señalar que la rotación se puede determinar para cada uno de los diferentes inventarios: materia primas, producción en proceso y productos terminados.*

*En la medida en que la empresa minimice el número de días que tienen en inventario, sin que ello genere un retraso en su producción y entrega oportuna a sus clientes, se considerará que el nivel de inventarios que mantiene es el más adecuado.*

*Rotación de cuentas por cobrar.*

*Indica el número de días que en promedio, la empresa tarda en recuperar los adeudos de clientes por ventas a crédito.*

*Rotación de cuentas por cobrar = Clientes / Ventas x número de días del estado de resultados.*

*Si el estado de resultados que se obtengan de esta razón es superior a los establecimientos de las políticas de crédito de la empresa significa que los clientes no están cumpliendo oportunamente con sus pagos, lo cual puede ocasionar problemas de liquidez. Si este es el caso, será necesario que se lleve a cabo una situación más cuidadosa sobre los clientes a quien se otorga el crédito, con el fin de evitar esta situación, reducir el plazo que normalmente se les otorga, y supervisar más estrechamente la cobranza.*

*Rotación de proveedores. El resultado que se obtiene nos indica el plazo promedio que los proveedores conceden a la empresa para que liquide sus cuentas por concepto de compras de materia prima e insumos.*

*La fórmula es la siguiente.*

*Rotación de proveedores = Proveedores / Costo de Ventas x No de días de estado de resultados.*

*En la medida de lo posible se debe aprovechar el plazo máximo que puedan otorgar los proveedores, sin que esto represente una carga financiera para la empresa y sin dejar cumplir en forma oportuna con sus pagos.*

*Ciclo Financiero. El ciclo financiero de una empresa comprende la adquisición de materias primas, su transformación de productos terminados, la realización de una venta, la documentación en su caso de cuentas por cobrar y la obtención de efectivo para reiniciar el ciclo nuevamente, o sea el tiempo que tarda en realizar su operación normal (compra, producción, venta y recuperación).*

*Materia Prima—Producción en proceso (ciclo productivo)---Producto terminado( terminación del ciclo productivo )---Ventas---Cuentas por cobrar---Efectivo.*

*Para su determinación se aplica la siguiente fórmula.*

*Rotación de cuentas por cobrar*

*(+) Rotación de inventarios.*

*(-) Rotación de proveedores.*

*= Ciclo financiero.*

*Naturalmente en tanto menor número de días lleve completar el ciclo financiero, la empresa logrará un mejor desempeño de sus recursos.*

*En la administración del ciclo financiero, se trata de reducir al máximo posible la inversión de cuentas por cobrar e inventarios sin que ello implique la pérdida de ventas, por no ofrecer financiamiento o no contar con existencias (materia prima o producto terminado).*

*Así mismo se trata de aprovechar al máximo los plazos concedidos voluntariamente por los proveedores, sin llegar al extremo de incurrir en mora, lo cual puede ocasionar que: no coticen los mejores precios, que dejen de considerar la empresa como empresa confiable, o bien surtan con retraso nuestros requerimientos de compra.*

#### **Rentabilidad.**

*Los índices que se incluyen en este apartado permiten medir la capacidad de una empresa para generar utilidades. Considerando que las utilidades permiten el desarrollo de una empresa, puede afirmarse que las razones de rentabilidad son una medida del éxito o fracaso de la administración del negocio.*

#### **Rentabilidad sobre las ventas**

*También se le conoce como índice de productividad; mide la relación entre las utilidades netas e ingresos por venta, la fórmula es la siguiente:*

**Utilidad Neta / Ventas Netas x 100**

*Cabe mencionar que la utilidad neta es el resultado de restar a la utilidad antes de impuestos el ISR y PTU correspondiente.*

*Utilidad de operación a ventas.*

*Debido a que la rentabilidad de un negocio (utilidades) se ve impactada por la utilización de recursos de terceros (pasivos), una forma alterna de medir la rentabilidad de la empresa, consiste en analizar la razón de:*

*Utilidad de operación/ Ventas netas x 100.*

*Rentabilidad sobre el activo. Este indicador permite conocer las ganancias que se obtienen con la relación de inversión en activos, es decir las utilidades que generan los recursos totales con los que cuenta el negocio, la fórmula es la siguiente:*

*Utilidad neta / Activo total x 100.*

*Rentabilidad sobre el capital*

*Este índice señala la rentabilidad de la inversión de los dueños en el negocio, la fórmula es la siguiente:*

*Utilidad neta/ Capital contable x 100.*

*En todos los casos la utilización de pasivos permite incrementar la rentabilidad de los recursos aportados por accionista. En tal circunstancia, podría llegar que una forma de maximizar la rentabilidad del capital contable consistirá en*

contratar tantos pasivos como sea posible. Sin embargo debe de reconocerse que a medida que la empresa contrae más obligaciones, existen mayores posibilidades de que no se generen recursos financieros para cubrir sus adeudos, situación que podría llevarla a la quiebra o insolvencia.

Se aconseja mantener un razonable equilibrio entre los recursos aportados por los socios y aquellos aportados por terceros (pasivo).

**Punto de equilibrio.** El punto de equilibrio es aquel nivel de operación en que la empresa no gana ni pierde, es decir donde sus ingresos son exactamente iguales a sus costos. Existen dos tipos de punto de equilibrio, el operativo y el financiero. El punto de equilibrio operativo permite determinar el nivel de ventas que es necesario registrar para cubrir los costos y gastos de operación, se obtiene con la siguiente fórmula:

$$P.E.O = \frac{\text{Costo fijo sin gastos financieros}}{\text{Costo de ventas sin depreciación} - 1 (-) \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Costo de ventas sin depreciación}}}$$

En donde:

**P E O** = Punto de equilibrio operativo.

**C F** = Costos fijos del periodo.

**C V** = Costos de ventas sin depreciación

**V** = Ventas Netas.

*Costos fijos son los que permanecen constantes, independientemente del nivel operación que este trabajando la empresa.*

*Punto de equilibrio financiero.*

*Es aquel nivel de operación en que la empresa genera ingresos suficientes para cubrir además de los egresos, los intereses derivados de préstamos obtenidos.*

*Se obtiene aplicando la fórmula siguiente:*

$$PEF = \frac{CF (+) \text{ Gastos Financieros}}{\text{Costo de ventas sin depreciación} - 1(-) \text{ Ventas netas}}$$

*Administración del capital de trabajo y de inventarios.*

*Efectivo y valores realizables. Son los dos componentes de la administración de efectivo de que se es responsable en la empresa. Corresponde cuidar que se mantengan los saldos de efectivo adecuados, así como procurar que la administración se lleve a cabo con menor costo posible.*

*Es el dinero de que se dispone, sea en caja o en saldos de las cuentas de cheques. La mayor parte del efectivo está en las cuentas de cheques que se*

*distinguen por no producir ningún rendimiento y por que permite el uso de inmediato de dinero.*

*Si los saldos de efectivo no producen interés, ¿por qué los mantiene la empresa?.*

*Son por transacción, de precaución y de especulación.*

*De transacción, se guardan con el fin de afrontar necesidades de rutina, como la compra de materia prima y el pago de sueldos, etc.*

*De precaución, para afrontar necesidades imprevistas ocasionadas por causas tales como aumento repentino de materias primas, y demora inesperada en el cobro de las cuentas.*

*De especulación. Permiten aprovechar las oportunidades que se pueden presentar fuera del curso normal de las operaciones.*

*Son valores realizables aquellos que se pueden convertir en efectivo con cierta rapidez, aunque no haya garantía de que los precios no fluctuaran haciendo que la empresa obtenga una utilidad o sufra una pérdida al efectuar la conversión. Se requiere tener valores realizables en primer lugar porque constituyen una alternativa para los saldos ociosos que no producen interés.*

*En segundo el uso inteligente de valores realizables puede producir efecto relativamente importante en las utilidades.*

*En tercer lugar son una forma atractiva para colocar algunas reservas destinadas a satisfacer necesidades de carácter precautorio o especulativo.*

*Se requiere minimizar los saldos de efectivo ociosos que no producen nada para la empresa; pero al mismo tiempo se debe considerar el efectivo para atender las necesidades previstas de la empresa. Los factores que se deben considerar a fin de determinar los saldos de efectivo que requieran, son la sincronización de entrada y salida de caja, los costos asociados con el déficit en las necesidades de efectivo, los costos asociados con el mantenimiento de un exceso de efectivo, los costos asociados con la conservación de saldos y valores realizables y las incertidumbres relativas.*

*Para sincronizar los flujos de efectivo habrá que examinar sus características; por ejemplo los patrones cíclicos y de temporada de las ventas, recuperación de cuentas por cobrar y la obtención de préstamos. Habrá que analizar asimismo las características de las salidas de caja; pago de sueldos, costo de materias primas, pago de intereses, el patrón de las cuentas por pagar, la amortización del pasivo y los impuestos.*

*Para determinar los costos asociados con un faltante en las necesidades de efectivo habrá que estudiar los costos de transacción de la obtención de efectivo, los costos de los préstamos, la pérdida de descuento por pronto pago y otras utilidades valiosas, el deterioro de la clasificación de crédito de la empresa y el incremento significativo de cargos bancarios. Para determinar el costo asociado con la conservación de efectivo ocioso se deberán examinar las oportunidades que la empresa haya perdido de obtener alguna utilidad si hubiera invertido esos recursos, particularmente los intereses perdidos por los valores realizables.*

*Consideraciones para determinar las necesidades de efectivo.*

*Los factores específicos que se deben de tomar en cuenta para determinar el saldo de efectivo que requieran son la sincronización de los flujos de efectivo exigen que se establezcan primero un horizonte de planeación de acuerdo con el cual se estimará las entradas y salidas, según se espera que ocurran en cada uno de los sub-periodos que comprenda el horizonte.*

*Costo de saldos insuficientes. Se puede tener un faltante en sus necesidades de efectivo, y el presupuesto de efectivo se diseña para ubicar las fechas en que se puede esperar un faltante. Estos se pueden presentar inesperadamente, pero se hayan o no previsto, todo faltante dará lugar a ciertos costos que dependerá de su importancia, duración y frecuencia, así como la forma en que se cubran.*

*Costo de los saldos excesivos. Demasiado efectivo significa que se ha desaprovechado las oportunidades de invertir esos recursos, aunque sea temporalmente, a una tasa de interés determinada.*

*La incertidumbre y la administración de efectivo. Ciertos flujos, como el pago de materiales de sueldos, pasivos, los desembolsos de capital planeados se pueden prever.*

*Determinación de las necesidades de efectivo. Determinar el saldo de efectivo óptimo se puede hacer a través de un presupuesto de efectivo y adviértase que no hay acumulaciones por ingreso o gastos devengados, cada partida es un ingreso o un gasto real en efectivo. Una vez que se estiman los ingresos y*

*los gastos totales del mes puede ver de inmediato si se va a presentar algún faltante.*

*Saldo de efectivo óptimo. Fundamentalmente se debe de minimizar el costo de mantener saldos, a través de:*

*Costos de saldos insuficientes. Este costo aumenta a medida que la empresa dejará con más frecuencia de cumplir con sus pagos y de mantener los saldos de compensación en el banco mientras más bajo sea el nivel de efectivo.*

*Técnicas para reducir las necesidades de efectivo.*

*Aceleración de cobranza. Cualquier método que acelera la cobranza, disminuye la necesidad de efectivo; como son: facturación inmediata, descuentos por pronto pago, procedimientos mecánicos, apartados postales, oficina regional de cobros.*

*Retraso de los desembolsos. Toda acción que pueda retrasar los pagos disminuye la necesidad de los saldos de efectivo, como son: la demora de pago, flotación (puede transcurrir varios días desde que se expide el cheque hasta el momento en que lo recibe el proveedor, lo deposita en el banco y este lo carga, la diferencia entre el saldo del banco y los saldos en libros, se le conoce como flotación), pago de sueldos menos frecuentes.*

*Valores realizables. Los valores realizables de entre los cuales puede elegir para invertir temporalmente los saldos de efectivo de efectivo que exceden al saldo óptimo.*

*A la empresa le gustaría destinar el menor capital disponible, ya que a la empresa no le conviene comprometer sus recursos en un inventario que resulte excesivo o que se mueva con lentitud, pero por otra parte es necesario cuidar que se mantengan los inventarios suficiente para asegurar el flujo de las operaciones de producción y venta.*

*¿Qué es exactamente el inventario?. Consiste en las existencias de productos que la empresa ofrece a la venta, así como los componentes que forman el producto.*

*En primer lugar, el inventario permite ganar tiempo, puesto que ni la producción ni la entrega pueden ser instantáneas, se debe contar con existencias del producto a los cuales se puede recurrir rápidamente para que la venta real no tenga que esperar hasta que termine el proceso de producción. En segundo lugar, el inventario permite hacer frente a la competencia.*

*¿Qué objeto persigue?.*

*Por una parte, se quiere minimizar la administración de inventario puesto que los recursos que no se destinan a ese fin se pueden invertir en otros proyectos aceptables, de otro modo no se podrían financiar.*

*Objetivos de la administración de inventarios.*

*Minimizar la inversión en los inventarios. La empresa podría no tener ninguno y proseguir sobre pedido.*

*Consideraciones para determinar el inventario óptimo.*

*El objetivo que consiste en minimizar la inversión de inventarios, se puede expresar cuales son los costos asociados que se deben de considerar.*

*Costo de pedir que son aquellos en que se incurre cada vez que se ordena el inventario, cuando se formula un pedido, ya sea un proveedor externo o al propio departamento de producción, se incurre en el costo formulando la orden que incluye los gastos secretariales, de papel, y contabilidad.*

*Costo de manejo. Van asociados fundamentalmente con el financiamiento, almacenamiento y conservación del inventario. Como es preciso protegerlo, pagando seguro contra incendio o robo y en algunas partes se paga impuesto por posesión de inventario.*

*Existencias de seguridad. La mayoría de las empresas deben de mantener ciertas existencias de seguridad, para hacer frente a una demanda mayor que la esperada.*

## *2.4. El Proceso Administrativo.*

*Es un proceso que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para un propósito dado.*

*La dirección de un organismo social y su efectividad de alcanzar los objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus dirigentes.*

*Es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.*

*El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.*

*Funciones de la Administración Agropecuaria. Consiste en ver que las actividades de una empresa produzcan los resultados que se fijaron en la planeación, el administrador es el elemento principal que debe tomar decisiones y es el responsable de la política de trabajo, de la supervisión u orientación para que dichas decisiones se efectúen.*

*Puede decirse que una actividad ha avanzado cuando administrativamente logra los resultados deseados.*

*Avances y logros de la administración empresarial.*

*Avances y logros en el sentido económico comercial y social.*

### ● 2.4.1 Planeación.

*Consiste en pensar, juzgar, y decidir, sobre las demás funciones de la administración. Siempre que haya alternativas existirá la oportunidad de ejercer la planeación ¿Qué se va hacer?.*

*Objetivos. Los objetivos de carácter administrativos son los fines que se persiguen dentro de la actividad agrícola y ganadera, que requieren de un campo de acción.*

*Si un agricultor tiene una meta, como la de elevar determinado porcentaje de su producción, los factores que tendrá que resolver, será la buena utilización y la del desperdicio del recurso agua, uso adecuado de las semillas, fertilizantes y otra operación agrícola previamente programadas.*

*En la planeación agropecuaria es indispensable fijar los objetivos para las áreas de producción, desde el establecimiento de equipos infraestructura, maquinaria, hasta iniciar la producción y alcanzar en forma definida los niveles deseados. En general la planeación debe de considerar una serie de objetivos inherentes al desarrollo de la creación o desarrollo de toda explotación.*

*Es importante que al elaborar los objetivos se toma en consideración lo siguiente:*

*Definir con claridad, de preferencia cuantificados y susceptibles de ser medidos.*

*Que sean realistas y que para alcanzarse con un cierto grado de dificultad.*

*Que sean entendibles por ser específicos y conocidos o identificados por todas las personas que intervengan en la planeación de la explotación.*

*Ejemplo: Explotación de ganado porcino.*

*Objetivo General: Vender lechones al destete.*

*Objetivo Especifico: Analizar las condiciones de higiene de doce cerdas en participación durante todo el año.*

*Objetivo de Grupo: Prever alimento durante todo el tiempo requerido.*

*Objetivo de Unidad: Identificar los primeros cuidados para reducir el porcentaje de la mortalidad de los lechones.*

*Previsión. Sinónimo de planeación, la elaboración y diseño de pronóstico que orienten de la mejor manera el futuro de la empresa y su proceso de producción*

*Políticas. Se establecen las reglas del juego y se ponen las cartas sobre la mesa, es decir se aclaran las normas generales de conducta y disciplina con las que se va a dirigir y conducir el elemento humano y a través de las normas promover las conductas que deben inducirse para establecer con claridad el concepto de disciplina empresarial*

*Es necesario establecer los objetivos para cada una de las actividades que conforman el círculo productivo de la explotación, sin embargo para cada objetivo debe delimitarse las políticas que permitan el cumplimiento de un orden disciplinario.*

*Ejemplo:*

*Producir 2000 litros para ordeña en condiciones higiénicas y con niveles normales de calidad.*

*Diseño de horarios de trabajo en los tiempos de ordeña.*

*Discusión y análisis de la conducta deseable del trabajador dentro del área de trabajo.*

*Condiciones higiénicas que deben establecerse para el trabajador y el operador de la maquinaria al momento de la ordeña.*

*Llevar un control por escrito de cada maquinaria y equipo auxiliar, considerando la fecha de compra, capacidad, años de utilidad, requisitos de mantenimiento.*

*El desarrollo de una planeación agropecuaria correcta señala las políticas por áreas de producción de manera coordinada con el estudio de mercado, el estudio técnico e ingeniería del proyecto, además del estudio financiero.*

*Programas. La programación es un método sistemático que determina, si no es posible el plan perfecto, si el más conveniente y económico, mediante el cual se logre la maximización de ingresos. (O la minimización de costos.)*

*Señalar claramente cada una de las actividades que conforman el proceso de producción.*

*Diseñar objetivos para cada una de las etapas productivas de la granja.*

*Determinar los pasos en secuencia dentro del proceso de producción relacionado con el manejo, higiene, medicinas preventivas, alimentación, sanidad.*

*Fijar el tiempo requerido para cada actividad que se realiza.*

*Detectar los recursos humanos, materiales y animales indispensables para cada actividad.*

*Todo programa es una acción planeada y diseñada para alcanzar un objetivo predeterminado y varía en razón del tipo y estructura de las actividades agrícolas y ganaderas. En esencia, esta actividad pretende obtener y diseñar una visión integral del futuro desarrollo de toda explotación con el objeto de establecer unos sistemas de metas de producción coherentes y compatibles con el ciclo productivo de la actividad agrícola y especie animal de que se trate.*

*Procedimientos. Son los planes que señalan el criterio y el modo de actuar en forma precisa y detallada que las políticas. Mediante el procedimiento debe*

*lograrse una secuela lógica de actividades y su interrelación y proporcionará los detalles para que los planes y programas fructifiquen y puedan calcularse en forma completa la edificación administrativa de toda explotación.*

*Toda la planeación agropecuaria generalmente exigen los siguientes procedimientos:*

#### *Estudio de mercado.*

*Consiste en estimar la cuantía de productos agrícolas de una empresa rural que se puede ofrecer a la comunidad regional. Esta cuantía se calculará porque representa la oferta y la demanda del proyecto, y especificará para un periodo convencional (mes, trimestre, semestre, año) dado que la magnitud de la demanda variará en general con los precios.*

#### *Ingeniería del proyecto y estudio técnico.*

*Lo anterior se refiere a la parte de los procedimientos que se relacionan con la fase técnica, es decir, con la participación de profesionales agropecuarios en las etapas de estudio y análisis de la instalación, inicio, funcionamiento y mantenimiento del proyecto en etapa de desarrollo.*

*A continuación se citan algunos aspectos básicos que señalan los tipos de problemas que surgen en la fase técnica del proyecto:*

*Ensayos e investigaciones preliminares o iniciales. Debe abarcar cuestiones de naturaleza variable, análisis del tipo de suelo del terreno donde se ha decidido edificar la explotación tanto para construcciones como para la*

*implantación de cultivos, recursos naturales con los que se cuenta, índices de agotadero, enfermedades agrícolas.*

*Adaptación y descripción del proceso de producción. En el caso de empresas agropecuarias, la descripción de dicho proceso facilita la programación mediante el diseño de esquemas simples o diagramas de circulación que contribuye a lograr una mejor selección de las operaciones que se desarrollarán.*

*Selección y especificación de equipos y unidades animales.*

*1. Elección del equipo para especificar propuesta.*

*2. Selección animal entre distintos recursos a fin de promover las mejores decisiones.*

*Distribución de edificios, locales y corrales en el terreno. El proyecto de ingeniería debe incluir las estimaciones relativas al tamaño y características de las instalaciones pecuarias necesarias para el proceso productivo, así como la manera más conveniente de distribución y/o aprovechamiento de acuerdo con el mecanismo que se debe observar en la empresa agropecuaria, favoreciendo la circulación de recursos humanos.*

*Distribución del equipo, maquinaria y recursos materiales en puntos diversos de la explotación. La eficiencia de toda actividad agrícola y ganadera depende en gran medida de la disposición ágil y dinámica de cada recurso, pues esto redundará en el ámbito económico del proceso productivo.*

*Rendimientos. Una vez decidido el tipo de producción es conveniente calcular la cuantía de cada uno de los insumos que determinará el plan de trabajo, tanto en el aprovechamiento físico de la infraestructura como de su funcionamiento.*

*Programa de trabajo. Establece el ordenamiento de las actividades con los empleados.*

*Estudio financiero.*

*La decisión de llevar adelante un proyecto significa asignar una cantidad de recursos varios para su realización, mismos, que se pueden reunir en dos grupos:*

*Los que requieren la instalación del proyecto agrícola-ganadero, para iniciar la producción.*

#### ● *2.4.2. Organización.*

*La organización implica agrupar las actividades de la empresa y la de los empleados, para lograr una estructura óptima de todos los recursos. Permite el equilibrio al establecer una relación entre el trabajo y el personal que debe ejecutarlo.*

*La organización en la empresa agropecuaria es la reunión equilibrada de todos los recursos y debe de ser adaptada al tipo de empleados que se requieren para su manejo correcto y debe unir siempre a las personas implicadas en la empresa por medio de tareas interrelacionadas. Es además, un concepto de naturaleza jurídica, ya que toda empresa implica la creación de un orden legal en todo grupo humano.*

*Organizar es coordinar los recursos humanos con los recursos materiales hacia un objetivo común. Se divide en cuatro puntos fundamentales:*

*División de trabajo. Esta actividad consiste de la estructuración formal de un organograma que debe incluir a su vez el organigrama estructural de la empresa y su correspondiente funciograma. La división de trabajo es necesaria en la empresa agropecuaria. El propósito fundamental de esta actividad es facilitar el establecimiento de la organización y la adecuada integración de todos los recursos, lo cual permite al administrador tener una visión global de los elementos con que cuenta. Así mismo el propósito que se persigue es establecer una relación jurídica entre los empleados y/o trabajadores y su trabajo, así como especificar claramente quién dará las ordenes para mejor desempeño de las actividades.*

*Otra de las ventajas es aprovechar la repetición constante y rutinaria de un trabajo con el fin de lograr la especialización laboral y alcanzar los niveles de eficiencia.*

*Generalmente en la empresa agropecuaria no se tienen establecidos los cuadros organizativos en forma completa, debido probablemente a la poca complejidad de los mismos; sin embargo, que cuando se incorpora un nuevo empleado se requiera de mucho más tiempo para que pueda adaptarse al trabajo debido a la falta de conocimiento acerca de las actividades que son de su responsabilidad directa.*

*Los organigramas representan el aspecto técnico de todas las explotaciones y delimitan la estructura formal de manera esquemática, sobre las relaciones de autoridad-responsabilidad.*

*Definición de la responsabilidad. Esta actividad o subfunción de la organización esta estrecha relacionada con la delegación de autoridad; ambas establecen la conducta de responsabilidad directa del propietario.*

*La responsabilidad es la obligación de un individuo para cumplir con las responsabilidades asignadas, poniendo en ellas su mejor esfuerzo y entusiasmo.*

*Es necesario que dentro de la estructura organizacional se le asignen a cada empleado sus atribuciones y obligaciones, e indicarle de manera clara lo que se espera de él en el desempeño de un trabajo específico. Como en cualquier tipo de empresa, en la agrícola-ganadera la responsabilidad suele ser continua ya que los ciclos productivos vegetal o animal requieren de especial cuidado desde el inicio hasta el término de la producción, por lo que la negligencia, retardo o descuido de algún empleado puede provocar pérdidas económicas, constituyéndose en prueba palpable de una inadecuada organización.*

*Delegación de autoridad. Esta actividad administra una de las acciones más difíciles de llevar a cabo; la experiencia de muchos administradores y encargados, así como lo demuestra. No obstante su grado de dificultad debe ponerse especial énfasis en la cuidadosa y hábil jerarquización de la autoridad en los distintos niveles de la explotación, sobre todo en el caso de empresas agrícolas y ganaderas, ya que muchas son de carácter familiar y por lo general los vínculos naturales fácilmente llegan a alterar o modificar los niveles de autoridad.*

*La autoridad es la condicionante de las acciones de los subordinados para que alcancen el nivel de eficiencia deseado. En la mayoría de las*

*explotaciones agropecuarias es necesario crear una división de actividades por el área de trabajo y, en consecuencia, delegar funciones a favor de los encargados o responsables de cada una de ellas para que puedan dirigir las unidades que le correspondan.*

*Delegar significa lograr el objetivo planeado con anterioridad, y así, representa una necesidad siempre que una persona deba confiar en otra para lograr el objetivo planeado con anterioridad.*

*Delegar no significa renunciar o ceder autoridad, sino concesión de autoridad sobre una persona para que ésta a su vez dirija a un grupo de personas con orden ya establecido.*

*En las explotaciones agropecuarias, el administrador o encargado del rancho frecuentemente omite delegar su autoridad, generando problemas que a mediano plazo se toman graves. Como son los siguientes:*

- La tendencia natural del ser humano a tratar de hacer las cosas por sí mismo. A este respecto, debe recordarse que las responsabilidades van unida a la autoridad, y quien no delega tiene toda la autoridad, pero toda la responsabilidad.*
- Temor a mostrar deficiencias. La delegación de autoridad puede, en algunos casos, revelar fallas en el administrador; los malos o inadecuados procedimientos de operación, métodos o prácticas salen a la luz con facilidad.*
- La aceptación inconsciente o subconsciente del hombre-equipo, del hombre indispensable.*

- *No aceptar riesgos económicamente calculados retarda siempre la delegación eficaz de la autoridad.*

*Se señalan algunos conceptos para delegar autoridad:*

- *Lograr que el empleado que reciba la autoridad se sienta seguro siempre y tenga comunicación directa entre el administrador general.*
- *Fomentar de manera muy profesional una convicción profunda en la delegación.*
- *Enlazar correctamente los objetivos con la función de autoridad.*
- *Establecer un clima de trabajo sin limitantes, temores, y frustraciones.*
- *Favorecer y apoyar en lo posible la iniciativa personal de quienes los distintos niveles de autoridad.*
- *Elegir con prudencia a quienes va a ejercer la autoridad, basándose en los antecedentes e historia de los prospectos, en poder de la empresa.*

*En la administración agropecuaria la actividad coordinadora es indispensable en la organización, ya que promueve que los individuos que forman la empresa alcancen el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento de los recursos materiales.*

*Integración. Consiste en reunir las partes de una actividad para dar existencia al todo. Es sinónimo de acción, de reunir a las personas para edificar la explotación desde el punto de vista material, y alcanzar las metas diseñadas en la planeación, aprovechar los cuadros organizados y preparar la acción directriz del administrador. Se distinguen dos tipos de integración:*

- *a)Material. Se refiere a la adquisición y la conservación de los recursos económicos y materiales necesarios para la operación de la empresa.*
- *b)Humana. Es relativa a la contratación, incorporación y desarrollo del personal, sea de carácter ejecutivo, o técnico.*

*En cuanto al estudio relativo a la empresa agropecuaria, por razón natural la integración agrícola se encuentra incluida en la integración material, y en el caso de la actividad ganadera se incluye en la existencia de la integración animal o pecuaria, que corresponde al tipo de actividad que señale y favorezca la incorporación, producción y conservación de unidades animales.*

*La integración se divide en cuatro actividades, subfunciones o acciones:*

- *Reunir los esfuerzos para alcanzar la eficiencia de la explotación.*
- *Orientar inquietudes a favor del desarrollo empresarial.*
- *Seleccionar personal y recursos adecuados.*
- *Coordinación integradora, que consiste en la articulación del todo.*

*Reunir. (conjuntar)*

*La integración es, además, la materialización de lo planeado y organizado y requiere, como ya se señaló, de los equipos de trabajo que auxilien al administrador agropecuario para hacerle la información necesaria y tomas las mejores decisiones sobre actividades fundamentales de la empresa.*

*Orientar.*

*Abarca la conducta que debe observar el administrador agropecuario respecto a las interrelaciones personales de los empleados y trabajadores con el fin de alcanzar las inquietudes y observaciones a favor del desarrollo empresarial. La orientación constituye una preparación para el ejercicio dinámico de la función directiva.*

*Una vez que se han seleccionado los recursos humanos es necesario orientar su actividad para que sea productiva desde el principio, es decir la inversión de tiempo que ocasiona la capacitación laboral.*

*Generalmente la mano de obra no calificada es el recurso común en administración agropecuaria, y a través de ella se aplica la tecnología; por ello, es necesario reintentar la importancia de la capacitación continua aunque ésta se desarrolle a un nivel modesto.*

*Seleccionar.*

*Indica escoger los elementos humanos y materiales, y, además en el caso de la empresa ganadera, los recursos animales para asegurar y lograra de mera óptima los objetivos inicialmente plasmados y ya decididos; el criterio selectivo irá determinándolo la adecuada organización en la estructura y la formación de los cuadros, los cuales se renovararán cuando convengan los intereses de la empresa.*

*Las labores que se desarrollan en una explotación agropecuaria deberán ser realizadas por el mejor candidato que haya sido seleccionado, estableciendo una serie de parámetros selectivos de acuerdo con los recursos de cada empresa, tales como: experiencia del empleado, edad, escolaridad,*

*recomendaciones etc. Cada selección debe darse en todos los elementos que conforman el proceso de integración material.*

*Algunos de los datos útiles para la contratación de empleados y trabajadores son:*

- *Explotaciones que se dedican a la misma actividad.*
- *Ejidos y pequeñas propiedades circunvecinas.*
- *Anuncios de tipo comercial. (Periódicos, revistas).*

*Recomendaciones personales al nivel local y regional.*

- *Coordinación integrada. Abarca la formación de trabajo con el objeto de que el desarrollo estructural sea congruente con los elementos humanos, sus herramientas y áreas de trabajo.*

### • *2.4.3. Dirección.*

*Se dedica a la ejecución diaria de actividades detalladas. Esta actividad significa trabajar directamente con las personas que colaboran con la explotación y despertar y mantener en ellas el entusiasmo hasta lograr el cumplimiento de los objetivos, fines y metas.*

*La dirección es la acción en su mejor manifestación de la conducta humana. El administrador busca el bien común respetando los intereses de la empresa; debe concentrarse en lo que las personas hacen, cómo actúan, interrelaciones y saber la respuesta en ciertas situaciones.*

*La dirección de una empresa agropecuaria es un desafío al esfuerzo humano, en el reto administrativo de saber convencer para trabajar mejor. En ella se manifiesta la posición fisiológica y la convicción ideológica de la persona que dirige, por lo que es una actividad difícil de ser evaluada o calificada, sobretudo en el medio agropecuario debido a las múltiples influencias educacionales, culturales, religiosas, y geográficas que se manifiestan en el medio rural mexicano.*

*En la administración agropecuaria, la dirección es la actividad en la cual una persona actúa de manera directa sobre los trabajadores para que laboren juntos voluntariamente. Dirigir significa que una persona (el director) influya de manera favorable en su grupo o grupo de trabajo.*

*La dirección es la fuerza activa de toda una actividad administrativa condicionada por el medio ambiente en que opere el director y su equipo de trabajo pero siempre dentro de una acción dinámica. Las interrelaciones que surjan en éste ámbito dependerá del comportamiento de cada una de las personas implicadas, del conocimiento que se tengan de los problemas y del grado de solución del mismo.*

*Los elementos o subfunciones de la dirección son:*

- *Guiar.*
- *Supervisar.*
- *Motivar.*
- *Incentivar.*
- *Coordinación Directiva.*

*Guiar. Independientemente de su significado literal o semántico, cada administrador tiene su propio concepto de acuerdo su personal educación, valores morales, etc., lo importante es que se sepa guiar a sus colaboradores hacia la meta trazada, teniendo en cuenta que el ser humano es el recurso más importante de toda empresa agropecuaria.*

*Es conducir a los empleados de tal manera que se logren los objetivos, guiar al personal involucrado a desempeñar las tareas en forma satisfactorias, convenciendo a cada trabajador que su actividad es importante por el tiempo y secuencia en que se debe guiar y porque forma parte de los objetivos específicos de la granja o rancho.*

*Se requiere para la acción de guiar que el administrador intercambie y dirija, cuidadosamente hechos, datos, ideas experiencias y antecedentes, procurando que su actividad sea la más sencilla posible, sin poses o actitudes sofisticadas.*

*Supervisar. Su función es encaminar a los empleados a laborar con amplio espíritu de cooperación, respetando el principio de individualidad. Consiste en saber en saber dirigir los esfuerzos de los empleados y hacer un adecuado uso de recursos para cumplir con el rendimiento en el trabajo estipulado.*

*La supervisión es un vínculo de comunicación en la administración agropecuaria, ya que permite:*

- *El conocimiento y análisis de las actitudes (subjetivos) del personal.*
- *Destacar los errores y seleccionar las políticas que deberán seguirse.*

- *Simplifica el trabajo.*
- *Mantener información oportuna.*
- *Intercambiar experiencias con los empleados.*

*Motivar. Representa una influencia o impulso positivo sobre el empleado para inspirarle confianza en su trabajo. La utilización de motivación corresponde al tipo de empleados y trabajadores que se tengan y al criterio del administrador.*

*Incentivar. Es una recompensa a la eficiencia demostrada en los servicios o labores prestados a la explotación; su objetivo es que el empleado continúe perfeccionando su trabajo, contribuyendo con ello al desarrollo empresarial.*

*Los incentivos más frecuentes en el medio rural son:*

- *Económico, monetario y de beneficio directo, caracterizado porque cubre necesidades inmediatas y se otorga cuando se superan las metas establecidas.*
- *De seguridad social, seguro de vida, estimación, confianza, respeto mutuo, salario equitativo, gratificación anual, etc.*
- *De reconocimiento personal a la labor desempeñada, no siempre aunada al beneficio económico.*

*Coordinación directiva. Presenta la función administrativa para asegurar que las operaciones dirigidas para alcanzar la meta de la empresa no se empalmen ni se efectúen de manera desordenada o en el mismo período que otra actividad.*

*Es una función administrativa que interrelaciona al elemento humano con los diversos recursos, materiales e insumos con el objeto de que operen de manera armónica dentro de la empresa.*

*El administrador debe hacer un estudio adecuado de las actividades rutinarias y especializadas de la empresa, así como conocer la producción o el rendimiento promedio de dichas actividades para poder evaluar el rendimiento de los trabajadores y poder fijar metas de producción reales y así implantar una política motivacional justa, con incentivos adecuados al igual que las sanciones, de las cuales deben ser oportunas y plenamente justificadas.*

*En conclusión, la mejor forma de llevar una política motivacional adecuada en la empresa agropecuaria consiste en los siguientes factores:*

- *Conocer el elemento humano de que se dispone (necesidades, nivel de vida, cultura y educación, preparación, etc.).*
- *Conocer los estándares de producción aceptables, o en su defecto los que normalmente se producen en la empresa, ya que será el punto de partida de las metas que en un futuro se fijen en la empresa.*
- *Fijar metas y objetivos reales, es decir que sean alcanzables con los recursos con los que se cuentan.*
- *Capacita adecuadamente y oportunamente al personal que lo requiera.*
- *Implantar una política motivacional que realmente despierte el entusiasmo de los trabajadores. En esta política los incentivos económicos, dada la grave situación que se padece en medio agrícola, son una valiosa herramienta que si va bien dirigida aumentará considerablemente la probabilidad de éxito y los niveles de eficiencia laborales.*

- *Fijar una serie de sanciones y castigos de manera justa y adecuada, para que los trabajadores los acepten como tal y enmienden sus errores en bien de la empresa, evitando al máximo las injusticias.*

*Desde luego que las circunstancias y situaciones varían en el medio rural no sólo por las distintas regiones geográficas, sino además por las características propias en las distintas formas de tenencia de la tierra, la cultura, la cultura y la educación tan diversas de los responsables de tomar las decisiones administrativas.*

*Así mismo se ha observado en diversas regiones del país la resistencia de los productores para adoptar diversas formas de motivación, debido a viejos métodos administrativos implantados que no permiten calcular con exactitud los parámetros de producción agrícola-ganadera, o bien la desconfianza de los propietarios y/o administradores.*

#### ● 2.4.4. Control.

*Corregir y medir los resultados. Consiste en analizar los resultados analizados para comprobar que los planes que se llevaron a cabo en la forma prevista.*

*Esta función no representa una restricción o limitación sino una comparación de los resultados obtenidos con los objetivos planeados. El diseño y la aplicación de las herramientas de control guardan estrecha relación con la planeación y la presupuestación.*

*El control tiene por objeto señalar las fallas y errores con el fin de que puedan reparar y evitar su repetición. Uno de los aspectos más importantes del control es que el administrador obtenga un informe completo de toda y cada una de las actividades y determinar con exactitud en que situación se encuentra la empresa para mejorar su administración en el siguiente ciclo productivo.*

*Esta función incluye la vigilancia y dinámica de una o varias actividades para mantenerla dentro de los límites establecidos, con el fin de evitar pérdidas y subutilización de recursos.*

*Gran parte de las explotaciones rurales agrícolas y ganaderas de América Latina en general, y de México en particular, carecen de sistemas de control para determinar correctamente los ingresos, egresos, inversiones y actividades de explotación, tal vez para la localización de éstas, lo que dificulta alimentar los registros de control; otras veces es debido a la falta de interés o iniciativa personal del mismo propietario, o bien por la escasa importancia que en algunas regiones se da al uso de recursos administrativos.*

*El desarrollo presente y futuro de la agricultura y la ganadería de la mayoría de los países iberoamericanos depende de la solvencia de los productores para invertir o reinvertir.*

*La captación de datos e información económica da una visión real de la ubicación empresarial y con ella se estructura la historia de la granja o rancho, necesaria para la toma de futuras decisiones.*

*Las actividades en que se debe ejercer control se pueden agrupar en los siguientes grupos:*

- *Grupo A. Actividades de tipo operativo, o sea las realizadas por empleados y que favorecen el desarrollo de la empresa.*
- *Grupo B. Actividades de índole financiera, representadas por todo tipo de registro y ordenamiento de la información económica de las transacciones practicadas.*

*Para establecer una herramienta de control es necesario:*

- *Determinar desde el principio lo que se desea examinar con base en el proceso de producción agropecuario seleccionado.*
- *Identificar claramente los objetivos establecidos en la planeación y desarrollo en las subsecuentes funciones, analizando si la explotación funciona correctamente.*
- *Seleccionar y perfeccionar las actividades operativas financieras*

*El control abarca varias actividades dentro de la administración:*

- *La administración debe determinar los resultados obtenidos.*
- *La administración debe valorarlos.*
- *La administración debe corregir las desviaciones de los planes.*

*Cuando se estructura adecuadamente el control se puede:*

- *Evitar actos que no hayan sido autorizados.*
- *Predecir tenencias y posibles resultados.*

- *Ayudar a la administración a valorar la eficiencia de los empleados y a la eficacia de los recursos de la empresa en conjunto.*

*El control se divide en cinco etapas:*

- *Comprobar*
- *Determinar*
- *Valorar.*
- *Corregir.*
- *Evitar.*

*Comprobar. Permite al administrador verificar los planes que se llevaron a cabo en la forma prevista en la planeación.*

*Determinar. Toda evaluación tiene que observar la justificación de las acciones que fueros autorizadas.*

*Valorar. El administrador agropecuario debe apoyarse en esta subfunción para afrontar tendencias y posibles resultados de cualquier nivel que se susciten. Valorar significa efectuar la medición de cada actividad bajo la responsabilidad directa del administrador y de su equipo de trabajo.*

*Corregir. Significa saber confrontar los planes con los resultados manejando datos fidedignos.*

*Evitar. Orienta al administrador acerca de las desviaciones o fallas en el desarrollo de las funciones administrativas y le ayuda a preparar nuevas alternativas para la futura planeación.*

## *2.5. Características y cualidades del administrador agropecuario.*

### *2.5.1. Características.*

*Actitud. Es la manera independiente que tiene que asentir e interpretar la situación particular. Alcanza sus actividades cuando son positivas evitando las actividades negativas, como la de creer que no puede alcanzar un objetivo, una meta, un fin.*

*Ejecución. El ejecutar formalmente un trabajo puede contribuir en mucho para obtener el entusiasmo de colaboradores y la disposición para alcanzar el mejor esfuerzo.*

*Para lograr una buena ejecución se consideran los siguientes puntos:*

- Hacer que las personas se sientan importantes. El reconocimiento de su trabajo. Les gusta que les pidan opiniones y ser considerados como personas necesarias de la empresa.*

- *Reconocer las diferencias individuales. Hay diferencias psicológicas y sociológicas entre las personas, ya que las metas y los deseos no estimulan de igual manera a los empleados.*
- *Practica de la administración participativa. A los empleados les agrada ser consultados sobre cambios que puedan afectarles.*
- *Reconocer que la mayoría de la gente merece un trabajo justo.*
- *Saber escuchar.*
- *Evitar discusiones innecesarias.*
- *Intentar conocer los sentimientos de los demás.*
- *Emplear preguntas para persuadir.*
- *Proporcionar supervisión efectiva.*

*Capacidad intelectual. El principal papel del administrador es tomar o ayudar a tomar decisiones y las de mayor importancia deben tomarse después de un cuidadoso análisis. Se debe tener capacidad para determinar cuales acciones ayudarán a lograr los objetivos.*

*Motivación personal. El deseo de administrar es subjetivo, adquirido aun individuo se manifiesta en diversas formas, tales como persistencia, voluntad de trabajar, tenacidad y entusiasmo.*

*La iniciativa. Para lograr nuevos conocimientos, la cantidad de conocimientos técnicos y económicos y luego dejar de aprender, en esta época hay rápidos y novedosos cambios.*

*La habilidad para enseñar. Que es uno de los mejores medios para hacer que la gente prograse y ponerle al tanto de determinados objetivos.*

*Sentido social. Cada administrador debe entender a la gente y comprender sus limitaciones y su fortaleza. Debe tener habilidad de trabajar con la gente y conducirla para que conquiste de buena fe su confianza.*

*Desempeño en la obtención de resultados. Durante la evaluación debe consistir en que grado el administrador agropecuario comprende y ejecuta sus funciones de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar con el fin de fijar criterios de dicha evaluación.*

*Energía. Se necesita gran capacidad para desempeñar gran variedad de actividades, para lo cual se sugiere energía mental y física.*

*Seguridad. Debe de ser libre de prejuicios, congruente en sus actos y saber llevar sus impulsos, así como respetar la actividad y ser comprensivo con empleados y trabajadores.*

### ● 2.5.2. *Cualidades.*

*Son las mismas que las de los demás individuos, con la diferencia que deben poseer dichas autoridades en alto grado.*

*Las funciones del administrador rural a considerar son: La competencia (calidad técnica), la habilidad social y la destreza dialéctica (capacidad de persuasión).*

*Existen cualidades que diferencian al administrador, son:*

- *Cualidades específicas. Son las relativas a la habilidad y a la calidad como profesional en el área agrícola y ganadera aunado con su capacidad administrativa.*
- *Cualidades generales. Son requeridas como los dirigentes en una empresa rural, como habilidad dialéctica y arte de inspirar confianza.*

*Lo que motiva al administrador hacia el éxito es la necesidad de realización, el deseo de hacer algo mejor o de manejar más eficiente de lo que antes hubiera hecho.*

*Un buen administrador es aquel que ayuda a sus empleados a sentirse capaces y responsables, que les recompensa debidamente su desempeño.*

*Fomenta un espíritu de trabajo en equipo con sus trabajadores.*

*Liderazgo. La habilidad de dirigir a la gente; es altamente apreciada y puede inducirse como el arte de inducir a los empleados a cumplir con sus tareas con celo y confianza.*

*Fungir como líder, es guiar, conducir, dirigir y anteceder a un grupo, el que identifica al líder como parte de dicho grupo y lo distingue de él. La función de liderazgo consiste en crear las circunstancias ambientales propicias para motivar y dar la oportunidad a los empleados de contar con una explotación agropecuaria que pueda desarrollarse en el cumplimiento de sus objetivos.*

*Las técnicas de liderazgo que se deben asumir dicha actitud de acuerdo con la situación que se presente, son las siguientes:*

- *La técnica autocrática. El administrador se apoya en sus empleados, tratando de lograr un alto grado de eficiencia y producción. Básicamente es el tipo unidireccional que dice así se hace y se caracteriza por controles rígidos, cerrados e inflexibles.*
- *La técnica democrática. La administración participativa y dirigida. Se solicita el consejo y la recomendación mayoritaria de todos sus empleados a fin de considerar las fuentes a juicio más relevantes.*
- *La técnica de rienda libre o patronal. Cuando el administrador cede prácticamente su autoridad en las tomas de decisiones. Se caracteriza por la particular atención que presenta a la comunidad y bienestar de los empleados a quien protege y guía pero que no fomenta la independencia ni su confianza propia.*

#### *Principios de dirección.*

*Principios del objetivo direccional. Cuando más efectivo sea el proceso de dirigir, mayor será la contribución de empleados para alcanzar las metas.*

*Principio de unidad de mando. Cuando más sean las relaciones de información de un empleado al administrador agropecuario, menor será el problema de conflicto de instrucciones y mayor la responsabilidad personal con respecto a los resultados.*

*Principio de la supervisión directa. Cuando más personal y en forma más directa sea el contacto con este, más efectiva será su dirección.*

*Principio de liderazgo. Puesto que las personas tienden a seguir a aquellos quienes ven en forma de satisfacer sus metas personales lo que estimulan a*

*sus empleados al llevar sus actividades administrativas, será efectivo como líder.*

*Habilidad para comunicar. En la sociedad moderna es casi imposible vivir y trabajar sin tener contacto o relaciones sociales y de trabajo con otras personas. Es importante que el administrador debe de tener habilidad de comunicar sus ideas, decisiones, planes, metas y los resultados esperados a otras personas.*

*Integridad. Se necesita un administrador sano y digno de confianza que ejercite actitud considerable y sea responsable de las acciones que puedan corresponder a la empresa.*

*Cualidades de mando.*

*Trabajar en colaboración con otros y formar un grupo de trabajo.*

*Confiar y delegar autoridad. El administrador debe saber las cualidades y limitaciones propias de cada uno de ellos a fin de delegar funciones y hacerlos responsables de cada una de las acciones encaminadas.*

*Cualidades de acción. Ser competentes en diversas áreas profesionales y lo suficientemente experto en cada una de ellas. Estar dispuesto a enfrentar cualquier problema. Estar dispuesto a tomar decisiones. Aceptar responsabilidades de acciones emprendidas.*

*Cualidades de pensamiento. Abordar las situaciones en forma analítica. Pensar de manera constructiva basándose de toda la información. Percibir la naturaleza concreta de situaciones.*

*Don de mando. Es la relación por medio de la cual el administrador influye sobre sus empleados para colaborar unidos y de manera espontánea en labores relacionadas para conseguir los frutos deseados.*

*Esto significa que el administrador debe estar familiarizado con las características individuales de sus empleados.*

*Buena voluntad y responsabilidad. Para aceptar responsabilidades, así como un grado razonable de riesgos. Los seis grados de desarrollo de la personalidad en el liderazgo.*

*Personalidad impulsiva.*

- *No se reconocen normas morales.*
- *Una acción es mala si es castigado.*
- *Las relaciones entre personas se basa en la explotación.*
- *Hay muy poca seguridad personal.*
- *La demás gente se considera solo como una posible fuente a ser autorizada.*
- *Abundan los arranques y altibajos temporales.*
- *Las preocupaciones giran alrededor de las necesidades corporales y fisiológicas.*

### *Personalidad oportunista y defensiva.*

- *Se aceptan normas de conducta, solo si se acarreamos ventajas inmediatas.*
- *La moral se cumple solo como simple formalidad.*
- *Solo se sienten culpables si son descubiertos.*
- *La explotación o la manipulación regulan las relaciones interpersonales.*
- *Las preocupaciones conscientes se centran en ejercer el control, aventajar a otro ser más fuerte y poderoso.*
- *A este nivel no se considera posible ganar o mejorar juntos. Yo gano y tú pierdes: tu ganas y yo pierdo.*

### *Personalidad conformista.*

- *Las normas se cumplen, pero no se reconoce su importancia.*
- *Comienza la independencia en las relaciones entre personas en el sentido "hoy por ti mañana por mí".*
- *Abundan los prejuicios contra otros grupos (todas las peones son irresponsables, la culpa la tiene el gobierno).*
- *Las relaciones personales se traducen en actos de bondad (yo no me siento comprometido, pero si me necesitan cuentan con mígo).*
- *No hay proceso de autoconocimiento ni de autorespeto, no se vive en función de darse cuenta de los recursos, toda la energía gusta de agradar a los demás.*

### *Personalidad consciente.*

- *La moral interior prevalece sobre las normas sociales del grupo.*

- *Las relaciones entre personas son ricas en sentimientos.*
- *Hay capacidad de autocracia, no se carga rutinariamente la culpa sobre los demás.*

*Personalidad autónoma.*

- *Ya no es un problema controlar los propios impulsos.*
- *Las personas viven valientemente sus conflictos internos.*
- *Hay capacidad para aceptar y ver sus propias contradicciones.*

# Capítulo 3

## Principios y procedimientos en la producción agropecuaria

---

### • 3.1. *Funciones y principios del productor agropecuario.*

*Funciones técnicas. Que regulan las decisiones relativas al aspecto técnico o físico de la explotación (alimentación, control de enfermedades, periodos de vacunación, preparación de terrenos, etc.).*

*Función comercial. Aquellas correspondientes a las decisiones relacionadas con la compra de insumos (medicinas, medicamentos, fertilizantes, maquinaria, etc.) y la venta de los productos.*

*Funciones financiera. Engloba las decisiones relacionadas a la aplicación de capital para el completo funcionamiento y operación de la explotación.*

*Función de organización. Sobresalen aquí los aspectos relacionados con la eficiencia de la utilización de los recursos disponibles con el propósito de obtener mayores y continuos ingresos (en esta función puede estar relacionada entre otras las siguientes combinaciones: rotación de cultivos, explotación agrícola con ganado o sin él, mano de obra con maquinaria y equipo, etc.)*

*En conclusión tal vez se pudiera decir que las funciones son tipos de normas a las que el productor agropecuario se subordina el aspecto de QUE, CUANTO, COMO, y DONDE producir.*

- *3.2. Ley de las proporciones variables o ley del rendimiento decreciente.*

*Para tomar decisiones referentes a la explotación, el propietario y su administrador técnico podrán aplicar algunos de sus principios básicos como son: la "Ley de las Proporciones Variables", la relación Factor Producto, Principio de Costo de Oportunidad, Principio para combinar Explotaciones.*

*Se basa en el sentido de que orienta al productor agropecuario a tomar decisiones en cuanto al uso más recomendado de los recursos llamados también factores de la producción o insumos, tales como la mano de obra, alimento de ganado, maquinaria, medicina, servicio veterinario, etc.*

*Modelo de factor producto. El agricultor ganadero en su empresa combina: mano de obra, maquinaria, servicios, medicinas, alimentos, etc.(factores de producción), para obtener cierta cosecha. Aumentado o disminuyendo la cantidad de un factor que se usa en la producción, ésta aumenta o disminuye aunque no proporcionalmente. La administración rural usa este instrumento a nivel de investigación con objeto de conocer las ganancias probables de un cultivo en suelos diferentes o de cultivos alternantes en el mismo tipo de suelo.*

*Para encontrar el punto de óptima eficiencia económica, tenemos que utilizar un indicador que nos hable de la relación de precios existentes entre los insumos y el producto.*

*Existen dos maneras de presentar ese indicador.*

- *El punto máximo de utilidad se encontrará cuando la última unidad del factor sea pagada por un aumento correspondiente del producto obtenido, multiplicado por el precio calculado.*
- *b) El punto máximo de utilidad se encontrará en el momento en que el precio de la unidad del producto entre la unidad del factor sea igual a la relación física marginal entre el producto y el factor.*

*Principio de costo de oportunidad.*

*Si el producto tuviese todo el capital que desea, posiblemente tendería a expandir su explotación siguiendo la orientación del principio del costo adicional igual al retorno adicional, o que todo factor o insumo del costo debe de ser usado en cuanto sea capaz de producir ganancias. Con recursos ilimitados sería así fácil administrar su empresa, pues bastaría conocer los cultivos y crías más adaptables a las condiciones de la región y explotar todo sin la necesidad de preocuparse con una combinación de rubros o actividades.*

*Pero como se sabe, los agricultores-ganaderos no pueden considerar el problema de "qué producir" y "cuánto producir" en una manera así de sencilla, por que en general sus recursos son limitados y por lo tanto los elementos o rubros que deban integrar el plan de explotación de la empresa, deben ser considerarlos en conjunto, esto porque la explotación de una actividad, generalmente requiere de la contratación de otra.*

*Este principio de costo de oportunidad señala que el productor tendrá la mejor combinación de explotaciones o de prácticas agrícolas, con capital limitado, cuando ellos se encuentran organizados de tal manera que el cambio en el uso de un peso o un día de trabajo provocará reducciones en el ingreso neto.*

*Principios para combinar explotaciones.*

*¿Hasta dónde se puede ir cuando se procura combinar cultivos con actividades ganaderas o sustituir una actividad por otra?*

*Si el objeto principal es la obtención de mayor utilidad, considerando la empresa como un todo, es fácil prever que el problema es relativamente complejo, considerando posible una serie de combinaciones, más siempre es viable encontrar una solución bastante satisfactoria mediante el uso de la técnica del estudio de las relaciones existentes entre las diversas explotaciones.*

*Si bien hay en la empresa actividades más o menos independientes de las que forman el conjunto de explotaciones, cierto es que casi todos los cultivos y crianzas se relacionan, afectando la dirección central.*

*Así las relaciones generalmente se presentan bajo tres formas o aspectos:*

- *Actividades competidoras o principales.*

*Son aquellas que requieren el mismo tiempo, el uso de ciertos recursos, como la tierra, en condiciones tales, que al usarlos en ciertas actividades, alejamos la posibilidad de emplearlos en otra. Ejemplo: si ocupamos la tierra para plantado de caña de azúcar, alejamos automáticamente la posibilidad de usar la tierra para pastoreo del ganado.*

### *Actividades complementarias.*

*Son aquellas que suministran el material para otros: cultivos forrajeros para el ganado bovino: maíz para cerdos, aves, etc.*

### *Actividades suplementarias.*

*Después de seleccionar las actividades competidoras y las complementarias, el agricultor debe de verificar si existen algunos recursos aprovechables en parte por lo menos y que puedan contribuir directa o indirectamente para aumentar la utilidad.*

*Algunas veces se encuentra una explotación constituida por líneas vegetales y animales. La especialización animal completa existe, en ocasiones, como simple empresa lechera, transformadora de forraje agrícola e industriales la opuesta*

- *3.3. Las variaciones de los precios y la incertidumbre en las utilidades pecuarias.*

### *Importancia de los precios.*

*Los precios constituyen la clave que permite al ganado resolver acerca de lo que debe producir y de cuando llega el momento de cambiar un producto a otro más remunerado. En consecuencia, si se desea lograr mayor beneficio*

*ecónómico en sus negocios tendrá que dedicar atención constante a los niveles de precios y a las variaciones entre ellos.*

*El nivel general de los precios de los productos pecuarios, comparados con los de otros artículos determina en general si la ganadería va a gozar o no de la prosperidad. No es sólo el nivel general de los precios lo que tiene mayor importancia para el ganadero, sino más bien las variaciones en el nivel y en las relaciones de los precios de las diversas cosechas y del ganado que se pueden producir en una determinada empresa.*

*Cuando los precios están subiendo se ensancha el margen de utilidad entre gastos e ingresos. Los gastos de producción suelen corresponder aun periodo del año, mientras que los ingresos por las ventas de los productos se reciben entre épocas más tardía y por lo tanto, en un punto más alto de la elevación de los precios. Por otra parte, cuando bajan los precios, los gastos se hacen con arreglo a un nivel de precios relativamente alto, mientras que los ingresos recibidos por ventas de las cosechas, corresponden a un nivel de producción bajo.*

*Estrictamente hablando, no son realmente los precios actuales los que interesar al productor agropecuario, sino más bien las probables relaciones entre los precios unos cuantos meses más adelante.*

*Una Consideración importante sería que el productor planeara sus operaciones de producción de tal modo que sus productos se encuentren listos para el mercado en el momento en que los precios sean los más favorables, ya que uno de los mayores riesgos a que se expone el productor agropecuario emana de la incertidumbre de los precios, ya que nos son raras*

*las fluctuaciones de precio de un mismo producto con rango del 30, 50 y hasta 105%. La dirección inteligente de la empresa exige que el ganadero adopte las mayores seguridades posibles, motivos por el cual por ejemplo: un avicultor no propondrá huevo si las condiciones del precio no lo hacen sentir lo bastante seguro respecto a los ingresos que confía obtener para cubrir los desembolsos que tenga que efectuar.*

#### *Variación de precios.*

*El productor agropecuario es capaz de ajustar sus operaciones a cualquiera de una amplia variedad de situaciones de precios, pero todo cambio en el nivel general de precios o en el precio de un productor con relación a otro, impone una modificación de los planes. Muy importante es que el productor se mantenga bien informado acerca de los precios de un productor y de sus perspectivas, debe tratar de prever el precio hasta donde sea posible.*

*Los precios pues, indican a los productores agropecuarios, que productos producir y en qué cantidad. Los productos responden a la alta o baja en los productos agrícolas-ganaderos, a través de aumentar o reducir su producción hacia otros productos que tengan más demanda entre los consumidores.*

*La función económica de los precios consiste en lograr la asignación deseada de los recursos; los aspectos básicos serían:*

- *Los ganaderos deben conocer los precios básicos con anticipación suficiente para que puedan ajustar los programas de producción de acuerdo con ellos.*

- Los precios deben abarcar un período suficiente que permita contemplar los planes de producción con una certeza razonable.
- La información relacionada con los precios debe ser suficientemente clara y precisa para que cada ganadero pueda interpretar fácilmente los significados para su propia situación.
- Aparte de los factores económicos comúnmente encontramos hechos biológicos que aunados a los primeros, engendran las oscilaciones de precios de los productos pecuarios, tendencias orientadas por el tiempo, estas influyen en la incertidumbre y en los beneficios de la empresa.

Los analistas de precios distinguen cinco tipos de variaciones de los mismos.

#### *Diarias.*

*Son variaciones accidentales o inexplicables (provocadas por falta de control) en los precios, se suceden día con día, depende de multitud de factores no apreciables, aunque hay casos excepcionales también en los cuales se puede encontrar una sola causa principal para la fluctuación de precio, es así posible que se pueda corregir la situación.*

#### *De temporada (Estacionales)*

*Estas variaciones se llevan a cabo de acuerdo con las estaciones del año; en una variación más o menos regular.*

### *3.4. Principios económicos básicos relacionados con la administración agrícola - ganadera.*

*En la Administración de Empresas Agropecuarias y la economía agropecuaria existen lazos estrechos, ya que una gran parte de las decisiones en la empresa agropecuaria son de carácter económico y debido a que la comprensión de modelos simplificados de teoría económica ayudan al administrador de empresas agropecuarias a tener más elementos de juicio y evitar errores al analizar los problemas agropecuarios.*

*La economía agropecuaria señala que los factores de producción son escasos siempre en relación con la demanda de los productos que pueden producir (ley de escasez). Nos indica que existiendo cantidades limitadas de factores de producción, los productos agropecuarios que son capaces de producir, resultan limitados también.*

*El conocimiento de estos principios conducirá fácilmente al Administrador a la adecuada distribución de los factores de producción:*

- La tierra se considera incluyendo desde el aire y la luz, hasta los nutrientes del suelo. Cualquier cambio de fertilidad, la pendiente, la profundidad, la permeabilidad, la erosión o la extensión de que se disponga, determina un uso agropecuario diferente de este factor de producción. Todas estas variaciones, afectan los rendimientos, e implican determinadas prácticas de manejo, conservación y administración del suelo. Debido a que es un factor escaso y con un valor comercial de mayor o menor proporción por el esfuerzo humano, y según su calidad y accesibilidad a los mercados, el productor agropecuario deberá buscar los medios más adecuados para*

*obtener el mayor rendimiento posible de la unidad de factor tierra de que disponga.*

- *Mano de Obra. Este factor incluye toda la mano de obra de que dispone el productor agropecuario, desde la proporcionada por los elementos familiares, hasta la proporcionada por todos sus trabajadores o empleados. Debido a la escasez y el costo de este factor que es uno de los elementos básicos conformadores del costo de producción, el productor agropecuario debe buscar los medios propicios para encontrar la manera más adecuada de administrar este factor.*
- *El Capital. Este factor abarca desde los aspectos monetarios hasta el conjunto de bienes producidos por el hombre, que ayudan a la producción. Incluye elementos como el dinero, maquinaria, equipo, edificios, instalaciones, ganado y existencias.*

*Los principios económicos básicos son:*

- *Principio de los rendimientos decrecientes.*

*Este principio señala que si se añaden unidades sucesivas de un factor variable a un conjunto constante de factores fijos, los aumentos sucesivos de la producción empezarán a disminuir a partir de cierto punto.*

*Este principio desempeña una parte importante en la formulación de condiciones de maximización del producto a partir de unos desembolsos dados o de minimización del costo de producir una cantidad dada de producto.*

*La cantidad adicional que rinde un factor variable para el productor agropecuario, es una medida de su valor productivo. El principio infiere que este valor depende, a su vez de la cantidad de factor ya empleada en combinación con cantidades dadas de los otros factores. A partir de cierto punto, cuando mayor sea la cantidad ya empleadas, menor será el incremento del producto resultante de una cantidad adicional del factor.*

*El propósito de la aplicación práctica de este principio en la actividad agropecuaria es descubrir como el producido está vinculado a las modificaciones de las tasas de aplicación de los factores de producción, tales como fertilizantes, piensos y establecer el procedimiento más conveniente, según las diversas condiciones de precio y costo, para obtener el máximo rendimiento neto en determinado tipo de región agropecuaria.*

*Cuando el productor agropecuario no tiene un conocimiento perfecto de las relaciones de producción, lo cual es común en nuestro medio, se observa que combina sus factores de producción. Por ejemplo en la producción de muchos cultivos se emplean cantidades insuficientes de cal para alcanzar la 2a. etapa. Si se utilizara más cal sería posible incrementar el producto físico promedio de este factor.*

- *Principio del rendimiento equimarginal.*

*Este principio económico señala que se debe de asignar un factor entre sus diferentes usos de tal manera que los rendimientos marginales (o adicionales) sean iguales a todos sus usos.*

*El principio de los rendimientos decrecientes, analiza el caso en que el administrador agropecuario dispone de una reserva abundante de factores*

*variables que se combinan con un factor fijo. Sin embargo en condiciones prácticas, la administración dispone de una oferta limitada de factores productivos y, en general, puede aplicarlos a diversos usos. Esta combinación de circunstancias pide cierta modificación en las metas de producción del operador, siendo entonces aplicable el principio del rendimiento equimarginal. Este principio señala que con factores de producción limitados, se deben de dividir la tierra, la mano de obra y el capital entre las diferentes actividades o factores fijos de la empresa agropecuaria, para producir el más alto ingreso de esos factores ilimitados. Es decir para maximizar la satisfacción proporcionada por un factor de producción, se debe de distribuir este entre las diferentes necesidades, de tal manera, que la utilidad marginal sea igual en todos los casos.*

*El principio indica colocar los factores limitados en la actividad de la empresa agropecuaria donde produzca el mayor ingreso.*

- *Principio del costo de oportunidad.*

*Este principio se refiere al ingreso que se deberá ceder debido al hecho de que un factor de producción es sustraído del mejor uso alternativo. Es decir, este principio considera al costo de adquisición de bienes como la necesidad de abandonar el disfrute de otros bienes; si un factor se emplea para lograr un producto, por lo tanto, el costo de un producto es el valor de las alternativas abandonadas. El costo de oportunidad se aplica también a los factores que se compran.*

*En la aplicación práctica ofrece las siguientes ventajas:*

- *Proporciona información esencial que permite a los productores tomar las medidas administrativas; como son:*

- *Si es más lucrativo efectuar algunas actividades agropecuarias para obtener en la misma explotación los servicios y suministros necesarios, o si conviene mejor conseguirlos por fuera.*
- *Si es más ventajoso utilizar los suministros en la misma explotación para aumentar la Producción o si es mejor venderlos inmediatamente.*
- *Las actividades más provechosas que habría que ampliar y las que habría que reducir o quizá eliminar.*
- *El principio de costo de oportunidad permite efectuar estudios de costos limitados a determinado sector de la empresa agropecuaria.*

*Si un costo de producción se determina a base de los costos de otros productos y servicios de la explotación que intervienen en su producción, es evidente que hay que calcular los costos de todas las actividades de la explotación, ya que se quiera determinar el costo de producción de un solo o de varios productos.*

*Dentro de este principio se considera el costo de producción, que a su vez nos permite ver su "composición", "clasificación", "prorrateo entre productos", "método de analizar el costo de producción", "economías de escala", "deseconomías de escala" y "maximización de ingresos".*

#### *Composición de costo de producción.*

*Están comprendidos los materiales y servicios de muy diversa índole que intervienen en el proceso de producción. Es indispensable clasificar sistemáticamente los componentes de los costos, como son:*

- *La tierra, las mejoras de la tierra y los edificios.*

- *La mano de obra inclusive la contratada en forma temporal.*
- *La maquinaria, el equipo y las herramientas.*
- *Los materiales, como semilla, estiércol, abonos, insecticidas, etc.*
- *El trabajo animal.*
- *Piensos y forrajes.*
- *Mantenimiento de manadas y rebaños.*
- *Servicio de mejoramiento, servicio veterinario, etc.*
- *Derecho de inscripción y cuotas como de instituciones de diversa índole (Confederación Nacional Ganadera, Uniones Regionales y Asociaciones Locales, etc.).*

*También pueden agruparse de acuerdo con las operaciones efectuadas; de esta manera se incluirían:*

- *Preparación del terreno.*
- *Riego.*
- *Campaña contra incendios y enfermedades.*
- *Pastoreo.*
- *Mejoramiento genético.*
- *Ordeño, recolección de huevo, etc.*
- *Transporte.*
- *Almacenamiento.*

*Clasificación del costo de producción.*

*Que son los costos totales y costos unitarios.*

*Los costos totales importantes en el análisis de producción y precios en el corto plazo; se distinguen tres conceptos: costo fijo total, costo variable total, costo total.*

*El costo fijo total representa el gasto total en que se incurre aunque no se produzca nada.*

*El costo variable total representa todas las partidas del costo total, salvo las del costo fijo.*

*El costo total representa la suma de los costos fijos totales más los costos variables totales.*

*El costo de producción al costo por unidad de producto, se deriva de los costos totales, y requieren de la misma información.*

*Costos unitarios. Representan al costo por unidad de producto.*

*Costos fijos promedios. Se obtiene dividiendo los costos fijos totales entre el producto total logrado.*

*Costos promedios totales. Se obtienen mediante la suma de los costos fijos promedios y los costos variables de producción.*

*Costos variables promedios. Se obtienen dividiendo los costos variables totales entre el correspondiente nivel de producción.*

*Costos marginales. Es el costo adicional necesario para aumentar la producción de una pequeña cantidad.*

*Costos a corto y a largo plazo. Se dividen de acuerdo al período de planeación.*

*Costos de producción de un período a corto plazo. Son los costos de producción en un período que es lo suficientemente amplio para permitir los cambios deseados en la producción sin alterar el tamaño de la explotación.*

*Costo de producción de un período a largo plazo. Son los costos de producción en un período que es lo suficientemente largo para cambiar la producción, ya sea alterando el tamaño de la explotación o llevado a cabo una utilización más o menos intensiva de la explotación existente.*

*Costos explícitos. Se les denomina así a los factores de producción comparados o alquilados por la empresa. Por ejemplo, los pagos de materia prima, etc.*

*Costos implícitos. Son aquellos recursos propios que frecuentemente se pasan por alta cuando se computan los gastos de la empresa. Por ejemplo, cuando al dueño de una empresa agropecuaria no se le asigna ningún sueldo, pero toma parte de la utilidad de la explotación como pago de su trabajo.*

*Prorratio de los costos de producción.*

*Entre coproductos. En muchas actividades de una empresa agropecuaria se obtiene más de un producto. Consecuentemente surge el problema de prorratio el costo total entre los diferentes coproductos, una vez que se ha determinado los costos totales de la producción de determinada actividad.*

*Hay dos métodos de prorratio:*

- El primer método consiste en establecer las razones entre los distintos coproductos a base de su valor relativo.*
- El segundo método consiste en deducir el costo total de la producción el valor de todos los subproductos.*

*Método de analizar los costos de producción. En la mayoría de los estudios sobre costos, se calculan las medidas aritméticas para indicar los costos promedio por unidad en la región.*

*Economías y deseconomías de escala.*

*Entre los factores que se deben de utilizar para comprobar la existencia y el grado de relación con los costos de producción se incluyen las tasas de producción (litros de leche por vaca, huevo por gallina, etc.), la utilización y eficiencia de la mano de obra, los procedimientos de explotación, las normas de comercialización y el tamaño de la empresa (escala de operaciones) el cual puede dar lugar a economías o deseconomías de escala.*

*Economías de escala. Es la ganancia en la producción y/o en los costos resultantes del aumento del tamaño de la empresa agropecuaria. Dados los precios a que una empresa puede comprar los factores de producción, surgen economías de escala, si el aumento de la cantidad de factores de producción es menor en producción. De modo alternativo, los costos por unidad de producción debido a que los precios de los factores también bajan si se compra en grandes cantidades. Las economías de escala pueden ser:*

*Economías internas de mercado. Son aquellas asociadas con la compra de factores de producción en gran escala. Es posible obtener mejores precios de compra al comprar grandes cantidades de un factor de producción que cuando se compran en pequeñas cantidades.*

*Economías internas técnicas. Reducción en el costo debido principalmente a la indivisibilidad de los factores de producción a medida que se aumenta el*

*tamaño de la empresa. La utilización de técnicas de trabajo simplificado y la división de trabajo representan un ejemplo.*

*. Economías externas de mercado. Se presentan en relación con los costos de la empresa agropecuaria individual cuando el número y el tamaño de las empresas en un área determinada son tales que la capacidad de silos, molinos, carreteras, sistemas de transporte, canales de mercado, etc. permiten rebajar los costos de venta de los productos.*

*Economías externas técnicas. Se presentan fuera de la empresa agropecuaria individual en donde el mayor número de hectáreas en producción en una zona, ayudan a que ciertos servicios, como asistencia técnica, control de plagas y enfermedades, etc. permita un mayor producto por unidad de factor de producción.*

*Deseconomías de escala.*

*Condiciones internas o externas de una empresa que explican el crecimiento de los costos debido a un aumento en la escala de operaciones. Las deseconomías pueden ser:*

*Deseconomías internas de mercado. Se presenta en explotaciones agropecuarias en donde se emplea la totalidad de la mano de obra disponible en la zona y es necesario emplear gente de afuera de ella pagándoles mayores salarios.*

*Deseconomías internas técnicas. Aparecen cuando las funciones de administración (dirección y control) y espacios se vuelven limitantes y hacen disminuir la productividad de los factores de producción.*

*Deseconomías externas de mercado. Surgen cuando las empresas agropecuarias aumentan su demanda de por fertilizantes, pesticidas y otros servicios dentro de la industria competitiva.*

*Deseconomías externas técnicas. Se presenta en proyectos de irrigación en donde se llega a un producto en el cual el uso de mayores cantidades de agua por un producto agropecuario causa pérdida en la disponibilidad de este factor para otros productos.*

*Maximización de ingresos.*

*Es uno de los objetivos fundamentales del productor agropecuario que implica una comparación entre ingresos y costos totales a varios posibles niveles de producción. Los conceptos de ingreso total, medio y marginal son:*

- *Ingreso total. Suma total de dinero que recibe una empresa agropecuaria por la venta de sus productos, o sea, los ingresos bruto.*
- *Ingreso medio. Es igual al ingreso total dividido por el número de unidades de producto vendidas*
- *Ingreso marginal. Es el incremento experimentado por el ingreso total al elevar la producción en una unidad.*

*Condiciones necesarias para la maximización. Las condiciones necesarias para lograr la maximización del ingreso se pueden establecer en términos de ingreso marginal y costo marginal.*

*Medición de los ingresos agropecuarios. Generalmente los productores agropecuarios reciben las remuneraciones por sus trabajos en dos formas diferentes.*

- *Entradas en efectivo procedentes de las ventas.*
- *Privilegios agropecuarios inherentes al empleo de los productos y edificios de la empresa, por los miembros de la familia del mismo productor agropecuario.*

*Es importante que se hagan estas distinciones entre dos clases de ingresos agropecuarios. Los investigadores en administración agropecuaria generalmente denominan producto o utilidad de la explotación a los ingresos agrícolas y ganaderos en efectivo y ganancias o entradas a los ingresos totales de la empresa.*

*El producto de la empresa o ingresos agropecuarios en efectivo, son la medida de la capacidad del productor agropecuario para obtener los bienes o servicios no producidos en la explotación.*

*Teóricamente los ingresos en efectivo expresan el grado de adelanto económico en materia de especialización y división de la mano de obra.*

*En general esta afirmación es cierta cuando se efectúan comparaciones entre diferentes sociedades o economías, pero cuando se realizan de la misma sociedad, especialmente de las regiones poco desarrolladas, tal aseercción puede no ser válida ya que según las observaciones, son los productores agropecuarios menos prósperos de una comunidad y los más llenos de problemas los que habitualmente venden la mayor parte o la totalidad de sus*

productos inmediatamente después de lograrlos y más tarde compran ese mismo producto poco a poco, a precios más elevados. En cambio los productores agropecuarios más acomodados y prósperos venden sólo en el momento oportuno y lo que venden no tienen que volverlo a comprar más tarde.

Al efectuar comparaciones entre empresas agropecuarias las ganancias de la empresa debe tener el mismo alcance para todos los productores; sin embargo, algunos, no solamente son propietarios de las explotaciones sino también de otro capital en explotación. Finalmente hay otros que son arrendatarios, que explotan la empresa arrendada con capital proporcionado por otros. En consecuencia, algunos propietarios no pagan interés, en cambio otros que no son propietarios de la explotación, pagan alquiler sino interés.

Existen dos métodos para convertir el ingreso agropecuario a una base que permita las comparaciones entre explotaciones distintas: El método residual y el método de partes proporcionales.

*Método residual.* Este método atribuye a la tierra y a las inversiones de propiedad del producto, un costo por alquiler e intereses y a toda la mano de obra familiar, no remunerada empleada a la explotación (exceptuando al mismo productor), un costo por salario. Sustrayendo el costo de alquiler e interés del total de las ganancias de la explotación se determina el total de las entradas de los trabajadores de la misma.

La objeción principal al empleo del método residual es que el residuo definido así determinado, es a menudo una cifra negativa, ya se trate de las entradas

*por la mano de obra y trabajo de administración de productor o de las ganancias de las inversiones de capital.*

*El método de partes proporcionales las ganancias totales de la explotación se reparten entre los distintos factores de la producción fijada de antemano.*

*Medición de ingresos. Entre los métodos más usados corrientemente para la medición de algunos de los ingresos más importantes, pueden mencionarse los siguientes:*

- *Ganancia por la iniciativa, la mano de obra y la labor desarrollada con fines de constante mejoramiento por parte del especialista en aspectos técnicos administrativos de la misma empresa agropecuaria.*
- *Ganancia totales de la mano de obra de la explotación representadas por los ingresos de todos los trabajadores remunerados o no, e incluyendo la mano de obra del productor propietario y el trabajo de administración.*
- *Ganancia de la mano de obra por unidad - hombre.*
- *Ganancia de mano de obra por unidad productiva de trabajo hombre.*

*En consecuencia se observa que la producción agropecuaria neta, representa los ingresos sociales netos de que participan: el gobierno en forma de impuestos y contribuciones, los propietarios en forma de renta e inversión, los organismos de crédito en forma de interés sobre las inversiones y los empleos, mano de obra familiar, propietaria y administrador-técnico en forma de salarios por mano de obra.*

*Producción agrícola por unidad de superficie de tierra. Sirve para medir la productividad de la tierra de cultivo.*

*Los factores que influyen en los ingresos agropecuarios. Muchos se encuentran dentro del campo de acción del productor y otros no. Algunos repercuten sobre los ingresos del propietario año tras año y otros determinan los niveles relativos de ingresos de diversos productores dentro del mismo periodo de tiempo.*

*Los factores más frecuentes se han ensayado para determinar su influencia sobre los ingresos de diversos tipos de agricultores - ganaderos son: tamaño de la explotación agropecuaria, tasas de producción, elección y combinación de actividades, intensidad de la producción y la eficiencia de la mano de obra.*

*Algunos de estos elementos importantes en un lugar pueden no serlo en otro y la lección de lo más adecuados para utilizarse en la preparación de los análisis depende las condiciones locales de la agricultura y ganadería.*

*Tamaño de la explotación agropecuaria:*

*Medidas para explotación en que los cultivos son la fuente más importante de ingresos.*

- *Superficie de explotación. Esta comprende todas las tierras explotadas por el productor. Ahora bien en el caso de una explotación de tipo agropecuaria, se da comúnmente el caso de la calidad que la calidad de la tierra varía mucho, por lo que resultaría conveniente convertir la superficie*

*de las distintas clases de tierra a una base comparable conforme a normas uniformes.*

- *Superficie de cultivos. Es la superficie de la explotación utilizada para los cultivos.*
- *Superficie cultivada. Se refiere al total de hectáreas cultivadas durante el año.*
- *Superficie dedicada a uno o más cultivos más necesarios e importantes en una explotación.*
- *Medidas para explotación en las cuales las crías de ganado es fundamentalmente la actividad principal.*
- *Medidas para explotación en que son importantes tanto los cultivos como el ganado.*

*Total de unidades productivas de trabajo - hombre. Una unidad productiva de trabajo - hombre*

*Tasas de producción:*

- *Medidas aplicables a explotaciones en que los cultivos son base para alimentar al ganado y aumentar los ingresos.*
- *Mediciones aplicables a las explotaciones en que la actividad principal es la cría y la reproducción de ganado.*

*Principio de sustitución de factores.*

*Este principio señala que en casi cualquier proceso de producir se puede utilizar diferentes combinaciones de factores para obtener un producto.*

*Este principio señala que el proceso de elaboración de la mayoría de los productos es posible obtener el mismo producto con varias combinaciones de factores de producción.*

*Los factores de producción pueden combinarse en tres formas:*

- *En proporciones fijas*
- *Tasas de sustitución constante.*
- *Tasas de sustitución variable.*

*Generalización sobre sustitutos y complementos:*

- *Alteran considerablemente la proporción en que se deberán combinarse.*
- *No influirán mucho sobre los beneficios de producción.*

*Las pérdidas sufridas en caso de no ajustar debidamente los factores de producción no serán importantes.*

*Principio de ventajas comparativas*

*Este principio señala que un producto tiende a ser producido en donde la razón o proporción de sus ventajas es mayor o la razón de sus desventajas es menor comparado con otros productos.*

*El principio establece que un producto agropecuario, según los diferentes requerimientos debe desarrollarse en aquellas áreas, regiones o explotaciones en donde los recursos físicos, naturales, económicos, sociales y*

*culturales, favorezcan mejor su producción. Estos factores deben de considerarse al tomar decisiones sobre la localización de un proyecto debiendo el productor agropecuario tener un conocimiento completo de estas condiciones antes de seleccionar el cultivo que se va a sembrar o el ganado que se va a criar.*

*Las alteraciones en la ventaja comparativa, cualquiera que sea la región o explotación agropecuaria puede mejorar o perder su ventaja comparativa con relación a otras.*

*Los factores que alteran las ventajas comparativas son:*

- *Tipo, disponibilidad, calidad y cantidad de recursos naturales.*
- *Calidad, disponibilidad y cantidad de recursos humanos.*
- *Variación de la situación económica tanto interna como externa.*
- *Adopción de nuevas técnicas de producción agropecuaria.*
- *Cambios en las condiciones sociales, culturales y expectativas de los productores agropecuarios.*
- *Reducción de los costos de transporte por mejora de camiones, sistemas de transporte y otros factores.*

*La economía agropecuaria implica el uso prudente de los factores de producción escasos para satisfacer las necesidades del administrador de empresas agropecuarias.*

*El administrador agropecuario al aplicar los principios económicos a la realidad, debe tener los siguientes factores:*

*Suposiciones generales de las partes para el análisis económico.*

*Situación de cambios La apreciación de la importancia de los cambios es fundamental en las funciones agropecuarias.*

*El administrador de empresas agropecuarias se ve afectado por cambios de dos maneras: en primer lugar, por errores de decisiones y en la adopción de planes que puedan plantear nuevos problemas; en segundo lugar, debido a que la vida cambia constantemente, los proyectos han de formularse con un conocimiento imperfecto del futuro, por lo que pueda no cumplirse como era de esperarse.*

*Decisiones institucionales. Durante el proceso de producción y de venta, el administrador establece relaciones con mucha gente, cuyos actos puede producir un efecto sobre sus propias decisiones.*

*Conformación agropecuaria en el ámbito nacional*

*Estructura de la superficie agropecuaria.*

*Unidades de producción. Las unidades de producción, rurales y urbanas, así como las viviendas con actividad agropecuaria, desempeñan la importante función de proveer alimentos a la población y de materias primas a diferentes ramas de la producción rural.*

*En el país hay 6.2 millones de unidades de producción agropecuarias o forestales de las cuales, 4.4 millones (71%) son unidades de producción rural, caracterizadas por disponer de tierras para desarrollo de sus actividades; el*

resto, 1.8 millones (29.0%) son unidades de producción urbana y viviendas que para desarrollar sus actividades agropecuarias solo cuentan con un patio y corrales.

*Unidades de Producción Rural.* De acuerdo con el VII censo agropecuario, de los 4.4 millones de producciones rurales 3.8 millones (86.4%) se dedican a actividades agropecuarias o forestales y 0.6 millones (13.6%) no realizan este tipo de actividad. La superficie que corresponde del total de las unidades de la producción rural es de 108.3 millones de ha y de ellas 91.4 (84.4%) son manejadas por las unidades de producción con actividad agropecuaria o forestal. El resto, 16.9 millones de ha, no tienen actividad agropecuaria ni forestal.

# Caso práctico

---

## *4.1. Análisis previo al manejo de un financiamiento.*

*La compañía "La alimentos, S.A. de C.V." es una empresa agropecuaria con diez años en el mercado, cuyo objetivo es la producción de alimentos dentro de su zona. Sus dueños han considerado la obtención de un financiamiento, que les permita incursionar en otra zona y poder incrementar su mercado. Sin embargo esto no está claramente definido, ya que la empresa no tiene modo de cómo administrar de manera adecuada el financiamiento, y así como sus operaciones cotidianas.*

*El propósito de este estudio es el de proporcionar puntos administrativos que le permitan a la empresa agropecuaria colocarle en la posición de manejar el financiamiento.*

*Dentro de la empresa se realizó un análisis preliminar y se detectaron los riesgos en que se está incurriendo en sus diferentes departamentos que afectarían el manejo de dinero financiado, aunado con los problemas externos con los que se enfrenta esta empresa. Se elaborará un reporte final donde se informen los resultados obtenidos, así como sus acciones correctivas.*

### *Problemas internos que afectan a la empresa.*

#### *Dentro del ciclo de ingresos.*

##### *En materia de autorización*

- No existe una lista formal y autorizada de clientes a crédito.*
- No existen políticas por escrito para el otorgamiento de líneas de crédito.*

- *La lista de precios esta representada representada por catálogos, cuya actualización es lenta y laboriosa; y no responde a los cambios de precios de proveedores.*

### *En materia de procesamiento y clasificación de transacciones.*

- *La persona responsable para la autorización de pedidos de clientes se ausenta con frecuencia de la oficina, delegando esta tarea a otra persona.*
- *No se lleva un registro cronológico de pedidos pendientes de atender por falta de animales y productos agrícolas.*
- *No se elaboran reportes de pedidos pendientes por atender.*
- *No se tuman con oportunidad los pedidos para su correspondiente facturación.*
- *Solo se hacen inventarios una vez al año.*
- *Ninguna persona revisa las facturas hechas y aclarar las reclamaciones, así como el atraso del pago de las mismas.*
- *Semanalmente se concilian los ingresos realizados con los depósitos bancarios.*
- *No coincide el total de cuentas por cobrar con las correspondientes cuentas de mayor.*
- *No se elabora reportes de antigüedad de saldos de cuentas por cobrar.*
- *No se limita el acceso de personas al registro de cuentas por cobrar.*
- *Los estados financieros se preparan con un mes de retraso, dando como consecuencia, entre otras, que las declaraciones de impuestos se preparen con información extra libros.*

### *En materia de verificación y evaluación.*

- *No se verifica ni se evalúa en forma periódica los saldos de cuentas por cobrar, otras cuentas de ciclo de ingresos ni las transacciones relativas.*
- *No se confirman periódicamente los saldos de cuentas por cobrar.*

### *En materia de salvaguarda física.*

- *El efectivo y cheques recibidos pendientes de depósito se guardan indistintamente.*
- *No se tiene contratada fianzas de fidelidad del personal que manejan inventarios, dinero en efectivo y cuentas por cobrar.*
- *Se permite el cambio de cheques personales con dinero de la cobranza.*
- *No se tiene control ni resguardo de facturas en blanco.*

### *Dentro del ciclo de compras.*

#### *En materia de autorización.*

- *No existen políticas para la selección de proveedores.*
- *No se cuenta con un catalogo actualizado de proveedores.*
- *No se cuenta con políticas por escrito donde se exponen claramente los criterios de compra.*
- *Se realizan frecuentemente compras de emergencia.*

- *Son pobres las especificaciones de calidad de productos agrícolas.*
- *No se comparan periódicamente los precios pagados a un proveedor con los precios de mercado o con los precios de otros proveedores de productos semejantes.*
- *No se maneja una cuenta de mercancías en tránsito.*
- *No se respetan las fechas y plazos establecidos para el pago de proveedores.*

### *En materia de procesamiento y clasificación de transacciones.*

- *No existe procedimiento escritos para iniciar, revisar para aprobar las ordenes de compras.*
- *La mercancía se recibe indistintamente en el almacén.*
- *Algunas compras se registran en el momento de sus pagos, sin pasar el proceso de cuentas por pagar.*
- *No existen criterios adecuados y uniformes para concentrar y clasificar las transacciones de compras para efectos de su registro.*

### *En materia de verificación y evaluación.*

- *No se realizan visitas periódicas y por sorpresa a los proveedores para revisar la calidad y especificaciones de la producción en procesos que se está fabricando para la empresa.*
- *Entre los contratos u ordenes de compra nos se contempla fácilmente para que la empresa pueda revisar y evaluar la fabricación de los productos que esta adquiriendo bajo las condiciones de calidad.*

### *En materia de salvaguardas.*

- *No se restringe a las áreas de compras y de cuentas por pagar a personal ajeno a estas funciones.*
- *No se tiene contratada fianzas de fidelidad del personal que maneja compras, inventarios y cuentas por pagar.*

### *Dentro del ciclo productivo y de inventarios.*

#### *En materia de autorización.*

- *No cuenta con un plan integral productivo apropiado que indique de manera interrelacionada que reproducir y cultivar, cuando y los niveles de inventario a mantener de materia prima.*
- *En ocasiones, en caso de en caso de cultivos y reproducciones especiales, se da el inicio sin contar la aprobación del cliente en el pedido.*
- *No se da prioridad a los pedidos en firme conocidos, se les atiende una vez que se concluyen otros.*
- *No son suficientes los controles de calidad que se llevan acabo.*
- *No se tiene control de inmuebles maquinaria y equipo.*
- *Los inventarios en materia prima se valúan bajo el método de PEPS, lo que provoca subvaluación de costos de cultivos y reproducción animal.*

### *En materia de procesamiento y clasificación de transacciones.*

- *No existen políticas para mermas, venta o reposición de equipo.*
- *No existen políticas ni procesamiento de inventarios. Se hacen compra de emergencia, existe buena cantidad de ésta sin uso.*
- *No se guarda ningún control de las mermas.*
- *Los formatos en uso para el control de cultivos y reproducciones animales no han sido revisados en los últimos tres años.*
- *Solo se practica una sola vez al año el inventario físico de materias primas.*
- *No se guardan antecedentes de que se haya practicado inventarios físicos de mobiliario, equipo de cultivo, equipo para reproducción, equipo de alimentación, etc.*

### *En materia de verificación y evaluación.*

- *No se verifica ni se evalúa periódicamente los saldos de producción de cultivos, reproducción de animales, almacén de medicinas, fertilizantes, vitaminas, etc. y almacén de semillas producidas, así como animales.*
- *No se comparan en forma periódica las tendencias en producción y reproducción, costos y gastos de operación.*
- *No se realizan de manera metódica análisis de las variaciones entre los costos reales y sus correspondientes costos predeterminados.*

### *En materia de salvaguardas.*

- *No se tiene registrado el acceso a las áreas especiales de cultivo, animales especiales y almacenes, a personal ajeno.*
- *No se tiene control ni resguardo de los formatos en blanco utilizados en los procesos de cultivo y reproducción de animales.*
- *No se tiene contratadas fianzas de fidelidad del personal que maneja los inventarios.*

### *Dentro del ciclo tesorero y financiero.*

#### *En materia de autorización.*

- *No existe política por escrito para el pago de sus proveedores, ni para financiarse a través de estos.*
- *No está previsto en caso de que se requiera un apoyo financiero extraordinario.*
- *No se elaboran pronósticos de flujo de fondos, ni origen ni aplicación de los fondos que se han obtenido y dispuesto.*
- *No se valoran las diferentes opciones de inversión.*
- *No existen procedimientos autorizados aplicables a todo el proceso del ciclo de tesorería.*

### *En materia de procesamiento y clasificación de transacciones.*

- *No se informa con exactitud y oportunidad la entrega y registro de inventarios.*
- *El proceso de contabilización de manera rutinaria sufre un retraso de dos a tres meses, por lo que la información referente a tesorería debe obtenerse extra libros.*
- *No se concilian de manera oportuna los estados de cuenta bancarios con los registros correspondientes.*

### *En materia de verificación y evaluación.*

- *No se verifican y evalúan en forma periódica los saldos registrados en efectivo, proveedores.*
- *No se determina la rentabilidad de la empresa.*

### *En materia de salvaguarda física.*

- *No se tiene control ni resguardo de los formatos en blanco utilizados en el proceso de tesorería*
- *No se tiene contratadas fianzas de fidelidad del personal que interviene en el proceso de tesorería.*

## *Problemas externos que afectan a la empresa.*

*El país sufre de falta de gente dentro de este sector agropecuario, el mercado interno es reducido, existe una falta de comunicación, los recursos que en años atrás se destinaban a la estabilización de país, actualmente son destinados al ámbito industrial originando que el nivel de vida de la gente de ese sector sea bajo.*

*Las vías férreas están deterioradas, sus carros en condiciones deplorables, que en lugar de ayudar al sector agropecuario lo desfavorecen, ya que en el existente es costoso y no establece un enlace entre las diferentes regiones del territorio nacional. En sus inicios favoreció a la agricultura comercial que pertenecía a los hacendados y desfavorece a la agricultura tradicional que en su mayoría era la clase baja que no contaba con los conocimientos para llevar a cabo su explotación, y que se reflejan en la actualidad con un sector agrario muy pobre y subsidiado sin ningún aprovechamiento. Esto obliga a la utilización de otros medio de transporte más costosos para quienes pueden pagarlo para la transportación de cultivos y animales*

*El sistema de riego es malo y que favorece a la gente con capacidad de pago, ya que desde años atrás el gobierno se habla desentendido de esto. Esto marca la diferencia entre una agricultura comercial y tradicional y una ganadería carente de explotación adecuada.*

*Por los problemas de abandono, la falta de gente y por consiguiente al no tener suficiente producción se da la inclinación de importación de productos. La política del gobierno de tipo urbano e industrial dejando a un lado al sector*

*agropecuario. Esto ocasiona que la gente de este sector este con un nivel de vida de subsistencia sin los elementos para incrementar la productividad, y aun más con la falta de apoyo económico. A esto le podemos incluir el crecimiento demográfico que ácentuó mas el subempleo.*

*Se pretende establecer ciertas medidas que permitan dar una solución al problema, como es la creación de Fideicomisos que inicien la participación de la banca en el agro, mejorar las condiciones de vida y aumentar la producción de alimentos en el ámbito nacional. Uno de los problemas que se presenta en este tiempo es el subsidio insuficiente comparado con al otras naciones y que este esta mal manejado, ya que lo que ocasiona en un paternalismo y no un apoyo ni una solución como la de preparar a la gente en adquirir conocimientos que le permitan hacer una adecuada explotación de tierras y de reproducción animal. Otro es la falta de conocimiento de la gente para administrar sus recursos. Y por último la banca privada se limita a otorgar créditos debido a que no están garantizados para el pago del mismo.*

## *Condicionantes del préstamo.*

- Queda el acreditado única y exclusivamente a invertir el importe del crédito concedido, en la compra de materias primas y para cubrir las necesidades de capital de trabajo.*
- A cubrir con sus propios recursos cualquier diferencia que exista o llegue a existir entre el importe total del programa de inversión y el importe del crédito formalizado.*

- *A invertir el crédito precisamente en la forma estipulada en el programa de inversión, salvo autorización previa por escrito y con acuse de recibido por parte de la institución de crédito para efectuar algún cambio.*
- *A realizar el programa de inversión con la debida diligencia y eficiencia, a efecto de todos los bienes o servicios que se van a adquirir, lo sean a un plazo razonable y justo y con las mejores condiciones del mercado.*
- *A remitir a la institución de crédito en plazo no mayor de treinta y un días naturales, sentados a partir de la fecha que sea ejercido total o parcialmente copia de las facturas o comprobantes relativos a la inversión que se haya efectuado.*
- *En caso de que el costo real de los conceptos de inversión sea inferior al importe del crédito, la empresa se obliga a reingresar la diferencia dentro de las siguientes veinticuatro horas en que se de ese supuesto.*
- *Se obliga al acreditado a entregar a la institución de crédito en forma trimestral los estados financieros debidamente firmados por el representante legal de la empresa.*
- *Deberá disponer del crédito que el contrato refleja en un período que no exceda de ciento ochenta días, a partir de la firma del contrato.*
- *El acreditado documentará el importe de la suscripción de varios pagares a favor de la institución de crédito. Estos podrán ser endosados en cualquier forma por parte de la institución de crédito.*
- *La institución de crédito tendrá el derecho de nombrar un interventor que cuide el exacto cumplimiento de las obligaciones de la empresa y quien se obliga a cubrir los gastos.*
- *La empresa se obliga a asegurar por su valor real, los bienes objeto de este financiamiento, mismos que se contratarán y mantendrán por la*

*institución de crédito. Tendrá como beneficiario a la institución de crédito y la suma deberá ser suficiente para cubrir el importe del crédito.*

*Son tres situaciones a las que se enfrenta la empresa agropecuaria para poder mantenerse dentro de su sector, y por consiguiente logra un mejor aprovechamiento del financiamiento. Se pretende saber que tanto la empresa puede soportar un financiamiento de manera administrativa y que tanto aporta la administración para su mejor uso.*

*Actualmente la economía está muy rápida y por siguiente la empresa debe estar preparada internamente y externamente. Al analizar los puntos anteriores se puede ver que al establecer una buena estructura empresarial, se puede controlar un préstamo en cuanto a sus requisitos administrativos. Es necesario enfocarse a los problemas externos que pudieran afectar a la empresa, ya que tal situación económica es impredecible en este sector, sobre todo que es totalmente apoyado.*

*Es necesario que la empresa cumpla sus objetivos, ya que el cumplirlos tiene un costo y el no cumplirlo tiene otro.*

## *Soluciones y riesgos.*

*Se sabe de lo difícil que es el administrar un recurso humano, material y tecnológico dentro de una empresa, y que produzca los resultados que se tengan en mente y planeados con anterioridad. Para la administración de este dinero serán necesarios estos tres elementos para el logro de tal objetivo.*

*Dentro del punto del ciclo de ingresos se consideran las siguientes soluciones:*

- *Los clientes a crédito deben estar autorizados, ya que pudiera afectar embarques a clientes no autorizados, lo podría generar posibles cuentas incobrables.*
- *El precio y las condiciones de los cultivos y animales que se tengan pensados dar a los clientes deben ser autorizados de acuerdo a las políticas establecidas, ya que pueden aceptarse pedidos de clientes a precios no autorizados. Así como pedidos con ciertas condiciones que no puedan cumplirse.*
- *Las distribuciones contables de cuentas y los ajustes de los ingresos, costos deben de ser autorizados por la administración.*
- *Se deben establecer y mantener procedimientos de procesos de ciclos de ingresos de acuerdo con sus políticas, ya que pueden existir reorganizaciones y cambios de las designaciones del personal involucrado en el ciclo de ingresos.*
- *Solo se deben aprobar aquellos pedidos de los clientes por cultivos, animales que se ajusten a las políticas establecidas a través de algunas técnicas, como es la utilización de formas prenumeradas, firmas autorizadas para aprobar pedidos, revisiones periódicas, autorizaciones de créditos, informes de pedidos recibidos aprobados, no aprobados y aquellos que no han sido aceptados.*
- *Debe requerirse una solicitud o pedido aprobado antes de entregar algún animal o algunas semillas, ya que se pueden embarcar otros animales, semillas a quienes no corresponden, así como cantidades incorrectas.*

- *Cada pedido debe embarcarse correcta y oportunamente a través de sus áreas específicas, supervisando las actividades, confrontar del número y los totales de los cultivos y animales establecidos, ya que pudieran absorberse costos de embarque que debieron haber sido facturado, así como incumplimiento de pedidos.*
- *Todos los embarques efectuados deben efectuar facturas, ya que pueden embarcarse pedidos que nunca se facturen.*
- *Se debe controlar el efectivo cobrado desde su recepción hasta su depósito, a través de cajas registradoras evitando el extravío y malversación de fondos, así como no informar de ventas al contado e ingresos misceláneos.*
- *Debe evaluarse en forma periódica los saldos de las cuentas por cobrar y poder presentar información verídica.*

*Dentro del punto del ciclo de compras se consideran las siguientes soluciones:*

- *Los proveedores deben ser autorizados por la administración, así como tener una lista de proveedores aprobados, ya que pudieran efectuarse compras a proveedores no autorizados. Puede también producirse problemas debido al embarque recibidos con demoras, baja calidad, o bien puede pagar materiales o servicios de los autorizados.*
- *El precio y condiciones de los materiales y servicios que se han de proporcionar por parte de los proveedores deben ser autorizados de acuerdo a las políticas en donde se exponen claramente el criterio de compras, como pueden ser: Solo ordenes de materiales que aparezcan en*

*requisiciones previamente aprobadas; las cantidades de materiales que se ordenen no deben ocasionar inventarios excesivos; ordenar únicamente materiales que estén especificados un plan de compras; las compras que exceden de ciertos importes deben de ser aprobadas por personas autorizadas; solicitar varias cotizaciones y estándares de calidad especificados por la empresa; especificaciones de calidad. Esto evitaría que se ordenaran mercancías y servicios que no se necesiten; pueden pagarse precios no autorizados por mercancías o servicios; pueden comprarse mercancías con demasiada anticipación o muy tarde; pueden comprarse materiales que no reúna los estándares de calidad o en condiciones inaceptables; pueden efectuarse compras a personas o empresas con las que se tenga conflicto.*

- *Es necesario establecer procedimientos para añadir cambiar o eliminar datos en cuanto lista de precios, personal autorizado de compras.*
- *Establecer especificaciones de ingeniería y control de calidad.*
- *Comparación periódica de los precios pagados a un proveedor con los precios de mercado o con los precios pagados a otros proveedores.*
- *Preparación y análisis de informes sobre variaciones de los precios de compras, así como informes relativos a la falta de existencia en el almacén.*
- *Se deben de establecer y mantener procedimientos de proceso del ciclo de compras, de acuerdo con las establecidas por la empresa, a través de manuales de políticas y procesamientos, registros de supervisión y documentación de sistemas y programas de cultivo y reproducción. Esto evitaría que existiera reorganizaciones y cambios en el personal dentro de la empresa, que propicien una incompatibilidad de funciones.*

- Solo de debe aceptar materiales y servicios que se hayan aceptado, contado con ordenes de compra que tengan impreso de antemano el lugar de recepción.
- Los montos adeudados a proveedores por bienes, mercancías y bienes debe calcularse con exactitud y oportuna, verificando las cantidades, precios y condiciones mediante referencia de orden de compra, validación de datos de las facturas.
- Todos los pagos por bienes, materiales y servicios deben basarse en un pasivo reconocido. Es recomendable el uso de ciertas técnicas que faciliten ese pago, como son: solicitud de cheque; póliza cheque; cancelación de cheque pagado; uso de máquina protectora de cheque; verificar que el importe del cheque coincida con el documento que lo soporta. Esto evitaría desembolsos de efectivo por cantidades equivocadas o en forma fraudulenta, pagos duplicados, alteración de cheques, desembolso de efectivo por bienes antes de recibirlos.
- El acceso a los registros de compras, recepción de pagos, así como las formas importantes, lugares y procedimientos de procesos deben permitirse de acuerdo con las políticas establecidas. A través de cajas fuertes, custodia controlada, segregación de responsabilidades y restricciones al acceso de las funciones de compras y selección de proveedores, con las funciones de compras y contabilidad.
- Tomar precauciones para la protección razonable contra incendios, explosión y la destrucción de mala fe de los registros y las instalaciones.

*Dentro del punto del ciclo de producción e inventarios se consideran las siguientes soluciones:*

- *El plan de reproducción y cultivo: que cuanto, como y los niveles de inventarios a mantenerse, deben ser autorizados de acuerdo con las políticas establecidas. Evitando que la empresa pueda sembrar o reproducir animales no autorizados o en cantidades que excedan a los niveles aprobados. Lo que ocasionaría un inventario difícil de mantener, sobre todos que son seres vivos que siguen consumiendo y semillas que tienen un periodo de consumo.*
- *Se debe mantener en inventarios aquellos animales y cultivos que se creen se venderán, cuyo costo sea menor al determinado. Esto evitaría costos excesivos o no previstos para el mantenimiento del inventario.*
- *Los niveles de inventario no deben de exceder en un máximo preestablecido. Pueden ocasionar incumplimiento entregas a los clientes, ocasionado clientes descontentos.*
- *Deben inspeccionarse todos los animales que no tengan alguna enfermedad, así como los cultivos que no tengan algún animal antes de ser transferidos a los almacenes respectivos.*
- *Efectuar revisiones periódicas de las características los cultivos, animales y equipo dentro de la base de datos.*
- *Los métodos de valuación de inventarios y el sistema de costos a seguir deben de ser autorizado. Evitando que los costos puedan ser irreales y distorsionar la información financiera.*
- *Establecer criterios sobre los objetivos del sistema de costos, tanto en la valuación de inventarios como en los controles de reproducción y cultivo.*

*Evitando que se desconozcan los costos reales dentro de la empresa, y por tanto no ignorar el margen de utilidad de las ventas.*

- *Exposición clara de los criterios para establecer los costos dentro de la empresa: como determinar los costos de materia prima, como determinar el costo de la mano de obra, así como sus gastos.*
- *Periodicidad para revisar los costos y evitar la explicación de variaciones.*
- *Como manejar las variaciones de costo real con los costos estándar e identificar al responsable.*
- *El método de valuación de equipo y el sistema de valuación de valores deben ser autorizados de acuerdo con las políticas. Ya que deben establecerse lineamientos de los costos que se consideren como capitalizables y puede evitar el incluir un valor inicial de los activos que no son capitalizables y viceversa.*
- *Clara explicación de que es lo capitalizable tanto por su concepto como por su importe y evitar que la actualización de inmuebles, maquinaria y equipo que produce valores irreales lo cual afectaría la situación financiera y los resultados de operación.*
- *Se deben fijar por escrito los métodos de actualización del valor en libros de los inmuebles, maquinaria y equipo, indicando por lo menos la periodicidad de actualización de actualización. Ya que los registros de inmuebles, maquinaria y equipo pueden ser deficientes o no existir.*
- *Los métodos de depreciación de inmuebles, maquinaria y equipo, y amortización de otros costos y gastos diferidos deben de ser autorizados y manejados en un archivo maestro y poder cambiar o eliminar datos y evitar estimar inadecuadamente la vida que se espera de una propiedad determinada al fijarse un periodo irrazonable y ocasionarla gastos de depreciación erróneos y presentar unos estados financieros erróneos.*

- *Las condiciones de ventas u otras disposiciones de inmuebles, maquinaria y equipo deben de ser autorizados exponiendo claramente los criterios para no permitir que se disponga de maquinaria y equipo sin la aprobación, así como evitar la venta y desame de equipo. Esto evitaría cuentas de inmuebles y equipo sobrevaluadas y perdida de ingresos, capacidad de producción Puede disponerse de un activo a un precio que no es el apropiado.*
- *Establecer contratos, incluso cláusulas de garantías deseables para todas las ventas de inmuebles, maquinaria y equipo, poder evitar la venta de equipo que pudiera utilizarse en otras operaciones.*
- *Los ajustes de inventarios, muebles, maquinaria, equipo y cuentas de costos y gastos deben de ser autorizados a través de políticas establecidas. Se pueden utilizar Formas estándar prenumeradas, informes regulares y análisis periódicos, conciliación de los totales manuales de los ajustes aprobados, uso de contraseña en el equipo de computo. Esto ayudaría que pudiera registrarse un ajuste sin aprobación, valuaciones incorrectas, alteración de estados financieros.*
- *Deben de establecerse y mantenerse procedimientos de proceso del ciclo productivo y de cultivo a través políticas, manuales de procedimientos, rutinas de entrenamiento, rutinas de supervisión, documentos de programas. Esto evitaría que dentro de la empresa la gente pueda cambiar las asignaciones de tal forma incrementa el riesgo de incompatibilidad.*
- *Los recursos utilizados durante los procesos reproductivos y de cultivo deben ser informados oportunamente con acceso limitado a los inventario y evitar poner recursos durante los procesos sin previo consentimiento.*

- *Utilización de técnicas de balanceo por lotes y registros cronológicos para control de movimientos de inventarios, avisos de entregas, y poder informar de salidas no autorizadas para ocultar faltantes, hurtos. etc.*
- *Informar e investigar oportunamente las partidas que aparecen en existencia en los registros, pero no están disponibles en el almacén.*
- *Realización de inventarios físicos periódicos.*
- *Los costeos de los materiales, mano de obra y gastos utilizados los procesos de cultivo y reproductivo deben registrarse oportunamente y de manera correcta. Esto se haría a través de revisiones periódicas y actualizaciones de costos utilizados y valuación de sus inventarios y evitar cargar o acreditar cantidades incorrectas.*
- *Realización de conciliaciones de las cantidades indicadas en las relaciones con las que se usaron realmente.*
- *Estudio de tiempos y movimientos.*
- *Análisis los gastos para determinar si concluyen todos los costos que se deben llevar a los inventarios.*
- *Los costos de materiales de mano de obra y gastos utilizados debe resumirse e informarse oportunamente a través de procedimientos documentados de procesos, corte y cierre de un fin de periodo.*
- *Comparación de resultados reales con los resultados reales con los resultados planeados y análisis de las variaciones. Esto evitaría problemas de extemporaneidad en al presentación de informes.*
- *El acceso al inventario y alas propiedades debe permitirse únicamente con las políticas establecidas con la administración. Se puede hacer a través de contratación de servicios externos de seguridad y vigilancia, impedimentos físicos (puertas y gabinetes cerrados), restricciones de*

*acceso (carteles gafetes), dispositivos de detección y previsión, seguros y fianzas de seguridad, control de llaves.*

- *El acceso a los registros de cultivos y reproducciones animales y demás información debe ser con autorización y de acuerdo a las políticas establecidas. Esto es a través de cajas fuertes, gabinetes cerrados, custodia y prenumeración de las formas de control pendientes de uso, segregación de responsabilidad y restricción al acceso de áreas de cultivo y reproducciones animales, limitaciones de acceso en archivos de acceso en programas de computo, seguros de fianzas y fidelidad, evitando con esto extravío de registros, uso indebida de información.*

*Dentro del punto del ciclo tesorero y financiero se consideran las siguientes soluciones:*

- *Las fuentes de inversión y financiamiento deben ser autorizadas de acuerdo con las políticas establecidas por la empresa, mismas que deben ser de manera escrita y evitar que la empresa pueda verse impedida de satisfacer sus necesidades de capital que surja.*
- *Se sugiere el empleo de formas prenumeradas para documentar las modificaciones de las fuentes de financiamiento, controles físicos con los cambios realmente empleados y poder evitar el alto costo de capital.*
- *Los importes, momentos y condiciones de las transacciones de los financiamientos y capital deben ser autorizadas por escrito exponiendo los criterios como:*
- *Mantener un Índice determinado de pasivo a capital.*

- *No firmar un contrato de préstamo que viole las estipulaciones de los contratos existentes.*
- *Ningún préstamo a largo plazo debe exceder de los límites determinados ni devengar intereses en exceso de la tasa de mercado o contener un capital de trabajo mayor que una cantidad determinada.*
- *No se realizarán inversiones que se esperen produzcan un crédito determinado.*
- *Esto ayudaría a poder omitir el incumplimiento de las restricciones y cláusulas legales del préstamo. Puede tenerse una estructura de capital no apropiada. Los recursos de capital pueden obtenerse a costos o en condiciones que no son autorizados; o a realizar inversiones ilegales o que contravengan las políticas establecidas.*
- *Se recomienda establecer proyecciones de fondos constantemente actualizados.*
- *Tener tablas de fechas o tiempos para los préstamos que se desean obtener, para pago de préstamos, así como una lista de inversiones aprobadas.*
- *El acceso al efectivo y los valores debe permitirse únicamente de acuerdo con las políticas establecidas, como son: almacenaje externo (bóvedas de seguridad, cajas), servicios externos, seguros y fianzas de seguridad, control de llaves.*

# Conclusiones

---

## *Conclusiones.*

- *El conocer el problema agrario, permite a las empresas administrar sus recursos monetarios con los que cuente.*
- *El financiamiento permite prever a las empresas agropecuarias de cantidades de dinero en forma oportuna y suficiente, crear las bases para un mejor bienestar de la población, promover la organización de los usuarios de crédito y la reducción de la usura.*
- *El financiamiento permite la incorporación de gente marginada al desarrollo socioeconómico*
- *El financiamiento permitirá mayor productividad en el empleo de los recursos del crédito, así como lograr una planeación integral de la empresa agropecuaria.*
- *El financiamiento permite a las empresas agropecuarias allegarse de tecnología, así como de asistencia técnica y poder hacer más productiva y segura su actividad.*
- *El financiamiento con el apoyo de la administración permite optimizar sus recursos humanos, materiales y monetarios.*

# Bibliografia

---

# Bibliografía

1. BOLTEN, Steven E.  
"Administración Financiera"  
Universidad de Houston  
Ed. Limusa  
4ª.ed.  
México D.F. 1994.
  
2. SANTILLANA, Juan R.  
"Establecimiento de sistemas de control interno"  
Ed. Ecafsa.  
1ra.ed.  
México, D.F. 2001.
  
3. LOSCALZO, William  
"Presupuesto de Flujo de Efectivo"  
Ed. Limusa  
5a.ed.  
México D.F. 1995.
  
4. KOESLAG, Johan H.  
"Manual Para Educación Agropecuaria"  
Ed. Trillas  
4ta.reimpresión, septiembre 1996.

5. RIOS, Alberto S.

"Fundamentos de la Administración"

Ed. Trillas

5ta ed.

México, D.F. 1998

6. AGUILAR, Alfredo V.

"Tratados Para Administrar los Agronegocios"

Ed. Noriega Editores Uteha.

5ta.ed.

7. MORENO, Perdomo A.

"Análisis e Interpretación de Estados Financieros"

Ed. Ecasa

2da. Ed.

México 1994.

8. CALVO, Cesar L.

"Análisis e Interpretación de Estados Financieros"

Ed. Pacsa.

10ma.ed.

9. MANDINO, Diana

"Finanzas Para Empresas Corporativas"

Ed. Edición de Ediciones Granica, S.A.

5ta.ed.

10. HEINEY, Paul

"La granja doméstica "

Ed. Blume.

1ra.ed. en lengua española 1998.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN