

11  
1996

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**

**FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y  
ZOOTECNIA**

**ALGUNAS DE LAS ACTIVIDADES  
ADMINISTRATIVAS DEL MEDICO VETERINARIO  
ZOOTECNISTA, EN EL ESTADO DE TABASCO**

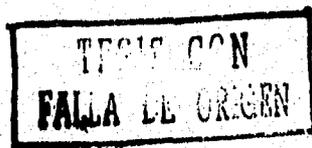
**TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**MÉDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA**

**PRESENTA :**

**BARBOSA VERA, LUIS CARLOS**

**1996**



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**ALGUNAS DE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DEL  
MÉDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA,  
EN EL ESTADO DE TABASCO.**

11  
24

**ALGUNAS DE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DEL  
MÉDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA,  
EN EL ESTADO DE TABASCO.**

**TESIS PRESENTADA ANTE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES DE LA  
FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA**

**DE LA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**

**MÉDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA**

**POR**

**LUIS CARLOS BARBOSA VERA**

**ASESOR:**

**M.V.Z. ALFONSO BAÑOS CRESPO**

**MÉXICO, D. F.**

**1996**

## DEDICATORIA

A mis papás, con todo el respeto, el cariño que se merecen, y por su grandeza espiritual que ha influido en mí para seguir adelante, sembrando la semilla en los míos y en los que me rodean.

A mi querida esposa, Elsy Yolanda, y a mis hijas: Elsy Yolanda y Daniela, por apoyarme con su paciencia, cariño y cordura.

A mi hermana Marisa, por transmitirme la energía necesaria, su confianza y apoyo total cuando decaía mi ánimo, con el único interés de ayudar a su hermano.

Con todo cariño a mis hermanos: Rafael, por su apoyo total para la consecución de este trabajo; y a Alicia Gabriela, con la esperanza constante de vernos todos juntos con más frecuencia a pesar de la distancia geográfica que nos separa.

A mi Tía Coco, por su cariño materno que siempre he tenido presente.

## **AGRADECIMIENTOS**

**Especialmente:**

**Al M.V.Z. Alfonso Baños Crespo** quien, sin conocerme, me apoyó grandemente para elaborar y concluir este trabajo.

**Al M.V.Z. Valentín Espinoza Ortiz.**

**Al M.V.Z. Arturo Alonso Pesado.**

**Al M.V.Z. Pedro Cano Celada.**

**Al M.V.Z. David Reyes Méndez**

**A todos ellos por su disponibilidad incondicional para concluir los trámites necesarios del presente trabajo.**

**Al M.V.Z. Arturo Olgún y Bernal.**

**Al M.V.Z. Miguel Pompa Flores.**

**A ellos por las sugerencias que me brindaron para enriquecer esta Tesis.**

**Al Lic. Arturo Núñez Jiménez, con el respeto y cariño de hermano, por el apoyo que siempre me ha brindado cuando lo he necesitado.**

## CONTENIDO

	<u>Página</u>
I.- RESUMEN.....	1
II.- INTRODUCCIÓN.....	3
III.- CONTENIDO.....	6
1 - CONCERTACIÓN.....	6
2.-INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN.....	8
2.1.-INSPECCIÓN DE GABINETE.....	8
2.2.- INSPECCIÓN DE CAMPO.....	8
2.3.- SUPERVISIÓN DE GABINETE.....	8
2.4.- SUPERVISIÓN DE CAMPO.....	9
2.5.- ANÁLISIS DE LA SUPERVISIÓN.....	9
3 - PLANTEAMIENTO Y COMENTARIOS CON EL (LOS) PRODUCTOR(ES).....	10
3.1.- BALANCE GENERAL 10.....	10
3.2.- PROBLEMAS TÉCNICOS DE LA EMPRESA 11.....	11
3.3.- PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA.....	12
3.4.- RECURSOS INTERNOS.....	13
3.5.- RECURSOS EXTERNOS.....	13
3.6.- ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	14
3.6.1.- PLANEACIÓN.....	15
3.6.2.- ORGANIZACIÓN.....	16
a.- ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES.....	16
b.- ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA AGROPECUARIA.....	18
3.6.3.- ASESORÍA TÉCNICA.....	18
3.6.4.- SERVICIOS AUXILIARES.....	21
3.6.5.- FINANCIAMIENTO.....	22
3.6.6.- EVALUACIÓN FINANCIERA Y RENTABILIDAD.....	25
3.6.7.- COMENTARIOS DE LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO CON EL (LOS) PRODUCTOR(ES).....	27
IV.- RESULTADOS Y SUGERENCIAS.....	28
1.- RESULTADOS.....	28
2.- SUGERENCIAS.....	29
V.- CONCLUSIONES.....	34
VI.- LITERATURA CITADA.....	36

## I.- RESUMEN

Algunas de las actividades administrativas del Médico Veterinario Zootecnista, en el Estado de Tabasco (bajo la dirección del M.V.Z. Alfonso Baños Crespo).

El presente trabajo tiene como objetivo enunciar algunas de las actividades administrativas que puede desempeñar el M.V.Z. en el otorgamiento de la Asesoría técnica integral en beneficio de las empresas agropecuarias. Una buena concertación del M.V.Z. y productor, es con el fin de que este sienta el apoyo para salir adelante con su empresa agropecuaria. Conocidas las condiciones de ambos, el productor deberá facilitar el acceso de su asesor en su empresa para que le pueda elaborar un diagnóstico, un dictamen y un estudio de viabilidad financiera si fuera necesario. Es conveniente que el productor, hasta este punto, cubra el 50 % del costo del servicio de la asesoría técnica integral. Se debe poner en claro que no siempre se debe elaborar un estudio de viabilidad financiera. En otras ocasiones no es conveniente elaborar estos estudios hasta que no se reúnan ciertos requisitos. Estos pueden ser muchos, el más difícil de obtener, dada la idiosincrasia de una gran

mayoría de los productores, es la de cubrir anticipadamente el 50 % del costo o primera parte del servicio. La segunda parte consiste en: asesorar al o los productores en todas las actividades productivas de la empresa; capacitarlos en actividades tecnológicas, cuando no las conozcan; o, cuando no las tengan bien definidas, habrá que reafirmarlas o ampliarlas y gestionarles los servicios auxiliares de apoyo a su empresa, provenientes del gobierno u otros organismos no gubernamentales (ONG's).

## II.-INTRODUCCIÓN

Los problemas que se presentan en las zonas rurales en muchos de los casos, es el desconocimiento que tienen los productores de la capacidad de asesoría técnica que puede ser proporcionada por el MVZ dentro de los servicios que éste le puede ofrecer.

Por mas que el MVZ-Asesor trate de concientizar a los productores rurales, promoviendo las bondades de la nutrición, la genética y la reproducción animal, estos productores no entenderán nunca si el MVZ no incluye actitudes empresariales que le demuestren a su cliente que, al solicitar sus servicios como asesor técnico, va a tener mejores utilidades, mas rápido y con mayor seguridad, y que con esas utilidades, podrá hacer frente a las necesidades de su empresa.

Se ha calculado que de siete millones de familias agrícolas, solo medio millón obtiene cosechas suficientes para surtir el mercado nacional y exportar. El resto apenas logra lo indispensable para su propio consumo. (5).

El 48.1% del producto interno bruto (PIB), de la producción nacional, es aportado por ejidatarios con el 48% del total de los suelos; el 51.9 % , es aportado por los pequeños propietarios con el 38% de los suelos (9), el 14 % restante corresponde a otras formas de tenencia de la tierra.

Los pequeños propietarios han conseguido mayor productividad que los ejidatarios, debido a que cuentan con mayores y mejores recursos para conseguir la información necesaria para su desarrollo productivo.

Dentro del marco del desarrollo nacional, la educación superior debe responder a la demanda económica y social, por lo que las universidades mexicanas deben mantenerse en un proceso constante de evolución, lo cual implica responsabilidad de someter la educación universitaria a una planeación, en su crecimiento, dirigido al campo de la administración de empresas agropecuarias(4).

La falta de conocimiento del MVZ en el área de administración de empresas agropecuarias, disminuye su calidad de participación en el desarrollo del agro mexicano, y es por eso que todas las instituciones de crédito, otorgantes del recurso financiero agropecuario, ya sean oficiales o privadas, han incluido la capacitación del MVZ en las áreas administrativo-financieras para su capitalización misma, como toda empresa comercial lo exige, a tal grado que hoy en día el MVZ que se ha internado en este ambiente ha alcanzado niveles de alto y medio mando en estas empresas bancarias, repercutiendo ampliamente en el desarrollo agropecuario desde la empresa mas pequeña o sea el minifundio, hasta el desarrollo regional, eficientando la producción del PIB de México.

- OBJETIVO.- Este trabajo tiene como objetivo proponer algunas actividades administrativas que el MVZ puede desarrollar en el Estado de Tabasco y en algunas otras entidades que juzgue convenientes.

### III.- CONTENIDO

#### 1.- CONCERTACIÓN

Arreglar, conciliar, concertar una compra por un precio (8).

Una vez que el Médico Veterinario Zootecnista (MVZ), en calidad de asesor agropecuario, tiene el acercamiento y la comunicación suficiente con el o los productores, podrá concertar la venta de un producto o servicio que desea vender, para lo cual es necesario que adopte diversas técnicas de relaciones humanas, que le servirán de apoyo para el convencimiento de ellos.

El MVZ-Asesor deberá empezar en forma amigable(6), y es esencial descubrir la auténtica necesidad del cliente para así poder crear un deseo que influya en la decisión de este para efectuar la compra(23). Debe influir sobre el prójimo, hablar lo que este quiere y demostrarle como conseguirlo(6).

El MVZ deberá tomar una actitud mental positiva, tener confianza en sí mismo(23). Buscar ser aceptado por los demás, haciendo que las personas se sientan importantes, interesándose por ellos. Buscar la manera sencilla de causar una buena impresión, también deberá buscar la manera de ser un buen conversador y un buen oyente. Deberá ser honrado; sobre todo, si se está convencido de que el servicio o

producto que se intenta vender no es el más apropiado para los intereses del comprador, no deberá vacilar en decírselo.

El MVZ deberá conocer detalladamente el producto o servicios que pretende vender. Estar preparado para responder a todas las preguntas que puedan formularle. Un potencial comprador perderá la confianza en la calidad de sus servicios, si el MVZ-Asesor da la sensación de no dominar las técnicas planteadas para obtener un fin.

## 2.- INSPECCIÓN Y SUPERVISIÓN

Una vez negociado el servicio , se lleva a cabo la inspección y supervisión:

La Inspección se refiere a cuestiones concretas, a la adquisición de las partes de una maquinaria, adquisición de un número específico de cabezas de ganado, todo ello adquirido con un crédito. Así mismo, la supervisión enfatiza elementos generales que sirven de apoyo para obtener un fin, ubica al MVZ a conocer la situación real que guarden los factores y recursos que influyen en el éxito o fracaso de un negocio, de un programa o de un proyecto. La metodología nos permite detectar fallas o problemas, consecuencia del uso irracional de los recursos que concurren en la producción (24).

2.1.- INSPECCIÓN DE GABINETE. Es una actividad de apoyo a la supervisión administrativa que consiste en examinar con detalle una cosa, un trabajo dentro de una oficina, o en una mesa de trabajo.

2.2.- INSPECCIÓN DE CAMPO. Consiste en examinar con detalle en un recorrido fuera de la oficina donde se lleva la actividad de producción o transformación de un producto.

2.3.- SUPERVISIÓN DE GABINETE. Es una de las partes importantes de la administración que nos permite revisar metódicamente un trabajo dentro de una oficina o en una mesa de trabajo.

2.4.- SUPERVISIÓN DE CAMPO. Permite revisar metódicamente un trabajo fuera de la oficina; por ejemplo, toda la maquinaria, las condiciones en que se encuentra todo el equipo de trabajo, las instalaciones, el proceso productivo de una o varias actividades.

2.5.-ANÁLISIS DE LA SUPERVISIÓN. Al terminar la inspección y la supervisión, se ordenan la observaciones. Es conveniente elaborar cuadros descriptivos o cuestionarios relacionados con los puntos básicos de lo que se vaya a realizar o se esté realizando, estar pendientes que no se pase algún dato, de lo contrario, el trabajo no rendirá los frutos deseados(24). Ya con toda la información recabada en estas actividades, se hace un análisis de datos y se elabora un diagnóstico.

El diagnóstico consiste en plasmar una realidad nacida de un proceso metodológico, detallando una serie de observaciones, mismas que llevan a un juicio y una visión que permiten, al MVZ-Asesor, ver una situación presente y prever una situación futura mediante sugerencias de iniciativa, de audacia, de orden y de don de mando.

### 3.- PLANTEAMIENTO Y COMENTARIOS CON EL (LOS) PRODUCTOR(ES)

Ya elaborado el diagnóstico, el siguiente paso es el darle a conocer al (a los) productor(es) la situación en que se encuentra la empresa, se le(s) plantea(n) las alternativas a seguir, haciéndole(s) ver los recursos de que dispone(n). Este punto es muy importante para el MVZ-Asesor, porque es en estos momentos cuando se les plantea la habilitación o rehabilitación del negocio y esto es, para el Asesor, una segunda etapa en el proceso de la asesoría técnica, para la cual se requiere de un costo que debe de desembolsar el productor.

3.1-BALANCE GENERAL.- Es el estado de ingresos, o estado de perdidas o ganancias, que detalla los ingresos por ventas y los gastos de operación y administración en que se incurre para producir ingresos por ventas durante un periodo. La diferencia entre el total de gastos durante este periodo, constituyen las utilidades de la empresa(16)

A medida que se han perfeccionado los procedimientos contables, la aplicación del costo a los procedimientos contables, la aplicación del costo a los ingresos correspondientes tiende a una mayor exactitud. Dentro de la compleja organización económica actual, en que la producción y el cambio cada vez aceleran más las operaciones, se ha requerido de una técnica contable que vaya a ese ritmo a efecto de sincronizar los ingresos actuales con los costos de

inversión respectivos. De aquí surge el problema de la aplicación del costo en función del tiempo(18).

Los costos que corresponden a futuros periodos aparecen en el balance, dentro de las partidas del activo circulante y fijo; los costos del periodo corriente representan deducciones del ingreso correspondiente y forman parte del estado de resultados. Por lo tanto, ciertas partidas del activo representan, en el fondo, un costo de inversión en constante proceso de transformación en función del tiempo(18).

3.2.- PROBLEMAS TÉCNICOS DE LA EMPRESA. Es importante que los productores asuman un cambio de actitud frente a los nuevos avances tecnológicos. Cuando los productores aprendan a trabajar sus empresas como un negocio, tendrán las bases económicamente racionales para adoptar los cambios mas convenientes.

De acuerdo a este punto de vista, es importante que los asesores conozcan no solamente las técnicas agropecuarias, sino también los aspectos económicos de estas. También es necesario identificar metas u objetivos que se quieran lograr, de lo contrario, no existe la base para la toma de decisiones, y por supuesto, no habrá un proceso lógico cuando se decida resolver un problema.

En general, el MVZ-Asesor se enfrenta a las siguientes decisiones técnico-administrativas:

a).- ¿ Qué producir ?

- b).- ¿ Qué sistema de producción utilizar ?
- c).- ¿ Qué cantidades de producto debe producir ?
- d).- ¿ Como aumentar la producción ?
- e).- ¿ Cuándo y donde comprar?
- f).- ¿ Cuándo y donde vender?

Es importante inducir al productor a la realización del plan adoptado, siguiendo las mejores técnicas. Por ejemplo, sembrar mejor la semilla disponible, combatir las plagas, combatir las enfermedades de los pastos, tomar muy en cuenta los cuidados pre y post natales de las hembras y crías, llevar a cabo las actividades profilácticas del ganado, mejorar el manejo de los pastizales, el manejo de los sementales, todas estas entre otras muchas que se llevan a cabo en la empresa agropecuaria(17).

3.3.- PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA. Para que las empresas puedan prosperar y crecer, se debe contar con el apoyo del empresario o de sus asociados porque, si se falla en este aspecto, entonces habrá necesidad de disolverlas. También deben competir con otros negocios en el trato de sus empleados, por lo que es necesario darle un énfasis especial a los problemas administrativos y a la capacitación del personal profesional.

Sin planes sólidos para la operación de la empresa, ninguna organización, motivación o control, resultará en una operación satisfactoria.

Un MVZ-Asesor debe ser experto en el complejo arte de las relaciones humanas para inducir a los empleados una mejor labor. Las motivaciones principales de un empleado son las cualidades siguientes: educación, habilidad, experiencia y entusiasmo. Otro de los problemas administrativos es el control de los costos, que significa una constante búsqueda de llevar los negocios de la empresa con el fin de reducir los costos(11).

Después de haber puesto en práctica el plan de acción, se deberá evaluar para determinar el éxito o fracaso con respecto a los objetivos y metas propuestas, esto se logra comparando los resultados obtenidos en la realidad, con los resultados estimados en un estudio de factibilidad o proyecto.

3.4.- RECURSOS INTERNOS.- Son todos aquellos que posee el predio o el mismo productor, y que están a su alcance sin mediador alguno. Ejemplo: el suelo, el agua, las construcciones, las instalaciones; dinero, conocimientos y capacidad del productor; mano de obra interna; o sea, todo lo que existe dentro de la empresa y la libre disponibilidad de utilizarlo de inmediato para beneficio de sus dueños.

3.5.- RECURSOS EXTERNOS. Son aquellos beneficios fuera de la empresa, y la disponibilidad de los mismos requiere de un trámite o concertación con alguien para beneficio de ambos. Ejemplo, un crédito bancario, alimentación o ingredientes alimenticios del orden comercial,, adquisición de otros

insumos en la Asociación Ganadera Regional, mano de obra contratada, programas de apoyo agropecuario: municipales, estatales o federales. En estos tres últimos, el productor deberá reunir las condiciones para tener accesibilidad a ellos.

3.6.- ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.- Es muy importante que el MVZ-Asesor sepa detectar todos los recursos disponibles con que cuenta la empresa para beneficio de sus clientes.

Los recursos que intervienen en la producción agropecuaria pueden provenir de fuentes distintas. Entre los recursos deben mencionarse también las facilidades de la comercialización, la disponibilidad actual y potencial del mercado para los productos y, sobre todo, la capacidad de asimilar o la habilidad administrativa del productor.

Hay que considerar todas las combinaciones posibles. Tener en cuenta la totalidad de los recursos disponibles, y el efecto probable de cada una de estas alternativas, tendrá como resultado una probable solución a un problema.

En muchas de las veces el MVZ deberá considerar a la familia cuando esta esté ligada estrechamente al negocio y, en cierto modo, es ella quien debe decidir la aplicación que se le dará a los ingresos; por lo tanto, el primer paso en la administración es identificar los objetivos o metas que considere la familia y tomarlos muy en cuenta(17).

3.6.1.- PLANEACIÓN.- La Planeación puede describirse como el proceso reflexivo durante el cual se elige la alternativa que servirá para alcanzar mejor los objetivos de la empresa.

El concepto de planeación nos indica que debemos actuar en la determinación de actividades que deben realizarse para alcanzar la meta específica. De estas actividades, deberemos agrupar todo lo relacionado con los principios que habrán de orientar la secuencia de las operaciones, los tiempos y cantidades de insumos necesarios para cada operación.

En toda actividad humana, y en particular en la actividad administrativa, es una práctica sana definir claramente, cuales son los objetivos fundamentales de una Empresa que pretende iniciar, o continuar y mejorar un plan de desarrollo.

La previsión es una actividad considerada por algunos autores como sinónimo de planeación, y toma en consideración un área específica: la elaboración y diseño de pronósticos, que orientan de la mejor manera el futuro de la empresa y su proceso de producción, así como las consecuencias económico-administrativas.

La decisión es una etapa esencial en la planeación. Siempre que se presente un problema, una dificultad o un conflicto, la toma de decisiones debe estar presente como actividad administrativa. También es una elección derivada de un grupo de alternativas selectas: en ella, el asesor agropecuario, considerará la mejor alternativa que pueda

señalarse de acuerdo con las circunstancias económico - administrativas(1).Otras ventajas de la planeación:

a.- Se tiene una visión a futuro sobre objetivos por alcanzar, procurando una guía de trabajo que haga eficientes las operaciones.

b.- Advierte oportunamente sobre el optimismo exagerado que pudiera tener graves consecuencias.

c.- Ayuda a fijar políticas a seguir.

d.- Influye para utilizar al máximo el capital propio y prever necesidades oportunamente.

e.- Exige la expresión en cifras de lo que se necesita para obtener resultados satisfactorios.

f.- Exige datos históricos de contabilidad, adecuados y apropiados.

g.- Ayuda a obtener créditos bancarios(20).

3.6.2.- ORGANIZACIÓN.- La organización es una actividad humana básica, que permite a los individuos trabajar en conjunto para alcanzar sus objetivos individuales y colectivos. Los negocios comparten esta función con otros muchos tipos de organizaciones(13).

3.6.2.a.- ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES.- En el ámbito de la organización de productores agropecuario se lleva a cabo para el logro de un objetivo y se explica en términos estrictos del tiempo, espacio y recursos dentro de un orden secuencial que se compone de actividades organizativas que despliegan los promotores técnicos y personal responsable de inducir,

fomentar y consolidar la capacidad autogestora de los núcleos agrarios(7).

La canalización de mayores recursos al campo, y la aplicación de mejores y nuevas tecnologías, que aumenten la productividad y rentabilidad en las actividades agropecuarias, requiere de la participación de otros actores del que hacer económico. Con este fin, la iniciativa pretende abrir nuevas oportunidades a la asociación, incluida la participación de sociedades civiles y mercantiles en las actividades agrícolas, ganaderas y/o forestales.

El proceso de asociación puede funcionar tanto en el sector agropecuario, para la silvicultura, y en la pesca, como para el sector industrial y el de servicios en sus diversas ramas. El asociacionismo se puede dar entre diversas ramas, de diversos sectores; por ejemplo: una empresa ganadera con una comercializadora (25).

Estas actividades son cada día mas complejas. Reflejan los avances tecnológicos y de organización, requiere de escalas mayores para acceder al financiamiento y beneficiarse del dinamismo de la comercialización. Ante el nuevo entorno, las sociedades por acciones presentan, en algunos casos, ventajas sobre los individuos en la conjunción y combinación de factores de la producción. La participación de las sociedades contribuirá notablemente a la capitalización del campo. Estas formas de organización poseen ventajas en cuanto a la capacitación y canalización de recursos

financieros, la organización mercantil, la diversificación del riesgo y el establecimiento de contratos. Así, la iniciativa otorga una alternativa adicional a los productores, tanto ejidatarios como pequeños propietarios, para incrementar la capacidad organizativa de sus actividades productivas y ofrecer a los inversionistas un mecanismo adicional de participación en actividades agropecuarias(12).

3.6.2.b.- ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA AGROPECUARIA.- Una vez terminada la planeación deben unirse los recursos para desarrollar los planes trazados.

La organización de la empresa agropecuaria es la reunión equilibrada de todos los recursos; debe ser adaptada al tipo de empleados que se requieren para su manejo correcto y debe unir siempre a las personas implicadas en la empresa por medio de tareas interrelacionadas. Por lo tanto, el hecho de que las personas trabajen en equipo, con una adecuada organización, será producto del establecimiento de relaciones interpersonales de manera que puedan desempeñar sus labores con eficiencia y obtener una satisfacción del trabajo realizado, producto del planteamiento de una meta común(2).

A fin de hacer que trabaje la empresa, hay que proporcionarle los canales necesarios de comunicación, las reglas de decisión que hayan de aplicarse y el mecanismo de control o coordinación(7).

3.6.3.- ASESORÍA TÉCNICA.- Para llevar a cabo una buena asesoría técnica es necesario fortalecer el término y la

acción de una asesoría técnica integral. Esta consiste en adecuar técnicas de apoyo accesorias, las cuales se combinarán entre sí para adecuarlas a la empresa agropecuaria.

El MVZ-Asesor deberá argumentar un conjunto de razones cuyo objetivo consista en llamar a las puertas de la mente de su interlocutor, en suscitar su interés, despertar sus sentimientos y deseos y llegar a convencerle en función de sus móviles de acción.

El argumento se compone de palabras, frases y razonamientos previamente elegidos ordenados y adaptados.

Un MVZ-Asesor, vendedor de servicios de asesoría técnica, no debe ser un improvisador. Tiene que haber realizado previamente un trabajo metódico, meticulado, en apariencia ingrato, pero gratificante después. Consistirá en hacer la lista de todos los argumentos relativos al producto o al servicio que se ofrece.

La demostración es un arte que no hay que descuidar.

Una pequeña demostración es siempre preferible a una argumentación demasiado larga.

Al mismo tiempo, una argumentación no resultará eficaz si estos argumentos no son apoyados con una demostración de lo que se está diciendo.

La demostración sirve para aportar pruebas de que el producto o la prestación del servicio propuestos responden bien a los problemas del cliente(22).

Uno de los momentos mas oportunos para la Contratación del MVZ en esta fase, actuará como un abogado del productor, y lo asesorará en la negociación del crédito y del proyecto. Si se realiza una buena contratación, las actividades posteriores que deben de apoyar al técnico, estarán claramente definidas, comprendidas y concertadas.

En un supuesto caso, de que el banco le imponga un paquete tecnológico a un productor al entregarle su crédito, y después este proceda a contratar a un asesor técnico para que vigile su instrumentación, el técnico tendrá una función de capataz del productor. De otra manera, es recomendable que el asesor que incorpore el productor, esté capacitado sobre la política crediticia, con objeto de que tenga claro el procedimiento a seguir en la instrumentación o elaboración del proyecto y claridad sobre la definición del éxito: ganancias y capitalización al productor y recuperaciones plenas al banco acreditante(19).

Puede existir un problema respecto al momento de la contratación del asesor. El productor de bajos ingresos (PBI) usualmente cuenta con los recursos crediticios para su pago una vez que el proyecto se aprueba. Pero la oportunidad en la incorporación deberá ser antes de esta aprobación, de tal manera que el costo del servicio en esta etapa corra a cargo del productor.

La elaboración del proyecto puede llevarse a cabo por el productor con asistencia de su asesor. En este caso, el

papel del técnico del banco acreditante se limita a verificar la viabilidad del proyecto y cumplimiento de las normas de la institución(19).

En la mayoría de los casos, el productor se presenta con una idea de inversión que requiere ser transformada en un proyecto crediticio. El técnico evaluador del banco formula el proyecto y lo cuantifica. Es en este caso que el MVZ-Asesor, contratado por el Productor, deberá reunir dos condiciones muy esenciales:

a).- Que el asesor tenga la preparación y experiencia requeridas para interpretar el proyecto; y

b).- Que el proyecto resultante sea revisado cuidadosamente por el asesor, y se lo de a conocer a el productor con el objeto de adecuar dicho proyecto a sus condiciones y deseos(19).

3.6.4.- SERVICIOS AUXILIARES.- La empresa agropecuaria requiere de muchos factores, cada uno en tiempo, en forma, en cantidad, en calidad, unos más, otros menos, pero todos necesarios para el desarrollo y beneficios del productor.

Una adquisición precipitada, sin haber explorado las mejores opciones, puede incrementar, de manera sustancial, el costo de la inversión.

Si un productor no cuenta con los servicios auxiliares, o no sabe con suficiente precisión de qué recibirá los recursos, no podrá llevar a cabo una buena negociación, ni amarrar una oferta atractiva.

Para hacer una buena adquisición o contratación de insumos o maquinaria, es necesario especificar, con suficiente precisión, la fecha en que contará el productor con el recurso(19). De otra manera, si el productor no cuenta con esta fecha, estará en desventaja ante una pobre posición negociadora, y la oportunidad de escapársele de las manos.

Son servicios auxiliares aquellos que de una u otra manera se relacionan con la empresa, y donde el productor se auxilia para conseguir sus objetivos. Estos son:

- a.- Asesoría técnica médico veterinaria-zootecnista.
- b.- Asesoría administrativa y contable.
- c.- Las asociaciones locales y asociaciones regionales de productores son agrupaciones generadoras de servicios para sus agremiados, en ellos se crean canales de comercialización y/o canales de abastecimiento de insumos.
- d.- Crédito agropecuario bancario
- e.- Servicios informativos de investigación agropecuaria
- f.- Servicios informativos de avances tecnológicos; (equipo, construcciones, instalaciones).
- g.- Seguros de vida, ganaderos, agrícolas,
- h.- Programas de apoyo: agrícolas, pecuarios: Municipales, Estatales y/o Federales.
- i.- Canales diversos de publicidad.

3.6.5.- FINANCIAMIENTO.- El dinero es el signo de los valores y, claro está que, quién tenga necesidad de este recurso se ha de ver precisado a adquirirlo.

Para que el comercio viva, es necesario que el dinero tenga un precio, pero que este no sea considerable. Si es muy alto, el negociante nada emprenderá, viendo que nada ganará con sus operaciones por lo que ha de pagar por intereses; y si el dinero no tiene precio, el negociante tampoco hará nada porque nadie le prestará el dinero (15).

El crédito rural es un instrumento selectivo de desarrollo destinado a suministrar a los productores recursos financieros complementarios, tomando en cuenta su situación económica y social, para mejoramiento de la agricultura y su nivel de vida.

Se dice que el crédito rural es selectivo, dado que solo tienen acceso a él los productores con capacidad actual y potencial de pago; por lo tanto, quienes carecen de ella no pueden ser sujetos de crédito.

El crédito debe suministrar recursos complementarios a aquellos de que dispone el productor para aportarlos a la ejecución de un proyecto de inversión previsto.

El financiamiento rural tiene en cuenta la situación económica y social de los productores; considera el dualismo económico, social, cultural y tecnológico, que distingue a los productores tradicionales con capacidad futura de pago. Procura, así mismo, el mejoramiento agropecuario como objetivo técnico y económico, mediante su contribución a la elevación de los rendimientos y de la productividad, el mejoramiento del nivel de vida, incrementando el empleo y el

ingreso, y promoviendo la capitalización y la liquidez de los productores tradicionales con capacidad futura de pago, como objetivo social prioritario.

Cada empresa agrícola o pecuaria, tiene una capacidad financiera distinta y, su adecuada ponderación, permitirá determinar la cuantía de los recursos que las entidades financieras, como contrapartida, deberán suministrar al productor.

La asistencia técnica, el mercadeo, o el apoyo de otros servicios, deben otorgarse en forma apropiada a cada tipo de usuario que determine el dualismo socioeconómico del sector rural, productores tradicionales con capacidad de pago y productores comerciales.

Si el crédito rural condiciona su otorgamiento el empleo de la asistencia técnica, se constituye en un instrumento óptimo para la incorporación de los avances tecnológicos, contribuirá a la capacitación empresarial y a la elevación de los niveles de productividad.

La política de crédito para aumentar la producción, como objeto económico, debe tener en cuenta las regiones óptimas de producción, la producción de alimentos y materias primas para la industria, la creación de nuevos márgenes de exportación de productos no afectados por precios decrecientes en el mercado externo, y las ventajas competitivas que ofrezca este último a la producción nacional, las actividades mas rentables, los plazos que

permitan una mayor velocidad de capital disponible, y los tipos adecuados de crédito.

La política de crédito para la programación del aumento de los ingresos, como objetivo social, debe tener en cuenta las regiones y los productores de bajos ingresos (PBI) con capacidad futura de pago, los plazos diversificados con el fin de estimular el efecto promotor del financiamiento en inversiones a corto, mediano y largo plazo, y los tipos de crédito: de avío y/o refaccionarios en forma asociativa, con el propósito de hacer masivos los efectos de la capitalización promotora del desarrollo económico-social(26).

3.6.6.- EVALUACIÓN FINANCIERA Y RENTABILIDAD.- Una inversión inteligente requiere una base que la justifique. Dicha base es precisamente un proyecto bien estructurado que indique la pauta que debe seguirse (3).

Una de las funciones mas importantes en el área de las finanzas es el análisis de los proyectos de inversión, a fin de obtener la mejor alternativa de los recursos financieros de que dispone un país, una empresa o un inversionista determinado.

Existe una amplia gama de alternativas de inversión potencialmente atractivas, para las cuales los recursos susceptibles de invertir son escasos. De esta manera, esas oportunidades de inversión frente a esos recursos limitados imponen la necesidad de establecer criterios de evaluación

que sean útiles para seleccionar la mejor opción entre las alternativas que sean contempladas.

La evaluación depende, en gran medida, del criterio adoptado de acuerdo al objetivo del proyecto (3).

Se puede decir que el objetivo principal de una empresa varía desde la creación de fuentes de trabajo (Empresa de tipo comercial y de tipo social). En la de tipo comercial importa principalmente la generación de utilidades. En la segunda, importa mas la optimización de la inversión en el funcionamiento de la empresa (21).

Los resultados financieros que presente una empresa dependerán de la habilidad para escoger las mejores alternativas de inversión.

La medición de la rentabilidad de los negocios se efectua con un estado financiero que permita medir cuanto dinero se compromete como inversión y cuanto se recobra, periodo a periodo, como retribución al efectivo invertido. Y conociendo de antemano si la rentabilidad que se desea evaluar es la del inversionista o socio, o la de la empresa , o la del banco, se estará en posibilidad de medir la bondad de la inversión(10).

La rentabilidad obtenida de una evaluación, no va a ser el único criterio de aceptación o rechazo para un proyecto, sino que además, habrá que considerar las posibilidades y condiciones que existan en el mercado, así como las cuestiones técnicas y otras ventajas cualitativas.

3.6.7.- COMENTARIOS DE LA EVALUACIÓN Y RENTABILIDAD DEL PROYECTO CON EL (LOS) PRODUCTOR(ES).- Algún tiempo después de haber puesto en práctica el plan de acción, se deberá evaluar para determinar el cause que va tomando la empresa, y hacérselo saber a los productores, con el fin de plantearles las desviaciones y corregirlas con las alternativas de solución descritas.

Es necesario que el MVZ-Asesor lleve registros escritos del negocio y de los gastos familiares. Si al analizar los registros, el resultado de la evaluación es positiva, deberá continuarse con el mismo plan; de lo contrario, habrá que hacer cambios a fin de mejorar los resultados finales(17).

#### IV.- RESULTADOS Y SUGERENCIAS.

##### IV.1.- RESULTADOS.-

El resultado que debe esperar el MVZ-Asesor al manejar empresas financieramente sanas, dependerá de la aplicación correcta de los criterios, y la realidad de la información contenida en el proyecto, pues hay que recordar que el proyecto es el mejor medio que existe para lograr la utilización eficiente y económica de los recursos a invertir y es la base de ejecución de acciones para lograr los objetivos.

Otro resultado que debe esperar el MVZ-Asesor al trabajar con personas físicas o con personas morales, es aquel que resulte de la acción de selección de un productor, que reúna los requisitos a lo que comúnmente se le denomina *sujeto de crédito*, o sea, es la persona moral que reúne el perfil para obtener un crédito financiero bancario, y cuyos requisitos principales son los siguientes:

- a.- Que tenga solvencia moral.
- b.- Que tenga capacidad de pago.
- c.- Que tenga arraigo en la localidad.
- d.- Que tenga algún conocimiento en la actividad a financiar.
- e.- Que tenga antecedentes crediticios favorables.
- f.- Que tenga garantías

g.- Que posea documentación legal.

Esto, con el fin de asegurar un porcentaje favorable en el desarrollo de un proyecto. Hay que tomar en cuenta que, entre mas elementos se condicionen para seleccionar a un sujeto, en esa proporción serán los resultados.

#### IV.2.- SUGERENCIAS.

A.- Para generar un proceso de calidad plena en la asesoría técnica otorgada por el MVZ Asesor, se sugiere que este asimile en su criterio un nuevo concepto de evaluación, que abarque todo el proceso en su integridad y además que sepa interpretar los conceptos plasmados en estos. Existe una amplia variedad de métodos de evaluación, y resulta obvio que, entre todos esos métodos, se podría hacer resaltar algunos como definitivamente mejores que otros(21), pero como todos ellos tienen características diferentes y determinados supuestos, se podría elaborar el mas usual, que es el requerido por el Fondo de Inversiones de Garantía y Fomento con Relación a la Agricultura, Ganadería y Avicultura (F.I.R.A:), debido a que están diseñados para obtener el crédito financiero en cualquier banca acreditante que opere con este fideicomiso.

B.- Se sugiere también hacer comparaciones periódicamente con datos obtenidos en campo, ya sea en forma mensual, bimestral, trimestral o semestralmente, o como el asesor lo considere necesario, para decidir con mas certeza los cambios que el juzgue convenientes.

C.- Otra sugerencia es la de anexar otros datos de apoyo a este tipo de estudios, con el fin de tener un soporte mas sólido y mas congruente en la toma de decisiones, los cuales son los siguientes:

- 1.- Tasa de rentabilidad financiera.
- 2.- Relación de los productores asociados.
- 3.- Relación de cada uno de los productores asociados, con un cuadro especificando su potencial productivo: en cabezas y en unidades animales; en número de Has. de pastizales y en unidades de carga animal.
- 4.- Pastizales existentes con conversión a la carga animal, en unidades animales al año.
- 5.- Número de cabezas: vacas, vaquillas, novillonas, becerras, becerros, novillos o toretes (de 1 a 2 años de edad), novillos o toretes (de 2 a 3 años de edad), toros, sementales, bueyes, equinos, con la conversión a unidades animales al año.
- 6.- Características de tiempo de uso aproximado de las construcciones e instalaciones.
- 7.- Proyección de establecimiento o siembra de pastizales.
- 8.- Proyección de la empresa por etapas de desarrollo.
- 9.- Diagnóstico médico, veterinario y zootécnico de la empresa.
- 10.- Diagnóstico general de la zona donde se ubica la empresa

11.- Programa de asesoría técnica médico veterinario zootecnista con actividades calendarizadas.

12.- Cálculo de productividad financiera anual:

a.- Cálculo de la utilidad de operación:

Año	Interés del Avío	costo de producción	Interés del Avío
1	\$	\$	\$

b.- Cálculo de la capacidad de pago:

Año	Utilidad de operación	Ingresos por el proyecto	Ingresos ajenos al proyecto	Gastos familiares	Capacidad de pago
1	\$	\$	\$	\$	\$

c.- Cálculo de la utilidad repartible:

Año	Cap. de pago.	Otras obligaciones	Saldo	Interés del Refaccionario	Amortización del Refac.	Utilidad neta repartible.
1	\$	\$	\$	\$	\$	\$

13.- Cálculo de la productividad de la empresa , en especie. Estos son todos los indicadores obtenidos en el año de estabilización de la empresa:

a.- Producción de carne anual, año de estabilización:  
Número de vacas por peso (en Kg.) + Número. de novillos por peso (en Kg.).

b.- Producción de carne anual por hectárea (Ha.):  
cantidad de Kg de carne producida + el número. de Has. ganaderas.

c.- Producción de carne anual por cabeza en el hato: Kg. de carne producida + número. de cabezas en el hato.

d.- Producción de carne por unidad animal al año (UAA):  
cantidad de Kg. de carne producida + número. de UAA total.

e.- Precio promedio del Kg. de carne a la venta: ingreso total por venta de carne ÷ cantidad total en Kg. de carne producida.

f.- Costo de producción del Kg. de carne:  
 costo directo: costo de operación del año de estabilización ÷ el número de Kg. de carne producido.  
 costo indirecto: % del crédito ÷ el número de Kg. de carne producido.

g.- Gasto anual por UAA en el hato:  
 costo directo: costo de operación del año de estabilización ÷ UAA.  
 costo indirecto: 10% del crédito ÷ el número de UAA.

h.- Inversión crediticia por Ha.: monto del crédito ÷ el número de Has. ganaderas.

i.- Inversión crediticia por vientre en el hato: monto del crédito ÷ el número de vientres programadas con el crédito.

j.- % o Tasa de extracción: número de animales vendidos por 100 ÷ el número total de animales del hato.

k.- Ingreso neto por venta de carne: ingresos - costos.

l.- Ingreso anual por socio derivado de la empresa:

Años	Ingresos
1	saldo total final ÷ el número de socios = x
2	saldo total final ÷ el número de socios = x

2	saldo total final ÷ el número de socios = x
3	" " " = x
n	" " " = x

D.- El MVZ deberá concebir un concepto de asistencia técnica en la cual los productores comprendan que su labor es apoyar a la empresa en su tránsito hacia la excelencia en calidad, o sea que hay que evaluar el servicio frente a los criterios sobre calidad que se establecieron conversando con la gente. Hay que hacer ajustes en el estado actual de la calidad del servicio e identificar cualquier oportunidad de mejora. Luego, se debe de hacer un seguimiento estableciendo un proceso para revisar periódicamente la calidad del servicio o del apoyo para las diferentes áreas y buscar maneras de mejorarlas(14).

E.- El MVZ-Asesor deberá transmitir y promocionar una actitud diferente a los funcionarios de la banca acreditante, donde el compromiso se transforme en el logro de ganancias de los productores que, habiendo estas, la banca acreditante podrá recuperar su capital, con la consecuente ganancia de intereses y, por su parte, la empresa se capitalizará y se desarrollará plenamente.

## V.- CONCLUSIONES

Con una estrategia de calidad del MVZ, y con una oportunidad que obtenga como asesor de una empresa agropecuaria, asegurará apreciablemente sus ingresos mediante el éxito propio y la satisfacción de su cliente. Con esto, contribuirá a aumentar el PIB, muy necesario y urgente en las comunidades de la región y en todo nuestro querido país, México.

Cualquier empresa que se encuentre en situación crítica, donde no pueda darse el lujo de *hacer nada mal*, con una situación actual y futura sin estrategias de oportunidad y calidad plena, difícilmente podrán sobrevivir, y menos desarrollarse, si los productores no recapacitan y contratan los servicios de un asesor técnico, que les abra los ojos y les muestre todo lo que pueden hacer con los recursos naturales con que cuentan y con el apoyo de la Banca, claro, mostrándoles un buen proyecto de inversión. Lo mismo le pasaría a las empresas con altos costos de operación en la producción, ya que el efecto de proporcionarle recursos financieros adicionales solo contribuirá a compensar el efecto de una operación ineficiente, sin atacar a fondo el problema real que causa el elevado costo de operación.

La estrategia visualiza la inversión en términos de todo el proceso productivo-administrativo, desde la planeación,

pasando por la organización. presupuestación, ejecución, dirección, control y evaluación de las actividades para la venta de los productos producidos por la empresa que ha contratado los servicios de un MVZ Asesor.

## VII.- LITERATURA CITADA

- 1.- Aguilar, V.A.: Administración Agropecuaria. 4a. Ed. Edit. Limusa S.A. de C.V. México, D.F. 1989.
- 2.- Alcalá, V.J.A.: Evaluación de una empresa ejidal de la zona de Costa Chica, Gro. Tesis de licenciatura. Fac. de Med. Vet. y Zoot. Universidad Nacional Autónoma de México. México, D.F. 1984.
- 3.- Baca, U.G.: Evaluación de Proyectos. Analisis y Administración del Riesgo. 2a. Ed. McGraw Hill-Interamericana de México, S.A. de C. V. Naucalpan de Juárez , Edo. de México. 1990.
- 4.- Baños, C.A.: Análisis sobre la Administración Pública Agropecuaria. Tesis de Licenciatura. Fac. de Med. Vet. y Zoot. Universidad Nacional Autónoma de México. México, D.F. 1976
- 5.- Borrego, E.S.: Años Decisivos 1992-2002. 2a. Ed. Tipografías Editoriales. México 6, D.F. : 1992.
- 6.- Carnegie, D.: Como Ganar Amigos e Influir sobre las Personas. Editorial Hermes, S.A. México, D.F. 1979.
- 7.- Glosario de Organización Rural. Centro Nacional de Investigaciones Agrarias (C.N.I.A). S.A.R.H.. México, D. F. 1988.
- 8.- García, R., Pelayo. Gross.: Pequeño Larousse Ilustrado. Ediciones Larousse, S. A. México, D. F. 1983.

- 9.- González, G.G.: El Campo como problema económico. Econ. Inf. No. 203:37-53. (1992). Fac. de Econ. Universidad Nacional Autónoma de México. México, D. F.
- 10.- Gutiérrez, M.L.F.: Decisiones Financieras y Costo del Dinero en Economías Inflacionarias. Editorial Norma, S. A. 1985. Bogotá Colombia.
- 11.- Herbert, C.F.: Problemas de administración y formación de personal profesional en empresas cooperativas. Admon. Rural de Empr. Coop. Escuela Nacional de Agricultura. Chapingo, México. (1976)
- 12.- Ley Agraria: Nuevas Alternativas en la Organización para la Producción. Suplemento No. 1. Edit. Sistema BANRURAL. México, D.F. 1992.
- 13.- M.Fulmer, R.: Administración y Organización Cía. Editorial Continental, S.A. México 22, D.F. 1983.
- 14.- Montes de Oca, R. V.: Plan de Orientación o reorientación hacia el servicio de calidad interna. Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa. Vol. VIII No. 29:15 - 18. (1994).
- 15.- Moreno, D.: Montesquieu. Del espíritu de las leyes. Colección sepan cuantos..., 8a. Ed. Editorial Porrúa, S:A: México 15, D. F.
- 16.- Philippatos, G.C.: Fundamentos de Administración Financiera. Litográfica Ingramex, S.A. México, D.F. 1982.
- 17.- Quintana, R.R.: La función del extencionista en la administración rural. Administración Rural en Extensionismo

Agrícola. Escuela Nacional de Agricultura. Chapingo, México. (1976).

18.- Reyes, P.E.: Contabilidad de Costos. 1er. curso. 4a. Ed. Editorial Limusa S. A. de C. V. México, D.F. 1991.

19.- Ríos, S.B.: Importancia de la planeación financiera dentro del área de ventas de la pequeña Empresa. Tesis de licenciatura en administración. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México. México, D.F. 1989.

20.- Romero, O.J.M.: Concepto de Sistema de Control Presupuestal para Empresas Ejidales, dedicadas a la obtención de productos en el Estado de Morelos. Tesis de licenciatura en administración. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México. México, D.F. 1976.

21.- Rosaldo, B.F.J.: Evaluación de proyectos agropecuarios. Tesis de licenciatura. Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia. Universidad Nacional Autónoma de México. México, D. F. (1982).

22.- Serge, C. : Saber vender para vender más Edit. Grijalvo S.A. México, D.F. 1987.

23.- Shook, R.L. y Shook, H.M.: Como ser el completo Vendedor Profesional. Editorial Diana, S. A. México, D. F. 1985.

24.- Silva, M.J. y Morales, S.C.: Aspectos generales de la supervisión de apoyo sectorial. Secretaría. de Agricultura y Recursos Hidráulicos. México, D.F. 1982.

25.- Silvestre, M. J.: Experiencias de Asociacionismo.  
Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa.

Vol. VIII No. 28: 11-14. (1994).

26.- Velez, H.J.: El Desarrollo de la Pequeña Finca. 3a. Ed.  
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

San José de Costa Rica. 1984.