

26
2ej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**MERCADOTECNIA VETERINARIA
"BASES MERCADOLOGICAS PARA LA
INSTALACION DE UN BUFETE DE
ESPECIALISTAS EN OVINOS"**

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
MEDICA VETERINARIA ZOOTECNISTA
P R E S E N T A :
LAURA ELENA GOMEZ MONTES**

ASESOR: M.V.Z. SERGIO CORTES Y HUERTA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO.

1999.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

271835



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

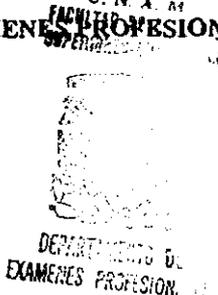
Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

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



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

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautilán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

de Mercadotecnia Veterinaria. "Bases mercadológicas para la
instalación de un bufete de especialistas en ovinos"

que presenta la pasante: Laura Elena Gómez Montes,
con número de cuenta: 9452421-7 para obtener el Título de:
Médica Veterinaria Zootecnista

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

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautilán Izcalli, Edo. de México, a 15 de febrero de 1999

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	<u>MVZ. Sergio Cortés y Huerta</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>MC. Antonio Ramón Herrera</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>LP. Aminta Silva Gómez</u>	<u>[Firma]</u>

A MIS PADRES:

Gracias por haberme dado la vida y enseñarme a vivirla. Gracias por su apoyo, comprensión, cariño y orientación. Son ustedes pilar de este logro. Los amo.

A MIS HERMANOS: BETO Y GÜERA

Gracias por compartir conmigo tantos momentos felices y por su apoyo.

A MIS ABUELITOS:

Gracias por todo el tiempo que me han dedicado.

AL DR. CUÉLLAR:

Gracias por brindarme su apoyo para la realización de este proyecto y durante toda mi carrera. Gracias por ser más que un profesor, ya que he encontrado en usted a un gran amigo.

A LOS INTEGRANTES DEL MÓDULO DE EQUINOS:

En especial a Ana y Ramón, por sus enseñanzas, consejos y apoyo durante la carrera. Y a Aimeé y Toño, gracias por su amistad, cariño y apoyo.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS:

A Caro, Eva, Ricardo, Fodongo, Hugo, Gerardo, Norma, Mundo, Sandy e Isidro. Gracias por compartir conmigo esta etapa tan importante de mi vida y brindarme su amistad y apoyo.

AL DR. CORTÉS:

Gracias por mostrarnos esa nueva y diferente perspectiva de la carrera.

A MIS PROFESORES DE SEMINARIO:

Y muy en especial a Carlos de las Casas por sus enseñanzas y apoyo en la realización del proyecto.

A MIS PROFESORES DE LA CARRERA:

Gracias por todas sus enseñanzas en mi formación profesional.

INDICE

<i>Introducción</i>	1
<i>Misión</i>	2
<i>Visión</i>	3
<i>Organigrama</i>	4
<i>Descripción de puestos por área de resultados</i>	5
<i>Información básica</i>	18
<i>Información interna</i>	18
<i>Información externa</i>	20
<i>Análisis situacional</i>	23
<i>Identificación de problemas y oportunidades</i>	23
<i>Identificación de fuerzas y debilidades</i>	25
<i>Análisis del entorno</i>	26
<i>Análisis de la empresa</i>	29
<i>Estructura del negocio</i>	31
<i>Objetivos, estrategias y planes de acción</i>	31
<i>Políticas</i>	38
<i>Procedimientos</i>	39
<i>Presupuestos</i>	42
<i>Presupuesto de inversiones</i>	42
<i>Flujo de efectivo</i>	43
<i>Presupuesto de costos</i>	44
<i>Presupuesto de gastos</i>	45
<i>Presupuesto de ventas</i>	46
<i>Estado de resultados</i>	47
<i>Conclusiones</i>	48
<i>Bibliografía</i>	49
<i>Anexos</i>	50

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo plantea las bases mercadológicas para el establecimiento de un "Bufete de especialistas en ovinos", el cual consiste en un grupo de personas especializadas en las diferentes áreas que participan en la producción y comercialización de la especie ovina, éstas tienen el objetivo de proporcionar un servicio integral a la producción ovina, basándose siempre en un diagnóstico, planeación y evaluación del proceso productivo que la lleven a ser un negocio rentable. Proporcionando a la sociedad una mayor producción y productividad ovina que tenga como consecuencia una menor importación de animales tanto en pie como en canal.

También se presenta un esquema general con el que se abordará a los clientes y el sistema por el cual se desarrollarán los proyectos.

En lo que se refiere a ovinos, México se caracteriza por una gran tradición lanera y de carne, a pesar de que su inventario nacional no ha sido suficiente durante varios años para satisfacer la cada vez creciente demanda nacional. Por esta razón en lo que se refiere a carne por ejemplo, las importaciones de animales en pie y canales congeladas han sido necesarias con la consecuente fuga natural de divisas (Torres, 1998). Esto quizás asociado a los modelos productivos prevalecientes que consisten en rebaños pequeños con índices de producción deficientes.

Los índices productivos registrados en los sistemas ovinos en México muestran una gran ineficiencia biológica y económica, influyendo esto en que no se consideren dentro de las actividades agropecuarias que deben ser fomentadas y /o apoyadas bajo esquemas de tipo empresarial. Es de hacer notar que la producción ovina es en casi todos los casos una actividad complementaria o secundaria.

La orientación actual de la producción ovina es hacia la producción de carne, obteniéndose altos precios en pie y canal en comparación a otras especies pecuarias. El consumo de esta carne es casi exclusivamente en forma de barbacoa, en los fines de semana y en eventos especiales. Siendo el Distrito Federal y su área conurbada, Tlalancingo, Pachuca, Guadalajara y Monterrey las ciudades que tienen una mayor demanda (Cuéllar, 1996).

MISION

Asesorar al productor de ovinos, por medio de un diagnóstico, planeación y evaluación del proceso productivo, acerca de la viabilidad y rentabilidad de su explotación ovina para evitarle riesgos innecesarios, disminuir el margen de error y pérdidas, y con esto maximizar su inversión.

En nuestro bufete deberán imperar los siguientes valores: respeto, honestidad, responsabilidad y confianza.

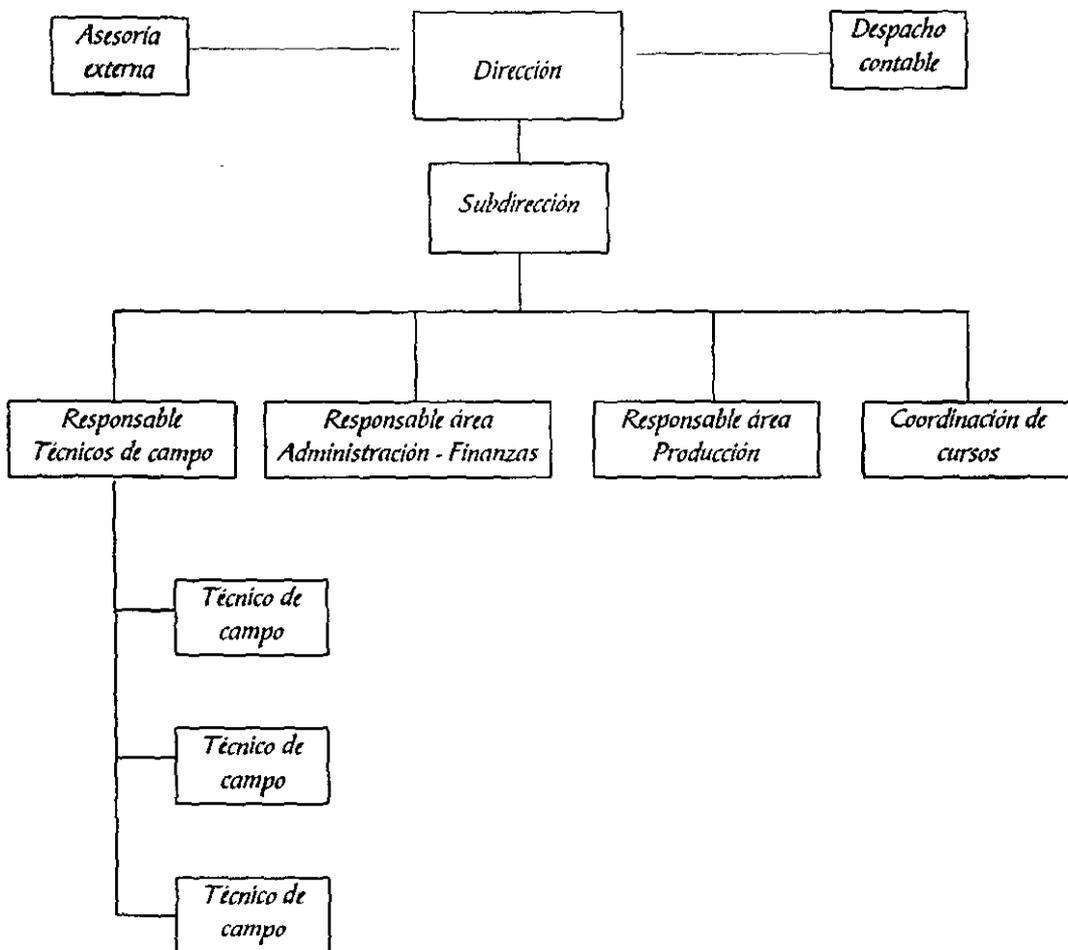
VISION

Contar con un grupo consolidado de especialistas que participen en cada uno de los puntos que conforman el proceso de producción y comercialización de la especie ovina, en el ámbito nacional, haciendo de la producción de esta especie un negocio rentable.

ORGANIGRAMA
INICIO



ORGANIGRAMA
CORTO PLAZO



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR ÁREA DE RESULTADOS

INICIO

Titulo del puesto: Socio con participación laboral (a).

Titulo del superior: _____

Misión: Realizar todo lo necesario para iniciar las actividades de asesoría para productores de ovinos. Promover la actividad del bufete y ya con los clientes realizar un diagnóstico, planeación y evaluación de su explotación ovina. Proponer soluciones viables a los problemas productivos detectados en la explotación, para lograr que ésta sea un negocio rentable. Asimismo participará activamente para lograr la rentabilidad del bufete.

<i>Area de resultados</i>	<i>Responsabilidades</i>	<i>Parámetros</i>
• <i>Planeación.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Obtener información básica.</i> • <i>Diseño de organigrama.</i> • <i>Descripción de puestos.</i> • <i>Identificación de problemas, oportunidades, fuerzas y debilidades.</i> • <i>Análisis de información.</i> • <i>Diseño objetivos y estrategias.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>% Información obtenida.</i> • <i>% Funcionalidad.</i> • <i>% Carga de trabajo.</i> • <i>% Error.</i> • <i>% Error.</i> • <i>% Acierto.</i>
* <i>Organización.</i>	<ul style="list-style-type: none"> * <i>Actualización de información.</i> * <i>Desarrollo políticas, contratos y procedimientos.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> * <i>Número de problemas nuevos.</i> * <i>Número de reprocesos y quejas.</i>
• <i>Liderazgo.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacitación constante.</i> • <i>Integración del equipo de trabajo.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>% Acierto.</i> • <i>% Acierto.</i>
♦ <i>Solución de problemas.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ <i>Identificación clara de problemas.</i> ♦ <i>Proponer opciones que lleven a una mejora o solución del problema.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ <i>% Acierto.</i> ♦ <i>% Problemas resueltos.</i>

	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Desarrollo de programas de producción que se adecuen a las necesidades de cada cliente con su consecuente mejora en producción, basándose en un diagnóstico de cada explotación. ◆ Crear una base de datos con los resultados obtenidos en cada explotación. ◆ Todo esto con manejo de información actualizada. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ % Clientes satisfechos. ◆ % Datos basándose en el número de clientes. ◆ % Acierto.
◇ Resultados.	◇ Realizar evaluaciones de los resultados obtenidos en cada explotación, así como la adecuación sobre la base de estos, de los planes y estrategias a seguir.	◇ % Acierto.
⇒ Comercialización y promoción.	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Búsqueda constante de clientes. ⇒ Contratación de clientes. ⇒ Visitas periódicas a los clientes con el fin de conocer sus opiniones del trabajo y sus expectativas del mismo. ⇒ Promoción del bufete. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Número de clientes. ⇒ % Ganancias del cliente. ⇒ % Clientes satisfechos. ⇒ Número de clientes.

Título del puesto: Socio con participación laboral (b).

Título del superior: _____

Misión: Realizar todo lo necesario para iniciar las actividades de asesoría para productores de ovinos. Promover la actividad del bufete y ya con los clientes realizar un diagnóstico, planeación y evaluación de su explotación ovina. Proponer soluciones viables para lograr la rentabilidad de la explotación, considerando todos los aspectos técnicos que estén relacionados. Asimismo participará activamente para lograr la rentabilidad del bufete.

<i>Area de resultados</i>	<i>Responsabilidades</i>	<i>Parámetros</i>
<i>• Planeación.</i>	<i>• Obtener información básica. • Diseño de organigrama. • Descripción de puestos. • Identificación de problemas, oportunidades, fuerzas y debilidades. • Análisis de información. • Diseño objetivos y estrategias.</i>	<i>• % Información obtenida. • % Funcionalidad. • % Carga de trabajo. • % Error. • % Error. • % Acierto.</i>
<i>* Organización.</i>	<i>* Actualización de información. * Desarrollo políticas, contratos y procedimientos.</i>	<i>* Número de problemas nuevos. * Número de reprocesos y quejas.</i>
<i>• Liderazgo.</i>	<i>• Capacitación constante. • Integración del equipo de trabajo.</i>	<i>• % Acierto. • % Acierto.</i>
<i>♦ Solución de problemas.</i>	<i>♦ Identificación clara de problemas. ♦ Proponer opciones que lleven a una mejora o solución del problema. ♦ Desarrollo de programas administrativos y financieros que se adecuen a las necesidades de cada cliente con su consecuente mejora en</i>	<i>♦ % Acierto. ♦ % Problemas resueltos. ♦ % Clientes satisfechos.</i>

	<p>producción, basándose en un diagnóstico de cada explotación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Crear una base de datos con los resultados obtenidos en cada explotación. ◆ Todo esto con manejo de información actualizada. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ % Datos basándose en el número de clientes. ◆ % Acierto.
◇ Resultados.	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Realizar evaluaciones de los resultados obtenidos en cada explotación, así como la adecuación sobre la base de éstos, de los planes y estrategias a seguir. ◇ Monitoreo de resultados del negocio (planes, presupuestos costos y gastos). 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ % Acierto. ◇ % Acierto.
⇒ Comercialización y promoción.	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Búsqueda constante de clientes. ⇒ Contratación de clientes. ⇒ Visitas periódicas a los clientes con el fin de conocer sus opiniones del trabajo y sus expectativas del mismo. ⇒ Promoción del bufete. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Número de clientes. ⇒ % Ganancias del cliente. ⇒ % Acierto. ⇒ Número de clientes.

CORTO PLAZO

Título del puesto: Director,

Título del superior: _____

Misión: Coordinar las actividades que deben de realizar las diferentes áreas que conforman el bufete, manteniendo en el mismo condiciones óptimas de trabajo que lleven a un cumplimiento de objetivos. Participar activamente para lograr que el bufete sea rentable.

Área de resultados	Responsabilidades	Parámetros
• Planeación.	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener información básica. • Diseño de organigrama. • Descripción de puestos. • Identificación de problemas, oportunidades, fuerzas y debilidades. • Análisis de información. • Diseño objetivos y estrategias. 	<ul style="list-style-type: none"> • % Información obtenida. • % Funcionalidad. • % Carga de trabajo. • % Error. • % Error. • % Acierto.
* Organización.	<ul style="list-style-type: none"> * Actualización de información. * Desarrollo políticas y procedimientos. * Coordinación de las actividades de las diferentes áreas para el desarrollo adecuado de las actividades del bufete. 	<ul style="list-style-type: none"> * Número de problemas nuevos. * Número de reprocesos y quejas. * % Acierto.
♦ Liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Contratación, capacitación, desarrollo y motivación del personal. ♦ Integración de equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Índice de rotación de personal, número de faltas. ♦ % Aciertos.
◇ Control.	◇ Monitoreo de resultados (planes, presupuestos, costos y gastos) tanto del bufete como	<ul style="list-style-type: none"> ◇ % Ganancias. ◇ % Clientes satisfechos.

	<i>de las explotaciones atendidas.</i>	
⇒ <i>Comercialización.</i>	⇒ <i>Contratación con clientes.</i>	⇒ <i>Número de clientes.</i>
	⇒ <i>Proporcionar a los clientes vías de comercialización para sus productos.</i>	⇒ <i>% Ganancias del cliente.</i>
	⇒ <i>Promoción del bufete.</i>	⇒ <i>Número de clientes.</i>

Titulo del puesto: Subdirector,

Titulo del superior: Director,

Misión: Coordinar las actividades que deben de realizar las diferentes áreas que conforman el bufete, manteniendo en el mismo condiciones óptimas de trabajo que lleven a un cumplimiento de objetivos. Participar activamente para lograr que el bufete sea rentable.

Area de resultados	Responsabilidades	Parámetros
• Planeación.	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener información básica. • Diseño de organigrama. • Descripción de puestos. • Identificación de problemas, oportunidades, fuerzas y debilidades. • Análisis de información. • Diseño objetivos y estrategias. 	<ul style="list-style-type: none"> • % Información obtenida. • % Funcionalidad. • % Carga de trabajo. • % Error. • % Error. • % Acierto.
* Organización.	<ul style="list-style-type: none"> * Actualización de información. * Desarrollo políticas y procedimientos. * Coordinación de las actividades de las diferentes áreas para el desarrollo adecuado de las actividades del bufete. 	<ul style="list-style-type: none"> * Número de problemas nuevos. * Número de reprocesos y quejas. * % Acierto.
◆ Liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Contratación, capacitación, desarrollo y motivación del personal. ◆ Integración de equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Índice de rotación de personal, número de faltas. ◆ % Aciertos.
◇ Control.	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Monitoreo de resultados (planes, presupuestos, costos y gastos) tanto del bufete como de las explotaciones atendidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ % Ganancias. ◇ % Clientes satisfechos.
⇒ Comercialización.	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Contratación con clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Número de clientes.

	<p>⇒ <i>Proporcionar a los clientes vías de comercialización para sus productos.</i></p> <p>⇒ <i>Promoción del bufete.</i></p>	<p>⇒ <i>% Ganancias del cliente.</i></p> <p>⇒ <i>Número de clientes.</i></p>
--	--	--

Titulo del puesto: Responsable del área de administración y finanzas.

Titulo del superior: Subdirector.

Misión: Dar soluciones viables a los problemas de administración y finanzas que se presenten con cada cliente, trabajando en equipo con las otras áreas y con manejo de información actualizada. Asimismo contribuirá activamente con el manejo administrativo y financiero del bufete.

Area de resultados	Responsabilidades	Parámetros
• Solución de problemas.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación clara de problemas. • Proponer opciones que lleven a una mejora o solución del problema. 	<ul style="list-style-type: none"> • % Acierto. • % Problemas resueltos.
* Apoyo a técnicos.	* Asesorar y apoyar a los técnicos de campo en todo lo posible.	* % Problemas resueltos.
◆ Manejo de información actualizada.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Búsqueda constante de información, realizando resúmenes de la información recabada. ◆ Asistir a cursos de actualización. ◆ Impartir cursos internos y participar en los cursos para externos. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Número de reportes. ◆ Número de cursos tomados. ◆ Número de cursos impartidos.
◇ Desarrollo de programas administrativos y financieros.	◇ Desarrollo de programas que se adecuen a las necesidades de cada cliente con su consecuente mejora en producción y productividad.	◇ % Clientes satisfechos.
⇒ Seguimiento a las propuestas de solución.	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Realizar evaluaciones de los resultados obtenidos. ⇒ Búsqueda constante de mejores opciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ % Clientes satisfechos. ⇒ % Acierto.

Título del puesto: Responsable del área de Producción.

Título del superior: Subdirector.

Misión: Dar soluciones viables a los problemas de producción que se presenten con cada cliente, trabajando en equipo con las otras áreas y con manejo de información actualizada.

Area de resultados	Responsabilidades	Parámetros
• Solución de problemas.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación clara de problemas. • Proponer opciones que lleven a una mejora o solución del problema. 	<ul style="list-style-type: none"> • % Acierto. • % Problemas resueltos.
* Apoyo a técnicos.	* Asesorar y apoyar a los técnicos de campo en todo lo posible.	* % Problemas resueltos.
◆ Manejo de información actualizada.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Búsqueda constante de información, realizando resúmenes de la información recabada. ◆ Asistir a cursos de actualización. ◆ Impartir cursos internos y participar en los cursos para externos. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Número de reportes. ◆ Número de cursos tomados. ◆ Número de cursos impartidos.
◇ Desarrollo de programas de producción.	◇ Desarrollo de programas que se adecuen a las necesidades de cada cliente con su consecuente mejora en producción y productividad.	◇ % Clientes satisfechos.
⇒ Seguimiento a las propuestas de solución.	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Realizar evaluaciones de los resultados obtenidos. ⇒ Búsqueda constante de mejores opciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ % Clientes satisfechos. ⇒ % Acierto.

Titulo del puesto: Responsable de los técnicos de campo.

Titulo del superior: Subdirector.

Misión: *Coordinar a los técnicos de campo, apoyándolos en sus actividades, interactuando activamente con las diferentes áreas del bufete.*

<i>Area de resultados</i>	<i>Responsabilidades</i>	<i>Parámetros</i>
• <i>Coordinación.</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Coordinar las actividades que desarrollan los técnicos.</i>• <i>Mantener una comunicación constante entre técnicos y responsables de las diferentes áreas.</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>% Acierto.</i>• <i>% Problemas resueltos.</i>
* <i>Resultados.</i>	* <i>Dar seguimiento en conjunto con los técnicos al desarrollo de las estrategias para mejorar la producción.</i>	* <i>% Problemas resueltos.</i>
♦ <i>Recabar información.</i>	<ul style="list-style-type: none">♦ <i>Recabar la información que se genere con cada cliente con reportes periódicos.</i>♦ <i>Exposición de los avances obtenidos por los técnicos, de manera directa o indirecta.</i>	<ul style="list-style-type: none">♦ <i>Número de reportes.</i>♦ <i>Número de exposiciones.</i>
◇ <i>Atención al cliente.</i>	◇ <i>Realizar visitas periódicas a los clientes que se atienden, con el fin de conocer sus opiniones del trabajo y expectativas del mismo.</i>	◇ <i>% Clientes satisfechos.</i>
⇒ <i>Diagnóstico.</i>	⇒ <i>Realizar un diagnóstico certero, en conjunto con los técnicos, que lleve a la búsqueda de las mejores opciones productivas para ese cliente.</i>	⇒ <i>% Aciertos.</i>

Titulo del puesto: Coordinador de cursos.

Titulo del superior: Subdirector.

Misión: *Desarrollar cursos que satisfagan las necesidades de conocimiento y actualización tanto de productores como de técnicos del área, en un agradable ambiente.*

Área de resultados	Responsabilidades	Parámetros
• <i>Cursos.</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Desarrollo de cursos que lleven a la formación integral tanto de productores como del personal del Bufete.</i>• <i>Contactar a las personas más indicadas para cada curso que se imparta, así como buscar el sitio adecuado donde se impartan los cursos, buscando siempre la comodidad y satisfacción de los clientes.</i>• <i>Difusión y promoción de los cursos, así mismo del bufete.</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>% Acierto.</i>• <i>% Clientes satisfechos.</i>• <i>Número de cursos y audiencia.</i>
* <i>Seguimiento.</i>	* <i>Recabar la información de la opinión de los cursos con los clientes, buscando siempre cuales fueron los aciertos errores del mismo, para mejora de los próximos cursos.</i>	* <i>% Clientes satisfechos.</i>
♦ <i>Observación.</i>	♦ <i>Durante los cursos impartidos así como con visitas a las explotaciones percibir lo más claro posible cuales son las necesidades del mercado y buscar la satisfacción de las mismas.</i>	♦ <i>Número de asistentes.</i>
⇒ <i>Diagnóstico.</i>	⇒ <i>Participar en el diagnóstico que desarrollan otras áreas. Y proponer las mejores opciones en cuanto a capacitación.</i>	⇒ <i>% Aciertos.</i>

Título del puesto: Técnicos de campo.

Título del superior: Coordinador de los técnicos de campo.

Misión: *Proporcionar una atención directa a los clientes, para lograr que mejoren su producción.*

<i>Area de resultados</i>	<i>Responsabilidades</i>	<i>Parámetros</i>
• <i>Diagnóstico.</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra cada cliente.</i>• <i>Realizar un reporte de dicho diagnóstico.</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>% Error.</i>• <i>% Acierto.</i>
* <i>Asistencia técnica directa.</i>	* <i>Trabajo directo y constante con el cliente para que se lleven a cabo las recomendaciones sugeridas y recabar la información de los resultados obtenidas.</i>	* <i>% Acierto.</i>
⇒ <i>Integración.</i>	⇒ <i>Participar con todas las áreas en la toma de decisiones sobre los planes y estrategias a seguir con cada cliente, ya que son los que más contacto tienen con el mismo.</i>	⇒ <i>% Acierto.</i>
♦ <i>Capacitación de productores.</i>	♦ <i>Capacitar a los productores en todo aquello que sea necesario para llevar a cabo lo mejor posible la explotación.</i>	♦ <i>% Error.</i>

INFORMACION BASICA

INFORMACION INTERNA

*La palabra bufete proviene del francés *buffet* que quiere decir aparador. Si bien esta significa mesa de escribir con cajones, es empleada como un sinónimo de despacho y a su vez este se refiere a la acción de despachar ya sea un producto o servicio.*

Un bufete es una empresa que provee servicios. Un servicio es la actividad o el beneficio que una parte puede ofrecer a otra y, en esencia es intangible y no deriva de la posición de nada. Su producción puede estar ligada a un producto material o no. Es de carácter intangible ya que no se puede ver, saborear, sentir, escuchar ni oler antes de comprarlo, por lo tanto una labor importante dentro de este será hacer que el servicio resulte tangible en uno o varios sentidos, debe de conseguirse un posicionamiento que sea tangible en todos los aspectos de contacto con los clientes. El servicio es a su vez inseparable porque los servicios no se pueden separar de su prestador, por lo que el tiempo contado del prestador del servicio suele limitar la cantidad de un servicio que se puede ofrecer. Se puede superar el problema del tiempo limitado del prestador del servicio mediante la organización de servicios, capacitando a una mayor cantidad de prestadores del servicio. El servicio es variable porque depende de quién lo ofrece y de cuándo, cómo y donde se ofrece, por lo que es de suma importancia la selección adecuada del personal y su capacitación. Por último es perecedero ya que no se pueden almacenar para venderlos o usarlos mas adelante (Kotler, 1994).

El presente trabajo plantea las bases mercadológicas para el establecimiento de un "Bufete de especialistas en ovinos", el cual consiste en un grupo de personas especializadas en las diferentes áreas que participan en la producción y comercialización de la especie ovina, éstas tienen el objetivo de proporcionar un servicio integral a la producción ovina, basándose siempre en un diagnóstico, evaluación y planeación del proceso productivo, que la lleven a ser un negocio rentable. Proporcionando a la sociedad una mayor producción y productividad ovina que tenga como consecuencia una menor importación de animales tanto en pie como en canal.

Este bufete se constituirá como una persona moral con la figura asociativa de sociedad anónima la cual presenta las siguientes características:

SOCIOS: *Minimo dos socios.*

OBJETO: Combinación de recursos o esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico y que constituya una especulación comercial.

FORMALIZACION: El contrato social debe constar por escrito ante un Notario Público e inscribirse en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio. Si posee terrenos rústicos también deben ser inscritos en el Registro Agrario Nacional.

CAPITAL SOCIAL MINIMO REQUERIDO: Cincuenta mil pesos, responsabilidad limitada al pago de las acciones. Exhibir el 20% en efectivo del valor de cada acción.

MARCO JURIDICO: Ley de las Sociedades Mercantiles, artículos del 87 al 206.

ACTA CONSTITUTIVA DE UN DESPACHO

CAPITULO I. De la denominación, domicilio, duración y objetivos.

CAPITULO II. De los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas que constituyen la sociedad.

CAPITULO III. Capital social y aportaciones de los socios.

CAPITULO IV. De las reuniones y resoluciones.

CAPITULO V. De los derechos y obligaciones de los socios.

CAPITULO VI. De la organización interna.

CAPITULO VII. De la administración interna.

CAPITULO VIII. De las ganancias y pérdidas.

CAPITULO IX. De la disolución de la sociedad.

CAPITULO X. Transitorios.

INFORMACION EXTERNA

En México, el Producto Interno Bruto (PIB) para el año de 1996 el sector agropecuario participó con el 6.3%, del cual 62.4% correspondió a la actividad agrícola, 32.5% a la actividad pecuaria y el resto (5.1%) a la actividad forestal. Del PIB correspondiente a la actividad pecuaria la ovinocultura solamente representó el 1.5% (INEGI, 1996). Por lo anterior se puede inferir que la ovinocultura participa en una proporción poco significativa en la actividad económica del país.

Sin embargo, la explotación del ganado ovino puede representar actualmente una de las actividades pecuarias más pujantes, atractivas y rentables en México lo que ha motivado a instituciones, ganaderos, técnicos y estudiosos a poner los ojos en esta especie, fomentando la ovinocultura estableciendo explotaciones ovinas en diferentes puntos del país e investigando los por menores del conocimiento zootécnico de esta especie con ovinos de lana o de pelo en las zonas áridas y templadas como en el trópico Mexicano (Sánchez del Real, 1998).

Aunque la introducción de ovinos de lana en México se le atribuye a Francisco de Montejo en 1525, entrando con ovinos por la península de Yucatán (De Lucas y Arbiza, 1996 citado por Torres, 1998), no fue sino hasta finales del siglo XIX en que ocurrió realmente el auge de la ovinocultura durante la época de las grandes haciendas, en la que predominó la cría de borregos Merino en grandes extensiones de agostaderos semiáridos de San Luis Potosí, Zacatecas, Durango y Coahuila, siendo entonces México exportador de lanas finas de buena calidad (Casas Pérez, 1989). Posteriormente llegaron de los EUA los borregos Rambouillet, los que quedaron distribuidos principalmente en la región centro - norte del país y que por muchos años fueron un pilar de la producción lanera en México. Su principal uso en los últimos años ha sido para fines de cruzamientos, generalmente con ovinos criollos para producción de carne (Torres, 1998).

En cuanto a los borregos tropicales, del Pelibuey (Tabasco) se conocen dos teorías con relación a cómo y cuándo llegó a México. La primera (Mason, 1980) indica que se introdujeron en el decenio 1930-1940 a la Península de Yucatán provenientes de Cuba. La segunda (Berruecos, 1997) dice que vinieron de África durante los viajes que se hacían con esclavos, distribuyéndolos así por las Antillas. En virtud de sus características principalmente reproductivas, hoy se le encuentra distribuido no solamente en las regiones tropicales húmedas y secas, sino también en varios estados del altiplano. Del Panza Negra (Blackbelly) se dice (Ríos Reyes, 1994 citado por Torres, 1998) que fueron traídos directamente de la isla de Barbados al principio de los años 70's, importados por la entonces Secretaría de Agricultura y Ganadería. Por lo que concierne a la raza St. Croix (Blanco de las Islas Virgenes), parece

que se introdujo a México en 1967 por un productor de Monterrey, N.L. (Lara Pastor, 1994 citado por Torres, 1998) y desde entonces se han estado vendiendo machos a productores de otros lugares del país para cruzar principalmente con Pelibuey. Finalmente, desde 1995 se han estado importando ovinos Katahdin y Dorper de EUA (Torres, 1998).

Después de la revolución mexicana cuando se fraccionaron las grandes superficies de pastoreo, transformándolas en áreas de cultivo, ocurrió la atomización de los rebaños borregueros, afectando la producción y productividad ovina, marginándola a los sectores más pobres de la población orientándolos básicamente a explotaciones de subsistencia. Como resultado de lo anterior el censo ovino se ha mantenido estático a través del tiempo, teniendo en 1985 7,373,227 de cabezas y 6,832,292 de cabezas para 1996 (Cuéllar, 1996)

A pesar de que la producción ovina ocupa el último lugar por su impacto económico en la industria pecuaria nacional, es reconocida como una actividad importante dentro del subsector ganadero, por el alto valor que representa, al constituir un componente beneficioso para la economía del campesino de escasos recursos y por tener una gran demanda sus productos especialmente en la población urbana principalmente de las grandes ciudades como son el Distrito Federal, México, Guadalajara y Monterrey. Sin embargo hoy en día esta actividad, sobre todo en lo referente a la oferta, se encuentra en crisis, dependiendo en gran medida de la importación de ovinos de Estados Unidos, Canadá Australia y Nueva Zelanda (Cuéllar, 1996).

La producción de carne es uno de los rubros más promisorios dentro de la producción ovina, y la orientación que actualmente tiene la misma, ya sea como consumo local o de exportación, ya que ésta no tiene tabúes religiosos, ni tradicionales. Se obtienen altos precios en pie y canal en comparación a otras especies pecuarias. El consumo de esta carne es casi exclusivamente en forma de barbacoa, en los fines de semana y en eventos especiales. Siendo el Distrito Federal y su área conurbada, Tulancingo, Pachuca, Guadalajara y Monterrey las ciudades que tienen una mayor demanda.

Existen diferentes tipos de productores de los cuales la mayor parte son campesinos sin tierra, que no piensan en los borregos como alternativa para lograra un beneficio económico mas allá del simple "ahorro" que representa el patrimonio de su rebaño del cual hace uso en situaciones de emergencia. Por lo regular no tiene asistencia técnica y emplea técnicas tradicionales de producción.

Otro tipo de productor, minoritario y muy contrastado con el anterior, es el ovinocultor de pie de cría, representado en muchos casos por personas con gran poder económico y político, que

reciben asistencia técnica especialidad, son sujetos de crédito y llevan a cabo tecnología de vanguardia.

Un sistema intermedio, pero con el objetivo zootécnico de producir corderos para abasto de carne, lo representan aquellos ovinocultores con una situación desahogada y actitud abierta que le permite acceder a una tecnología para lograr una producción eficiente.

Otro grupo de productores que han proliferado en el último lustro en el centro del país son aquellos dedicados básicamente a la engorda o finalización de animales bajo condiciones de estabulación total.

La distribución geográfica del ganado ovino abarca la mayoría de los estados de la república mexicana, siendo los que mayores inventarios poseen, el estado de México (761,950 cabezas), Hidalgo (746,570 cabezas) y San Luis Potosí (664,948 cabezas).

Cabe hacer mención que en México el precio en pie del ganado ovino en México para abasto, ha mantenido un avance lento, pero continuo durante la última década, existiendo pocas fluctuaciones a través del año, y actualmente resulta uno de los productos pecuarios mejor pagados en el ámbito nacional e internacional (Cuéllar, 1996).

Algunos otros datos interesantes sobre la situación de la producción ovina son que el consumo per capita de carne ovina para 1983 era de 305 g por habitante, incrementándose para 1993 a 837 g decayendo en 1985 (557 g) y 1996 (532 g), posiblemente como consecuencia del bajo poder adquisitivo ocasionado por la crisis económica del país. Actualmente se considera que se sacrifican entre 70 y 80 mil cabezas en forma mensual para satisfacer la demanda de carne ovina para la barbacoa del centro del país.

En lo que se refiere a tasa de extracción en 1990 se reportó un censo de 5,840,000 cabezas con una producción de carne en canal de 24,564 toneladas, lo que equivale a una extracción de 1,352,000 ovinos en pie, representando el 27.3% con relación al rebaño nacional.

ANÁLISIS SITUACIONAL

IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES Y PROBLEMAS

Áreas de influencia	Oportunidades	Prio	Problemas	Prio
Mercado.	- Escasa asistencia técnica especializada.	1	- El rebaño nacional se encuentra atomizado.	2
	- Alta incidencia de problemas productivos que dan pauta para la solicitud de asesorías.	4	- Existe una deficiente comercialización, de tipo tradicionalista, en la especie ovina.	7
	- No existe un control y evaluación sobre la producción, para realizar un análisis de la rentabilidad de las explotaciones ovinas.	2	- La producción ovina es considerada siempre una actividad secundaria por lo que no se le presta el interés necesario, para llevarla a ser una actividad de tipo empresarial.	1
	- La demanda supera la producción nacional.	5		
Competencia.	- En lo que se refiere a asesoría especializada en ovinos existe poca competencia.	8	- La competencia entre veterinarios tiende a ser destructiva "el peor enemigo de un veterinario es otro veterinario".	9
	- No existe asesoría que proporcione un servicio de carácter integral.	3		
Proveedores.	- Contacto con gente especializada que participa en diferentes áreas que conforman el proceso productivo de la especie ovina.	9		
Economía.	- No existen restricciones en el precio en productos de origen ovino.	10	- El cada vez más bajo poder adquisitivo de la población en general.	6
	- Poca fluctuación en el precio del ovino, tanto en pie como en canal.	7	- Alta importación de ganado ovino tanto en pie como en canal.	5

	- Alto precio del ovino tanto en pie como en canal, con respecto a otras especies.	6		
Gobierno.	- Existen programas gubernamentales con los que se pueden comprar ovinos a bajo costo. Y en algunos de éstos no se da asesoría adecuada.	14	- Los programas gubernamentales que existen son de tipo político.	10
Sociedad.			- Resistencia a cambiar los sistemas tradicionales de producción.	4
Clima.	- En general los ovinos son muy adaptables a diferentes condiciones climáticas.	15		
Ecología.	- Las excretas del ovino sirven de fertilizante.	12	- Ineficiencia en el uso de las áreas de pastoreo.	8
Tecnología.	- No se aplica la tecnología ya existente.	11		
Culturales.	- Se consume productos de ovino con cierta regularidad, como lo es el caso de la barbacoa.	13	- No se tiene control ni se llevan registros sobre la producción.	3
Fiscales.	- Existen ciertos beneficios fiscales para los productores del sector agropecuario.	16		

IDENTIFICACION DE FUERZAS Y DEBILIDADES

<i>Áreas de gestión</i>	<i>Fortalezas</i>	<i>Peso</i>	<i>Debilidades</i>	<i>Peso</i>
<i>Capital.</i>	- Requiere de una baja inversión, para iniciar. - Se cuenta con el capital necesario para iniciar.	1 2	- Durante los primeros meses probablemente no haya ventas.	5
<i>Clientela.</i>	- Una vez hecho el trato con el cliente, se espera que este permanecerá por un largo periodo.	7	- Debe de lograrse llevar a cabo un estricto control del sistema de producción, en las explotaciones de los clientes. Esto no depende por completo del bufete.	1
<i>Nivel técnico.</i>	- Se tiene un buen nivel técnico en el área de producción.	4	- Se tiene una formación profesional insuficiente en diferentes áreas de administración.	4
<i>Estructura organizacional.</i>	- Se cuenta con un organigrama flexible.	8	- Depender de gente externa (asesores), en decisiones que pueden ser de relevancia.	2
<i>Políticas y procedimientos.</i>	- Se cuenta con políticas y procedimientos para seguir un esquema definido de trabajo.	10	- Alta dependencia de las diferentes áreas con respecto a obtener un resultado.	3
<i>Planes y objetivos.</i>	- Se tienen planes y objetivos establecidos para lograra los resultados deseados.	9		
<i>Costos.</i>	- Se tienen planeados costos bajos.	5		
<i>Gastos.</i>	- Los gastos se mantienen bajos y constantes a lo largo del año.	6		
<i>Rentabilidad.</i>	- Se presupuesta lograr tener un margen bruto promedio del 42%.	3		

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Oportunidades	Acciones de desarrollo
- Escasa asistencia técnica especializada.	- Hacer promoción y publicidad de la asesoría especializada en la especie ovina.
- No existe un control y evaluación sobre la producción, para realizar un análisis de la rentabilidad de las explotaciones ovinas.	- Realizar un minucioso y detallado estudio del proceso productivo para evaluar la rentabilidad del negocio y buscar optimizar los recursos.
- No existe asesoría que proporcione un servicio de carácter integral.	- Analizar y evaluar el rancho como un todo sin dejar de considerar todos los factores que tenga relación con el proceso productivo.
- Alta incidencia de problemas productivos que dan pauta para la solicitud de asesorías.	- Resolver los problemas de tipo productivo y a partir de ahí propiciar una cultura del uso de las asesorías.
- La demanda supera la producción nacional.	- Buscar e identificar los lugares y/o mercados en que se requieren los productos de origen ovino.
- Alto precio del ganado ovino tanto en pie como en canal, con respecto a otras especies.	- Usar esta ventaja para promover la producción ovina y con ésta nuestros servicios.
- Poca fluctuación en el precio del ganado ovino, tanto en pie como en canal.	- Usar esta ventaja para promover la producción ovina y con ésta nuestros servicios.
- En lo que se refiere a asesoría especializada en ovinos existe poca competencia.	- Captar la atención de un alto porcentaje de los productores de ganado ovino.
- Contacto con gente especializada que participa en diferentes áreas que conforman el proceso productivo de la especie ovina.	- Obtener capacitación de estas personas, así como en algún caso que lo requiera obtener asesoría para dar solución a ciertos problemas que se presenten en el proceso productivo de nuestros clientes.
- No existen restricciones en el precio en productos de origen ovino.	- Usar esta ventaja para promover la producción ovina y con ésta nuestros servicios.
- No se aplica la tecnología ya existente.	- Emplear óptimamente la tecnología existente para lograr tener avances notorios en el proceso productivo.
- Las excretas del ovino sirven de fertilizante.	- Promover un manejo adecuado de las excretas del ovino, haciendo hincapié en el beneficio económico que el adecuado uso de éstas pudiera darnos.

- Se consumen productos de origen ovino con cierta regularidad como lo es el caso de la barbacoa.	- Promover ciclos completos de producción que incluyan la venta del cordero ya cocinado, para evitar a los intermediarios.
- Existen programas gubernamentales con los que se pueden adquirir ovinos a un bajo costo. Y en algunos de éstos no se da asesoría adecuada.	- Conocer y estar al tanto de los programas gubernamentales, para ofrecer al cliente buenas alternativas de inversión.
- En general los ovinos son muy adaptables a diferentes condiciones climáticas.	- Se pueden atender explotaciones de producción ovina en muy variadas regiones del país.
- Existen ciertos beneficios fiscales para los productores del sector agropecuario.	- Conocer bien los beneficios fiscales que existen para el sector agropecuario, para lograr que el productor de ovinos obtenga mayores ganancias.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Problemas	Posible mitigación
- La producción ovina es considerada siempre una actividad secundaria por lo que no se le presta el interés necesario, para llevarla a ser una actividad de tipo empresarial.	- Demostrar mediante un estado de resultados proyectado cuales son las posibles ganancias a obtener, si se lleva a cabo un manejo y control adecuado del proceso productivo.
- El rebaño nacional se encuentra atomizado.	- Fomentar y promover la formación de sociedades entre los productores para lograr tener mayores beneficios en el proceso productivo, como el comprar alimento a granel y en altas cantidades nos dará mejores precios en la obtención del mismo.
- No se tiene control ni se llevan registros sobre la producción.	- Fomentar el uso de registros y el control sobre la producción, haciendo notar cuales son las ventajas que esto tiene, principalmente las de carácter económico.
- Resistencia a cambiar los sistemas tradicionales de producción.	- Proponer el pago de los servicios basándose en un porcentaje sobre las utilidades.
- Alta importación de ganado ovino tanto en pie como en canal.	- Buscar el establecimiento de ciclos completos hasta el consumidor final para minimizar el impacto de la importación sobre las ventas.
- El cada vez más bajo poder adquisitivo de la población en general.	- Buscar alternativas de comercialización como la exportación.
- Existe una deficiente comercialización, de tipo tradicionalista, en la especie ovina.	- Buscar el establecimiento de ciclos completos hasta el consumidor final para evitar el coyotaje.
- Ineficiencia en el uso de las áreas de pastoreo.	- Proponer programas de manejo de los ovinos en el pastoreo para el óptimo aprovechamiento de los pastos.
- La competencia entre veterinarios tiende a ser destructiva "el peor enemigo de un veterinario es otro veterinario".	- Formar grupos o asociaciones de médicos veterinarios, para lograr la cooperación entre el gremio.
- Los programas gubernamentales que existen son de tipo político.	- Aprovechar los programas al máximo, sin olvidar que duran mientras la persona o partido duran en el poder.

ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Análisis	Acciones de desarrollo
- Se requiere de una baja inversión para iniciar.	- Iniciar la empresa con las condiciones definidas en la planeación.
- Se cuenta con capital necesario para iniciar.	- Manejarse únicamente con recursos propios, no solicitar prestamos de ningún tipo.
- Se presupuesta lograr tener un margen bruto promedio del 42%.	- Seguir todo lo planeado, para lograr tener el 42% de margen bruto que se piensa se puede obtener.
- Se tiene un buen nivel técnico en el área de producción.	- Utilizar al máximo estos conocimientos para dar soluciones viables a los problemas de tipo productivo y con esto abarcar un alto porcentaje del mercado.
- Se tienen planeados costos bajos.	- Mantener los costos presupuestados.
- Los gastos se mantienen bajos y constantes a lo largo del año.	- Ajustar los gastos lo más cercano a lo presupuestado.
- Una vez hecho el trato con el cliente, se espera que este permanecerá por un largo periodo.	- Proporcionar un servicio de calidad en el periodo que dura el contrato para que el cliente a su vez solicite la renovación del contrato.
- Se cuenta con un organigrama flexible.	- Con el análisis de los resultados obtenidos, hacer las modificaciones del organigrama en caso se ser necesarias.
- Se tienen planes y objetivos establecidos para lograr los resultados deseados.	- Llevar a cabo los planes para realizar una objetiva evaluación de los resultados obtenidos y poder hacer los ajustes necesarios, en caso de requerirlo.
- Se cuenta con políticas y procedimientos para seguir un esquema definido de trabajo.	- Seguir las políticas y procedimientos definidos para lograr uniformidad en el servicio.

ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Definición	Posible mitigación
- Debe lograrse llevar a cabo un estricto control del sistema de producción, en las explotaciones de los clientes. Esto no depende por completo del bufete.	- Manifestar esta situación por escrito con los clientes y proponer medidas para llevar un adecuado control, por ejemplo estímulos para los empleados.
- Depender de gente externa (asesores) en decisiones que pueden ser de relevancia.	- Capacitación constante de todos los integrantes del bufete para emplear lo menos posible asesores externos.
- Alta dependencia de las diferentes áreas con respecto a obtener un resultado.	- Integrar un verdadero equipo de trabajo, para lograr resultados óptimos.
- Se tiene una formación profesional insuficiente en diferentes áreas de administración.	- Tomar cursos de capacitación en estas áreas.
- Durante los primeros meses probablemente no haya ventas.	- Manejar de manera óptima la inversión que se presupuestó.

ESTRUCTURA DEL NEGOCIO

AREA DE RESULTADOS: *Mercado.*

OBJETIVO:

1. Captar 22 clientes de un mínimo 50 ovinos durante el primer año.

ESTRATEGIAS:

- 1.1. Promocionar y publicitar el bufete directamente con los clientes potenciales en sus ranchos.
- 1.2. Promocionar y publicitar el bufete en un 50% de las ferias ganaderas nacionales, así como ofrecer 2 cursos al año sobre aspectos prácticos de la producción ovina.
- 1.3. Manejar ranchos demostrativos así como testimoniales de las asesorías proporcionadas.
- 1.4. Contar con un aval oficial.

PLANES DE ACCION	DURACION	RESPONSABLE
1.1.1. Realizar un directorio de clientes potenciales.	2 Semanas.	Socio a.
1.1.2. Elaborar un folleto publicitario del bufete.	2 Semanas.	Socio b.
1.1.3. Elaborar los formatos de contrato de los diferentes servicios.	1 Semana.	Socio b.
1.1.4. Elaborar publicidad del bufete con diseños atractivos y de contenido técnico sobre la producción ovina.	Permanente.	Socio b.
1.1.5. Contactar a un mínimo de 4 clientes potenciales al mes.	Permanente.	Socio a.
1.2.1. Realizar un directorio de ferias ganaderas nacionales.	1 Semana.	Socio a.
1.2.2. Manejo de publicidad del bufete con diseños atractivos y de contenido técnico sobre la producción ovina en cada feria que se visite.	Permanente.	Socio b.
1.2.3. Montar un stand en 50% de las ferias ganaderas dando prioridad a las que tienen importancia en ovinos. Así como rifar un proyecto de producción ovina por feria.	Variable.	Socio b.

1.2.4. Realizar encuestas entre los clientes potenciales para conocer sus necesidades de conocimiento sobre la especie.	Permanente.	Socio b.
1.2.5. Desarrollar cursos que busquen la satisfacción de las necesidades percibidas en las encuestas.	Dos cursos al año.	Socio a.
1.2.6. Realizar folletos con información escrita de lo que se va a dar en los cursos, con publicidad impresa en los mismos.	Terminados 3 días antes del inicio del curso.	Socio b.
1.2.7. Realizar encuestas para evaluar los cursos.	Durante el curso.	Socio b.
1.2.8. Hacer un análisis de la evaluación obtenida en las encuestas y vaciar la información en la base de datos del bufete.	3 Semanas.	Socio b.
1.3.1. Identificación de aquellos ranchos que puedan fungir como ranchos demostrativos basándose en ciertas características, previamente establecidas.	Permanente.	Socio a y b.
1.3.2. Solicitar a los propietarios la autorización para que su explotación ovina funja como rancho demostrativo.	Indefinido.	Socio a y b.
1.3.3. Realización de visitas programadas para clientes potenciales con el fin de promocionar el bufete.	Permanente.	Socio b
1.3.4. Se solicitará a nuestros clientes manifiesten por escrito cuales son los servicios que han obtenido con el bufete (testimoniales) y que proporcione un teléfono con el cual posibles clientes potenciales se comuniquen con el.	Permanente.	Socio a.
1.3.5. Al estar realizando promoción del bufete se emplearán estos testimoniales para que clientes potenciales puedan platicar con confianza con otros productores acerca del bufete.	Permanente.	Socio a y b.
1.4.1. Se investigará que dependencias pueden fungir como aval oficial de nuestro bufete.	Permanente.	Socio a.
1.4.2. Se seleccionará el aval, y se investigará cuales son los requisitos a seguir para obtener el aval.	Permanente.	Socio a.

<p>1.4.3 Se realizará todo lo necesario para obtener el aval, una vez obtenido esto se empleará como medio de promoción.</p>	<p>Permanente.</p>	<p>Socio a y b.</p>
--	--------------------	---------------------

AREA DE RESULTADOS: *Rentabilidad de las explotaciones atendidas.*

OBJETIVO:

2. Lograr que el 90% de las explotaciones sean un negocio rentable basándonos en la plantación realizada para cada una.

ESTRATEGIAS:

- 2.1. Realizar un proyecto productivo para cada explotación a ser atendida.
- 2.2. Dar seguimiento a lo planteado en el proyecto, evaluar los resultados obtenidos y sobre la base de esto hacer las modificaciones o ajustes necesarios a el proyecto productivo.
- 2.3. Conocer los programas gubernamentales que apoyen a los productores, así como los precios de los productos ovinos en el mercado, las épocas y zonas de mayor demanda de los productos de ovinos.
- 2.4. Realizar programas alternativos de desarrollo específicos para cada explotación.

<i>PLANES DE ACCION</i>	<i>DURACION</i>	<i>RESPONSABLE</i>
<i>2.1.1. Elaborar formatos generales para recabar toda la información posible de cada explotación.</i>	<i>2 Semanas.</i>	<i>Socio b.</i>
<i>2.1.2. Recabar información de cada explotación basándonos en los formatos.</i>	<i>1 Semana.</i>	<i>Socio b.</i>
<i>2.1.3. Realizar un análisis detallado de la información obtenida en cada explotación.</i>	<i>1 Semana.</i>	<i>Socio a y b.</i>
<i>2.1.4. Elaborar un proyecto completo basándose en el análisis realizado.</i>	<i>2 Semanas.</i>	<i>Socio b.</i>
<i>2.2.1. Realizar visitas periódicas para obtener información de los resultados que se van obteniendo.</i>	<i>Variable.</i>	<i>Socio a y b.</i>
<i>2.2.2. Realizar un análisis de los resultados obtenidos y hacer en caso de ser necesario las modificaciones pertinentes al proyecto.</i>	<i>Permanente.</i>	<i>Socio a y b.</i>
<i>2.3.1. Recabar información constantemente acerca de los programas gubernamentales que se tengan en cada entidad en la que atendamos algún cliente.</i>	<i>Permanente.</i>	<i>Socio a.</i>

2.3.2. Realizar constantes estudios de mercado para conocer los precios que tienen los productos ovinos en el mercado, las zonas y épocas de mayor demanda.	Permanente.	Socio a.
2.3.3. Proporcionar continuamente información escrita a nuestros clientes acerca de los datos obtenidos en nuestro estudio de mercado, con manejo publicitario.	Permanente.	Socio b.
2.4.1. Realizar programas alternativos de desarrollo, como una fuente extra de ingresos por ejemplo: manejo de excretas, ciclos completos que incluyan la venta de cordero en plato, formación de sociedades entre los productores, exportación de algunos productos y uso de praderas.	Permanente.	Socio a y b.
2.4.2. Promover los programas alternativos de desarrollo en las explotaciones en que esto sea factible.	Permanente.	Socio a y b.
2.4.3. Llevar a cabo un seguimiento de los resultados obtenidos con los programas alternativos de desarrollo, vaciar datos y realizar adecuaciones necesarias.	Permanente.	Socio b.

AREA DE RESULTADOS: Rentabilidad del bufete.

OBJETIVO:

3. Lograr tener un resultado de operaciones promedio durante el primer año del 40%.

ESTRATEGIAS :

3.1. Lograr realizar las ventas proyectadas.

3.2. Mantener los gastos de administración proyectados.

3.3. Evaluación periódica de los resultados que se vayan obteniendo para hacer los ajustes necesarios al proyecto.

PLANES DE ACCION	DURACION	RESPONSABLE
3.1.1. Llevar acabo las estrategias y planes de acción de mercado.	Permanente.	Socio a y b.
3.1.2. Proporcionar un servicio de calidad siempre.	Permanente.	Socio a y b.
3.1.3. Llevar a cabo las políticas y procedimientos definidos.	Permanente.	Socio a y b.
3.2.1. No excederse de los gastos planeados.	Permanente.	Socio a y b.
3.2.2. Manejarse siempre con recursos propios no hacer uso de préstamos.	Permanente.	Socio a y b.
3.2.3. Mantener un margen bruto de no menos del 90%	Permanente.	Socio a y b.
3.3.1. Recabar la información mensualmente en una base de datos de todo lo realizado por el bufete.	Permanente.	Socio a y b.
3.3.2. Hacer un análisis minucioso de esta información.	Variable.	Socio a y b.
3.3.3. En base a este tomar decisiones sobre los ajustes o cambios que requiera el proyecto.	Variable.	Socio a y b.

AREA DE RESULTADOS: Nivel técnico del bufete.

OBJETIVO:

4. Mantener en el bufete un nivel técnico que sea capaz de resolver el 70% de las necesidades durante el primer año sin necesidad de requerir ayuda externa.

ESTRATEGIAS :

- 4.1. Tomar una maestría de administración en el área de mercadotecnia.
4.2. Hacer uso de la tecnología existente.
4.3. Mantener una actualización constante.

PLANES DE ACCION	DURACION	RESPONSABLE
4.1.1. Investigar en donde se imparte esta maestría.	1 Semana.	Socio b.
4.1.2. Decidir cuál de las opciones obtenidas es la mejor basándose en costo y contenido temático de la misma.	1 Semana.	Socio b.
4.1.3. Tomar la maestría.	Indefinido.	Socio a y b.
4.2.1. Conocer la tecnología con la que se cuenta actualmente.	Permanente.	Socio a y b.
4.2.2. Hacer uso de la tecnología existente en los casos adecuados.	Permanente.	Socio a y b.
4.2.3. Realizar una evaluación objetiva de los resultados obtenidos con el uso de dicha tecnología.	Permanente.	Socio a y b.
4.3.1. Investigar cuales son los medios de información más adecuados para estar actualizado en el área de los ovinos.	Permanente.	Socio a.
4.3.2. Suscribirse a un mínimo de una revista especialista en ovinos.	Indefinido.	Socio b.
4.3.3. Realizar una base de datos con la información obtenida tanto de nuestros propios clientes como de la obtenida en revistas, internet o cursos.	Permanente.	Socio b.

POLITICAS

- *Para todo servicio a ser contratado deberá de firmarse un contrato en el que se manifieste claramente a que se compromete cada una de las partes que lo conforman. Y el pago por el servicio se hará con un deposito del 50% por adelantado. El resto se tratará con el cliente en el momento de la contratación.*
- *Todo proyecto que se realice deberá de estar basado en un análisis integral y detallado de los factores que intervengan en el proceso productivo, este se realizara en conjunto con el cliente y el periodo de realización no deberá exceder los 30 dias hábiles.*
- *En toda actividad realizada por el bufete o papelería empleada, deberá de presentarse de manera adecuada el logotipo del bufete, para lograr un rápido posicionamiento del mismo en los clientes.*
- *La toma de decisiones en el bufete se realizará por consenso y con un quórum no mayor de 7 personas. Estas decisiones así como toda información generada en el bufete deberá de formar parte de una base de datos, se incluirán también fotografías.*
- *Todo pago por servicios deberá de realizarse con recibos enumerados del bufete. Los ingresos y egresos serán verificados por un mínimo de dos personas. Las utilidades generadas serán repartidas de la siguiente manera: 50% para los socios, 25% en reinversiones y el 25% restante entre los empleados. Ningún servicio incluye viáticos, así que estos deberán de ser pagados por el cliente.*

PROCEDIMIENTOS

El bufete se promocionará directamente con clientes, así como en ferias ganaderas y revistas de injerencia en la ovinocultura.

Una vez captada la atención del cliente se puede proceder de dos formas dependiendo de cual haya sido la causa por la que solicita la asesoría.

En el primer caso el cliente solicitará la asesoría para resolver un problema productivo específico que se le haya presentado. En este caso se procederá a resolver el problema y durante el periodo en el que esto se logre se tratará de convencer al cliente de la importancia de manejar una asesoría constantemente que maneje un proyecto que le evite riesgos innecesarios y optimice su inversión para obtener mejores ganancias. Asimismo durante este periodo es muy importante realizar todas las observaciones posibles y obtener el máximo de información posible acerca de cómo se encuentra la rentabilidad de ese lugar para contar con mayores armas para el convencimiento del cliente. Toda la información será recabada, basándose en un formato (Anexo 3) que nos dé datos tanto del perfil del cliente como datos productivos manejables en el programa de cómputo del bufete para obtener rentabilidad, deberán de ser manejados ciertos datos en presencia del cliente por medio de una computadora portátil (lap-top), para dar al cliente una imagen de vanguardismo que se busca lograr. Durante este periodo además se estará manejando publicidad con información técnica sobre producción ovina, para lograr un posicionamiento del bufete en los clientes, de conocimiento sobre la especie ovina.

Una vez convencido el cliente de las ventajas que nuestro servicio puede ofrecerle, se procederá a la realización del proyecto. Para la realización de éste, se empleará adecuadamente la información recabada y en caso de ser necesario se le solicitará al cliente mayor información. Con ésta se elaborará un pre-proyecto el cual será mostrado al cliente y discutido con el mismo, a fin de que participe activamente en la elaboración del mismo, hay que hacer hincapié en la importancia económica que nos puede dar el conocer fuerzas y debilidades de la explotación, con el fin de que el cliente nos las diga y así tengamos un estudio lo más cercano a la realidad. Con todo esto se busca que el cliente se sienta realmente parte del proyecto, represente un reto para él y con esto se proporcionen las condiciones adecuadas para que el proceso productivo se lleve óptimamente.

En el segundo caso en el que el servicio se contrata ya directamente para realizar el estudio de rentabilidad, existen nuevamente dos posibilidades que son que la explotación ya este montada o que se desee iniciar alguna. En ambos casos es muy importante conocer cuales son los intereses del

cliente, el porque eligió a la especie ovina, cuáles son su preferencias y que productos desea obtener. Ya que en esto se basará la elaboración del proyecto.

Si ya se cuenta con una explotación se deberán de realizar varias visitas en las que se pueda recabar la información necesaria para la elaboración del proyecto, una de estas visita deberá, de ser posible, sorpresiva y de todo el dia para observar cual es el manejo que se lleva a cabo en la explotación. Es muy importante en este caso y en todos no realizar entrevistas solo con los dueños sino también con los empleados, ya que estos generalmente nos pueden proporcionar información muy valiosa, se procederá de aquí en adelante como en el primer caso.

Si se desea iniciar algún negocio, se debe de realizar un minucioso y detallado estudio de todo con lo que se cuenta, hacia donde se quiere llegar, el capital que se desea invertir y se procede como en el primer caso.

En todos los casos deberá de acordarse el número de visitas que la explotación requiere y deberá de quedar claro para ambas partes cuales son las funciones que cada una desempeñará. En muchos de los casos probablemente se requiera de dar capacitación a los empleados del lugar, esto se deberá realizar en una visita programada. Es muy importante no perder de vista este punto, ya que puede ser de vital importancia para el buen desempeño del proyecto. Una vez que todo queda claro se lleva a la practica el proyecto.

Se deberán realizar evaluaciones periódicas, preferentemente mensuales, para ir verificando en nuestro ábaco pecuario si están siendo cumplidos los objetivos ya establecidos. Es necesario hacer un análisis objetivo. En caso de ser necesario se harán los ajustes que el proyecto requiera. No hay que olvidar que durante todo el proceso el cliente debe de formar parte activa. Debe de existir siempre un avance continuo. Una vez logrados los objetivos base se seguirá buscando la superación, por ejemplo con el uso de los programas alternativos de desarrollo. Estos se irán desarrollando conforme se vean posibilidades de aplicación con algunos clientes.

Se desarrollarán cursos que satisfagan las necesidades de conocimiento de nuestros clientes por lo que serán los primeros en ser considerados en la realización de éstos y posteriormente si se detecta una necesidad generalizada en el resto de los productores de ovinos será cubierta. El costo de los cursos será para nuestros clientes especial, y este representará solo una cuota de recuperación. Los cursos deberán de desarrollarse en un ambiente agradable y deberán de contener anexos culturales y motivacionales. Para el desarrollo de los mismos se buscarán patrocinadores, ya que estos además de ofrecer un beneficio económico generalmente propician un ambiente más atractivo al cliente.

En el momento en el que se logre llevar una explotación ovina con las características del proceso productivo deseado se podrá considerar como un rancho demostrativo. Por lo que se solicitará al dueño permita que en éste se realicen visitas de otros productores (clientes potenciales). Con esto se espera que el productor se convenza de contratar nuestros servicios de asesoría.

Se emplearán también como medio de promoción testimoniales, éstos se obtendrán de clientes satisfechos y que estén dispuestos a platicar con otros productores acerca de los servicios que han obtenido del bufete.

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

1999

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
SALDO BANCOS	38,000.0	130.0	2,190.0	1,550.0	5,510.0	7,570.0	12,600.0	19,750.0	22,180.0	26,850.0	37,370.0	43,660.0
MAS												
INGRESOS												
COBRANZA	5,500.0	6,700.0	3,700.0	10,700.0	6,700.0	10,000.0	13,800.0	9,000.0	9,600.0	16,100.0	11,400.0	11,900.0
CREDITOS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
SUMA DE INGRESOS	5,500.0	6,700.0	3,700.0	10,700.0	6,700.0	10,000.0	13,800.0	9,000.0	9,600.0	16,100.0	11,400.0	11,900.0
SUMA BANCOS E	43,500.0	6,830.0	5,890.0	12,250.0	12,210.0	17,570.0	26,400.0	28,750.0	31,780.0	42,950.0	48,770.0	55,560.0
INGRESOS												
MENOS												
EGRESOS												
GASTOS	5,670.0	3,970.0	3,970.0	5,670.0	3,970.0	3,970.0	3,970.0	5,670.0	3,970.0	3,970.0	3,970.0	5,970.0
COSTOS	550.0	670.0	370.0	1,070.0	670.0	1,000.0	1,380.0	900.0	960.0	1,610.0	1,140.0	1,190.0
INVERSIONES	37,150.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1,300.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
SUMA DE EGRESOS	43,370.0	4,640.0	4,340.0	6,740.0	4,640.0	4,970.0	6,650.0	6,570.0	4,930.0	5,580.0	5,110.0	7,160.0
IGUAL												
SALDO	130.0	2,190.0	1,550.0	5,510.0	7,570.0	12,600.0	19,750.0	22,180.0	26,850.0	37,370.0	43,660.0	48,400.0

PRESUPUESTO DE COSTOS

PRODUCTO SERVICIO	Costo	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		1er.SEMESTRE	
	unidad.														
Descripcion	Pesos.	U	Costo	U	Costo	U	Costo	U	Costo	U	Costo	U	Costo	U	Costo
Proyecto	\$ 5,000.00	1	500	1	500	0	0	1	500	0	0	1	500	4	2000
Visita de asesoría	\$ 500.00	1	50	2	100	5	250	8	400	10	500	10	500	36	1800
Por animal al mes(abasto)	\$ 2.00	0	0	100	20	350	70	350	70	350	70	400	80	1550	310
Por animal al mes(ple cría)	\$ 10.00	0	0	50	50	50	50	100	100	100	100	100	100	400	400
TOTAL			550		670		370		1070		670		1180		4510

PRODUCTO SERVICIO	Costo	JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		2er.SEMESTRE	
	unidad.														
Descripcion	Pesos.	U	Costo	U	Costo	U	Costo	U	Costo	U	Costo	U	Costo	U	Costo
Proyecto	\$ 5,000.00	1	500	0	0	0	0	1	500	0	0	0	0	2	1000
Visita de asesoría	\$ 500.00	12	600	12	600	13	650	14	700	14	700	15	750	80	4000
Por animal al mes(abasto)	\$ 2.00	400	80	500	100	550	110	550	110	700	140	700	140	3400	680
Por animal al mes(ple cría)	\$ 10.00	200	200	200	200	200	200	300	300	300	300	300	300	1500	1500
TOTAL			1380		900		960		1610		1140		1190		7180

PRESUPUESTO GASTOS DE ADMINISTRACION

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL.
HONORARIOS	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	24000
RENTA/LOC	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000
TELEFONO/CEL	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9600
LUZ	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800
LICENCIAS	700	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	700
PAPELERIA	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
PUBLICIDAD	1000			1700				1700				2000	6400
TOTAL	5670	3970	3970	5670	3970	3970	3970	5670	3970	3970	3970	5970	54740

PRESUPUESTO DE VENTAS

PRODUCTO SERVICIO	Precio unidad.	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		1er.SEMESTRE	
		U	Valor	U	Valor	U	Valor	U	Valor	U	Valor	U	Valor	U	Valor
Proyecto	\$ 5,000.00	1	5000.00	1	5000.00	0	0.00	1	5000.00	0	0.00	1	5000.00	4	20000.00
Visita de asesoría	\$ 500.00	1	500.00	2	1000.00	5	2500.00	8	4000.00	10	5000.00	10	5000.00	36	18000.00
Por animal al mes(abasto)	\$ 2.00	0	0.00	100	200.00	350	700.00	350	700.00	350	700.00	400	0.00	1550	2300.00
Por animal al mes(pie cría)	\$ 10.00	0	0.00	50	500.00	50	500.00	100	1000.00	100	1000.00	100	0.00	400	3000.00
TOTAL			5500.00		6700.00		3700.00		10700.00		6700.00		10000.00		43300.00

PRODUCTO SERVICIO	Precio unidad.	JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		2er.SEMESTRE	
		U	Valor	U	Valor	U	Valor	U	Valor	U	Valor	U	Valor	U	Valor
Proyecto	\$ 5,000.00	1	5000.00	0	0.00	0	0.00	1	5000.00	0	0.00	0	0.00	2	10000.00
Visita de asesoría	\$ 500.00	12	6000.00	12	6000.00	13	6500.00	14	7000.00	14	7000.00	15	7500.00	80	40000.00
Por animal al mes(abasto)	\$ 2.00	400	800.00	500	1000.00	550	1100.00	550	1100.00	700	1400.00	700	1400.00	3400	6800.00
Por animal al mes(pie cría)	\$ 10.00	200	2000.00	200	2000.00	200	2000.00	300	3000.00	300	3000.00	300	3000.00	1500	15000.00
TOTAL			13800.00		9000.00		9600.00		16100.00		11400.00		11900.00		71800.00

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 1999

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SERVICIOS	5500.00	6700.00	3700.00	10700.00	6700.00	10000.00	13800.00	9000.00	9600.00	16100.00	11400.00	11900.00	115100.00
MENOS													
COSTO DE SERVICIOS	550	670	370	1070	670	1000	1380	900	960	1610	1140	1190	11510.00
													0.00
IGUAL													
RESULTADO BRUTO	4950.00	6030.00	3330.00	9630.00	6030.00	9000.00	12420.00	8100.00	8640.00	14490.00	10260.00	10710.00	103590.00
% SOBRE VENTAS	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1080.00
													0.00
MENOS													
GASTOS DE ADMON.	5670	3970	3970	5670	3970	3970	3970	5670	3970	3970	3970	5970	54740.00
													0.00
IGUAL													
RESULTADO OPERACIÓN	-170.00	2730.00	-270.00	5030.00	2730.00	6030.00	9830.00	3330.00	5630.00	12130.00	7430.00	5930.00	60360.00
UTILIDAD ACUMULADA	-170.00	2560.00	2460.00	4760.00	7760.00	8760.00	15860.00	13160.00	8960.00	17760.00	19560.00	13360.00	114790.00
% SOBRE VENTA	103.09091	59.253731	107.297297	52.990654	59.25373	39.7	28.7681159	63	41.354167	24.658385	34.8245614	50.1680672	664.36

CONCLUSIONES

El establecimiento del bufete resultó ser un negocio económicamente redituable en el que se comienzan a percibir utilidades desde el segundo mes.

Este es un negocio viable, ya que se cuenta con el capital y las condiciones necesarias para iniciar.

Se obtuvo un resultado de operación del 47.1 % sobre la venta, lo que representa una utilidad acumulada antes de impuestos de \$48,750.0 al primer año de ejercicio. Con dicha utilidad es posible recuperar la inversión.

Las utilidades obtenidas van asenso, por lo que se espera se mantenga este comportamiento en los años subsecuentes.

Es muy importante no olvidar que lo que se ofrece en este bufete es un servicio por lo que será de suma importancia que todo el personal que forme parte del mismo este perfectamente capacitado para lograr proporcionar uniformidad en el servicio.

BIBLIOGRAFIA

- 1) Kotler, P., Armstrong, G. (1996). *Mercadotecnia. Sexta edición. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México.*
- 2) Torres, H.G. (1998). *Situación actual de los recursos genéticos ovinos en México. Memorias del tercer foro de análisis de los recursos genéticos. SACAR. México.*
- 3) Casas, P.V.M. (1989). *Ovinocultura en México. Estrategias para su desarrollo. Memoria del segundo congreso nacional de producción ovina. AMTEO. San Luis Potosí. S.L.P.*
- 4) Barrucos, J.M. (1977). *Algunos aspectos sobre la cría del borrego Tabasco. Resúmenes de la XIV reunión anual (sección trópico) del Instituto Nacional de Investigaciones Pecuarias. México, D.F.*
- 5) De Lucas, T.J. y S.I. Arbiza A. (1996). *Razas de ovinos. Editores Mexicanos Unidos, S.A. México, D.F.*
- 6) González, R.A. (1997). *Reproducción en ovinos de pelo en el trópico mexicano. Memoria del IX Congreso Nacional de Producción Ovina. AMTEO. Querétaro. Qro.*
- 7) Cuéllar, O.J.A. (1996). *La producción ovina mexicana en la actualidad. AGRO Servicios No.7.*
- 8) Sánchez del Real, C. (1998). *Situación y perspectivas de la ovinocultura nacional. Memoria de Bases de la cría ovina IV. AMTEO. Tlaxcala. Tlax.*
- 9) Cruz, L.I. (1998). *El despacho como una estrategia de marketing.*

ANEXOS

POBLACION DE GANADO OVINO 1985 - 1994
(CABEZAS)

ESTADO	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992*	1993*	1994*
Aguascalientes	30,855	32,876	34,168	28,806	29,316	29,231	27,744	21,170	21,170	21,600
Baja California	89,701	0	0	0	0	0	0	650	650	2,204
B. Calif. Sur	212	9,860	10,254	6,489	6,686	5,570	4,545	14,520	14,620	17,805
Campeche	9,157	14,916	15,571	9,608	9,778	9,760	8,352	15,500	15,500	21,725
Coahuila	40,848	136,644	162,176	129,442	131,733	131,362	122,439	109,345	109,345	128,542
Colima	1,666	5,585	5,808	13,943	14,190	14,148	19,036	35,133	35,133	30,000
Chiapas	386,688	312,868	326,347	376,855	383,624	382,417	403,684	303,615	303,615	343,469
Chihuahua	209,460	105,872	110,098	106,664	108,552	108,238	107,625	75,800	75,800	76,074
D.F.	61,833	31,200	32,445	55,602	56,583	56,422	67,850	44,000	44,000	17,700
Durango	268,831	165,732	152,270	146,663	149,258	148,827	147,697	33,532	33,532	117,416
Guanajuato	264,205	208,140	216,449	214,349	218,142	217,612	217,667	239,500	239,600	261,660
Guerrero	127,830	39,660	41,139	41,210	41,939	41,818	42,047	49,152	49,152	50,679
Hidalgo	676,105	627,893	662,957	624,379	635,427	633,693	627,267	736,674	736,674	753,074
Jalisco	224,893	146,200	152,036	53,119	54,259	53,993	38,151	54,643	54,643	101,733
México	816,766	863,236	897,695	803,238	817,452	815,092	789,283	703,367	703,377	732,246
Michoacán	264,604	193,484	201,207	217,574	221,424	220,786	227,727	200,811	200,811	197,419
Morelos	16,085	26,829	27,000	32,052	32,619	32,525	34,231	36,168	36,168	36,515
Nayarit	7,137	6,610	6,874	8,828	8,984	8,958	9,785	8,246	8,246	1,705
Nuevo León	221,783	76,862	79,410	103,973	105,812	105,506	115,987	69,660	69,660	75,060
Oaxaca	532,894	454,310	472,445	477,641	486,093	484,689	488,840	485,724	485,724	495,495
Puebla	476,881	343,957	357,687	388,261	395,122	393,981	406,880	364,000	364,000	372,796
Querétaro	94,033	90,826	94,454	89,754	91,343	91,079	89,981	19,654	19,654	85,000
Quintana Roo	1,061	12,555	13,066	4,821	4,907	4,893	3,528	20,340	20,340	19,987
San Luis Potosí	474,714	716,976	745,596	773,249	786,932	784,660	798,131	810,052	810,052	727,557
Sinaloa	72,174	22,672	23,577	24,057	24,482	24,412	24,697	47,405	47,405	87,272
Sonora	53,083	5,962	6,200	32,034	32,601	32,507	56,473	22,576	22,578	31,360
Tabasco	58,768	39,169	40,733	40,304	41,018	40,899	40,954	67,340	67,340	60,713
Tamaulipas	169,333	105,210	109,410	54,401	55,364	55,293	43,947	105,818	105,818	115,530
Tlaxcala	289,228	119,447	124,215	130,917	133,233	132,849	135,856	131,072	131,072	157,300
Veracruz	326,694	412,150	428,602	382,531	389,300	388,175	375,565	399,000	399,000	401,000
Yucatán	22,321	35,897	37,330	29,674	30,199	30,112	28,031	39,210	39,210	43,700
Zacatecas	772,595	335,537	348,931	361,558	367,956	366,893	373,084	361,432	361,432	343,516
TOTAL NAC.	7,373,227	5,598,527	5,926,000	5,760,986	5,862,931	5,846,000	5,877,185	5,705,111	5,705,121	5,908,152

ENTIDAD	1993	1994	1995	1996
AGUASCALIENTES	21,382	21,600	22,100	22,100
BAJA CALIFORNIA	2,204	2,389	2,389	1,923
B.CALIF. SUR	17,805	23,505	23,831	24,857
CAMPECHE	12,730	20,504	22,746	31,599
COAHUILA	107,499	110,658	123,883	122,886
COLIMA	31,850	30,900	30,000	27,197
CHIAPAS	342,835	342,835	343,469	326,350
CHIHUAHUA	66,557	76,874	69,656	59,894
D.F.	17,700	16,700	16,309	16,412
DURANGO	127,016	117,425	99,966	99,296
GUANAJUATO	236,880	236,880	246,767	234,207
GUERRERO	49,910	50,679	51,236	51,800
HIDALGO	748,716	753,074	762,782	746,570
JALISCO	98,712	101,133	100,543	95,516
MEXICO	718,560	738,104	749,170	761,950
MICHOACAN	200,895	203,906	203,921	204,553
MORELOS	37,072	36,616	16,416	15,124
NAYARIT	16,134	17,051	18,761	20,145
NUEVO LEÓN	75,000	116,131	72,202	72,062
OAXACA	495,495	497,972	500,462	502,463
PUEBLA	817,846	830,114	842,566	850,992
QUERETARO	86,799	84,195	81,591	81,591
QUINTANA ROO	23,000	25,300	25,300	25,300
SAN LUIS POTOSÍ	811,936	727,557	730,851	664,948
SINALOA	97,405	98,200	50,249	55,051
SONORA	18,600	16,927	14,765	33,951
TABASCO	51,367	50,713	50,954	49,015
TAMAULIPAS	112,160	115,630	120,392	120,541
TLAXCALA	134,796	203,556	191,932	145,387
VERACRUZ	399,000	401,000	335,000	347,090
YUCATAN	42,200	45,700	45,392	35,241
ZACATECAS	345,765	343,516	229,661	337,281

TOTAL NACIONAL	6,365,826	6,457,245	6,194,762	6,183,292
----------------	-----------	-----------	-----------	-----------

COMARCA LAGUNERA	n.d.	970	869	1087
LAGUNA DE COAHUILA	n.d.	0	115	136
LAGUNA DE DURANGO	n.d.	970	754	251
COAHUILA	107,499	110,658	123,768	122,750
DURANGO	127,016	116,456	99,212	98,345

INVENTARIO Y PRODUCCION

AÑO	INVENTARIO (miles/cabezas)	PRODUCCION CARNE (ton.)	PRODUCCION LANA (ton)	VARIACION (%)		
1989	5,863	24,777	5,526	-0.3	-0.3	-18.3
1990	5,846	24,695	4,517	+0.5	+6.3	+14.4
1991	5,877	26,262	5,168	-2.9	+6.1	-9.5
1992	5,705	27,872	4,675	-	+2.9	+6.1
1993	6,333	28,672	4,961	+3.6	+5.6	-19.4
1994	6,308	30,274	3,997	+6.3	-1.3	-6.3
1995	6,189	29,887	3,744			
1996		28,085				
1997		30,000				

PRODUCCION - CONSUMO

AÑO	PRODUCCION (ton)	IMPORTACIONES			C.N.A. (ton)	DISPONIBILIDAD PER CAPITA (LG)
		CABEZAS (miles)	CARNE (ton)	TOTAL (ton)		
1989	24,777	357.5	8,402.4	16,624.9	41,402.0	0.510
1990	24,695	453.0	9,850.5	20,260.5	44,964.5	0.564
1991	26,262	912.0	13,235.5	34,228.2	60,490.2	0.745
1992	27,872	903.7	17,307.1	38,092.2	65,964.2	0.770
1993	28,672	803.9	20,783.7	39,296.4	67,968.4	0.794
1994	30,274	768.3	23,791.0	41,461.9	71,735.9	0.838
1995	29,887	247.4	15,182.5	20,872.7	50,759.7	0.557
1996	28,095	305.0				0.54

PARTICIPACION DE LA PRODUCCION NACIONAL EN EL CONSUMO

<i>AÑO</i>	<i>NACIONAL</i>	<i>IMPORTACION</i>
<i>1989</i>	<i>60</i>	<i>40</i>
<i>1990</i>	<i>55</i>	<i>45</i>
<i>1991</i>	<i>43</i>	<i>57</i>
<i>1992</i>	<i>42</i>	<i>58</i>
<i>1993</i>	<i>42</i>	<i>58</i>
<i>1994</i>	<i>42</i>	<i>58</i>
<i>1995</i>	<i>59</i>	<i>41</i>
<i>1996</i>		

FUENTE : D.G.I.A.F.

SECOFI

D.G.D.P.

P.N.A.F.A.

POBLACION :

81,140,922 (1989-1991)

85,627,971 (1992-1994)

91,120,400 (1995-1996)

ALGUNOS DATOS REPRODUCTIVOS DE LOS OVINOS

Duración promedio de la estación de cría del primero al último celo en ovejas de varias razas.

RAZA	PROMEDIO (días)	1.º CELLO	ÚLTIMO CELLO
Rambouillet a	210 ± 46	1 Julio	26 Enero
Criolla a	206 ± 53	11 Julio	16 Febrero
Romney Marsh a	148 ± 37	6 Agosto	2 Enero
Corriedale a	132 ± 27	8 Agosto	19 Diciembre
Suffolk a	124 ± 44	14 Septiembre	21 Enero
Pelibuey b	240	Mayo	Diciembre

a: altiplano, b: trópico. Fuente Torres y Sánchez (1992).

Promedios de características reproductivas en ovejas puras y cruzadas de varias razas

RAZA	FERTILIDAD (%)	PROLIFICIDAD (n)	EDAD (días) Del parto al parto	INTERVALO (días) Entre partos
Rambouillet	81	112	210	282
Suffolk	86	118	124	260
Corriedale	84	102	132	--
Lincoln	84	108	--	--
Columbia	83	111	--	--
Pelibuey	79 - 100	107 - 169	245	195 - 294
Panza Negra	81	152 - 232	180	213 - 270
Suff x Pel	--	149	--	241
Dor x Pel	--	140	--	226
Pel x P. Negra	--	--	395	--
P. Negra x Pel	--	--	398	--

Fuente : Torres y Sánchez (1992), b) Young et al. (1996), González Reyna (1997).

Promedios de características de libido en machos.

RAZAS	TIEMPO DE RECUB. (%)	TIEMPO DE RECUB. (seg)	NÚMERO DE SERVICIOS	MONEDA DE VALORACIÓN
Suffolk	219	400	6.3	4.2
Romney Marsh	201	387	6.4	4.6
Rambouillet	183	386	5.7	4.3
Criollo	233	454	5.2	4.3
Pelibuey	175	404	5.2	4.8
Epoca 1	244	418	6.2	4.6
Epoca 2	176	403	5.7	4.3
Epoca 3	172	372	7.2	4.3
Epoca 4	218	432	6.5	4.6

Fuente: Torres y Sánchez (1992).

Promedios de peso al nacimiento (PN), peso al destete (PD) y ganancia diaria de peso predestete (GDP) en corderos de razas puras y cruzados.

Raza	PN (kg)	PD (kg)	GDP (g)
Criollo	3.2	-	-
Rambouillet	3.6	18.1	0.116
Corriedale	3.7	15.2	-
Suffolk	4.1	21.7	0.139
Lincoln	4.2	22.4	0.199
Pelibuey	2.6	16.1	-
Panza Negra	2.7	14.0	-
Hamp x Ramb	4.4	20.7	0.138
Suff x Ramb	4.1	19.6	0.129
Dor x Pel	3.3	16.4	0.156
Suff x Pel	3.4	16.8	0.155
Pel x P. Negra	2.8	11.7	0.093
P. Negra x Pel	2.4	13.2	0.097

Fuente: Torres y Sánchez (1992), Young et al. (1996), González Reyna (1997).

Promedios de ganancia diaria de peso (GDP) postdestete y peso final (PF) en corderos cruzados de varias razas.

Raza	GDP (kg)	PF (kg)
Suff x Ramb	0.056	28.8 (90 días)
Suff x Ramb	-	37.5 (150 días)
Hamp x Ramb	0.065	28.5 (90 días)
Hamp x Ramb	-	33.3 (150 días)
Dor x Pel	0.104	22.0 (180 días)
Suff x Pel	0.109	23.1 (180 días)

Fuente : Torres y Sánchez (1992).

Promedios de características de la canal.

Característica	Suff	Ramb	Hamp	RM	Pel	Dor	PN
Peso sacrif. (kg)	37.5	33.3	-	-	30.7	36.1	14.3
Rend. Canal (%)	49.9	48.1	48.9	51.0	51.0	53.4	47.9
Grasa riñón (g)	838	784	1000	-	-	-	-
Sup. Chuleta (cm ²)	11.0	10.8	9.4	-	-	-	-
Peso pierna (kg)	2.6	2.5	2.4	-	-	-	2.0
Carne magra (%)	60.8	59.8	-	61.0	58.0	-	61.4
Grasa total (%)	19.6	20.3	-	14.0	14.0	-	20.9
Hueso Total (%)	16.7	17.3	-	19.0	19.0	-	17.5

Fuente : Torres y Sánchez (1992), Young et al. (1996)

S: Suffolk, R: Rambouillet, H: Hampshire, RM: Romney Marsh, P: Pelibuey, D: Dorset, PN: Panza Negra.

ENCUESTA INICIAL
(PERFIL DEL CLIENTE)

Rancho _____ Domicilio _____ Teléfono _____

Propietario _____ Domicilio _____ Teléfono _____

Edad _____ Ocupación _____ Edo. civil _____ Estudios _____

1. - *Porque seleccionó a la especie ovina?*
2. - *Que productos vende o desea vender?*
3. - *Que sistema de producción maneja o podría manejar?*
4. - *Cuanto desea invertir o ha invertido?*
5. - *Que perspectivas tiene usted de su explotación?*
6. - *Porque considera usted que el borrego "es negocio"?*
7. - *Que ventajas tiene a diferencia de los demás productores?*
8. - *Que problemas, desventajas o limitantes percibe usted en su caso particular?*
- 9.- *Que tipo de animales le gusta más?*
- 10.- *Cual es el propósito personal de tener borregos?*

ENCUESTA PARA UNA EXPLOTACION YA ESTABLECIDA
(SITUACION ACTUAL DEL PRODUCTOR)

Rancho _____ Domicilio _____ Teléfono _____

Propietario _____ Domicilio _____ Teléfono _____
Edad _____ Ocupación _____ Edo. civil _____ Estudios _____

1. - *Cómo esta conformado su rebaño?*

No. vientres _____ Edad promedio _____ Raza _____

No. sementales _____ Edad promedio _____ Raza _____

No. corderos lactantes _____

No. corderos de engorda _____

2. - *Que tipo de instalaciones tiene?*

3. - *Utiliza registros de producción?*

4.- *Conoce usted los siguientes datos:*

Prolificidad (%) = (No. Corderos nacidos viables / No. total de ovejas paridas) x 100

Fertilidad (%) = (No. Ovejas gestantes / No. total de ovejas puestas en cubrición) x 100

Fecundidad (%) = (No. Corderos nacidos / No. total de ovejas puestas en cubrición) x 100

Tasa de abortos (%) = (No. Ovejas abortadas / no. ovejas gestantes) x 100

Productividad (%) = (No. Corderos producidos/ No. total de ovejas puestas en cubrición) x 100

Productividad anual = No. corderos producidos en un año / No. total de ovejas del rebaño

Productividad ponderal = Kg vendidos de cordero / No. total de ovejas del rebaño

RANCHO _____

PERIODO _____

HOJA DE COSTO ESTÁNDAR DE UN BORREGO PARA PRODUCCIÓN DE CORDEROS PARA ABASTO				
Prolificidad				
Partos por año				
Años de vida productiva				
% de Mortalidad				
No. de corderos/vida productiva(vp)				
Valor inicial (\$)	Costo	No.corderos/vp	Costo/año/oveja	
Alimento pastoreo	Pastor/mes(\$)	No. borregas	Meses al año	Costo/año
Alimento suplementación/seca	Días	A.mantenimiento(\$/kg)	Consumo/día(kg)	Costo/seca
Suplementación mineral	Cons./día/Kg	Días	\$/kg	Costo/miner
Alimento s./gestación-lactancia	Días	A.gest-lact (\$/kg)	Consumo/día(kg)	Costo/gest-lact
Total alimento				
Medicina preventiva	V./one shot(\$)	Desparasitación 3/año(\$)	V./Clostridios(\$)	Costo/MP
Identificación	Arete (\$)	Tatuaje (\$)	Años/dura	Costo/ident
Trasquila	Trasquila (\$)	No. trasquilas/año	Costo/trasq	
Valor de reposición (\$)	Venta (\$)	No.corderos/vp	Rep./año/oveja	
Otros				Costo/otros
Costo total borrego al año				

RANCHO _____

PERIODO _____

HOJA DE COSTOS ESTÁNDAR DE UN SEMENAL PARA PRODUCCIÓN DE CORDEROS PARA ABASTO						
No. hembras/macho						
No. crías/hembra/año						
Años/(vp)						
No. total crías/macho (vp)						
Valor inicial (\$)	Costo	No.corderos/vp	Costo/año/oveja			
Alimento	Peso/anim	Consumo	Días	\$/kg	Crías/año	Costo/alim
Suplementación mineral	Cons./día/kg	Días	\$/kg	Costo/miner		
Medicina preventiva	V./one shot(\$)	Desparasitación 3/año	V.Clostridios(\$)	Costo/MP		
Identificación	Arete (\$)	Tatuaje (\$)	Años/dura	Costo/ident		
Trasquila	Trasquila (\$)	No. Trasquilas/año	Costo/trasq			
Otros				Costo/otros		
Valor de reposición(\$)	\$ Venta/kg	\$/venta	No.corderos/vp	Val/rep/(\$)		
Costo total/bonegriano						

RANCHO _____

PERIODO _____

HOJA DE COSTO ESTANDAR DE UN CORDERO DE 20 KG PARA ABASTO					
Alimentación Creep feeding	Consumo/día(kg)	No. días	\$/kg	Costo/Cf	
Costo de la borrega					
Costo de el semental					
Medicina preventiva	Mu-se		Costo/mp		
Otros			Costo/otros		
Costo total cordero					

RANCHO _____

PERIODO _____

HOJA DE COSTO ESTANDAR DE EMBARRA DE CORDEROS					
Valor inicial (\$)	Costo				
Alimento	Peso/anim	Consumo	Días	\$/kg	Costo/alim
Suplementación mineral	Cons./día/kg	Días	\$/kg	Costo/miner	
Medicina preventiva	V./one shot(\$)	Desparasitación	V.Clostridios(\$)	Costo/MP	
Identificación	Arete (\$)	Tatuaje (\$)	Costo/ident		
Trasquila	Trasquila (\$)				
Otros				Costo/otros	
Costo total/cordero de emborra					

PRESUPUESTO DE INVERSIONES

RANCHO _____

No. HOJA _____

DESCRIPCION DE LA INVERSION	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
SUB-TOTAL												
I.V.A. 15 %												
TOTAL												

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

RANCHO _____

No. HOJA _____

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
SALDO BANCOS												
MAS												
INGRESOS												
COBRANZA												
CREDITOS												
SUMA DE INGRESOS												
SUMA BANCOS E												
INGRESOS												
MENOS												
EGRESOS												
GASTOS												
COSTOS												
INVERSIONES												
SUMA DE EGRESOS												
IGUAL												
SALDO												

PRESUPUESTO GASTOS DE ADMINISTRACION

RANCHO _____

No. HOJA _____

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL.
TOTAL													

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

RANCHO _____

No. HOJA _____

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SERVICIOS													
MENOS													
COSTO DE SERVICIOS													
IGUAL													
RESULTADO BRUTO													
% SOBRE VENTAS													
MENOS													
GASTOS DE ADMON.													
IGUAL													
RESULTADO OPERACIÓN													
UTILIDAD ACUMULADA													
% SOBRE VENTA													

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**