

318502

7

UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL ^{cy}

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNAM



ADMINISTRACION DE UNA EMPRESA DE GANADO
BOVINO (DE CARNE) EN MEXICO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

EMPERATRIZ EDUARDA VILLAR TOSCANO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

México, D. F.

1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

Página

Prólogo.....	
Introducción	
CAPITULO 1.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	1
1.1.- Diseño de la investigación.....	2
1.1.1.- Selección del tema.....	2
1.1.2.- Planteamiento del problema.	3
1.1.3.- Formulación de Objetivos...	3
1.1.4.- Formulación de Hipótesis...	4
1.1.5.- Tipo de investigación.....	5
1.2.- Recopilación de la información.....	5
1.3.- Clasificación de la información....	6
1.4.- Interpretación de la información...	7
1.5.- Redacción del trabajo.....	7
1.6.- Presentación de resultados.....	7
CAPITULO 2.- ANTECEDENTES Y GENERALIDADES SOBRE LA GANADERIA EN MEXICO.....	8
2.1.- Concepto de Ganadería.....	9
2.2.- Antecedentes de la ganadería en el mundo y en México.....	10
2.3.- Influencia de la ganadería en la - economía del país.....	16
2.4.- Clasificación de ganadería.....	27
2.5.- Aspectos técnicos.....	29
2.5.1.- Principales razas de carne	30
2.5.2.- Principales zonas geográficas de producción.....	34

I N D I C E

	Página
2.5.3.- Alimentación.....	42
2.5.4.- Alojamiento y equipo.....	46
2.5.5.- Enfermedades.....	50
2.6.- Comercialización.....	57
CAPITULO 3.- IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION EN LA GANADERIA.....	66
3.1.- Definiciones de Administración..	68
3.2.- Funciones Administrativas.....	70
3.2.1.- Planeación.....	73
3.2.2.- Organización.....	85
3.2.3.- Integración.....	92
3.2.4.- Dirección.....	97
3.2.5.- Control.....	101
3.3.- Administración por Objetivos....	112
CAPITULO 4.- IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD EN LA - GANADERIA.....	127
4.1.- Definiciones de contabilidad....	128
4.2.- Terminología básica de contabili- dad y catálogo de cuentas.....	131
4.3.- Cuentas típicas de un negocio ga- nadero.....	139
4.4.- Formas impresas aplicables.....	148
4.5.- Elaboración de un balance gene- ral de una empresa ganadera.....	163
4.6.- Elaboración de un estado de per- didas y ganancias de una empresa ganadera.....	166
CONCLUSIONES.....	170
RECOMENDACIONES.....	173
BIBLIOGRAFIA GENERAL.....	175

P R O L O G O

El presente trabajo presenta en una forma modesta pero al mismo tiempo en un orden lógico, una introducción a los aspectos de mayor interés para la aplicación de herramientas administrativas y contables dentro de la empresa ganadera. Ya que la ganadería en México constituye una actividad de gran importancia económica y social, toda vez que proporciona diversos satisfactores a los variados sectores que concurren en su explotación y consumo.

Sin embargo, la ganadería y especialmente la relativa a la explotación de ganado bovino, no ha contado con los suficientes medios de organización; tanto administrativos como contables, los que requiere a causa de su desarrollo incierto y basado principalmente en el empirismo del ganadero.

Con lo aquí expuesto, se pretende contribuir al incremento de conocimientos sobre el panorama general que presenta la ganadería en nuestro país; esperando que sea de utilidad al ganadero, para la proyección y desarrollo de su negocio.

I N T R O D U C C I O N

La presente investigación es el resultado de los conocimientos adquiridos a través de toda la carrera; la cual pretende crear conciencia de que la organización administrativa en la empresa ganadera es necesaria para su desarrollo integral.

Respecto al contenido del trabajo, en primer lugar se ha tratado de presentar un panorama general de la ganadería; en donde se explica su concepto, sus antecedentes, su importancia económica en el país y algunos aspectos propios de la misma. En segundo lugar, se han presentado los fundamentos necesarios para la comprensión de la naturaleza e importancia de la administración, dentro de la empresa ganadera. Y finalmente se tocan algunos aspectos contables importantes, que permitirán a la empresa organizarse mejor económicamente.

La investigación concluye con un apartado de conclusiones y recomendaciones, que reflejan los aportes del trabajo.

CAPITULO 1.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.1.- Diseño de la investigación

1.1.1.- Selección del tema.

1.1.2.- Planteamiento del problema.

1.1.3.- Formulación de Objetivos.

1.1.4.- Formulación de Hipótesis.

1.1.5.- Tipo de investigación.

1.2.- Recopilación de la información

1.3.- Clasificación de la información

1.4.- Interpretación de la información

1.5.- Redacción del trabajo

1.6.- Presentación de resultados.

1.1.- Diseño de la investigación.

El diseño de la investigación es un plan de trabajo que permite controlar el procedimiento de la investigación, con el fin de que tenga una secuencia lógica. En el presente trabajo el diseño se basa en los pasos siguientes:

1.1.1.- Selección del tema.

El tema se escogió en primer lugar porque tiene una relevancia social; además de que ha sido poco tratado con el enfoque que modestamente aquí se le pretende dar, por otro lado, tiene un gran interés personal porque desde años atrás, se veía la necesidad de la empresa ganadera, de contar con este tipo de información para su mejor desarrollo; además de que en general se han encontrado en él, los requisitos de relevancia profesional, que la Universidad exige para lograr una titulación dentro de la misma.

Una vez que se han explicado las inquietudes que motivaron la elección de este tema, es conveniente que en una forma general se vean los principales problemas que le afectan, lo cual se hace en el siguiente paso.

1.1.2.- Planteamiento del problema

Uno de los graves problemas a los que se enfrenta la empresa ganadera en México, es la falta de una organización administrativa, lo cual trae como consecuencia una deficiencia en la producción que además repercute en la creación de una - - fuente de empleos, ya que un gran porcentaje de la población mexicana que vive en el campo carece de un centro de trabajo para hacerlo por eso, al ayudar a crecer administrativamente a las pequeñas empresas ganaderas, estaremos de alguna forma aportando algo para la solución que requiere el país.

Por todo lo anterior fue necesario hacer una lista de problemas, de los cuales uno de ellos es el que se planteó en forma definitiva para el presente trabajo, el cual presentamos a continuación.

- ¿Es necesario que las empresas que se dedican a la explotación de ganado bovino tengan conocimiento de un adecuado sistema de administración que incluya una buena información contable?

De este problema se desprenden los siguientes objetivos que persigue el presente trabajo.

1.1.3.- Formulación de Objetivos.

- **Objetivo General:**
Ofrecer a la empresa ganadera una base sobre la administración y los beneficios que puede obtener de su aplicación.

- **Objetivo Especifico:**
Estimular a la empresa ganadera, para que adopte un sistema de administración, que le permita una correcta utilización de los recursos humanos, materiales y técnicos con los que cuenta.

La hipótesis que se plantea como respuesta al problema antes mencionado es la siguiente:

1.1.4.- Formulación de Hipótesis.

- La empresa ganadera que carece de un sistema adecuado de administración, que incluya una buena información contable no podrá determinar ni lograr sus objetivos.

Las variables que se manejan en esta hipótesis son:

- **Variable dependiente:**
La empresa ganadera.

- **Variable independiente:**

Un sistema de administración que incluya una buena información contable.

Después de haber formulado la hipótesis que se sustenta, se consideró necesario especificar el tipo de investigación empleada; la cual hacemos a continuación:

1.1.5.- Tipo de investigación.

El tipo de investigación que se utiliza en el presente trabajo; es documental, recurriendo a fuentes de primera mano - como: documentos escritos, documentos del tema referido y a fuentes de segunda mano como: libros, artículos, tesis, folletos, etc.

Dadas las características del tipo de investigación, se trata de obtener un trabajo de divulgación, ya que no se pretende explicar o predecir la conducta de fenómeno alguno puesto que el tema de estudio es de carácter meramente informativo.

Después de conocer el tipo de investigación a seguir se eligió una forma especial que permitiera reunir toda la información obtenida.

1.2.- Recopilación de la información.

La labor de recolección de datos abarcó: libros, expedientes oficiales, artículos de revistas, folletos y tesis profesionales; además de visitas a la biblioteca de la Universidad Autónoma de Chapingo, a la biblioteca de la Universidad Intercontinental y a la biblioteca del Fideicomiso Instituido en relación con Agricultores, en el Banco de México (FIRA), complementándola con visitas que se hicieron a la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP), a la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH) y a la Dirección de Fomento Ganadero en la Subsecretaría de Ganadería.

Al tener toda la información necesaria, para la realización de la investigación, y para facilitar su manejo fue necesario clasificarla de la siguiente forma. Como veremos a continuación.

1.3.- Clasificación de la información.

El material informativo fue concentrado en ficheros y carpetas y clasificado de acuerdo a los temas y subtemas del trabajo. Se numeraron las fichas de cada capítulo y se evaluó cuantitativamente el material disponible para cada tema.

Después de clasificada la información, se tuvo que interpretar, para poder darle coherencia y sentido al trabajo.

1.4.- Interpretación de la información.

Se evaluó el material recopilado en forma cualitativa, ana -
lizando cada capítulo y exponiendo diversos juicios referentes
al tema.

Más tarde se procedió a redactar todo el material que fue in
terpretado.

1.5.- Redacción del trabajo.

La redacción de cada capítulo exigió dar un repaso a los mate
riales disponibles y a ideas personales. Con base en el dise
ño de la investigación, en la información recopilada y al índ
ice, se procedió al desarrollo de la tesis, cuidando la cali
dad de la escritura.

El último paso consistió en formular los resultados finales.

1.6.- Presentación de los resultados.

Una vez analizados los capítulos que integran el trabajo, se
procedió a dar las conclusiones correspondientes y las reco-
mendaciones necesarias a los mismos.

CAPITULO 2.- ANTECEDENTES Y GENERALIDADES SOBRE LA
GANADERIA EN MEXICO.

- 2.1.- Concepto de ganadería.
- 2.2.- Antecedentes de la ganadería en el mundo y en México.
- 2.3.- Influencia de la ganadería en la economía del país.
- 2.4.- Clasificación de la ganadería.
- 2.5.- Aspectos técnicos de la ganadería.
 - 2.5.1.- Principales razas de carne.
 - 2.5.2.- Principales zonas geográficas de producción.
 - 2.5.3.- Alimentación.
 - 2.5.4.- Alojamiento y equipo
 - 2.5.5.- Enfermedades.
- 2.6.- Comercialización.

2.1.- Concepto de ganadería.

Es conveniente que al iniciar el presente trabajo, se de un panorama general de lo que se entiende por ganadería.

Ganadería es la actividad humana que valiéndose de ciertas técnicas se encarga de la explotación de determinadas especies animales, con el objeto de aprovechar los productos que de ellos puedan obtenerse, por lo que la ganadería viene a ser el conjunto de riqueza pecuaria de un país o de una región.

La palabra ganado se usaba para designar al animal que era capaz de producir por sí solo una ganancia, y es precisamente de esta palabra de donde se derivan los términos ganadero y ganadería. El término es de origen hispano exclusivamente ya que en otros países donde no se habla español, para designar las actividades relacionadas con los animales domésticos se utilizan otros términos derivados de distintas raíces y conceptos.

El empleo de esta palabra en América tuvo su origen durante la colonización, cuando el poseer uno o varios animales domésticos, tales como vacas, toros, mulas, aves, borregos, etc., significaba una ganancia directa, ya que los productos

obtenidos cubrían las necesidades del dueño, además de que éste no tenía que invertir capital porque los abundantes pastos naturales en las tierras vírgenes eran el sustento de los animales. Con el transcurso del tiempo el hombre empezó a valerse de los animales para el desarrollo de otras actividades; entre ellas la agricultura, con el fin de obtener otros satisfactores distintos a la carne que le proporcionaban dichos animales; logrando así una alimentación mas variada y adecuada no sólo para él, ya que al mismo tiempo obtenía para el ganado por medio de la agricultura, los forrajes necesarios para mejorar su alimentación. De esta manera el hombre se encuentra en la disyuntiva de elegir entre la agricultura y la ganadería, la que para él ofrezca mayores perspectivas tanto en su desarrollo como en su querencia. Abandonando así una por la otra, dedicándole todo su tiempo y empeño, y es entonces cuando la ganadería logra su especialización y se erige independientemente cobrando mayor importancia, sin que ello signifique que la agricultura se haya relegado, por el contrario una se apoya en la otra y ambas se complementan.

2.2.- Antecedentes de la ganadería en el mundo y en México.

Los antecedentes de la ganadería en el mundo datan de épocas

muy remotas, por lo que a continuación se describen en forma general dichos antecedentes.

2.2.1.- Antecedentes de la ganadería en el mundo.

Los primeros rastros de ganado que se concen se remontan a tres o cuatro millones de años, en la época del plioceno medio, que se encontraron a lo largo de la India Noroccidental. Estas bestias cuya especie constituye la antecesora del buey vivían en los bosques y pastaban en las cañadas, ocultos durante el día y alimentándose por la noche. La hembra de este tipo de ganado no tenía cuernos, en cambio el toro exhibía cuernos que extendidos medían entre 1.80 y 2.10 metros. En Europa, el buey del plioceno medio era de miembros más pequeños que los del Asiático o Indú; sus restos han sido encontrados en el centro de Italia y al sur de Francia.

En los inicios del pleistoceno, varios tipos de ganado bovino vivían en la parte sur de Asia. Al mismo tiempo es decir hace aproximadamente un millón de años, existían en Europa varios tipos de ganado. El Urus, que habitaba en los bosques, cuando los primeros hombres vivían también allí, se retiró hacia el sur antes de la gran helada. Cuando la primera gran glaciación terminó hace medio millón de años aproxima-

madamente, los grandes animales afroasiáticos regresaron a Europa, entre ellos el Urus y un primitivo bisón asiático. El Urus fué quizá una de las principales víctimas de las rudimentarias armas del hombre de aquella época.

Hace cerca de cuatrocientos mil años, la segunda glaciación azotó Europa con más severidad que la anterior; para entonces, el ganado contaba con una espesa pelambre, algo similar al ganado escocés de hoy, permanecieron en esa zona, hasta que fueron cazados sin la tendencia a la domesticación.

Veinticinco mil años mas tarde la temperatura se elevó y después de aquel tiempo gélido, aparecieron nuevamente las praderas y los bosques. Sin embargo más tarde se dió otra invasión de hielo, la cual fue menos severa, y al retirarse ésta el ganado bovino y el bisón llegaron a ser las bestias predominantes en Europa, y el hombre con sus incipientes armas su principal enemigo.

En Europa no hay evidencia de la domesticación del ganado bovino, más bien se tiene conocimiento de que las primeras vacas fueron domesticadas en las áridas llanuras de Persia y Arabia, siendo el buey el primer animal utilizado en la agricultura.

La cría y mejoramiento del ganado se desarrolló y propagó en

varias partes, así por ejemplo, de Asia saltó a Inglaterra y España. Por el año 260 A.C. el ganado andaluz se usó para trabajo en algunas de sus especies, pero principalmente se destinó a la alimentación. Este ganado español, cornudo, de gran talla, fuerza y bien adaptado al calor y al clima seco se desarrolló perfectamente en hispanoamérica.

2.2.2.- Antecedentes de la ganadería en México.

Para ver los antecedentes de la ganadería en México, se toma como punto de partida la época virreinal, ya que antes no existía, y es en ésta época cuando los españoles traen algunas especies animales, entre los que se encontraban ovejas, vacas, cabras, puercos, caballos, bueyes y asnos; y fué la Isla de Santo Domingo la que recibió tal ganado en 1493. Posteriormente en el año de 1521 fueron traídos desde Santo Domingo, por Don Gregorio de Villalobos, desembarcando en el puerto de Veracruz.

En esta época la actividad ganadera tiene una gran importancia, logrando relegar a la agricultura a un tercer lugar, superada solo por la minería, después de la cual, la cría de ganado absorbió a la mayor parte de los españoles, por ser la actividad más lucrativa, por los elevados rendimientos y volúmenes que producía, así como por la carencia de animales

que encontraron en la Nueva España, lo que los obligaba a -- realizar frecuentes importaciones.

Una característica principal de la ganadería novohispana, es que figura en primer término para el sustento de los españoles, lo cual influye bastante en la economía de esa época.

De acuerdo con el libro: Historia de la Agricultura y la Ganadería de López Rosado, durante el período independiente que -- va de 1821 a 1881, la ganadería decayó notablemente debido en primer lugar a la lucha por la independencia y a los frecuentes enfrentamientos armados que causaron graves daños a esta actividad. En este tiempo, la ganadería dejó de tener la preminencia característica, por el impulso que recibió la industria, y con ella la agricultura productora de materias primas. (1)

No obstante estas limitaciones, la ganadería mexicana logró -- alcanzar un avance de importancia, ya que buena parte de los obstáculos que en el período que va de 1881 a 1910 frenaban -- su desenvolvimiento fueron superados en forma paulatina gracias a que las perspectivas internacionales eran muy favora --

(1) Diego López Rosado.- Historia de la Agricultura y la Ganadería, México, Ed. Herrero.- 1977.-

bles.

De 1911 a 1935 esta actividad fue sin duda, la que resultó más afectada por el movimiento revolucionario, pues no solo cortó su ritmo de crecimiento, sino que hizo descender drásticamente la población ganadera; los animales productores de carne fueron sacrificados para alimentar a los combatientes y los de tiro murieron en grandes cantidades al ser utilizados con fines militares. La ganadería no pudo recuperar los niveles productivos de 1910, sino hasta 1930.

De 1936 a 1954 la ganadería experimenta un nuevo cambio ya que tanto en el número de cabezas como en el valor de su producción la especie más importante en la ganadería mexicana de esa época fue la del ganado vacuno; que en 1950 representó alrededor del 67% del total del ganado mayor, y el 36% -- del total del número de cabezas.

A pesar de los cambios a favor de la ganadería como se vió en el período anterior, esta vuelve a sufrir un deterioro en el período que va de 1955 a 1974. La ganadería en el transcurso de todos estos años afrontó diversos problemas que van desde la tenencia de la tierra hasta el del crédito, la tecnología, la falta de orientación técnica, el reducido mejoramiento genético y la falta total de organización administra-

tiva entre otros factores, que impidieron alcanzar un mayor desarrollo apoyado en las favorables posibilidades que ofrece la existencia de un mercado doméstico creciente.

2.3.- Influencia de la ganadería en la economía del país.

Una vez que se han visto los antecedentes históricos de la ganadería, es importante saber como se comporta ésta dentro de la economía del país.

En México, dentro del sector agropecuario de la economía, la ganadería constituye una de las actividades productivas de mayor empuje. Su importancia se enmarca en el contexto económico, con una función social de gran trascendencia, ya que entre sus principales objetivos se encuentran: Contemplar la generación de empleos y contribuir en forma decisiva al mejoramiento alimenticio de la población mexicana. Así mismo ocupan superficies que, muchas veces por su grado utilitario no pueden cumplir otras funciones productivas, teniendo así una función transformadora, puesto que los bovinos en general consumen alimentos no utilizables directamente por el hombre y los convierten en productos de alto valor nutritivo y en subproductos para diversas manufacturas.

Para que el ganadero ubique mejor a la ganadería dentro del contexto económico, es conveniente describir los sectores -- productivos que conforman la economía mexicana.

De acuerdo con el Boletín Notifira # 17, publicado por el -- FIRA, se tiene que en el sistema de cuentas nacionales de Mé xico, se considera, para fines de registro, que la actividad económica del país está compuesta por tres sectores producti vos.

- 1.- Sector Agropecuario, que ofrece cobertura a las -- cuentas de producción de las actividades agropecua ñas y mineras.
- 2.- Sector Industrial, que comprende la información re lativa a la industria manufacturera, desagregada - en 49 ramas componentes y que incluye también a -- los sectores de construcción y electricidad.
- 3.- Sector Servicios. que agrupa a las actividades re lacionadas con la prestación de servicios y se in tegra de doce ramas de actividad, tales como comer cio, restaurantes, hoteles, transportes, comunica ciones, establecimientos financieros, bienes inmue

bles, servicios sociales y personales, así como de administración pública y defensa.

A las actividades económicas que componen el Sector Agropecuario, también se les denomina actividades primarias, debido a que los productos obtenidos no son sometidos a los complejos procesos de transformación industrial, sino que más bien proceden de esquemas de producción que incorporan, comparativamente, menor valor agregado a los productos de consumo final.

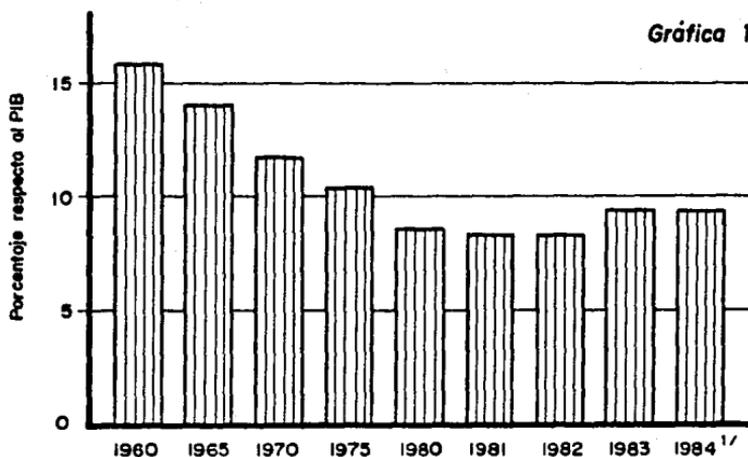
De esta manera, se agrupan, dentro de las actividades primarias a la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la pesca, y a las actividades mineras que incluyen la extracción de petróleo crudo y gas natural. Para fines de este trabajo no se considerarán las actividades mineras, dado que solo importa tomar en cuenta la producción que se vincula con los conceptos de desarrollo rural. Así, con las ramas restantes se conforma la gran división denominada agricultura, ganadería, avicultura y pesca, a las que genéricamente se les conoce como Sector Agropecuario, definiéndolo como el ámbito donde se consolidan las actividades productivas de todas las unidades ligadas a la explotación de recursos naturales renovables, o que requieren de éstos para su desarrollo, como es el caso de las que se dedican a la producción agrícola, a la

explotación de recursos forestales, a la captura de especies animales, tanto terrestres como variedades acuáticas, así -- como la explotación de ganado que es a lo que se refiere el presente trabajo.

Una vez que se ha delimitado el campo del sector agropecua - rio, es conveniente conocer cuál es la importancia del pro - ducto interno bruto agropecuario en la economía nacional.

Dentro de la generación nacional del producto interno bruto - la participación del producto agropecuario en términos reales mostró una paulatina declinación a partir del año de 1960, en que representaba casi el 16% del PIB y en su caída llegó a significar solo el 8.8% de lo generado por la economía en los años 1981 y 1982. La situación del sector se recuperó ligeramente en 1983, al representar el 9.6% y en el año siguiente mas bien conservó su participación, aunque disminuyó en un décimo de punto porcentual (ver gráfica 1).

PARTICIPACION DEL PRODUCTO AGROPECUARIO
COMO PROPORCION DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO
1960-1984



^{1/} Información preliminar.

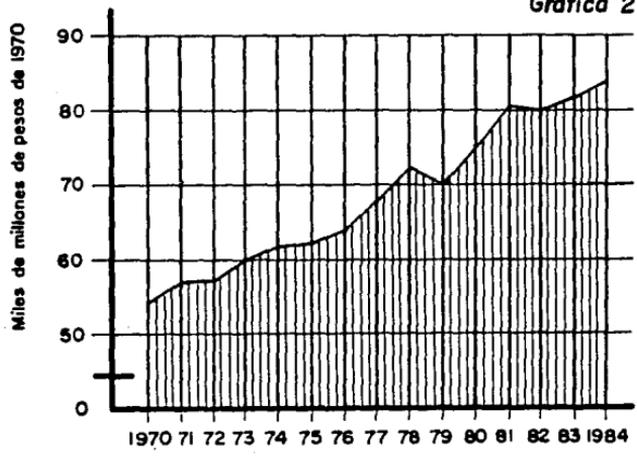
FUENTE: Sistema de Cuentas Nacionales de México 1970-1984. SPP.

La menor participación del sector agropecuario en la generación de la producción nacional tuvo como efecto la mayor importancia del producto industrial y el crecimiento más acelerado de la aportación del sector de servicios. Esta situación se manifestó debido al significativo deterioro de las condiciones de producción en la agricultura de nuestro país en los últimos veinte años.

En cuanto a la participación de los subsectores del producto agropecuario; se observa que el producto obtenido de la agricultura a sido, sistemáticamente, el de mayor peso específico dentro del producto agropecuario, representando en los últimos años el 58% en promedio de los bienes y servicios que se originan en el sector; la actividad ganadera ha significado el 36% en promedio durante el período; en tanto la actividad forestal y la pesca, en conjunto, han tenido una aportación del 6% a la formación del producto del sector agropecuario, en el mismo lapso. Debido a esta distribución, las etapas de crecimiento, estancamiento o caída del producto agropecuario, generalmente están asociadas al comportamiento del producto agrícola existiendo paralelismo estrecho entre sus dos curvas de tendencia real, como puede observarse en las gráficas 2 y 2.1

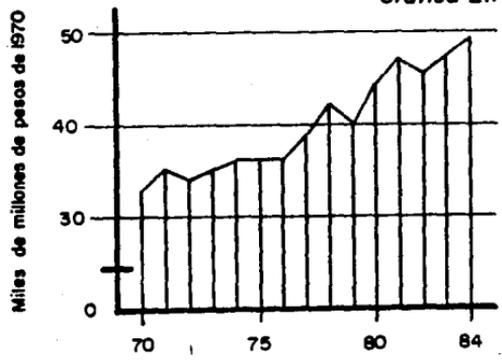
EVOLUCION REAL DEL PRODUCTO AGROPECUARIO
1970 - 1984

Gráfica 2



AGRICULTURA

Gráfica 2.1



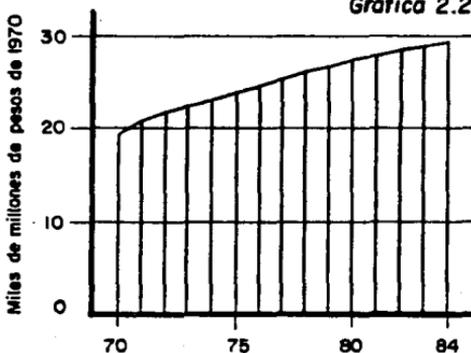
Para analizar la evolución real del PIB agropecuario se tiene que conocer el valor de los bienes y servicios obtenidos del sector a precios de un año determinado, esto significa que el análisis debe efectuarse a valores constantes, es decir, eliminando las variaciones que se hayan registrado en los precios. En este caso, se toma a 1970 como año base.

La curva de evolución obtenida para el producto agropecuario muestra un menor ritmo de crecimiento y mayores fluctuaciones cíclicas.

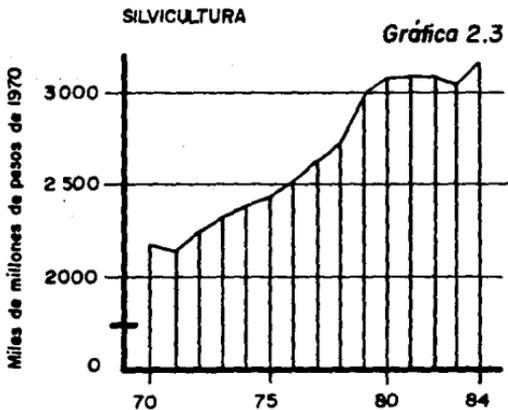
Las tendencias de las curvas en los subsectores resulta interesante, pues mientras en la agricultura se sigue un movimiento irregular, se sigue, generalmente explicado por factores climáticos, en el producto ganadero, aunque menor en términos de valor, ha tenido un crecimiento constante y sin oscilaciones (ver gráfica 2.2.).

GANADERIA

Gráfica 2.2



En el caso de la curva de evolución del subsector forestal, aún cuando se inicia con un descenso en términos reales en 1981, en el período 1972-1980 se tiene la tasa de crecimiento más favorable de todo el sector, misma que se estanca a partir de 1981, y cae en 1983 junto con toda la economía y cierra 1984 con un crecimiento modesto de 1.1% (ver gráfica 2.3).

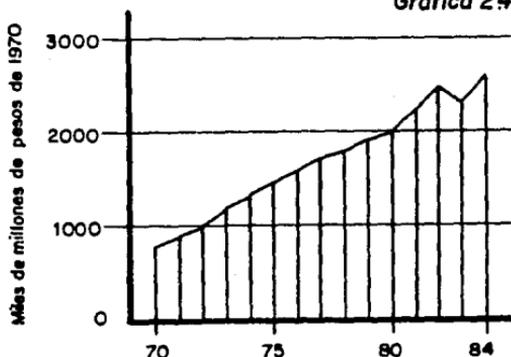


En la evolución del subsector pesquero, el índice de crecimiento hasta 1982 se presenta favorable, aún cuando se tuvo un menor crecimiento relativo en 1978; esta tendencia se interrumpe en 1983 al resentir una caída de -5.0 en el produc

to pesquero, recuperándose significativamente en 1984 al registrar 9.8% de crecimiento real (ver gráfica 2.4).

CAZA Y PESCA

Gráfica 2.4



Considerando en una forma más específica la situación de - - la ganadería bovina productora de carne, de acuerdo a los datos publicados por el FIRA en su Boletín Informativo No.164, se encuentra que la producción de carne en México tuvo incrementos sensibles, debido fundamentalmente a aumentos en el número de cabezas de ganado bovino; en efecto de 27.3 millones de cabezas se ha pasado a más de 37.8 millones actualmente, con un incremento anual superior al 2.5% de 1972 a 1976, de más de 3% de 1977 a 1982, declinando este incremento en - 1983 y 1984 (datos estimados para 1984 por la Dirección de Fomento Ganadero de la S.A.R.E), con 1.86 y 0.85% respectivamente.

Esta situación se ha visto reflejada en el número de animales destinados al sacrificio, ya que mientras en 1972 se sacrificaron 3.4 millones de cabezas, en 1982 fueron 5.97 millones y en 1983 y 1984; 4.88 y 4.50 millones respectivamente.

Lo anterior motivó que de 1982 a 1983 la oferta de carne bovino disminuyera en un 13.6% y de 7.8% en 1984, esta situación fue menos grave en el Distrito Federal en 1983, ya que el consumo de carne disminuyó solo en 13.7% por lo que se estima que el primer efecto de la crisis fue mayor en el resto del país en un año y para 1984 se mantuvo baja en el Distrito Federal, debido a que el consumo siguió bajando, siendo esta baja del 14.5% y en el resto del país solo de 6.8%. Esta situación puede ser resultado de la problemática de mercado en la ciudad de México, y por lo tanto, más atractivo para el ganadero comercializar en provincia su producción. — Además, el consumo de carne de bovino, estimado en 12.5Kg. — por cápita/año; el más bajo de los últimos seis años, es bajo comparado con el de países desarrollados que consumen de 40 a 50 Kgs. situación que se agrava por la deficiente distribución de la carne producida, lo que provoca que un amplio sector de la población se encuentre marginado de su consumo, siendo esto paradójico en un país que exporta cantidades considerables de ganado.

2.4.- Clasificación de la ganadería.

El término ganadería es muy general y normalmente se utiliza para designar la actividad de una persona cuando ésta se dedica a la cría de algún animal.

Sin embargo, siempre es necesario saber a que tipo de animal dedicaremos nuestro tiempo y esfuerzo, con el fin de generar un rendimiento o lucro.

La ganadería comprende una gran variedad de especies animales y con la idea de lograr una clasificación de los mismos de acuerdo a su tamaño, ésta puede quedar integrada de la siguiente forma:

		Bovino
		Caballar
	Ganado Mayor	Mular
		Asnal
Ganadería		
		Porcino
		Ovino
	Ganado Menor	Caprino
		Conejino o cunino

En este trabajo nos referimos al ganado bovino, y es importante tomar en cuenta que la actividad de las empresas ganaderas puede estar orientada a determinados aspectos o formas

Así tenemos que la explotación de ganado bovino puede estar clasificado de la siguiente manera:

- Ganado productor de leche
- Ganado productor de carne
- Ganado de doble propósito

Este trabajo está enfocado a la explotación del ganado bovino para carne, por lo que a esta rama de la ganadería a de referirse la atención primordialmente. Es de mencionarse que esta fase de la actividad ganadera suele combinarse con la explotación del ganado para la leche, como el apoyo al sostenimiento del negocio.

La explotación del ganado para carne comprende la cría, crecimiento o desarrollo y engorda del ganado bovino que ha de venderse para la matanza; incluyendo desde luego, solo a aquellas cabezas de ganado que no constituyen el pie de cría necesario para la continuidad del negocio. Sin embargo también esta rama de la ganadería puede desarrollarse sin los problemas o trabajos antes mencionados, que significan la

cría o el mantenimiento de unidades reproductoras o pie de cría, y únicamente concretarse a la compra de ganado joven para ser engordado y vendido, posteriormente. En este caso el desarrollo y engorda se efectúa en forma más especializada y sistematizada.

Una vez que se ha determinado la rama de la ganadería a la que se refiere el presente trabajo, es necesario ver los principales aspectos técnicos que influyen dentro de un negocio de este giro.

2.5.- Aspectos técnicos de la ganadería.

El objetivo de la explotación de bovinos, consiste en obtener de ellos una cantidad óptima de carne de la mejor calidad y la utilización eficiente de los recursos disponibles en cada explotación. La importancia de los aspectos técnicos dentro de la administración de la empresa ganadera, radica en que representan una constante fuente de egresos para la misma.

Entre los principales aspectos técnicos que tienen mayor repercusión económica dentro de la empresa se encuentran: La alimentación, enfermedades del ganado, alojamientos y equipos, además de que existen otros aspectos que aún cuando in-

fluyen indirectamente deben tomarse en cuenta por que pueden hacer que un negocio sea productivo o no, y estos son: las principales razas de ganado y las principales zonas geográficas de producción que se presentan a continuación.

2.5.1.- Principales razas de carne.

Actualmente las diferentes razas de ganado se distribuyen con base en el medio natural (temperatura, altitud y humedad), y las necesidades humanas. Todas estas características deben tomarse en cuenta cuando se va a decidir poner en marcha una explotación de ganado bovino para carne principalmente la selección de la raza o razas más aptas para el clima en que se va a desarrollar el negocio.

Existe una gran variedad de bovinos para carne, entre las principales razas que los autores Inchausti y Tagle mencionan en su libro: Bovinotecnia, se encuentran: (2).

2.5.1.1.- Raza Angus: Tiene su origen en el noreste de Escocia en 1820-1840; llegó a América en 1860. Sus principales características son: Color negro,

(2) Daniel Inchausti y Ezequiel Tagle. Bovinotecnia, Buenos Aires, Ed. Ateneo, 800 pp.

sin cuernos. Los machos alcanzan un peso de 850-900 Kgs. -- y las hembras de 650-700 Kgs., las cuales presentan buen ingtinto materno. Pueden criarse en pastoreo, en climas fríos - y cálidos de ambiente seco, se distribuyen principalmente en el norte del país.

2.5.1.2.- Raza Herford: Se originarón en el sureste de Inglaterra en 1740-1757, llega en - - 1817, 1840 y 1870; son animales de pelo rojizo, con cara, -- cuello, vientre y patas blancas; con o sin cuernos. Es una- raza grande, los machos alcanzan pesos de 900-1000 Kgs., y - las hembras 700-800 Kgs. Las hembras se caracterizan por tener mal temperamento materno, con poca producción de leche.- Se distribuye principalmente en climas fríos y cálidos secos de la zona norte.

2.5.1.3.- Raza Shorthorn: El no - reste de Inglaterra dió origen a esta raza en los años 1790- 1800. Llega a América en 1783, 1792 y 1817. Es un animal - de color rojizo hasta blanco moteado. Presentan cuernos, -- los machos llegan a pesar 950-1000 Kgs., y las hembras 800-- 900 Kgs., presentando buen temperamento materno; se distribu yen exclusivamente en climas fríos.

2.5.1.4.- Raza Charolais: Tiene -

origen en la parte central de Francia. De color blanco o crema; con o sin cuernos. Presentan buen peso al nacimiento (40-50 Kgs.), este tipo de ganado se encuentra actualmente - en todas las regiones, adaptándose a climas muy variados.

2.5.1.5.- Raza Chianina: Es de -- origen italiano, de color blanco, con piel y mucosas obscu - ras, es una raza grande, los machos llegan a pesar hasta - - 1500 Kgs., y las hembras 800 Kgs., presentan las hembras un mal instinto materno con baja producción de leche. Presenta buena fertilidad; además de que es una raza que se encuentra muy distribuida en toda la República Mexicana.

2.5.1.6.- Raza Cebuina: Se recono cen más de treinta razas diferentes, es originaria de Asia, - el cebú soporta mejor el calor en comparación con el ganado - europeo. Esto se debe a un metabolismo más bajo, mayor número o tamaño de glándulas sudoríparas, un crecimiento más lento y una baja producción de leche.

Presentan giba y orejas grandes, piel suelta y pendulosa, su piel pigmentada y los pelos de color claro lo protegen de las radiaciones solares, tienen facilidad de una gran absorción - y una excreción reducida de agua que les permite soportar mejor las sequías; el cebú es muy resistente en condiciones aliu

mentarias de baja nutrición.

Una característica también importante de la raza cebú, es -- que permite excelentes cruza. Entre las diferentes razas -- que derivan de la cebú, las más comunes son: La Brahman, la Nellore, La Guzerat y la Gyr.

La Brahman: Fue desarrollada en Texas, a partir de diferen -- tes razas originales de Cebú. Su color es variable, se en -- cuentran animales de color gris claro, rojo y casi negro; el morro y las pezuñas deben ser oscuros y la nariz blanca. Tie -- ne cabeza de frente ancha, cara corta y perfil recto, sus -- orejas son largas pero no muy anchas; los cuernos son grue -- sos y bien separados en la base, el tórax es ancho y profun -- do. A pesar de que su fertilidad no es muy buena, se usan -- para cruzarlos con el ganado europeo.

La Nellore: Es originaria de la India. Las vacas son de co -- lor blanco uniforme y los toros son algo más oscuros. Esta -- raza se desarrolla bien en climas cálidos y tropicales.

La Guzerat: Es de color gris, se usa para doble propósito -- ya que pueden ser aptos para la producción de leche y carne. Los novillos pueden estar listos para el rastro a los tres -- años y medio de edad.

La Gyr: Es originaria de la India, pero se ha perfeccionado en Brasil. Estos animales tienen cabeza larga, orejas colgantes grandes y dobladas en forma de alcatraz; sus cuernos son gruesos y curvados hacia atrás. Esta raza es de cuello corto, cuerpo bien formado, gibas grandes y orejas caídas, son de color castaño, rojizo y blanco.

Las razas de ganado guardan una gran relación con la ecología del país, por lo que en seguida señalamos las principales regiones de acuerdo a los sistemas de producción.

2.5.2.- Principales zonas geográficas de Producción.

La República Mexicana presenta una gran heterogeneidad ecológica que se manifiesta en la existencia de numerosos sistemas de producción de carne de bovino, por lo que para su descripción es conveniente usar una forma de agrupación que puede generalizarse como podrá verse en el Cuadro 1, en donde se presentan las regiones ecológicas del país en relación con los sistemas de producción y sus principales problemas y características, así como los principales mercados a donde se envía dicha producción.

CARACTERISTICAS DE LA GANADERIA BOVINA PRODUCTORA DE CARNE

1985

Regiones Ecológicas.	Árida y Semiárida	Templada	Trópico Seco	Trópico Húmedo
Sistema de producción.	Vaca-becerra; Exportación de deslata; engorda en corral.	Vaca-becerra; engorda en corral; producción de leche en época de lluvias.	Vaca-becerra; producción de leche en época de lluvias.	Engorda en pastoreo de becerros locales, más los de trópico seco y región templada.
Destino de la producción.	Becerra; exportación. Carne: consumo local. Monterrey, Guaj., algunos centros turísticos.	Becerra; trópico húmedo. Carne: consumo local y Ciudad de México	Becerra; trópico húmedo	Carne: consumo local; Ciudad de México y principales ciudades del interior.
Población 37.9 millones en 1984.	27.4 %	25.7 %	29.5 %	17.4 %
Producción 950 miles de ton.	24.6 %	27.8 %	27.6 %	20 %
Principales Características.	<ul style="list-style-type: none"> - Explotación de razas europeas. - Aprovechamiento de agostaderos naturales. - Desarrollo de sistemas de engorda en base a granos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Explotación de razas criollas y sus cruces con cebuinas y europeas. - Aprovechamiento de agostaderos naturales. - Desarrollo de sistemas intensivos en base a granos, sustratos agrícolas y subproductos 	<ul style="list-style-type: none"> - Explotación de razas cebuinas y sus cruces con criolla y europeo. - Aprovechamiento de agostaderos naturales y praderas inducidas de Guinea, Estrella Etc... 	<ul style="list-style-type: none"> - Explotación de razas cebuinas y cruces con criolla y europeo. - Engorda en praderas de animales provenientes de las regiones templada y de trópico seco. - Explotación de praderas inducidas de Estrella, Guinea, Pongola, etc.
Problemas.	<ul style="list-style-type: none"> - Sobrepastoreo. - Bajos índices reproductivos. - Uso excesivo de granos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sobrepastoreo - Bajos índices reproductivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Período de lluvias concentrado en un período corto. - Bajos índices reproductivos. - Períodos largos para la engorda por períodos de escasez. 	<ul style="list-style-type: none"> - Períodos de escasez forajera en invierno por exceso de humedad y poca luminosidad. - Períodos largos de engorda. - Uso de prácticas poco intensivas de explotación.

LA REGION TEMPLADA COMPRENDE TANTO ESTADOS EXPORTADORES COMO PRODUCTORES DE BECERROS PARA ENGORDA EN EL PAIS, AUN CUANDO SEA MAS IMPORTANTE ESTA ULTIMA ACTIVIDAD.

Por estar estrechamente relacionados los sistemas de producción con los tipos ecológicos, el país se divide en tres - - grandes regiones de acuerdo a los principales sistemas de -- producción que son:

2.5.2.1.- Región productora - de becerros para la exportación. Esta zona se ubica en el - norte del país, los climas prevalecientes son el árido y el - semiárido, con zonas templadas en las áreas montañosas. En - esta región, el sistema básico de producción es el de vaca - becerro en el uso de pastizales nativos principalmente pas-- tizal abierto.

La capacidad de carga en esta región es mucha y existe un -- fuerte problema de sobrepastoreo que se ve agudizado por el - manejo a que se someten los agostaderos y en el que se tie - nen cargas superiores a las adecuadas, provocando baja pro - ductividad en el ganado y graves degradaciones de los pasti - zales, que se manifiestan en la desaparición gradual de las - mejores especies forrajeras. Como resultado de la ecología - de la región, los ganaderos se han especializado en la pro - ducción de becerros para la exportación. En virtud de las li - mitaciones impuestas durante los últimos años a la salida de animales al exterior; a fin de asegurar el abasto de bovino - para el consumo nacional, se ha consolidado como actividad -

especializada le engorda de bovino en corral con base en el uso intensivo de granos, lo que ha permitido el establecimiento de una fuente alterna de comercialización del ganado pero ha contribuido a agudizar el problema de abastecimiento de granos, ya que para engordar un animal hasta el peso de matanza se usan entre 700 y 1000 Kgs. En virtud de que los animales deben pasar por un período de crecimiento previo al de engorda intensiva, el cual se lleva a cabo en agostaderos o en praderas que no se han establecido al ritmo necesario, tiende a incrementarse el problema de sobrepastoreo.

2.5.2.2.- Región productora de becerros para la engorda en el país.

La región productora de becerros para la engorda en el país se encuentra ubicada principalmente en la costa del Pacífico en una porción de la planicie costera del golfo y en el centro de la República.

En las regiones costeras, el clima prevaleciente es el de trópico seco, con lluvias concentradas en el verano. Los tipos vegetativos principales son las selvas baja y mediana caducifolia y la baja espinosa, los que se explotan básicamente con la introducción de praderas similares a las de las zonas tropicales húmedas, aunque con cargas menores con-

especies de guinea, pangola, estrella y buffel y/o utilizando vegetación nativa.

En la zona del centro, el clima principalmente es templado y se explotan agostaderos naturales. Como resultado de la periodicidad tan marcada en el abastecimiento de forrajes -- que a su vez esta condicionado por la época de lluvias (con época de sequía de hasta ocho meses), la ganadería se ha especializado en la producción de becerros para posterior engorda en otras regiones. Las vacas generalmente son ordeñadas en el período de lluvias, contribuyen a la oferta de leche y de sus productos en esta región, en la cual el principal problema es la fuerte estacionalidad de la producción forrajera.

2.5.2.3.- Región engordadora de bovinos para el consumo nacional.

La región engordadora se ubica en la planicie costera del -- golfo y se caracteriza por un clima cálido y húmedo, con vegetación de selva siempre verde alta o mediana.

La región tropical húmeda es, desde el punto de vista ganadero, la de mayor potencial productivo; sin embargo, cuenta -- con muchas tierras, aún las que poseen selva alta, que son -

poco fértiles y que no son capaces de sostener un cultivo - continuo de praderas. Pero donde es posible, se ha desarro- llado una ganadería muy productiva dedicada principalmente - al desarrollo y caba de novillos encastados de razas cebui - nas.

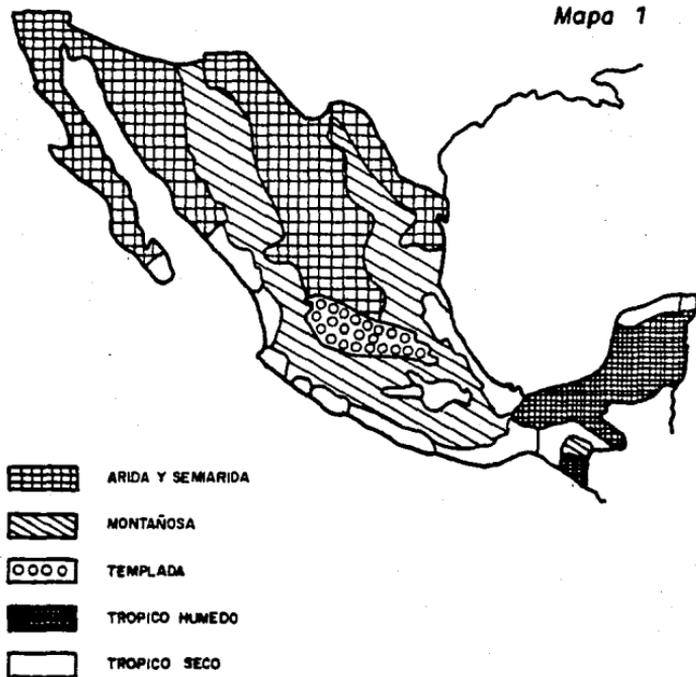
En esta región en virtud del clima tropical húmedo, se ha de sarrollado un tipo de ganado sui géneris, que resulta de la - cruza de razas cebuinas con razas europeas productoras de le - che que permite la obtención de animales pesados al destete - y la producción de leche para el consumo local.

En esta región tropical húmeda, además del ganado producido - en la región, se engorda el ganado proveniente del trópico - seco y del centro del país, abasteciendo de carne a los prin - cipales centros de consumo. El transporte de ganado es gene - ralmente en pie y en menor grado en canales, obtenidos en -- rastros frigoríficos propiedad de grupos ganaderos, que al - comercializar directamente su producto con los mayoristas de los centros de consumo, ven incrementadas sus utilidades.

(Ver mapas 1 y 2).

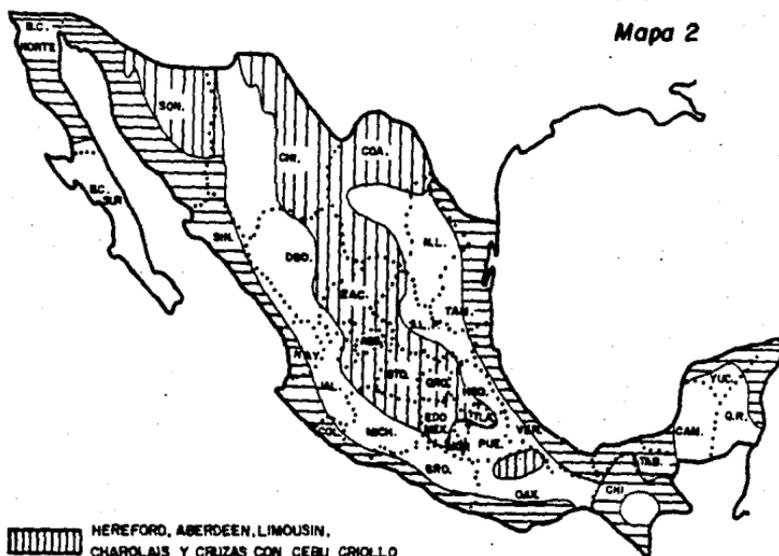
REGIONES ECOLOGICAS DE MEXICO

Mapa 1



FUENTE: Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

ZONAS PRODUCTORAS DE CARNE DE BOVINO.



 HEREFORD, ABERDEEN, LIMOUSIN,
CHAROLAIS Y CRUZAS CON CEBU CRIOLLO

 BRAMMAN Y CRUZAS CON SUIZO
CRIOLLO

 ESCASAMENTE APTAS PARA GANADO
CRIOLLO

FUENTE: DIRECCION GENERAL DE EXTENSION AGRICOLA Y GANADERA.

FUENTE: Secretaria de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

Como se vio anteriormente. Los recursos naturales y la migma ecología del país guarda una gran relación con la forma - de alimentación del ganado, que es el siguiente punto que vemos dada su importancia.

2.5.3.- Alimentación del Ganado

La alimentación es uno de los aspectos que merece mayor atención al decidir poner una explotación ganadera, ya que de -- ella dependerá en buena medida producir animales robustos y- de buena calidad.

Los pastos representan la principal fuente alimenticia del - ganado, la cual debe ser complementada con una dieta adecuada de vitaminas, proteínas, etc., recurriendo a otro tipo de alimentación como forrajes y especies varias que suplan las- carencias de que sufre el ganado. Esta alimentación complementaria implica una mayor inversión para el ganadero, pero- se verá más que compensado con los resultados que se obtenen - gan en el futuro, ya que el ganado crecerá mas sano, y adquirirá el peso adecuado en menor tiempo, produciendo carne de- mejor calidad, lo que repercutirá en mayores ganancias para- el ganadero y, un mayor prestigio por la calidad del ganado- que engorde.

Para lograr que el ganado tenga una buena alimentación, lo mas recomendable, es solicitar de los servicios de un zootecnista quien se encargará de seleccionar los nutrientes que considere necesarios.

Las formas de alimentación del ganado dependerán en gran medida de los recursos naturales con que se cuente, de la disponibilidad de forrajes y granos y sobre todo el factor económico.

Todos estos elementos dan origen a tres tipos de alimentación: La intensiva, la extensiva y la mixta.

2.5.3.1.- Alimentación intensiva o mecanizada.

La alimentación intensiva se caracteriza por ser bajo confinamiento total permanente, con instalaciones fijas altamente especializadas, que requieren un manejo constante, tanto de los animales, como de las instalaciones y equipo. Este tipo de alimentación se hace a través de praderas de corte o alimentos balanceados. Normalmente son engordas cortas de tres o siete meses cuyas ganancias son altas, pero también significan costos de producción elevados.

2.5.3.2.- Alimentación extensiva o por pastoreo.

Esta se lleva a cabo con sistemas de pastoreo generalmente permanentes, cuenta solo con las instalaciones más indispensables como: cercas, bebederos y sombreadores; hay poco manejo de los animales y de los potreros, en general este tipo de alimentación no es muy caro, ya que no existen grandes inversiones por unidad de superficie.

Dentro de este tipo de alimentación el pastoreo puede ser de tres tipos: pastoreo continuo, pastoreo diferido y pastoreo-rotativo.

En el sistema de pastoreo continuo, el ganado permanece todo el tiempo en el mismo potrero, y como los pastos necesitan descansar, no se debe aplicar permanentemente; es decir, este sistema solo funciona cuando la carga de animales es moderada.

En el pastoreo diferido, el potrero se divide en cuatro o cinco partes; una de ellas se deja sin pastorear un año completo, con el objeto de permitir una resiembra natural del pastizal; y así cada año se va dejando una parte diferente con la misma finalidad. En el sistema rotativo, los diferen

tes potreros son pastoreados durante un período relativamente corto; también se debe equilibrar la carga animal para no dañar los pastizales y el suelo.

2.5.3.3.- Alimentación Mixta.

Presenta características de los dos tipos anteriores y puede ser semi-intensiva o semi-extensiva, dependiendo de la preponderancia de uno u otro sistema. Entre otras características, se tiene que la alimentación es a base de pastoreo rotativo, suplementándolo con algún alimento balanceado; para este tipo de alimentación existen algunas instalaciones como cobertizos, parideros en donde los animales permanecen por ciertas horas o días, el manejo que se hace de los animales es diario pero no puede considerarse totalmente intensivo.

Una de las finalidades principales de la alimentación como ya se dijo, es conseguir a través de ella una producción de carne de buena calidad y sobre todo obtener también un buen rendimiento económico que permita la continuidad del negocio.

Dentro de la alimentación, la utilización de instalaciones adecuadas se hace necesaria, a que facilita la forma de dar el alimento al ganado, tema que tratamos a continuación.

2.5.4.- Alojamiento y equipo.

El renglón de las instalaciones de alojamientos y equipo es también necesario dentro de una empresa ganadera, no solo -- porque significan un gasto más para el ganadero, sino porque estas instalaciones son tan importantes para la empresa ganadera, como lo es la maquinaria en una empresa que se dedica a la transformación de productos elaborados para satisfacer una necesidad dentro del mercado.

Toda empresa ganadera que desea prosperar, debe contar con - instalaciones bien planeadas, buenos corrales, comedores y - suficientes útiles para el manejo adecuado del ganado.

El ganadero debe conocer a fondo las necesidades del negocio y aprovechar al máximo todos sus recursos. Así en la planeación de las instalaciones, es recomendable tomar en cuenta - los siguientes factores.

- El sistema de producción, el tipo de ganado y la clase de alimentación.
- El tamaño de la empresa con respecto al número de animales.
- El grado de mecanización de la empresa.
- El terreno disponible, su extensión y topografía.

- Servicios de agua potable y electricidad.
- Posibilidades de drenaje y riego.
- Medios de comunicación en el mercado.
- Los factores climáticos y
- Materiales de construcción disponibles.

Los principales alojamientos en estas empresas de bovinos - de carne son: Becerreras, sombreadores, corrales de engorda y corrales de manejo.

2.5.4.1.- Becerreras.

Los becerros de razas productoras de carne permanecen con su madre en el campo hasta el destete, y en ese tiempo no necesitan alojamientos. Sin embargo, cuando desde edad temprana son separados de su madre es necesario proporcionarle un alojamiento para evitar la mortalidad, y es entonces cuando las becerreras deben ser empleadas.

2.5.4.2.- Sombreadores:

En climas tropicales, los sombreadores son importantes, porque la sombra aumenta el bienestar de los animales, y por lo tanto su productividad. Un sombreador debe ser abierto por todos lados y techado.

2.5.4.3.- Corrales de engorda.

El diseño de los corrales de engorda depende principalmente de la forma de suministrar los alimentos. Cuando el suministro de los alimentos es mecanizado, los corrales deben equiparse con comederos que se pueden llenar con un sistema automático o mediante remolques de descarga lateral.

Dicho corral tendrá las siguientes características: Será un corral abierto con comederos a los lados, sombreadores con bebederos dentro del mismo, silos para conservar y depositar alimentos, comederos, remolque de descarga lateral y una bodega. Este tipo de corral dadas sus características es el usado cuando se tiene una explotación con base en la alimentación extensiva.

2.5.4.4.- Corrales de manejo:

Los corrales de manejo se utilizan para la manipulación selección, separación y el tratamiento de los animales.

El diseño y tamaño de los corrales de manejo dependen del número y el tipo de animales que se encuentran en la explotación.

Las partes principales de este corral son las siguientes: La parte central del corral con dos puertas giratorias para manejar el ganado en diferentes direcciones, manga de trabajo, báscula, mesa para tratar becerros, embarcadero, pasillo y - diferentes corrales separadores de manejo. Este tipo de corrales no cuenta con comederos ni bebederos, pues no son necesarios ya que se usan mas bien en explotaciones con base - en alimentación extensiva:

Otro tipo de instalaciones además de los alojamientos es el equipo complementario que permite un mejor manejo de los animales entre estas instalaciones, los equipos mas necesarios son: comederos, bebederos y baños garrapaticidas.

2.5.4.5.- Comederos y bebederos

El diseño de comederos varía según el tamaño y el tipo de animal, la forma de suministrar los alimentos y la ubicación de los mismos.

Los bebederos son equipos esenciales, ya que los animales no pueden sobrevivir si carecen de agua por un periodo prolongado. Los bebederos se construyen de fierro galvanizado o concreto, y pueden incluir un flotador de cierre automático para mantener el nivel adecuado de agua.

Se necesita aproximadamente un metro de bebedero por cada -- 25 animales, con consumo promedio de 45 litros por día por animal; por lo tanto, se debe garantizar un suministro de -- agua 25 X 45 o sea aproximadamente 1125 litros por día por metro de bebedero.

2.5.4.6.- Baño garrapaticida.

El corral de manejo debe contar con un baño garrapaticida, - sobre todo en las zonas tropicales. Para controlar las in - festaciones por garrapatas, se sigue el procedimiento de deg parasitar a los animales sumergiéndolos en baños medicinales.

El baño garrapaticida es techado para evitar que el líquido medicinal se contamine con el agua de lluvia y otros agentes del exterior. Las partes principales de un baño garrapaticida son: techo de protección, entrada al baño y escaleras de salida.

Entre todos los aspectos técnicos que deben considerarse, se encuentra también el de las enfermedades, que es el punto si guiente.

2.5.5.- Enfermedades.

Un firme propósito de los ganaderos es hacer llegar al consumidor carne de óptima calidad, lo cual se logrará cuando un animal este bien alimentado y sobre todo sano, que no padezca alguna enfermedad que pudiera perjudicar la salud de quien lo consume.

Es por todo esto que la prevención y cura de las enfermedades merece importancia dentro de los aspectos técnicos involucrados en el manejo de un negocio ganadero, además de que dentro de la economía de la empresa también repercute como una constante fuente de egresos.

En seguida se mencionan las enfermedades más comunes en los bovinos de carne.

2.5.5.1.- Enfermedades bacterinas.

Las enfermedades bacterinas pueden provocar varios tipos de enfermedades como:

- Septicemia hemorrágica: Es una enfermedad respiratoria que afecta a los animales jóvenes y desnutridos, que se embarcan durante tiempos inclementes, o que han padecido un cambio brusco en la alimentación. Los síntomas son fiebre, tos y dificultades respiratorias, en los casos -

no tratados, la mortalidad es elevada.

Esta enfermedad se previene evitando el nacimiento del ganado durante los transportes de larga distancia, y los cambios bruscos en la alimentación. Se puede también vacunar a los animales de diez días antes de su embarque.- A los bovinos recién transportados se les suministra alimentos ricos en energía y antibióticos de amplio espectro, disueltos en el agua.

Siempre que se hagan evidentes los síntomas de la septicemia hemorrágica, se debe llamar al veterinario y aislar a los animales enfermos.

- Brucelosis, o enfermedad de aborto: Es contagioso y --- transmisible al hombre. Se transmite por la boca, con el agua y alimentos contaminados, por los desechos de --- abortos, y por monta con un animal enfermo. La preven- ción consiste en declarar oficialmente cada aborto que - ocurra después de tres meses de preñez, aislar al animal y desinfectar todo lo que estaba en contacto con él. - Existen varias vacunas que dan una inmunidad completa. - Sin embargo si al hacer las pruebas de sangre a los ani- males que han sido vacunados, ésta resultara positiva, - la leche de estos animales no podría comercializarse. No

hay tratamiento para esta enfermedad, por lo que se recomienda eliminar a los animales infectados.

- **Gangrena Eftematosa:** Esta enfermedad afecta con mayor frecuencia al ganado de tres meses a dos años de edad e incluso al ganado adulto. El síntoma característico es la crepitación al presionar los tumores que tienen en los cuartos traseros y en las partes musculadas del cuerpo. También se observa pérdida de peso, pérdida de apetito, fiebre y suspensión en la rumia. Para prevenir esta enfermedad se debe vacunar sistemáticamente a todos los becerros hasta que adquieren inmunidad natural a los dos años de edad.

- **Tuberculosis bovina:** La tuberculosis bovina es una enfermedad contagiosa y crónica de las vías respiratorias y de los ganglios linfáticos, también es contagiosa al hombre. Los síntomas más característicos son tos persistente, pérdida de peso y de condición física. La prevención de la tuberculosis consiste en la identificación de los animales enfermos por medio de pruebas bacteriológicas. No hay tratamiento contra la tuberculosis bovina por lo que se recomienda el sacrificio e incineración de los cadáveres para evitar la diseminación de la enfermedad.

2.5.5.2.- Enfermedades virales.

Las enfermedades más comunes causadas por virus son la fiebre aftosa y la rabia.

- Fiebre aftosa: Los síntomas más comunes son la aparición de aftas en boca, patas y pezones. A causa de lesiones bucales, los animales afectados no comen y se observa pérdida de peso y una disminución en la producción de leche. Para prevenir esta enfermedad se aconseja seguir las instrucciones de los planes nacionales de lucha contra la fiebre aftosa.

- Rabia: La rabia es una enfermedad contagiosa que puede afectar a todos los animales, incluyendo al hombre. Es transmitida por animales, tales como el perro, el zorro, el lobo y el gato, al morder a otro animal o a una persona. La saliva del animal con rabia es el medio de transmisión, por el simple contacto de cualquier herida o escoriación de los animales sanos. Los síntomas son inquietud y nerviosidad, pérdida de apetito. En las etapas más agudas, el animal secreta mucha saliva, padece espasmos musculares, anda débilmente, sufre parálisis y muerte. La prevención consiste en luchar contra los animales silvestres, perros y otros animales transmisores -

2.5.5.3.- Enfermedades causadas por protozoarios.

Algunas de las enfermedades causadas por protozoarios son: -
Coccidiosis de los becerros y tricomoniasis.

- Coccidiosis: La coccidiosis, conocida también como disentería roja o diarrea sanguinolenta, es causada por un -- protozoario que invade el sistema digestivo de los bovinos juvenes. La enfermedad es transmitida por medio de agua, alimentos, paja y heces de los animales enfermos, - los síntomas son pérdida de apetito y diarrea sanguinolenta de olor fétido. Los animales enfermos pierden peso rápidamente y mueren la mejor manera de prevenir esta enfermedad es mantener a los animales en condiciones salubres, tanto en el establo como en los potreros. Además si es posible, se debe separar a los animales jóvenes de los de mayor edad. El tratamiento consiste en -- el suministro de antibióticos o de sulfa

- Tricomoniasis: Es una enfermedad venérea, contagiosa a -- animales. Es transmitida durante la monta y puede afectar a animales de ambos sexos. Los síntomas en la vaca son secreciones vaginales blanquesinas, infecciones uterinas, celos irregulares y aborto en el tercero o cuarto

mes de preñez. El toro no presenta síntomas y no hay --
tratamiento médico para esta enfermedad, sin embargo, el
veterinario debe tratar las infecciones vaginales y ute-
rinas.

2.5.5.4.- Enfermedades causa-
das por parásitos.

El agusanamiento, la anaplasmosis y la piroplasmosis, son --
las enfermedades más comunes por parásitos externos.

- **Agusanamiento:** Es causado por ciertas moscas, como la -
mosca barrenadora o mosca de las heridas, que pone hue -
vos en las heridas del animal. Los huevos y luego las -
larvas causan infecciones en las heridas, los animales -
pierden apetito y la resistencia a otros tipos de enfer-
medades. La prevención consiste en hacer los trabajos -
de manejo durante el invierno cuando no hay muchas mos -
cas. Se debe mantener los montones de estiércol lejos -
de los establos y tener éstos últimos limpios. Existen-
varios medicamentos que se pueden aplicar directamente a
las heridas.

- **Anaplasmosis y Piroplasmosis:** Se trata de dos enferme--
dades comunes causadas por protozoarios, pero cuyo agente

transmisor más activo es la garrapata.

La anaplasmosis, llamada también ranilla blanca o secadora, provoca síntoma como fiebre, anemia y movimientos di fíciles.

La piroplasmosis, conocida como fiebre de Texas se iden tifica por la orina de color rojo o negro, fiebre, dia rrea y pérdida de peso.

La mejor prevención consiste en combatir a las garrapa tas directamente sobre los animales. Esto significa dar les un baño sistemático por inmersión con soluciones ga rrapaticidas. Como la garrapata se vuelve resistente a los garrapaticidas es conveniente cambiar periódicamente de solución. Las recomendaciones de un veterinario per mitirán una mejor eficiencia en el tratamiento.

2.6.- Comercialización.

A pesar de no existir una información exhaustiva referente al tema, se puede señalar que el proceso de comercialización del ganado bovino no presenta un alto grado de eficiencia; - la complejidad excesiva de los canales y el exceso de inter mediarios entre productor y consumidor trae como consecuen cia

cia la elevación del margen de comercialización y el encarecimiento del producto final, resultando perjudicados tanto el consumidor de carne bovina, que debe pagar por el producto un precio más elevado, como el productor de la misma, que recibe por su ganado un precio menor del que pudiera obtener.

En relación a los canales de comercialización de ganado en pie para sacrificio, el primer elemento a resaltar es que en los canales tradicionales las actividades de los ganaderos se reducen a la producción, no participando en las actividades posteriores del proceso de comercialización. Los ganaderos venden generalmente sus animales en pie a un intermediario en los ranchos mismos y en algunos casos en los mataderos. Los intermediarios que participan en esta fase del proceso son fundamentalmente los compradores rurales, que compran en fincas y luego venden en rastros, mataderos o en empacadoras; y los comisionistas que actúan por cuenta de los mayoristas de carne y compran el ganado fundamentalmente a pequeños y medianos productores. Actúan así mismo los introductores, que compran el ganado a los intermediarios y a veces el productor mismo; contratan con los rastros la matanza y beneficio del ganado en pie y realizan la venta de la carne en canal.

En la comercialización de ganado en pie para engorda inter -
na, existen dos tipos básicos de introductores:

2.6.1.- Pequeño intermediario (Coyote o -
pepenador).

Este recorre los predios localizados en su área de influen -
cia, adquiriendo al contado la producción de los mismos.

Este agente actua concentrando la oferta dispersa de estos -
pequeños productores.

Su influencia surge de ciertos lazos de amistad y vincula --
ción personal, que implican la prestación de determinados --
servicios como el financiamiento o adelanto sobre la produc -
ción.

Otras funciones del proceso de comercialización que los mig -
mos cumplen son: Clasificar y estandarizar los lotes de ani -
males comprados de diversas procedencias y transportarlos a -
diferentes centros de mercado, para ello cuentan con cierta -
infraestructura básica; un medio de transporte, y un lugar -
de concentración de los animales. El mecanismo de compra a -
los productores ocurre bajo la forma de pagos al contado en -
el predio al levantar la producción, deduciéndose los adelan

tos realizados durante el año.

En general, este intermediario goza de un poder de regateo - muy alto frente al productor-criador, sobre todo en aquellos casos en que los oferentes del producto cumplen todas o algunas de las siguientes características:

- Se localizan en áreas alejadas de los demandantes finales.
- Se ubican en zonas relativamente aisladas o de difícil acceso.
- Se trata de pequeños productores con ofertas limitadas - cuantitativamente, y relativamente dispersa a lo largo del año.
- Cuando estos productores han debido recurrir al endeudamiento con el intermediario.
- Carecen de destino alternativo a la producción.

2.6.2.- Mayoristas Organizados (introdutores de ganado en pie).

Este segundo intermediario que opera en el proceso, se encuentra conectado a los productores engordadores, y opera como proveedor de fuertes ganaderos. Este agente apoya su acción en el primer intermediario que lo provee de lotes re-

lativamente homogéneos y de cierto volumen a los cuales el mayorista organizado vuelve a concentrar y clasificar, y vende a los productores engordadores.

No obstante enfrentarse a productores engordadores relativamente grandes con mayor poder económico y con una capacidad empresarial relativamente alta, estos agentes siguen operando, pues cumplen la función de poner al alcance de otros productores, animales que de otra manera les sería muy difícil y costoso conseguir, los que en general son animales de cruces por razas lecheras que poseen una gran eficiencia de conversión y desarrollan altas tasas de crecimiento.

Estos agentes disponen de una infraestructura económica básicamente similar a los anteriores pero relativamente más sofisticadas. También sus necesidades de capital circulante son altas, pero de muy corto período de recuperación (máximo diez días).

En la comercialización para el abasto de grandes ciudades el proceso de compra-venta del ganado preparado para el sacrificio es realizado, en la generalidad de los casos por comerciantes introductores de ganado.

Estos agentes cuentan con un número de productores que los -

abastecen de ganado gordo, con base en determinados factores entre los que se destacan:

- Relaciones personales.
- Prestación de ciertos servicios
- Posibilidad de acceder directa y rápidamente a la faena, en los rastros municipales.
- Falta de capacidad empresarial y organizativa de los ga-naderos que les permita superar la barrera de los inter-mediarios.

Constituyen una barrera casi infranqueable entre los productores de carne y la demanda de los carniceros, la cual les permite el pago y cobro de precios discrecionales que determinan la obtención de determinados márgenes de comercialización por un lado y por el otro inhibir los intentos de los productores de concurrir directamente con sus productos en el mercado.

Existe además de estos otro tipo de introductor, el cual veremos a continuación:

2.6.3.- Introdutor comisionista o con signatorio de ganado en pie.

A diferencia de los anteriores, los introdutores comisionistas reciben el ganado a consignación por parte de los productores, obteniendo un cierto porcentaje sobre el monto neto de la venta.

Este agente, por lo general, atiende a pequeños productores, - que por poseer una escasa producción, no interesan a los grandes introdutores. Los propios introdutores se encargan de cubrir los gastos de transporte al rastro, corriendo por cuenta del consignatario el pago de impuestos y gastos de faena.

Los introdutores de ganado constituyen uno de los elementos más característicos del proceso de distribución de carne. Su actividad principal es la compra de ganado a los productores y a la venta de carne y víceras dentro del rastro

La estructura competitiva del mercado se encuentra determinada no solo por el número de intermediarios que en él actúan, sino además, por las características que reúnen los oferentes y demandantes finales del producto. Todos estos elementos determinan una gran posibilidad para los intermediarios de ganado de influir en los precios en provecho propio. Es decir, consolida la posición de los introdutores en la compra-venta de ganado; en el cual las relaciones productor-introductor juegan un papel preponderante.

No obstante, en los últimos años ha comenzado a surgir una demanda final de altos volúmenes y calidad, la de los supermercados, que sin lugar a duda ha alterado estos patrones de comercialización comentados.

Existe también la comercialización para el abasto de pequeñas ciudades. En este tipo de comercialización los intermediarios atienden a un pequeño número de productores, a los que compran la producción, a la cual conducen en pequeños -- grupos mediante arreo a los rastro municipales.

Poseen las mismas características en su función que los grandes introductores, en el sentido de la importancia que reviste para el proceso las relaciones personales con el productor y la administración del rastro. Las transacciones realizadas con los productores son al contado, corriendo por cuenta de estos agentes los costos de matanza y pago de impuestos. Estos agentes comercializan en conjunto un 60% de la producción que abastece a las pequeñas ciudades y poblaciones rurales.

Existe también, aunque más reciente y de menor importancia, -- un canal más directo de comercialización a través de las Uniones Regionales Ganaderas, que acopian y transportan el ganado de sus asociados, e inclusive en algunos casos sacrifican di-

rectamente en las zonas de producción.

Los canales de comercialización son poco eficientes también en lo que se refiere a la comercialización de las categorías bovinas a ser engordadas.

En la región del Norte Arido y Semiárido, el proceso es directo, pero de todas formas las engordas se abastecen en muchos casos de animales provenientes de una fuerte oferta, -- con lo cual el comercializador o muchas veces el productor - engordador se apropia de excesivas ganancias que frena las - posibilidades de desarrollo del pequeño criador y eleva los - costos de engorda.

En el caso de criadores de la región templada que venden su producción a engordadores del trópico, normalmente existen - pequeños intermediarios que concentran inicialmente la pro- - ducción y venden los lotes a otros intermediarios que mane-- - jan una escala comercial superior y que se vincula directa-- - mente con el productor engordador. Algunas veces el mismo - engordador cumple la función de gran intermediario.

En éste capítulo se ha presentado una introducción general - de lo que es la ganadería, explicando su concepto, antecedentes, la repercusión económica que tiene dentro del país y al- - gunos aspectos propios de la misma.

**CAPITULO 3.- IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION
EN LA GANADERIA.**

3.1.- Definiciones de Administración

3.2.- Funciones Administrativas.

3.2.1.- Planeación.

3.2.2.- Organización

3.2.3.- Integración

3.2.4.- Dirección

3.2.5.- Control

3.3.- Administración por objetivos.

3.- IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION EN LA GANADERIA.

Aunque el término administración es relativamente nuevo, como actividad ya existía desde muchos años atrás, llevada desde luego en forma empírica, ya que el hombre sin darse cuenta la utilizaba desde que empezó a formar grupos o a integrarse a ellos con el fin de lograr metas que individualmente no hubiera podido alcanzar.

En la actualidad la administración juega un papel importante para el buen manejo de los negocios; y su importancia radica en diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los grupos de personas que trabajan mancomunadamente puedan lograr los fines y objetivos ya establecidos, utilizando en una forma racional los recursos humanos, materiales y técnicos con cuenta; evitando así despilfarros innecesarios.

Es casi seguro que el fin que persiguen todas las empresas, grandes o pequeñas es siempre el de alcanzar sus objetivos, con el mínimo costo de tiempo, dinero y materiales. Sin embargo no todas pueden lograrlo porque desconocen los principios y técnicas básicas de la administración.

Es conveniente tomar en cuenta que la función de administrar no es privativa sólo de un gerente de una empresa, sino que-

también corresponde aplicarla a todas y cada una de las personas que pudieran integrar dicha empresa, siempre y cuando hayan comprendido cual es el objetivo de la administración y sobre todo cuales son los objetivos de la empresa en la cual -- estén trabajando.

3.1.- Definiciones de Administración.

Para iniciarse en la administración de cualquier empresa, - sin importar la actividad a la que ésta se dedique, es importante conocer y entender su significado, para comprender mejor los factores que influyen en ella.

A continuación se transcriben las definiciones de administración de algunos autores:

"La dirección de un organismo social y su efectividad de alcanzar los objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes" (3)

Aquí Koontz y O'Donnell hacen notar la importancia que tiene la dirección de las personas, que sean encaminadas por el ga

(3) Koontz y O'Donnell, Curso de Administración Moderna, México, Ed. Mc. Graw-Hill, 1982 p.6.

nadero para el logro de metas.

"La administración es la ciencia que estudia la eficiencia - de la dirección social"(4)

En esta definición el autor coincide también en que lo más - importante es dirigir, sin embargo difiere en el sentido que le da a la dirección, ya que para él debe tener siempre un - enfoque meramente social y no totalmente utilitario.

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima - eficiencia en las formas de estructurar y manejar un orga-- nismo social" (5)

En la definición anterior el autor utiliza el término mane - jar que equivaldría al de dirigir en las otras definiciones, agregando además que las personas para ser dirigidas, deben tener una estructuración de los papeles que han de desempe - ñar a través de reglas sistemáticas que permita aprovechar - el esfuerzo humano.

(4) Isaac Guzmán Valdivia, La ciencia de la Administración, - México, Ed. Limusa, 1982, p. 12.

(5) Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas, Primera Parte, México, Ed. Limusa, 1983, p. 26.

Una vez que se han visto las definiciones de administración presentadas anteriormente, podemos decir que el fin primordial de la administración es, el de poder encauzar a las personas que trabajan en grupo dentro de una empresa al logro de los objetivos de la misma, haciéndolas sentir parte importante del grupo.

3.2.- Funciones Administrativas.

Una forma de definir a la administración consiste en ver lo que ésta hace; esto nos lleva más que nada a las funciones que realiza la administración, las cuales son actividades en las que se efectúa el verdadero papel de la administración.

Algunos autores en este tema no se ponen de acuerdo con respecto al número y estructura de las divisiones que se le deba dar a dichas funciones, sin embargo, lo más importante que debe tomar en cuenta el ganadero y su administrador al establecer las funciones, es recordar que las divisiones que se hagan deben ser unidas, con una secuencia lógica y sobre todo que deben abarcar todo el sector de responsabilidades que requiere la empresa.

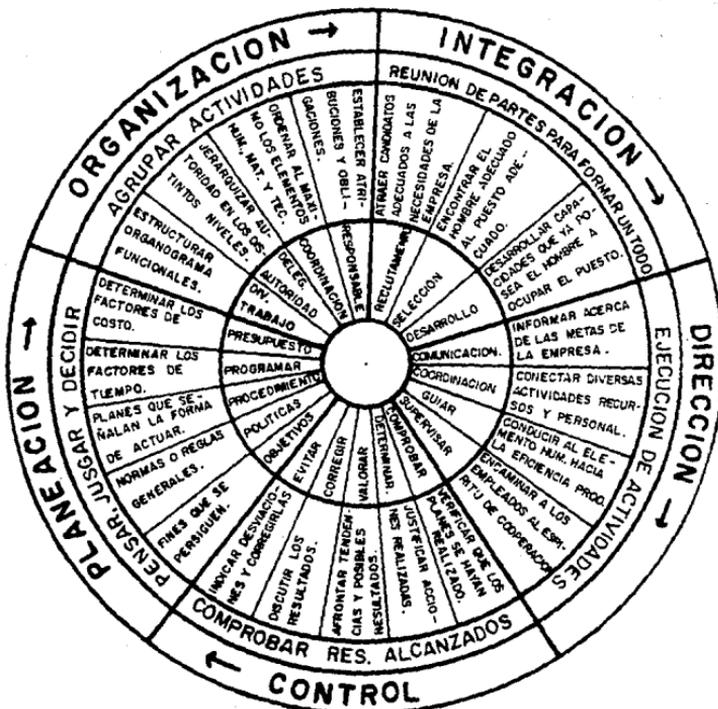
Para el presente trabajo se adoptará la división de funciones que propone Koontz y O'Donnell en su libro: "Curso de -

Administración Moderna"

Estas funciones son las siguientes:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

Cuadro 2



A continuación se explica cada una de ellas:

3.2.1.- Planeación.

La planeación es la primera etapa de este proceso administrativo, y quizá la función más importante de todas, ya que es la que se encarga de seleccionar entre diversas alternativas de acción, la mejor para la empresa y para los departamentos de los cuales se integra.

La planeación tiene la ventaja de decidir por adelantado que hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo. - Aunque sabemos que es difícil predecir el futuro, sobre todo porque existen factores fuera de nuestro alcance que pueden interferir en los planes mejor realizados; siempre es más aconsejable tener planes para no dejar que los hechos dependan del azar; como sucede dentro de las empresas que se dedican a la ganadería, que se llevan en forma empírica, sin tener bases sólidas de las ventajas que presta la administración.

Cualquier persona o empresa que desea iniciarse en la explotación pecuaria, antes de invertir debe analizar y evaluar las posibilidades y ventajas de su producto, sobre otros semejantes. Por lo que debe planear el método de producción --

más adecuado a sus propósitos para que la inversión sea rentable.

De la misma forma toda empresa ya establecida, requiere de una planeación, con el fin de determinar su futuro y adecuarlo continuamente a los constantes cambios del medio en que se desarrolla. La planeación debe establecer una visión general de los objetivos que se busca, la forma de alcanzarlos y el desarrollo de sus actividades.

La empresa ganadera está expuesta a situaciones imprevistas; por tal razón es de esencial importancia planear las actividades para evitar riesgos y obtener mejores resultados.

Dentro de la empresa ganadera, la planeación permite, con base en las características y recursos propios de cada una, determinar la o las especies ganaderas que más convenga criar y explotar, señalando en forma ordenada la secuencia de actividades a realizar, el tiempo y los costos necesarios para lograrlo.

Las ventajas que ofrece la planeación son benéficas para cualquier ganadero que quisiera adoptarla. Como menciona Koontz: " La función de la planeación tiene cuatro importantes metas: Reducir la incertidumbre; dirigir la atención ha

cia los objetivos; propiciar una operación económica y facilitar el control" (6)

Quizá una de las principales causas que dificulta lograr una planeación efectiva dentro de la empresa ganadera, es el desconocimiento por parte del ganadero de la diversidad de planes que existen.

Tomando en cuenta que un plan abarca cualquier curso de acción futura, estos pueden ser tan variados como acciones haya.

Entre los principales tipos de planes que pueden ser empleados en la empresa ganadera están: Objetivos o metas, Políticas, Procedimientos, Programas y Presupuestos. En seguida se dará una explicación de la función de cada uno de ellos.

3.2.1.1.- Objetivos o metas.

En este punto los objetivos no se ven con mucha profundidad, dado que en el inciso 3.3 que se refiere a la administración por objetivos y que se encuentra en el presente capítulo, se

(6) Koontz, O'Donnell y Wehrich. Elementos de Administración --- ción, México, Ed. Mc. Graw-Hill, 1984, p. 69.

ven con mayor atención.

Los objetivos o metas son los fines a los que se dirige toda actividad, el establecerlos anticipadamente la fijación es muy importante, ya que son precisamente ellos los que dan razón de ser a la empresa.

3.2.1.2.- Políticas.

Las políticas se consideran también como planes, siempre y cuando sean acuerdos generales sobre entendidos, ya que sirven de guía al pensamiento y a la acción en la toma de decisiones, al respecto Reyes Ponce afirma: "Las políticas son criterios que tiene por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar" (7)

Las políticas deben existir en todos los niveles de la administración de la empresa ganadera, para que facilite la toma de decisiones. Estas van desde políticas generales de la empresa, hasta políticas menores aplicables a algunos departamentos más pequeños.

(7) Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas, primera parte, México, Ed. Limusa, 1984, p. 168.

Por ejemplo, el administrador general de una empresa ganadera, tendrá la política de contratar al jefe de explotación-técnica, solo cuando éste cuente con un grado técnico o universitario; en cambio el encargado de la maquinaria puede tener la política de contratar mecánicos con experiencia solamente.

Las políticas dentro de la administración son decisivas, ya que permiten una adecuada delegación de autoridad, porque la administración no puede realizarla solo el dueño de la empresa ganadera o su administrador sino lo hace con la ayuda de otros.

Es conveniente que las políticas como guías para la toma de decisiones, tengan flexibilidad, por que de otra manera se convertirán en reglas. Así vemos que una política sería: --- "Todo personal empleado deberá ser seleccionado para lograr una máxima eficiencia". Una regla sería: "Solo se admitirá personal mexicano para cubrir puestos".

Dentro de la política se deja un gran margen para contratar-empleados, ya que no especifica de que nacionalidad, sino --- que solo sean personas capaces de cubrir un puesto; en can-bio una regla restringe totalmente el campo de acción, ya --- que delimita el grupo de personas que pudieran ser contrata-

das.

Existen varias formas para establecer las políticas, las cuales pueden ayudar al ganadero a formularlas mejor, a continuación las vemos:

- 1.- Políticas Formuladas: Aquí es el administrador de la empresa quien formula las políticas, de preferencia se hacen por escrito con el propósito de guiar a sus trabajadores en sus operaciones, éste tipo de políticas fluyen principalmente de los objetivos de una empresa.
- 2.- Políticas Consultadas: Estas como su nombre lo indica se formulan a través de consultas que los jefes intermedios hacen a sus superiores, y esto mismo muchas veces provoca que las políticas que surgen de las consultas sean muchas veces incompletas y poco claras.
- 3.- Políticas Impuestas: Se imponen desde el exterior de la empresa, a través de las leyes que dicta el gobierno. Por ejemplo: Dentro de la constitución encontramos la política que nos dice:...El Contrato de trabajo realizado entre el patrón y el trabajador, -

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA
79

solo obligará a prestar el servicio convenido por el tiempo que fije la ley...

Es importante que dentro de la empresa ganadera se conozcan todos estos tipos de políticas, para que su dirección pueda ser adecuada, ya que la función clave de las políticas es - proporcionar una dirección unificada.

3.2.1.3.- Procedimientos.

Los procedimientos son otro tipo de planes que determinan -- las actividades a realizar en el futuro, son más bien guías de acción que de pensamiento, ya que detallan con exactitud la forma en que una actividad debe ser realizada.

Con frecuencia los procedimientos se encuentran en todos los niveles de una empresa, sin embargo por sus características son más propios a niveles operacionales o técnicos a diferencia de las políticas que se originan en los altos niveles.

En muchas ocasiones los procedimientos pasan por distintos departamentos, por lo que es conveniente que éstos se fijen con mucha precisión. Para su mejor elaboración Reyes Ponce propone algunas reglas, de las cuales solo se mencionará lo más importante (8).

(8) Op. Cit. p. 173-174.

- 1a.- Los procedimientos deben fijarse por escrito, con el fin de que puedan comprenderse mejor.
- 2a.- Los procedimientos deben ser revisados periódicamente, a fin de evitar tanto la rutina como el exceso, ya que algunas empresas utilizan procedimientos un poco anticuados y en este caso la revisión permite saber que procedimientos pueden ser cambiados o mejorados, aunque muchas veces se separan actividades que pueden ser más eficientes al realizarlas en conjunto.
- 3a.- Cuidar siempre, que se evite la duplicación innecesaria de los procedimientos.

3.2.1.4.- Programas.

Los programas también se consideran planes, en donde se conjuntan las metas, políticas y los procedimientos; son planes en los que no solo se señalan los objetivos y secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizarlo en sus partes. Los programas pueden ser, generales; a corto o largo plazo, según los objetivos de la empresa.

3.2.1.5.- Presupuestos.

Los presupuestos, pueden considerarse como una forma especial de planes, cuya función consiste en expresar los resultados esperados en términos numéricos o monetarios. Un presupuesto obliga a las empresas, incluyendo a la ganadera a obtener por adelantado una información numérica de los gastos e ingresos que vaya a realizar.

Dado que los presupuestos son también instrumentos para llevar a cabo el control, se ven con mayor precisión en esta fase del proceso administrativo, sin embargo, es conveniente tomar en cuenta siempre, que la elaboración de un presupuesto es parte fundamental de la planeación de una empresa.

Después de ver los principales tipos de planes, es bueno que el ganadero sepa que existen algunas técnicas que le ayudarían a explicarlos y presentarlos mejor.

Al igual que existe una gran diversidad de planes, las técnicas para formularlos también son variadas, sin embargo, dado que sería imposible mencionar a cada una de ellas, a continuación sólo se ven las que pueden ser de mayor utilidad a la empresa ganadera por ser de las más sencillas en su elaboración.

Entre las principales técnicas de planeación están las si --

güentes: Manuales, Diagramas de proceso y de flujo y Gráficas de Gantt.

1.- Manuales: Son una especie de folleto, libro o carpeta en donde se concentran una serie de elementos administrativos para un fin concreto, sirven para orientar y uniformar la conducta de cada grupo de personas dentro de la empresa ganadera.

Existen diversos manuales, entre los que destacan:

- Manuales de Objetivos y Políticas, los cuales reúnen un grupo de objetivos propios de la empresa, para cada departamento, con sus políticas correspondientes.
- Manuales departamentales, son aquellos en donde se recogen todas las políticas que deben aplicarse en cada departamento.
- Manuales de bienvenida son aquellos que contienen todo lo que el empleado desea conocer de la empresa, sobre todo cuando es recién ingresado, como por ejemplo: Instalaciones, ubicación geográfica, etc.

2.- Diagramas de proceso: Son un sistema de simplificación -

del trabajo, basado principalmente en los estudios de movimientos.

Los pasos esenciales en todo proceso son los siguientes:
Operación, Transporte, Inspección, Demora y Almacenamiento.

Estos sistemas de simplificación del trabajo, como son los diagramas, se consideran como instrumentos que ayudan a analizar un proceso permitiendo apreciar cada paso en forma gráfica.

A continuación se presenta un diagrama de proceso propuesto por Reyes Ponce, con algunos de los pasos para su realización. (9)

Entre estos pasos se mencionan los siguientes:

- 1.- Elaborar la hoja respectiva, con el encabezado, que contendrá: Nombre del proceso, departamento o sección donde se inicia y donde se acaba, fecha de elaboración, etc.
- 2.- El cuerpo de la hoja, que consta de cinco columnas para los símbolos, otra para descripción breve del trámite, -

(9) Op. cit.p.180, 181, 183.

otras dos para anotar las distancias de transportes y -- los minutos de demora para almacenamiento y otra para observaciones.

- 3.- Se debe anotar la descripción de los diversos pasos que el proceso comprende, y se marcan puntos en las columnas de los símbolos correspondientes con una línea que se - vea bien.
- 4.- Después de escrito el proceso, se obtienen los totales - de operaciones, transportes, inspecciones y demoras, así como de los metros recorridos y el tiempo perdido en almacenamiento y demoras.
- 5.- Los totales obtenidos determinarán la acción a tomar, ya que si los transportes y almacenamientos son exagerados - sobre las operaciones o inspecciones el proceso debe ser mejorado.
- 3.- Gráfica de Gantt.- Las gráficas de Gantt, sirven para -- llevar un control simultáneo de varias actividades que - se realicen coordinadamente. En ellas se señalan las actividades, y el tiempo necesario para su cumplimiento.

En la siguiente hoja se presenta un formato de una gráfica - de Gantt que puede ser adoptado en una empresa ganadera.

Gráfica de GANTT

EXPLORACION GANADERA (Nombre)												
Propietario:												
Localización:												
Año:												
ACTIVIDAD	MES											
	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
1-	ALIMENTACION											
1:1												
1:2												
1:3												
1:4												
2-	SANIDAD											
2:1												
2:2												
2:3												
2:4												

3.2.2.- Organización.

Para que el personal de un rancho ganadero trabaje con eficiencia, deben definirse las funciones o actividades de cada uno. Esto es precisamente el propósito que persigue la organización, ya que el personal trabajará mejor en conjunto si se conoce la parte que ha de desempeñar en cualquier esfuerzo de equipo, y de como se relacionan las funciones de unos con otros.

Koonts y O'Donnell señalan que para que una función organizacional exista, y para que sea significativa para la gente, debe incorporar: Objetivos cuantificables, los cuales son la principal tarea de la planeación; un claro concepto de las principales actividades involucradas y una clara área de decisión o autoridad para que la persona que ocupe el cargo, sepa qué es lo que puede hacer para lograrlo. (10)

La organización es un agrupamiento de actividades necesarias que permite llevar a cabo un arreglo estructural de todos los recursos. Una vez que se ha terminado la planeación, deben -

(10) Koonts y O'Donnell, Curso de Administración Moderna. México, Ed. Mc. Graw-Hill, 1982 p. 300.

unirse los recursos para llevar a cabo los planes; la organi-zación es un instrumento administrativo que permitirá a la em-presa ganadera alcanzar los objetivos establecidos en la pla-neación.

Para que exista una mejor comprensión de la organización, es conveniente hacer una diferenciación entre lo que es una orga-nización formal y una organización informal:

3.2.2.1.- Organización informal.

Es cualquier actividad personal conjunta, sin ningún propósi-to de equipo. Toda clase de grupos pueden caer dentro de la organi-zación informal, por ejemplo, un conjunto de personas - que viajan en el mismo autobús.

3.2.2.2.- Organización formal.

A diferencia de la informal se refiere a la estructura inten-cional de puestos asignados por una empresa formalmente orga-nizada. La parte fundamental de la organización formal es el propósito común que se da dentro de la empresa. Este tipo de organización es la que debe llevarse en la empresa ganadera, - ya que surge uando las personas son capaces de comunicarse - entre sí, cuando están dispuestas a actuar y cuando comparten

el mismo objetivo.

Un punto importante dentro de la organización de toda empresa es el establecer una división organizacional dentro de la misma a través de departamentos, los cuales vienen a ser como un área dentro de la empresa, sobre la que el administrador tiene autoridad para llevar a cabo actividades previamente especificadas.

Es necesario que la empresa ganadero reconozca la utilidad -- que presta la departamentalización, para que así ilustre en forma gráfica su estructura organizacional, sin pensar que resulte complicado hacerlo, porque un organigrama solo indica como están interconectados los departamentos con respecto a las principales líneas de autoridad.

Los organigramas conocidos también como gráficas de organización, son hojas en donde cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, uniendo los cuadros a través de líneas, que representan los canales de autoridad y responsabilidad podremos obtener un organigrama.

Los organigramas revelan la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, -

los canales de comunicación, los jefes de cada grupo de em --
pleados y las relaciones que existen entre un puesto y otro.

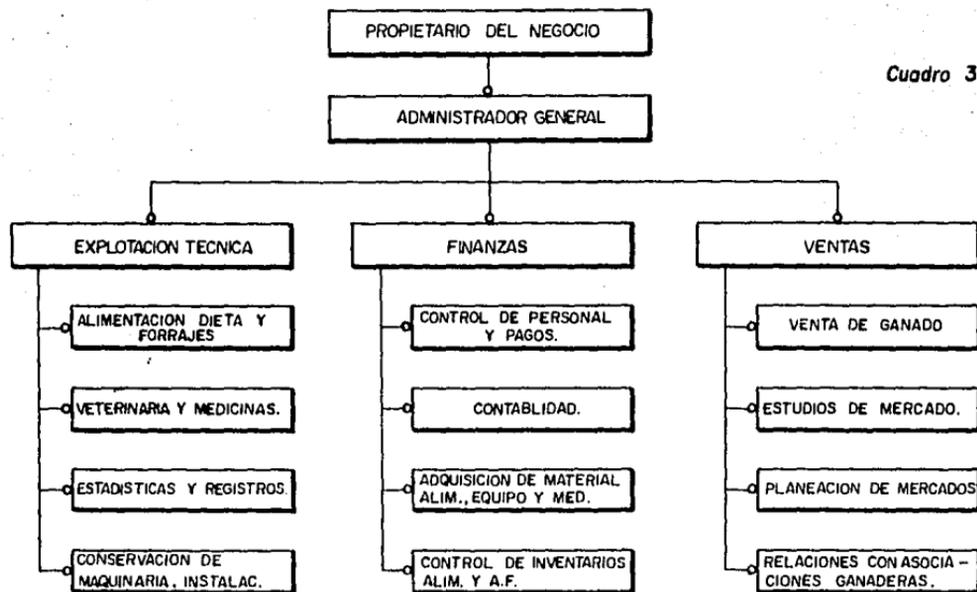
Para que un organigrama pueda ser comprendido rápidamente es necesario, que sea muy claro, por lo que es conveniente evi -
tar un número excesivo de cuadros y puestos.

Los organigramas no deben comprender a todos los empleados de la empresa, ya que representan más que nada al cuerpo adminis
trativo, por lo que es recomendable iniciarlos por el dueño -
de la empresa o el administrador general y terminarlos con --
los jefes o supervisores del último nivel.

Es conveniente tomar en cuenta que los organigramas no deben-
contener nombre de personas, sino el nombre del puesto que és
tas ocupan. En la siguiente página se presenta un organigra-
ma que puede ser adoptado en una empresa ganadera.

Es claro que debe ser necesario organizar, sobre todo en la -
empresa ganadera, en donde se confunden las funciones y reg -
ponsabilidades de los trabajadores; sin embargo cuando se tra -
ta de hacerlo se dejan fuera aspectos de gran importancia y -
cuando esto ocurre, provoca que la organización sea deficien-
te.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE UNA EMPRESA GANADERA.



Cuadro 3

Entre los principales aspectos que el ganadero debe tomar en cuenta están:

- 1.- La falta de una planeación integral y de una coordinación de todos los recursos; esto puede verse cuando una empresa se empeña en seguir con una estructura organizacional inadecuada, después de que sus objetivos, planes y el propio medio ambiente han cambiado.
- 2.- Las relaciones de organización que no quedan claramente establecidas y provocan conflictos e ineficiencia; por lo que es conveniente dejar bien claros los papeles que las personas deben desempeñar.
- 3.- Otro punto importante es que dentro de la organización, los administradores no permiten a los bajos niveles de la empresa la toma de decisiones, y es un error no delegar autoridad, pues trae como consecuencia exceso de trabajo en los altos niveles.
- 4.- Otra causa notable de mala organización, es la asignación de autoridad sin delegar responsabilidad, aunque de antemano todas aquellas personas a quienes se delega autoridad deben estar dispuestas a ser consideradas responsables de sus acciones, para que de esta manera pueda darse

una adecuada división del trabajo.

3.2.3.- Integración.

La integración debe estar estrechamente relacionada con la -- organización, es decir; con la fijación de una estructura in-tencional de papeles y puestos.

La función principal de la integración consiste en la tarea - de llenar los puestos de la estructura de una organización, - identificando los requerimientos de la fuerza de trabajo ade-cuada, de manera que la empresa pueda ser operada en forma -- competente.

En otras palabras la integración se ocupa de dotar de perso - nal adecuado a la estructura de la organización a través de - una efectiva selección, evaluación y desarrollo de las perso - nas que han de ocupar los puestos dentro de la empresa.

La responsabilidad inmediata para una ejecución eficiente de la función de integración, descansa sobre cada administrador - cualquiera que sea su nivel.

Aunque la integración se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un negocio ganadero, al conseguir no solo el per

sonal como peones, vaqueros, etc., sino también animales, maquinaria, herramientas, equipo y dinero. Es una función permanente dentro de la administración de un negocio, porque -- siempre hay que estar integrado a la empresa, para proveer su crecimiento normal, ampliaciones, etc., así como para sustituir también a los hombres y a las máquinas.

De lo anterior se deduce que en la empresa se distinguen dos tipos de integración: La integración material o de cosas, y la integración humana.

3.2.3.1.- Integración material:

Como su nombre lo indica se refiere a la adquisición y conservación, que haga la empresa ganadera de los recursos económicos y materiales que son necesarios para su operación. A estos objetivos responden las actividades específicamente financieras, de compras, de almacenamiento, de mantenimiento, etcétera.

3.2.3.2.- Integración Humana.

Es tan importante como la integración material y se refiere a la contratación, incorporación y desarrollo del personal, sea técnico, operativo o de dirección.

En cuanto a la integración humana, señala Reyes Ponce que: -- "Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla -- adecuadamente. En otros términos, debe procurarse adaptar -- los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres (11).

Sin embargo, es muy común que los ganaderos piensen que las funciones deben adaptarse a los hombres, ya que muchas veces emplean personas que no son las indicadas para desempeñar algunas funciones dentro de la empresa. En los altos niveles -- si puede darse cierta adaptación de la función al puesto, ya que la empresa dependerá de la capacidad personal del administrador; pero en los niveles intermedios lo más aconsejable será siempre, adaptar el hombre al puesto.

El momento en que los elementos humanos o trabajadores integran a la empresa, tiene una especial importancia, porque la integración hace de personas totalmente extrañas a la empresa miembros muy articulados. Para ello es conveniente seguir -- los siguientes pasos: Reclutamiento, Selección y Desarrollo.

(11) Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas, segunda parte, México, Ed. Limusa, 1983, p. 257.

3.2.3.2.1.- Reclutamiento.

Es el medio del cual puede valerse el ganadero para atraer -- candidatos adecuados a sus necesidades. Dentro del recluta -- miento las fuentes de abastecimiento del personal son impor -- tantes, porque muchas veces la empresa ganadera carece de co -- nocimientos en la búsqueda del personal que se requerirá para cada tipo de puestos. Las fuentes de reclutamiento pueden -- ser: Internas y Externas.

Internas:- Se refiere a los parientes o familiares recomenda -- dos por personas que trabajan dentro de la empresa.

Externas:- Son las agencias de colocaciones, las Universida -- des, etc.

3.2.3.2.2.- Selección.

La selección de personal es el procedimiento que permite al -- ganadero encontrar al hombre adecuado para cubrir un puesto, -- a un costo también adecuado. Los medios de selección que se -- emplean, suelen variar mucho para acomodarse a las necesida -- des y condiciones de cada empresa, pero las más utilizadas e -- idóneas a la empresa ganadera, son las siguientes:

- Hoja de solicitud de empleo: Se entiende como el exp --
diente de la persona a ocupar el puesto, además de ser -
la base para llevar a cabo la selección. La solicitud -
de empleo comprende básicamente datos personales como --
nombre, edad, sexo, estado civil, registro federal de --
causantes, experiencia en otros trabajos, datos sobre co
nocimientos adquiridos, etc. Las solicitudes de empleo-
deben estar diseñadas de acuerdo al nivel al cual están-
aplicando, por lo que se recomienda tener una forma para
altos niveles y otra para empleados, mozos, vaqueros, etc.
Una vez que se determina si el candidato reúne los re --
quisitos mínimos, se procede a la entrevista.

- Entrevista: Es una forma de conversación que se da entre-
el administrador o entrevistador y el entrevistado, con -
el objeto de proporcionar información para aclarar un po-
co mas los datos de la hoja de solicitud, con el fin de--
tomar las decisiones adecuadas.

- Encuestas: Tiene por objeto co probar los antecedentes de
trabajo, escolares y sociales que pudieran haberse obteni
do con motivo de las etapas anteriores, y finalmente el.

- Exámen médico: Este suele dejarse al final del proceso --
porque resulta un poco costoso, solo se aplica a quienes-

en todas las etapas anteriores resultan idóneos para el puesto que se pretende llenar.

3.2.3.2.3.- Desarrollo:

Es un proceso a través del cual, se logra incrementar la capacidad física del empleado, con el fin de que se desempeñe mejor sus labores.

Una vez que un elemento nuevo ingresa a la empresa, necesita recibir un desarrollo de las capacidades que posee para que pueda ser adaptado a lo que el puesto requiere de él.

Este desarrollo puede ser práctico, a fin de dar a todo trabajador, empleado o jefe, independientemente de los conocimientos previos que él tenga, destreza, seguridad y rapidez en el desempeño de su labor.

3.2.4.- Dirección.

La dirección de una empresa, es la función administrativa que está mas ligada a la administración general, aquí es donde los administradores tienen su papel principal; el cual consiste en alentar a las empresas para que contribuyan al logro de las metas empresariales y al mismo tiempo satisfagan sus pro-

pios deseos y necesidades, siempre por medio de la autoridad del administrador que es ejercida a través de la toma de decisiones o bien delegando autoridad.

La dirección dentro de la empresa ganadera, viene a ser la -- parte más importante dentro de la administración de la misma y a ella debe subordinarse la planeación, organización, intgración y control, en el sentido de que de nada servirían cada una de las funciones anteriores si no se logra una buena - ejecución, la cual depende lógicamente de una buena dirección.

Para los administradores o ganaderos, la dirección puede ser una de las funciones un poco más difíciles, y de hecho lo es, ya que en primer lugar están trabajando con seres humanos que son un complejo de fuerzas de las cuales no se conoce lo suficiente, y sobre todo porque de muchas de estas fuerzas no se tiene control.

La dirección de una empresa presupone: Delegar autoridad siempre y cuando esa autoridad sea ejercida; establecer canales - de comunicación y sobre todo supervisar que las órdenes que - se den se cumplan. Para que la dirección sea más clara Reyes Ponce la divide en cuatro elementos que son: Comunicación, autoridad, delegación y supervisión (12)

(12) Op. cit. p. 307-308.

3.2.4.1.- Comunicación:

Aunque la comunicación se utiliza en todas las fases de la -- administración, es particularmente importante en la función -- de la dirección, puesto que una buena comunicación siempre va a dar como resultado que la información resulte productiva pa -- ra lograr las metas establecidas, ya que de otra manera si en una organización no existiera comunicación, las personas nun -- ca podrían estar unidas y no lograrían los propósitos que se -- tengan en común.

Generalmente son los administradores quienes determinan el -- clima de la organización e influyen sobre las actividades de -- los miembros de la empresa. Lo hacen principalmente a tra -- vés de las comunicaciones que inicia la alta gerencia; los -- superiores deben comunicarse con los trabajadores y viceversa, es un proceso en dos sentidos, ascendente y descentente, en -- donde los participantes son al mismo tiempo receptores y emi -- sores de la información.

3.2.4.2.- Autoridad de mando:

La autoridad de mando para el ganadero o administrador, es la que le da facultad para tomar decisiones, se entiende como el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer en la asigna

ción de diversas tareas.

Los elementos del mando incluyen: Determinar lo que debe hacerse, establecer cómo debe hacerse y vigilar que lo que debe hacerse se haga bien.

Siendo que la administración se realiza a través de otros, es necesario que exista la delegación de autoridad; es decir que ningún jefe lo haga todo, sino que delegue en sus subordinados su autoridad siempre y cuando comparta con ellos responsabilidad.

3.2.4.3.- Delegación:

Delegar para el ganadero, significa dar a sus trabajadores autoridad y responsabilidad con el fin de que realicen determinada autoridad como si fuera él mismo.

La delegación de autoridad tiene como principales ventajas:-
Que la persona que delega autoridad se puede ocupar de asuntos de mayor importancia; permite aumentar la eficiencia administrativa, ya que el jefe teniendo más tiempo puede dedicarse a hacer planes, tomar decisiones más rápidas, realistas y con más bases.

Como desventaja principal se considera que a mayor delegación puede perderse control, uniformidad de mando, y en ocasiones-falta de uniformidad.

3.2.4.4.- Supervisión:

Dentro de la supervisión, la función del ganadero o administrador consiste en que a mismo tiempo que está ejerciendo autoridad, vea que las órdenes se ejecuten. Aunque normalmente es una actividad que se da en todos los jefes, también existe en los niveles inferiores a los cuales se les da el nombre de supervisores inmediatos. Normalmente se confunde a la supervisión como parte del control, sin embargo; la mejor forma de diferenciarla es que la supervisión es simultánea a la ejecución de planes, en cambio el control es posterior a ella.

Para que un supervisor sea eficiente, debe siempre tomar en cuenta que él personalmente debe encargarse de vigilar, que se considere como el intermediario entre los jefes y los trabajadores; que debe ser él quien debe transmitir no solo órdenes sino también las inquietudes del trabajador.

3.2.5.- Control.

La función administrativa de control, es la última del proce-

so administrativo y es precisamente la que se encarga de evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los trabajadores, con el fin de asegurar que los objetivos y planes de la organización se estén llevando a cabo. En otras palabras el control es la comparación que se hace de lo obtenido con lo esperado; esta comparación siempre se realiza al final del proceso, con la intención de que nos podamos dar cuenta si -- los resultados obtenidos, no alcanzaron, igualaron o se apartaron de lo que se esperaba obtener.

El control es esencialmente el mismo para cualquier empresa, independientemente del giro y del lugar en que se encuentre, por lo tanto, lo que aquí se expone será igualmente útil en la empresa ganadera.

El control debe seguir tres etapas para que logre su fin:

- Determinación de normas.
- Medición del desempeño.
- Corrección de las variaciones de normas y planes.

3.2.5.1.- Determinación de Normas:

Debido a que los planes son la base que los administradores utilizan para diseñar los controles, lo más lógico sería que-

el control se iniciara con la elaboración de planes, pero dada la complejidad de los mismos y del hecho de que los administradores no pueden contemplarlo todo, existe la necesidad de establecer normas, las cuales son aspectos seleccionados de un programa de planeación que proporciona a los administradores información sobre como están funcionando las diversas partes de la organización sin tener que ver todos los pasos de la ejecución de los planes.

Entre los principales tipos de normas se encuentran las metas y objetivos verificables, y se fijan a través de sistemas bien operados de administración por objetivos.

Las normas de metas pueden ser establecidas en términos físicos y monetarios; los primeros pueden ser unidades de servicio, horas de trabajo y los términos monetarios pueden ser volumen de ventas, gastos y utilidades.

3.2.5.2.- Medición del desempeño:

Independientemente de que éste tipo de medición no se utiliza frecuentemente, la evaluación del desempeño mediante normas debe contemplar el camino hacia adelante para poder detectar desviaciones antes de que ocurran y evitarlas mediante acciones apropiadas. Cuando las normas se diseñan de la mejor for

ma para determinar con exactitud que están haciendo los sub -
ordinados, resulta fácil evaluar el desempeño real o espera -
do.

3,2.5.3.- Corrección de desviaciones:

Si las normas se establecen para reflejar y medir el desempe -
ño de acuerdo a la estructura organizacional, la tarea de co -
rregir desviaciones será más fácil, ya que los administrado -
res sabrán donde aplicar las medidas correctivas, por lo mis -
mo, los controles deben reflejar la estructura organizacional
ya que ésta muestra quien es responsable de la ejecución de -
planes y de cualquier desviación.

Es muy importante que los controles se elaboren de acuerdo a -
las necesidades de cada administrador dentro de la explota --
ción ganadera, ya que de no ser así estos no tendrían razón -
de ser.

Un sistema adecuado revelará los puntos en donde ocurren fa--
llas y quien es responsable de ellas, asegurando una acción -
correctiva. El control dentro de la empresa ganadera solo se
rá justificable si se corrigen las desviaciones mediante una -
planeación, organización, integración y dirección adecuadas.-
En una operación, el ganadero puede controlar el trabajo que-

se lleva a cabo a través de una observación personal. cuidadosa, pero es de suponerse que esto no sería posible en operaciones complejas, por lo que el ganadero debe seleccionar estándares, para enfocar una atención especial y después puede asegurarse de que las operaciones totales proceden como se planeo.

Como dice Reyes Ponce "el control es imposible si no existen estándares de alguna manera prefijados y será tanto mejor -- cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares" - (13).

Con estos estándares los administradores pueden dirigir un -- grupo mas numeroso de subordinados, y con ello, aumentar el -- alcance de su administración disminuyendo costos y mejorando la propia administración.

No existe una fórmula en los controles que estén disponibles para todos los administradores, debido a que las empresas pueden ser de varios tipos, aunque la naturaleza básica y el propósito del control no varían.

Hay muchas razones para controlar el desempeño general, dado que la planeación general debe aplicarse a las metas de la em (13) Op. cit. p. 357

presa, también deben aplicarse controles generales.

Las principales áreas donde se aplica el control dentro de la empresa son las siguientes: Departamento de ventas, de producción, de finanzas y contabilidad, de administración generales y de controles de normas.

1.- Control sobre ventas:- Se lleva a cabo a través de gráficas, para así saber cuales son los puntos fuertes y débiles de esa área. Entre los principales controles de ventas que pueden ser de mayor utilidad en la empresa ganadera pueden mencionarse.

- Por volúmen de ventas.
- Por precio de cabeza de ganado vendido o de un subproducto ganadero.

2.- Controles de administración: Respecto a estos controles-- los más usuales son:

- Gráfica de organización.
- Manuales.
- Análisis y clasificación de puestos.

3.- Control sobre producción: entre los principales controles

de producción para la empresa ganadera, pueden mencionarse:

- De inventarios, que se refiere a tener un riguroso control de la materia prima, herramientas, etc.
- De operaciones productivas, que se refiere a la fijación de rutas y abastecimientos.
- De calidad que consiste en la fijación de estándares para que la calidad de la carne de los bovinos sea óptima.

4.- Control financiero y contable:- Es el más antiguo que se conoce, su mayor problema es proporcionar informes verídicos a tiempo. Entre este tipo de control se puede mencionar:

- Estados financieros.
- Sistemas de contabilidad.

Los cuales se ven en el siguiente capítulo.

5.- Controles generales: Los controles generales se entienden como todos los utilizados en todos los campos y para cualquier fin; pueden ser estos por medio de reportes, gráficas, estadísticas, presupuestos, etc.-

En su gran mayoría, los controles se enfocan al aspecto financiero de la organización debido a que las finanzas son la - - fuerza primordial de los negocios, y a través de los controles financieros se mide el éxito de los planes. Las técnicas de control más utilizadas para el desempeño general de actividades son los presupuestos.

La presupuestación consiste en elaborar planes en términos numéricos para un período futuro determinado y al elaborar planes en términos de números, se impone cierto orden dentro de la organización que permitirá observar con claridad qué cantidad de dinero gastará quién, dónde y qué gastos o ingresos implicarán los planes. Después de determinar estos aspectos, - el ganadero podrá delegar mejor la autoridad y cumplir el - - plan dentro de los límites de presupuesto, sin perder el control de ellos.

Tomando en cuenta que los presupuestos expresan planes, y que la empresa cuenta con una gran diversidad de ellos, entonces también debe existir una gran variedad de presupuestos. Laris Casillas propone seis tipos de presupuestos. (14)

(14) Francisco Javier Laris Casillas, Administración Integral México, Ed. Oasis, 1981, p. 152

- Presupuesto de ingresos y egresos.
- Presupuesto de tiempo, espacio, materiales y productos.
- Presupuesto de inversión de capital.
- Presupuesto de efectivo.
- Presupuesto de balance .
- Presupuesto general o de resumen.
- Presupuesto de ingresos y egresos: Como su nombre - lo indica, se refiere a lo que se va a recibir y a gastar en un período determinado.

Los ingresos provenientes de una explotación ganadera, son -- el resultado de vender los productos obtenidos del proceso -- productivo realizado. Este resultado se mide, por la cantidad de dinero en efectivo que recibe el productor-vendedor -- por los productos proporcionados al cliente-comprador. También comprende, los beneficios derivados de la venta o intercambios de bienes distintos de productos ganaderos; los intereses ganados y otros implementos a la participación de los - dueños de la empresa, con excepción de los aumentos o ajustes del capital invertido.

De conformidad con el concepto anterior, los ingresos de una explotación ganadera están integrados como sigue:

- Ingresos por ventas de animales, de productos pecuarios y de otros productos.
- Ingresos diversos: Intereses ganados y otros ingresos.

En cuanto a los egresos pueden abarcar conceptos tales como - mano de obra directa, materiales, renta, electricidad, via - jes, artículos de oficina y otros.

- Presupuestos de tiempo, espacio, materiales y productos:- Muchas veces existen presupuestos, que para su mayor comprensión se expresan en términos físicos, aun cuando más tarde se traducen en términos monetarios, son de mayor -- utilidad a la planeación y el control si se les expresa -- primero en cantidades físicas. Es muy común en estos ca- sos presupuestar la mano de obra ya sea en días o en ho- ras según el tipo de mano de obra que se requiere.
- Presupuesto de inversión de capital: Estos presupuestos - delimitan específicamente los gastos para instalaciones, - maquinaria, equipo, inventarios y otros conceptos. Ya -- sea para un corto o largo plazo, para este tipo de presu- puesto se requiere cuidado, ya que es quien da forma a -- los planes de gastos de la empresa. Tomando en cuenta - que las inversiones que se realizan en maquinaria y equi-

po requieren de un largo período de recuperación, los presupuestos de gastos de capital deben ser enlazados en una planeación a largo plazo.

- Presupuesto de balance: Este presupuesto es el que pronostica dentro del balance las cuentas de activo, pasivo y capital para ver como será la situación de una empresa en el futuro.

- Presupuesto general o de resumen: Este presupuesto es el que se encarga de recolectar la totalidad de información correspondiente a los diversos departamentos de un negocio, a los cuales resume primero en un estado de ingresos pronosticado, incluyendo únicamente las partidas importantes de ingresos, gastos, pérdida y utilidad; y segundo es un pronóstico de balance que refleja las partidas principales del balance, las cuales se ven en el siguiente capítulo correspondiente a la importancia de la contabilidad en la ganadería.

A pesar de todo lo que se ha expuesto de administración en este trabajo a través del proceso administrativo abarcando desde la planeación al control, nos podemos dar cuenta que no es una tarea fácil relacionar las diferentes actividades con el alcance de los objetivos, y reconocer al mismo tiempo los mé-

ritos individuales de las personas sobre todo cuando se debe dar una adecuada y precisa delegación de autoridad y responsabilidad, evitando al mismo tiempo discordias y descalabros -- que les son comunes:

Hay quienes para lograr buenos resultados sólo se dejan llevar por corazonadas; existen otras personas que usan escasos conocimientos administrativos y finalmente se encuentran los que para proporcionar y reglamentar una buena delegación y su evaluación aplican el enfoque de la administración por objetivos que es un punto que se toca a continuación.

3.3.- Administración por objetivos.

Antes de profundizar en el tema es conveniente conocer el significado de la administración por objetivos. Algunos autores la definen de la siguiente manera:

"El sistema de administración por objetivos es un proceso -- por medio del cual los administradores, superiores y subordinados de una organización, conjuntamente, identifican sus metas comunes, definen áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él esperan y emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros

bros". (15)

"La Administración por objetivos es el empleo de una estrategia para formular planes y obtener resultados encauzados a lo que la gerencia desea y necesita para conquistar las metas y dejar satisfechos a los participantes de su tarea?" (16).

Estas definiciones, hacen notar principalmente que la Administración por Objetivos (APO) permite a cada administrador planear y medir su propio desarrollo así como el de sus subordinados en términos de resultados concretos.

Existen algunos aspectos que permitirán al ganadero entender mejor el concepto de la administración por objetivos, estos son: Los mismos objetivos y las motivaciones de las personas.

- Los objetivos son eventos planeados que deben ser alcanzados; por lo que los objetivos de los ganaderos, deben también reflejar sus expectativas de trabajo global. Sin

(15) George S. Odiorne, Administración por Objetivos, México-Ed. Limusa, 1982, p. 68-69.

(16) Paul Mali. La Administración por Objetivos, México, Ed.-Diana, 1978, p.

embargo, siendo realistas, durante los primeros intentos por establecer el enfoque de la APO en una empresa ganadera, lo más seguro es que vaya a parecer un trabajo difícil; por lo que lo más aconsejables es ir introduciendo este enfoque siempre gradualmente, sobre todo cuando exista una actitud de resistencia a este nuevo cambio -- por parte de los trabajadores. De hecho, si se introduce en forma adecuada con participación de los trabajadores la APO puede llegar a ser una de las herramientas -- motivacionales más efectivas con la que el ganadero o su administrador puedan contar.

Se debe empezar con un número relativamente pequeño de objetivos que refleje solo parte de la operación total del administrador, y a medida que éste y sus subordinados van adquiriendo confianza en la aplicación de la APO, se puede ir aumentando progresivamente hasta que finalmente abarque toda la operación.

- Las motivaciones individuales y las personales, se refieren a la dedicación y la participación personal en el proceso de determinación de los objetivos. Esta dedicación o empeño, pretende a engendrar el deseo y la buena disposición de realizar algo; ya que la APO es una estrategia motivadora, en donde los compromisos y las realiza

ciones de las personas causan satisfacciones en alto gra
do.

Uno de los grandes adelantos que ha experimentado la adminis-
tración, ha sido la iniciación de programas de administración
por objetivos, ya que fue recientemente cuando los administra-
dores comprendieron el valor de fijar metas claras, con las -
cuales sus subordinados pueden medir el progreso.

Una de las principales metas que persigue la administración -
por objetivos, no es precisamente que los administradores tra
bajen más, sino que lo hagan con una mayor eficiencia.

La APO es un sistema destinado a hacer funcionar a toda la es
tructura organizacional de la empresa, con el fin de incremen-
tar la dedicación personal de quienes integran dicha estructu-
ra. Para que la APO se pueda ocupar del crecimiento y mante-
nimiento ordenado de la organización, requiere de especifica-
ciones de lo que se espera de cada uno de sus miembros y la -
medición de los resultados.

La APO puede ser un sistema adecuado para todos los miembros-
de la empresa, ya que hasta cierto punto, todos los empleados
tienen una responsabilidad en la administración por objetivos
puesto que sin una cooperación en todos los niveles, el éxito

puede ser limitado. Pero para que esta cooperación sea la -- adecuada, es necesario que cada empleado conozca el sentido y el fin que persigue la APO.

La Administración por Objetivos como un sistema amplio de administración, identifica plenamente a las cinco funciones administrativas, sin embargo el más alto grado de integración -- se encuentra en la planeación y el control. Pero varias actividades administrativas claves de la organización, integra -- ción y dirección, también se encuentran incluidas en el proce-- so de administración por objetivos en las siguientes funcio-- nes:

Planeación: Determinación del trabajo que debe realizarse.

Organización: Clasificación y división del trabajo.

Integración: Determinación de las necesidades de personal y -- asegurar su disponibilidad para la ejecución del trabajo.

Control: Asegurar el cumplimiento efectivo de los objetivos.

Dirección: Influir racionalmente en el comportamiento humano-- para el cumplimiento de los objetivos.

Morrissey señala que: La administración por objetivos es un enfoque profesional a la administración que determinan.- (17).

- 1.- "Qué se debe hacer"
- 2.- "Cómo se debe hacer"
- 3.- "Cuándo se debe hacer"
- 4.- "Cuánto costará"
- 5.- "Qué constituye una ejecución satisfactoria"
- 6.- "Cuánto se ha progresado"
- 7.- "Cuándo y cómo se deben aplicar acciones correctivas".

Morrissey también menciona que la administración por objetivos implica una función de planeación y control principalmente, - en donde la planeación se representa por las etapas 1 a 4 y - la función de control por las etapas 5 a 7, en donde las funciones de organización, integración y dirección complementan a las anteriores.

Como se ha mencionado, la planeación y el control pueden cubrir fácilmente, todo el proceso que implica la administración por objetivos.

(17) Morrissey, Administración por Objetivos y Resultados, - - Fondo Educativo Interamericano, 1970, p.2.

La administración por Objetivos es una operación que se realiza, en una sucesión de etapas tomadas en orden determinado como se ve a continuación.

1.- Identificación del Objetivo.

Esta primera etapa se inicia identificando de manera deliberada, los resultados que la empresa desea alcanzar para su supervivencia o para resolver los problemas que ya tenga.

Esta identificación comienza estudiando la forma en que actualmente se encuentra constituida la empresa, de donde podrán surgir preguntas relacionadas con la situación imperante como: ¿En dónde nos encontramos? ¿Porqué hemos llegado a esto? ¿Porqué tenemos deficiencias? ¿Qué oportunidades tenemos?

Se deben precisar cuales son los sectores en que potencialmente, se considere que están contenidos objetivos aprovechables tales como disminución en los costos de producción, incrementos en ventas, simplificación de operaciones, motivaciones a empleados y trabajadores, etc. Es necesario que el administrador o el ganadero dedique un poco de mayor atención a esta etapa, puesto que es muy común confundirse en la elección de los objetivos más adecuados, y es importante hacerlo en el momento justo, para corregir desviaciones u objetivos mal encau

zados.

Es en esta etapa donde precisamente se debe formular la lista de los objetivos, que ofrezcan mayores posibilidades de desarrollo a la empresa.

2.- Determinación del objetivo.

Una vez que se haya formulado la lista de posibles objetivos, viene el proceso de determinación de los más importantes, en donde se involucra directamente el ganadero o administrador general y sus recursos, hasta poder exponer formalmente el objetivo. Esta declaración debe estar respaldada por el jefe de la empresa, y hacerse por escrito para darse a conocer.

La determinación de los objetivos, se considera el trámite -- que vincula los recursos de la empresa con el compromiso contraído por las personas de quienes se espera que obtengan los resultados, ya que si se quieren buenos rendimientos de las personas es preciso involucrarlas y hacerlas rendir cuentas de los resultados.

Después de determinar los elementos básicos de los objetivos que se quieran establecer, se vuelve importante el problema de redactarlos de tal manera que se conviertan en herramien -

tas efectivas de trabajo. Los objetivos deben escribirse con lenguaje sencillo acerca de los resultados que el ganadero es para conseguir. Estos deben ser diseñados fundamentalmente - con un instrumento de comunicación para quienes necesitan conocerlos.

En seguida se presentan los requisitos que deben cubrir toda formulación de objetivos:

- 1.- Empezar con el infinitivo de un verbo de acción.
- 2.- Especificar el resultado clave que se va a conseguir.
- 3.- Especificar una fecha límite para su cumplimiento.
- 4.- Especificar los factores de costo máximo.
- 5.- Ser lo más específico y cuantitativo (y por lo tanto medi
ble y verificable) posible.
- 6.- Especificar solamente el "qué" y el "cuándo" y evitar - -
aventuras en el "porqué" y en el "cómo".
- 7.- Relacionarse directamente con los objetivos de los supe--
riores.
- 8.- Ser fácilmente comprensible para quienes contribuyen a su
logro.
- 9.- Ser realista, alcanzable, pero al mismo tiempo represen--
tar un reto significativo.
- 10.- Proporcionar la máxima utilidad sobre la inversión reque-

rida en tiempo y recursos, cuando se compara con otros - objetivos que han sido analizados.

11.- Ser acordado voluntariamente, tanto por el superior como por el subordinado, sin presión alguna.

12.- Registrarse por escrito guardándose una copia que debe - ser revisada periódicamente, tanto por el ganadero como por el empleado.

13.- Justificación de los objetivos.

En esta etapa se determina la confianza que se tenga en poder lograr un objetivo dentro del tiempo determinado, analizándolo previamente para saber dónde pueden ocurrir errores o fracasos en la ejecución de los mismos.

El procedimiento de la justificación, convierte la exposición del objetivo en la manifestación del compromiso contraído entre el ganadero y sus empleados, creando una obligación de alcanzar los resultados que se desean.

4.- Implantación del objetivo.

Después de formulada la manifestación justificada del compro-

miso entre el ganadero y el empleado, se hace necesaria la motivación de las personas para poder realizar el compromiso -- contraído, a través de la elaboración de planes de trabajo -- que permitan efectuar las labores necesarias para cumplir los fines deseados.

La persona que tiene la habilidad de motivar, es la que puede inspirar e infundir ánimos a sus subordinados, e impulsarlos al desempeño del trabajo, haciéndolos que formen parte activa en la programación de objetivos, y que ellos se sientan que - desean tomarla y no que se les obligue a ello.

5.- Proceso de Control.

En el proceso de control, se descubren las desviaciones que-- ocurran en los resultados que se obtengan en comparación con los esperados con el fin de corregirlos. El control y la planeación son dos funciones inseparables, ya que el control se inicia con la planeación al incluir en el programa de objetivos los sitios en que se realice el control.

Controlar consiste en mantener las operaciones dentro de normas de desempeño específicas, proyectadas para lograr objetivos. Los estándares son guías para encauzar a las personas - y a las operaciones hacia los objetivos. El hecho de compa--

rar el desempeño con estandares predeterminados y de investigar las diferencias, si las hay, y es lo que constituye la médula y esencia de mantener los procesos de ejecución en la ruta hacia las metas.

Debido a que la administración por objetivos ha despertado en los últimos años el interés de los administradores, es conveniente, además de señalar su función, conocer los principales beneficios y desventajas que ofrece el sistema de administración por objetivos.

Dentro de estas ventajas, Koonts, O'Donnell y Wehrich señalan las siguientes: (18).

Ventajas:

"Una mejor administración; puesto que a través de la APO-se obtiene una administración más eficiente; ya que obliga a los administradores a pensar en términos de resultados más que planear solo actividades o trabajo, además -permite establecer metas claras que constituyen un incentivo inmejorable para el control".

(18) Koonts, O'Donnell y Wehrich, Elementos de Administración, México, Ed. Graw-Hill, P. 117-119.

"Una clarificación de la organización: A través de ella - los administradores se obligan a clarificar los papeles - y la estructura de la organización, delegando autoridad - de acuerdo a los resultados que esperan".

"Compromiso personal: Una de las grandes ventajas de la - AFO, es que promueve el compromiso con sus propias metas - De tal manera que las personas, ya no solo trabajen ni - sigan instrucciones, sino que se conviertan en personas - con propósitos claros y definidos y sobre todo que sean - capaces de participar en la fijación de los objetivos, - comprendiendo desde luego su área de responsabilidad y - autoridad obteniendo sobre todo la ayuda de los superiores para asegurar que logren sus metas".

Todos estos elementos hacen que nazca en las personas un sentimiento de compromiso el cual las convierte en personas dispuestas y entusiastas directoras de su propio destino.

Desventajas:

Las desventajas que puede presentar el sistema se encuentran muchas veces dentro del mismo, mientras que otras son deficiencias de su aplicación.

"No lograr transmitir la filosofía de la APO aunque la APO pudiera parecer simple, los administradores que la pongan en práctica deben comprenderla en su justo medio. Además deben explicar a sus subordinados qué es, cómo funciona, porque se hace, qué parte jugará en la evaluación del desempeño y sobre todo, cómo pueden beneficiarse con ella".

"No proporcionar lineamientos a quienes fijan metas: La APO no puede funcionar, si quienes deben fijar las metas no reciben los lineamientos necesarios para hacerlo; ya que si las metas de la compañía son vagas, harían imposible que los administradores actuaran de acuerdo a ellas"

En este capítulo hemos demostrado la importancia de la administración en la ganadería, exponiendo las bases necesarias que permitan a la empresa ganadera comprender cual es su función y que al mismo tiempo logre los fines y propósitos ya establecidos.

CAPITULO 4.- IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD EN LA GANADERIA.

- 4.1.- Definiciones de Contabilidad.
- 4.2.- Terminología básica de contabilidad y catálogo de cuentas.
- 4.3.- Cuentas típicas de un negocio ganadero.
- 4.4.- Formas impresas aplicables.
- 4.5.- Elaboración de un balance general de una empresa.
- 4.6.- Elaboración de un estado de pérdidas y ganancias de una empresa ganadera.

4.- IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD EN LA GANADERIA.

Después de ver en el capítulo anterior, la función que tiene la administración dentro de la empresa ganadera, es conveniente analizar la relación que esta guarda con la contabilidad, lo cual se hace en el presente capítulo.

La importancia de la contabilidad, radica en la ayuda que en forma directa presta a la administración de la empresa, ya -- que a través de los registros contables diarios de las operaciones de una empresa, se pueden conocer los compromisos que ésta adquiere y la forma de liquidarlos debidamente.

Por medio de esta información contable se puede, si no saber a ciencia cierta, si precisar las utilidades a obtener y el precio del ganado, puesto que constituye un elemento de control para poder determinar mejor las actividades y obtener resultados mas positivos dentro de la situación económica de la empresa.

La persona encargada de la toma de decisiones, es la que se interesa en conocer el resultado de las cifras, siempre y --- cuando la información que reciba sea oportuna e ilustre de ma

nera clara y sencilla datos comprensibles a la lectura, a fin de que pueda obtenerse el mejor provecho de ella porque de -- otra manera si la información es retrasada, dejaría de ser -- útil.

Para entender la contabilidad de una empresa, cualquiera que ésta sea, es necesario conocer su significado en la forma más completa posible, lo cual se logra a través de definiciones - que tengan una aceptación generalizada.

4.1.- Definiciones de contabilidad.

Tratando de partir de bases objetivas, para dar una idea clara de lo que es la contabilidad, a continuación se transcriben algunas definiciones:

"Contabilidad", es la ciencia que enseña las normas y procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones -- practicadas por unidades económicas, individuales o constituidas bajo la forma de sociedades civiles o mercantiles. (Banca Industria, Comercio, Instituciones de Beneficencia, etc.) -- (19).

(19) Elías Lara Flores, Contabilidad primer curso, México, Ed Trillas, 1978, p. 9.

En esta definición la contabilidad se toma como una ciencia, aunque otros autores difieren, al tomarla como un proceso o una técnica, sin embargo lo más importante que describe, es que todas las operaciones que realice cualquier empresa deben ser ordenadas, analizadas y registradas definitivamente con el propósito de facilitar el manejo de dicha información.

"Contabilidad", es la ciencia que coordina y dispone en libros adecuados, las anotaciones de las operaciones exceptuadas por una empresa mercantil, con el objetivo de poder conocer la situación a dicha empresa, determinar los resultados obtenidos y explicar las causas que han producido estos resultados (20).

Aquí la definición de contabilidad es un poco más amplia, ya que menciona que estas anotaciones o registro de las operaciones de la empresa, deben realizarse en libros especiales de contabilidad, con el propósito de hacer más claro el funcionamiento de la empresa para una mejor toma de decisiones.

"Contabilidad", es el proceso que se maneja en una entidad económica, para clasificar y registrar las operaciones que le --

(20) Fernando Boter y Jorge Serra Murtra, Tratado de Contabilidad General, España, Ed. Juventud, 1979, P. 7

son relativas, conociendo por medio de ellas el comportamiento de un negocio a través de la información obtenida". (21)

Comparando esta definición con las dos anteriores, se puede notar que la parte mas importante, vuelve a ser la de registrar en forma clasificada las operaciones de la empresa, para que permita saber cómo se esta comportando económicamente la negociación.

Independientemente de que cada una de estas definiciones tienen el enfoque personal de los autores, nos podemos dar cuenta que todos coinciden en que las operaciones o transacciones financieras que realice cualquier empresa, de cualquier giro, deben ser registradas en libros contables que más adelante veremos; y la trascendencia de estos libros nos la da el hecho de que sería imposible que solo se confiara en una buena memoria, porque se correría el riesgo de dejar escapar o bien olvidar una buena operación que pudiera ser importante para el negocio.

Por lo tanto, después de analizar las definiciones anteriores podemos afirmar, que la contabilidad es el medio que permite

(21) Roberto Du-Tilly, Contabilidad contemporánea, México Ed. Trillas, 1981, p. 11.

el registro que en forma ordenada y clasificada se hace de to das y cada una de las operaciones que realiza cada unidad eco n ómica en particular, para conocer su funcionamiento e inter pretar sus resultados.

Una vez que se conoce y comprende el significado de contabili dad, es conveniente familiarizarse además con los términos -- mas usuales dentro de la misma.

4.2.- Terminología básica de contabilidad y catálogo de cuentas.

En este punto, se han unido los principales términos de conta bilidad con las principales cuentas usadas dentro de la mis ma, por la enorme relación que existe entre ambas. Así pues, la terminología mas elemental que se debe manejar en una em presa ganadera, y que permite encontrar en ella como conse -- cuencia el significado de las principales cuentas que se mane jan en negocios de este giro, partirán de la división que tie ne el balance general de las mismas.

Se toma el balance general como punto de partida para expli car la terminología más indispensable de contabilidad, por -- ser el documento contable mas completo, que presenta la si tuación económica de un negocio en un momento determinado y -

sobre todo por que en él, se pueden ubicar las cuentas que integran el catálogo que se presenta a continuación, sin embargo, es conveniente aclarar que la terminología usada en contabilidad es muy amplia y en el presente trabajo, sólo se toman los términos mas elementales, para no confundir a quien por primera vez quisiera utilizar un manejo contable en un negocio ganadero.

Dentro del balance general, existen cuatro grupos de cuentas que son las siguientes:

- Cuentas de Activo.
- Cuentas de Pasivo.
- Cuentas de Capital.
- Cuentas de Resultado.

Dentro de cada grupo de cuentas, puede haber tantas divisiones como sean necesarias y las subcuentas correspondientes en una empresa ganadera.

El catálogo de cuentas que se presenta a continuación, nos permitirá tener una clasificación de las cuentas comunes a la empresa ganadera, tomando como ya se mencionó la división de cuentas que tiene el balance general.

- Catálogo de cuentas.

El catálogo de cuentas, es una especie de folleto en donde se concentran por grupos, las principales cuentas que maneja una empresa, siempre es útil contar con uno y casi necesario para la empresa ganadera, ya que las cuentas que ésta maneja, difieren un poco de las que manejan el resto de las empresas, o bien requiere de cuentas especiales correspondientes a su giro.

4.2.1.- Cuentas de Activo.

Es el conjunto de propiedades bienes e inversiones de una empresa, y ésta a su vez se divide en:

4.2.1.1.- Circulante:

Se refiere al dinero o títulos con que cuenta la empresa para hacer frente a sus obligaciones, en este grupo se encuentran:

Caja
Bancos
Documentos por cobrar
Clientes

Deudores diversos
Ganado para venta
Ganado para engorda
Almacén de forrajes y alimentos complementarios.
Almacén de curativos y preventivos
Almacén de abastecimientos, refacciones y accesorios.

4.2.1.2.- Fijos:

Son los bienes y derechos adquiridos, con el propósito de --
usarlos y no de venderlos, en este grupo se encuentran:

Pie de cría
Terrenos
Edificios y construcciones
Cerca y alambradas
Maquinaria y equipo
Equipo de transporte
Muebles y enseres
Animales de trabajo
Construcciones en proceso.

4.2.2.- Cuentas de Pasivo

Son todas las aportaciones hechas a la empresa por terceros,-
y esta se divide en:

4.2.2.1.- Circulante:

Son todos los compromisos adquiridos por una empresa, que deben cubrirse o liquidarse en un plazo no mayor de un año, en este grupo se encuentran:

Proveedores

Documentos por pagar

Provisiones para obligaciones diversas:

Provisión para impuestos.

Provisión para cuotas al I.M.S.S.

Sueldos y salarios por pagar.

Gastos estimados de realización.

4.2.2.2.- Fijo:

Son todos los compromisos adquiridos por la empresa, cuyo --
vencimiento es en un plazo mayor de un año, en este grupo se-
encuentran:

Prestamos de habilitación o avío

Prestamos refaccionarios

Prestamos hipotecarios.

4.2.2.3.- Pasivo diferido o --
créditos diferidos:

Son todas las cantidades cobradas por anticipado, por las cules se obliga a prestar un servicio posterior y en este grupo se encuentra:

Cobros anticipados.

4.2.3.- Cuenta de Capital.

Son todas las aportaciones hechas a la empresa por sus dueños o propietarios, en este grupo se encuentran:

Capital social

Reservas

Resultados de ejercicios anteriores

Resultado del ejercicio

Utilidades por realizar

Superavit por valuación de inventarios.

4.2.4.- Cuentas complementarias de activo:

Depreciaciones:

Edificios
Cercas
Instalaciones
Maquinaria y equipo
Equipo de transporte
Muebles y enseres

Amortizaciones:

Gastos de organización
Gastos de instalación
Reserva por ajuste en valuación de inventario
de ganado.

4.2.5.- Cuentas de resultados.

En estas cuentas, el capital contable es afectado por los resultados obtenidos de la operación principal, que pueden ser utilidades o pérdidas, o sea que su importe aumenta o disminuye junto con el del capital, a su vez se divide en:

4.2.5.1.- Cuentas de resultados deudoras.

Costo de engorda de ganado:

Forrajes y alimentos complementarios

Mano de obra directa

Gastos de explotación

Costo de explotación (mismas subcuentas que para costo de engorda).

Compra de ganado para engorda

Gastos de compra de ganado para engordar

Costo de venta de ganado

Costo de venta de forrajes y alimentos

Ajuste por valuación de inventario de ganado

Gastos de administración

Gastos de venta

Gastos financieros

Otros gastos

4.2.6.- Cuentas de resultados acreedoras.

Venta de ganado

Venta de forrajes y alimentos

Productos Financieros

Intereses cobrados

Descuentos por pronto pago

Otros ingresos

(22)

Las cuentas que se encuentran dentro del catálogo, son aquellas que reciben el mismo tratamiento contable dentro de una empresa ganadera que en cualquiera otra, sin embargo, existen algunas que son muy peculiares dentro del negocio ganadero, - por tener características especiales y dada su importancia se mencionan en seguida.

4.3.- Cuentas típicas.

Como se dijo anteriormente, estas cuentas no se vieron dentro del catálogo, por lo que se presenta un breve estudio de las mismas, dado que tiene características especiales dentro de la empresa ganadera.

4.3.1.- Ganado para venta.

En el rancho se deben seguir políticas para vender el ganado bajo determinadas condiciones de peso y calidad. Aún cuando - por regla general, a la fecha del cierre del ejercicio la venta del ganado disponible es llevada a cabo sin contratiempos,

(22) Ascanio Gálvez, La Industria Ganadera, México, Ed. Escasa, 1982, pp. 71-75.

pueden presentarse dos casos que por su importancia deben ser analizados.

- a) Que no todo el ganado disponible para su venta, haya sido vendido al cierre de operaciones.
- b) Que una cantidad importante de animales, no haya sido -- realizada a la fecha del balance y que incluya ganado -- aún no engordado.

En el primer caso y siguiendo el criterio conservador, se valúan las unidades al menor costo o precio del mercado. El -- asiento contable que se correría sería el siguiente: (Refle -- jando el ajuste por la diferencia en la valuación cuando pu -- diera ser menor el precio de mercado):

Cargo a:

Ganado para venta

Ajuste por valuación de inventario

Abono a:

Ganado para engorda.

Este asiento, se correría únicamente para efectos de presentación de estas unidades en el balance al cierre del ejercicio, ya que después se cancelaría el movimiento a fin de seguir re

gistrando las ventas en el siguiente periodo, en la forma normal establecida. Cabe aclarar que este procedimiento será -- aceptable siempre y cuando el remanente de reses no vendidas al finalizar el ejercicio, sea de poca importancia.

4.3.2.- Ganado para engorda.

Todos los gastos de compra, manutención y transporte que se realizan hasta que el ganado queda instalado en el rancho, deben cargarse al costo de la compra de los animales que van a iniciar su ciclo normal dentro del negocio ganadero.

Se incluyen en esta cuenta, todos aquellos vacunos que son integrados al negocio para lograr su engorda y los que aún no están en condiciones adecuadas para su venta.

4.3.3.- Pie de cría.

Se refiere a las cabezas de ganado que constituyen la base -- fundamental de un negocio ganadero, en el cual se desarrollan actividades de reproducción de las especies.

Es necesario mantener una proporción adecuada de machos y hembras que garanticen la actividad.

Cuando el negocio ganadero inicia actividades y aún no se desarrolla el pie de cría ni se produce, por lo que no se cuenta todavía con animales para su engorda, no es lógico utilizar la cuenta costo de engorda de ganado, que hasta ahora se ha visto, sino la de costo de explotación. Los gastos de explotación erogados en el período se manejan de la siguiente manera:

Cargo a pie de cría

Abono a costo de explotación.

Hay que mencionar que los animales de Pie de Cría que han llegado a su límite de fertilidad, se engordan y venden, siendo reemplazados por otros que previamente han sido seleccionados observando siempre que se mantenga el número adecuado que garantice la actividad y costeabilidad del negocio.

Cuando se presenta el caso de ganado de Pie de Cría, para desarrollo y engorda al mismo tiempo puede optarse por un criterio conservador de no afectar la cuenta de Pie de Cría, llevando todas las erogaciones a los costos.

4.3.4.- Edificios y Construcciones.

Las construcciones que se efectúan en el rancho tienen un de_

terioiro mayor que las efectuadas dentro de una ciudad. Esto se debe a las condiciones del lugar, por lo que es muy importante tener en cuenta este caso para el registro correspondiente de su depreciación.

Si las oficinas del rancho se encuentran en la ciudad, su depreciación debe ser menor que la de los almacenes y construcciones que forzosamente deben estar dentro del rancho, ya que estas últimas se deteriorarán más rápidamente por lo que el cargo a costos será en un porcentaje más alto. (La Ley del Impuesto sobre la Renta, establece el porcentaje de depreciación aceptado).

4.3.5.- Terrenos.

Su registro en libros debe hacerse a valor de compra; también todas aquellas mejoras que con carácter permanente se le hagan, deben ser llevadas en renglones específicos sin aumentar el valor de los mismos. Esto se debe a que las mejoras se deprecian por el transcurso del tiempo y por su uso. Los gastos por fertilizantes y mantenimiento de pastos, deben cargarse a los costos de explotación del ejercicio en que se efectúen.

4.3.6.- Cercas y alambradas.

Al pensar en el negocio ganadero, debe tomarse en cuenta como una característica fundamental, el fraccionamiento de la tierra; para tener un adecuado control del ganado y de los pastos según los requerimientos de carácter técnico establecidos.

El cercado del terreno representa a menudo una inversión de consideración, ya que para llevarlo a cabo se necesita: Alambre de púas, grapas, postes y peones que lo coloquen, así como el equipo y herramientas necesarios.

Esta cuenta no debe acrecentar el valor del terreno, sino mostrarse en una cuenta específica de activo fijo, donde debe aparecer junto con su depreciación.

Por la acción del medio ambiente y el deterioro que las cercas sufren por un excesivo trajín de los animales sobre éstas es recomendable depreciar este concepto tan aceleradamente como las circunstancias lo permitan: Por ejemplo, en regiones costeras, frecuentemente las instalaciones de alambre de púas tienen un rápido deterioro por la acción de salitre.

Los gastos de mantenimiento de esta cuenta deben cargarse a costos de explotación, ya que por ningún concepto es recomendable aumentar el valor de la inversión.

4.3.7.- Instalaciones.

Por las características especiales del negocio, se aconseja - recuperar esta inversión en el menor tiempo posible. Normalmente las instalaciones se amortizan en un período no mayor - de cinco años. El saldo de esta cuenta, despues de deducir - su amortización correspondiente, debe presentarse en un ren - glón específico del balance, dentro del activo fijo.

4.3.8.- Edificios.

Esta cuenta no representaría ninguna peculiaridad, sino fuera por el lugar en que se encuentra ubicadas las construcciones, o sea en el medio rural, formando parte del casco del rancho- o finca por lo que se aconseja depreciarlo en un período rela tivamente corto de tiempo.

4.3.9.- Maquinaria y equipo.

Bajo este rubro se registran los activos adquiridos para la - mejor y más oportuna operación del rancho ganadero, tales co- mo tractores con su equipo adicional, bombas de agua, molinos trituradores de semilla, equipo médico, equipo de carpintería etc.

El porcentaje de depreciación en estos casos no variará del normalmente aceptado, ya que aun cuando el negocio llegara a dejar de funcionar, la maquinaria y equipo tendrían un valor de recuperación en el mercado. Sin embargo si estos se encuentran operando bajo condiciones especiales de desgaste, la depreciación acelerada será recomendable.

4.3.10.- Animales de trabajo.

Aún cuando el uso de animales como caballos, mulas y asnos, está siendo desplazado de manera rápida por el uso de medios de transporte y de tracción que van de acuerdo con el avance tecnológico de la época moderna, conviene tratar las particularidades de esta cuenta, puesto que el uso de estos animales no se encuentra totalmente desechado.

Los animales deben registrarse y controlarse a precio de adquisición, esta cuenta será acreditada en caso de dar de baja a alguno de estos animales por venta, muerte o edad avanzada.

El modificar el valor de origen de estos animales, por el aumento en el precio de mercado, no es recomendable; ya que representan generalmente cantidades no muy importantes.

Al finalizar cada ejercicio, deberán practicarse apreciaciones

nes de las condiciones físicas y de trabajo en que se encuentren, a fin de ajustar el valor en libros cuando éste se disminuya. La diferencia debe efectuarse con cargo a los costos de explotación del ejercicio.

En caso de que nacieran nuevos animales, estos se valorarían al finalizar el ejercicio de acuerdo a su precio de mercado, y se incorporan a esta cuenta acreditando a la de otros ingresos.

Una vez que se ha visto la utilidad que presta en una empresa ganadera un catálogo de cuentas y que conocen las cuentas típicas en este negocio, resulta necesario que toda empresa haga anotaciones de las operaciones que realiza para que posteriormente puedan consultarse y comprobarse. Esto se hace posible por medio de la utilización de libros de contabilidad, que son el libro diario y el libro mayor, los cuales deben tener un rayado adecuado a la forma y clase de asientos que han de contener, sin embargo, este rayado especial, no es del todo indispensable, ya que podría organizarse una contabilidad con libros de hojas blancas, desprovisto de rayado, porque lo más importante es la finalidad del libro y no su forma externa. Además de estos libros existen algunas formas destinadas a contener anotaciones correspondientes a las operaciones de una empresa ganadera.

A continuación se presentan las que pueden ser de mayor utilidad:

4.4.- Formas impresas aplicables.

Las formas impresas son de gran utilidad en cualquier empresa porque facilitan el control de las actividades, ya que al anotar cada operación realizada, permitirá mas adelante su consulta.

- 4.4.1.- Libro Diario
- 4.4.2.- Libro Mayor
- 4.4.3.- Boleta de entrada de ganado
- 4.4.4.- Boleta de salida de ganado
- 4.4.5.- Auxiliar de costo de engorda
- 4.4.6.- Tarjeta auxiliar de forrajes y granos.
- 4.4.7.- Registro de Ventas
- 4.4.8.- Orden de alimentación para el ganado.
- 4.4.9.- Acta de muerte de ganado
- 4.4.10- Registro de muerte de ganado
- 4.4.11- Orden de Rotación de potreros
- 4.4.12- Tarjeta auxiliar de registro de ganado en especie.

A continuación se presentan en forma gráfica cada una de las formas antes mencionadas, con una breve explicación que facilitará su manejo.

La función principal de este libro, consiste en anotar en él las operaciones que efectúa la empresa, en el orden en que se vayan realizando, o sea, día por día, expresando las fechas correspondientes.

El Libro Diario se puede considerar como un libro de primer registro, porque en él se registran por primera vez las operaciones de una empresa. Sin embargo, como complemento de éste no se deja de usar el Libro Mayor; el cuál viene a ser, un libro de segundo registro, al cual se van a pasar todas y cada una de las cuentas anotadas dentro del libro diario pero en forma concentrada.

Los principales requisitos que el ganadero debe tomar en cuenta para registrar los asientos en el Libro Diario son los siguientes:

- 1.- Fecha.
- 2.- Título de cuenta o cuentas, que dependiendo de las operaciones pueden ser: Deudoras o Acreedoras.
- 3.- Primero se pondrán todos los cargos y luego los abonos, la primera cantidad de abono, llevará una a --- con medio paréntesis a) antes del nombre de la cuenta para diferenciarla de los cargos.
- 4.- Al finalizar cada asiento, se pondrá una breve expli

cación que nos indique de que operación se trata.

Al final de cada página o folio, se encontrará la suma del -- debe y del haber, mismas que deberán ser iguales formando así una especie de balanza de comparación: estas sumas deberán -- trasladarse al folio siguiente y así en forma sucesiva. En -- general las sumas van arrastrándose mes con mes hasta la terminación del año contable.

Dentro de las columnas que forman el Libro Diario encontramos una que dice parcial, y se utiliza con el fin de desglosar en subcuentas alguna cuenta que así lo requiera.

El objeto principal de este libro consiste, en ubicar adecuadamente a cada cuenta en virtud de las operaciones efectuadas ya que esta indicación no nos la da el libro diario; el libro mayor se encarga de agrupar las operaciones por cuentas, de -- tal manera que sea posible conocer inmediatamente la situa -- ción de cada cuenta en particular.

El libro mayor no es independiente, los asientos de todas las operaciones han de anotarse en el libro diario y después trasladarse al mayor. Es importante hacer notar que el libro mayor no es absolutamente indispensable, ya que puede ser substituido fácilmente por un conjunto de hojas sueltas o fichas--

4.4.2.- Mayor General

RANCHO		M A Y O R				
		CUENTA				
		SUB-CUENTA				
		HOJA No.				
		FOLIO				
Fecha	Concepto	Movimientos		Acumulada	Acumulada	
		DEBE	HABER	Deudora	Acreedora	

en formas esquemáticas.

En el libro mayor se destina una hoja o folio a cada cuenta, - cada folio puede ser sencillo o doble, es decir, puede ocupar una o dos páginas. Cada folio, sea sencillo o doble está dividido en dos partes iguales, la de la izquierda está destinada a contener las partidas deudoras que se denominan debe y - la derecha destinada a las partidas acreedoras que se denominan haber. En la parte superior del folio se escribe el número de la cuenta.

Trataremos de ejemplificarlo con el siguiente esquema:

B A N C O S

Debe	Haber
Movimiento Deudor	Movimiento Acreedor
Saldo deudor	Saldo acreedor.

Para una mejor comprensión del esquema, se explicará cada -- uno de los conceptos que lo forman:

Movimiento deudor: Es el conjunto de cargos hechos a una cuenta.

Saldo deudor: Es cuando el importe de los cargos es mayor que los abonos.

Saldo acreedor: Es cuando el importe de los abonos es mayor que el de los cargos.

Cuenta saldada: Es cuando el importe de los cargos es igual al de los abonos.

De las formas siguientes, solo se presentará su esquema, sin profundizar en una explicación, ya que se sobreentienden con el nombre de cada una.

Boleta de entrada No. _____

Fecha _____
 Comprado a _____
 Dirección _____
 No. de Factura _____
 Municipio _____ Estado _____
 No. de Lote _____
 Transporte _____ Placas _____
 Documentación Oficial _____

DESCRIPCION DE LO RECIBIDO

No. de Cabezas	Concepto	No. de boleta de base.	PESO NETO		Precio Unit.	T o t a l	Observaciones
			Unid.	Total			

R E C I B O:

Nombre: _____

Destinado al potrero No. _____

Firma: _____

Encargado: _____

Puesto: _____

Firma: _____

Boleta salida No. _____

Fecha: _____

Nombre del comprador: _____

Dirección: _____

Entregado a: _____

Municipio: _____

Estado: _____

No. de lote de adquisición: _____

Transporte: _____

Placas: _____

Remisión o embarque No. _____

Documentación oficial: _____

DESCRIPCION DE LO ENTREGADO.

Fecha	No. de lote.	Concepto	No. de bolet. de báscula.	PESO NETO		PRECIO		Observaciones.-
				Unid.	Total	Unid.	Total	

RECIBI:

RECIBI DE CONFORMIDAD.

Nombre: _____

Nombre: _____

Firma: _____

Firma: _____

Puesto: _____

Después de observar que todas las operaciones están contenidas en el libro diario y después pasadas al mayor, recordamos que las cantidades anotadas en el diario tenían que sumarse y que las sumas deudoras debían coincidir forzosamente con las sumas acreedoras, en el mayor existen exactamente las mismas partidas que en el diario y las sumas totales de las partidas anotadas en el DEBE, deberán coincidir con la suma total de las partidas en el HABER; y ambas deben coincidir con la suma total de las partidas anotadas en el HABER; y ambas deben coincidir al mismo tiempo, con las sumas deudoras y acreedoras del diario. Y es cuando un balance ha quedado cuadrado o constituido.

A pesar de que con el libro diario nos podemos dar una idea de como quedaría el balance general de nuestra empresa siempre es conveniente formularlo independientemente; por lo mismo, a continuación se presenta la formulación de un balance general.

4.5.- Elaboración de un estado de situación financiera o balance general.

Para poder precisar las características de un Balance General ganadero, es importante tener conocimiento de lo que es un balance.

El Balance en términos generales, es el documento que describe la inversión y la información que maneja una empresa. Como dice Alfredo Aguilar. "Conviene que el contenido del balance se presente debidamente clasificado, si es posible dentro de normas sencillas y comprensibles como la naturaleza de la propia actividad agropecuaria así lo requiere, en pro de una mayor claridad en la expresión de su contenido; esto significa que no existe ni puede establecerse una forma de balance que satisfaga las necesidades de todas las empresas y de todos los interesados en estos documentos, pero sí en el manejo de conceptos accesibles a todo público" (23)

A continuación se presenta el esquema de un balance general ganadero que cubre las necesidades de registro contable en una empresa ganadera.

(23) Aguilar, V. Alfredo, Administración Agropecuaria, México Ed. Limusa, 1982, p. 330.

E M P R E S A " X " S. A.

Balance General al _____ de _____ de 19____.

A C T I V O		P A S I V O.	
Circulante:	\$ _____	Circulante:	\$ _____
Caja y Bancos:	\$ _____	Proveedores:	\$ _____
Doctos X Cobrar	\$ _____	Doctos. X Pagar	\$ _____
Clientes	\$ _____	Acreedores Diversos	\$ _____
Deudores Diversos	\$ _____		
Inventarios	\$ _____	Fijo:	\$ _____
Ganado para venta	\$ _____	Préstamo de habil.o avío	\$ _____
Ganado para engorda	\$ _____	Préstamo refaccionario	\$ _____
Almacenes	\$ _____	Préstamo hipotecario	\$ _____
Fijo:	\$ _____	Contingente:	
Terrenos	\$ _____	Provisión p/indem.	\$ _____
Edificios y Const.	\$ _____ \$ _____	Diferido:	
Cercas y alamb.	\$ _____	Cobros anticipados	\$ _____
Instalaciones	\$ _____	SUMA DEL PASIVO:	\$ _____
Maq. y equipo.	\$ _____	CAPITAL CONTABLE.	
Eqpo.de Transp.	\$ _____	Capital Social	\$ _____
Muebles y Enseres	\$ _____	Reservas	\$ _____
Anim.de Trab.(Neto)	\$ _____	Result.de ejer.anteriores	\$ _____
Construc.en proceso	\$ _____	Resultado del ejercicio	\$ _____
Diferido:	\$ _____	Utilidades por realizar	\$ _____
Gastos de explotación diferidos	\$ _____	Superávit por val.Invent.	\$ _____
Gastos pagados por anticipado	\$ _____		
Gastos por amortizar	\$ _____		
	\$ _____		
SUMA EL ACTIVO:	\$ _____	SUMAS EL PASIVO Y EL CAPITAL:	\$ _____
	\$ _____		\$ _____

4.6.- Elaboración de un estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados.

El estado de pérdidas y ganancias o también llamado estado de resultados, es aquel documento que en términos sencillos permite a la empresa ganadera presentar los diversos renglones de entradas y salidas de efectivo, con el fin de determinar las utilidades finales. Entre estos renglones se encuentran:

- Ingresos: Por conceptos de ventas o por la prestación de servicios.
- Costos de los productos vendidos.
- Gastos o pagos propios del negocio para poder conseguir su objetivo principal hasta llegar al resultado o sea -- la diferencia entre ingresos y egresos para determinar -- una utilidad neta o pérdida neta despues del pago de impuestos. Es precisamente el último renglón del estado de resultados lo que se pasa al balance general en el -- renglón que ocupa el capital contable en la empresa.

A continuación se presenta el esquema, de un estado de resultados que puede ser adoptado en una empresa ganadera.

ESTADO DE RESULTADOS, por el ejercicio comprendido entre:

167

el _____ de _____ y el _____ de _____ de 19_____.

INGRESOS:

Venta de Ganado \$ _____

Menos:

Costo de ventas \$ _____

Utilidad bruta \$ _____

Menos:

Gastos de Operación:

Gastos de Venta: \$ _____

Gastos de Admón: \$ _____

Gastos y Productos
Financieros. \$ _____

Utilidad en Operación. \$ _____

Más:

Otros ingresos: \$ _____

Menos:

Otros Gastos: \$ _____

Util. antes impuestos \$ _____

I.S.R. al ingreso glo
bal de las empresas. \$ _____

Part. de los trabajado
res en las utilidades-
de la empresa. \$ _____ \$ _____

UTILIDAD NETA: \$ _____

En este capítulo hemos visto la importancia de la contabilidad en una empresa ganadera y la forma en que ésta ayuda a la administración de la misma, dentro del presente capítulo se ven mas que nada aquellos aspectos contables mas elementales, que permitirá a la empresa ganadera a organizarse mejor económicamente.

C O N C L U S I O N E S

CONCLUSIONES

Al finalizar la realización del presente trabajo se han obtenido las siguientes conclusiones:

De acuerdo con los problemas y la hipótesis planteada puede afirmarse que:

- La empresa ganadera en México, podrá lograr mejor sus objetivos si cuenta con un adecuado sistema de administración.
- La dirección de los integrantes de la empresa ganadera, será mas fácil si diseñan un ambiente, que les permita trabajar mejor en grupo.
- Las actividades de la empresa ganadera, deben planearse de acuerdo a las técnicas más conocidas para no dejarlas totalmente al azar.
- El ganadero debe encauzar sus trabajadores al logro de los objetivos de la empresa, a través de una clara y directa comunicación de los mismos.
- El ganadero debe identificar los requerimientos de la --

fuerza de trabajo de la empresa, para que el personal acubrir el puesto sea el adecuado.

- El ganadero debe controlar las actividades de sus trabajadores, para evaluarlos y corregirlos en caso necesario.
- La empresa ganadera debe apoyarse de una buena información contable, para organizarse mejor económicamente.
- Las operaciones de la empresa ganadera deben registrarse diariamente, para facilitar una consulta posterior.
- La empresa ganadera debe manejar una información contable oportuna de sus actividades, para tomar una decisión acertada.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Para que el ganadero pueda establecer una explotación de ganado bovino, debe primero conocer a fondo las necesidades del negocio, saber cuáles son los recursos naturales de la región y los recursos económicos con los que él puede contar.

Sabemos que el ganadero por las características propias del negocio, ha venido trabajando en forma empírica; porque no ha tenido la oportunidad de conocer los beneficios que puede obtener de la administración.

Por lo tanto, para que la empresa ganadera en México logre su desarrollo, se recomienda que ésta adopte un sistema de administración, que le facilite la fijación de objetivos, para — que pueda saber con seguridad hacia donde se dirige, así como incluir una buena información contable que le permita organizarse mejor, a fin de lograr una correcta utilización de sus recursos.

BIBLIOGRAFIA GENERAL

- I N C O, Estudio Económico Nutricional de la carne de bovino, Cuadernos del consumidor No. 42, Instituto Nacional del Consumidor, abril de 1984, 63 pp.
- KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Cyrill, Curso de Administración Moderna, México, Ed. Mc. Graw-Hill, 1982, 888 pp.
- KOONTZ, Harold, et al., Elementos de Administración, México, Ed. Mc. Graw-Hill, 1984, 614 pp.
- LARA Flores, Elías, Contabilidad Primer Curso, México, Ed. -- Trillas, México 1978, 300 pp.
- LARA Flores Elías, Contabilidad Segundo Curso, México, Ed. -- Trillas 1978, 333pp.
- LARIS Casillas, Francisco, Administración Integral, México -- Ed. Oasis, México 1981, 271 pp.
- LOPEZ Rosado, Diego, Historia de la Agricultura y de la Ganadería, México, Ed. Herrero, 1977, 294 pp.
- NALI, Paul, La Administración por Objetivos, México, Ed. Diana 1978, 344 pp.
- MORRISEY, George, Administración por Objetivos y Resultados, México, Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1976 130 pp.
- ODIORNE, George, Administración por objetivos, México, Ed. Límusa, 1982, 202 pp.
- PEREA, Francisco, Información Financiera, México, Ed. Ecasa, 1982, 466 pp.

- PRESTON, T.R. y WILLIS M. B., Producción Intensiva de carne, - México, Ed. Diana, 1974, 736 pp.
- REYES Ponce, Agustín, Administración de Empresas Primera Parte, México, Ed. Limusa 1983, 189 pp.
- REYES Ponce, Agustín, Administración de Empresas Segunda Parte, México, Ed. Limusa, 1983, 189 pp.
- RODRIGUEZ, Leonardo, Planificación Organización y Dirección de la pequeña Empresa, Estados Unidos, Ed. South-- Western 1980, 246 pp.
- RUIZ de velasco, Luis, Administración y Contabilidad Acrope-- cuarias, México, Ed. Banca y Comercio, 1983, 94 pp.
- RUTSCH, Mechthild, La Ganadería Capitalista en México, Ed. -- UNAM, 1984, 325 pp.
- S.E.P., Administración de Empresas Acropecuarias, México, Ed. Trillas 1983, 112 pp.
- S.E.P., Bovinos de Carne, México, Ed. Trillas, 1983, 101 pp.
- S.E.P., Guía de Planeación y Control de las Actividades Pecua-- rias, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1980, 210 pp.
- SCHIAVO, Carlos, El Marco Estructural de la Ganadería Bovina-- Mexicana, Colección Cuadernos Universitarios, 1983 Universidad Autónoma de Chapingo, 223 pp.
- TAYLOR, Frederick, Principio de la Administración Científica. México, Ed. Herrero, 1983, 278 pp.
- VALDIVIA Guzmán, Isaac, La Ciencia de la Administración, Mé-- xico, Ed. Limusa 1982, 238 pp.