



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURA Y ADMINISTRACION

PLAN DE MERCADOTECNIA: EL CASO HERMANOS VILCHIS CARNICERIA Y
TOCINERIA

DISENO DE UN SISTEMA O PROYECTO PARA UNA ORGANIZACION

SERGIO HERNANDEZ CERVANTES



MEXICO, D.F.

2012



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURA Y ADMINISTRACION

PLAN DE MERCADOTECNIA: EL CASO HERMANOS VILCHIS CARNICERIA Y
TOCINERIA

DISENO DE UN SISTEMA O PROYECTO PARA UNA ORGANIZACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

SERGIO HERNANDEZ CERVANTES

ASESOR:

MTRO: ROMEO VITE LOPEZ



MEXICO, D.F.

2012

DEDICATORIA.

Este proyecto quiero dedicarlo a mi Dios en quien me he apoyado a lo largo de mi vida para poder seguir adelante en los momentos en los que necesito de mayor consuelo. He podido recibir sin duda respuesta a mis suplicas porque no me ha dejado solo en los hechos que han marcado mi vida.

Quiero dedicar este trabajo a mis padres, dos figuras entrañables que se encontraron un día y formaron su propia familia esperando en un futuro sentirse orgullosos de sus esfuerzos. Finalmente, después de mucho tiempo les presento este proyecto cuyo empuje y apoyo rinde sus frutos.

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a Dios por permitirme lograr terminar este proyecto que va a impulsar una nueva etapa en mi carrera profesional, va a permitirme estar catalogado como un profesionalista y asumir esta bella responsabilidad de vivir como un licenciado reconocido.

Estoy muy agradecido con la vida la cual me ha llevado a vivir este momento en el que estoy delimitando una etapa académica. Para poder dar comienzo a otra etapa como profesionalista.

Quiero agradecer a mis padres por permitirme estar aquí, por sus consejos, por su dedicación a mí, por la educación que me ofrecieron, por sus llamadas de atención, por su impulso, por los recursos económicos que utilizaron para poder darme una formación académica, por ayudarme a levantarme en mis momentos difíciles, por amarme como me aman, por exigirme tanto porque saben de la capacidad que tengo para las cosas que se presentan, por estar conmigo a lo largo de mi vida. Gracias mamá, gracias papá, gracias por todo.

También quiero reconocer mi agradecimiento a Oscar, a Marlyn, mis hermanos quienes han participado en la elaboración de este proyecto mediante los recursos para valerme y poder realizar este trabajo.

Quiero agradecer también a Mariana mi novia, quien me ha motivado también para que este proyecto de vida sea posible, quiero reconocer su preocupación porque yo pueda seguir adelante en mi vida, reconocer su dedicación, entrega y su corazón a mi. Gracias amor por estar aquí conmigo.

Reconozco también mi agradecimiento a Elvia quien se preocupó por darme buenos consejos para poder seguir con este proyecto, para que le pudiera dar fin. Sus consejos han sido de gran ayuda.

A mi tutor quien creyó en este proyecto y acepto brindar su tutela, tiempo para poder guiarme en el desarrollo de mi proyecto de titulación. Gracias Maestro Romeo.

Una persona a la que también considero un apoyo más es Elvia, una amiga que supo hacerme ver que las etapas que se presentan en la vida deben ser concluidas, que debemos colocar esa "cereza al pastel".

INDICE

1. CARNICERIA Y TOCINERIA HERMANOS VILCHIS	14
1.1. INTRODUCCION	14
1.2. PROBLEMÁTICA DEL NEGOCIO	17
1.3. OBJETIVO GENERAL	18
1.4. OBJETIVOS ESPECIFICOS	19
1.4.1. IMAGEN CORPORATIVA	19
1.4.2. MERCADOTECNIA	19
1.4.3. ADMINISTRACION	20
1.4.4. FINANZAS	21
1.4.5. LEGAL	21
1.4.6. OPERACIÓN	22
1.4.7. GUIA AL EMPLEADO	22
1.4.8. SOFTWARE	23
1.4.9. PRIMEROS AUXILIOS	24
1.5. CONCEPTOS GENERALES	24
1.6. MARCO TEORICO	24
1.6.1. CONCEPTO DE EMPRESA	24
1.6.1.1. PERCEPCIONES DE LA FUNCION SOCIAL DE LAS EMPRESAS	25
1.6.1.2. FINALIDADES ECONOMICAS Y SOCIALES DE LAS EMPRESAS	29
1.6.1.3. CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS	30
1.6.1.4. RECURSOS Y TRANSACCIONES CONTABLES DE LA EMPRESA	33
1.6.2. ABASTECIMIENTOS	34
1.6.2.1.IMPORTANCIA	36
1.6.2.2. APROVISIONAMIENTO	37
1.6.2.3. NECESIDADES	38
1.6.3. PRODUCCION	40
1.6.4. CAPITAL	42
1.6.4.1.CAPITAL DE TRABAJO	43
1.6.4.2. COSTO DE CAPITAL	44
1.6.5. MERCADOTECNIA	45
1.6.5.1. CONCEPTO DE MERCADOTECNIA	46

1.6.5.2. PREMISAS DEL CONCEPTO DE MERCADOTECNIA	46
1.6.5.3. OBJETIVO DE LA MERCADOTECNIA	47
1.6.5.4. IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA	48
1.6.5.5. CONCEPTO DE VENTAS	48
1.6.5.6. PREMISAS DEL CONCEPTO DE VENTAS	48
1.6.5.7. PROBLEMÁTICA DE LAS EMPRESAS MEXICANAS	49
1.6.5.8. RETOS A VENCER	49
1.6.5.9. FUNCIONES DE MERCADOTECNIA	50
1.6.5.9.1. INVESTIGACION DE MERCADO	50
1.6.5.9.2. PROMOCION	50
1.6.5.9.3. DECISIONES SOBRE PRODUCTO Y PRECIO	51
1.6.5.9.4. VENTA	51
1.6.5.9.5. DISTRIBUCION	51
1.6.5.9.6. POSVENTA	52
1.6.5.10. VARIABLES DE LA MERCADOTECNIA	52
1.6.5.10.1. VARIABLES NO CONTROLABLES	52
1.6.5.10.2. VARIABLES CONTROLABLES	53
1.6.5.11. MEZCLA DE LA MERCADOTECNIA	53
1.6.6. FINANZAS	53
1.6.6.1. CONCEPTO DE FINANZAS	54
1.6.7. GESTION DE EMPRESA	56
1.6.7.1. CONCEPTO DE GESTION DE EMPRESA	56
1.6.7.2. FUNCIONES PRINCIPALES	57
1.6.8. MANUALES ORGANIZACIONALES	58
1.6.8.1. ANTECEDENTES	58
1.6.8.2. DEFINICION	59
1.6.8.3. IMPORTANCIA	60
1.6.8.4. EL MANUAL COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN	61
1.6.8.5. FORTALEZAS Y LIMITACIONES DE LOS MANUALES	61
1.6.8.6. OBJETIVOS	62
1.6.8.7. PLANEACION Y ELABORACION DE MANUALES	63
1.6.8.8. CLASIFICACION	65

1.6.8.8.1. POR SU CONTENIDO	69
1.6.8.8.2. POR SU FUNCION ESPECIFICA	72
1.6.8.8.3. GENERAL	74
1.6.8.8.4. ESPECIFICO	74
1.6.8.9. MANUAL DE ORGANIZACIÓN	75
1.6.8.10. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	80
1.6.8.11. MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	82
1.6.8.12. MANUAL DE PERSONAL	86
1.6.8.13. MANUAL DE DEPARTAMENTO	87
1.6.8.14. MANUAL DE POLITICAS	88
1.6.8.15. MANUAL DE FUNCION ESPECIFICA	88
1.6.9. MODELO ORGANIZACIONAL	90
1.6.9.1. ESQUEMA ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN	90
2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	91
2.1. HISTORIA DEL CONSUMO DE LA CARNE	92
2.2. MITOS Y REALIDADES DEL CONSUMO DE LA CARNE	96
2.2.1. CARNE DE POLLO	96
2.2.2. CARNE DE RES	98
2.2.3. CARNE DE CERDO	101
2.2.4. CARNICOS PROCESADOS	104
2.2.5. PAPEL DE LA INCLUSION DE CARNES EN UNA DIETA SALUDABLE	106
2.2.6. FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE LAS BASES DE DATOS NUTRIMENTALES DE LA CARNE	107
2.2.7. LA ALIMENTACION ANIMAL MODERNA	107
2.2.8. LA GRASA NO ES PERJUDICIAL PARA LA SALUD	109
2.2.9. LOS QUE COMEN CARNE SON GORDOS	110
2.2.10. NO ES NECESARIO COMER CARNE	110
2.3. LA INDUSTRIA DE LA CARNICERIA EN MEXICO	111
2.3.1. IMPORTANCIA DEL SECTOR	112
2.3.2. SUBSECTOR PECUARIO	113
2.3.3. PROGRAMA DE ESTIMULOS A LA PRODUCTIVIDAD GANADERA (PROGAN)	122
2.3.4. PERSPECTIVAS DEL SUBSECTOR PECUARIO	123
2.3.4.1. PRODUCCION DE CARNE PARA EL GANADO BOVINO	125

2.3.4.2. PRODUCCION DE CERDO	130
2.3.4.3. PRODUCCION DE AVES (POLLO)	131
2.3.4.4. LECHE Y LACTEOS	136
2.3.4.5. EMBUTIDOS	141
2.3.4.6. PRODUCTOS CÁRNICOS CONGELADOS	146
2.3.4.7. POBLACION CAPRINA	146
2.3.5. PATRONES DE DEMANDA AGREGADA DEL SECTOR PECUARIO	147
2.3.6. ESTADISTICAS DE PRECIOS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA CARNE EN RASTROS MUNICIPALES DE LA CIUDAD DE MEXICO	149
2.3.7. FACTORES EN LA PRODUCCION DE GANADO EN MÉXICO	154
2.3.7.1. DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL	154
2.3.7.1.1. POBLACION	154
2.3.7.1.2. RAZAS	155
2.3.7.1.3. COMPOSICION DE LOS HATOS	155
2.3.7.1.4. ACTIVIDADES GANADERAS	156
2.3.7.1.5. SISTEMA DE PRODUCCION	157
2.3.7.2. FACTORES QUE LIMITAN LA PRODUCTIVIDAD DE BOVINOS EN EL TROPICO	158
2.3.7.2.1. MEDIO AMBIENTE	158
2.3.7.2.2. MANEJO Y ALIMENTACION	160
2.3.7.2.2.1. IDENTIFICACION	161
2.3.7.2.2.2. PROBLEMAS SANITARIOS	161
2.3.7.2.2.3. PROBLEMAS REPRODUCTIVOS	162
2.3.7.2.2.3.1. AVANCES EN EL CONTROL DE LA INFERTILIDAD DEL GANADO	163
2.3.7.2.2.4. PROBLEMAS DE ALIMENTACION	163
2.3.7.2.2.5. POTENCIAL GENETICO	164
2.3.7.3. POSIBILIDADES DE INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS BOVINOS EN EL TROPICO	165
2.3.7.3.1.1.1. ¿QUE PODEMOS HACER PARA MEJORAR ESTOS INDICADORES Y ALCANZAR MAYOR EFICIENCIA?	165
2.3.7.3.2. MAYOR POBLACION DE BOVINOS	170
2.3.7.3.3. MEJOR ALIMENTACION	171
2.3.7.3.4. MEJORAMIENTO REPRODUCTIVO	176
2.3.7.3.5. MEJOR CONTROL SANITARIO	180
2.3.7.3.6. MEJOR POTENCIAL GENERICO	180
2.3.7.3.7. SISTEMA DE PRODUCCION	181

2.3.7.4. ESTADO ACTUAL DEL SECTOR	181
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	197
3.1. IMAGEN CORPORATIVA	197
3.1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS	197
3.1.2. MISION	198
3.1.3. VISION	199
3.1.4. VALORES	199
3.1.5. COLORES	200
3.1.6. LOGOTIPO	201
3.1.7. SLOGAN	202
3.1.8. FORMATOS	202
3.1.9. TIPOGRAFIA	203
3.1.10. MOBILIARIO	204
3.1.11. DISEÑO URBANO	207
3.1.12. UNIFORME	209
3.1.13. ANEXOS	211
3.1.13.1. NOTA REMISION	211
3.1.13.2. FACTURA PROFORMA	212
3.1.13.3. MEMORANDO	213
3.1.13.4. CIRCULAR	214
3.1.13.5. SOBRES	215
3.2. MERCADOTECNIA	215
3.2.1. INTRODUCCION	215
3.2.2. OBJETIVOS	216
3.2.2.1. GENERALES	216
3.2.2.2. ESPECIFICOS	217
3.2.3. INVESTIGACION DE MERCADO	217
3.2.3.1. DEFINICION	217
3.2.3.2. OBJETIVOS DE INVESTIGACION DE MERCADOS	218
3.2.3.3. IMPORTANCIA	219
3.2.3.4. LIMITACIONES	219
3.2.3.5. NECESIDADES QUE SATISFACE LA INVESTIGACION DE MERCADOS	220

3.2.3.6. SISTEMA DE INFORMACION DE MERCADOTECNIA	221
3.2.3.7. PLANEACION Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION	221
3.2.3.8. USOS Y HABITOS	223
3.2.3.9. PRUEBAS DE PRODUCTO	224
3.2.3.10. PRUEBAS DE PUBLICIDAD	224
3.2.3.11. ESTUDIO DE SATISFACCION	227
3.2.4. PUBLICIDAD	228
3.2.4.1. CAMPAÑA PUBLICITARIA CARNICOS VILCHIS	229
3.2.4.2. CAMPAÑA PUBLICITARIA CARNE ROJA Y JUGOSA	233
3.2.5. PROMOCION	235
3.2.5.1. CAMPAÑA PUBLICITARIA PAKT-RES	235
3.2.5.2. CAMPAÑA PUBLICITARIA 2x ½	237
3.2.5.3. CAMPAÑA PUBLICITARIA ARMA LA TERNERA	239
3.2.5.4. CAMPAÑA PUBLICITARIA CARNE CON HUESO	241
3.3. ADMINISTRACION	243
3.3.1. INTRODUCCION	243
3.3.2. OBJETIVOS	243
3.3.2.1. GENERALES	243
3.3.2.2. ESPECIFICOS	244
3.3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	245
3.3.4. DESCRIPCION DE PUESTOS	246
3.3.5. PLAN DE CARRERA	252
3.3.5.1. FORMATO DE CURRICULO DEL EMPLEADO	252
3.3.5.2. EJEMPLO DE CURRICULUM VITAE	253
3.3.5.3. FORMATO DE CURRICULUM	255
3.3.5.4. MAPA DE CRECIMIENTO	257
3.3.5.5. CURSO DE INDUCCION	261
3.3.6. EVALUACION	261
3.3.6.1. PRUEBAS PSICOMETRICAS	262
3.3.7. CAPACITACION	264
3.3.7.1. FORMATO TERMINAL DE LA CAPACITACION	265
3.4. FINANZAS	267

3.4.1. INTRODUCCION	267
3.4.2. OBJETIVOS	268
3.4.2.1. GENERALES	268
3.4.2.2. ESPECIFICOS	268
3.4.3. BALANCE GENERAL	268
3.4.3.1. EJEMPLO	273
3.4.4. ESTADO DE RESULTADOS	274
3.4.4.1. EJEMPLO	279
3.4.4.2. ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA	280
3.4.5. FLUJO DE EFECTIVO	281
3.4.5.1. EJEMPLO	283
3.4.6. PUNTO DE EQUILIBRIO	283
3.4.6.1. EJEMPLO	285
3.4.6.2. PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA EMPRESA	287
3.4.7. ANEXOS	288
3.4.7.1. INFORMACION FINANCIERA DE LA EMPRESA	288
3.5. LEGAL	289
3.5.1. INTRODUCCION	289
3.5.2. OBJETIVOS	289
3.5.2.1. GENERALES	289
3.5.2.2. ESPECIFICOS	290
3.5.3. MARCO LEGAL	290
3.5.4. TRAMITES PARA DAR DE ALTA UNA EMPRESA	292
3.5.5. LA ESCRITURA CONSTITUTIVA	293
3.5.6. SOCIEDAD ANONIMA	294
3.5.7. TRAMITES OBLIGATORIOS	294
3.5.8. CONTRATO	295
3.5.9. FORMAS PARA LA ACREDITACION DEL INSTITUTO MEXICANO DE PROPIEDAD INDUSTRIAL	303
3.6. OPERACIÓN	303
3.6.1. INTRODUCCION	303
3.6.2. OBJETIVOS	303
3.6.2.1. GENERALES	303

3.6.2.2. ESPECIFICOS	304
3.6.3. PROCEDIMIENTOS	305
3.6.3.1. FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES	306
3.6.4. DISTRIBUCION DE LA PLANTA	317
3.6.4.1. HERRAMIENTAS Y EQUIPO DE TRABAJO	320
3.6.5. LOCALIZACION DE LA PLANTA	323
3.6.5.1. DESCRIPCION DEL MERCADO SAN JUAN IXHUATEPEC	326
3.6.5.2. DESCRIPCION DE PROVEEDORES	328
3.6.6. ANEXOS	328
3.6.6.1. INFORMACION DE LA CARNE	328
3.6.6.2. CORTES DE LA CARNE DE RES	328
3.6.6.3. FOTOGRAFIAS DE LOS CORTES	332
3.7. GUIA AL EMPLEADO	348
3.7.1. INTRODUCCION	348
3.7.2. OBJETIVOS	348
3.7.2.1. GENERALES	348
3.7.2.2. ESPECIFICOS	349
3.7.3. BREVE HISTORIA	350
3.7.4. MISION	350
3.7.5. VISION	351
3.7.6. VALORES	351
3.7.7. LOGOTIPO	352
3.7.8. SLOGAN	352
3.7.9. ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN	353
3.7.10. FUNCIONES DE PUESTOS	353
3.7.11. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	356
3.8. GUIA PREAPERTURA	362
3.8.1. INTRODUCCION	362
3.8.2. OBJETIVOS	362
3.8.2.1. GENERALES	362
3.8.3. PROCEDIMIENTOS DE APERTURA	363
3.9. SOFTWARE	365

3.9.1. INTRODUCCION	365
3.9.2. OBJETIVOS	365
3.9.2.1. GENERALES	365
3.9.2.2. ESPECIFICOS	366
3.9.3. MANUAL DE SISTEMA DE LA TIENDA MATRIZ	366
3.9.4. MANUAL DE SISTEMA DE CONTROL DE VENTAS DE LAS SUCURSALES	368
3.10. PRIMEROS AUXILIOS	317
3.10.1. INTRODUCCION	370
3.10.2. OBJETIVOS	371
3.10.2.1. GENERALES	371
3.10.3. ANEXO PRIMEROS AUXILIOS BASICOS COMITÉ LOGISTICO PERMANENTE DE PROTECCION CIVIL Y SEGURIDAD	364
4. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES	372
4.1. CONCLUSIONES	372
BIBLIOGRAFIA	

1. CARNICERÍA Y TOCINERÍA HERMANOS VILCHIS

1.1. INTRODUCCIÓN

El Proyecto de titulación de la *Carnicería y Tocinería Hermanos Vilchis* está diseñado para brindar las herramientas necesarias para la ejecución mediante un formato de negocio conformado a partir de los principios administrativos al propietario y los inversionistas futuros. Muestra como está el mercado nacional del ramo alimenticio en específico, la industria de la carne. Presentamos un análisis basado en algunos sectores dedicados a la regulación, análisis de comportamiento, asociaciones y resultados de especialistas en el ramo agropecuario. El análisis presenta proyecciones y resultados registrados en periodos de tiempo.

En el Capítulo uno damos cuenta al lector sobre la problemática por la que opera el negocio hasta la actualidad. Desarrollamos los objetivos generales del proyecto en los que establecemos de forma global las acciones a implementar para la mejora del formato de negocio. Enumeramos también los objetivos específicos o funcionales, los cuales nos van a guiar en cada sistema funcional durante su desarrollo.

Continuando en el Capítulo uno, es necesario dar cuenta al lector sobre algunos elementos básicos para su dominio y familiarización, debido a los tecnicismos que predominan en el documento.

En el Capítulo dos revisamos los antecedentes de la empresa y su presencia a través del tiempo en el sector económico de la entidad donde está establecido el negocio, damos conocimiento de cómo está conformado actualmente y como se ha mantenido. En este capítulo, decidimos también incluir todos los elementos inherentes al consumo de este producto. Realizamos una investigación sobre la aportación a la dieta de las personas y los mitos en torno a su consumo. Analizamos también el tratamiento que se le da a las cabezas de ganado durante su desarrollo antes de su procesamiento.

Desarrollamos de manera gráfica todas las proyecciones que se plantearon en el sector. Los diferentes resultados nos enteraron de las fluctuaciones para cada especie. Podemos observar que los distintos hatos son sometidos a distintas validaciones, desde su censo, identificación etcétera. Fue necesario apoyarnos en diferentes elementos para tratar de explicar la hipótesis inicial.

Damos cuenta de la importancia del sector y lo que representaría para el país tener consideraciones especiales. Reconocemos también a lo largo de este proyecto que es un sector muy sensible y las consecuencias de los factores que

le atañen. En este punto precisamos los principales factores en las que los productores han tenido que plantear distintas estrategias correctivas para contrarrestarlos. Incluimos la conformación de las razas que se crían en México, las propiedades de los forrajes para la alimentación del ganado, la identificación de cada individuo en los hatos, los problemas sanitarios, las enfermedades y los problemas en la reproducción. El interés por reflejar de forma global, nos llevó a presentar el estatus actual a través de crónicas periodísticas que a su vez reflejan el ambiente externo del sector agropecuario mexicano. Se presenta también una crónica acerca de la inclusión de la carne en la alimentación de los homínidos y el desarrollo y evolución del hombre a partir de esta inclusión. Damos cuenta de las ventajas del consumo de este alimento de origen animal y sus propiedades alimenticias así como el aporte en la estructura y desarrollo del hombre. Enlistamos una serie de mitos y realidades que giran en torno al consumo de la carne. Cuenta además con una serie de manuales que encaminan las diferentes fases del proceso administrativo a actividades de la organización fundamentales para su funcionamiento.

Abarcamos también sin restar la importancia debida, a la problemática inherente al negocio, las limitaciones actuales para el desarrollo y formación como un ente social. Plasmamos el paso del tiempo del negocio familiar y como se han podido mantener en 38 años.

Presentamos al lector en el Capítulo tres y de principio al propietario del negocio la información necesaria para conocer los documentos que van a detallar a través de los distintos conceptos de forma considerable.

Podemos enumerar los manuales que se desarrollaron para los fines antes mencionados a continuación:

Manual de Mercadotecnia; Tiene en consideración una serie de elementos que ayudaran a la toma de decisiones, mediante las diferentes técnicas mercadológicas que van enfocadas al posicionamiento de *Carnicería y Tocinería Hermanos Vilchis* para con el mercado y de los productos ofrecidos a los clientes.

Manual de Imagen Corporativa; este documento plasma en la organización su identidad, sus valores, filosofía, antecedentes, etcétera.

Manual Administrativo; presenta información sobre las acciones de la organización enfocado en los puestos que integran el esquema organizacional así como la descripción de cada elemento.

Manual Económico-Financiero; responde a la necesidad de obtener información oportuna y veraz para las operaciones de la organización objeto de estudio.

Manual Legal; contiene las obligaciones que se generan derivadas del hecho de constituirse como organización y que están en función de los dictados del Estado.

Manual Operativo; describe, estandariza y detalla cada actividad generada propia de la actividad o giro del negocio en *Carnicería y Tocinería Hermanos Vilchis* durante la jornada diaria.

Manual del Empleado; para los nuevos colaboradores del negocio, ofrece la oportunidad de conocer a la organización y pone al tanto de las responsabilidades, políticas y reglamentos dentro de su área de trabajo.

Manual Pre operativo; atiende a las actividades relacionadas con la apertura de nuevas sucursales cumpliendo así con un estándar para evitar el distorsionar la imagen original que en este caso los posibles inversionistas deban tomar, basándose en los principios de la organización.

Manual de Software; instrumento que garantiza el manejo de información, la estandarización y la difusión entre las distintas sucursales y la organización para el óptimo funcionamiento y para la toma de decisiones pertinentes.

Manual de Primeros Auxilios; ofrece una guía de acción a detalle para contrarrestar las contingencias u afectaciones físicas así como de su trato oportuno. Este manual es imprescindible por las actividades propias del giro de la organización.

En el Capítulo cuatro plasmamos el resultado de toda la investigación documental, el análisis de todos los elementos de los que nos basamos para poder establecer diversos puntos de acción, del reconocimiento también de este sector económico, la formalización del negocio y las oportunidades aprovechables a su propietario.

1.2. PROBLEMÁTICA DEL NEGOCIO

Vemos en este negocio muchas inconsistencias en la administración general. Existe una derrama en recursos financieros importante, no están definidas las responsabilidades ni la estructura organizacional. No están definidas las actividades para cada colaborador en el negocio, los procesos no optimizan los tiempos en la atención al cliente, además de provocar accidentes por el giro y utilización de herramientas y equipos.

La distribución del negocio también es un factor que reduce la calidad en el clima organizacional. No responde el lugar de trabajo con el procesamiento del producto ni con las actividades cotidianas.

Es necesario sin lugar a dudas, concientizar al dueño del negocio que tiene la capacidad de poder hacer un replanteamiento del mismo formalizándolo.

Con base en las oportunidades analizadas que están latentes de este negocio, se le propuso al dueño que en una primera etapa y bajo su consentimiento la elaboración de un proyecto de negocio en el que se formaliza y define todo el esfuerzo que ha empleado a lo largo del tiempo.

La propuesta consiste en diseñar una serie de manuales que en conjunto ofrecen para cada actividad tanto administrativa como operacional una ventaja y funcionalidad que se reflejará en las utilidades de la empresa.

Consideramos la posibilidad de implantar en la práctica este proyecto con todas las oportunidades posibles del propietario. Sin embargo, para poder llevar a cabo esta serie de acciones, es necesario que el propietario esté disponible y convencido de que su medio de sustento económico puede proporcionar un rendimiento mucho mayor.

1.3. OBJETIVO GENERAL

Podemos comenzar por definir el término "objetivo":

Según Benjamín Franklin:

"Propósito o fin que se pretende alcanzar con la realización de una operación, actividad, procedimiento o función."¹

"Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico"²

Por nuestra parte, definimos a los objetivos como: Son guías de acción que encaminan a una organización a cumplir con los fines para los que fue creada la organización.

¹ Cit. Por: FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín; AUDITORIA ADMINISTRATIVA; Ed. Mc Graw-Hill; México D. F.; 2001; pág.568; p 552.

² Cit. Por: MÜNCH Galindo, Lourdes; FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION; 5^A ed.; Ed. Trillas; México, D. F. 1990; 240 pág. p. 81

Con lo anterior podemos establecer el objetivo general del proyecto a continuación:

Hacer un análisis del entorno de *Carnicería y Tocinería Hermanos Vilchis*. Como inicio, se observó la rentabilidad del negocio por el giro mismo; ofrece un producto que satisface directamente la necesidad de nutrición de los distintos niveles de la población. Otro aspecto fundamental analizado fue el tiempo que lleva en el mercado y la posición e identificación en el consumidor a diferencia de la competencia; otro aspecto importante es la ubicación del negocio, ofreciendo una ventaja competitiva respecto a la competencia; el producto cárnico es de excelente calidad y responde a los estándares de calidad de las dependencias del sector salud; su oportunidad de aprovechamiento en cuanto a la cadena de suministro de su producto principal.

En otro sentido, manifiesta un manejo de negocio de forma empírica, aunque es notable ya que a pesar de ello el negocio se ha mantenido a lo largo de los años. También se analizó la posibilidad latente de crecimiento estandarización y formalización del negocio.

1.4. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1.4.1. IMAGEN CORPORATIVA

Este manual recae en la clasificación de manual de contenido múltiple.

“Manuales que concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización”³

- ✓ Servir de herramienta para el manejo de las directrices de presentación de los mensajes publicitarios, masivos.
- ✓ Garantizar el respeto y la promoción de la identidad de la institución.
- ✓ Desarrollar de manera eficiente y creativa un manual para la correcta aplicación de una Identidad Corporativa.
- ✓ Lograr que la imagen corporativa sea un vehículo que de una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, una comunicación visual sin ambigüedades.
- ✓ Lograr una mayor confianza de los empleados o voluntarios de la organización con sentimiento de pertenencia y unión.
- ✓ Alcanzar y formar una imagen más apropiada para el mercado.

³ FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín; MANUALES ADMINISTRATIVOS: GUIA PARA SU ELABORACION. Ed. FCA-UNAM; México D. F. 1997; 115p. pág. 10

1.4.2.MERCADOTECNIA

Tenemos que establecer la denominación de este manual antes de establecer los objetivos específicos de este documento en particular:

“Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas...”⁴

- ✓ Establecer un canal de comunicación estratégica con nuestros consumidores a través de diversos medios de comunicación.
- ✓ Generar una publicidad eficiente a través del conocimiento del consumidor y del mercado.
- ✓ Obtener información útil, confiable acerca de la perspectiva del consumidor hacia nuestros productos y servicios.
- ✓ Utilizar este manual como instrumento útil en la comunicación visual, proyectiva del negocio.
- ✓ Informar al público en general de los servicios y amplio surtido de productos que ofrece la Carnicería y Tocinería Hermanos Vilchis, su cobertura, así como sus ventajas y beneficios que hacen efectiva su distinción.

1.4.3.ADMINISTRACIÓN

Los manuales administrativos los definen como sigue:

“...es el instruir al personal, acerca de aspectos como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc., para que se logre una mayor eficiencia en el trabajo.”⁵

- ✓ Lograr y mantener un sólido plan de organización.
- ✓ Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- ✓ Asegurar que todos los empleados tengan una adecuada comprensión del plan general de la organización, de su papel dentro de la organización y la relación entre cada puesto.
- ✓ Facilitar el estudio de los problemas de organización.
- ✓ Determinar la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- ✓ Evitar conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.

⁴ RODRIGUEZ Valencia, Joaquín; COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS. 2^a ed.; Ed. ECASA; México D. F. 1992; 450p. pág. 64

⁵ *Ibíd.* p. 55

- ✓ Elaborar información sobre funciones y puestos que sirva como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- ✓ Utilizar el manual como instrumento útil en la capacitación del personal.
- ✓ Incrementar la coordinación en la realización del trabajo.
- ✓ Posibilitar una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

1.4.4.FINANZAS

Para efectos del manual financiero existen diferentes conceptos, tomemos el siguiente concepto de Joaquín Rodríguez:

“Consiste en asentar escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, estén logrados con manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.”⁶

- ✓ Utilizar la información financiera como medio confiable para conocer la situación de la empresa en materia financiera.
- ✓ Lograr identificar las cuentas que forman los estados financieros determinando la cantidad monetaria que expresa cada una.

1.4.5.LEGAL

Este manual obedece a los requerimientos para el cumplimiento de los estándares o lineamientos establecidos por las normas del estado.

- ✓ Servir como guía en los trámites y requisitos necesario a desarrollar de acuerdo a la legislación mexicana.
- ✓ Garantizar el respeto y proteger identidad de la organización.
- ✓ Desarrollar de manera eficiente, sencilla y general los documentos necesarios para crear un establecimiento de acuerdo con las normas y leyes mexicanas.
- ✓ Realizar un análisis global del ambiente social, legal, urbano, y ambiental para el establecimiento del negocio.
- ✓ Interpretar el marco jurídico del negocio con el fin de especificar la licencia de marca, la asistencia técnica, los métodos operativos y el estableciendo una serie de cláusulas necesarias para su control.

⁶ Ibíd. p. 64

1.4.6. OPERACIÓN

Este manual engloba todo el "Now-how" (¿cómo hacer?) de cada una de las actividades que se realizan día a día en la organización, presenta el manual el dinamismo y lo estructura y estandariza de tal forma que establece acciones enfocadas para evitar reprocesamientos.

"Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución"⁷

- ✓ **PROCEDIMIENTOS:** Diseñar un manual de procedimientos que sirva de guía para realizar las actividades cotidianas en el negocio, mediante un lenguaje claro, sencillo, entendible para cualquier persona que lo lea.
- ✓ **DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA:** Realizar un estudio general de lo concerniente a la distribución en planta, en lo que respecta a la industria, sus generalidades y el cálculo de requerimientos, así como la utilización de las técnicas para construir el plan lay-out.
- ✓ **LOCALIZACIÓN DE LA PLANTA:** Elegir un lugar para las instalaciones, que favorezca el desarrollo de las operaciones. La prioridad competitiva determina la localización.

1.4.7. GUIA AL EMPLEADO

También conocido como manual de personal cuyo conocimiento recae en la siguiente definición:

"Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal...podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros."⁸

- ✓ Ser un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización.
- ✓ Servir de herramienta para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas.
- ✓ Tomar decisiones previendo todos los eventuales cursos de acción de posible aplicación.

⁷ Ídem.

⁸ Ibíd. p. 65

- ✓ Mantener la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- ✓ Lograr que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- ✓ Constituir un elemento que posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado a través del cotejo entre su asignación de responsabilidades según el manual, y la forma en que las mismas se desarrollan.
- ✓ Permitir la determinación de los estándares más efectivos, ya que estos se basan en procedimientos homogéneos y metódicos.

1.4.8.SOFTWARE

“Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada.”⁹

- ✓ Difundir información confiable para todos los integrantes de la organización.
- ✓ Servir de herramienta para el buen manejo del registro de datos pertinentes a las ventas de cada tienda.
- ✓ Lograr la confianza de cada integrante para la obtención del sentido de pertenencia y unión.
- ✓ Desarrollar de manera eficiente el manejo de información.
- ✓ Lograr una red computarizada que evite filtros indeseables para los intereses internos.
- ✓ Operar la unidad de negocio con alta tecnología en computación para el análisis y organización del establecimiento.
- ✓ Sustentar un mejor control de ventas, determinando en pocos minutos la cantidad monetaria que ingresa a la organización y la que sale, manteniendo actualizada la información financiera junto con las unidades físicas que permanecen en los refrigeradores.

1.4.9.PRIMEROS AUXILIOS

Este manual es un apoyo para el curso de primeros auxilios en donde se busca explicar los conceptos necesarios para poder dar la atención básica en caso de un accidente. No es un documento exhaustivo ni de auto instrucción.

⁹ Ídem.

1.5. CONCEPTOS GENERALES

1.6. MARCO TEÓRICO

1.6.1. CONCEPTO DE EMPRESA

"La palabra Empresa proviene del vocablo "emprender", es decir, iniciar algo; empezar un conjunto de actividades encaminadas a un fin específico y predeterminando.

Toda aquella organización formada por personas, cuyas acciones están... coordinadas y aplicadas a materiales, herramientas, maquinaria, dinero o cualquier otro factor con el propósito de lograr un objetivo previamente definido."¹⁰

Otro concepto más de empresa lo podemos citar de la siguiente manera:

"Una **empresa** es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales. Se ha notado que, en la práctica, se puede encontrar una variedad de definiciones del término. Eso parece deberse, por lo menos en parte, a que a pesar de su aparente simplicidad, el concepto es complejo. Así, se puede considerar que esas diferencias enfatizan diversos aspectos. A continuación se ofrecen algunas:

Una definición de uso común en círculos comerciales es: "Una empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica". Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Se necesita de una visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión. La planificación posterior está condicionada por dicha definición.

La Comisión de la Unión Europea sugiere: "Se considerará empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular."

De acuerdo al Derecho internacional, la empresa es el conjunto de capital, administración y trabajo dedicados a satisfacer una necesidad en el mercado.

¹⁰ UNAM-FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION; MANUAL DE ADMINISTRACION PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA; Ed. FCA; México D. F.; 1965; pág. 178; p. 4.

Un diccionario legal de EEUU las define como: "an economic organization or activity; especially: a business organization" (una organización o actividad económica; especialmente una organización de negocios)

Otra definición -con un sentido más académico y de uso general entre sociólogos- es: "Grupo social en el que a través de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo, se producen bienes o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad. Conjunto de actividades humanas organizadas con el fin de producir bienes o servicios."¹¹

1.6.1.1. PERCEPCIONES DE LA FUNCIÓN SOCIAL DE LAS EMPRESAS

"Adam_Smith se encuentra entre los primeros en teorizar al respecto. Para él una empresa es la organización que permite la "internacionalización" de las formas de producción: por un lado permite que los factores de producción (capital, trabajo, recursos) se encuentren y por el otro permite la división del trabajo. Aun cuando para Smith la forma "natural" y eficiente de tal organización era aquella motivada por el interés privado -por ejemplo: "Es así que el interés privado y las pasiones de los individuos los disponen naturalmente a volver sus posesiones (stock en el original) hacia el empleo que en el caso ordinario son más ventajosos para la comunidad" Smith propone que hay también una necesidad o área que demanda acción pública: "De acuerdo al sistema de Libertad Natural, el Soberano sólo tiene tres deberes que atender [.../.....] tercero, la obligación de realizar y conservar determinadas obras públicas y determinadas instituciones públicas, cuya realización y mantenimiento no pueden ser nunca de interés para un individuo particular o para un pequeño número de individuos, porque el beneficio de las mismas no podría nunca reembolsar de su gasto a ningún individuo particular o a ningún pequeño grupo de individuos, aunque con frecuencia reembolsan con mucho exceso a una gran sociedad"- estableciendo así las bases de lo que algunos han llamado la "Teoría de la Empresas publicas"

El razonamiento de Smith es que es el caso que hay ciertos bienes y servicios cuya existencia o provisión implica beneficios que se extienden a la comunidad entera, incluso a quienes no pagan por ellos. Esto da origen -en la percepción de Smith- al problema del polizón, es decir, al problema de que los individuos de esa sociedad están en la posición de beneficiarse, contribuyan o no a los

¹¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa#cite-note-5>

costos. Consecuentemente Smith propone que la manera apropiada y justa de proveer y financiar esos bienes y servicios es a través de impuestos y empresas públicas.

Bienes y servicios que han sido generalmente considerados como incluibles en la producción pública, en adición a los sugeridos por Smith, como la "defensa" de la sociedad de otras sociedades, la "protección de los ciudadanos de injusticia u opresión por otros", la educación, algunos caminos y obras públicas (especialmente faros, y algunas obras de defensa fluvial o marinas como espigones; rompeolas, etc.), obras de salud pública (incluyendo alcantarillas, etc.), incluyen: redes o sistemas postales; ferroviarias y eléctricas, etc., y, en general, las que constituyen ya sea un monopolio natural o requieren grandes inversiones (que exceden la capacidad de cualquier inversionista real) o las que solo generan ganancia después de un largo periodo, que excede las expectativas -o incluso la vida- de inversionistas potenciales.

Posteriormente, Paul Samuelson retoma esa percepción de Smith para sugerir que la maximización del beneficio o utilidad social se puede lograr satisfaciendo la famosa Condición de Samuelson, lo que ha llevado a algunos a sugerir una economía mixta. En las palabras de Joseph E. Stiglitz: El verdadero debate hoy en día gira en torno a encontrar el balance correcto entre el mercado y el gobierno. Ambos son necesarios. Cada uno puede complementar al otro. Este balance será diferente dependiendo de la época y el lugar.

Desde otra perspectiva Max Weber llama nuestra atención a los aspectos organizacionales de las empresas. Se ha aducido que Weber sugiere una similitud entre las empresas modernas y los sistemas burocráticos: en ambos el ideal es la racionalización de actividades en aras del resultado, con atención centrada en la eficiencia y productividad. En ambas los "productores" no poseen los medios de producción, medios cuya propiedad ha sido incrementalmente concentrada en las manos de una élite directora, etc. Esto se da contra un telón de fondo en el cual la consecución de ganancia parece ser el valor supremo, un fin en sí mismo y no el medio para el mejoramiento de la vida (ver La ética protestante y el espíritu del capitalismo)

Sin embargo para Thorstein Veblen -para quien "el 'sistema industrial moderno' es una concatenación de procesos que tienen mucho del carácter de un proceso mecánico único, comprensivo, balanceado". - las grandes corporaciones no están primariamente interesadas en maximizar las ganancias a través de la producción y venta de productos o servicios. El objetivo principal de los gerentes corporativos es maximizar el valor de sus inversiones. Para Veblen el

capital de una empresa incluye no solo elementos materiales sino también aspectos intangibles -medido en el buen nombre o reputación de la empresa.

Ese análisis parece relevante para explicar la práctica de muchas grandes empresas modernas -por ejemplo: Goldman Sachs, Apple, Google¹⁴ etc.- que no ofrecen o ofrecen solo sumas menores como dividendos a sus accionistas, descansando primariamente en el aumento del valor de las acciones para atraer y mantener inversionistas: "Sin embargo, al final de la década de los noventa se promovió desde EEUU que, para las empresas en bolsa, el criterio primordial para establecer el bonos debería ser el llamado 'valor para el accionista', es decir el incremento del valor de la acción durante el período en cuestión. Eso implicaba que la mejora de la acción estaba directamente relacionada con la gestión de la compañía de manera que si subía el valor de la acción era debido a una buena gestión."

Wilhelm Röpke -junto a otros miembros del llamado "neoliberalismo alemán" quienes denunciaron lo que percibieron como excesiva matematización de la economía, que llevaría a -en las palabras de Röpke- "la expulsión del hombre de la economía"- parece extender esa sugerencia de Veblen. Para Röpke el objetivo principal de las empresas es producir valor en su sentido moral: "Es evidente que la satisfacción -de las necesidades del hombre- no puede resultar ajena o indiferente al éxito o fracaso de la productividad técnica. Sin embargo, hacer de la «producción de cosas» el fin último de la economía desmerece de la condición humana de lo económico. Para Röpke, el problema de fondo ha sido el encumbramiento de una concepción materialista o utilitaria de la vida, a lo que no fue ajeno el viejo liberalismo. Para Röpke el desarrollo de las empresas (y el desarrollo que las empresas producen) depende de un telón de fondo valorico¹⁷ y el Estado debe producir un marco legal que lo promueva, interviniendo si es necesario a fin de preservar esos valores.

Esta posición de Röpke dio origen a un fuerte debate interno en la Sociedad Mont Pelerin con los partidarios de la visión de Ludwig von Mises y Friedrich von Hayek, lo que terminó con la renuncia de Röpke y algunos otros de los "neoliberales alemanes". R. Hartwell, único historiador de la Sociedad hasta el momento, en el capítulo denominado "The Hunold Affair" de su obra, describe así la situación: "Existían tres posibles conflictos en estas aspiraciones: seguridad versus progreso, igualdad versus eficiencia, y solidaridad versus individualismo. Había algunos en la conferencia, como L. Von Mises, que tomaron una posición libertaria en todos estos temas... otros como Röpke, creían que el sistema competitivo sin controles podía destruir valiosas instituciones humanas. Röpke defendió fuertemente la intervención agrícola, por ejemplo, porque quería preservar las pequeñas granjas familiares como una

forma valiosa de vida. El deseo por seguridad que muchos de los participantes aceptaban condujo en algunos casos a propuestas intervencionistas – sugerencias de controles agregados, salarios controlados por el gobierno, y programas de apoyo a la agricultura, por ejemplo. Estas propuestas, sin embargo, eran formuladas sin una justificación analítica adecuada y fueron rechazadas vigorosamente por otros participantes, que enfatizaban tanto su ineffectividad como su carácter no-liberal.”

Se puede agregar que, como es generalmente reconocido, la posición de Röpke tuvo mucha influencia en la concretización de la llamada economía social de mercado, posición que se beneficio mayormente -Alemania fue el mayor exportador a nivel mundial hasta el 2009- de la implementación de las posiciones de von Mises y von Hayek en EEUU, país en el cual esas ideas contribuyeron mayormente a la adopción de políticas de desregulación que condujeron directamente al proceso de expansión económica de la segunda mitad del siglo XX conocido como globalización. Sin embargo se ha alegado que esa misma desregulación condujo también a un sistema de corrupción empresarial que terminó con casos tales como los de Enron, Bernard Madoff, etc., que a su vez llevaron a la crisis financiera de 2008.¹²

1.6.1.2. FINALIDADES ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LAS EMPRESAS

- ✓ “Finalidad económica externa, que es la producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.
- ✓ Finalidad económica interna, que es la obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa. A unos en forma de utilidades o dividendos y a otros en forma de sueldos, salarios y prestaciones. Esta finalidad incluye la de abrir oportunidades de inversión para inversionistas y de empleo para trabajadores. Se ha discutido mucho si una de estas dos finalidades está por encima de la otra. Ambas son fundamentales, están estrechamente vinculadas y se debe tratar de alcanzarlas simultáneamente. La empresa está para servir a los hombres de afuera (la sociedad) y a los hombres de adentro (sus integrantes).
- ✓ Finalidad social externa, que es contribuir al pleno desarrollo de la sociedad, tratando que en su desempeño económico no solamente no se vulneren los valores sociales y personales fundamentales, sino que en lo posible se promuevan.

¹² Idem.

- ✓ Finalidad social interna, que es contribuir, en el seno de la empresa, al pleno desarrollo de sus integrantes, tratando de no vulnerar valores humanos fundamentales, sino también promoviéndolos.

La empresa, además de ser una célula económica, es una célula social. Está formada por personas y para personas. Está insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella. La sociedad le proporciona la paz y el orden garantizados por la ley y el poder público; la fuerza de trabajo y el mercado de consumidores; la educación de sus obreros, técnicos y directivos; los medios de comunicación y la llamada infraestructura económica. La empresa recibe mucho de la sociedad y existe entre ambas una interdependencia inevitable. Por eso no puede decirse que las finalidades económicas de la empresa estén por encima de sus finalidades sociales. Ambas están también indisolublemente ligadas entre sí y se debe tratar de alcanzar unas, sin detrimento o aplazamiento de las otras.

Esto es lo que conocemos como responsabilidad social empresarial, el rol que la empresa tiene para con la sociedad que va más allá de la mera producción y comercialización de bienes y servicios, sino que también implica el asumir compromisos con los grupos de interés para solucionar problemas de la sociedad. En el Portal de RSC de Chile podemos encontrar una enumeración de los beneficios concretos y tangibles que significa para la empresa:

- ✓ Un incremento de la productividad, ya que el trabajador está a gusto en la empresa y se le capacita para que lo haga cada vez mejor;
- ✓ Mejoramiento de las relaciones con los trabajadores, el gobierno y con las comunidades a nivel regional y nacional;
- ✓ Un mejor manejo en situaciones de riesgo o de crisis, ya que se cuenta con el apoyo social necesario;
- ✓ Sustentabilidad en el tiempo para la empresa y para la sociedad, dado que RS fortalece el compromiso de los trabajadores, mejora su imagen corporativa y la reputación de la empresa, entre otros.
- ✓ Imagen corporativa y reputación: frecuentemente los consumidores son llevados hacia marcas y compañías consideradas por tener una buena reputación en áreas relacionadas con la responsabilidad social empresarial. También importa en su reputación entre la comunidad empresarial, incrementando así la habilidad de la empresa para atraer capital y asociados, y también con los empleados dentro de la empresa.
- ✓ Rentabilidad de sus negocios o rendimiento financiero: se refiere a la relación entre prácticas de negocio socialmente responsables y la actuación financiera positiva. Se ha demostrado que las empresas fieles a sus códigos de ética resultan de un rendimiento de dos a tres veces superior respecto a aquellas que no los consideran, de esta forma las compañías con prácticas socialmente responsables obtienen tasas de retorno a sus inversiones muy superiores a las expectativas.
- ✓ Reducción de Costos Operativos: Son múltiples las iniciativas que logran reducir costos a las empresas, principalmente del área ambiental, como los es el reciclaje, que genera ingresos extras.

- ✓ Acceso al Capital: Las compañías que demuestran responsabilidades éticas, sociales, y medioambientales tienen acceso disponible a capital, que de otro modo no hubiese sido sencillo obtener.”¹³

1.6.1.3. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

“Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas. Dichas empresas, además cuentan con funciones, funcionarios y aspectos disímiles, a continuación se presentan los tipos de empresas según sus ámbitos y su producción.

Según la actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

- ✓ Empresas del sector primario.
- ✓ Empresas del sector secundario
- ✓ Empresas del sector terciario.

Una clasificación alternativa es:

- ✓ **Industriales.** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:
 - Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
 - Manufactureras: Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
 - De consumo final. Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
 - De producción. Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.
- ✓ **Comerciales.** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
 - Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.
 - Minoristas (detallistas): Venden al por menor.
 - Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

¹³ <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa#cite-note-5>

- ✓ **Servicio.** Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:
 - Transporte
 - Turismo
 - Instituciones financieras
 - Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
 - Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
 - Educación
 - Finanzas
 - Salud

Según la procedencia de capital

- ✓ Empresa privada: si el capital está en manos de accionistas particulares (empresa familiar si es la familia)
- ✓ Empresa de autogestión: si los propietarios son los trabajadores, etc.
- ✓ Empresa pública: si el capital y el control está en manos del Estado
- ✓ Empresa mixta: si el capital o el control son de origen tanto estatal como privado o comunitario.

Según la forma jurídica

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:

- ✓ Empresas individuales: si sólo pertenece a una persona. Esta puede responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir, con responsabilidad ilimitada, o sólo hasta el monto del aporte para su constitución, en el caso de las empresas individuales de responsabilidad limitada o EIRL. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.
- ✓ Empresas societarias o sociedades: constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria, la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad por acciones simplificada SAS.
- ✓ Las cooperativas u otras organizaciones de economía social.

Según su tamaño

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- ✓ Micro empresa: si posee 10 o menos trabajadores.
- ✓ Pequeña empresa: si tiene un número entre 11 y 49 trabajadores.
- ✓ Mediana empresa: si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.
- ✓ Gran empresa: si posee más de 250 trabajadores.

Según su ámbito de actuación

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir

- ✓ Empresas locales: son aquellas empresas que venden sus productos o servicios dentro de una localidad determinada.
- ✓ Empresas nacionales: son aquellas empresas que actúan dentro de un solo país.
- ✓ Empresas internacionales: si su radio de actuación abarca a dos o más países.

Según la cuota de mercado que poseen las empresas

- ✓ **Empresa aspirante:** aquélla cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y demás empresas competidoras, y dependiendo de los objetivos que se plantee, actuará de una forma u otra en su planificación estratégica.
- ✓ **Empresa especialista:** aquélla que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado, fácilmente defendible frente a los competidores y en el que pueda actuar casi en condiciones de monopolio. Este segmento debe tener un tamaño lo suficientemente grande como para que sea rentable, pero no tanto como para atraer a las empresas líderes.
- ✓ **Empresa líder:** aquélla que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc., siendo normalmente imitada por el resto de los actuantes en el mercado.
- ✓ **Empresa seguidora:** aquélla que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder.¹⁴

1.6.1.4. RECURSOS Y TRANSACCIONES CONTABLES DE LA EMPRESA

“Toda empresa requiere una serie de recursos para su existencia y consecución de sus fines, estos recursos pueden ser: Humanos y Materiales Los recursos humanos, la empresa los obtiene a través del proceso de reclutamiento y selección de personal y los recursos materiales, se obtienen mediante la aportación del dueño y además recurriendo a préstamos y créditos que le conceden otras personas ó entidades comerciales. Podemos concluir entonces,

¹⁴ Ídem.

que los recursos materiales de la empresa los obtiene a través de dos fuentes:
1. Fuentes propias-Propietarios: aportaciones, utilidades
2. Fuentes ajenas-Acreedores: préstamos, créditos

Transacciones Contables (Operaciones Contables) Todas las empresas de cualquier tipo que sea, realizan una serie de transacciones u operaciones que requieren registrarse contablemente.

Una transacción contable puede definirse como un acontecimiento comercial que produce efectos financieros sobre los recursos y fuentes de donde proceden esos recursos y que por lo tanto deben registrarse en los libros contables. Ejemplo: Compra de un escritorio, pago de servicios públicos, etc. Las transacciones u operaciones comerciales. Generalmente deben de estar fundamentadas o apoyadas en documentos comerciales. Estos documentos constituyen la fuente de datos para los procesos contables. Pueden ser: Recibos, letras de cambio, pagarés, facturas, notas de crédito, etc."¹⁵

1.6.2.ABASTECIMIENTOS

"Existe un universo o conjunto de necesidades que son relativamente fáciles de conocer previamente, lo cual facilita su adquisición. El volumen de operaciones y su rotación puede representar ventajas económicas, mediante un plan adecuado de compras."¹⁶

"El proceso de abastecimiento es el conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación, ya sea de fuentes internas o externas.

Partiendo de esta definición, se puede ver que el abastecimiento va más allá de la simple adquisición de materia prima, ya que se encarga de todo lo que requiere la empresa para su operación, así como de facilitar los medios necesarios para conseguirlo.

Un correcto abastecimiento en una empresa depende de varios factores:

Mantenimiento de un registro exacto y a tiempo.
Determinación correcta de proveedores (externos o internos y correcta planeación de envío y sostenimiento de inventarios.
Es importante tener en cuenta que el abastecimiento es un concepto amplio y

¹⁵ Ídem.

¹⁶ UNAM-FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION; MANUAL DE ADMINISTRACION PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA; Ed. FCA; México D. F.; 1965; pág. 178; p. 5

que ha cambiado en gran medida gracias a las nuevas tecnologías informáticas.

Cadena de Abastecimiento (Supply Chain), incluye todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes y productos, desde la etapa de materia prima hasta el consumo por el usuario final. Pero, para que dicho flujo sea óptimo, también debe fluir información en toda la cadena y, lógicamente, para que todos los integrantes que la forman generen valor y ganancias, debe finalmente fluir el dinero, todo ello a la mayor velocidad posible y satisfaciendo al cliente final.

La gestión de la cadena de abastecimiento (Supply Chain Management) es la integración de todas las actividades mencionadas anteriormente a través de una relación entre todos los componentes de la cadena utilizando la tecnología disponible y permitiendo que cada uno genere competitividad y ganancias.

El abastecimiento o aprovisionamiento es la función logística mediante la cual se provee a una empresa de todo el material necesario para su funcionamiento. Su concepto es sinónimo de provisión o suministro. Las actividades incluidas dentro de este proceso son las siguientes:

(a) Cálculo de necesidades: Es una actividad propia del planeamiento logístico. Las necesidades de abastecimiento involucran todo aquello que se requiere para el funcionamiento de la empresa, en cantidades específicas para un determinado período de tiempo, para una fecha señalada, o para completar un determinado proyecto.

El cálculo de las necesidades se materializa con los pedidos o la requisición. Las necesidades de abastecimiento para una empresa determinada pueden ser por consumo, reemplazo, reserva o seguridad, necesidades iniciales y necesidades para proyecto. Dentro de esta actividad se debe considerar al factor tiempo.

(b) Compra o adquisición: Esta actividad tiene por objetivo realizar las adquisiciones de materiales en las cantidades necesarias y económicas en la calidad adecuada al uso al que se va a destinar, en el momento oportuno y al precio total más conveniente.

Los principales objetivos específicos de esta actividad son:-

- ✓ Mantener la continuidad del abastecimiento;-
- ✓ Pagar precios justos, pero razonablemente bajos por la calidad adecuada;-
- ✓ Mantener existencias económicas compatibles con la seguridad y sin prejuicios para la empresa;- Evitar deterioros, duplicidades, desperdicios, etc., buscando calidad adecuada;-
- ✓ Buscar fuentes de suministros, alternativas y localizar nuevos productos y materiales;-

- ✓ Mantener costos bajos en el departamento, sin desmejorar la actuación;-
- ✓ Estudiar e investigar nuevos procedimientos continuamente; preocuparse por la permanente capacitación del personal; y, mantener informado al gerente de logística o gerente general acerca de la marcha del departamento.

(c) Obtención: La obtención empieza con el pedido y tiene por finalidad contribuir a la continuidad de las actividades, evitando demoras y paralizaciones, verificando la exactitud y calidad de lo que se recibe.

(d) Almacenamiento: Este implica la ubicación o disposición, así como la custodia de todos los artículos del almacén, que es la actividad de guardar artículos o materiales desde que se producen o reciben hasta que se necesitan o entregan. Los principales aspectos de esta actividad son:

- ✓ Control de la exactitud de sus existencias.
- ✓ Mantenimiento de la seguridad.
- ✓ Conservación de los materiales.
- ✓ Reposición oportuna.

(e) Despacho o distribución: Consiste en atender los requerimientos del usuario, encargándose de la distribución o entrega de la mercadería solicitada.

Para que los requerimientos de los usuarios sean atendidos con prontitud, es necesario contar con el embalaje o empaque para asegurarnos que las cantidades y calidades de los artículos o materiales sean correctas. Es igualmente importante en esta función asegurar el control de la exactitud de los artículos que se despachan, así como la rapidez de su ejecución para cumplir con los plazos solicitados.

(f) Control de stocks: Como objetivo de esta actividad debemos plantear el asegurar una cantidad exacta en abastecimiento en el lugar y tiempo oportuno, sin sobrepasar la capacidad de instalación.

Con un control preciso y exacto se garantiza un control efectivo de todos los artículos de abastecimiento.

(g) Utilización de desperdicios: Esto con el fin de tomar las medidas más ventajosas para la empresa.¹⁷

¹⁷ <http://www.monografias.com/trabajos7/mafu/mafu.shtml>

1.6.2.1. IMPORTANCIA

“La función de aprovisionamiento existe a partir del momento en que un objeto o servicio debe ser buscado fuera de la empresa. Dentro de los principales objetivos tenemos los siguientes:

- ✓ Proporcionar un flujo interrumpido de materiales, suministros, servicios necesarios para el funcionamiento de la organización.
- ✓ Mantener las inversiones en existencias y reducir las pérdidas de éstos a un nivel mínimo.
- ✓ Mantener unas normas de calidad adecuadas.
- ✓ Buscar y mantener proveedores competentes.
- ✓ Normalizar los elementos que se adquieren.
- ✓ Comprar los elementos y los servicios necesarios al precio más bajo posible.
- ✓ Mantener la posición competitiva de la organización.
- ✓ Conseguir los objetivos del aprovisionamiento procurando que los costos administrativos sean los más bajos posibles.”¹⁸

1.6.2.2. APROVISIONAMIENTO

“Organizar a las empresas para conseguir estos objetivos es difícil porque no sólo hay que tener en cuenta las necesidades internas, sino también las del mundo exterior.

Tanto el departamento de aprovisionamiento como el tráfico de materiales tienen un contacto directo en el mercado y han de responder a su solución.

La tarea fundamental del gerente de abastecimiento consiste en localizar fuentes confiables y progresivas de suministros, asegurar y mantener su cooperación e interés.

El aprovisionamiento considera dos puntos importantes:

- ✓ Las previsiones en un plan general.
- ✓ Los plazos en los casos particulares. Ambos se reducen a un sólo factor, el tiempo.

En la mayor parte de las organizaciones los aprovisionamientos consumen aproximadamente entre el 20% y 50% de los ingresos totales de la compañía en mercadería y servicios. Cuando una organización gasta cantidades tan

¹⁸ Ídem.

grandes de sus ingresos en una sola área es importante que se reciba una buena compensación por los fondos comprometidos.

El efecto de apalancamiento de los beneficios que consiguen las compras, actúa como un poderoso estímulo para racionalizar el abastecimiento.

En toda empresa de ciertas proporciones, debe de existir un jefe o gerente de abastecimiento (o compras). El gerente de abastecimiento debe enfocar su labor hacia el desarrollo de estrategias, dirigidas hacia las compras, el desarrollo de los proveedores y de las negociaciones, que concuerden los objetivos y estrategias de la organización, tanto a corto plazo como a largo plazo.

En el área de aprovisionamiento el gerente debe ser responsable de la planificación y del control de los materiales, así como de la programación de la producción o de la investigación de los materiales y de la programación de las compras, del tráfico de entrada y salida de los almacenes, y de la eliminación de los desperdicios, la chatarra o los residuos sobrantes, de manera que permita el funcionamiento de la empresa, de acuerdo a los objetivos trazados. La labor del gerente de abastecimiento debe orientarse a buscar la máxima utilización y conservación de los abastecimientos. Estas se obtienen mediante el entrenamiento y la aplicación continua de una serie de normas hasta la conservación, el mantenimiento, la recuperación y la correcta distribución y empleo de todos los artículos utilizados por la empresa.”¹⁹

1.6.2.3. NECESIDADES

“En lo que se refiere al cálculo de necesidades, el gerente de abastecimiento debe considerar la política de la empresa para definir sobre los siguientes puntos:

- (a) Emplear en la producción materiales extranjeros o nacionales;
- (b) Tener o no almacenado la materia prima a emplearse o los artículos que se produzcan.
- (c) Aplicar un sistema de compra exclusivamente al contado o crédito.

También debe considerar la capacidad económica o financiera de la empresa para determinar mayores o menores niveles de abastecimiento, de consumo o reserva, la capacidad instalada de la empresa y el nivel de utilización de la misma, la mano de obra disponible y el nivel de instalación.

¹⁹ Ídem.

Para determinar las necesidades, el gerente de abastecimiento debe coordinar con diferentes niveles, debido principalmente a que esta necesidad tiene su origen en otras dependencias de la empresa:

Con el gerente de Producción para determinar:

- a) Los productos que se van a requerir para las operaciones de producción en el volumen previsto.
- b) Periodicidad con que se requieren estos productos, a fin de poder determinar cuándo colocar los pedidos.
- c) La calidad y el tipo de cada artículo o material a adquirirse.

Con el gerente de Logística para determinar:

- a) Cantidad de artículos que se encuentran con mucho stock.
- b) Capacidad de almacenaje total y disponible para cada artículo.
- c) Nuevas necesidades o nuevas formas de almacenaje de los productos.
- d) Equipo y material necesario para el mantenimiento.
- e) Capacidad de equipo y material para el transporte.
- f) Nuevo equipo y material para operar en los almacenes.

Con el jefe de Compras para definir:

- a) Forma de mantener la continuidad de abastecimiento.
- b) La calidad adecuada de los artículos a adquirirse.
- c) Localización de nuevos productos, materiales y fuentes de suministros.

Con el gerente de Ventas o Comercialización para:

- a) Proporcionar datos sobre planificación de los artículos terminados.
- b) Fechas necesarias de cada uno de ellos.

Con Contabilidad con el propósito de conocer:

- a) Los registros de inventarios que se realiza, para determinar los activos de la empresa.
- b) La conciliación que se efectúa en los inventarios.
- c) Las facilidades que necesite cada vez que se realicen inventarios.

El gerente de Abastecimiento debe de determinar la responsabilidad que le compete al elemento comprador, así como la forma de llevar a cabo las adquisiciones en lo que se refiere a:

- (1) La fabricación durante un determinado período.
- (2) El cumplimiento de un determinado programa de adquisición de materiales.
- (3) Una orden de compra específica.
- (4) La adquisición de determinado material que debe de tenerse en existencia.

(5) Determinado volumen de dinero a gastar en una sola compra.”²⁰

1.6.3.PRODUCCIÓN

“Los sistemas de fabricación... la maquinaria y el equipo son elementales.”²¹

Está considerado como uno de los departamentos más importantes en las organizaciones, donde se desarrollan a través de diversos métodos los productos. Este departamento establece las siguientes funciones:

- ✓ “Ingeniería del producto
 - Diseño del producto
 - Pruebas de ingeniería
 - Asistencia a mercadotecnia
- ✓ Ingeniería de la planta
 - Diseño de instalaciones y sus especificaciones
 - Mantenimiento y control del equipo
- ✓ Ingeniería industrial
 - Estudio de métodos
 - Medida del trabajo
 - Distribución de la planta
- ✓ Planeación y control de la producción
 - Programación
 - Informas de avances de la producción
 - Estándares
- ✓ Fabricación
 - Manufacturas
 - Servicios
- ✓ Control de calidad
 - Normas y especificaciones
 - Inspección de prueba
 - Registros de inspecciones
 - Métodos de recuperación”²²

“Un **proceso de producción** es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la **transformación de ciertos elementos**. De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como **factores**) pasan a ser elementos de salida (**productos**), tras un proceso en el que se incrementa su valor.

²⁰ Ídem.

²¹ UNAM-FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION; MANUAL DE ADMINISTRACION PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA; Ed. FCA; México D. F.; 1965; pág. 178; p. 5.

²² MÜNCH Galindo, Lourdes; FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION; 5^A ed.; Ed. Trillas; México, D. F. 1990; 240 pág. p. 52,53

Cabe destacar que los factores son los bienes que se utilizan con fines productivos (las **materias primas**). Los productos, en cambio, están destinados a la venta al consumidor o mayorista.

Las acciones productivas son las actividades que se desarrollan en el marco del **proceso**. Pueden ser **acciones inmediatas** (que generan servicios que son consumidos por el producto final, cualquiera sea su estado de transformación) o **acciones mediatas** (que generan servicios que son consumidos por otras acciones o actividades del proceso).

Por otra parte, aunque existen una gran cantidad de tipologías de productos, podemos mencionar las principales: los **productos finales**, que se ofertan en los **mercados** donde la organización interactúa, y los **productos intermedios**, utilizables como factores en otra u otras acciones que componen el mismo proceso de producción.

Los procesos productivos, por su parte, pueden clasificarse de distintas formas. Según el tipo de transformación que intentan, pueden ser **técnicos** (modifican las propiedades intrínsecas de las cosas), **de modo** (modificaciones de selección, forma o modo de disposición de las cosas), **de lugar** (desplazamiento de las cosas en el espacio) o **de tiempo** (conservación en el tiempo).

Según el modo de producción, el proceso puede ser **simple** (cuando la producción tiene por resultado una mercancía o servicio de tipo único) o **múltiple** (cuando los productos son técnicamente interdependientes).²³



²³ <http://definicion.de/proceso-de-produccion/>

1.6.4.CAPITAL

Representan todos los recursos con los que cuenta una organización que en conjunto contribuyen a su funcionamiento adecuado para ser rentable, cuyo objeto primordial de las organizaciones es en esencia, precisamente la capitalización de todas las inversiones otorgadas por los inversionistas. Consideramos que podemos incluir en este concepto la productividad. Esto quiere decir que a medida que sean bien administrados los capitales de la empresa en el giro mismo, mayores serán sus dividendos.

“La palabra **capital** proviene del latín *capitālis*, que a su vez deriva del término *caput* (“**cabeza**”). Se trata, por lo tanto, de **aquello perteneciente o relativo a la cabeza**.

En el cristianismo, los **pecados capitales** son aquellos que son el principio (la cabeza) de otros, como la lujuria, la gula, la pereza, la avaricia, la ira, la envidia y la soberbia.

Por otra parte, se conoce como **pena capital** o **pena de muerte** a la ejecución de un condenado por parte de las autoridades estatales. Esta pena se aplica como castigo por un delito considerado muy grave, como un crimen con agravantes.

A nivel poblacional, la capital es la **ciudad principal** de un **Estado**, una provincia o un distrito. Por ejemplo, la capital de **Argentina** es **Buenos Aires**; la capital de **España** es **Madrid**; la capital de **Uruguay** es **Montevideo**.

En el campo de la **economía**, el capital es uno de los **factores productivos** (junto al trabajo y la tierra). En general, el término se utiliza para designar una cantidad de dinero que puede prestarse o invertirse: *"Dispongo de un capital de 10.000 dólares para invertir"*, *"En estos momentos, el capital de la empresa se limita a 50.000 pesos y nada más"*.

Por último, **"El Capital"** (**"Das Kapital"**, en su idioma original) es un libro de **Karl Marx** dedicado a la crítica de la economía política. **Marx** sólo publicó en

vida el primer tomo del libro, mientras que los otros dos fueron editados por su colaborador y amigo **Friedrich Engels**²⁴

1.6.4.1. CAPITAL DE TRABAJO

“El **capital de trabajo** es la capacidad de una **empresa** para desarrollar sus actividades de manera normal en el corto plazo. Puede calcularse como el **excedente de los activos sobre los pasivos de corto plazo**.

El capital de trabajo permite medir el **equilibrio patrimonial** de la compañía. Se trata de una herramienta muy importante para el análisis interno de la empresa, ya que refleja una relación muy estrecha con las operaciones diarias del negocio.

Cuando el activo corriente es mayor que el pasivo corriente, se habla de **capital de trabajo positivo**. Esto quiere decir que la empresa tiene más activos líquidos que deudas con vencimiento en el corto plazo.

En el otro sentido, el **capital de trabajo negativo** refleja un desequilibrio patrimonial, lo que no representa necesariamente que la empresa esté en quiebra o que haya suspendido sus pagos.

El capital de trabajo negativo implica una necesidad de **augmentar el activo corriente**. Esto puede realizarse a través de la venta de parte del activo inmovilizado o no corriente, para obtener el activo disponible. Otras posibilidades son realizar ampliaciones de capital o contraer deuda a largo plazo.

Entre las fuentes del capital de trabajo, se encuentran las operaciones normales, la venta de bonos por pagar, la utilidad sobre la venta de valores negociables, las aportaciones de fondos de los dueños, la venta de activos fijos, el reembolso del impuesto sobre la renta y los préstamos bancarios.

Cabe destacar que el capital de trabajo debería permitir a la firma enfrentar cualquier tipo de emergencia o pérdidas sin caer en la **bancarrota**.²⁵

²⁴ <http://definicion.de/capital/>

1.6.4.2. COSTO DE CAPITAL

“El **costo de capital** es el rendimiento requerido sobre los distintos tipos de financiamiento. Este costo puede ser explícito o implícito y ser expresado como el costo de oportunidad para una alternativa equivalente de **inversión**.”

La determinación del costo de capital implica la necesidad de estimar el riesgo del emprendimiento, analizando los componentes que conformarán el **capital** (como la **emisión de acciones** o la **deuda**). Existen distintas formas de calcular el costo de capital, que dependen de las variables utilizadas por el analista.

En otras palabras, el costo de capital supone la retribución que recibirán los inversores por aportar fondos a la **empresa**, es decir, el **pago que obtendrán los accionistas y los acreedores**. En el caso de los accionistas, recibirán **dividendos** por acción, mientras que los acreedores se beneficiarán con **intereses** por el monto desembolsado (por ejemplo, aportan 10.000 dólares y reciben 12.000, lo que supone un interés de 2.000 dólares por su aporte).

La evaluación del costo de capital informa respecto al **precio que la empresa paga por utilizar el capital**. Dicho costo se mide como una tasa: existe una tasa para el costo de deuda y otra para el costo del capital propio; ambos recursos forman el costo de capital.

Cabe resaltar que el capital de una empresa está formado por el **capital contable externo** que se obtiene a través de la emisión de acciones comunes en oposición a las utilidades retenidas, el **capital contable interno** proveniente de las utilidades retenidas, las **acciones preferentes** y el **costo de la deuda** (antes y después de impuestos).²⁶

1.6.5. MERCADOTECNIA

“Abarca no solo el mercado local, sino también el regional y en algunos casos el nacional, pudiendo aún, y con las grandes facilidades que actualmente existen,

²⁵ Idem.

²⁶ Ídem.

traspasar las fronteras con sus productos. Se encuentra en plena competencia con sus similares.”²⁷

Münch Galindo nos da una definición más para esta área funcional de las organizaciones:

“Es una función trascendental ya que a través d ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales e la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo de forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio adecuado. Tiene como funciones:

- ✓ Investigación de mercados
- ✓ Planeación y desarrollo del producto
 - Empaque
 - Marca
- ✓ Precio
- ✓ Distribución y logística
- ✓ Ventas
- ✓ Comunicación
 - Promoción de ventas
 - Publicidad
 - Relaciones publicas”²⁸
 -

Podemos citar a Fischer de la Vega para ampliar este concepto:

“A lo largo de los años han aparecido diversas definiciones de mercadotecnia, algunas de las cuales parten del concepto de intercambio de bienes y servicios; por lo tanto, empezaremos por definir lo que es intercambio. Entendemos por intercambio el consentimiento entre dos personas para recibir un bien o servicio a cambio de otro, que puede ser dinero; sin embargo, puede existir intercambio entre productos que son considerados de igual valor.”²⁹

Por nuestra parte podemos definir a la mercadotecnia como un conjunto de actividades encaminadas a satisfacer las necesidades de las personas.

1.6.5.1. CONCEPTO DE MERCADOTECNIA

²⁷ UNAM-FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION; óp. Cit. p 7.

²⁸ MÜNCH Galindo, Lourdes; op. Cit. p. 53

²⁹ FISCHER de la Vega, Laura, Espejo Callado Jorge; MERCADOTECNIA; 3^A ED.; Ed. Mc Graw-Hill Interamericana; México, D. F. 2004; 540 pág. p. 5.

“Es una orientación administrativa que sostiene que la tarea clave de la organización es determinar las necesidades, deseos, valores de un mercado de meta, a fin de adaptar la organización al suministro de las satisfacciones que se desean, de un modo más eficiente y adecuado que sus competidores.”³⁰

1.6.5.2. PREMISAS DEL CONCEPTO DE MERCADOTECNIA

- ✓ La organización concibe que su misión es satisfacer un conjunto definido de deseos de un grupo determinado de clientes.
- ✓ La organización reconoce que para satisfacer esos deseos se requiere de un buen programa de investigación de mercados para saber cuáles son tales deseos.
- ✓ La organización reconoce que todas las actividades de la compañía que tiendan a afectar a los clientes deben ser colocadas bajo un control de mercadotecnia integrado.
- ✓ La organización cree que el desempeñar una buena labor para satisfacer a sus clientes le ganara la lealtad de ellos, su preferencia y su buena opinión.

1.6.5.3. OBJETIVO DE LA MERCADOTECNIA

“Es el buscar su satisfacción de las necesidades de los consumidores mediante un grupo de actividades coordinadas que al mismo tiempo permitirá a la organización alcanzar sus metas.

La satisfacción de los clientes es lo más importante de la mercadotecnia, para lograrlo la empresa debe investigar cuales son las necesidades del cliente para poder crear productos realmente satisfactorios.

Por eso la mercadotecnia tiene la tarea de regular la demanda de productos para que esta forma pueda la empresa alcanzar sus objetivos. De la demanda depende el plan mercadológico que debe realizar:

³⁰ <http://www.monografias.com/>

Por eso la mercadotecnia tiene la tarea de regular la demanda de productos para que en esta forma pueda la empresa alcanzar sus objetivos. De la demanda depende el plan mercadológico que se debe realizar:

- ✓ Si existe una demanda negativa, es decir, si la gente tiene opciones en contra del producto y de sus beneficios, hay que utilizar una mercadotecnia de conversión que trate de cambiar la imagen negativa del producto para hacerla positiva.
- ✓ Cuando no existe ninguna demanda, cuando el consumidor no requiere algunos productos (por ejemplo, yogurt, cigarrillos, productos naturistas) o sea que la mayoría de productos existentes en el mercado no tienen ninguna demanda, la tarea de la mercadotecnia es estimularla creando en el consumidor un deseo del producto.
- ✓ Si encontramos una demanda latente (cuando las personas desean o tienen necesidad de algo pero no han encontrado el producto adecuado para satisfacerla).
- ✓ Cuando tenemos una demanda decreciente es necesario revitalizarla.
- ✓ Si el problema son una irregularidad y la demanda que hace que la empresa no pueda planear sus volúmenes de producción y ventas.
- ✓ Cuando tenemos una demanda plena es necesario mantenerla.
- ✓ Si lo que tenemos es un exceso de demanda y no tenemos suficientes mercancías para satisfacerla.
- ✓ También la mercadotecnia se encarga de destruir la demanda mediante programas de Contra-Mercadotecnia.

Para el logro de los objetivos y necesidades a corto y largo plazo se deben coordinar todas las actividades internas de la empresa.”³¹

1.6.5.4. IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA

“Hoy en día, la mayor parte de los países sin importar su etapa de desarrollo económico o sus distintas ideologías políticas, reconocen la importancia de la mercadotecnia, es importante observar como los países con una economía planificada, como los socialistas que nunca tomaron en cuenta las necesidades del consumidor y que planeaban el consumo a través de planes quinquenales, se han quedado rezagados ante los países capitalistas. Puedo destacar aspectos importantes que me tocó vivir en países como Rusia, Cuba, Hungría, Checoslovaquia y Polonia: falta de mercadotecnia, una escasez de productos, un exceso de la demanda, una inadecuada distribución de los productos y un servicio tan deficiente hacia el consumidor, se puede decir que tienen un atraso

³¹ Idem.

de más de 40 años con respecto a México, ahora, con la renovación y transición a nuevos sistemas, estos países tienen urgencia por crear programas mercadológicos que les permitan salir de su letargo.”³²

1.6.5.5. CONCEPTO DE VENTAS

“Es una orientación administrativa que supone que los consumidores no comprarán normalmente lo suficiente de los productos de la compañía a menos a menos que se llegue hasta ellos mediante un trabajo sustancial de promoción de ventas.”³³

1.6.5.6. PREMISAS DEL CONCEPTO DE VENTAS

- ✓ La tarea principal de la compañía es obtener suficientes ventas para sus productos.
- ✓ Los consumidores normalmente no comprarán lo suficiente de producto.
- ✓ Los consumidores pueden ser inducidos a comprar mediante diversos artificios que estimulen las ventas.
- ✓ Los clientes probablemente vuelvan a comprar y aun en el caso de que no lo hagan, existen muchos otros consumidores.

1.6.5.7. PROBLEMÁTICA DE LAS EMPRESAS MEXICANAS

“Los altos costos, que hacen más difícil la implementación de los programas de la mercadotecnia.

- ✓ La falta de recursos para el desarrollo de nuevos productos.
- ✓ La disminución del poder adquisitivo, que da como resultado una baja en las ventas reales y en las utilidades de la empresa.
- ✓ La situación económica en general.
- ✓ La entrada de México en el GATT.
- ✓ La ya inminente firma del tratado de libre comercio junto con Canadá y Estados Unidos.

Este último punto significa para México tanto oportunidades como retos, las oportunidades son las siguientes:

³² Idem.

³³ Idem.

- ✓ Instalación de empresas e industrias para aprovechar la mano de obra barata.
- ✓ Entrada de diversos productos, creación de empresas importadas y exportadas.
- ✓ Acceso de las empresas mexicanas a insumos más económicos y de mayor calidad."³⁴

1.6.5.8. RETOS A VENCER

- ✓ "Mano de obra poco calificada.
- ✓ Vías deficientes de comunicación.
- ✓ Tecnología atrasada.
- ✓ Técnicas de producción obsoletas.
- ✓ Inestabilidad política.
- ✓ Falta de profesionalismo y seriedad.
- ✓ Falta de eficiencia, productividad y competitividad.
- ✓ Población económica débil.
- ✓ Pocos centros de desarrollo urbano.
- ✓ Pocos polos industriales y comerciales.
- ✓ Mucha población marginada.
- ✓ Falta de investigación y desarrollo de productos.
- ✓ Algunas ramas industriales son monopolios, con prácticas injustas de mercado (precio y calidad)."³⁵

1.6.5.9. FUNCIONES DE MERCADOTECNIA

1.6.5.9.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

"Implica conocer quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales, identificar sus características, que hacen, donde compran, porque, donde están localizados, cuáles son sus ingresos, edades, comportamientos, cuando más se conozca el mercado, mayores serán las probabilidades de éxito."³⁶

³⁴ Idem.

³⁵ Idem.

³⁶ Idem.

1.6.5.9.2. PROMOCIÓN

“Es dar a conocer el producto al consumidor, se debe persuadir a los clientes a que adquieran productos que satisfagan sus necesidades, no solo se promocionan los productos a través de los medios masivos de comunicación, también por medio de folletos, regalos, muestras, es necesario combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos.”³⁷

1.6.5.9.3. DECISIONES SOBRE PRODUCTO Y PRECIO

“Este aspecto se refiere al diseño del producto que satisfará las necesidades del grupo para el que fue creado, es importante darle al producto un nombre adecuado y un envase que además de protegerlo lo diferencie de los demás, es necesario asignarle un precio que sea justo para las necesidades tanto de la empresa como del mercado.”³⁸

1.6.5.9.4. VENTA

“Es toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio, en esta fase se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.”³⁹

1.6.5.9.5. DISTRIBUCIÓN

“Es necesario establecer las bases para el producto pueda llegar del fabricante al consumidor, estos intercambios se dan entre mayoristas y detallistas, es importante el manejo de materiales, transporte, almacenaje, todo esto con el

³⁷ Idem.

³⁸ Idem.

³⁹ Idem.

fin de tener el producto optimo al mejor precio, en el mejor lugar, y al menor tiempo.”⁴⁰

1.6.5.9.6. POSVENTA

“Es la actividad que asegura la satisfacción de necesidades a través del producto, lo importante no es vender una vez, si no permanecer en el mercado (en este punto se analiza nuevamente el mercado con fines de retroalimentación).”⁴¹

1.6.5.10. VARIABLES DE LA MERCADOTECNIA

1.6.5.10.1. VARIABLES NO CONTROLABLES

“Son fuerzas que limitan las decisiones a las que pueden llegar los empresarios, estas variables existen fuera de la empresa, pero influyen directamente en las decisiones del hombre de negocio por ello se deben identificar estas fuerzas, prever su dirección, intensidad y ajustar o adaptar las decisiones a estos aspectos. A continuación se mencionan algunas de las variables no controlables.

El medio ambiente político y legal, la tecnología, la competencia, la economía, los consumidores, los fenómenos físicos, las expectativas de la sociedad (influencias sociales y éticas) la estructura de la distribución (intermediarios).”⁴²

1.6.5.10.2. VARIABLES CONTROLABLES

“Si bien los empresarios tienen poca o ninguna influencia en las variables no controlables que se han mencionado, deben ejercer control sobre otras variables, las variables controlables encajan perfectamente en el marco de las funciones de la mercadotecnia por consiguiente, las variables controlables son

⁴⁰ Idem.

⁴¹ Ídem.

⁴² Ídem.

un análisis general y detallado de las siete funciones de la mercadotecnia entre esas variables se encuentran, la investigación de mercado, el producto, la marca, el envase, el precio, los descuentos, el canal de distribución, la distribución física, la publicidad, la venta al público, la promoción de ventas, las relaciones públicas, los servicios, y las garantías.”⁴³

1.6.5.11. MEZCLA DE LA MERCADOTECNIA

“El conjunto de beneficios de una organización recibe el nombre de mezcla o combinación de mercadotecnia, que consiste en la combinación de las variables controlables que un empresario en particular ofrece a los consumidores.

El objetivo de un empresario es crear una mezcla de mercadotecnia que proporcione una mayor satisfacción que la que ofrece un competidor.”⁴⁴

1.6.6.FINANZAS

“Pueden ser de propiedad individual, o bien, sociedades cuyos niveles de capital en giro o acciones en que este se representa sea tal que se le considere causante mayor.

La clasificación que se ha expuesto corresponde a un intento de ubicar al lector en lo que a magnitud de empresas se refiere. Los criterios o factores utilizados de ninguna manera son definitivos y categóricos, ya que existen muchos otros que pueden ser válidos, siempre y cuando sea debidamente evaluados.”⁴⁵

“Las **finanzas**, en economía, son las actividades relacionadas con los flujos de capital y dinero entre individuos, empresas o Estados. Por extensión también se denomina finanzas al estudio de esas actividades como especialidad de la economía y la Administración^{1 2} que estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, individuo o del Estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y de los criterios con que dispone de sus activos. En otras palabras, estudia lo relativo a la obtención y gestión del dinero y de otros valores como títulos, bonos, etc.

⁴³ Ídem.

⁴⁴ Ídem.

⁴⁵ UNAM-FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION; óp. Cit. p. 7

Las finanzas tratan, por lo tanto, de las condiciones y oportunidad en que se consigue el capital, de los usos de éste y de los pagos e intereses que se cargan a las transacciones en dinero."⁴⁶

1.6.6.1. CONCEPTO DE FINANZAS

"El término finanzas proviene del latín «finis» que significa acabar o terminar.

Son una rama de la economía que se dedica de forma general al estudio del dinero, y particularmente está relacionado con las transacciones y la administración del dinero.

Las finanzas están compuestas por tres áreas:

✓ **Mercados de dinero y de capitales:**

En esta área se debe tener el conocimiento de la economía en forma general, es decir, saber identificar los factores que apoyan y afectan a la economía. Igualmente se conocen las herramientas utilizadas por parte de las instituciones financieras para controlar el mercado de dinero.

✓ **Inversiones:**

Esta área se encuentra estrechamente relacionada con las finanzas, ya que está involucrada con el manejo que se le da al dinero. Determina como asignar tus recursos de una manera eficiente.

✓ **Administración financiera:**

Esta área tiene como objetivo la expansión de tu dinero, en ella encontraras como manejar adecuadamente tus ventas y gastos para tener una buena utilidad.

El objetivo principal de las finanzas es el de ayudar a las personas físicas o jurídicas a realizar un correcto uso de su dinero, apoyándose en herramientas financieras para lograr una correcta optimización de los recursos.

Las Finanzas están relacionadas con otras áreas como la Economía, Administración, Contabilidad, Política, Matemáticas, Estadística; entre otras.

⁴⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/finanzas#cite_note-0

Igualmente existen muchos factores que pueden afectar o beneficiar las decisiones que se toman con respecto al manejo del dinero, como factores microeconómicos o culturales.

En las empresas existen diferentes áreas como la de contabilidad, la de relaciones humanas, la de mercadotecnia, etc. e igualmente hay una de finanzas, la cual está dedicada a crear e impulsar nuevas técnicas que se dediquen a gestionar correctamente los recursos de la empresa, para controlar los gastos y optimizar la inversión.

Conceptos claves en las finanzas

- ✓ **Riesgo y beneficio:** Los inversores actúan en los diferentes mercados intentando obtener el mayor rendimiento para su dinero a la vez que pretenden minimizar el riesgo de su inversión. El mercado de capitales ofrece en cada momento una frontera eficiente, que relaciona una determinada rentabilidad con un determinado nivel de riesgo o volatilidad. El inversor obtiene una mayor rentabilidad esperada a cambio de soportar una mayor incertidumbre. El precio de la incertidumbre es la diferencia entre la rentabilidad de la inversión y el tipo de interés de aquellos valores que se consideran seguros. A esta diferencia la conocemos como prima de riesgo.
- ✓ **El valor del dinero en el tiempo:** Ante la misma cantidad de dinero, un inversor prefiere disponer de ella en el presente que en el futuro. Por ello, el transvase intertemporal de dinero cuenta con un factor de descuento (si intercambiamos renta futura por capital presente, por ejemplo, en un préstamo hipotecario), o con una rentabilidad (si intercambiamos renta presente por renta futura, por ejemplo, en un plan de pensiones).
- ✓ **La relación entre liquidez e inversión:** La necesidad de contar con dinero líquido tanto para el intercambio por bienes y servicios como para realizar una inversión hace que el mercado de la mercancía-dinero tenga sus propias oferta y demanda, y sus propios costes y precios.
- ✓ **Costes de oportunidad:** Hace referencia al sacrificio que debe hacer cualquier agente que participe en un mercado al decidir prescindir de un consumo o de una inversión para emplear sus recursos, por definición escasos.
- ✓ **Apalancamiento:** Como concepto general hace referencia a la acción de emplear el endeudamiento para financiar una inversión. El apalancamiento financiero hace referencia a la inversión procedente del endeudamiento, que repercute en los costes fijos de la empresa. Esta deuda genera un coste financiero.⁴⁷

⁴⁷ Ídem.

1.6.7. GESTIÓN DE EMPRESA

“La necesidad manifiesta dentro del conglomerado social de determinado producto o servicio, ya sea por su existencia en el mercado o porque las compañías establecidas no satisfacen cabalmente la demanda actual. Y la obtención de beneficios económicos para los propietarios.”⁴⁸

1.6.7.1. CONCEPTO DE GESTIÓN DE EMPRESA

El concepto de gestión posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que éste aplicado en una empresa o en un negocio examina algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma.

Es importante tener en cuenta en este concepto que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de beneficio, por lo que siempre se debe mantener un cierto nivel de competencia con las otras empresas que se dedican a fabricar y elaborar los mismos productos que la nuestra. **El concepto de gestión se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean**, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que de esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender.

Si nos enfocamos en la aplicación del concepto de gestión para llevar a cabo las actividades de una empresa, es importante destacar que por lo general, el mismo suele tener mucha más aplicación en las empresas de propiedad privadas, que son más conocidas como el sector privado empresarial. De todas formas debemos decir que las empresas que le pertenecen al sector público, es decir, **aquellas que son propiedad del estado, también suelen tener buenos modelos de gestión**, pero los mismos suelen independizarse bastante de lo que es el concepto de gestión más técnico.

Y es aquí en donde radica la diferencia más grande, ya que el sector privado, aplicando el concepto de gestión en el desarrollo de sus actividades obtiene muchas más ganancias que una empresa correspondiente al sector público, es por ello que es importante considerar la tecnicidad del concepto de gestión como parte de la gestión empresarial. De todas formas es importante también que se haga mención del hecho lógico que nos confirma que las empresas privadas cuentan con muchos más recursos que aquellas del Estado, y uno de

⁴⁸ UNAM-FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION; óp. Cit. p. 7

esos recursos es **la tecnología, una herramienta que ha ayudado ampliar el concepto de gestión en todas las aplicaciones correspondientes.**

1.6.7.2. FUNCIONES PRINCIPALES

Debemos decir que el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa; la primera de esas funciones es la **planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos** que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados. La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la **organización en donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta**, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.

Teniendo todo esto que ha sido mencionado en cuenta, podemos notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión. El mismo aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que la empresa pueda desempeñarse muy bien en su área de trabajo. En el caso de que emprenda un nuevo negocio o una empresa, con el objetivo de que la misma llegue a grandes estatutos empresariales, le recomendamos entonces que la administración correspondiente a su empresa se encuentre regida por el concepto de gestión, y de esta manera se aumentaran los niveles de posible éxitos que se pueda tener en la empresa.

1.6.8. MANUALES ORGANIZACIONALES

1.6.8.1. ANTECEDENTES

“Durante el periodo de la segunda guerra mundial es cuando se desarrollo esta técnica, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal, sobre ciertas formas de operar de un organismo (por ejemplo: circulares, memorándums, instrucciones internas, etc.) La falta y la necesidad de personal capacitado durante la guerra generaron la necesidad de formular manuales detallados.

El empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para el que está trabajando pueda dársele de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales.

Con el transcurrir de los años los manuales se fueron integrando a las empresas, con adaptaciones mas técnicas.”⁴⁹

1.6.8.2. DEFINICIÓN

A continuación se muestran algunas definiciones sobre lo que es un manual.

Duhalt Kraus Miguel A. lo define como: “Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

Continolo G. lo define como: “Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.⁵⁰

“Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, organización, objetivos, políticas,

⁴⁹ RODRIGUEZ Valencia, Joaquín; COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS. 2ª ed.; Ed. ECASA; México D. F. 1992; 450p. pág. 56

⁵⁰ Cit. Por: RODRIGUEZ Valencia, Joaquín

sistemas, procedimientos, etc.), así como las instituciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.”⁵¹

Por nuestra parte podemos definir a los manuales como documentos que nos muestran en palabras como está conformada una empresa, nos encamina a entenderla, a conocerla en sus procesos y sistemas.

Todo trabajo debe ser divulgado para conocimiento y utilización del grupo respectivo de la empresa. Para alcanzar este objetivo. Es preciso consolidarlo y presentarlo adecuadamente, bajo un documento conocido como manual, que debe ser aprobado por la autoridad estatutaria, para que adquiera la fuerza necesaria y se aplique como corresponda, ya que existe la tendencia a resistir cualquier norma reguladora que limite la libertad de improvisar y de hacer lo que más le convenga a cada uno.

Por manual debemos entender la colección sistemática de los procesos que indique al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas

TIPO DE MANUALES: Manual de bienvenida, Manual de políticas, Manual de descripción de puestos, Manual de normas y procedimientos, Manual de Calidad

1.6.8.3. DEFINICIÓN

“Con el estado actual de innovación tecnológica la complejidad de los mercados y la competitividad, que tipifican al mundo empresarial moderno, los gerentes perciben que la buena elaboración y difusión de los objetivos, políticas, estrategias, normas de trabajo y rutinas administrativas y operativas dentro del ámbito apropiado, son actos indispensables para el logro de los objetivos.

La finalidad del manual es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Por ello, un manual jamás podemos considerarlo como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización.

En nuestros días, es un requisito de suma importancia que las empresas de gran tamaño posean varios manuales de procesos. La verdadera orientación consiste en establecer una guía de trabajo, oficial y racional, formalizando la aprobación del conjunto de instrumentos administrativos y estableciendo la

⁵¹ FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín; MANUALES ADMINISTRATIVOS: GUIA PARA SU ELABORACION. Ed. FCA-UNAM; México D. F. 1997; 115p. pág. 8

obligatoriedad del uso a través de un manual, para evitar que el largo y arduo trabajo de la organización sea diluido, distorsionado, negado y hasta ridiculizado por algunas personas que generalmente, lo combaten de todas las formas posibles porque lo consideran innecesario.⁵²

1.6.8.4. EL MANUAL COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

1.6.8.5. FORTALEZAS Y LIMITACIONES DE LOS MANUALES

“Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de estos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le restan importancia.

Fortalezas.

- a) Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- b) Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- c) Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.

⁵² <http://www.monografias.com/trabajos7/>

- d) Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- e) Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- f) Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- g) Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

Limitaciones.

- a) Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- b) El costo de producción y actualización puede ser alto.
- c) Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- d) Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
- e) Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.⁵³

1.6.8.6. OBJETIVOS

“En esencia los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- ✓ Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- ✓ Precisar funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades.
- ✓ Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo

⁵³ Ídem.

- ✓ Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales
- ✓ Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.⁵⁴

Podemos agregar una serie de elementos más para puntualizar mejor este tema:

- ✓ Presentar una visión de conjunto de la organización
- ✓ Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa
- ✓ Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices
- ✓ Agilizar el estudio de la organización
- ✓ Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal
- ✓ Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación e instrumentación de modificaciones necesarias en la organización
- ✓ Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización
- ✓ Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la conforman
- ✓ Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles
- ✓ Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones análogas
- ✓ Servir como vehículo de orientación, información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios y/o clientes con los que interactúa la organización.⁵⁵

Podemos enlistar más objetivos de manuales a continuación:

- ✓ "Instruir al persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- ✓ Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- ✓ Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- ✓ Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- ✓ Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.

⁵⁴ RODRIGUEZ Valencia, Joaquín; óp. Cit.; p. 59.

⁵⁵ FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín; óp. Cit.; p. 8

1.6.8.7. PLANEACIÓN Y ELABORACIÓN DE MANUALES

“Es imprescindible una planeación cuidadosa si se desea producir un manual que satisfaga a las necesidades de los usuarios, que justifique el tiempo y dinero invertidos en ellos y que se distribuya oportunamente. En esta parte se presentan indicaciones generales para la elaboración de los manuales administrativos.

a) ¿De quién es la responsabilidad?

Primeramente hay que determinar dentro de la organización dónde reside la responsabilidad de elaborar los manuales.

Cuando la elaboración de manuales no está centralizada, el organismo determina a menudo con la proliferación de manuales de toda índole: cada manual tiene su propio formato, diseño y estilo y, lo que es peor, hay ocasiones en que se contradicen entre sí. La solución a estos problemas puede ser de 2 maneras:

La primera es crear un departamento centralizado que se encargue de su elaboración, tal unidad orgánica es conocida como organización y métodos, sistemas y procedimientos, planeación y organización.

La segunda opción es disponer de los servicios profesionales de un despacho de consultores externos.

b) Planeación de la elaboración de Manuales.

Planear significa estudiar una acción futura, precisando las operaciones que se deberán llevar a cabo y en qué orden, realizando el acoplamiento óptimo desde el punto de vista económico, entre los instrumentos y el personal.

La preparación de un plan está basada por consiguiente por 2 motivos igualmente importantes.

- El conocimiento de los objetivos que se requieren alcanzar.
- El conocimiento de la situación efectiva de la empresa y, en particular, de sus principales componentes: personal, medios financieros, grado de organización, etc.

c) Programación del Plan.

En este punto, debemos contar con las estimaciones de tiempo para la recolección de información, redacción, elaboración de gráficas, revisión, impresión, y todos los demás aspectos de la elaboración. El trabajo consiste para estructurar un programa completo.

d) Presupuesto.

La formulación de un presupuesto es el paso final en la planeación del manual. Los costos incluidos en el presupuesto dependerán del sistema presupuestal del organismo. Hay empresas que cargan todos los costos de departamento que solicita el trabajo. Otras organizaciones cuentan con un departamento que elabora manuales administrativos y el cual absorbe todos los costos.

Para apoyar esta labor, a continuación se presentan dos listados, una con conceptos probables de costos generales, y otras con costos potenciales de las personas (el tiempo de los analistas).

COSTOS GENERALES.

- ✓ Cubiertas o encuadernación.
- ✓ Comunicaciones (correspondencia, teléfono).
- ✓ Costo de distribución.
- ✓ Dibujo (pastas, gráficas, dibujos, etc.).
- ✓ Papel.
- ✓ Mecnografía o tipografía.
- ✓ Impresión (fotocopiado, mecanógrafo).

COSTOS DE TIEMPO DE ANALISTA.

- ✓ Auxiliar de analista.
- ✓ Analistas.
- ✓ Supervisor o coordinador.
- ✓ Revisor.
- ✓ Mecnógrafas.
- ✓ Dibujante.⁵⁶

1.6.8.8. CLASIFICACIÓN

⁵⁶ <http://www.monografias.com/trabajos7/>

Los manuales están estructurados de manera compleja por la complejidad misma de las organizaciones. Las empresas son elementos que unidos conforman un sistema, por lo que los manuales deben responder en forma esquemática a todas esas necesidades.

A continuación presentamos como pueden estar diversificados los manuales:

“Por su naturaleza o área de aplicación

Macro administrativos.

Son aquellos que se refieren a dos o más organizaciones, las cuales pueden formar parte de cualquier grupo o sector

Meso administrativos.

Son los que involucran a todo un grupo o sector, o a dos o más de las organizaciones que los comprenden.

Micro administrativo.

Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

Por su contenido.

De organización.

Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación, también incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.

De procedimientos.

Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función actividad o tarea específica en una organización.

Todo procedimiento involucra la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

El contar con una descripción de los procedimientos permite conocer el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que

propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

De historia de la organización.

Son documentos que refieren la historia de una organización, como su creación, crecimiento, logros, evolución de su estructura, situación y composición.

Este tipo de documentos proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laboral, además, cumple con la función de servir como mecanismo de enlace y contacto con autoridades, proveedores, clientes y público en general.

La información histórica puede enriquecer otra clase de manual como es el caso del de organización. Políticas, contenido múltiple, etc.

De políticas.

También denominados de normas, compendian las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización, al encauzar la conducta y el pensamiento para la toma de decisiones.

De contenido múltiple.

Manuales que concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.

El objeto de agruparla en un solo documento puede obedecer básicamente a las siguientes razones:

- 1) A una instrucción específica del nivel directivo,
- 2) Que se considere más accesible para su consulta,
- 3) Que resulte económicamente más viable, y
- 4) Que técnicamente se estime necesaria la integración de más de un tipo de información

De puestos.

Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa las funciones, actividades y operaciones asignadas a un puesto en particular y como ejecutarlas

De técnicas.

Manual que agrupa los principios y técnicas necesarios para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial.

De ventas.

Documento que integra información específica para apoyar la función de ventas, tal como:

- a) Descripción de productos y/o servicios,
- b) Mecanismos para llevarlas a cabo,
- c) Políticas de funcionamiento
- d) Estructura del equipo de trabajo,
- e) División territorial, y
- f) Medición del trabajo.

De producción.

Elemento de soporte para direccional y coordinar procesos de producción en todas sus fases, constituyen un auxiliar muy valiosos para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.

De finanzas.

Manuales que respaldan el manejo de los bienes de una organización en todos sus niveles, y en particular en áreas responsables de su captación, aplicación, conservación y control.

De personal.

Identificados también como de relaciones industriales, de reglas, del empleado o de empleo, estos manuales básicamente incluyen información sobre:

- a) Prestaciones,
- b) Servicios, y
- c) Condiciones de trabajo.

De operación.

Utilizados básicamente para apoyar tareas altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico, como es el de maniobra de equipos.

De sistemas.

Instrumento de apoyo técnico que contiene las bases para el funcionamiento de los sistemas operativos (de cómputo y administrativos), que proporcionan a la organización una óptica global de su operación e interacción interna y externa.

Por su ámbito.

Generales.

Contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.

Específicos.

Están referidos a un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipos técnicas o a una combinación de ellos.

En este documento se incluye información detallada del contenido de los manuales de organización y procedimientos, en virtud de que son los de uso más generalizado en las organizaciones, la información que incluyen cubre en gran medida cualquier requerimiento en la materia, y en ellos se consignan elementos que pueden apoyar la preparación de toda clase de manuales administrativos.”⁵⁷

1.6.8.8.1. POR SU CONTENIDO

“Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se han de lograr. En ciertos casos, solo sirve a un objetivo: y en otros, se logran varios objetivos.

POR SU CONTENIDO.

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

Manual de Historia.- Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

Manual de organización.- Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.

Manual de políticas.- Consiste en una descripción detallada de los lineamientos seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El

⁵⁷ FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín; óp. Cit.; 9-12

conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

- a) Agilizar el proceso de toma de decisiones
- b) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

Manual de procedimientos.- Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

Manual de contenido múltiple.- Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de "políticas y procedimientos", el de "historia y organización", en si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

Manual de organización

- 1.- Identificación.
- 2.- Índice
- 3.- Introducción
 - 3.1.- Objetivo del manual.
 - 3.2.- Ámbito de aplicación.

- 3.3.- Autoridad
- 3.4.- Como usar el manual.
- 4.- Directorio.
- 5.- Antecedentes Históricos.
- 6.- Base legal (en caso de organismo público).
- 7.- Organigrama.
- 8.- Estructura funcional.
- 9.- Objetivos de cada unidad orgánica.

Manual de procedimientos

- 1.- Índice.
- 2.- Introducción
 - 2.1.- Objetivos del manual.
 - 2.2.- Alcance.
 - 2.3.- Como usar el manual.
 - 2.4.- Revisiones y Recomendaciones.
- 3.- Organigrama.
 - 3.1.- Interpretación de la estructura orgánica.
 - Sistemas de organización (línea, funcional, etc.)
 - Tipo de departamentalización (geográfica, por producto, etc.).
 - Amplitud de la descentralización y centralización.
 - Relación entre el personal con autoridad de línea y asesoría.
- 4.- Gráficas.
 - 4.1.- Diagramas de flujo.

5.- Estructura procedimental.

5.1.- Descripción narrativa de los procedimientos.

6.- Formas.

6.2.- Empleadas (por lo general planeadas y rediseñadas).

6.3.- Instructivos de las formas empleadas.⁵⁸

1.6.8.8.2. POR SU CONTENIDO POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA

“Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

Manual de producción.- Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.

La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

Manual de compras.- El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

Manual de ventas.- Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

Manual de Finanzas.- Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

Manual de contabilidad.- Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal

⁵⁸ <http://www.monografias.com/trabajos7/>

interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

Manual de crédito y cobranzas.- Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, entre otros.

Manual de personal.- Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

Manual técnico.- Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Ejemplos de este tipo de "Manual técnico de auditoría administrativa", y el "Manual técnico de sistemas y procedimientos". Estos sirven como fuente de referencia y ayudan a computar a los nuevos miembros del personal de asesoría.

Manual de adiestramiento o instructivo.- Estos manuales explican, las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos.

El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos. Por ejemplo, un manual de adiestramiento "explica cómo debe ejecutarse el encendido de la terminal de la computadora y emitir su señal", mientras que un manual de procedimientos omitir esta instrucción y comenzaría con el primer paso activo del proceso. El manual de adiestramiento también utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de autoevaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se refiere a las necesidades que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación; pueden elaborarse manuales con una cobertura mayor o menor.⁵⁹

1.6.8.8.3. GENERAL

“Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos a los siguientes manuales:

Manuales generales de organización.- Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

Manual general de procedimientos.- Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.

Manual general de políticas.- Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.⁶⁰

1.6.8.8.4. ESPECÍFICO

“Manual específico de reclutamiento y selección.- Se refiere a una parte de una área específica (personal). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización.

Manual específico de auditoría interna.- Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refiere a la auditoría interna en forma particular.

Manual específico de políticas de personal.- Este se enfoca a definir "políticas", pero de un área específica de la organización, señalando las guías u

⁵⁹ Ídem.

⁶⁰ Ídem.

orientación respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.

Manual específico de procedimientos de tesorería.- Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo, por ejemplo: ingresos a caja, pago a proveedores, etc."⁶¹

1.6.8.9. MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El Manual de Organización nos muestra la fachada de la organización. Es decir, el logotipo de la organización, nombre oficial de la organización, antecedentes históricos, legislación, estructura, funciones, descripción de puestos, etc.

Tiene como propósito exponer de manera detallada toda la estructura de la organización a través de la descripción de los objetivos de la empresa, las funciones, puestos y la relación entre estos.

A continuación detallamos cada uno de los elementos señalados anteriormente:

- ✓ "Identificación
 - Logotipo de la organización
 - Nombre oficial de la organización
 - Título y extensión
 - Lugar y fecha de elaboración
 - Numero de revisión
 - Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización
 - Clave de la forma. En primer término las siglas de la organización, en segundo término las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y en tercer lugar el numero de la forma.

- ✓ Índice o contenido
Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento

- ✓ Prólogo y/o introducción
Explicación sobre lo que es el documento, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente

- ✓ Antecedentes Históricos

⁶¹ Ídem.

Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados

✓ Legislación o base legal

Lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades. Es recomendable que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico:

Constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. Asimismo, en cada caso deberá respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el Diario Oficial)

✓ Atribuciones

Transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan sus actividades.

✓ Estructura orgánica

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de las relaciones de jerarquía

La expresión de la estructura orgánica debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico de adscripción.

✓ Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

✓ Funciones

Especificación de actividades afines y coordinadas, inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones u objeto de la organización.

Es conveniente que la presentación de las funciones se tome en cuenta los siguientes aspectos:

- Que los títulos de las unidades correspondan con los empleados en la estructura orgánica

- Que sigan el orden establecido en la propia estructura, y
 - Que la redacción se inicie con un verbo en tiempo infinitivo
- ✓ Descripción de puestos
 Reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, el cual incluye la siguiente información
- Identificación del puesto
 - Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados, facultades de decisión, y relaciones de línea e asesoría
 - Funciones generales y específicas
 - Responsabilidades y deberes
 - Relación de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente, y
 - Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad

Este apartado normalmente forma parte del manual de organización de una unidad administrativa en particular.

- ✓ Directorio
 Registro de los nombres y cargos de las personas comprendidas en el manual. Es conveniente que la secuencia de presentación respete el orden de la estructura orgánica. Su incorporación en el manual es opcional.”⁶²

Podemos presentar una conceptualización con un enfoque distinto al anterior:

“Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contiene gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etc.

Los manuales de organización se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Se elaboran ordinariamente con base en los cuadros de organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro. Comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función

⁶² FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín; óp. Cit.; p. 12-15

general, a las obligaciones y autoridad y al conjunto de relaciones con los demás.

El manual de organización debe incluir los siguientes aspectos:

A) IDENTIFICACIÓN

- ✓ Nombre oficial del organismo o unidad a que se refiere.
- ✓ Título y extensión del manual (general o específico).
- ✓ Número de revisión en su caso.
- ✓ Unidades responsables de su elaboración.

B) ÍNDICE O CONTENIDO

Consiste en una relación de las partes que conforman el documento, es decir; la versión pulida de su esquema, añadiéndose los números de formato de referencia. A continuación se expone algunas indicaciones para el desarrollo de una tabla de índice o contenido para un manual de organización.

- ✓ Proporciona detalles. Una tabla de contenido no debe limitarse a enunciar los encabezados de las secciones, sino también debe incluir los conceptos o temas que incluyen en cada sección.
- ✓ Dar referencia apropiada para cada concepto. Dicha referencia puede ser numérica o alfanumérica para cada concepto de tabla de contenido.
- ✓ Usar espacios en blanco, sagrados o mayúsculos para indicar las relaciones entre los conceptos de la tabla. Deben usarse amplios espacios en blanco para que los usuarios puedan encontrar con facilidad los temas en la tabla.
- ✓ Colocar las referencias de formato a la izquierda de los temas incluidos. Esto hace más sencilla a los usuarios del manual enlazar los conceptos con sus números referencia y eliminar la necesidad de las largas líneas punteadas que conectan temas y números.

Modelo 1

01-Identificación

02-Índice o contenido

03-Prologo y/o introducción

04-Directorio

05-Antecedentes

Modelo 2

Título

01-Identificación

02-Índice o contenido

2.1.-Tabla de contenido

2.2.-Índice

03-Prologo o introducción

3.1.-Proposito del manual

3.2.-Ámbito de aplicación

3.3.-Como usar el manual

C) PROLOGO Y/O INTRODUCCIÓN

Contiene una explicación al usuario acerca de lo que es el documento, de la ocasión en que se elabora o se efectúa la última revisión y de los básicos que se pretenden cumplir a través de él. Además incluye información sobre el ámbito de su aplicación, a quien va dirigida, como se usan, cómo y cuando se harán las revisiones y actualizaciones. Conviene que contenga un mensaje y la autorización de la más alta seguridad del área comprendida en el manual.

Lo importante es que la introducción sea breve. Si la introducción es larga, rebuscada y pomposa, los usuarios casi siempre supondrán que todo el manual está redactado de la misma forma y no proseguir la lectura.

En la introducción no se debe describir detalladamente la evaluación del manual ni la filosofía del organismo. En lugar de ello, hay que indicar brevemente al usuario el tema del manual, como les afecta y de qué modo pueden usarlo. La naturaleza precisa de la introducción depende del tipo de manual en preparación. A continuación se muestran ejemplos de los aspectos que deben considerarse en un manual de este tipo.

PROPÓSITOS BASICOS

Describir lo que el organismo espera lograr por medio del manual. Hay que hacer observaciones breves y precisas; de otra manera el usuario se las salta.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

Aquí hay que explicar brevemente lo que abarca el manual. Incluso puede ser conveniente combinar en un mismo párrafo los propósitos y el ámbito de la aplicación.

AUTORIDAD

Aquí es donde se debe mencionar la aprobación final y no en los encabezados ordinarios de las páginas. Se recomienda emplear nombres de los puestos y no de personas. Por ejemplo, indique simplemente que el director general, un secretario, un gerente de finanzas o un subsecretario aprobaron el manual.

COMO USAR EL MANUAL

Esta parte es la más importante en la introducción. Indica a los todo cuanto tiene que saber para utilizar el manual.

La selección de cómo usar este manual, debe incluir aspectos como los siguientes:

- ✓ Un examen breve del formato.
- ✓ Un enunciado de la responsabilidad de los usuarios, por ejemplo: mantener el manual actualizado y devolverlo cuando se marchen de la empresa.
- ✓ El departamento o el puesto de la persona con quien deben ponerse en contacto cuando quieran señalar cambios o correcciones o deseen hacer recomendaciones al manual.
- ✓ Una explicación de las claves o los símbolos especiales, como los utilizados para indicar temas revisados.
- ✓ Una breve descripción de las características especiales, tales como un glosario o una sección sobre formas.

D) DIRECTORIO

Consiste en una relación de los funcionarios principales comprendidos en el área descrita en el manual, así como los respectivos cargos que ocupan cuando se trata de un manual general, pueden incluirse los miembros que integran el consejo de administración o su equivalente.

"Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa". Terry G. R.

"Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo". Continolo G.⁶³

1.6.8.10. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Este manual nos indica cómo se deben realizar las actividades dentro de la organización dependiendo de los puestos, niveles jerárquicos y responsabilidad.

El manual de procedimientos se engloba de la siguiente manera:

✓ "Identificación

Este documento incorpora el siguiente contenido

- Logotipo de la organización
 - Nombre oficial de la organización
 - Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular deberá anotarse el nombre de la misma
 - Lugar y fecha de elaboración
 - Número de revisión
 - Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización
 - Clave de la forma. En primer término las siglas de la organización, en segundo término las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y en tercer lugar el número de la forma.
- ✓ Índice o contenido
Relación de parte de los capítulos que forman parte del documento
- ✓ Prologo y/o introducción
Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación y la importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.
- ✓ Objetivos de los procedimientos
Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos
- ✓ Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos
Esfera de acción que cubren con los procedimientos
- ✓ Responsables
Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases

⁶³ <http://www.monografias.com/trabajos7/>

- ✓ Políticas o normas de operación
Criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de las responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos
- ✓ Conceptos
Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.
- ✓ Procedimiento (descripción de las operaciones)
Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuando, como, donde, con qué y cuanto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse para cada operación la unidad administrativa que la tiene a su cargo. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias alternativas en una misma operación.

- ✓ Formularios o impresos
Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o incluyéndolas como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, deben hacerse referencias específicas de estas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se deben incorporar los instructivos para su llenado.
- ✓ Diagramas de flujo
Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales. Muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), para cada operación descrita y pueden hacer referencia, además, al equipo o recursos utilizados en cada caso.

Los diagramas presentados en forma sencilla y accesible en el manual, brindan una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión, para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados

- ✓ Glosario de términos
Listado de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.⁶⁴

1.6.8.11. MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

“Este tipo de manual es especialmente útil para niveles intermedios e inferiores, agrupa pautas e instrucciones de aplicación específica sobre el reclutamiento y selección del personal en una determinada organización.

La preparación de este manual por parte de la misma empresa es recomendable cuando el número de empleados que lo utiliza es lo suficientemente grande como para justificarlo.

Este manual, que trata sobre una fase de la administración de personas, puede elaborarse con asignación a tres clases de usuarios:

1. Para el personal en general. Que usualmente dan a conocer las políticas y proceso de reclutamiento y selección.
2. Para supervisores. En este caso tienden a comunicar las actividades y políticas sobre la forma en que el personal sea integrado a la organización.
3. Para personal del departamento de personal. En cuyo caso, se trata de un manual específico a cargo del departamento, como reclutamiento y selección de personal, análisis y evaluación de puestos, calificación, etc.

Los apartados que deben contener un manual específico de reclutamiento y selección, a fin de uniformar su presentación, son los siguientes:

1. Identificación

2. Índice

3. Introducción

3.1 Objetivos del manual

4. Políticas

⁶⁴ *Ibíd.*; p 15-17.

4.1. Requisición

4.2. Reclutamiento

4.3. Selección

5. Proceso de Reclutamiento

5.1. Requisición

5.2. Reclutamiento (Fuentes)

6. Proceso de selección

6.1. Selección (Técnicas)

7. Procedimientos de reclutamiento y selección

7.1. Anexos

A continuación se detalla cada uno de los apartados con el propósito de dar mayor claridad.

a) Identificación

En este apartado del manual se debe indicar, en primer término, los datos de identificación, éstos son los siguientes:

- Nombre del organismo o unidad orgánica correspondiente.
- Título y extensión del manual.
- Lugar y fecha de publicación.
- Número de revisión, en su caso.
- Unidad orgánica responsable de su expedición.

b) Índice.

Consiste en una relación de apartados que conforman el documento, es decir; la revisión de su esquema, añadiéndose los números de formato de referencia.

c) Introducción

Contiene una explicación al usuario acerca de lo que es el documento, y de los objetivos principales que se pretenden cumplir a través del manual. Además incluye información sobre: objetivo básico, ámbito de aplicación, a quienes va dirigido, cómo se usa, cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones.

Conviene que tenga un mensaje y la autorización de la más alta autoridad del área comprendida en el manual.

A continuación se muestran ejemplos de aspectos que deben considerarse en este apartado.

OBJETIVOS BÁSICOS.

Precisar a los usuarios, un sistema de reclutamiento y selección de personal, "PARA", lograr una adecuada uniformidad en esta actividad.

ÁMBITO DE APLICACIÓN.

El ámbito del presente manual abarca al departamento de personal.

AUTORIZACIÓN.

La aprobación oficial del presente manual la hizo el Gerente de la Administración.

COMO USAR EL MANUAL.

El manual contiene siete apartados, este manual debe mantenerse actualizado y devolverlo cuando dejen de prestar sus servicios a la organización.

d) Políticas.

En este apartado se describen en forma detallada los lineamientos a seguirse por los usuarios en la toma de decisiones para el logro de objetivos del área. A continuación se dan unos ejemplos:

DE REQUISICIÓN.

- Toda solicitud de personal debe canalizarse por escrito a la subgerencia de Administración, mediante una requisición de personal.
- La autorización de la requisición de personal corresponde a la gerencia de Administración, basándose en la plantilla de personal autorizado.

DE RECLUTAMIENTO.

- Se procura promover al personal de la empresa hacia puestos vacantes de mayor nivel, antes de recurrir a fuentes externas.
- Únicamente el departamento de personal está autorizado para reclutar personal.

DE SELECCIÓN.

- Se debe seleccionar al personal que se apegue al perfil del puesto requerido.
- La aceptación definitiva de los candidatos corresponde al Jefe del Área Solicitante.

e) El Proceso de Reclutamiento.

Este apartado indica aspectos a ser seguidos por el proceso de reclutamiento.

DE REQUISICIÓN.

Para dar inicio al proceso de reclutamiento, el elemento principal lo constituye la "REQUISICION DE PERSONAL", a través de la cual se conoce la vacante existente.

DE RECLUTAMIENTO.

Hacer de personas totalmente ajenas a la organización parte de la misma, reclutando a los más capaces. Asimismo, utilizar las fuentes de reclutamiento interno y externo

f) Proceso de Selección.

Este apartado contiene aquellos aspectos que se relacionan con el proceso de selección, mediante el cual se obtienen y elige al candidato, de acuerdo a los requisitos específicos para el puesto a cubrir.

- **Técnicas para selección.** Para efectos de una selección objetiva debe recurrirse al uso de técnicas como: Análisis de puestos, descripción del puesto y perfiles del puesto.
- **Elementos para la selección.** Los elementos necesarios que nos proporcionan información del candidato son: solicitud de empleo, la Entrevista y pruebas diversas.

g) Procedimientos de Reclutamiento y Selección.

En este apartado se hace la expresión narrativas de los procedimientos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de reclutamiento y selección de la empresa. Así como también la enunciación de normas de funcionamiento básicos a las cuales deberán ajustarse los miembros de las mismas.⁶⁵

⁶⁵ <http://www.monografias.com/trabajos7/>

1.6.8.12. MANUAL DE PERSONAL

“También llamados manuales de Relaciones Industriales, de reglas y reglamentos de oficina, manual de empleado, manual de empleo. Los manuales de este tipo, que tratan sobre administración de personal, pueden elaborarse destinados a tres clases de usuarios:

1. Para personal en general, que es el caso de los manuales de empleado o de reglas y reglamentos de oficina, y que usualmente dan a conocer las políticas y algunas veces procedimientos sobre:

- a. Prestaciones para el empleado.
- b. Uso de los servicios (biblioteca, cafetería, etc.)
- c. Otros aspectos del reglamento de trabajo, como asistencias, vacaciones, pago de sueldos, etc.
- d. Otros temas de interés general como tramitación de quejas, sugerencias, etc.

2. Para los supervisores, y en este caso tienden a comunicar las actividades y políticas de la administración sobre la forma en que el personal de supervisión debe dirigir el esfuerzo de sus subordinados. Señalan las circunstancias en las cuales los supervisores pueden ejercer su criterio para el manejo de problemas del personal a sus órdenes, especificando los pasos que deberán dar para referir los asuntos que no puedan resolver por sí mismos, a través de la línea de organización, a fin de que sean resueltos.

3. Para el personal del departamento o unidad de personal, en cuyo caso podrán ser manuales de organización del departamento, de políticas y procedimientos específicos a cargo del departamento como reclutamiento y selección de personal, análisis y evaluación de puestos, calificación de méritos, etc.”⁶⁶

1.6.8.13. MANUAL DE DEPARTAMENTO

Son aquellos en que se recogen todas las políticas, reglas, aplicables en cada departamento determinado.

⁶⁶ Ídem.

Contienen:

- a. Objetivos generales de la empresa, la del departamento de que se trate y, las de sus secciones básicas.
- b. Políticas y normas generales de la empresa y del departamento correspondiente.
- c. Carta de organización general y departamental.
- d. Reglamentación de los aspectos de coordinación interdepartamental.
- e. Análisis de puestos.
- f. Gráficas de procesos y de flujo.

1.6.8.14. MANUAL DE POLITICAS

Estos manuales describen los lineamientos que van encaminados al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La adecuada definición de las políticas que se plasmen en un manual permitirá responder a tres factores principales:

- ✓ Agilizar la toma de decisiones
- ✓ Dar pie a la descentralización de actividades al suministrar los lineamientos necesarios para establecer niveles intermedios, y
- ✓ Servir como una base sustentable para la revisión efectiva

1.6.8.15. MANUAL DE FUNCIÓN ESPECIFICA

"De acuerdo a esta clasificación, se pueden elaborar manuales con base a las funciones operacionales:

- ✓ Manual de producción
Consiste en abarcarla necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación.
- ✓ Manual de compras
Consiste en definir el alcance de compras, definir la función de compras, los métodos a utilizar que afectan sus actividades
- ✓ Manual de ventas
Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Y de un reconocimiento oficial a la

importancia de la contribución que puede esperarse de la fuerza de ventas.

- ✓ Manual de finanzas
Consiste en asentar escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera
- ✓ Manual de contabilidad
Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera, entre otros.
- ✓ Manual e crédito y cobranzas
Detalla sobre las operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones de crédito, entre otros.
- ✓ Manual de personal
Podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.
- ✓ Manual técnico
Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esta función
- ✓ Manual de adiestramiento o instructivo
Estos manuales explican las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos.⁶⁷

1.6.9. MODELO ORGANIZACIONAL

1.6.9.1. ESQUEMA ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

⁶⁷ RODRIGUEZ Valencia, Joaquín; óp. Cit.; p 64, 65

Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería fue fundada en 1973 sumando ya 38 años de existencia, como un negocio 100% estilo mexicano, dedicado en su mayoría a la venta de carnes y tocinería en general.

El fundador de *Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería* fue el Señor Trinidad Vilchis Hurtado.

Está ubicado en el mercado popular de nombre "San Agustín", ubicado en la calle Club de Excursionistas Tonatiuh, colonia Lázaro Cárdenas en Tlalnepantla Estado de México.

En un inicio adquiere el local número 7 en 1973; posteriormente en el año de 1991 se adquiere un segundo local con el número 14; dos años más tarde se compra un tercer local con el número 13 que servirá para ampliar lo que sería el local con más preferencia de los clientes. Por último se incluye al negocio nuevo local con el número K 8 en otro mercado popular con el nombre de "Miguel Hidalgo", ubicado en la calle Alpino Mexicano, colonia Lázaro Cárdenas en Tlalnepantla Estado de México.

En la actualidad aún no cuentan con un esquema organizacional definido haciendo sus operaciones de manera empírica. Funciona con un promedio de cinco empleados por local, sumando un total de 10 empleados.

2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería fue fundada en 1973, como un negocio 100% mexicano, dedicado en su mayoría a la venta de carnes en general.

El fundador de *Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería* fue el Señor Trinidad Vilchis Hurtado hasta entonces sólo era conocida con el nombre del local, número 7 ubicado en el mercado popular de nombre "San Agustín" en la calle Club de Excursionistas Tonatiuh, colonia Lázaro Cárdenas en Tlalnepantla Estado de México. Poco tiempo después cedió el negocio a su hijo el Señor Florencio Vilchis Esquivel quién lo llevó solo por un corto tiempo.

Posteriormente, la batuta fue recibida por su hermano, el señor Gustavo Vilchis Esquivel quién atendió el negocio por diez años junto con sus hijos.

Es hasta 1987 cuando se le denomina *Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería* y cuando Gustavo Vilchis Antonio, José Luis Gerardo, Paula Elizabeth, Ivonne y

Eric, hijos del Señor Gustavo Vilchis Esquivel reciben el negocio para su administración.

En 1991 se dan cuenta de que el negocio puede crecer más por el tiempo y por el buen manejo de los recursos y deciden adquirir un segundo local con el número 14.

En 1993 adquieren el tercer local con el número 13 que servirá para ampliar lo que sería el local con más preferencia de los clientes.

Posteriormente adquieren un nuevo local con el número K 8 en otro mercado popular con el nombre de "Miguel Hidalgo", ubicado en la calle Alpino Mexicano, colonia Lázaro Cárdenas en Tlalnepantla Estado de México.

Actualmente es el negocio mexicano de mayor prestigio en área de carnicería y de mayor referencia por la mayoría de los clientes de la zona.

Cabe mencionar, que también cuentan con servicio de tocinería y funcionan con un promedio de cinco empleados por local, sumando un total de 10 empleados.

En *Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería* se han preocupado a lo largo de 38 años de servicio a la comunidad, por conservar nuestras tradiciones mexicanas y el amor por nuestro país, contribuyendo al beneficio de diferentes comunidades y sirviendo de alguna forma de puente entre el campo y la ciudad.

Es así como surgieron *Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería*.

2.1. HISTORIA DEL CONSUMO DE LA CARNE

"La carne, alimento que actualmente es fundamental en las dietas por la cantidad de nutrimentos que contiene, fue uno de los elementos más importantes en el desarrollo evolutivo del ser humano. Hasta los años 70 se creía que los ancestros del hombre habían sido exclusivamente cazadores, sin considerar la posibilidad de que en realidad hubiese sido en sus orígenes un ser carroñero. Hoy en día sabemos que los primeros homínidos consumían cualquier alimento disponible en su medio ambiente. Los científicos descubrieron que el primer encuentro de los antecesores del hombre con la proteína de carne, fue a través del consumo de los restos de animales que habían sido devorados por los depredadores, comiendo además de la carne que quedaba pegada a los huesos, los sobrantes de vísceras. Se piensa que podían alimentarse de carne de los animales pequeños, muertos por enfermedad o ahogados que encontraban. Algunos autores mencionan que el consumo de

proteína cárnica en la dieta de los humanos se remonta a los primeros homínidos (*Australopithecus*) hace 4 millones de años.



Esta nueva fuente de alimento resultó importante para el crecimiento del cerebro humano, a partir de este aporte proteínico se comienzan a observar las características que lo diferencian del resto de los animales, como una mayor habilidad muscular y una mejor percepción; sin embargo, el crecimiento cerebral junto con la bipedestación traen consigo una desventaja reproductiva, dificultad al parto, lo cual se demostró por medio de estudios comparativos entre los fósiles de especímenes de *Australopithecus afarensis* (3.9 a 3 millones de años) y el *Homo sapiens* arcaico.

Todo esto ocasiona el nacimiento de las crías antes de que se complete su desarrollo cerebral, dando desventaja a los recién nacidos con otros animales capaces de caminar, ver e incluso nadar. Esta dificultad al parto privilegió nacimientos prematuros, las últimas etapas de su crecimiento cerebral ocurrían después de nacidas. Durante los dos primeros años los bebés requerían una mayor inversión de tiempo y energía por parte de la madre, las cuales necesitaban consumir más alimentos que aportaran una mayor concentración de grasas alimenticias como la que se encuentra en la médula ósea y los sesos de los animales, de este modo podían proporcionar la leche más rica en grasas y nutrientes que precisaban los recién nacidos para desarrollar su cerebro.

Hace 1.8 millones de años el *Homo habilis* en África, fabricó herramientas de piedra para romper huesos y cráneos de los cadáveres de animales y extraer la médula ósea y el cerebro, alimentos que se tornaron habituales en la dieta de estos homínidos, considerados por ello como carnívoros oportunistas.

Otro indicador importante del consumo de la carne en los orígenes del ser humano, son los hábitos alimenticios de los Neandertales (*Homo neanderthalensis*). Esta especie que dominó Europa por más de 200 mil años, se alimentaba básicamente de carne.

Mientras que el hombre moderno (*Homo sapiens*), surgido en África, desarrolló estrategias de sobrevivencia basadas en la división del trabajo por género, donde los hombres se encargaban de la cacería de animales mayores y las mujeres y los niños recolectaban vegetales y animales pequeños, los Neandertales no mostraron esa tendencia de división de roles de género tan marcada. Por las condiciones ambientales en que vivían, las altas latitudes europeas y especialmente en las estaciones más frías, el cuerpo de los Neandertales demandaba gran cantidad de calorías, lo cual obligaba a que en la cacería también participaran las mujeres y los niños. Desde el sur de Israel hasta el norte de Alemania hay registro arqueológico de que los Neandertales dependían casi por completo de la cacería de mamíferos medianos y grandes como caballos, ciervos y ganado bovino salvaje, debido principalmente a la ausencia de alimentos de origen vegetal.

Por el contrario el hombre moderno diversificó las tareas y logró disminuir los riesgos, protegiendo a las mujeres embarazadas y a los niños, quienes no trabajaban en la cacería, lo cual permitió asegurar la especie.

Las primeras herramientas que parecen armas de cacería datan de hace 500,000 a 200,000 años.

El Hombre de Neandertal y los primeros representantes de la especie humana, como el hombre de *Cro-Magnon* (40.000 y 10.000 años de antigüedad), sufrieron los cambios climáticos de las glaciaciones en Europa y Asia, por lo que tuvieron que desarrollar un intenso comportamiento depredador para incrementar la proporción de carne en su dieta.

Otra evidencia reveladora en torno al consumo de carne, es que desde sus orígenes, el dominio del fuego fue uno de los rasgos principales del proceso de hominización, ya sea por brindar seguridad y calor, como por la posibilidad de cocinar los alimentos, en especial la carne, la cual se tornaba más digerible, apetitosa e inocua, pues consumir carne cruda representaba un riesgo de envenenamiento por descomposición.

Durante el neolítico el hombre descubre las primeras técnicas de agricultura, con lo cual deja de depender de la caza, se torna sedentario e inicia la domesticación y estabulación de animales para la obtención de carne, como el *Bos primigenius* hace 7,000 años en Macedonia, Creta y Anatolia.

Durante la historia de la humanidad el consumo de carne conservó su papel relevante, tanto a nivel alimenticio como cultural; en algunas culturas antiguas, el consumo de carne se asociaba a rituales religiosos como la hecatombe en la Antigua Grecia: la palabra significa sacrificio de 100 bueyes. En la Grecia Clásica una parte del animal sacrificado era ofrecido al Dios y otra era consumida por los que participaban en el ritual. Durante el imperio romano se consumía carne de cabras y ovejas de pastoreo, así como de cerdo domesticado.



Junto con el hombre, las técnicas de obtención de carne, las prácticas de higiene y la seguridad alimentaria van evolucionando. La inspección de carnes realizada por un Médico Veterinario con el fin de evitar el consumo de carne en mal estado, pudo tener sus orígenes en el siglo XVIII, sin embargo en la antigüedad, el Antiguo Testamento menciona que eran los sacerdotes quienes inspeccionaban a los animales y escogían a los que podían ser sacrificados para consumo humano.

Hoy en día, la carne sigue siendo un alimento fundamental para el correcto desarrollo del organismo y forma parte del plato del buen comer por su alta calidad nutritiva. Aporta principalmente macro nutrientes como las proteínas de alto valor biológico y vitaminas, en especial del grupo B, tiamina (B1), niacina

(B3), riboflavina (B2), piridoxina (B6) y cianocobalamina (B12), además de vitamina A. La carne contiene algunos nutrientes inorgánicos como hierro, cobre, zinc, selenio entre otros minerales. Al hierro que contiene la carne se le caracteriza por tener una biodisponibilidad alta (es más fácil de integrar al cuerpo). Está demostrado que una de las bondades de la carne es que su consumo aumenta la absorción de hierro de alimentos vegetales de dos a cuatro veces. Este efecto de mejoramiento es conocido con el nombre de "factor de la carne." La carne tiene también ácidos grasos, que al igual que las proteínas son necesarios para la vida.

El contenido medio (en peso) de la carne oscila entre un 70% de agua, un 21% de proteína, un 8% de grasa y 1% de minerales, lo cual variará dependiendo del corte, de la especie de animal, de la raza y de su régimen alimentario. El contenido de grasas de la carne depende en gran medida de la especie así como del corte elegido y los métodos de cocción.

Actualmente, la carne es uno de los alimentos más valorados por ser una de las fuentes más importantes de proteína de origen animal, sin embargo también es uno de los alimentos que más polémicas suscita ya que existen creencias erróneas sobre su consumo, ejemplo de esto es la cantidad de colesterol y grasas saturadas en la carne de cerdo, o el uso indebido de promotores de crecimiento y hormonas, o los mitos que giran en torno de la elaboración de los embutidos, todo esto puede ocasionar disminución del consumo de carne, que a su vez se reflejaría en la falta de nutrientes como aminoácidos esenciales y hierro que puede afectar en mayor medida a los organismos en desarrollo. A pesar de esto, el consumo de carne muestra una tendencia creciente en forma global en consonancia con el incremento de la población mundial y el nivel de vida, lo que implica que en unos años se necesitarán soluciones para satisfacer la demanda de este alimento.⁶⁸

⁶⁸ <http://www.comecarne.org>



2.2. MITOS Y REALIDADES DEL CONSUMO DE LA CARNE

2.2.1. CARNE DE POLLO

“MITO: NO HAY HORMONAS, CLEMBUTEROL U OTRAS SUSTANCIAS EN LA ALIMENTACION DEL POLLO.

REALIDAD: Frecuentemente escuchamos, vemos o leemos noticias o informaciones infundadas, o bien comentarios relacionados con el mito de que al alimento de los pollos se le agrega hormonas, clembuterol u otras sustancias, esto con el objetivo de que su crecimiento sea muy rápido. Sin embargo, esto es totalmente falso.

Este artículo proviene de información oficial del Instituto Nacional Avícola. A continuación se presenta la información al respecto:

Este documento tiene como objetivo presentar a todos los consumidores, las razones por las cuales no se utilizan sustancias anabólicas en la alimentación de los pollos.

- ✓ No se utilizan Hormonas, Clembuterol o Sustancias Similares en la Alimentación de las Aves.

Nunca se han suministrado hormonas, Clembuterol o sustancias similares en el alimento de los pollos para promover su rápido crecimiento.

- ✓ El Uso de Clembuterol es Ilegal

Existen normas oficiales mexicanas que prohíben el uso de Clembuterol u otras sustancias químicas similares en los alimentos para animales, tal es el caso de la NOM 061-ZOO-1999, por lo tanto sería ilegal su uso. Por lo que se refiere al uso de hormonas existen controles extremadamente estrictos que impiden su aplicación.

- ✓ No tendría Caso Usar Hormonas, Clembuterol u Otras Sustancias en la Alimentación de los Pollos.

Los tiempos del efecto que pudiera tener una hormona o Clembuterol en el proceso de crecimiento del pollo serían nulos. Hay que considerar que el efecto anabólico que tienen las hormonas o el clembuterol en cualquier organismo tarda de 60 a 100 días.

El mito se rompe porque el ciclo de engorda del pollo es solo de 49 días, es decir el ave vive únicamente 49 días, ya que en ese momento se lleva al rastro. Por lo tanto no hay tiempo suficiente para obtener resultados que reditúen en un beneficio económico para la producción de carne de pollo. De tal forma que el uso de hormonas o clembuterol no tendría impacto alguno en el rendimiento del ave.

- ✓ Su costo Sería Muy Elevado

El uso de hormonas o clembuterol para la engorda de aves sería excesivamente elevado, debido al costo que tienen estas sustancias. En el caso de que se administrara un miligramo a cada pollo de engorda, el costo sería tan alto que superaría el precio mismo del ave, lo cual no tendría ningún sentido desde el punto de vista comercial, ya que sería difícil que el consumidor pudiera cubrir su costo.

MITO: A los pollos se les inyectan hormonas para que ganen peso rápidamente, por lo que los signos de pubertad precoz en niñas y niños son consecuencia directa del consumo frecuente de este pollo tratado químicamente.

REALIDAD: Esto es completamente falso, por muchas razones. Suministrar hormonas a las aves para acelerar su desarrollo, sería, además de costoso, complicado, contraproducente e ilegal.⁶⁹

⁶⁹ Idem.



2.2.2.CARNE DE RES

“Múltiples estudios han demostrado que las concentraciones en sangre de las grasas poli insaturadas de cadena larga, omega 3, son similares en consumidores de carne y vegetarianos.

- ✓ Prohibir la inclusión de la carne de cerdo en las dietas, por pensar que es la “menos recomendable”, es erróneo, esta carne contiene proteína que se digiere en un 97% y su patrón de aminoácidos es de los más altos, provee lisina y metionina, indispensables para la producción de nuevo tejido en el organismo.
- ✓ La carne de cerdo es 31% más magra, contiene 10% menos de colesterol y 29% menos kilocalorías o energía que antes.
- ✓ La producción moderna de las carnes ha logrado desarrollar animales con mejoras genéticas, que han logrado reducir la grasa en sus canales y cortes. Estas grasas pueden también ser modificadas con alimentación especial para mejorar lo saludable de su composición.
- ✓ El nivel del colesterol en la sangre no está necesariamente vinculado al colesterol que ingerimos por los alimentos de origen animal. Los humanos no son tan sensibles al colesterol de la dieta como otras especies animales, influye más el contenido de grasas saturadas y grasas trans, factores hereditarios y el estilo de vida.
- ✓ La absorción del colesterol dietario por el intestino humano está limitada a un 40 ó 50% de lo ingerido, con amplias diferencias de unos individuos a otros, determinadas por factores genéticos.
- ✓ Solo el 20% del colesterol que circula en nuestra sangre depende de la dieta, el 80% restante depende de la producción del propio hígado.

- ✓ El colesterol de la alimentación occidental es de unos 400 mg/día. Cuando la ingesta sobrepasa los 500 mg/día la absorción de colesterol disminuye.
- ✓ Las recomendaciones actuales oficiales señalan que el colesterol de la dieta no debe nunca sobrepasar 200-300 mg/día (nota: Consumir una porción adecuada de carne roja que apenas contiene en promedio, unos 50 a 80 mg de colesterol por cada 100 gramos de carne cruda, cabe dentro de lo permitido).
- ✓ La saciedad es un factor importante para prevenir obesidad y sobrepeso en la población y en las personas con diabetes (nota: La carne roja como alimento, tiene un factor alto de saciedad).

MITOS Y REALIDADES DE LA CARNE DE RES.

MITO: El consumo de carne de bovino está asociado con la hipertensión e infartos

REALIDAD: Está comprobado que el colesterol se incrementa por el consumo de grasas saturadas MALAS, sin embargo la mayor parte de la grasa de la carne es "BUENA" y es necesaria para el buen funcionamiento de nuestro organismo.

- ✓ Investigadores de la Universidad de Texas demostraron que el colesterol ingerido en la dieta no es el que afecta el nivel en la sangre, lo cual elimina varios mitos en torno a la carne roja. "Lo que sí se comprobó es que el colesterol se incrementa por el consumo de grasas saturadas malas, destacando que la carne roja casi en su totalidad está compuesta por grasas saturadas buenas.
- ✓ Científicos, y especialistas en el tema han demostrado que en países de importante consumo de carnes rojas, como es el caso de Argentina, han bajado significativamente los niveles de colesterol en consumidores de este tipo de cárnicos.
- ✓ El consumo de carne de res es 100% saludable, siempre que se acompañe de una dieta balanceada.

II.- PROPIEDADES DE LA CARNE DE RES.

- ✓ La carne tiene propiedades que difícilmente pueden sustituirse con otros alimentos en las distintas etapas del desarrollo del cuerpo humano, es muy importante en la dieta en especial durante el desarrollo de los niños y en los organismos que requieren que las células se reconstruyan.
- ✓ La carne es un alimento primordial dentro del plato del buen comer, por ser una fuente importante de proteína al igual que los lácteos y el huevo, la carne contiene entre un 15 y un 22% de proteínas.
- ✓ La carne contiene macro-nutrientes como las proteínas, el consumo diario recomendado de proteína equivale a un gramo por cada kg de

peso corporal (sano), esto es, si una persona pesa 50 Kg debe consumir 50 gramos de proteína.

- ✓ Las proteínas son aminoácidos y la carne contiene 8 aminoácidos esenciales, que son aquellos que deben ser ingeridos por el cuerpo, la carencia de estos aminoácidos en la dieta limita el desarrollo del organismo, ya que no es posible reponer las células de los tejidos que mueren o crear tejidos nuevos especialmente durante el desarrollo del cuerpo en los niños.
- ✓ Todos los alimentos que le brindan nutrientes al cuerpo son necesarios, pero si se comen en demasía, hacen daño. La carne roja es buena porque tiene nutrientes, sobre todo vitamina B (esencial para la gente con anemia o cuando se está en etapa de crecimiento), y debe consumirse tres veces a la semana.
- ✓ El consumo excesivo de carne (ya sea pescado, pollo, insectos, res o bovino), puede causar problemas de salud. Sin embargo, la carne roja tiene más grasas saturadas en comparación con el pescado y el pollo (sin piel). Si se ingiere mucha, se puede llegar a tener problemas de aumento de colesterol, aunque es cierta que es una fuente de hierro hemínico de absorción inmediata.



LA GASTRONOMIA DE LAS CARNES APLICADA A UNA DIETA SALUDABLE⁷⁰

⁷⁰ Ídem

2.2.3.CARNE DE CERDO

"I.- MITOS Y REALIDADES DE LA CARNE DE CERDO.

MITO: La carne de cerdo contiene mucha grasa.

REALIDAD: Decir que la carne de cerdo contiene mucha grasa es completamente falso. Con los avances en las técnicas de alimentación, de producción y cuidado de la genética, los productores de cerdo han logrado obtener una carne baja en grasa. La carne de cerdo de hoy es hasta 15% más magra que hace 15 años y la grasa saturada se ha sido reducida en un 27%.

- ✓ Decir que la carne de cerdo es grasosa es falso, ya que, aun cuando efectivamente es una especie que acumula mucha grasa subcutánea, no la tiene intramuscularmente que es de donde se obtiene la carne que comemos, solamente del 1 al 3 % de la grasa del cerdo se encuentra en el músculo.
- ✓ Los productores de cerdo han realizado cambios en las técnicas de alimentación, de producción y cuidado de la genética, con lo que han logrado obtener una carne baja en grasa. La carne de cerdo de hoy es hasta un 15% más magra que hace 15 años y la grasa saturada ha sido reducida en un 27%.
- ✓ Dependiendo el tipo de corte y su preparación (carne empanizada y frita) variará la cantidad de grasa en la carne.

II.- PROPIEDADES DE LA CARNE DE CERDO.

Ácido Linoleico

- ✓ Neutraliza los efectos de las grasas saturadas e indeseables.

Tiamina (Vitamina B1)

- ✓ Esencial para el adecuado funcionamiento del corazón y sistema nervioso.

Niacina (Vitamina B3)

- ✓ Contribuye al buen estado de salud la da piel Fosforo
- ✓ Fortalece los huesos y genera energía en las células.
- ✓ Sus bajos niveles en este elemento, la convierten en una excelente opción para las personas que sufren de hipertensión arterial.
- ✓

NUTRIMENTO (por cada 100 gr)	CARNE DE CERDO
Kilocalorías	219 Kcal
Proteínas	17.5 gr
Grasa	16.5 gr
Carbohidratos	0 gr
Sodio	74 mg
Colesterol	70 mg
Fibra	0 gr
Azucares	0 gr
Hierro	1.80 mg
Calcio	9 mg
CERDO (pierna)	
Proteína	16-18 %
Grasa total	15-22%
Grasa saturada	5-8%
Colesterol	98 mg
Carbohidratos	0%
Niacina	43%VNR
B12	32%
Fósforo	16-18 %
Magnesio	15-22%
Hierro	5-8%

USDA National Nutrient Database for Standard Reference, Release 23 (2010)
Tablas de Composición Mexicana

Fuente: Consejo Mexicano de la Carne con información del Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición, Salvador Zubirán, USDA National Nutrient Database for Standard Reference, Release 23 (2010) (Tablas de Composición Mexicana)



El valor nutritivo de la carne de cerdo la señala como uno de los alimentos más completos para satisfacer las necesidades del hombre, y su consumo podría contribuir en gran medida a mejorar la calidad de vida humana desde el punto de vista de los rendimientos físicos e intelectuales.

Desafortunadamente, durante muchos años la **carne de cerdo** ha sido considerada como un alimento "pesado", una carne "grasosa", con un contenido "muy alto de calorías", y aún un alimento "peligroso" por su posible asociación con enfermedades y parásitos. Estas creencias populares constituyen una imagen equivocada que todavía se proyecta a un sector muy amplio de la población y tuvieron su origen en el tipo de animal y en la forma como se explotaba en el pasado. El hecho de que la **carne porcina** siga siendo censurada por varios sectores consumidores como un producto peligroso, ha hecho que su producción y distribución sea todavía incipiente; y esta actividad no se haya desarrollado como una verdadera industria."⁷¹

⁷¹ Ídem.



2.2.4.CÁRNICOS PROCESADOS

"ESTRATEGIAS TECNOLOGICAS PARA MEJORAR EL VALOR NUTRICIONAL DE LOS PRODUCTOS CÁRNICOS PROCESADOS

- ✓ También las carnes procesadas contribuyen a una dieta balanceada, ya que son una excelente fuente de proteína de alta calidad, vitaminas B y minerales y están al alcance del bolsillo de toda la población.
- ✓ La mayor parte del consumo de sodio de una persona, es a través de los productos derivados de granos y no de carnes procesadas.
- ✓ En México, los productos cárnicos procesados son una alternativa para la población de escasos recursos.
- ✓ El sodio que contienen las carnes procesadas les permite controlar bacterias, tener una mejor consistencia, sabor y aumentar el tiempo de conservación.
- ✓ Los esfuerzos de la industria cárnica para mejorar el valor nutrimental de los productos se han enfocado en la reducción de grasas y sodio, sin detrimento del sabor y la calidad de sus productos y se continúa haciendo investigación para reducir más estos dos elementos



MITOS Y REALIDADES DE LOS EMBUTIDOS

MITO: Los embutidos están hechos con desperdicios de carne y de sustancias dañinas para el organismo.

REALIDAD: Este es uno de los mitos más extendidos y que no tiene fundamento alguno, ya que la industria FORMAL que elabora alimentos procesados a base de carne, cumple con los más altos estándares de calidad e inocuidad y con un apego cabal al marco regulatorio que normaliza su elaboración.

- ✓ Los embutidos son productos elaborados a base de carne, mezclados y procesados tecnológicamente con condimentos y aditivos alimentarios permitidos y regulados que son enfundados o embutidos.
- ✓ Los embutidos más conocidos son la salchicha, el jamón, los salamis, el peperoni, entre otros. Son importantes en la alimentación a nivel mundial, ya que constituyen una importante fuente de proteínas, por ejemplo el jamón debe contener por lo menos un 10% de proteína, en tanto que la salchicha puede contener entre 8 y 14 %. Existen diversos tipos de salchichas y jamones y todos ellos, siempre y cuando sean de marcas registradas, son elaborados con los más altos niveles de calidad y apego a las normas, cuidando la inocuidad del producto.
- ✓ Existen diversas formas de preparación, lo que los ha hecho muy populares a nivel mundial pues son de fácil preparación.
- ✓ La industria ha hecho un esfuerzo por siempre satisfacer las demandas de los consumidores, por lo que ahora podemos encontrar en el mercado productos reducidos en sodio, bajos en grasa y colesterol.
- ✓ Los embutidos son por lo tanto una fuente importante de proteína accesible a todos los bolsillos.

Fuente: Consejo Mexicano de la carne con información del Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición, Salvador Zubirán.⁷²



2.2.5. PAPEL DE LA INCLUSIÓN DE CARNES EN UNA DIETA SALUDABLE

- ✓ “La carne roja magra desempeña un papel esencial en una dieta balanceada y en el estilo de vida saludable.
- ✓ La carne roja magra es una fuente importantísima de aminoácidos, vitamina B12 y zinc.
- ✓ La carne roja magra ayuda en la síntesis y función del músculo, contribuye con la salud ósea de jóvenes, adultos y mujeres embarazadas.
- ✓ Antes de tomar decisiones para reducir la carne roja de nuestra dieta, deberíamos entender que la carne roja magra desempeña un papel esencial en una dieta balanceada y en un estilo de vida saludable.
- ✓ Se pueden usar declaraciones de mercadotecnia incluyendo los adjetivos “criado naturalmente y orgánicamente” para agregar una mayor variedad de opciones de productos de carnes rojas, sin embargo estas aseveraciones no deben de usarse para dar a entender que estos tipos de productos son mas nutritivos o más inocuos.⁷³

⁷² Ídem.

⁷³ Ídem.



2.2.6.FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE LAS BASES DE DATOS NUTRIMENTALES DE LA CARNE

“La calidad nutritiva de las carnes es bien conocida, se divulga en tablas o bases de datos, nacionales e internacionales, como las que prepara en México el Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán.

Para su conocimiento internacional, la información nutrimental de las carnes es evaluada bajo estrictos criterios de calidad y está avalada por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), la agencia de las Naciones Unidas que conduce las actividades internacionales encaminadas a erradicar el hambre. (México es país miembro de la FAO desde la fundación de la Organización el 16 de octubre de 1945).⁷⁴



⁷⁴ Ídem.

2.2.7.LA ALIMENTACIÓN ANIMAL MODERNA

- ✓ Para entender la creciente demanda de cárnicos a nivel mundial, los productores han respondido haciendo más eficiente la producción de carne magra, mejorando la salud, el bienestar y la genética animal.
- ✓ Gracias a la tecnología de nutrición de precisión en los animales, los productores pueden responder a la demanda de los consumidores para ofrecer carne con contenidos de nutrimentos específicos, inocuos, con más vida de anaquel, menos grasa y que se produzcan sin causar impacto ambiental.
- ✓ Gracias al desarrollo de la ciencia de la nutrición animal, hoy podemos alimentar más eficientemente al ser humano, proveyéndolo de carne inocua y sana que, al ser magra, constituye una fuente concentrada de micronutrientes altamente digestibles que ayudan a mejorar el balance energético del cuerpo, teniendo un impacto positivo en la salud del consumidor.

COMPOSICIÓN NUTRIMENTAL DE LA CARNE DE GANADO TROPICAL

- ✓ La carne de res producida en pastoreo en el trópico tiene la característica de bajas concentraciones de lípidos y colesterol, suministra una buena cantidad de proteínas y minerales, especialmente fósforo, hierro y zinc, así como concentraciones relativamente más elevadas de ácidos linoleicos conjugados.
- ✓ La carne proveniente de ganado tropical de pastoreo es una carne baja en grasa.

COMENTARIOS A LAS EVIDENCIAS EPIDEMIOLOGICAS Y RECOMENDACIONES SUBSIGUIENTES EN CUANTO AL CONSUMO DE CARNES ROJAS FRESCAS Y PROCESADAS Y SU RELACION CON LA SALUD

- ✓ Comer moderado, con dieta variada, y hacer ejercicio, es la fórmula perfecta para una vida saludable. Una dieta balanceada se construye sobre los cimientos de alimentos saludables de todos los grupos como granos integrales, legumbres, frutas, vegetales, productos lácteos bajos en grasas y carnes magras.
- ✓ La evidencia científica ha mostrado claramente que las carnes de res y cerdo proporcionan abundantes aminoácidos esenciales, son ricas en ciertas vitaminas (como las vitaminas B) y contienen varios minerales importantes como el hierro y el zinc.
- ✓ El mito de que la carne puede ser perjudicial a la salud, se debe a que la dieta occidental se asocia generalmente también con el consumo en exceso de azúcares refinadas, granos procesados y alcohol.
- ✓ En base a la evaluación completa de las asociaciones que se reportan en las investigaciones epidemiológicas y considerando los complejos desafíos metodológicos, no se puede sustentar que el consumo de carne

roja y procesada sea la única causa para padecer enfermedades cardiovasculares, cáncer o diabetes mellitus.

EL CONSUMO DE CARNES ROJAS FRESCAS Y PROCESADAS Y EL RIESGO DE INCIDENCIA DE CARDIOPATIA CORONARIA, ACCIDENTE CEREBROVASCULAR Y DIABETES

- ✓ En un análisis de las investigaciones sobre la carne, se observó que comer carne roja sin procesar es saludable y no está asociada a la presencia de enfermedades crónicas como diabetes ni cardiopatías coronarias.
- ✓ Es necesaria más investigación de los efectos del consumo de carne procesada separándola de la carne roja sin procesar, para medir los posibles efectos a la salud que puedan ocasionar los aditivos (sal y conservadores).
- ✓ Cuando se sustituye el consumo de carne por otro alimento, es necesario tener cuidado con el ingrediente sustituto, ya que muchas veces puede ser más perjudicial sustituir la carne magra por otros alimentos altos en calorías.



2.2.8.LA GRASA NO ES PERJUDICIAL PARA LA SALUD

“La grasa ya sea saturada o insaturada es fuente de energía, regula la temperatura corporal, envuelve y protege órganos vitales como el corazón y los riñones, transporta las vitaminas liposolubles (A, D, E, K) facilitando así su absorción, resulta imprescindible para la formación de determinadas hormonas y suministra ácidos grasos esenciales (linoleico y linoleico) que el organismo no puede sintetizar y que ha de obtener necesariamente de la alimentación diaria.

Lo que sí es cierto es ingerir alimentos ricos en grasa con mesura: el cuerpo almacena la que no necesita, lo que ocasiona incrementos de peso indeseados y subidas de niveles de colesterol y triglicéridos en sangre.

Incluso, el tan controvertido colesterol es también una sustancia necesaria para el organismo, ya que se utiliza para fabricar otros compuestos, como determinadas hormonas, vitamina D (mediante la exposición al sol), ácidos biliares de la bilis... No se encuentra en alimentos de origen vegetal. Obviamente, al igual que las otras grasas deben ser ingeridas en su justa medida, teniendo en cuenta, la edad de la persona, consumo de calorías, peso, etc.⁷⁵



2.2.9. LOS QUE COMEN CARNE SON GORDOS

“No, tal vez tengan problemas de colesterol si no comen suficientes verduras y su estilo de vida es sedentario. Pero en sí, comer carne no engorda. Los que son gordos lo son porque comen de más, ya que no gastan la energía y no hacen ejercicio. Tal vez existan menos casos de gordura entre los vegetarianos, porque la razón por la que optaron por este tipo de alimentación seguramente les dicta una disciplina de vida, entonces tienden a ser delgados.”⁷⁶



2.2.10. NO ES NECESARIO COMER CARNE

⁷⁵ Ídem.

⁷⁶ Ídem.

“Sí lo es, sobre todo para los que están en crecimiento, las mujeres embarazadas o los que están haciendo ejercicio.

La carne es un alimento básico en la nutrición humana. Además de tener un sabor inigualable que le hace ocupar el lugar de platillo principal o platillo fuerte en las comidas.

También posee altas propiedades nutritivas que son necesarias para crecer y desarrollarse con energía y salud. La carne destinada a la producción y al consumo humano se define como la porción comestible de animales sanos, que incluyen: tejido muscular, conjuntivo, óseo, tendinoso, adiposo, nervioso y ganglios linfáticos. Lo anterior incluye la denominación “carne de pescado”.⁷⁷



2.3. LA INDUSTRIA DE LA CARNICERIA EN MÉXICO

En la actualidad, el consumo de la carne en México representa una fuente alimenticia importante para la alimentación, sin embargo, existen factores externos que influyen al consumidor. Factores como insecticidas, aditivos para el procesamiento de la carne y los medicamentos que se les administran a los animales.

Sin embargo, los consumidores de hoy en día demandan conocer los alimentos, necesitan saber de dónde vienen y como se producen. “Este consumidor activo,

⁷⁷ Ídem.

más crítico e individualista, demanda más información y se preocupa por el medio ambiente y la salud”.⁷⁸

En la actualidad, la incursión de la mujer en el campo laboral ha propiciado que la dedicación al hogar sea más práctico, aunado a estos cambios, las empresas, han tenido que adaptarse para elaborar productos y prestar servicios que van acorde a los cambios actuales.

“Mientras que las líneas pecuarias abarcan: carne bovino, cerdo, ave y leche de bovino. Las políticas que actualmente se incluyen en el EB son: Ingreso Objetivo, PROCAMPO y PROGAN. El Escenario Base 2009-2018 incluye supuestos referentes al escenario y perspectiva económica internacional y nacional. En este contexto, los principales puntos a destacar son:

- En 2009, la crisis financiera internacional afectará el entorno económico de México. En 2009, se estima un crecimiento negativo del Producto Interno Bruto (PIB). No obstante, a partir de 2010 se espera que la economía nacional crezca a tasas positivas anuales hasta finalizar el periodo de estudio.
- El encarecimiento del dólar afectará particularmente a los importadores de carne de bovino y pollo, por lo que esta coyuntura presenta una oportunidad para que los ganaderos y agricultores mexicanos adquieran una posición más competitiva en sus respectivos mercados”.⁷⁹

2.3.1. IMPORTANCIA DEL SECTOR

“La importancia de la industria cárnica radica en la contribución que tiene en la generación de la riqueza nacional por su valor y en particular por la generación de empleos.

En cuanto a su contribución al PIB, la mayor relevancia la tiene en el PIB agropecuario, su participación es de casi el 15 por ciento para el año 2010.

⁷⁸ PALACIOS Muñoz, Víctor H.; La industria cárnica y láctea en México; p.2.

<http://www.revistas.unam.mx/index.php/pde/article/view/7447>

<http://www.probdes.iiec.unam.mx/adquisicion.html>

⁷⁹ JONES Jones, Jeffrey Max, Et al. ; Proyecciones para el Sector Agropecuario en México; www.sagarpa.gob.mx; p. V.

Respecto al PIB de la manufactura la industria cárnica ha disminuido su contribución del 2006 al 2009, recuperándose ligeramente este año 2010, en medio punto porcentual.

La participación de esta industria en el PIB total ha también disminuido desde el año 2006, aunque para este último año muestra una ligera recuperación de apenas medio punto porcentual, pero que sin duda es una gran aportación a la generación de riqueza nacional.

Otro aspecto relevante de esta industria es la importantísima generación de empleo. En total se generan más de 65 mil empleos permanentes, cifra que muestra un crecimiento constante en la generación de empleo desde el año 2006 hasta el año 2009, y una ligera baja en el último año.⁸⁰

2.3.2.SUBSECTOR PECUARIO

“En 2009 se estima que el subsector de la carne de bovino, porcino y ave tenga un mayor desempeño respecto al 2008. Este subsector se verá beneficiado por la desaceleración en la producción de carne en EEUU. En el largo plazo y dadas las condiciones actuales, se estima que este subsector crezca por encima del 1 por ciento anual. Se estima que la demanda de carne incremente alrededor de 1.5 por ciento, respecto al mismo periodo del año anterior y en el largo plazo, se espera un crecimiento de aproximadamente 1 por ciento anual.

El volumen de producción de carne de ave seguirá siendo el de mayor crecimiento del subsector pecuario. No obstante, el ganado bovino representa la cadena de producción pecuaria más grande de México. Los precios de ganado bovino para engorda en EE.UU. son de gran relevancia para México, ya que estos proporcionan un precio de referencia para las decisiones de producción de los ganaderos mexicanos. La demanda de carne en México, a su vez, tiene una influencia directa en la producción del número de bovinos destinados para sacrificio en rastro o para su exportación en pie.

Se espera que a partir de 2011 la producción de esta carne aumente. En general, el dinamismo de la demanda pecuaria, en el corto y largo plazo, sugiere grandes retos en este subsector para implementar estrategias que aumenten la producción ganadera, tales como la erradicación de enfermedades,

⁸⁰ <http://www.comecarne.org>

así como la conservación de suelos y uso eficiente del agua en la producción de cultivos y forrajes”.⁸¹

A continuación observamos los estudios realizados en los últimos Censos por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía⁸² que representan el estado actual de este sector económico en nuestro país.

Agropecuario

Principales características del sacrificio de ganado en rastros

Año	Bovino	Porcino	Ovino	Caprino
Ganado sacrificado (número de cabezas)				
2000	3,018,923.00	4,887,316.00	169,025.00	410,417.00
2001	3,086,651.00	5,110,724.00	160,064.00	393,672.00
2002	2,942,270.00	5,118,075.00	165,981.00	378,329.00
2003	3,084,837.00	5,082,637.00	187,325.00	304,817.00
2004	3,100,150.00	4,808,893.00	193,414.00	222,327.00
2005	2,747,560.00	4,707,199.00	212,329.00	175,914.00
2006	2,646,449.00	4,838,674.00	192,832.00	150,193.00
2007	2,684,407.00	5,185,523.00	180,425.00	142,100.00
<u>2008 a</u>	2,750,697.00	4,996,003.00	157,680.00	142,803.00
2009	2,887,745.00	4,421,900.00	163,294.00	114,292.00

En la tabla anterior muestra el total de cabezas de ganado que se sacrificaron en cada rastro del país. Muestra un periodo de tiempo que engloba diez años de procesamiento cárnico. Los principales productos considerados en la tabla están el ganado bovino, porcino, ovino y el ganado caprino. La variación en la producción la podemos ver en la tabla siguiente:

⁸¹ Ibid. p.VI

⁸² INEGI. *Estadística de sacrificio de ganado en rastros municipales por entidad federativa, (varios años)*. www.inegi.org.mx (20 de octubre de 2010).

Año	Bovino	Porcino	Ovino	Caprino
Variación anual				
2000	1.51	-1.3	4.51	-2.05
2001	2.24	4.57	-5.3	-4.08
2002	-4.68	0.14	3.7	-3.9
2003	4.85	-0.69	12.86	-19.43
2004	0.5	-5.39	3.25	-27.06
2005	-11.37	-2.11	9.78	-20.88
2006	-3.68	2.79	-9.18	-14.62
2007	1.43	7.17	-6.43	-5.39
<u>2008 a</u>	2.47	-3.65	-12.61	0.49
2009	4.98	-11.49	3.56	-19.97

Podemos apreciar que la variación porcentual para el ganado bovino fluctúa para cada año de forma intermitente. Sin embargo, los factores económicos ven mermada la producción para los años 2002, una caída dramática para el año 2005 y para el 2006. El ganado porcino le sigue en la tabla con más caídas que representan fuertes pérdidas en la producción. Más desalentadoras son las caídas para el ganado ovino y peor aún para el caprino.

Año	Bovino	Porcino	Ovino	Caprino
Producción de carne en canal (toneladas)				
2000	598,734.00	339,801.00	3,077.00	6,217.00
2001	625,179.00	354,531.00	2,875.00	6,047.00
2002	606,909.00	362,224.00	3,067.00	7,221.00
2003	661,696.00	353,143.00	3,621.00	5,573.00
2004	668,099.00	324,748.00	4,016.00	3,775.00
2005	608,388.00	307,640.00	4,389.00	3,129.00
2006	619,533.00	333,236.00	4,204.00	2,849.00
2007	639,466.00	358,642.00	4,105.00	2,687.00
<u>2008 a</u>	650,060.00	347,876.00	3,536.00	2,697.00
2009	685,132.00	307,948.00	3,631.00	2,190.00

Cada cabeza de ganado produce aproximadamente un 60% carne aprovechable. La tabla anterior arroja la producción total anual para cada grupo de animales procesados. Observamos que la producción de carne depende directamente de los sacrificios efectuados y fluctúa en la misma proporción.

En la siguiente tabla vemos que el aprovechamiento porcentual de cada animal.

Año	Bovino	Porcino	Ovino	Caprino
Estructura porcentual				
2000	63.17	35.85	0.32	0.66
2001	63.24	35.86	0.29	0.61
2002	61.97	36.98	0.31	0.74
2003	64.62	34.49	0.35	0.54
2004	66.77	32.45	0.4	0.38
2005	65.87	33.31	0.48	0.34
2006	64.54	34.72	0.44	0.3
2007	63.63	35.69	0.41	0.27
2008 a	64.74	34.64	0.35	0.27
2009	68.59	30.83	0.36	0.22

Aquí observamos la fluctuación en porcentaje por cada grupo respecto a cada año. Vemos más claramente los cambios y las afectaciones que sufrieron los diferentes productos cárnicos.

Año	Bovino	Porcino	Ovino	Caprino
Variación anual				
2000	0.03	-3.32	5.16	0.45
2001	4.42	4.33	-6.56	-2.73
2002	-2.92	2.17	6.68	19.41
2003	9.03	-2.51	18.06	-22.82
2004	0.97	-8.04	10.91	-32.26
2005	-8.94	-5.27	9.29	-17.11
2006	1.83	8.32	-4.22	-8.95
2007	3.22	7.62	-2.35	-5.69
2008 a	1.66	-3	-13.86	0.37
2009	5.4	-11.48	2.69	-18.8

En el cuadro siguiente se representa en términos económicos los cambios que sufrieron anualmente cada ganado. Vemos que el ganado caprino al final del estudio fue el que sufrió mayor afectación respecto a los demás productos. Sufrió una pérdida del 44%.

Año	Bovino	Porcino	Ovino	Caprino
Producción de carne en canal (miles de pesos a precios corrientes)				
2000	12,840,240.00	7,236,483.00	69,799.00	148,271.00
2001	14,144,262.00	7,919,124.00	68,613.00	152,034.00
2002	14,188,194.00	8,294,929.00	76,701.00	190,166.00
2003	15,683,218.00	8,486,199.00	91,554.00	146,485.00
2004	17,812,188.00	8,892,388.00	100,373.00	100,027.00
2005	17,754,127.00	8,422,655.00	134,425.00	100,976.00
2006	17,844,502.00	8,653,577.00	143,439.00	104,790.00
2007	18,789,082.00	9,375,163.00	146,270.00	101,568.00
2008 a	19,148,254.00	9,718,719.00	128,257.00	103,395.00
2009	21,377,485.00	8,241,268.00	100,501.00	64,810.00

Año con año, el valor porcentual en términos económicos para cada producto represento una fluctuación representativa y alentadora para el ganado bovino el cual logro colocarse en 71.77.

Año	Bovino	Porcino	Ovino	Caprino
Estructura porcentual				
2000	63.27	35.66	0.34	0.73
2001	63.47	35.54	0.31	0.68
2002	62.36	36.46	0.34	0.84
2003	64.26	34.77	0.37	0.6
2004	66.21	33.05	0.37	0.37
2005	67.22	31.89	0.51	0.38
2006	66.72	32.35	0.54	0.39
2007	66.13	33	0.51	0.36
2008 a	65.8	33.4	0.44	0.36
2009	71.77	27.67	0.34	0.22

Esta tabla, es una representación más de los cambios que sufrió este sector respecto a los índices de precios.

Año	Bovino	Porcino	Ovino	Caprino
Variación anual				
2000	3.69	4.77	8.96	4.77
2001	10.16	9.43	-1.7	2.54
2002	0.31	4.75	11.79	25.08
2003	10.54	2.31	19.36	-22.97
2004	13.57	4.79	9.63	-31.72
2005	-0.33	-5.28	33.93	0.95
2006	0.51	2.74	6.71	3.78
2007	5.29	8.34	1.97	-3.07
2008 a	1.91	3.66	-12.31	1.8
2009	11.64	-15.2	-21.64	-37.32

Estos índices de precios por tonelada tienen un comportamiento muy peculiar, ya que responde directamente al efecto de la oferta y demanda de productos. Vemos que el aumento en el precio de la carne de bovino no represento un aumento considerable por la oferta. Por otro lado, el crecimiento en los precios de la carne de cabra se vio incrementados por la poca oferta.

Año	Bovino	Porcino	Ovino	Caprino
Precios medios de carne en canal (pesos por tonelada)				
2000	21,446.00	21,296.00	22,662.00	23,855.00
2001	22,624.00	22,337.00	23,857.00	25,142.00
2002	23,378.00	22,900.00	24,988.00	26,333.00
2003	23,702.00	24,030.00	25,278.00	26,284.00
2004	26,661.00	27,383.00	24,986.00	26,507.00
2005	29,182.00	27,378.00	30,628.00	32,271.00
2006	28,803.00	25,968.00	34,120.00	36,781.00
2007	29,382.00	26,141.00	35,632.00	37,800.00
<u>2008 a</u>	29,456.00	27,937.00	36,272.00	38,337.00
2009	31,202.00	26,762.00	27,679.00	29,594.00

El cuadro siguiente toma el valor fluctuante de los indicadores de precios.

Año	Bovino	Porcino	Ovino	Caprino
Variación anual				
2000	3.66	8.36	3.43	4.35
2001	5.5	4.89	5.27	5.39
2002	3.33	2.52	4.74	4.74
2003	1.39	4.94	1.16	-0.19
2004	12.49	13.95	-1.15	0.85
2005	9.46	-0.02	22.58	21.75
2006	-1.3	-5.15	11.4	13.98
2007	2.01	0.67	4.43	2.77
<u>2008 a</u>	0.25	6.87	1.8	1.42
2009	5.93	-4.21	-23.69	-22.81

a Cifras revisadas.

FUENTE: **INEGI**. *Estadística de sacrificio de ganado en rastros*
Fecha de actualización: Miércoles 20 de octubre de 2010

Este cuadro nos muestra la disponibilidad por consumidor por kilogramos de los productos cárnicos ofrecidos por este sector desde 1990 hasta el año 2005. Apreciamos que para la carne de bovino para el 2005 cerro en 15.1kg que represento un incremento del 1.31%, para la carne de puerco este crecimiento se reflejo en 1.42%, para el consumo de aves, fue un incremento de más del

doble de la disponibilidad inicial en 1990. En cuanto a la carne del ganado ovino representó el 1.60%, la carne de cabra se mantuvo en el mismo peso por consumidor.

El esquema también toma en cuenta un producto de importación que está jugando un papel importante en la preferencia del consumo en México, el consumo de carne de pavo. Para el año de 1990 la disponibilidad per cápita era de 0.3kg y cerro para este estudio en 1.9kg.

Agropecuario

Disponibilidad de carne per-cápita, 1990 a 2005
(Kilogramos)

Año	Total	Bovino	Porcino	Ave	Ovino	Caprino	Pavo
1990	32.9	11.8	10.8	9	0.5	0.4	0.3
1991	37.4	13.8	11.6	10.3	0.7	0.5	0.5
1992	39.3	14.8	11.6	10.9	0.7	0.5	0.8
1993	39.2	13.4	11.3	12.5	0.7	0.5	0.9
1994	42.7	15	12.3	13.3	0.8	0.4	0.9
1995	41.6	13.5	11.5	14.7	0.5	0.4	0.9
1996	42.2	14.4	11.3	14.4	0.5	0.4	1.1
1997	45.2	15	11.6	16.4	0.6	0.4	1.2
1998	48.5	15.8	12.3	18.1	0.7	0.4	1.3
1999	50	15.7	12.6	19.2	0.7	0.4	1.3
2000	52	15.9	13.4	20.2	0.9	0.4	1.3
2001	53.9	16.2	13.7	21.3	0.9	0.4	1.4
2002	55.6	16.9	14.1	22.1	0.9	0.4	1.2
2003	56.3	15.6	14.4	23.6	0.8	0.4	1.5
2004	58.5	15.3	15.6	24.6	1	0.4	1.5
2005	60.2	15.5	15.3	26.3	0.8	0.4	1.9

NOTA: Las sumas pueden no coincidir con los totales debido al redondeo de las cifras. La disponibilidad

FUENTE: SAGARPA. Coordinación General de Ganadería. Última actualización: septiembre, 2008.

Fecha de actualización: Jueves 15 de enero de 2009

En nuestro país existen dependencias dedicadas a diversos sectores económicos. El caso de la Industria Cárnica está el Consejo Mexicano de la Carne el cual elabora un compendio estadístico anual para apoyar a las empresas y facilitar el estudio del futuro inmediato, las tendencias que muestran los factores externos, asociados a la demanda internacional y los precios los cuales tienen una mayor influencia en las actividades de nuestro sector.

A continuación reflejamos el estudio que presentó el Consejo Mexicano de la Carne para los indicadores de la Industria Cárnica en nuestro país:

"Indicadores de la industria cárnica 2010*

	Bovino	Porcino	Pollo	Pavo	Productos procesados*	Total
Producción (Miles de ton.)	1,744	1,156	2,684	21	812	6,417
Disponibilidad Per- cápita (kg).	17	17	27	2	8	71
Consumo Nacional Aparente (CNA) (Miles de toneladas)	1,940	1,743	3,167	164	916	7,930
Importaciones (Miles de ton)	273	645	493	143	116	1,670
Exportaciones (Miles de ton)	77	58	10.0	0	12	157
Importaciones/CNA	14%	37%	16%	87%	13%	21%

Fuente: Consejo Mexicano de la Carne con datos de la Administración General de Aduanas, SHCP.

**Incluye: jamón, salchicha, chorizo, longaniza, cecina, tocino, mortadelas y chicharrón. ** Estadísticas preliminares CNA: Consumo Nacional Aparente para efectos de importación y exportación se incluyen las partidas 0209; 0210; 1601 y 1602*

La tabla anterior presenta el análisis desarrollado por el Consejo Mexicano de la Carne. Participan en este índice los productos derivados de la carne de res, de puerco, pollo, pavo y los productos procesados en embutidos. Nos presenta los volúmenes totales producidos para cada producto, la disponibilidad de carne por producto en kilogramos para el consumidor. El consumo aproximado destinado al mercado nacional, el total en importación para el subsanamiento del mercado nacional. Las exportaciones en miles de toneladas; en este rubro observamos que no tenemos la suficiente capacidad productora para enviar el producto nacional a otros mercados externos. También presenta esta tabla el porcentaje que representa del consumo mexicano de carne comprada del extranjero.

Producción Nacional de productos cárnicos (Toneladas)

Año	Bovino*	Porcino*	Pollo	Pavo	Productos procesados	Total
2000	1,408,618	1,029,955	1,825,249	23,485	571,673	4,858,980
2001	1,444,621	1,057,843	1,928,022	24,266	587,349	5,042,101
2002	1,467,574	1,070,246	2,075,758	26,909	605,196	5,245,683
2003	1,503,760	1,035,308	2,155,581	25,387	616,799	5,336,835
2004	1,543,730	1,064,382	2,279,771	24,377	625,225	5,537,485
2005	1,557,707	1,102,940	2,436,534	22,781	659,249	5,779,211
2006	1,612,992	1,108,942	2,463,797	21,387	713,998	5,921,116
2007	1,635,040	1,152,003	2,542,493	21,706	731,334	6,082,576
2008	1,666,654	1,148,869	2,581,541	22,389	732,425	6,151,878
2009	1,699,582	1,145,806	2,621,966	22,708	739,749	6,229,811
2010*	1,744,427	1,155,964	2,684,021	20,832	812,494	6,417,738

*Fuente: Consejo Mexicano de la Carne con datos de SAGARPA, INEGI. *Considera únicamente producción de carne en canal. ** Estadísticas preliminares 1/pronostico TCPA: Tasa Crecimiento Promedio Anual*⁸³

Esta tabla es muy interesante, ya que presenta un historial de diez años de la producción nacional. Sin embargo, tiene una particularidad de presentar la información por producto.

⁸³ <http://www.comecarne.org>

2.3.3.PROGRAMA DE ESTÍMULOS A LA PRODUCTIVIDAD GANADERA (PROGAN)

Este programa es un incentivo al ingreso de los pequeños productores de ganado. Consiste en la identificación del ganado, mediante el Sistema Nacional de Identificación Individual de Ganado (SINIIGA). La asignación del ingreso se condiciona por ende, al registro de los animales a un padrón ganadero.

Este programa está vigente desde el año 2003. Se llevó a cabo basado en dos reglas principales. La primera se limitó a bovinos en edad reproductiva y a cabezas de ganado con dobles propósitos hasta el año 2007. La segunda se estableció en el año 2008 e incluye las nuevas reglas de operación la cual incluye el ampliar la elegibilidad del PROGAN para incluir bovinos de leche, ovejas, cabras y colmenas. En contexto, dicho programa otorga pagos directos por animal y por colmena.

La secretaria encargada de administrar el PROGAN es la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) la cual depende del presupuesto asignado por el Estado cada año.

Este esquema representa la estructura y condiciones en las que el PROGRAN apoyó en cuatro años al sector Bobino. Podemos ver que solo se limitó al apoyo de trescientas cabezas de ganado en este periodo. Sin embargo, año con año el apoyo en recursos económicos aumentó en una centena.

Especies Elegibles y Monto de Apoyos del PROGAN			
2003-2006			
	Año	Rango	Apoyo al Ingreso
Bovinos Carne y Doble Propósito		(Cabezas)	(\$/vientre)
	2003	hasta 300	300
	2004	hasta 300	400
	2005	hasta 300	500
	2006	hasta 300	600

Fuente: SAGARPA

Para la segunda etapa podemos observar que los recursos destinados se distribuyen de forma más equitativa tomando en cuenta una gama más amplia de ganado en este sector.

Especies Elegibles y Monto de Apoyos del Nuevo PROGAN		
2008-2012*		
	Rango	Apoyo al Ingreso
	(Cabezas)	(\$/vientre)
Bovinos Carne y Doble Propósito	5 hasta 35	375
	36 hasta 300	300
Vacas Lecheras	5 hasta 35	375
Ovejas	25 hasta 175	75
	176 hasta 1500	60
Cabras	30 hasta 210	62.5
	211 hasta 1800	50
Colmenas	10 hasta 175	75
	176 hasta 1500	60

Fuente: SAGARPA. *El monto apoyo se mantiene constante para todos los años de 2008 a 2012.

2.3.4.PERSPECTIVAS DEL SUBSECTOR PECUARIO

El escenario establecido en este estudio basado en la información establecida y presentada en la SAGARPA corresponde a los años 2009 al 2018 basado en cuatro líneas pecuarias, estas son: la ganadería bovina productora de carne y leche, cerdo y ave (pollo).

El año 2008 reflejo un hato en bovino superior a 31.4 millones de cabezas de ganado; el inventario porcino reflejo 15 millones de cabezas y 1.5 millones de aves (pollo) en promedio.

Respecto al procesamiento en el mismo periodo, la carne de cerdo ascendió a 1.18 mtons, la de ave fue de 2.5 mtons, la producción de bovino fue de 1.66 mtons y la producción de leche resulto en 10,600 millones de litros.

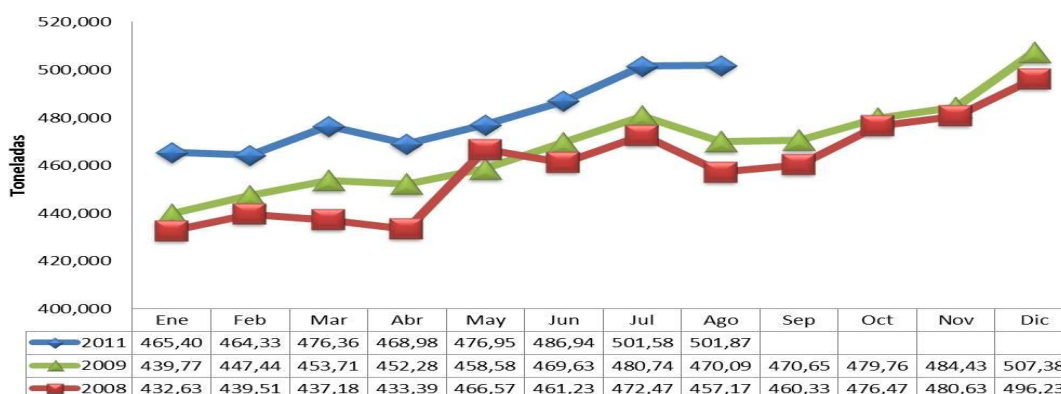
“Así, en 2008, el valor de la producción de carne en bovino y de leche ascendió aproximadamente a \$100

Mil millones. Respecto a la industria avícola, en ese mismo año, el valor de la producción que ésta aportó fue de \$52 mil millones, cifra que implica un incrementó de 25% en los últimos dos años. Finalmente, el valor de la producción de cerdo se ubicó en \$31 mil millones. Asimismo, estos sectores mantienen una estrecha vinculación con el subsector agrícola. En 2008, el subsector pecuario demandó alrededor de 17.5 mtons de granos para forrajes y se estima que para 2009 esta demanda se eleve a 18 millones de toneladas”.⁸⁴

La Asociación Mexicana de Engordadores de Ganado (AMEG) una asociación más del sector empresarial en el campo desde octubre de 1994. Se dedica a diversas actividades como la búsqueda de fomentar el consumo de carne en México, promover diferentes líneas de investigación y desarrollo de nuevos productos.

La AMEG⁸⁵ presentó el siguiente resultado derivado de la investigación realizada a la producción de carne para todas las especies en el sector pecuario:

Producción nacional de carne de todas las especies pecuarias



⁸⁴JONES Jones, Jeffrey Max, Et al; op. Cit. p. 44

⁸⁵ <http://ameg.gob>

Vemos que el estudio abarca los años 2008 y 2009 y lo que va del año 2011. Es un estudio mensual anual global. Va en relación directa con los índices arrojados de la SAGARPA mencionados más adelante.

2.3.4.1. PRODUCCIÓN DE CARNE PARA EL GANADO BOVINO

De acuerdo a información del Sistema de Información Agropecuario y Pesquero (SIAP), México contará con un hato ganadero de 31.3 millones de cabezas bobinas, de este total, corresponden 28.9 millones a la carne y doble propósito y 2.3 a la producción de leche. El SIAP estima que el crecimiento será gradual alcanzando 32.3 millones de cabezas para el año 2018. "Actualmente no se cuenta con información completa respecto al número de bovinos de doble propósito. Esto hace compleja la estimación de carne y leche dentro del modelo del Escenario Base (EB)".⁸⁶

Este sector comprende mercados importantes. Hay un índice de exportación a Estados Unidos de comercialización de animales de engorda del 25% en los estados de Texas, Oklahoma y Kansas, sin dejar de lado el sector lechero mostrando dos vertientes: el primero: con becerros nacidos de las vacas lecheras y el segundo, con las vacas lecheras de desecho que se destinan a la producción de carne.

La exportación de animales al país del norte influye directamente en los precios de las cabezas de ganado enviadas para sacrificio. En el EB 2009-2018, el precio en el estado de Oklahoma para el 2007 fue de US\$2.55 el kilogramo y en 2008 de US\$2.37. Para el año 2009 se estima en US\$2.30 por cada kilogramo. En 2010, se calcula que se incremente en US\$2.51 hasta llegar a US\$2.93 en el año 2018.

"En 2007, se sacrificaron 7.9 millones de cabezas, y se estima que en 2009 se alcancen 8.16 millones, para después descender a 8.07 millones de cabezas como resultado del ciclo biológico del hato. A partir de 2013 se estima un crecimiento paulatino de éste para así llegar a 8.3 millones en 2018. Consecuentemente, esta tasa de sacrificio se traduce en 1.6 mtons de carne en 2008. Se estima que en 2018 la producción se incremente a 1.7 mtons para el cierre de la proyección base."⁸⁷

Ahora bien, por la caída en el ingreso real de la población, se prevé que el consumo per cápita de carne de bovino disminuya de 17.3 kg en 2008 a 16.89

⁸⁶ Ídem.

⁸⁷ Ibíd. p. 45.

en 2014. A nivel macroeconómico en 2008 se prevé que la demanda en carne pasará de 1.9 mtons, mientras que para el año de 2018 la demanda se estimará en 2.1 mtons.

Así mismo, se observa que para las importaciones de carne en nuestro país para el periodo del 2007 al 2009 pasará de 302 a 290 mil ton de carne, respectivamente.

“El nivel de importaciones de carne en canal influye en la formación del precio de la carne de bovino en México. En 2009 se estima un precio internacional de US\$3.31/kg menor al observado en 2008 de US\$3.38/kg. Se proyecta que el precio alcance los US\$3.84/kg al final de la proyección base. A pesar de la caída del precio internacional en 2009, se estima un incremento de este precio en el mercado nacional en dicho período debido la transferencia del tipo de cambio en el precio de importación. Se espera que en 2009, el precio nacional se ubique en promedio en \$33.4/kg y este alcance los \$34.7/kg a finales de la proyección base.”⁸⁸

A continuación podemos ver el índice general proyectado en un periodo de trece años para este sector económico productivo alimenticio del ganado bobino que se desarrolla en nuestro país. Representa la producción total por cabezas de ganado, el producto de la carne y el subproducto de la leche. Ofrece un panorama de lo que se destina a la exportación y los ejemplares que importamos para el consumo nacional.

La oferta incluye la producción y la importación de producto cárnico representados en toneladas. En la demanda cárnica arroja el consumo total y el cálculo del consumo per cápita de la carne de bovino.

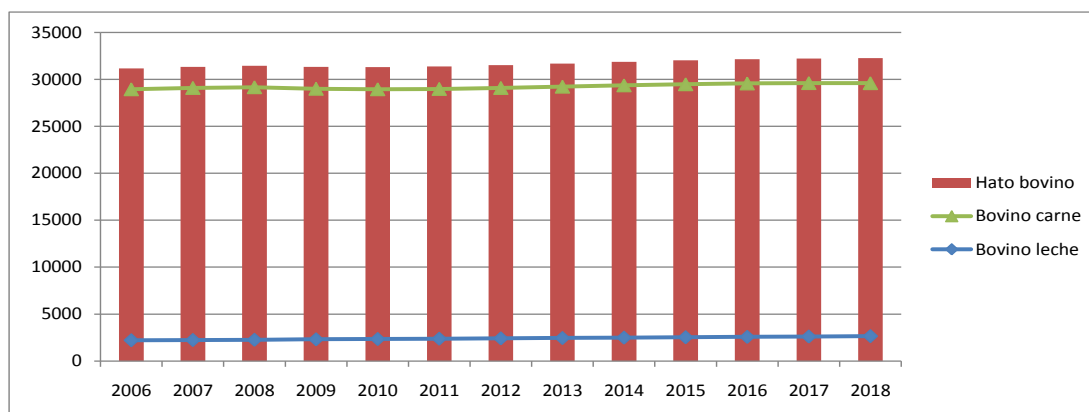
Incluye los costos para la producción de ganado o crianza y los costos por el procesamiento de las reses, así como los precios en el mercado internacional.

⁸⁸ Ídem.

Bovinos: Oferta y Demanda	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ganado en pie (1,000 cabezas)													
Hato bovino	31163	31327	31430	31317	31298	31361	31500	31679	31863	32022	32143	32220	32.257
Bovino carne	28941	29081	29159	28996	28943	28975	29079	29219	29361	29478	29563	29602	29.594
Bovino leche	2222	2246	2270	2321	2354	2386	2421	2460	2502	2543	2579	2618	2663
Sacrificio	7860	7875	8109	8159	8077	8021	8004	8014	8061	8117	8166	8214	8257
Importaciones	642	642	642	642	642	642	642	642	642	642	642	642	642
Exportaciones	1571	1608	1399	1438	1497	1564	1612	1649	1655	1651	1642	1624	1601
Oferta de carne (1,000 tons)													
Importaciones	412	302	299	290	300	306	316	323	330	343	355	372	389
Producción	1613	1635	1662	1690	1689	1695	1698	1703	1712	1721	1729	1737	1746
Oferta total	2025	1937	1962	1980	1989	2000	2014	2026	2043	2064	2084	2109	2134
Demanda de carne													
Consumo total	1894	1878	1902	1920	1930	1941	1955	1967	1984	2006	2026	2051	2077
Consumo per cápita (kgs)	17.6	17.3	17.3	17.3	17.2	17.1	17	16.9	16.9	16.9	16.9	16.9	17
	(\$/kg)												
Precio al productor carne en canal	31.65	30.9	29.63	33.38	34.03	35.03	35.52	35.59	35.51	35.27	34.88	34.67	34.73
Precio al productor ganado en pie	20.2	19.55	18.91	21.32	21.74	22.38	22.69	22.73	22.69	22.53	22.29	22.15	22.19
	(US\$/kg)												
Precio internacional ganado de engorda (Oklahoma)	2.59	2.55	2.37	2.3	2.51	2.7	2.82	2.89	2.92	2.92	2.93	2.93	2.93
Precio internacional carne en canal	3.24	3.3	3.38	3.31	3.51	3.65	3.74	3.78	3.82	3.82	3.82	3.83	3.84

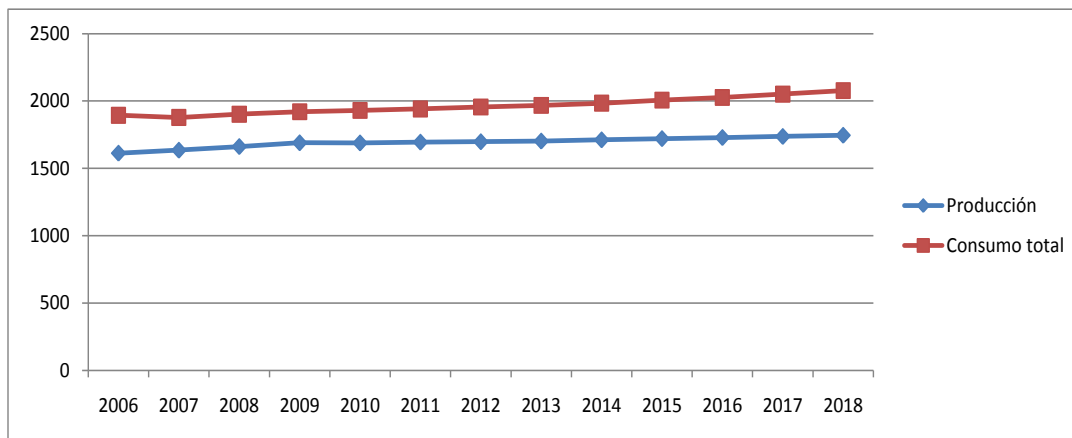
Fuente: SFA Escenario Base 2009-2018

HATO BOVINO TOTAL, BOVINO CARNE Y BOVINO LECHE



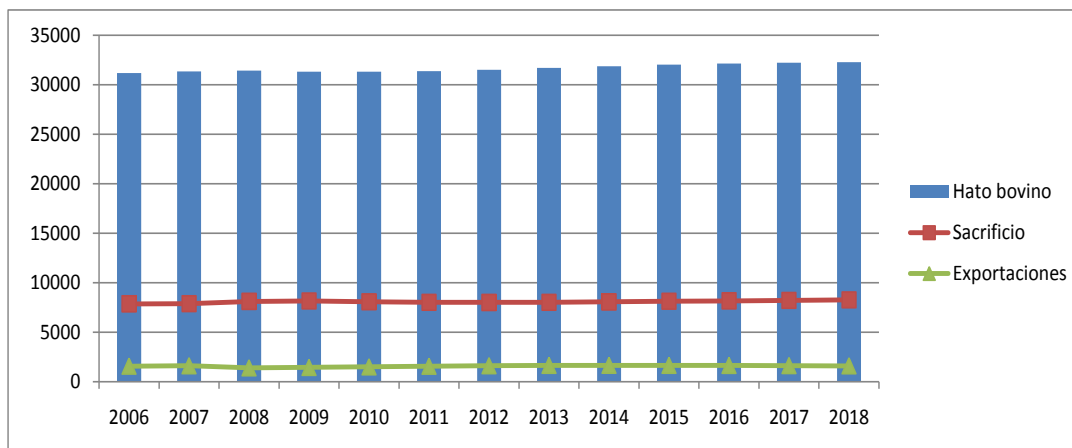
Este índice representa el total de la población producida de reces en México, establece un comparativo de los subproductos derivados de este ganado. Esta muy cercana la producción de carne y muy por debajo esta la producción de leche.

PRODUCCIÓN DOMESTICA Y DEMANDA DE CARNE DE BOVINO



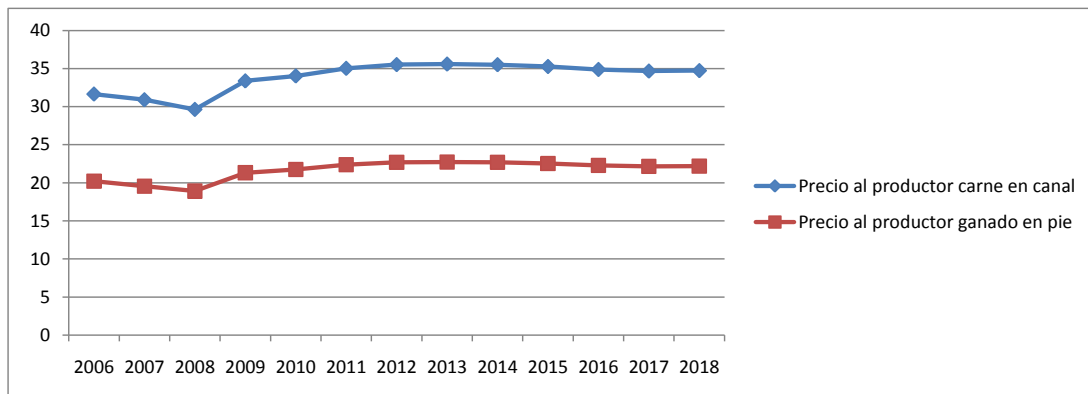
En este grafico observamos que el consumo de carne es mayor al que se produce en México, por lo que la importación de carne es necesaria para cubrir con la demanda.

HATO BOVINO TOTAL, EXPORTACIONES Y SACRIFICIO



Esta grafica muestra el total de sacrificio del ganado bovino destinado para la exportación. Podemos observar que no se destina mucho producto a otros mercados por la demanda interna.

PRECIO AL PRODUCTOR: CARNE EN CANAL Y GANADO BOVINO EN PIE

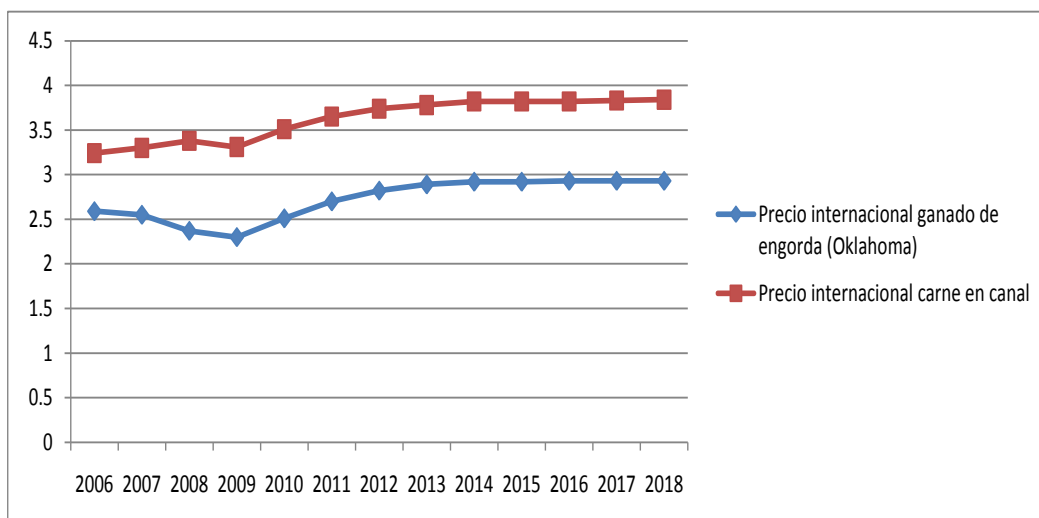


Vemos en esta representación como fluctúan los costos de procesar el ganado en los rastros en nuestro país.

Para los años de 2006 al 2008 hay una baja en los precios. Seguramente por los factores económicos que afectaron a México en estos años. Conforme la economía se va recuperando, la demanda de este producto va en aumento junto con la de los productores de este sector de procesar su ganado en pie para satisfacer la oferta en el mercado nacional.

La proyección de este estudio, prevé que se mantenga constante hasta el 2018.

PRECIO INTERNACIONAL: CARNE EN CANAL Y GANADO BOVINO EN ENGORDA



Los costos de la carne de res en el extranjero representan un nivel elevado respecto al producto cárnico nacional.

Comparando estos precios con el índice nacional, el costo al productor por allegarse de estos productos en el extranjero oscila en el 1.80%.

2.3.4.2. PRODUCCIÓN DE CERDO

El ciclo de vida del cerdo es más corto que los bovinos por lo que los cambios macro ambientales son más notorios.

Los indicadores en los inventarios arrojan 15 millones de cabezas en 2008 y se augura una disminución en la población de porcinos en los próximos tres años. Sin embargo, se estima repunte paulatinamente hasta el año 2018 y alcanzar los 19 millones de cabezas.

La producción de carne en este canal será de 1.18 mtons y se prevé que pueda alcanzar 1.5 mtons para el 2018. En cuanto al consumo para el año 2009 ascendió a 1.61 mtons y se prevé que los consumidores lleguen a 1.8 mtons en el periodo de proyección base.

Por la información anterior, la importación de carne disminuyó de 487 mil ton en 2009 a 351 mil ton en 2018. En cuanto a los índices de precios en 2009 fue de US\$1.53/kg. Sin embargo, por efectos en el tipo de cambio el precio de carne se incrementó ubicándose en \$28.6/kg.

La matriz siguiente vemos la representación y proyección que depara en la producción, oferta y demanda de este producto cárnico. Podemos apreciar por año el total de cabezas de cerdo, el sacrificio para el procesamiento de la carne de cerdo, la oferta para el mercado mexicano de este producto y la compensación para cubrir la demanda con la importación de productos del extranjero.

Vemos el consumo total representando en kilogramos de la población en México por año y el cálculo de consumo por persona al año.

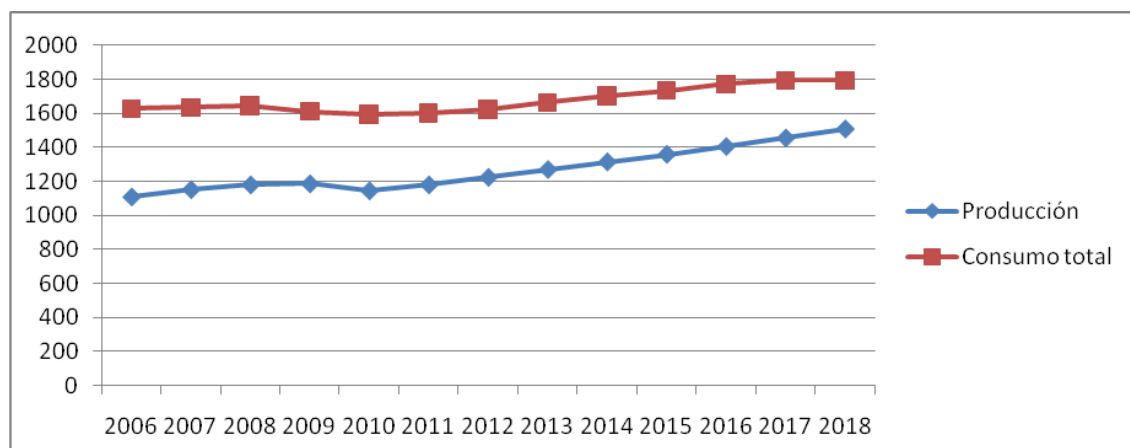
Los costos por unidad de peso que representa para el productor el poder ofrecer al mercado el producto porcino al mercado nacional.

Presenta este esquema el precio de importación en dólares americanos por unidad de peso por la adquisición de este alimento.

Cerdo: Oferta y Demanda	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ganado en pie (1,000 cabezas)													
Inventario inicial	15257	15257	15032	12612	11755	12123	13057	14184	15360	16483	17569	18688	19905
Sacrificio	14800	14840	15679	15120	15158	15580	16164	16801	17436	18052	18668	19311	19995
Oferta de carne (1,000 tons)													
Importaciones	544	537	526	487	510	483	463	457	450	439	430	403	351
Producción	1109	1152	1180	1186	1145	1180	1224	1270	1315	1359	1405	1455	1508
Total	1653	1689	1706	1673	1654	1663	1687	1727	1764	1798	1835	1858	1859
Demanda de carne													
Consumo total	1627	1635	1645	1611	1593	1601	1625	1664	1702	1735	1772	1794	1794
Consumo per cápita (kgs)	15	14.9	14.8	14.3	14	13.9	14	14.2	14.3	14.5	14.6	14.7	14.7
(\$/kg)													
Precio al productor	27.1	25.7	24.7	28.6	30.3	31	31.1	30.4	29.7	29.1	28.4	28.1	27.9
(US\$/kg)													
Precio internacional	1.49	1.49	1.53	1.53	1.66	1.74	1.79	1.78	1.77	1.77	1.77	1.81	1.86

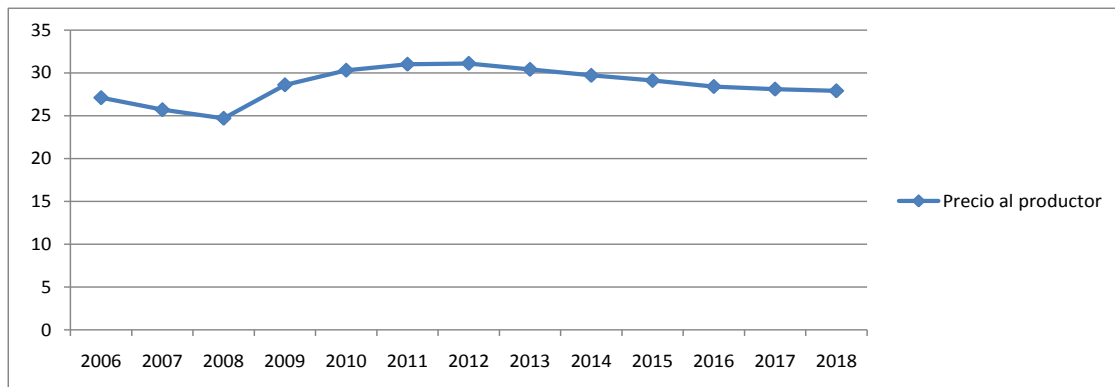
Fuente: SFA Escenario Base 2009-2018

PRODUCCIÓN DOMESTICA Y CONSUMO DE ARNE DE CERDO



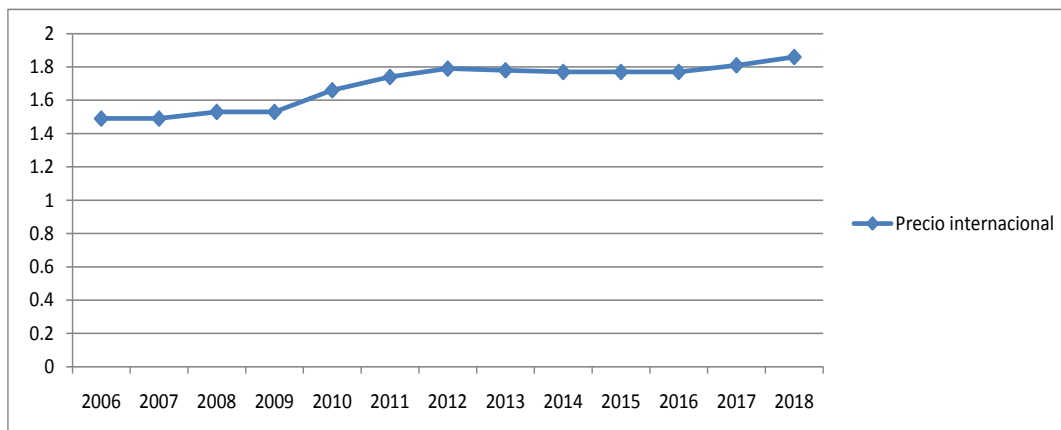
Lo mismo que la carne de res, la demanda de consumo de carne de cerdo sobrepasa a la producción de este producto. Sin embargo, se prevé para el final de esta proyección que la demanda de este producto se mantendrá constante por lo que el nivel de importación se verá disminuida. Este comportamiento podría provocar que haya una sobre oferta en el mercado y afectar los precios, los productores y el costo para el producto.

PRECIO AL PRODUCTOR DE CARNE DE CERDO



En estos momentos estamos en los niveles máximos en cuanto a costos se trata. Esto debido a que para este producto los cambios macroeconómicos son más sensibles. La disminución en la crianza de estos animales representa costos elevados en el procesamiento.

PRECIO INTERNACIONAL DE CARNE DE CERDO



Pareciera en esta gráfica que los precios en moneda extranjera son más elevados que en los índices en moneda nacional. Sin embargo, no representa un costo mayor al tipo de cambio, ya que la importación en este producto no tiene mayor impacto, por lo que no representa un factor determinante.

2.3.4.3. PRODUCCIÓN DE AVES (POLLO)

Las aves tienen un ciclo aun más corto de desarrollo que todos los subsectores analizados anteriormente. Podemos mencionar también que la respuesta ante los cambios macroeconómicos y las fluctuaciones económicas sectoriales en este producto son más sensibles en cuanto a la adaptabilidad.

El inventario se estima en 304 millones de aves en 2009. La producción de este producto oscile en 1.5 mil millones y se mantenga constante hasta la proyección de la SAGARPA en 2018.

El consumo per cápita entre los años 2009 y 2018 oscila entre los 27.1 kg a 26.7 kg. La importación de este producto se incrementa de 309 mil ton a 392 mil ton en el mismo periodo.

Los precios en este canal de consumo aumentará de US\$1.76/kg en 2008 a US\$2/kg en 2018. Al final del periodo de estudio de SAGARPA se situará en \$21.4 por kilo.

Podemos representar también la producción, el mercado de consumo de aves, el mantenimiento y la importación de este producto. Vemos que el inventario inicial para cada año se mantiene en un constante crecimiento. El sacrificio depende directamente de la producción de aves en México, por lo que el comportamiento es similar.

La importación de aves del mercado internacional no representa más del 13.50% en promedio del periodo de estudio en cuestión.

El consumo per cápita va a incrementarse a medida que los años en el estudio lleguen al final de la proyección de 15kg en 2006 a 26.7kg en 2018.

El precio derivado por la producción de carne de ave también representa un incremento paulatino en este estudio pero no es tan significativo debido a que el comportamiento del mercado y la inflación tiende a elevarse gradualmente.

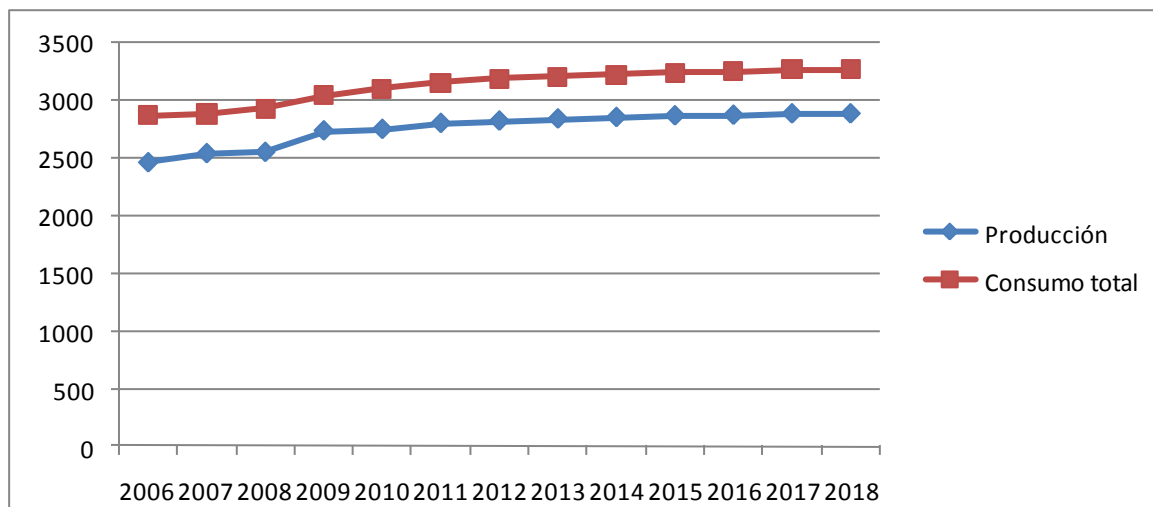
La importación de carne de ave no representa un factor determinante para cubrir con la demanda en el país, ya que la producción de aves en México cubre en gran medida con las necesidades del mercado nacional.

AVES

Ave (pollo): Oferta y Demanda	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ganado en pie (1,000 aves)													
Inventario inicial	299052	299052	299052	304152	266218	289397	281355	288326	287363	290008	290621	292125	293143
Sacrificio	1433738	1478637	1479730	1504545	1476997	1495141	1489742	1495510	1495252	1497650	1498498	1500006	1501131
Oferta de carne (1,000 tons)													
Importaciones	410	370	377	309	354	358	371	373	376	377	383	392	392
Producción	2464	2542	2553	2737	2750	2801	2821	2839	2852	2866	2871	2883	2883
Total	2874	2913	2930	3047	3104	3159	3192	3211	3228	3243	3254	3274	3274
Demanda de carne													
Consumo total	2874	2887	2930	3046	3104	3159	3192	3211	3228	3243	3254	3274	3274
Consumo per cápita (kgs)	15	26.6	26.3	27.1	27.3	27.5	27.5	27.3	27.2	27	26.9	26.8	26.7
(\$/kg)													
Precio al productor	17.64	19.45	19.17	20.32	20.78	20.91	21.17	21.21	21.33	21.39	21.38	21.43	21.39
(US\$/kg)													
Precio internacional	1.42	1.68	1.76	1.78	1.79	1.82	1.85	1.87	1.91	1.94	1.96	1.98	2

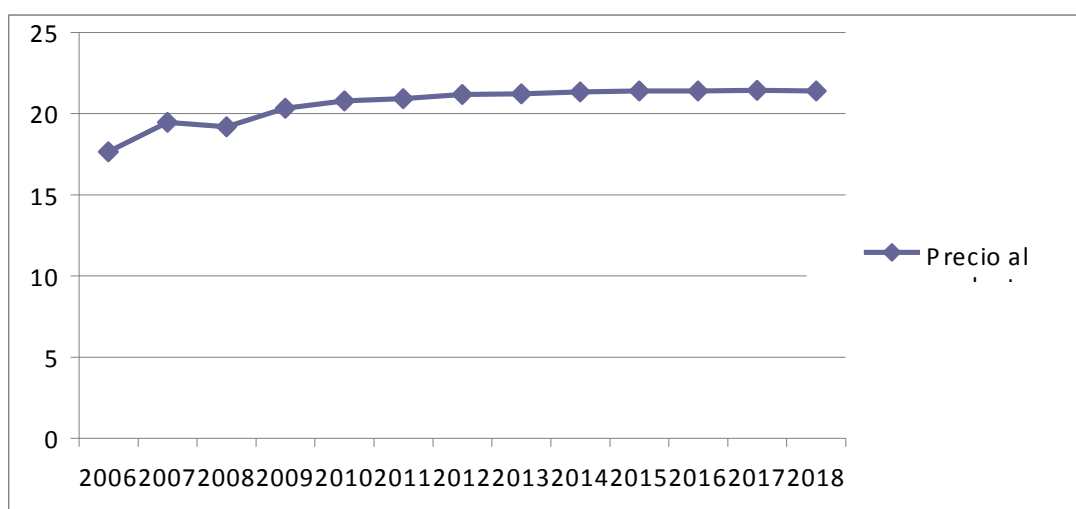
Fuente: SFA Escenario Base 2009-2018

PRODUCCIÓN Y CONSUMO DE CARNE DE POLLO



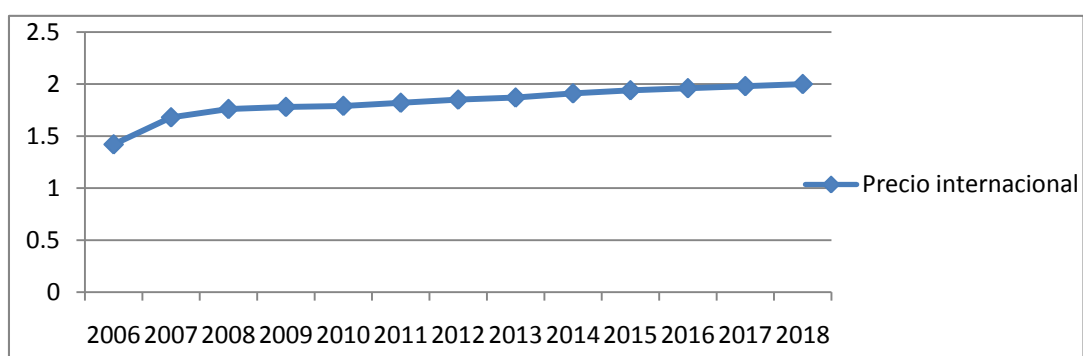
La demanda en este producto como se ha visto en los ganados bovino y porcino, se comporta de la misma forma. Los productores no logran subsanar la demanda del mercado Mexicano. Las causas pueden ser diversas, ya que los gustos y los productos que ofertan en México no sean satisfechos por los productores. El consumidor es muy impredecible, por lo que la importación de carne sea la forma de subsanar este sector del mercado, en el que los gustos de ciertos sectores de consumo en el país sean los factores principales para la importación de ciertos productos cárnicos.

PRECIO AL PRODUCTOR DE CARNE DE POLLO



Para este producto, se augura un incremento en los costos para el ganadero. Partiendo en los \$17.64 por kilogramo hasta situarse en \$21.39 por kilogramo, esto representa un 1.21% en promedio de los costos por producir carne de ave. Vemos que el año 2008 fue una constante en todos los productos de los que hemos estudiado. Sin embargo, la recuperación fue rápida y se mantiene constante hasta el 2018.

PRECIO INTERNACIONAL DE CARNE DE POLLO



Con el precio en moneda extranjera, las fluctuaciones son similares a los cambios que se presentan en el mercado nacional.

2.3.4.4. LECHE Y LACTEOS

Este sector es uno de los más complejos en la cadena pecuaria. Tiene un ciclo productivo largo y dependiente directo del sector bovino y el mercado de forrajes. En México hay un número importante de productores que participan bajo una dualidad de productos. La producción de carne y leche.

“Actualmente, el SIAP tiene estimada una población de 2.3 millones de vacas lecheras. Muchas de éstas producen fuera del sector de producción intensivo, por lo que la producción promedio asciende a 4.5 litros por vaca por día (lt/vaca/día). En virtud de este rendimiento, también se estima una producción de 10.8 mil millones de litros en 2009. Debido al número de productores bajo el sistema de producción extensiva, se estima una producción de 5lt/vaca/día al final del periodo de estudio. Este comportamiento, aunado a que se espera que el hato alcance 2.6 millones de cabezas al final de la proyección base, induce que la producción al cierre de 2018 sea de 13.7 mil millones de litros.”⁸⁹

En este sector, el porcentaje de consumo es del 40% en forma de leche fluida, el resto es utilizado en la industria para sus derivados. Se calcula que el consumo pasará de 11.8 millones de litros en 2009 a 14.6 en 2018.

El precio promedio de este producto es de \$3.80/lt en 2009; bajó respecto al 2008 que reportó el precio en \$4.45/lt. El EB prevé que el precio se recuperará paulatinamente hasta llegar a \$5.22/lt para el año 2018.

En cuanto a las importaciones de este producto, en 2009 el importe alcanzó los 1.0 mil millones de litros y para el 2018 esta cifra disminuya a 946 millones por el incremento de la producción domestica motivada del precio de este producto al final del 2018.

En este ramo existen dos subproductos importantes que se deben destacar. La producción de mantequilla y queso. En cuanto a la producción de mantequilla en México, se prevé que alcance en 2009 114 mil ton y para el final de 2018 los 105 mil ton. El crecimiento puede explicarse por el incremento de los precios, al pasar de US\$2.73/kg en 2009 a US\$3.82/kg en el año 2018.

En México es procesado otro producto a través de la leche. Cabe señalar que este producto es muy aceptado entre los consumidores. Estamos hablando de la leche en polvo, cuyos subproductos son la leche en polvo semidescremada y la entera. La producción de la primera muestra altos índices de crecimiento 19.42 mil ton en 2009 y se espera que alcance 48.95 mil ton para 2018. Los

⁸⁹Idem. p. 53.

precios en el mercado fluctúan en US\$2.58/kg a finales de 2018. Por otro lado la producción de leche entera en polvo alcanzó en 2009 las 116 mil ton y cerrara en 149 mil ton en 2018. Trasladando las cifras anteriores a los precios estimados para este producto en 2008 este fue de US\$3.84/kg y para 2018 se estima que cierre en US\$2.77 por kilo según el precio internacional (FOB Europa)

LECHE Y LACEOS

Leche,Mantequilla y Queso: Oferta y Demanda	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Leche	(1,000 cabezas)												
Inventario de vacas lecheras	2221.70	2246.00	2270.40	2321.20	2354.40	2386.10	2421.10	2459.90	2501.50	2543.30	2579.00	2617.90	2663.20
Producción/vaca (lts)	4.40	4.50	4.50	4.50	4.60	4.60	4.70	4.80	4.80	4.90	4.90	5.00	5.00
Producción Domestica (1000000 lts)	10088.60	10346.00	10574.10	10860.20	11145.10	11421.50	11720.70	12038.90	12370.50	12692.80	13021.60	13368.50	13745.60
Importaciones* (1000000 lts)	1301.80	1100.00	1115.40	1044.60	1014.30	1080.20	1065.20	1043.50	1036.00	1047.90	1009.40	970.60	946.10
Oferta total (1000000 lts)	11390.40	11446.00	11689.50	11904.90	12159.40	12501.60	12785.90	13082.40	13406.50	13740.70	14031.00	14339.10	14691.70
Consumo per cápita (lts)	105.40	107.40	105.60	106.30	107.40	109.20	110.50	111.90	113.50	115.10	116.30	117.70	119.40
Consumo total (1000000 lts)	11321.90	11674.80	11612.80	11825.20	12078.60	12423.40	12707.10	13002.70	13326.50	13661.20	13949.90	14256.50	14691.70
Leche fluida	4752.00	4902.90	4877.50	5030.40	5141.90	5346.20	5441.50	5528.20	5536.00	5611.30	5707.40	5820.00	5940.80
Uso industrial	6570.00	6771.80	6735.30	6794.80	6936.70	7077.20	7265.70	7474.50	7790.50	8049.90	8242.50	8436.50	8667.40
	(\$/lt)												
Precio al productor	3.93	4.03	4.45	3.79	3.84	3.86	4.11	4.31	4.45	4.40	4.71	5.02	5.22
Leche en polvo sin grasa	(1,000 tons)												
Producción	22.40	11.60	10.10	19.40	21.10	24.60	27.70	30.80	35.10	38.70	41.90	45.30	49.00
Inventarios iniciales	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
Oferta total	42.40	31.60	30.10	39.40	41.10	44.60	47.70	50.80	55.10	58.70	61.90	65.30	69.00
Consumo	196.60	204.70	217.20	225.70	234.70	237.80	242.20	244.70	249.00	254.20	260.60	266.10	272.20
Inventarios finales	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
Demanda	216.60	224.70	237.20	245.70	254.70	257.80	262.20	264.70	269.00	274.20	280.60	286.10	292.70
Consumo exterior neto	-174.20	-193.00	-207.10	-206.20	-213.60	-213.30	-214.60	-213.90	-213.80	-215.50	-218.80	-220.80	-223.80
Leche entera en polvo	(1,000 tons)												
Producción	113.70	120.40	117.30	115.70	121.40	120.80	123.20	126.00	134.70	139.50	142.80	145.50	149.00
Inventarios iniciales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Oferta total	113.70	120.40	117.30	115.70	121.40	120.80	123.20	126.00	134.70	139.50	142.80	145.50	149.00
Consumo	148.70	139.20	136.60	155.10	151.70	167.90	176.70	184.00	189.50	194.20	198.50	202.90	206.70
Inventarios finales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Demanda	148.70	139.20	136.60	155.10	151.70	167.90	176.70	184.00	189.50	194.20	198.50	202.90	206.70
Comercio exterior neto	-35.00	-18.80	-19.30	-39.40	-30.30	-47.10	-53.50	-58.00	-54.80	-54.70	-55.70	-57.30	-57.70
Mantequilla	(1,000 tons)												
Producción	114.000	126.000	142.300	113.600	104.200	91.000	92.100	93.500	96.300	98.100	100.300	102.700	105.400
Importaciones	45.000	53.000	20.600	56.200	68.600	84.500	85.200	85.600	84.500	84.600	84.200	83.500	82.600
Consumo	159.000	179.000	163.000	169.800	172.800	175.500	177.300	179.100	180.800	182.600	184.500	186.200	188.000
Exportaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Queso	(1,000 tons)												
Producción	145.00	154.00	168.60	174.80	170.50	173.10	174.90	176.80	177.30	178.10	178.20	178.70	178.50
Importaciones	84.00	88.00	79.70	78.40	85.00	84.30	84.30	84.30	85.80	86.90	88.70	91.20	94.40
Consumo	229.00	242.00	248.30	253.20	255.50	257.40	259.30	261.10	263.00	265.00	267.00	269.90	272.90
Exportaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Precios internacionales	(US\$/ton)												
Leche en polvo descremada E.E.U.U.	2205.80	3977.40	2864.90	1868.10	1875.80	2145.20	2258.30	2310.20	2388.90	2438.40	2484.80	2530.70	2576.80
Mantequilla E.E.U.U.	2725.80	3016.30	3225.60	2729.40	3008.70	3318.30	3376.60	3415.20	3418.50	3505.20	3602.40	3709.30	3818.00
Queso E.E.U.U.	2730.50	3875.30	4091.30	3020.90	3325.30	3678.90	3762.80	3765.50	3791.40	3841.30	3895.80	3948.80	4002.50
Leche en polvo descremada FOB Europa del Norte	2513.70	4432.00	3111.30	2397.20	2279.60	2397.50	2473.00	2547.10	2593.20	2619.90	2631.90	2667.40	2683.20
Leche entera en polvo FOB Europa N.	2335.60	4624.10	3839.20	2607.20	2305.40	2404.20	2517.10	2608.80	2651.80	2684.40	2689.70	2744.50	2769.20
Mantequilla FOB Europa N.	1772.60	2938.50	3570.80	2309.10	2288.40	2307.80	2336.60	2370.60	2409.20	2433.40	2460.40	2494.60	2525.00
Queso FOB Europa N.	2706.00	4245.00	4861.80	3408.80	3251.70	3315.70	3374.80	3441.40	3476.80	3502.00	3516.50	3547.90	3558.50

Fuente: SFA Escenario Base 2009-2018

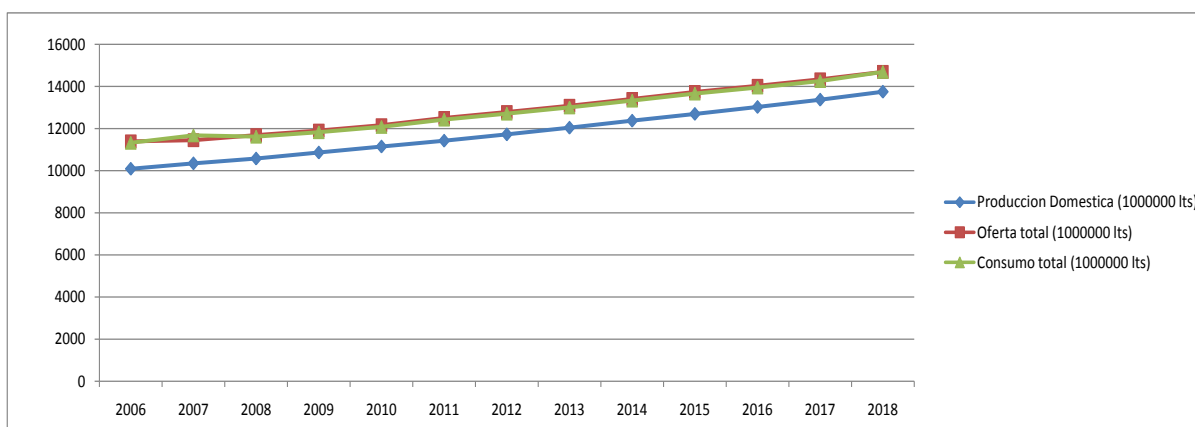
*Incluye:leche fluida, lecheentera, leche evaporada y leche condensada

Partimos en la explicación de la tabla anterior por el inventario del ganado bovino destinado para la producción de este subproducto derivado de la crianza de ganado bovino; la leche. El hato en promedio del periodo de estudio del ganado bovino destinado para la producción de leche representa el 7.67%. Cada vaca produce 4.4lt de leche en el año 2006 y se espera que para el final de la proyección sea de cinco litros.

El consumo por persona de este producto anualmente representa para el 2006 105.4lt y se espera que el consumo cierre en 119.4lt.

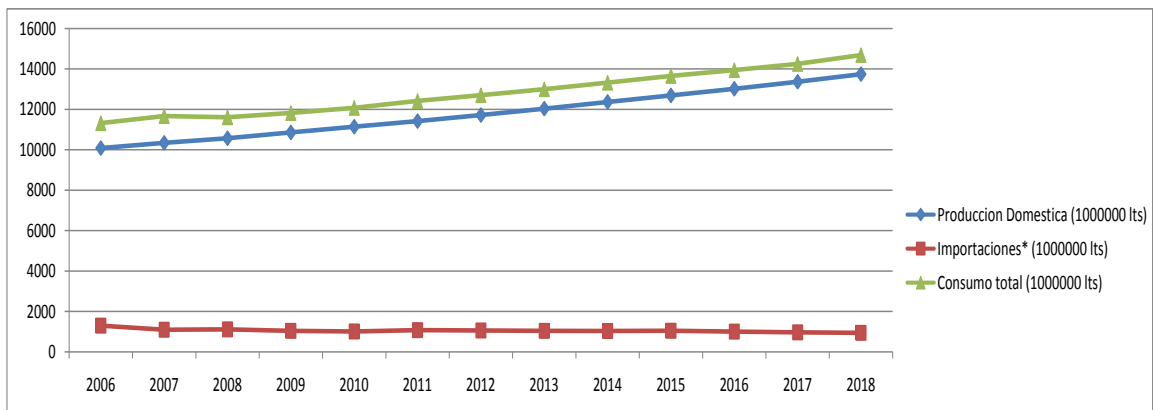
La tabla anterior arroja también otros productos que son representativos, como la producción de leche de consumo directo como lo referimos anteriormente, la producción industrial cuyo resultado son la leche en polvo sin grasa y leche en polvo entera. También tenemos la producción de mantequilla y queso.

OFERTA Y CONSUMO DE LECHE.



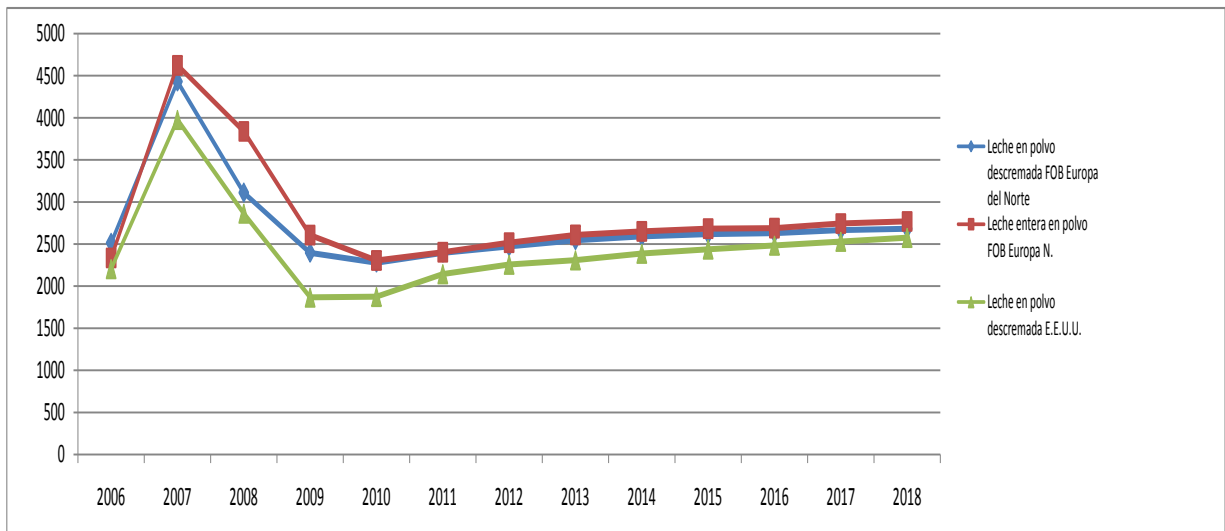
La oferta de este producto solo puede ser subsanada con la importación de leche al extranjero. El consumo va en incremento, sin embargo, la proyección no refleja que los productores logren disminuir la importación de leche del extranjero.

PRODUCCIÓN, CONSUMO E MPORTACION DE LECHE



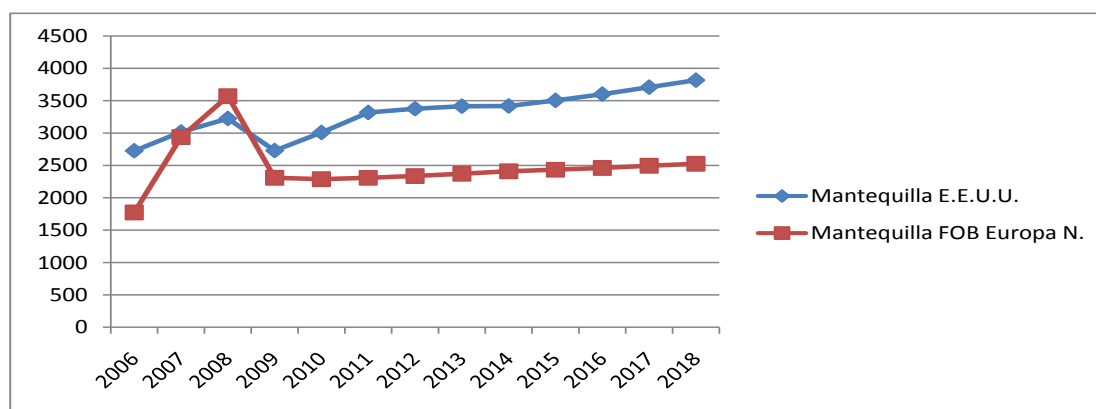
En la grafica anterior se presenta claramente que la importación en leche no disminuye año con año, se mantiene como constante a lo largo del periodo de estudio.

PRECIO INTERNACIONAL DE LECHE EN POLVO ENTERA Y DESCREMADA



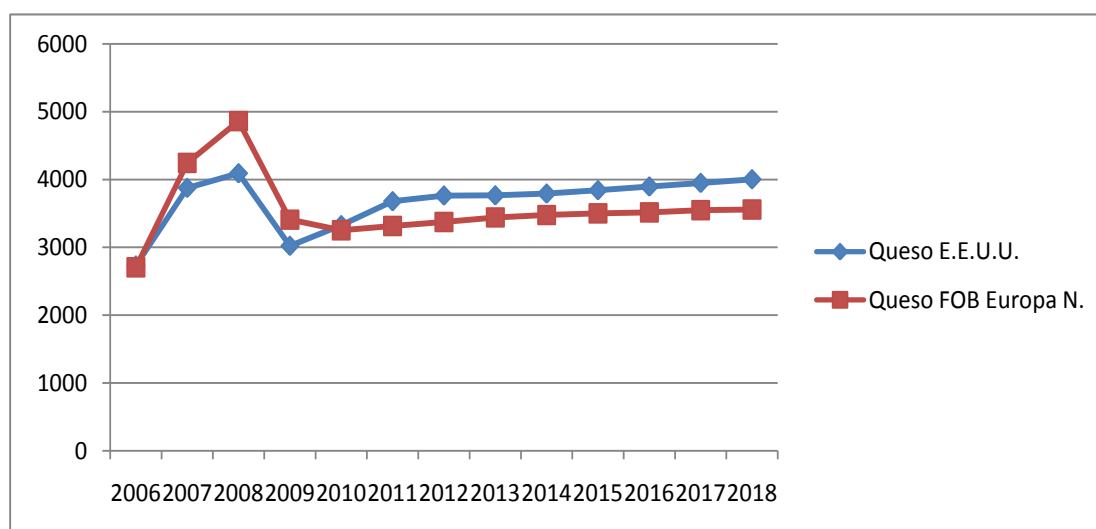
La leche en polvo en sus tres diferentes subproductos varía en la misma proporción. En 2008 observamos una caída considerable en el precio de la leche en polvo en los mercados internacionales.

PRECIO INTERNACIONAL DE MANTEQUILLA



Los precios de la mantequilla procesada en E.E.U.U. se disparan debido al incremento en los precios. En el caso de la mantequilla en FOB Europa del Norte, por la caída en los precios, esta se mantiene constante.

PRECIO INTERNACIONAL DE QUESO



En esta grafica se aprecia un comportamiento similar al comportamiento de la mantequilla, debido a que los precios se incrementaron. Aun así para este caso, ambos mercados se comportan de forma similar.

2.3.4.5. EMBUTIDOS

“En este sentido, las carnes frías o embutidos representan nuevas alternativas que han encajado perfectamente con estas necesidades actuales.

La industria cárnica ha de mejorar su propia imagen y la de sus productos y desde otra perspectiva, ofrecer al consumidor productos de rápida preparación a precios accesibles.

Los ganaderos, por su parte, además de adecuar sus producciones a los nuevos parámetros de calidad que fije la industria, deberán tener presentes tres nuevos factores: La seguridad alimentaria, el medio ambiente y el bienestar animal.

México se encuentra en una etapa de transformación entre lo que es la carne manejada con el sistema tradicional de inspección municipal (de poca regulación) y el manejo de carnes refrigeradas con todas las normas de higiene en plantas con tipo inspección federal, **TIF**, con requisitos para exportar (con refrigeración, higiene, vigilancia y supervisión) y que se ven en el anexo 1. Es imprescindible que las tiendas de autoservicio, que tienen gran parte del mercado de carne fresca, vean las ventajas de trabajar la carne TIF y que se promueva su consumo.

Este proceso de transición es difícil y ha tenido serios retrasos por los problemas económicos de México en los últimos 15 años que han hecho que las estrategias y los planes cambien súbitamente y que se vean retrasados muchos programas de expansión y de actualización. A pesar de ello, las mejoras en las plantas y las inversiones en las infraestructuras, a la larga serán una ventaja. Obviamente, un producto que viene de una planta TIF, es uno que tiene más valor para un consumidor educado y cada vez más consciente de la necesidad que existe de ofrecer productos cárnicos saludables a su familia.

Las perspectivas futuras de la industria cárnica mexicana son muy positivas aún y con los golpes sufridos. El consumo de carne de bovinos, en 1995, fue de 20 Kg per cápita; 12 Kg de cerdo y más de 14 Kg de aves, principalmente pollo. El consumo de carne de pollo y pavo se ha incrementado en los últimos años, disminuyendo el consumo de carne de res

En términos de valor de la producción de cárnicos, los embutidos participan con el 24.4% del total".⁹⁰

Esta tabla representa la Producción Nacional de Embutidos. Refleja los diferentes productos que entran en esta clasificación, su participación en el mercado y el cierre de producción por año.

CONCEPTO	1993	1994	1995	1996	PARTICIPACIÓN (%)
Salchicha	9,754	10,369	12,144	12,934	42.8
Jamón	10,217	10,050	10,760	12,368	41.0
Chorizo y Longaniza	1,413	1,383	1,469	1,541	5.1
Ave	835	728	947	1,222	4.0
Tocinos	1,034	987	1,058	1,128	3.7
Mortadela	855	936	1,012	1,001	3.3
Total	23,908	24,453	27,390	30,194	100.0

FUENTE: CONSEJO NACIONAL DE EMPACADORES DE CARNES FRIAS Y EMBUTIDOS, A. C.

El consumo de carnes frías y embutidos se representa a continuación en puntos porcentuales y la procedencia de la oferta de los embutidos para el consumo del mercado nacional. Vemos que el porcentaje en la importación es mínimo. Es favorable para los productores nacionales y por consecuencia para la economía nacional. Es decir, el ciclo de la riqueza se mantiene en nuestro país.

CONCEPTO	1990	1991	1992	1993
	%	%	%	%
Producción Nacional	97.7	95.7	94.0	93.4
Importaciones	2.4	4.3	6.0	6.6
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

FUENTE: INDUSTRIA EMPACADORA DE CARNES FRIAS Y EMBUTIDOS Y SECOFI.

"El 78% de la producción nacional de carnes frías y embutidos se consume principalmente en 11 estados de la república, de los cuales el Distrito Federal y Zona Metropolitana, Jalisco, Chihuahua, Nuevo León y Baja California absorben el 60% del consumo nacional y a su vez, estos estados representan el 40% de la población."⁹¹

⁹⁰ PALACIOS Muñoz, Víctor H.; *La industria cárnica y láctea en México*;

<http://www.revistas.unam.mx/index.php/pde/article/view/7447> <http://www.probdes.iiec.unam.mx/adquisicion.html>; p 2,3.

⁹¹ *Ibíd.* p. 3.

Podemos ver estas cifras en la tabla siguiente:

AÑO	VOLUMEN (TONS)	VALOR (MILES DE \$)
1994	122,605	1,458,619
1995	120,600	1,798,626
1996	129,126	2,291,520
1997	95,433	1,863,049

FUENTE: INEGI, 1994-1997

“De los volúmenes y valores de producción de tocinos, destaca una disminución en el volumen de producción del 33% en el periodo de 1996 a 1997 y un incremento del 21% en el costo del mismo, esta variación puede ser atribuida al incremento de las importaciones del tocino de los E.U.A. por tener un costo más bajo que el nacional”.⁹²

Estos índices los vemos cifrados en este cuadro:

AÑO	VOLUMEN (TONS)	VALOR (MILES DE PESOS)
1994	12,406	142,988
1995	11,842	173,818
1996	12,655	259,290
1997	8,449	212,009

FUENTE: INEGI, 1994-1997

Para la producción de los embutidos y chorizos producidos ha crecido proporcionalmente año con año sin repercutir en el costo de adquisición debido a esa proporcionalidad en crecimiento.

AÑO	VOLUMEN (TONS)	VALOR (MILES DE \$)
1994	16,958	165,492
1995	16,596	210,305
1996	17,750	256,935
1997	11,532	185,262

FUENTE: INEGI, 1994-1997

⁹² Ídem. p. 6.

Actualmente la incursión de la producción de embutidos de pavo ha dejado en los productores un panorama alentador, sin dejar de lado los factores macroeconómicos. Los índices se presentan a continuación:

AÑO	VOLUMEN (TONS)	VALOR (MILES DE \$)
1994	7,618	82,459
1995	8,740	122,932
1996	11,461	199,818
1997	10,794	198,000

FUENTE: INEGI, 1994-1997

Para la producción de mortadelas en México, la fluctuación no puede ser medible como en los productos cárnicos mencionados anteriormente.

“La producción de mortadela no tiene variaciones muy considerables ya que como se observa en la tabla siguiente, conforme ha aumentado el costo de producción, el volumen ha disminuido pero manteniendo semejanza en el costo por tonelada sobre todo en los dos últimos años; dicha tendencia se atribuye a que la mortadela como producto utiliza como alternativas diferentes materias primas”.⁹³

La ganancia en promedio por tonelada en miles de pesos es de \$8.10. Pero si analizamos el valor por año, vemos que no es proporcional. El precio es demasiado elevado por cada tonelada. En el año de 1994 el valor de 10,260 ton es de miles \$58,308; para el año de 1997 se produjeron 9,012 ton es de miles \$88,287. Es decir, que aumento en 1.51% el valor, lo que significa que hubo un disparo considerable en el precio de las mortadelas en México. Podemos inferir que la demanda continuo en este producto, pero la producción disminuyo, lo que obligo a que los productores a aumentar los precios.

AÑO	VOLUMEN (TONS)	VALOR (MILES DE \$)
1994	10,260	58,308
1995	11,229	84,627
1996	12,136	114,136
1997	9,012	88,287

FUENTE: INEGI, 1994-1997

⁹³ Ídem. p. 7.

Para el caso de la elaboración de la salchicha tenemos una caída notable para el año de 1997. Obsérvese a continuación la declinación en el volumen producido.

AÑO	VOLUMEN (TONS)	VALOR (MILES DE \$)
1994	117,043	696,307
1995	124,430	997,952
1996	145,639	1'404,010
1997	102,707	1'112,525

FUENTE: INEGI, 1994-1997

2.3.4.6. PRODUCTOS CÁRNICOS CONGELADOS

Para la carne de bovino congelada para el periodo de 1994 a 1997 presento un aumento en el volumen de producción con sus variaciones para cada año. El principal factor de variación fueron los precios. Podemos ilustrar estas fluctuaciones en la siguiente tabla.

AÑO	VOLUMEN (TONS)	VALOR (MILES DE PESOS)
1994	24,516	232,919
1995	33,732	405,921
1996	33,571	533,983
1997	16,839	303,302

FUENTE: INEGI, 1994-1997

Para la carne de cerdo congelada y empacada ha tenido una variación más notable debido a diversos factores como el poder adquisitivo, al reflejo de los acontecimientos políticos y sociales. Por ello, los productores se han visto en la necesidad de adaptar sus productos a las posibilidades de los consumidores; es decir, el implementar la formulación para la generar jamones económicos a un costo razonable y que conserven sus valores nutricionales.

2.3.4.7. POBLACIÓN CAPRINA

“La población caprina del país se estimó en 8.9 millones de cabezas, teniendo los mayores inventarios los estados de Puebla, San Luis Potosí, Oaxaca y Coahuila.

La producción nacional de leche de cabra se estima en 120 millones de litros al año, reportando las mayores producciones los estados de Coahuila con el 32%, Guanajuato con el 17.5% y Durango con el 16.6%, la cual se utiliza básicamente para la producción de cajeta, quesos y dulces, que se destinan tanto para el consumo interno nacional como para la exportación (CEA, 1999a). La producción de carne estimada es de 35,879 toneladas, siendo los principales estados productores: San Luis Potosí con el 12.3%, Oaxaca con el 11.2% y Puebla con el 8.7%. Su principal producto es el “cabrito”, y los animales adultos que se desechan se destinan a la elaboración de “birria” en el occidente del país, y de “barbacoa” en el Distrito Federal y estados aledaños”.⁹⁴

2.3.5. PATRONES DE DEMANDA AGREGADA DEL SECTOR PECUARIO

“Una de las medidas de mejoramiento en la dieta de la población es el aumento en el consumo de carne y leche. Esto representa una ingesta de mayor calidad de proteína animal y de calcio proveniente de la leche. Las proyecciones del EB indican que, bajo la política agroalimentaria actual, el consumo total de carne se mantiene estable en alrededor de 58 kilos/habitante desde 2007 hasta 2018. En este contexto, se observa que las importaciones han contribuido a complementar la oferta disponible de carne (bovino, pollo y cerdo) para consumo humano y por lo tanto han contribuido a disminuir sus precios. De esta manera, los resultados del EB 2009-2018 revelan que existen retos y oportunidades en la producción ganadera para satisfacer la demanda nacional y las necesidades nutricionales de la población.”⁹⁵

CONSUMO AGREGADO DE CARNE EN MEXICO

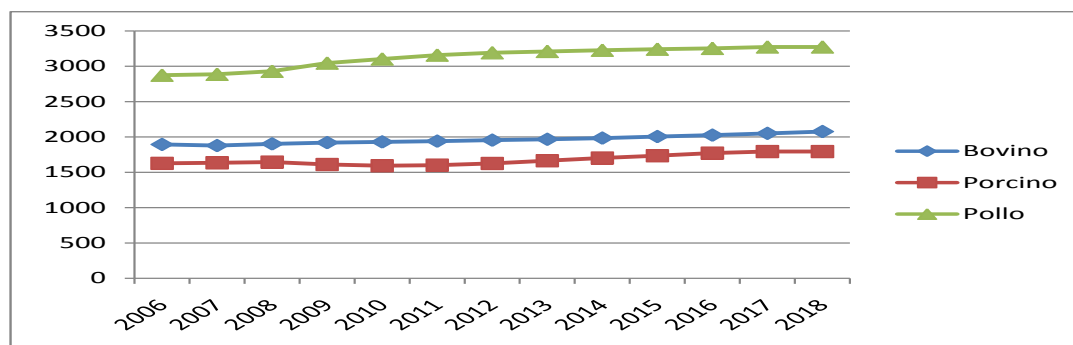
periodo	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	(1000 tons)												
Bovino	1894	1878	1902	1920	1930	1941	1955	1967	1984	2006	2026	2051	2077
Porcino	1627	1635	1645	1611	1593	1601	1625	1664	1702	1735	1772	1794	1794
Pollo	2874	2887	2930	3046	3104	3159	3192	3211	3228	3243	3254	3274	3274
Total 3 carnes	6395	6399	6477	6577	6627	6701	6771	6843	6913	6984	7051	7120	7146

Fuente: SFA Escenario Base 2009-2018

⁹⁴ html.rincondelvago.com/ganaderia-en-mexico.html

⁹⁵ JONES Jones, Jeffrey Max, Et al.; *op. cit.* p. 58

PRODUCCIÓN DE CARNE DE BOVINO, CERDO Y POLLO.



Estos cambios han logrado que en el país se busque contrarrestar estos cambios mediante un análisis económico del sector cárnico.

La actividad ganadera puede considerarse como una de las más importantes industrias de la economía mexicana. El territorio mexicano es muy noble para este propósito, por ello en nuestro país se cuentan con algunas concentraciones en diferentes Estados de la república. Sin embargo, también el territorio ofrece para cada gama de las distintas razas un clima de confort, por lo que la concentración en las distintas especies varía para cada región.

Por ejemplo, para el ganado Bovino, en México son: Veracruz, Chihuahua, Jalisco, Sonora y Zacatecas. Las principales razas son la Holstein, la Suiza, la Jersey, la Aberdeen, la Angus y la Herford.

Existen factores para la constitución de la industria ganadera cuyo principal objetivo es proveer al hombre de alimentación principalmente de carne y leche. Los animales deben cumplir con una serie de calificaciones que los engrupan de acuerdo a la necesidad a cubrir. Para mayores referencias, el lector puede consultar la siguiente referencia html.rincondelvago.com/ganaderia-en-mexico.html.

Este sector pecuario como en otros sectores, es muy cambiante por diversos factores macroeconómicos, políticos y sociales.

“...El desafío en reducir el hambre se va a complicar más, además en reducir las secuelas de la gran crisis en el 2009 que va a seguir erosionando el poder de compra por algunos meses más... aun así el daño al “bolsillo” ha pegado a algunos como la industria cárnica... su crecimiento en estos últimos años ha sido moderado porque la economía no ha crecido lo suficiente. Su participación en el PIB casi no se ha movido y está en el 0.55%.

La producción cárnica en 2008 al 2011 es de 6.2 y 6.3 millones de toneladas... El consumo per cápita del pollo es del 29kg al año; el de res es de 18kg y el consumo de la carne de cerdo es de 16kg al año... el valor de los productos cárnicos en un año es de 155 mil millones de pesos... el que más aporta a esta suma con un 39% es el pollo, le sigue la carne de res con un 36% y finalmente la carne de cerdo con un 23.8%... por toneladas el consumo de carne es de 39% para la carne de pollo, el 25% para la carne de res, la carne de puerco con un 22%, la carne procesada participa con un 12% y el pavo con un 2%...

...Las compras al exterior son entre 1.5 y 1.6 millones de toneladas al año... una cuarta parte de todo lo que producimos... el pavo con un 57%, la carne de puerco con un 37% y 15% de carne de res y pollo... básicamente importamos carne de Estados Unidos y Canadá... ya que es el productor líder en producción de carne seguido de China y de Brasil. La industria cárnica genera 65 mil empleos incluyendo rastros y todo lo que es el procesamiento. Así que de momento la crisis si ha tenido su impacto en nuestro consumo de carne y se puede decir que se mantiene en nuestra dieta este producto, pero no en la proporción que se quisiera por un poder de compra no tan boyante...⁹⁶

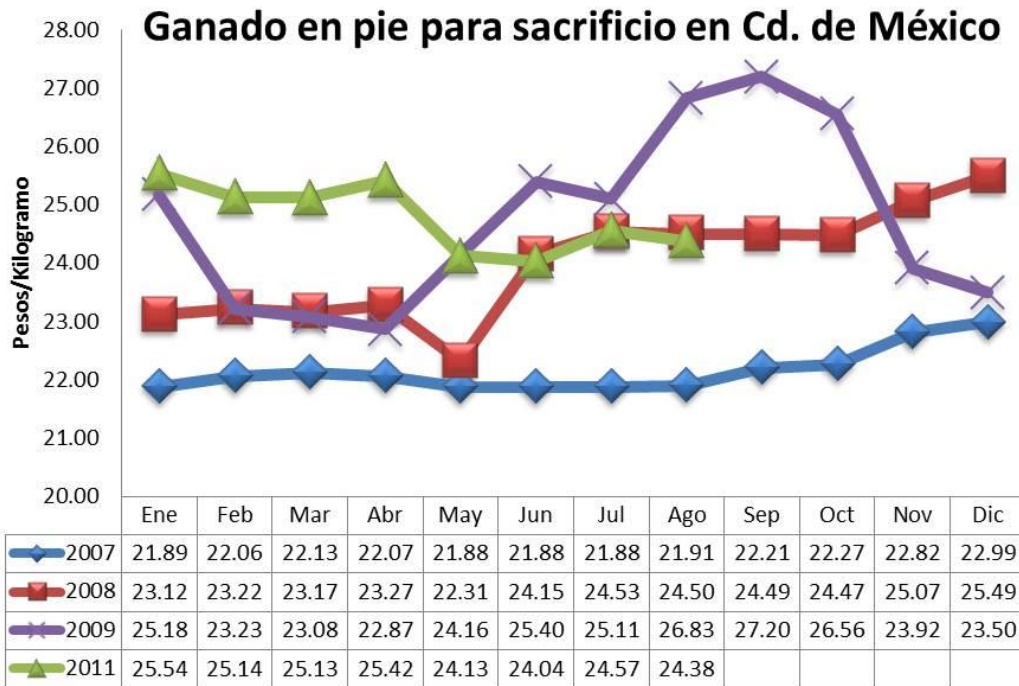
2.3.6. ESTADÍSTICAS DE PRECIOS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA CARNE EN RASTROS MUNICIPALES DE LA CIUDAD DE MÉXICO

El procesamiento de las cabezas de ganado representa un costo de producción para el ganadero. El estudio realizado por la AMEG⁹⁷ nos arroja los siguientes resultados del valor por kilogramos del costo por el sacrificio de los hatos del sector pecuario.

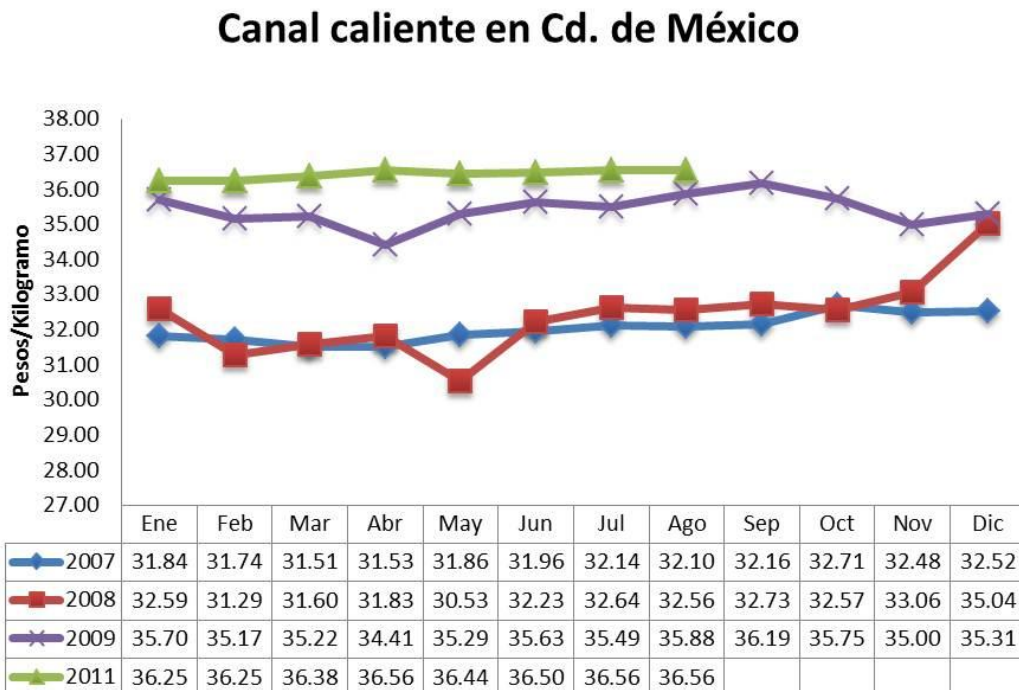
En esta primera gráfica observamos el valor global del ganado en pie para sacrificio en el Distrito Federal. Vemos que tiene un comportamiento que varía considerablemente año con año. Para el año de 2009 se comportó de forma aleatoria. En septiembre de ese año el costeo por kilogramo se disparó a \$27.00 y para diciembre de ese año se acercó a los \$22.00 por kilogramo, valor cercano al cierre del año 2007. Para el año 2011 ha disminuido el precio en \$24.00.

⁹⁶AGUILAR, Alberto, Cit. por: La Industria Cárnica;
HECHOS; www.youtube.com/watch?v=80hpV7_0u/3 min; 10:30; Ciudad de México.

⁹⁷ <http://ameg.gob>



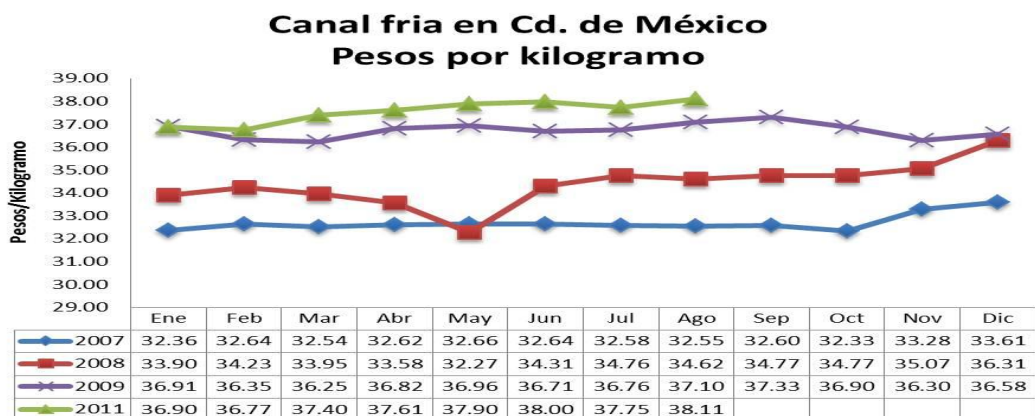
A continuación presentaremos una serie de graficas que representan el valor por el procesamiento para cada pieza del animal.



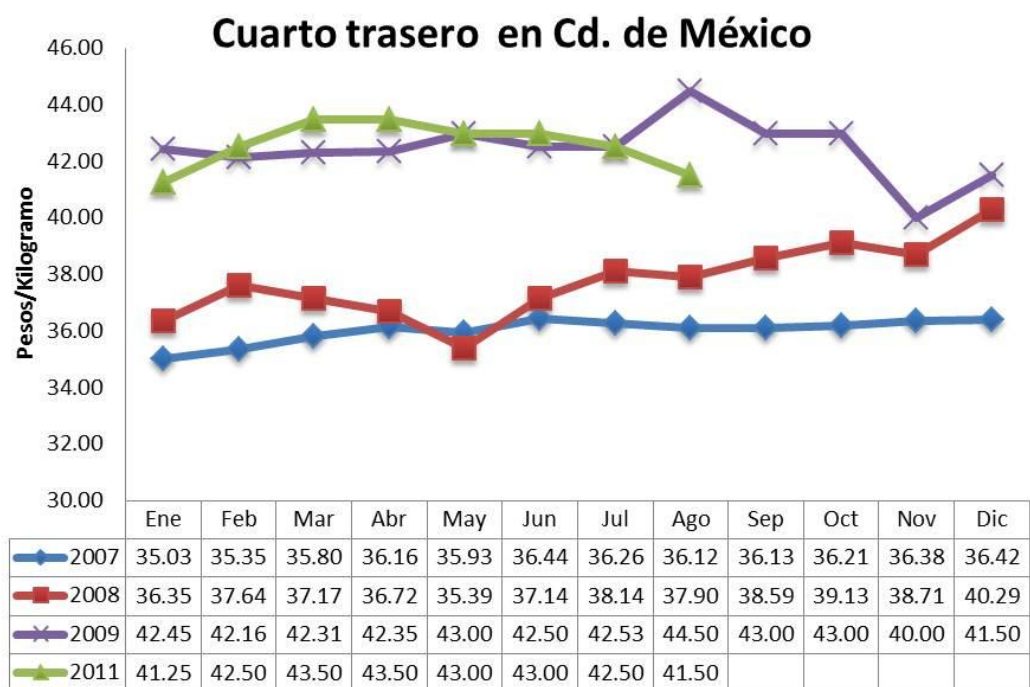
Este proceso está representado por la acción que representa el procesamiento del animal. Es el sacrificio en sí. Vemos que en el año 2007 y 2008 se mantuvo en \$32.00 el procesamiento por kilogramo hasta en diciembre del 2008 que

aumenta en \$35.00. Valor que resultó constante para el 2009. En 2011 se ha mantenido en un valor de \$36.00 por kilogramo procesado.

Para la carne que se procesa en estado frio, los índices son más elevados, debido a que los recursos aplicados son más costosos. En lo que va del año 2011 el precio por kilogramo se acerca a los \$38.00.



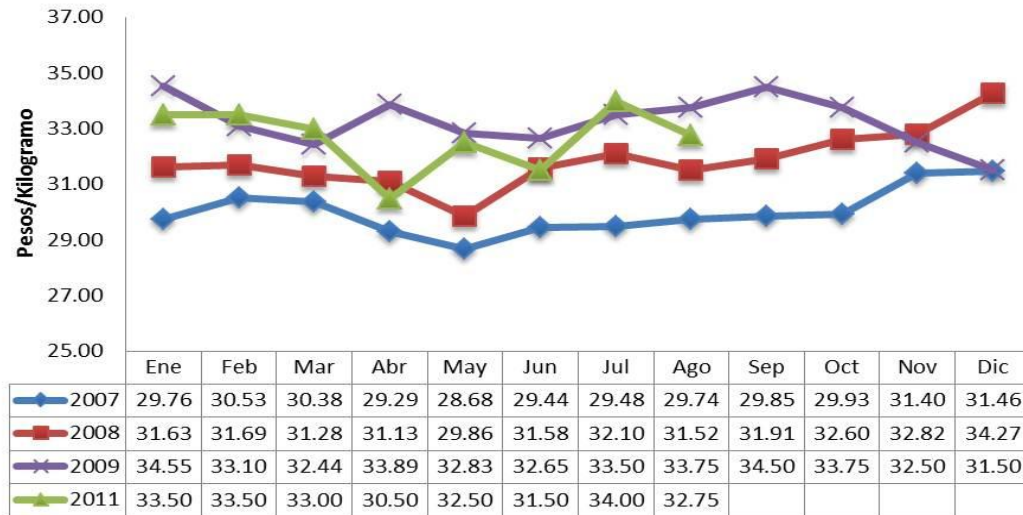
Ahora observamos que el procesar las distintas piezas del animal representa un valor distinto. En la siguiente grafica podemos observar que el procesar los cuartos del animal (nalga superior) fluctúan entre los \$3.00 en la escala de \$40.00 a \$44.00 por kilogramo.



El valor del cuarto delantero (hombro del animal) respecto al procesamiento en los rastros de la Ciudad de México oscila entre los \$31.00 y \$35.00 por

kilogramo. Vemos que para el año 2011 ha tenido muchos cambios siendo el mes de abril un costo bajo, con una discrepancia en el precio para el mes de julio cuyo valor se represento en casi los \$35.00.

Cuarto delantero en Cd. de México



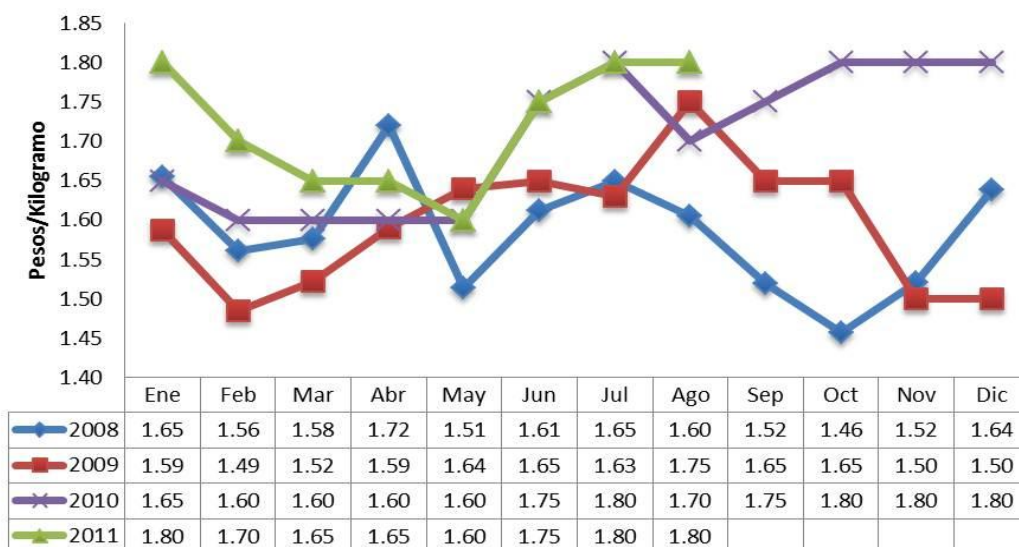
El cuero salado procesado en la Capital mexicana tiene un costo para el ganadero de \$12.00 y se ha mantenido así desde junio del año 2011. Este año ha sido el más costoso a diferencia de otros años. En el año de 2007 cerró en \$8.00. Lo que representa un aumento de \$4.00.

Cuero salado en Cd. de México



El procesamiento de las viseras (corazón, hígado, pulmones, etc.) en los rastros de la capital mexicana a diferencia del resto del animal se comporta de diferente forma año con año. Incluso cada mes es muy cambiante.

Visceras en Cd. de México



2.3.7. FACTORES EN LA PRODUCCION DE GANADO EN MÉXICO

2.3.7.1. DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL

2.3.7.1.1. POBLACIÓN

En el trópico se encuentran aproximadamente el 31.5% de los bovinos, el 14.0% de los ovinos y el 13.4% de los caprinos del inventario nacional.

2.3.7.1.2. RAZAS

La población está conformada por varias razas:

RAZAS DE BOVINOS EXISTENTES EN EL TROPICO DE MEXICO

MAYOR PROPORCION	MENOR PROPORCION
BRAHMAN	SIMENTAL
INDOBRASIL	CHARILAIS
GYR	ANGUS
PARDO SUIZO	SANTA GERTRUDIS
HOLSTEIN	NELORE
CRIOLLO	GUZERAT

Cabe destacar que el ganado de la población en México, el 90% es el resultado del cruzamiento entre razas a lo largo del tiempo. En la tabla anterior observamos que las de mayor influencia son las cebuínas como las de Indobrasil, la Brahmán y las europeas como la Criolla y la Suizo Pardo.

2.3.7.1.3. COMPOSICIÓN DE LOS HATOS

“Dentro de la población de bovinos existe una porción alta de animales en crecimiento o desarrollo, en comparación con las vacas de vientre. Lo que sugiere en general un porcentaje bajo de extracción anual y una baja eficiencia productiva en general.”⁹⁸

COMPOSICIÓN DE LA POBLACION DE LOS BOVINOS EN MÉXICO (PORCENTAJE)	
✓ SEMENTALES	2
✓ VACAS DE VIENTRE	29
✓ TOROS Y VACAS DESTINADAS A LA ENGORDA DE MAS DE TRES AÑOS	14
✓ VAQUILLAS DE 2 A 3 AÑOS	14
✓ NOVILLOS Y TORETES DE 2 A 3 AÑOS	16

⁹⁸ <http://www.fmvz.unam.mx/fmvz/cienciavet/revistas/CVvol3/CVv3c12.pdf>

✓ BECERROS Y BECERRAS DE 1 A 2 AÑOS	13
✓ CRIAS MENORES A 1 AÑO	12

Podemos ver que la fluctuación en la edad de la composición de los hatos en México está desproporcionada, lo que representa una desventaja en el ofrecimiento de productos finales en el mercado.

2.3.7.1.4. ACTIVIDADES GANADERAS

Los ranchos donde la actividad ganadera es la principal actividad, la ubicación geográfica es un factor influyente. Las vías de comunicación, la cercanía a las ciudades, el tipo de suelo, el tamaño del rancho, la disponibilidad de la fuerza de trabajo, la capacidad económica, las técnicas empleadas y la idiosincrasia del productor.

Dentro de las actividades de la ganadería en los ranchos, podemos destacar la cría, la engorda y la producción de leche. Esta última se está haciendo más popular debido al mercado en crecimiento y la fluidez económica que proporciona.

En la siguiente tabla representamos las actividades principales en los ranchos y el porcentaje que representa:

TIPOS DE ACTIVIDADES GANADERAS EN MÉXICO	
✓ CRIA	10
✓ CRIA Y ENGORDA	
✓ CRIA Y LECHE	15
✓ CRIA, ENGORDA Y LECHE	36
✓ ENGORDA	15
✓ PRODUCCION DE PIES DE CRIA DE RAZAS PURAS	21
✓ LECHE	2
	1

2.3.7.1.5. SISTEMA DE PRODUCCIÓN

“El sistema de producción predominante en el trópico tanto para la producción de carne, como de leche o de ambos productos es el extensivo. En este sistema la alimentación de los animales es a base de pastoreo. En forma muy irregular se proporciona suplementario mineral, la cual es muy deficiente ya que en una gran proporción es a base de sal común sola. El costo del terreno, establecimiento de potreros representan más del 80% del capital total invertido. Los gastos de operación se limitan a la mano de obra y mantenimiento de potreros. La maquinaria que se utiliza es mínima, comprende equipo de trabajo menor, como son machetes, palas, picos, barras, carretillas, caballos y equipos para los mismos. Las construcciones se concretan a los corrales de manejo, galeras de ordeña, cercas de los potreros y en algunos ranchos baños garrapaticidas. En el sistema extensivo de producción el aprovechamiento de los recursos forrajeros es deficiente debido principalmente a prácticas inadecuadas de pastoreo, utilización de zacates no mejorados, falta de infraestructura en los ranchos que permita la distribución de los abrevaderos, potreros y áreas de manejo. Los potreros generalmente no se fertilizan. Falta también un mayor conocimiento y aprovechamiento de las plantas que son útiles para la alimentación de los bovinos. Existe por ejemplo una gran cantidad de leguminosas que en forma natural se asocian con los zacates pero que se utilizan inadecuadamente. Lo mismo que en algunos arbustos que podrían utilizarse como plantas de ramoneo o forraje de corte durante las épocas críticas.”⁹⁹

2.3.7.2. FACTORES QUE LIMITAN LA PRODUCTIVIDAD DE BOVINOS EN EL TRÓPICO

La falta de productividad de los bovinos en México es el reflejo de la interacción de factores políticos y socioeconómicos que no han permitido el desarrollo integral de estas áreas. El ambiente es otro factor que debemos tomar en cuenta en la medida en que se incrementan las temperaturas, la baja calidad en los zacates, la proliferación de insectos y de enfermedades parasitarias. A nivel de estructura genética observamos que es de bajo potencial. La poca

⁹⁹ Idem.

fertilidad de los suelos, la economía y los pocos técnicos especializados en estos sectores no permiten el desarrollo pleno de esta industria. Es necesario por tanto, el apoyo mediante diferentes programas para elevar y disminuir la problemática actual y esta industria cambie sustancialmente.

2.3.7.2.1. MEDIO AMBIENTE

Los principales factores son las temperaturas en el aire, la humedad relativa, la radiación neta, la precipitación, el movimiento del aire y luminosidad. En el trópico, su principal característica climática es que el conjunto de estos valores es alto y afectan en mayor o menor proporción, sumando la estructura genética de las plantas y los animales.

En forma directa, las altas temperaturas favorecen la fotosíntesis en las plantas a materiales fibrosos de poca digestibilidad. Esta es una de las principales razones por la que en los trópicos son de menor calidad nutritiva que los forrajes de clima templado. El efecto de la temperatura en la radiación solar aumenta el contenido de los carbohidratos solubles de los zacates. En el trópico húmedo, las plantas forrajeras alcanzan su estado de madurez a más temprana edad especial en el verano. Esto hace difícil el máximo aprovechamiento de la calidad en la nutrición.

Los forrajes tienen una sustancia química que correlaciona la lignina y la celulosa en los forrajes tropicales. Cuya presencia entre ambas no es equiparable para formar un elemento de calidad nutrimental. Por lo que si la lignina es el principal factor que limita la nutrición en los animales. El efecto de las altas temperaturas que aumentan la lignificación es dominante sobre el efecto de la luz, en relación al valor nutritivo de los forrajes tropicales.

En forma directa sobre los animales las altas temperaturas, la humedad y la radiación solar, disminuyen el consumo de alimento y la eficacia de su utilización, retardan el crecimiento, disminuyen la producción de leche, alteran la composición de la leche y disminuyen la eficiencia reproductiva de los rumiantes, al alterar diferentes procesos metabólicos y funciones fisiológicas. Es importante poner atención en la radiación solar, ya que la mayor parte del año los rayos caen de forma perpendicular sobre ellos. Se ha demostrado que la producción de leche y la fertilidad del ganado lechero son mejores cuando las vacas se protegen contra los rayos solares durante las horas más calurosas del día. En los trópicos, como el caso de México, con los recursos naturales existentes, se podrían implementar mejores prácticas de manejo para

proporcionar sombra adecuada a los animales, lo que resultaría un mejor estado de confortabilidad y productividad.

PRODUCCIÓN DE LECHE CON Y SIN SOMBRA EN EL VERANO EN CLIMA SUBTROPICAL, KG/DIA		
SOMBRA	SIN SOMBRA	INCREMENTO, %
153	13.8	10.9
17	15.4	10.4

En forma indirecta el medio ambiente afecta los forrajes, fundamentalmente a través de la distribución de la precipitación fluvial durante el año. La precipitación en el clima tropical regularmente es constante, pero en nuestro país particularmente, la distribución de las lluvias es irregular por lo que provoca escasez o exceso de agua alterando ambos el crecimiento de las plantas. En el trópico su húmedo y seco, la distribución de lluvias es estacional, con una estación seca y una de lluvias bien definidas. Es variable, pero las estaciones duran aproximadamente 6 meses. Además la alta humedad y temperaturas ambientales proporcionan ambiente adecuado para la proliferación de enfermedades y plagas que afectan los zacates. Son de gran pérdida económica la proliferación de plagas de mosca pinta (*Monecphara bicinta frateriva*) y el gusano falso medidor (*Mocis sp*) durante los meses de verano. Para la mosca pinta aún no se ha encontrado un método práctico para su erradicación. El falso medidor se controla, aunque de forma muy costosa con el uso de insecticidas. La lluvia excesiva también afecta de forma indirecta a las plantas al disminuir la calidad de los suelos en nutrientes esencial en los fenómenos de lixiviación.

Respecto a los animales, es a través de la disponibilidad y la calidad en el forraje disponible. Estas determinan en el comportamiento productivo de bovinos en el trópico. Cuando los bovinos tienen oportunidad de consumir nutrientes en una proporción mayor a sus requerimientos basales, entonces crecen, se reproducen y producen leche y carne. Otra forma en que el ambiente afecta a los animales en el clima tropical es a través de un ambiente propicio para la proliferación de ectoparásitos y microorganismos que causan o transmiten enfermedades en los animales. Son de gran importancia los parásitos gastrointestinales que alcanzan índices muy elevados en la morbilidad del ganado, causando pérdidas económicas elevadas al disminuir el peso corporal y la producción de leche. Las garrapatas que afectan los bovinos en

forma directa pueden desarrollar Piroplasmosis y Anaplasmosis. La fasciolosis es otra enfermedad importante en el trópico que está especialmente concentrada en el ecosistema pantanoso. Otros problemas patógenos asociados al clima tropical son las enfermedades bacterianas tales como las colibacilosis, el carbón sintomático, la septicemia hemorrágica y enfermedades virales como el derrengue. Afortunadamente, existen diferentes programas de sanidad animal preventivos.

2.3.7.2.2. MANEJO Y ALIMENTACIÓN

Las practicas de manejo zootécnico en los ranchos ganaderos del trópico son rudimentarios y sin programas bien definidos.

2.3.7.2.2.1. IDENTIFICACIÓN

La identificación de los bovinos se efectúa con base a marcas de fuego, muescas en orejas y nombres. A través de las marcas de fuego acreditan la propiedad de un rancho específico. Siendo este procedimiento totalmente legal. Las muescas en las orejas indican que los animales fueron vacunados y a que miembro de la familia pertenecen. Los nombres se utilizan para identificar a las vacas y a los toros. Todas estas formas de identificación desde el punto de vista zootécnico, son inadecuadas, en virtud de que las mismas no se pueden asociar con parámetros productivos. No es posible establecer con estos métodos buenos libros o tarjetas individuales de registro. Estos procedimientos no ayudan a precisar exactamente los censos en las cabezas de ganado ni a determinar planes de producción en un rancho o población determinada.

2.3.7.2.2.2. PROBLEMAS SANITARIOS

Las perdidas ganaderas en el trópico por los problemas patológicos en los animales, son cuantiosos. Lo que indica que los programas desarrollados para contrarrestar las enfermedades en cada región son diferentes. La mayoría de

los animales no están vacunados contra ninguna enfermedad. En muchas ocasiones las vacunas se aplican ya que los brotes de las enfermedades están latentes o que las epidemias ya no son controlables. La calidad en el medicamento, el manejo de los mismos no es el adecuado, la transportación, la conservación o el manejo de los ganaderos, también son factores que se presentan y que por el desconocimiento o la poca importancia y valoración, exponen las cabezas de ganado y que representen un factor importante.

Aunado a esto, son los ecto y endoparásitos. De los ectoparásitos, las garrapatas son las de mayor importancia. A pesar de las campañas nacionales, los logros obtenidos en el control de garrapatas en el trópico son limitados. Estas causan Anaplasmosis y la Piroplasmosis, son factor limitante para el mejoramiento genético de la ganadería en el trópico. Los parásitos pulmonares y gastroentericos así como la faciolasias, son controlados de manera deficiente. La mortalidad por estos parásitos, no es muy elevada, pero aun así, representan en muchas pérdidas a los ganaderos por la deficiencia en el crecimiento, afectar la reproducción, la producción de leche, son muy grandes. Existen varios productos que ayudan a la erradicación de los factores patógenos mencionados anteriormente, sin embargo, es de vital importancia establecer programas efectivos para el control de enfermedades, así como su seguimiento.

Hay otras enfermedades que afectan al ganado y que es necesario tomar en consideración. Estas enfermedades se relacionan con el parto y el proceso reproductivo de los animales. Las más importantes son la brucelosis, la tricomoniasis y la vibriosis. De estas enfermedades la más conocida es la brucelosis, de la que si existen campañas oficiales. Esta enfermedad afecta a machos y a hembras causando diferentes trastornos, culminando en la baja fertilidad lo que contribuye a la baja productividad.

2.3.7.2.2.3. PROBLEMAS REPRODUCTIVOS

Otro factor determinante en el sector pecuario es la baja eficiencia en la reproducción. Este problema se acentúa en la nutrición y en la salud y del manejo general de los hatos. La poca nacencia, la edad avanzada en el primer parto y los periodos internaros prolongados es el resultado inadecuado en el manejo de los animales. Los empadres son generalmente durante todo el año, con una proporción o distribución inadecuadas de vacas y toros. La litificación de los animales es inadecuada. Es muy frecuente observar en las praderas de pastoreo, vacas con crías de diferentes edades, vaquillas, toretes, novillos y toros. Los destetes en los becerros se hacen en edad avanzada lo que facilita la presentación de largos periodos de anestro o inactividad ovárica en las vacas,

dando como resultado periodos muy largos entre partos. El uso de inseminación es muy limitado a pesar de que es una técnica que aumenta la eficiencia reproductiva en los hatos. Por esta razón no es posible reducir la dudosa fertilidad de los toros ni la disminución en la proliferación de enfermedades venéreas.

2.3.7.2.2.3.1. AVANCES EN EL CONTROL DE LA INFERTILIDAD DEL GANADO

“Durante el proceso de crianza y explotación, del ganado existen factores que frenan en casi todas las regiones y áreas el incremento sostenible de la eficiencia productiva entre los que se destacan altos índices de mortalidad y bajos índices de natalidad. La mortalidad del ganado tiene la base fundamental en la desnutrición o subnutrición seguida por las enfermedades parasitarias o infecciosas; la baja natalidad por su lado resultado de la temible infertilidad del ganado que de forma temporal o definitiva impide el crecimiento y prolificidad de los rebaños. Existen de forma general factores dependientes del animal, del ambiente y del manejo que deben ser atendidos porque pueden modificar el comportamiento reproductivo. En los animales domésticos la fertilidad esta dependiente fundamentalmente del nivel nutricional, por cuanto existe un instinto de detener esta función como un mecanismo compensatorio; como dijera Avisan “en los animales la voluntad de vivir es más fuerte que la voluntad de reproducirse”. - Partiendo de estudios realizados y de referencias en América Latina una reflexión nos permitió arribar a estas afirmaciones.”¹⁰⁰

2.3.7.2.2.4. PROBLEMAS DE ALIMENTACIÓN

“La alimentación de los rumiantes en el trópico es fundamentalmente a base de pastoreo. Esto condiciona la nutrición de los animales a la calidad y cantidad en el forraje disponible, que está sujeto a las condiciones ambientales, al manejo de los potreros, tipo de zacates o asociaciones o establecimiento de los mismos. Por otra parte el rápido crecimiento y maduración, las diferencias morfológicas entre hojas y tallos, que hacen diferentes rangos de digestibilidad dentro de la planta de los zacates tropicales, dificultan su óptimo aprovechamiento.

Existen varias clases de zacates que se utilizan en mayor o menor proporción en el trópico. De estos el más popular debido a que se siembra por semilla y

¹⁰⁰ <http://www.veterinaria.org/revistas/redvet/n101006/100605.pdf>

por requerir prácticas culturales no complicadas, es el zacate de guinea (*Panicum máximum*). Recientemente, debido a su gran resistencia y rusticidad el zacate Estrella de África (*Cynodon plectostachyus*) se ha hecho muy popular. En los suelos bajos inundables o pantanosos, los zacates que se utilizan son el Alemán (*Echinochloa pyramidalis*) y el Pará (*Brachiaria mutica*). Un problema es la gran extensión de tierras de pastoreo que cubren las gramas nativas que tienen menor capacidad de producción que los zacates introducidos. Las prácticas inadecuadas de pastoreo propicio en el trópico el mal establecimiento de los zacates, su agotamiento y el crecimiento de malezas. Los potreros son muy grandes y mal distribuidos. El sistema de pastoreo más frecuente es el continuo o el pastoreo rotacional muy irregular. La carga de pastoreo en los potreros es casi siempre inadecuada, lo que propicio la subalimentación de los animales en algunas épocas o la subutilización de los forrajes en otras. Los suelos y los forrajes del trópico son con frecuencia deficientes en el macro y micro minerales, tales como el fósforo, el cloro el sodio, el magnesio, el cobre y el cobalto. La deficiencia de estos minerales causa grandes trastornos metabólicos y fisiológicos en los animales, reduciendo su capacidad de producción y reproducción. Estos problemas se acentúan debido a las deficientes prácticas de suplementario mineral a los animales en estas áreas.¹⁰¹

2.3.7.2.2.5. POTENCIAL GENÉTICO

La eficiencia en la producción de carne o de leche, depende de la estructura genética y el medio ambiente donde se desarrollan. En el caso de la zona del trópico, la calidad genética de los animales es baja. Sin embargo, este no es un factor determinante para la productividad en el sector pecuario. Es decir, otros factores son más determinantes como el hecho de que no se ha logrado definir las condiciones adecuadas en el ambiente en que el ganado se desarrolla para obtener el máximo en el rendimiento. La ganadería en el trópico está formada fundamentalmente por animales cruzados con la mayor parte de razas cebú, criollo y Suizo Pardo. Debido al poco conocimiento en la selección de los pies de cría y los pocos programas de cruzamiento son muy bajos.

2.3.7.3. POSIBILIDADES DE INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS BOVINOS EN EL TRÓPICO

¹⁰¹ <http://www.fmvz.unam.mx/fmvz/cienciavet/revistas/CVvol3/CVv3c12.pdf>

En México hay muchas posibilidades de poner en práctica programas, técnicas, recursos y alimentos.

2.3.7.3.1. ¿QUE PODEMOS HACER PARA MEJORAR ESTOS INDICADORES Y ALCANZAR MAYOR EFICIENCIA?

“La primera medida más sensata es **elegir el nivel cultural y técnico de nuestros ganaderos** hasta niveles que permitan generar y consolidar en ellos una cultura ganadera con criterios y principios sostenibles, a saber fundamentalmente en los aspectos ecológico, económico y social. Crear una conciencia capaz de dar una visión sistemática de lo que se pierde por cada día improductivo en una vaca y el impacto social que genera. Debemos estar conscientes que nuestra ganadería en el trópico se debe desarrollar en dependencia de una alimentación predominante a base de pastos y forrajes y con el uso racional de los recursos genéticos autóctonos. **–Se considera que prevenir la infertilidad es más racional y económico que combatirla–**. En la mente de nuestros ganaderos deben primar criterios y

Proyecciones de avanzada – **el exceso de producción Láctea en el presente nos puede generar bajos índices de natalidad en el futuro y por consecuencia baja producción láctea** -. En el contexto de la **PRODUCCIÓN** deberá prestarse atención a la interacción de todos los factores y no sobrevalorar uno en especial.

Recomendaciones de la **Oficina Regional de la FAO para América Latina** informan que mientras no se capacite a un nuevo ciudadano rural con conocimientos y actitudes que le permitan hacerse cargo de la solución de sus propios problemas, de poco servirán los grandes volúmenes de crédito, subsidios, obras de infraestructura, tecnologías de punta e insumos de alto rendimiento que el Estado intente ofrecerles. Ninguno de estos deseables o deseables factores materiales será suficiente ni eficaz si previo a ello no se forma y capacita a la familia rural para que **SEPA, QUIERA Y PUEDA** desarrollarse con el fruto de su propio esfuerzo y su propia capacidad.

En América Latina existen muchísimos ejemplos de proyectos de desarrollo Agrícola y rural que demandaron enormes recursos e inmensos esfuerzos de los gobiernos y de la sociedad, pero que no produjeron los resultados esperados exactamente por subestimar la importancia de factor conocimiento.

Para referirnos al **eslabón de la incorporación de la novilla a la reproducción** hay que puntualizar que el éxito se logra con garantizar los

requerimientos de la hembra en la etapa del desarrollo para que alcance de forma temprana la madurez sexual y somática; el principio es **–dar a cada una lo que requiere para desarrollarse armónica e integralmente** – Estudios practicados en Cuba por el ICA y en otras áreas de América Latina muestran que cuando se garantiza una ganancia de peso entre los 300 y 600 g / día, las novillas alcanzan la pubertad a edad temprana y con un adecuado desarrollo somático. El manejo y la alimentación junto a programas sanitarios constituyen los elementos más importantes a considerar durante el desarrollo. Los excesos conducen al engrasamiento y al retardo de la pubertad así mismo los defectos ocasionan daños en el desarrollo en la mayoría irreversibles que se traducen en atrofia gonadal, poco desarrollo pélvico, baja talla y otros trastornos que conducen a una negativa aptitud para la reproducción.

El periodo de servicio, días abiertos o comúnmente parto-gestación prolongado debe ser analizado en el contexto de que su comportamiento depende de eventos reproductivos que tienen su raíz en la estación, el parto y en las primeras semanas del pp.

Para los conocedores de la materia ha de prestarse especial atención al período comprendido entre los 7 meses de preñez y los primeros 150 días posparto garantizando los requerimientos de energía y otros componentes de la dieta. Considerando que en una vaca de 450 Kg el consumo debe ser no menos de 12 Kg de MS, un desajuste en la etapa preparto afecta la condición corporal, al desarrollo del feto y se traduce en inactividad ovárica posparto y anestro.

Hay que recordar que en el último tercio de la gestación el feto alcanza 2/3 partes de su desarrollo y a la vez el volumen ruminal se reduce al ser desplazado por el útero, esta etapa conocida como **fase de transición metabólica** debe ser atendida adecuadamente y especialmente garantizar el secado a los 7 meses.

Un elemento que nos permite concientizar estas medidas lo constituye el efecto económico desfavorable de la infertilidad, estudios practicados por nosotros y referencias de trabajos similares han demostrado que un día de infertilidad (entiéndase los días a partir de los 120 días postparto en que la vaca no se haya gestado) causa una pérdida de **1,50 a 1,95 USD**.

Entonces conviene entre las medidas llevar la hembra al parto con una condición corporal (SC) de 3.5 a 4, por cuanto por diferentes factores, el estrés del parto y la reducción del consumo voluntario se pierde un punto de SC en el primer mes afectando las reservas energéticas en el animal - **Garantizar una reserva energética adecuada al parto es la medida más fuerte para garantizar un PS optimo-** .

La Fase Metabólica Crítica que ocurre entre la 8va y 12 semanas posparto es otro momento crucial en la vaca por cuanto manifiesta al máximo el potencial lechero, los requerimientos son máximos y cuando generalmente el balance energético es negativo. Por todo ello nosotros recomendamos, trabajar mucho antes con la vaca de manera que a partir de los **45 días** pueda ser inseminada siempre antes de la **FMC** y lograr gestarla dentro de los **120 días postparto**. Otras recomendaciones en síntesis están dirigidas a garantizar una adecuada atención al parto y al recién nacido, control de la involución puerperal a través de la **revisión ginecológica a todos los animales entre los 20 y 30 días pp.**, llevar un control estricto del celaje, manejar adecuadamente el amamantamiento y reducir el efecto de otros factores estresantes para con ello reducir particularmente el índice de ANESTRO por marcada pérdida de peso como la perturbación más frecuente de la fertilidad del ganado.

Queremos reiterar la detección oportuna del celo por cuanto según los criterios de Holy (1988), **cada celo que se pierde representa la pérdida de 100 a 300 L de leche y de 1/3 parte de ternero potencial**. Considerando que el periodo de servicio este entre el rango de 120 a 150 días se garantiza un período interpartal de 13 a 14 meses calificado de óptimo en una ganadería comercial y acercándose a la consecución del objetivo **"un ternero por vaca y año"**.

El control del **índice de supervivencia del rebaño**, se fundamenta en evaluar sistemáticamente el comportamiento de la dinámica reproductiva del rebaño y más aun del cumplimiento del programa de todas las medidas zoo veterinarias que garanticen la salud animal, conducente a reducir el índice de mortalidad en todas la categorías pero especialmente en la de terneros, añejas y novillas; solo así se podrá establecer una política adecuada para el reemplazo y cumplir con el objetivo de disponer de **2 novillas por cada vaca en la reproducción**.

Avances en la manipulación reproductiva del ganado vacuno. No pretendemos en este marco y en tan breve tiempo abordar la Biotecnología Reproductiva por ser un tema demasiado extenso y que fue tratado en el Evento de Mejoramiento del CIMA (2000), queremos entonces exponer y evaluar con Uds. un conjunto de acciones que en los últimos años la literatura científica de la especialidad recoge con los términos de **control de la reproducción, manejo reproductivo o manipulación reproductiva** pero que en esencia se trata de la sincronización e inducción del astro con o sin inseminación artificial a tiempo fijo y de la sincronización del parto.

El control hormonal de la reproducción debe realizarse siempre dentro del contexto económico de la explotación, después de realizar un análisis previo de

los índices reproductivos de la explotación que permita definir los parámetros técnicos y económicos que interesa mejorar. La producción y rentabilidad en bovinos de leche y carne depende en gran medida del rendimiento reproductivo del rebaño. Incluso en explotaciones de alta producción, la consecución del objetivo **"un ternero por vaca y año"** y por tanto un ciclo productivo anual permite maximizar los ingresos y en la mayoría de los casos, disminuir el costo de producción.

Los métodos hormonales para el control del ciclo sexual y mejora de la fertilidad, empleados dentro del contexto de un programa de control de reproducción, constituyen una eficaz ayuda para lograr este objetivo, Donate y Mazzuchelli, (1998).

La filosofía de utilización de las hormonas en ganado vacuno está cambiando muy rápidamente.

Las aplicaciones tradicionales de las hormonas, para resolver problemas patológicos concretos en vacas individuales se han sustituido por las aplicaciones "productivas", dirigidas a mejorar la eficiencia reproductiva de la explotación y en definitiva a lograr una mayor rentabilidad. La utilización sistemática de hormonas para mejorar la reproducción debe considerarse siempre dentro del contexto de un programa de control reproductivo en el que los principales costos para el ganadero son los honorarios veterinarios y los productos hormonales utilizados. Además, una parte importante de las decisiones del veterinario especializado en control reproductivo se refieren a la utilización más o menos sistemática de hormonas con el fin de mejorar la fertilidad, la detección de celos o la involución uterina, por lo que es importante conocer su implicación económica.

En Cuba las referencias más importantes de Brito y col.(1999), Pedroso, Felicia Roller (2000), Bachir Boina y Cruz Zambrano (2000) por estudios e investigaciones realizados basados en el **control hormonal de la reproducción** ponen en evidencia las nuevas perspectivas de estos procedimientos para desarrollar la ganadería cubana y alcanzar objetivos superiores .

El control hormonal de la reproducción es un tema de gran actualidad que se está desarrollando bastante en los últimos años y sobre el que prácticamente cada día surgen nuevas ideas... El costo de los productos hormonales comerciales utilizados normalmente para el control reproductivo, normalmente bastante inferior por dosis (fundamentalmente GnRH y análogos de la PG), permite considerar un uso sistemático de al menos una dosis de estos productos por ciclo productivo. Estos métodos para el control del ciclo no sólo

permiten la organización y sistematización de la 1ra. I.A. postparto si no que son económicamente

Interesantes en la mayoría de las explotaciones (Stevenson, 1996).

La administración de GnRH el día 12 pp. Tiene interés en explotaciones; en el momento de la IA produce un incremento notable en la fertilidad, normalmente, esta mejora es mayor en vacas repetidoras que en vacas presentadas a primera inseminación. La administración de GnRH exógena induce un pico de LH y la ovulación a las 24-32 horas de su administración, cuando el semen tiene ya una capacidad fecundante muy limitada. Por ello, se ha propuesto que el mecanismo de acción por el cual la administración de GnRH en el momento de la IA mejora la fertilidad es a través de una mejora en la luteinización del folículo que ovula. Esta mejora en la luteinización, haría que los niveles de progesterona en los primeros días post inseminación fueran más favorables para el desarrollo del concepto.

La administración de GnRH + PgF2 a partir del día 35 pp. (Método GPG) Permite sincronizar de un modo muy eficaz la ovulación, de manera que es posible inseminar a tiempo prefijado (24 h después de la segunda dosis de GnRH) sin necesidad de detectar celos. El porcentaje de vacas inseminadas sobre el total de vacas tratadas es prácticamente del 100% cuando se aplica el tratamiento en vacas cíclicas, ya que responderán con independencia de la presencia de CL. Aunque el método GPG es un método para el control del ciclo bastante reciente (Wiltbank 1995), ya existen datos suficientes que permiten afirmar que este método constituye una alternativa de manejo reproductivo ventajosa con respecto a los análogos de la **PG**.

La administración de progestágenos + estrógenos (Método Crestar ®) Permite también la inseminación sin necesidad de detectar celos, aunque tiene como ventaja respecto al método GPG que se puede aplicar en vacas en anestro. Los resultados de la aplicación de este método son muy satisfactorios, aunque el manejo es algo más complicado que el de los análogos de la PG, por lo que su empleo se suele restringir a vacas en anestro, vacas repetidoras y vacas con quiste ovárico.

Interés de los métodos para el control del ciclo. La principal aplicación es anticipar la primera inseminación postparto. Aún concediendo que pueda existir una disminución de la fertilidad, el anticipo de 1 día supone 0,8 días en el PIP. Para ello, las alternativas son el método GPG y las PG. El método GPG, permite anticipar la primera inseminación al día siguiente al PEV (período de espera voluntario). Con las PG el manejo es diferente ya que no permiten prescindir de la detección de celos, por lo que los días medios a la primera inseminación dependerán además de la eficacia de la detección de celos. Por ej. Con un PEV

de 45 días, más del 95% de las vacas pueden ser inseminadas en ese mismo día (comenzando el tratamiento el día 35, es decir, 10 días antes de finalizar el PEV). En general la aplicación de estas tecnologías genera un costo/beneficio de 1,5 a 2,5 directamente en los objetivos ganaderos. A esto se dañen los beneficios obtenidos por incrementar los animales en lactancia y reducir las pérdidas por concepto de días abiertos.

Aunque el costo de los biopreparados es alto en el mercado internacional, la eficiencia que se obtiene justifica las inversiones realizadas. Países de alto desarrollo en la ganadería vacuna como Argentina, Brasil y Colombia aplican con éxitos los programas de inseminación artificial a tiempo fijo tanto en el ganado de carne como en el ganado de leche. Especial interés ha cobrado su utilización en los centros de novillas de carne.

La producción y rentabilidad de la explotación de leche y carne bovina depende en gran medida del rendimiento reproductivo del rebaño. Incluso en explotaciones de alta producción, la consecución del objetivo "un ternero por vaca y año" y por tanto un ciclo productivo anual permite maximizar los ingresos en la mayoría de los casos, disminuir el costo de producción."¹⁰²

2.3.7.3.2. MAYOR POBLACIÓN DE BOVINOS

"En el trópico de México, existe una relación per cápita por bovino es de .48; la cual es similar a la media nacional de .50 poner inferior a bovinos hombre en el resto de América que fluctúa en .85. Por ello son el marco de referencia para obtener su mejoramiento en productividad. Las posibilidades son importantes para poder aumentar la producción si se considera que el consumo en materia seca en u bovino adulto es de 3 kg por cada 100 kg de peso corporal, se requerirán en promedio aproximadamente 14 kg de materia seca por día y 5 toneladas por año para un bovino de 450 kg de peso; si estimamos una producción por Ha al año de 12 toneladas de materia seca para los forrajes tropicales la cual es conservadora en relación a las producciones de materia seca obtenidas a nivel experimental en México y en otros países; si consideramos que en el trópico existen aproximadamente 14 millones de hectáreas con posibilidad de utilizarse en el cultivo de zacates se podrían alimentar a base de forrajes exclusivamente, mas de 30 millones de bovinos."¹⁰³

¹⁰² <http://www.veterinaria.org/revistas/redvet/n101006/100605.pdf>

¹⁰³ <http://www.fmvz.unam.mx/fmvz/cienciavet/revistas/CVvol3/CVv3c12.pdf>

PRODUCCIÓN DE MADERIA SECA POR Ha AL AÑO EN DIFERENTES ZACATES TROPICALES	
ZACATE	MATERIA SECA
SEÑAL	23.6
ESTRELLA DE AFRICA	20.1
PANGOLA GIGANTE	19.5
RHODES	19.3
ANDROPOGON	19.2
FERRER	18.8
PANGOLA COMUN	18.0
GRAMA	17.1
HOJA FINA	14.9

2.3.7.3.3. MEJOR ALIMENTACIÓN

En este rubro también vemos que hay una oportunidad de mejoramiento. En la siembra y el establecimiento de zacates es importante considerar diferentes factores económicos, tipo de suelo, la disponibilidad de material vegetativo o semillas de los zacates el establecimiento de técnicas de cultivo permiten la mejor producción de ganado y por consiguiente, mejores productos. Por ejemplo, "bajo las condiciones del Centro Experimental del Istmo en Matías Romero, Oaxaca, resulto más económica la siembra y establecimiento del Zacate Estrella de África que la de algunos zacates tropicales. Las posibilidades de mejor producción animal con la utilización de zacates mejorados se pueden visualizar en los resultados de Córdoba. La producción de carne, fue considerable mayor en los potreros de Ferrer (*Cynodon dactylon*), Estrella de África y Pangola (*Digitaria decumbens*) que en los de gramas nativas."¹⁰⁴

A continuación representamos los costos por la plantación en los potreros para el pastoreo de ganado.

COSTO DE SIEMBRA Y ESTABLECIMIENTO DE DIFERENTES ZACATES TROPICALES EN EL TRÓPICO DE MÉXICO

¹⁰⁴ Ídem.

ZACATE		SIEMBRA \$	ESTABLECIMIENTO \$	TOTAL \$
ESTRELLA AFRICA	DE	1507.00	688.95	2195.95
ELEFANTE		1658.50	627.15	2285.65
GUINEA		975.25	1380.20	2295.45
PANGOLA		1507.00	965.95	2472.65
JARAGUA		975.25	1687.65	2662.90
FERRER		1507.00	1291.45	2798.45

Los resultados en el ganado después de haber pastoreado con el establecimiento de estos zacates los vemos esquematizados a continuación:

PRODUCCIÓN DE CARNE USANDO CUATRO ZACATES ESTOLONÍFEROS EN UN AÑO DE PASTOREO				
ZACATE		ANIMALES Ha	AUMENTO DIARIO POR ANIMAL g	CARNE POR Ha, kg
FERRER CRUZA UNO	O	3.4	355	437
ESTRELLA AFRICA	DE	3.4	295	363
PANGOLA		3.4	288	354
GRAMA		2.6	274	260

La fertilización adecuada de los pastoreos es otro factor que puede considerarse para mejorar el potencial forrajero en México. La nutrición adicional al forraje es esencial debido a las estaciones con alta precipitación fluvial, debido al lavado que sufren los suelos.

“Una mayor producción de carne por hectárea, se puede obtener con 100 kg de N por hectárea en diferentes zacates tropicales. Los zacates fertilizados, debido a que soportaron una mayor carga animal produjeron en promedio 2.7 kg de carne por día por hectárea contra 1.0 kg, en los zacates no fertilizados. La carga animal por Ha en los zacates fertilizados fue de 4 vaquillas contra 2 vaquillas en los no fertilizados. Estos resultados indican que los niveles de fertilización no muy elevados, es posible casi duplicar la capacidad forrajera, lo que resulta en una mayor producción animal”¹⁰⁵

EFECTO DE LA FERTILIZACION SOBRE LA PRODUCCIÓN DE CARNE EN SEIS ZACATES TROPICALES

ZACATE	FERTILIZADO ¹	NO FERTILIZADO
FERRER	2.3 ²	1.4
ESTRELLA	2.0	1.2
PANGOLA COMUN	1.9	1.4
PANGOLA GIGANTE	1.7	.7
GORDURA	1.6	.8
GRAMA	.8	.5
PROMEDIO	1.7	1.0

- ✓ 1. 100 kg de Nitrógeno por Ha
- ✓ 2- Kg carne por Ha por día con 4 animales por él Ha en el fertilizado y 2 en el no fertilizado.

¹⁰⁵ Ídem.

Otro factor adicional al mejoramiento del forraje para pastoreo, es la inclusión de leguminosas endémicas e introducidas. Las leguminosas tienen una capacidad de fijar el nitrógeno al suelo, disminuye el uso de fertilizantes para la nutrición de los zacates. Conserva un alto índice de proteínas que enriquecen la dieta de los animales consumen. "En un estudio realizado en el trópico subhúmedo se obtuvo mejor producción de carne en potreros de Pangola asociados con leguminosas que se asociaron con Pangola fueron la leucaena (*Leucaena leucocephala*), la centrocema (*Centrocema pubescens*) y la soya perene (*Glytine javanica*). La mejor producción obtenida en las asociaciones se debió probablemente a una mejor calidad en forraje de estos potreros. Las leguminosas además de tener un contenido mayor de proteínas son más digestibles que los zacates.

Existen también buenas probabilidades de mejorar la producción de leche en el trópico húmedo con mejor utilización de los recursos forrajeros. En un experimento donde se utilizaron cuatro vacas criollas cruzadas con Cebú, por hectárea en un sistema de pastoreo rotacional, con suplementación a las vacas (2 kg por vaca) de una mezcla de melaza-urea, se obtuvieron producciones de leche diarias por vaca de 6.0 kg. Los zacates fueron Férrer, Pangola y Guinea. Estas producciones son mejores a las que normalmente se obtienen con este tipo de vaca en el trópico. Esto nos sugiere que por limitantes en el manejo y la alimentación, la capacidad genética actual de producción de los bovinos en el trópico es subutilizada."¹⁰⁶

EFFECTO DE LEGUMINOSAS TROPICALES ASOCIADAS CON ZACATE PANGOLA EN LA PRODUCCIÓN DE CARNE*

TRATAMIENTO	AUMENTO DE PESO CARNE DIA POR Ha, kg DIARIO POR ANIMAL, g
PANGOLA	390 1.3
PANGOLA-LEUCAENA	488 1.6
PANGOLA-CENTRO	529 1.7
PANGOLA-SOYA	538 1.8

*Carga fija de 3.3 animales por Ha con riego en la estación seca.

¹⁰⁶ Ídem.

PRODUCCIÓN DE LECHE CON VACAS CRIOLLAS CRUZADAS CON CEBÚ EN PASTOREO SUPLEMENTADO*

ZACATE	VACAS POR Ha	LECHE VACA DIA, kg	LECHE Ha-DIA
FERRER	4	6.0	24.0
PANGOLA	4	6.0	24.0
GUINEA	4	5.9	23.6

*Se suministraron 2 kg diarios por vaca de una mezcla de 90% melaza, 3% de urea y 7% de agua. La duración del experimento fue de 315 días.

Otro estudio que se realizó en los potreros de Pangola asociados con las leguminosas con 4 vacas por hectárea y en pastoreo rotacional, se obtuvieron producciones de leche por Ha por día hasta de 34 kg. Las vacas fueron Holstein, Holstein por Cebú, Suizo Pardo y Criolla. El resultado de este estudio demostró que las razas Holstein por Cebú y las Suizo Pardo puras, fueron las mejores.

PRODUCCIÓN DE LECHE EN PASTOREO DE ASOCIACIONES DE PANGOLA Y LEGUMINOSAS TROPICALES CON CUATRO VACAS POR Ha

CONCEPTO	LECHE VACA DIA, kg	LECHE Ha, DIA
RAZAS		
HOLSTEIN	6.4	25.6
HOLSTEIN POR CEBU	11.7	46.9
SUIZO	10.2	41.0
CRIOLLO	4.0	16.1
ASOCIACIONES		
PANGOLA-LEUCAENA	8.6	34.6

PANGOLA-SOYA	8.1	32.6
PANGOLA-CENTROSEMA	6.2	25.0
PANGOLA	7.8	31.2

Existen diversas oportunidades en el trópico para la diversificación de forrajes para los rumiantes, como la caña de azúcar (*Sacharan officinarum*), la yuca (*Manihot esculenta*) y el plátano (*Musa paradisíaca*). También existen algunos árboles como el Ramón (*Brosirnun alicastrum*) y el Guasimo (*Guazuma ulmifolia*).

De los ingenios azucareros resultan grandes cantidades de subproductos tales como la melaza, las puntas de caña el bagazo y la cachaza son materiales ricos en energía. De los más utilizados es la melaza y en puntos críticos para subsanar la alimentación en las reces estos subproductos son tomados muy en cuenta.

La Yuca también está considerada como uno de los alimentos sustitutos en los granos para la elaboración de concentrados y suplementos alimenticios para la obtención de carne y leche.

“En Cobalto, se observaron niveles límites o deficientes en un 43% de las muestras, un 47% para cobre, un 35% para magnesio, un 73% para fósforo, un 69% para sodio y un 75% para zinc. Estos porcentajes sugieren que probablemente los bajos índices de producción y reproductivos se asocian a estos bajos índices nutricionales.”¹⁰⁷

2.3.7.3.4. MEJORAMIENTO REPRODUCTIVO

Existen grandes posibilidades de lograr mejores prácticas de manejo reproductivo. En principio podría mejorarse con la utilización del número adecuado de vacas por toro y que a estos se les practicara exámenes de fertilidad por lo menos una vez por año. Con esto, se eliminan los hatos con

¹⁰⁷ Ídem.

vacas y toros muy viejos, se eliminarán los toros positivos a brúcela, vidrio y tricoloma; que se vacunaran todas las becerras de 3 a 4 meses contra brúcela; que la alimentación de los animales, se suplementara con minerales, en especial con mezclas ricas en fosforo: que los becerros se destetaran a los nueve o diez meses como máximo y que se provea de agua y sombra a todos los animales.

Otros de los principales factores a considerar son los anestos prolongados después del parto, la edad avanzada a la pubertad y los bajos porcentajes de concepción.

Una buena práctica que ha dado resultado en la reproducción son los empadres controlados durante las estaciones más favorables del año. Estos de poca duración facilitan la utilización de prácticas de manejo en grupo, en los hatos de mejoramiento genético a través de la inseminación artificial. Su principal finalidad es regular la estación de servicios para que los toros permanezcan con las vacas en los meses del año más apropiados para la concepción y que los becerros nazcan en las condiciones favorables para su supervivencia. Los empadres cortos permiten mayor atención de la madre y del becerro antes y después del parto. Permite también conocer la gestación precoz y reemplaza las técnicas modernas de manipular el ciclo estral, como son los sincronizadores e inductores del estro.

En un rancho en Tamaulipas, "se aplico un programa de empadre de 60 días con la utilización de inseminación artificial. Los resultados de fertilidad que se obtuvieron fueron excelentes en relación a los años anteriores en el mismo rancho o los promedios de fertilidad que se reportan normalmente para el trópico."¹⁰⁸

PROGRAMA DE EMPADRE CON INSEMINACION ARTIFICIAL (I. A) DURANTE UN PERIODO DE SESENTA DIAS EN EL RANCHO SANTA FLORIDA

PARAMETROS	No. DE ANIMALES	%
EN EL PROGRAMA	599	100
CON I. A	580	96.9
GESTANTES	507	84.6

¹⁰⁸ Ídem.

VACIAS	73	12.2
SIN I. A	19	3.1

Un problema que limita en forma considerable la fertilidad de los hatos en el trópico es el efecto de la lactancia. Debido a la presencia de la cría y la intensidad del amamantamiento, las vacas retardan el inicio de su actividad ovárica después del parto y entran en elevados periodos de anestro o presentan bajos porcentajes de concepción. Este efecto de amansamiento y lactancia, se da de forma notable en las vacas Cebú. En los hatos dedicados a la cría como principal actividad, pueden mejorarse con prácticas de manejo como la lactancia controlada y el retiro de la cría por periodos de 24 a 48 horas.

Otro estudio realizado en Playa Vicente Veracruz, con vacas Cebú Indobrasil con cría, se obtuvo un empadre de 60 días, con inseminación artificial, resultados satisfactorios con la combinación de lactancia controlada y el destete temporal de la cría en periodos de 48 horas cada 15 días. La lactancia temporal consiste en "permitir a la cría amamantar una o dos veces al día. La presentación de calores, el periodo del parto el estro y el porcentaje de vacas con la combinación de lactancia controlada y destete temporal."¹⁰⁹

FERTILIDAD DE LAS VACAS CEBU LACTANDO CON DOS SISTEMAS DE MANEJO DE EMPADRE DE 60 DÍAS		
RESPUESTA	LC	LC+DT^a
No. DE VACAS	18	17
PRESENTACION DE ESTRO, %	77.7	100
PERIODO DE PARTO ESTRO, DIAS	65.0	55.3
VACAS GESTANTES, %	38.8	70.5

¹⁰⁹ Ídem.

^al C= Amamantamiento dos veces al día, D T= retiro del becerro por 48 horas cada 15 días.

Otra alternativa para la disminución de anestro posparto es el uso de tratamientos hormonales. En un estudio realizado en Paso del Toro Veracruz, se trató a un grupo de vacas de ordeña en anestro posparto con dos combinaciones de progesterona y estradiol. "Las vacas fueron cruzadas en diferentes niveles entre Cebú, Suizo Pardo y Holstein. En periodo de días posparto al inicio del estudio fue de 130 días. La presentación de estos y el porcentaje de gestación 45 días después de la aplicación de los tratamientos fueron mejores en los dos grupos de vacas que recibieron el tratamiento hormonal en comparación con el grupo testigo. Los tratamientos hormonales son buenos auxiliares en problemas de solución de anestro. Sin embargo, es necesario realizar mayores estudios para determinar las causas de los anestros, así como establecer las prácticas de manejo más adecuadas en las condiciones de la ganadería tropical"¹¹⁰

TRATAMIENTO DEL ANESTRO POSPARTO EN VACAS EN ORDEÑA EN CLIMA TROPICAL			
			TRATAMIENTO ^a
RESPUESTA	A	B	C
NUMERO DE VACAS EN ESTRO, %	41	38	22
0-7 DIAS	44	42	9

¹¹⁰ Ídem.

0-45	88	76	32
GESTANTES, %			
0-7	22	18	9
0-45	29	50	18

^a A= 25 mg progesterona diarios por 5 días + 2 mg de ECP al sexto día

B= 100 mg progesterona diarios por 5 días + 2 mg de ECP al sexto día

C = Testigo

2.3.7.3.5. MEJOR CONTROL SANITARIO

Las mejores prácticas en el establecimiento de programas para la prevención de enfermedades comunes en el caso de parasitosis internas y externas son medidas de control que en general, son satisfactorias.

2.3.7.3.6. MEJOR POTENCIAL GENÉTICO

No existe un genotipo definido por lo que la producción de leche y carne es poco favorable, es muy heterogéneo. Sin embargo, a pesar de ello es probable que el potencial máximo en la producción de carne y leche no haya sido obtenido. Otros factores que ya hemos mencionado anteriormente como la alimentación, la sanidad, el manejo, etcétera. Son más evidentes que el factor genético. Es indudable que a medida que las condiciones ambientales tiendan a mejorarse la importancia del genotipo como factor limitante de la producción tendrá que ser mayor.

El primer punto para establecer el genotipo para el mejoramiento genético, es la identificación de los individuos y establecer programas para el control de producción. Esta práctica conlleva a la contribución de mejoramiento genético.

Las alternativas genéticas a utilizar para el trópico son básicamente la utilización de sistemas de cruzamiento y selección. Estos van en función del propósito de la actividad ganadera o del sistema de producción, tendrán que ser a base de las razas "Cebú y los hatos Criollos con las razas Suizo Pardo, Holstein, Semental, Charoláis y Anguso. Estos cruzamientos tendrán que ser alternos entre dos o tres razas de tal forma que se pueda mantener siempre cierto grado de Hererosis tanto en la vaca como en la cría. Para iniciar los programas de cruzamientos se deberán utilizar como vientres las vacas existentes ya que el mejoramiento genético se realizaría a través de los toros."¹¹¹

Las ventajas de los cruzamientos alternos es que en cualquier etapa del programa a través de las cruza absorbentes se podrá derivar a cualquiera de las razas que integran el rotativo. Otra ventaja del cruzamiento programado es el mejoramiento en la adaptabilidad de las razas y la eficiencia reproductiva de los hatos.

2.3.7.3.7. SISTEMA DE PRODUCCIÓN

Este factor radica en el establecimiento de programas que busquen la productividad de los bovinos en el trópico. El principal objetivo de estos debe ser la producción de la carne, leche o ambos productos. Desde el punto de vista de intensidad los sistemas de producción deben ser "extensivos, semi intensivos o intensivos.

Se considera como intensivo al sistema que requiere mayores insumos de capital, más mano de obra y una organización con mayor nivel de integración. En este sistema, los animales se mantienen parcial o totalmente confinados, se alimentan con concentrados y forrajes de buena calidad de preferencia de corte y permanecen en vigilancia sanitaria. Los sistemas semi-intensivos requieren un nivel relativamente elevado de capital y trabajo. Los animales se mantienen en confinamiento parcial o temporal, y la alimentación es a base de pastoreo y suplementario... En el sistema extensivo se utilizan básicamente los recursos naturales, con un mínimo de infraestructura, trabajo y capital. Los animales se mantienen en libertad, permitiéndoseles buscar su propia alimentación."¹¹²

¹¹¹ Ídem.

¹¹² Ídem.

2.3.7.4. ESTADO ACTUAL DEL SECTOR

Es pertinente saber cómo está el sector Agropecuario día a día, ya que es muy cambiante y delicado su manejo y operación. A continuación presentamos los hechos más relevantes que se dieron en torno a este sector económico en el país.



Esta noticia revela las condiciones climatológicas en una región al norte del país cuya repercusión ha representado pérdidas en las cosechas y por consiguiente en el tratamiento adecuado del ganado. Este reportaje se presentó el 04 de noviembre del año 2011 en el sitio "web de Azteca noticias"¹¹³

¹¹³ <http://www.aztecanoticias.com.mx/capitulos/estados-y-df/78772/sin-cosecha-por-sequia-campesinos-zacatecanos>



Otro golpe al sector ganadero a causa de las sequias en el país, En esta crónica, se presenta el sacrificio de ganado flaco y la exportación de casi la totalidad del ganado que está en condiciones para tal causa, se presento en la "página de internet de azteca noticias".¹¹⁴

México

Sector agropecuario, sin política clara de producción

Organización Editorial Mexicana

11 de octubre de 2011

José Luna/El Sol de México

México.- La Alianza Campesina del Noroeste aseguró que el sector agropecuario no tiene una política clara de estímulo de la producción de semillas, fertilizantes y agroquímicos, lo que ha propiciado problemas de acceso a crédito y el abandono de por lo menos un millón de hectáreas de buen y muy buen temporal, además de áreas con irrigación.

¹¹⁴ <http://www.aztecanoticias.com.mx/capitulos/estados-y-df/78809/sequ%C3%83%C2%ADa-golpea-a-ganaderos-duranguenses-piden-ayuda>

Además de denunciar a través de su dirigente, Raúl Pérez Bedolla, que en el medio rural se vive un "terrorismo fiscal", ya que al pequeño y mediano productor al hacer su comprobación, le piden demostrar mensualmente su pago de impuestos "cuando la gran mayoría de los contribuyentes no lo hace y además el SAT quiere ahora firmas electrónicas".

Programas mejor estructurados con estímulos de diferentes índoles para la producción y fomento agropecuario y los desordenes fiscales que se presentan en este sector hace más difícil la labor del as dependencias pertinentes¹¹⁵

Abandonado sector agropecuario, dicen

***Concluye el foro "Morelos Merece Ganar"**

El Sol de Cuernavaca

9 de septiembre de 2011

La Redacción

Cuernavaca, Morelos.- Un gradual abandono del campo por falta de políticas públicas y el desinterés gubernamental para hacer de este un sector competitivo ha generado abandono; fueron parte de las conclusiones del Foro de Desarrollo Agropecuario, convocado por la Asociación Civil "Morelos Merece Ganar", con el propósito de generar políticas que permitan plasmar, desde la óptica de los productores del campo, acciones que se deben asumir para fortalecer sus actividades.

Frente a una gran concurrencia, de productores del estado, que participaron en el Foro Temático y que contó con la participación del ex rector de la Universidad Autónoma Agraria "Antonio Narro", el doctor Jorge Galo Medina Torres, se destacó que en los últimos años el sector agropecuario ha sufrido profundos cambios, producto del continuo proceso de urbanización, las transformaciones demográficas y la falta de programas que han contribuido a reducir esta actividad.

A lo anterior se suman modificaciones tecnológicas, entre ellas la generación de nuevos cultivos, modificaciones genéticas por medio de las cuales se busca mejorar las variedades de los productos y esquemas diferentes de desarrollo rural, que no han logrado revertir la tendencia de la migración y abandono de

¹¹⁵ <http://www.oem.com.mx/laprensa/notas/n2263171.htm>

las actividades agropecuarias.

Estos datos se observan en los Censos de Población y Vivienda elaborados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en los que se registra que durante el periodo 2000 a 2010 la población en Morelos, ubicada en el sector agropecuario, decreció 3.5 puntos en 10 años, pasando de 13.5% a 10.0 por ciento, lo que refleja una tendencia negativa. Es este foro que se realizó en Tequesquitengo, en aras de fortalecer la actividad agropecuaria en la entidad, que la Asociación Civil "Morelos Merece Ganar" formula esta invitación a los productores de Morelos para que se sumen a este esfuerzo.

Una convocatoria que compete a los agricultores para el fomento y fortalecimiento del sector agropecuario en el caso de los productores Morelenses. Es necesario sin duda alguna, que todos los involucrados se compenetren por la búsqueda de mejores condiciones."¹¹⁶

México

Destina Hacienda 66 mil mdp al sector agropecuario

Organización Editorial Mexicana

8 de septiembre de 2011

José Luna/El Sol de México

Ciudad de México.- El Proyecto de Paquete Económico para el 2012 propuesto por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para las dependencias responsables del sector agropecuario y rural -Secretaría de Agricultura Ganadería Desarrollo Rural Pesca y Alimentación (Sagarpa), y la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA) en atención a las necesidades de productividad agropecuaria y la atención a las demandas del campo mexicano es superior a los 66 mil millones de pesos.

Asimismo, el Gobierno federal contempla destinar 3 mil 800 millones de pesos para el pago de ex braceros de acuerdo a las reglas de operación del Fideicomiso 2106 relacionado al Fondo de Apoyo Social para Ex trabajadores Migratorios Mexicanos que trabajaron en Estados Unidos entre los años 1942 y 1964.

Fundamento el proyecto económico para la Sagarpa considerando que el sector agropecuario y pesquero es estratégico y prioritario para el desarrollo del país,

¹¹⁶ <http://www.oem.com.mx/elsoldecuernavaca/notas/n2221043.htm>

en la medida que ofrece los alimentos que consumen las familias mexicanas, provee materias primas para las industrias manufacturera y de transformación, y genera divisas al mantener un gran dinamismo exportador.

El Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2012 incluye previsiones para que la SRA, su órgano desconcentrado y las entidades bajo su coordinación contribuyan, mediante la prestación de servicios públicos y el ejercicio de sus atribuciones, a la certeza jurídica de ejidos y núcleos agrarios, al ordenamiento y la regularización de la tenencia de la tierra; fomenten el desarrollo rural y participen activamente en la resolución de conflictos con el propósito de garantizar la paz social y el mejoramiento de las condiciones de vida en las comunidades rurales.

“No se van a destinar los recursos suficientes para la SAGARPA, es necesario combatir este rezago con más recursos, este sector económico es una pieza fundamental para la manutención del país, el descuido y las condiciones tan adversas ponen a los productores en conflictos que no garantizan la estabilidad social.”¹¹⁷

México

Detonar productividad del sector Agropecuario: Sagarpa

Organización Editorial Mexicana

4 de septiembre de 2011

José Luna / El Sol de México

Ciudad de México.- Con un presupuesto federal de mil 41 millones de pesos en concurrencia con las entidades federativas y un impacto en beneficio de alrededor de 250 mil productores, la Secretaría de Agricultura informó de la creación este año del Componente de Desarrollo de Capacidades y Extensionismo Rural.

Ante integrantes de la Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Agropecuario (AMSDA), el subsecretario de Desarrollo Rural de la Sagarpa, Ignacio Rivera Rodríguez, destacó que la finalidad es detonar la productividad y la competitividad del sector agropecuario y pesquero apoyados universidades y centros de investigación;

Expuso que la asistencia técnica es implementada a través de prestadores de

¹¹⁷ <http://www.oem.com.mx/laprensa/notas/n2220364.htm>

servicios que formulan proyectos, gestionan acceso a recursos, dan asesoría técnica, capacitan y operan ofertas comerciales.

El crecimiento de la pobreza en el campo es prueba de que el quinto informe presidencial está alejado de la realidad, cuando menos en lo que respecta en el sector rural, denunció la Confederación Nacional Campesina que urgió a la creación del Banco Nacional Agropecuario, Forestal y Pesquero.

El dirigente cenecista Gerardo Sánchez García calificó de "imaginarios" los enunciados en el quinto informe presidencial y resaltó que solamente 5 por ciento de los productores del país tienen acceso a un crédito de inversión a largo plazo, y que cuando llegan a obtenerlo tienen que pagar altas tasas de interés van por encima a las que se pagan en otras naciones.

La Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café informó que trabaja de forma conjunta con el Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) en la actualización del Padrón Nacional Cafetalero, que cuenta con más de 500 mil productores registrados y más de 600 mil predios georeferenciados.

El coordinador Ejecutivo de la AMECAFE, Rodolfo Trampe Taubert, precisó que dicho instrumento tiene como finalidad reconocer y promover el esfuerzo de los productores que han demostrado su compromiso con el cuidado de la calidad, a la vez de permitir establecer vínculos comerciales con compradores nacionales e internacionales.

“Buscar el apoyo a las fuentes del conocimiento es sin duda, un recurso valioso que contribuye a contrarrestar factores que afectan este sector económico en el país. Trabajar conjuntamente con todos los integrantes ofrece la oportunidad de aprovechar los medios con los que se cuentan en el territorio nacional.”¹¹⁸

Durango

Se fortalece sector agropecuario

¹¹⁸ <http://www.oem.com.mx/laprensa/notas/n2214534.htm>



EL SECRETARIO de SAGARPA, Francisco Mayorga y el gobernador Jorge Herrera Caldera, sostuvieron reunión de trabajo con el fin de definir acciones para fortalecer al sector agropecuario.

El Sol de Durango

12 de agosto de 2011

JUAN PABLO HERNANDEZ

Se reúnen el secretario Francisco Mayorga y el gobernador Jorge Herrera Caldera con el fin de definir acciones para fortalecer al sector agropecuario, luego de las contingencias climáticas atípicas en la entidad, para ello la SAGARPA invertirá 40 millones de pesos para la construcción de obras hidráulicas y proyectos productivos, en tanto que el gobierno estatal dispondrá de 35 millones de pesos en concurrencia.

El secretario de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, Francisco Mayorga Castañeda, y el gobernador de Durango Jorge Herrera Caldera, sostuvieron una reunión de trabajo para definir acciones concretas para reactivar proyectos agrícolas y pecuarios, luego de las contingencias climáticas atípicas en la entidad (heladas y sequía).

Entre las medidas acordadas destacan el desarrollo de acciones enfocadas a mejorar la superficie de agostaderos, obras para la construcción de bordos y la cosecha de agua, así como trabajos en coordinación con la Comisión Nacional de Zonas Áridas (CONAZA) para mejoras hidráulicas que ayuden en la captación y almacenamiento del vital líquido, a fin de fortalecer el sector ganadero.

Para ello, la SAGARPA destinará 40 MDP, de los cuales 10 mdp que serán invertidos, a través de la CONAZA para la recuperación de proyectos

productivos en zonas áridas y 30 mdp para la construcción de obras hidráulicas en la entidad. Adicionalmente el Gobierno del Estado dispondrá de 35 millones de pesos en concurrencia.

Con respecto al programa federal de Reconversión Productiva, con una inversión federal de 15 mdp, se establecieron los criterios para la siembra de forraje -avena, sorgo y cebada-, en sustitución de cultivos como el frijol (que se comercializarán a estados del norte del país).

El secretario Francisco Mayorga instruyó al subsecretario de Desarrollo Rural, Ignacio Rivera Rodríguez, a diseñar un proyecto de trabajo para la rehabilitación de cercas y construcción de potreros, con lo cual se abrirían empleos temporales para las familias del sector rural en la región.

Además, se acordó analizar la posibilidad de ampliar el Programa de Agricultura Protegida en beneficio de productores de los municipios de Gómez Palacio, Nombre de Dios y Durango; así como la entrega adelantada del PROCAMPO a los productores de riego y temporal, que fueron afectados en sus cultivos.

“Acciones que llegan tarde para enfrentar lo que ya es una crisis en el sector ganadero. El clima en el país es un factor que es muy cambiante. Sin embargo, forma parte de in ciclo que inicia año con año. Las dependencias y las diferentes secretarías reguladoras, las cámaras especializadas y las asociaciones deben prever este factor y no gastar recursos que pueden ser empleados de manera más eficiente, que tratar de remediar hechos tan lastimosos como es la pérdida de productos.”¹¹⁹

Corresponsales

Se consolida Primer Banco de Material Genético

Corresponsales - Jueves, 20 de Octubre de 2011 (18:14 hrs)

- Se guarda germoplasma de especies forestales y agrícolas

El Financiero en línea

Guadalajara, Jal., 20 de octubre.- Luego de asegurar que el “arca de Noé más grande del mundo está en Jalisco”, el **titular de la Secretaría de Desarrollo Rural de la entidad, Álvaro García Chávez** hizo un recuento de la importante aportación del estado a la producción nacional de alimentos y a las

¹¹⁹ <http://www.oem.com.mx/elsoldedurango/notas/n2183144.htm>

innovaciones tecnológicas del sector.

Entre otras cosas, destacó el trabajo del **Centro Nacional de Recursos Genéticos**, una moderna "arca de Noé", dijo, donde se resguardará el **germoplasma de las especies forestales, acuícolas, pecuarias y agrícolas más representativas de México**.

En conferencia realizada en el recientemente inaugurado Jalisco Media Center, el funcionario estatal acompañado del Director del Centro Nacional de Recursos Genéticos, Fernando de la Torre describió la importancia universal de este tipo de iniciativas, siendo México el cuarto país con la mayor mega diversidad del planeta.

El Centro Nacional de Recursos Genéticos con sede en Tepatitlán, Jalisco, considerado único en su tipo en América Latina,- aunque no ha sido inaugurado- comenzó recientemente a recibir muestras de material genético de la vaquita marina, un mamífero que habita en el Golfo de Cortés, considerada una especie en peligro de extinción.

Debido a que el citado centro contará con un banco de semillas, semen, óvulos, tejidos vegetales, embriones, larvas y células somáticas, entre otros materiales genéticos, será posible en un futuro que los científicos mexicanos tengan la capacidad de recuperar especies vegetales y animales, señalaron los funcionarios.

En otro tema, García Chávez mencionó que esta entidad se está consolidando como el principal productor de alimentos del país, con una aportación de 11.16% al Producto Interno Bruto (PIB) Agropecuario.

Dentro de las iniciativas que están contribuyendo a impulsar la producción del sector mencionó el Centro de Valor Agregado; "una universidad de empresas agropecuarias".

Es estas instalaciones se localiza una planta industrial con todas las certificaciones internacionales para producir alimentos procesados y brindar apoyo de incubación a emprendedores rurales, "desde la concepción de una idea hasta la cristalización de un producto terminado", concluyó García Chávez (Con información de Gabriela Chávez/LRM)

"El mejoramiento de las distintas especies para la consolidación, aprovechamiento y explotación para el servicio del hombre es un factor que

podemos modificar a nuestra necesidades de consumo. Otro factor que determina la sustentabilidad en este ramo.”¹²⁰

Crecimiento disparejo en el campo

30 años - Viernes, 28 de Octubre de 2011 (10:54 hrs)

Página 1 de 2

- Sobrevivir al shock del TLCAN, el mayor logro: Mayorga.
- Descapitalización del sector por falta de infraestructura.
- Su participación en el PIB disminuyó 5 puntos porcentuales.



(Foto: Archivo)

Leticia Rodríguez / Héctor A. Chávez / El Financiero

México, 28 de octubre.- Convencido de que el mayor avance en el campo, durante las últimas 3 décadas, ha sido la apertura total de la agricultura con Estados Unidos y Canadá, shock al que México sobrevivió, el secretario de Agricultura, Francisco Mayorga Castañeda, admite que el crecimiento no ha sido parejo.

Aunque la participación del sector primario dentro del PIB disminuyó cerca de 5 puntos porcentuales, al pasar de 8.2% en 1980 a 3.6 en 2010, no significa una menor producción agrícola, ganadera y pesquera, sino que se trata de un fenómeno normal del desarrollo económico, donde el sector terciario (servicios y comercio) va adquiriendo un mayor peso, comenta.

En entrevista con EL FINANCIERO, el titular de la Secretaría de Agricultura,

¹²⁰ <http://www.elfinanciero.com.mx/index.php/sociedad/corresponsales/46307-se-consolida-primer-banco-de-material-genetico->

Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa) hace un balance de la evolución del campo mexicano en estos últimos 30 años y reconoce que en cierta forma el sector está descapitalizado porque no hay grandes obras de infraestructura y no se tuvo un programa consistente de investigación.

Resume que en las tres últimas décadas se ha tenido una transformación radical en el campo, aunque acepta que en el proceso de apertura algunos sectores han sufrido más que otros, como es el caso del arroz, el cerdo o la leche, pero ninguno ha desaparecido, ni siquiera el del maíz, como se predecía.

De acuerdo con datos de la Sagarpa en ese periodo, la producción agrícola se duplicó, con un incremento de más de 120 millones de toneladas, al pasar de 104.9 millones en 1980 a 225.4 millones en 2010.

En el caso del maíz el rendimiento por superficie aumentó 78.2% en los últimos 30 años, mientras que en arroz palay subió 48.5, en trigo grano 40.8 y en avena grano 5.6%.

Además, en 1980 los cinco millones 700,860 trabajadores del campo generaron un volumen de 110 millones 361 mil toneladas, en tanto que en 2010 los cinco millones 705 mil 703 trabajadores alcanzaron 245 millones 731,666 toneladas. En esa época cada trabajador del campo producía 19 toneladas, y ahora son 43.

Página 2 de 2

Pendientes

Se han tenido avances importantes en el campo, pero hay pendientes de resolver, como la falta de financiamiento al sector, que de alguna forma ya comenzó a darse, y el combate a la pobreza.

Mayorga Castañeda descarta la posibilidad de que en algún momento México pueda llegar a ser autosuficiente en materia alimentaria, porque "no somos un país mayoritariamente agrícola".

Refiere que mientras en Estados Unidos hay 220 millones de hectáreas de superficie agrícola y 300 millones de habitantes, en nuestro país contamos con 22 millones de hectáreas y 112 millones de habitantes.

"Hay una limitante para la generación de granos y oleaginosas, somos un país

ganadero, montañoso con semidesierto y poco aprovechamiento pesquero, pero querer competir en granos y oleaginosas con Estados Unidos, Canadá, Australia, Argentina o Brasil, pues está en chino."

-¿Cuáles han sido los momentos más críticos para el campo?

-El famoso Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico de finales de los gobiernos de Miguel de la Madrid y principios del de Carlos Salinas, fue un reto para el campo porque ahí se abrieron unilateralmente algunos sectores, entre ellos la carne de res para ir atenuando la inflación.

"Entonces fue una apertura no negociada, unilateral, que puso en jaque al sector, porque fue una apertura violenta; no hubo periodo de desgravación de 15 años ni ayudas. Fue de un día para otro abrir la frontera a la importación de carne bovina, y también la ganadería mexicana aguantó el ramalazo.

"Creo que han sido de los momentos más críticos. También la devaluación de 1994, el error de diciembre; ahí fue un golpe financiero, porque mucha gente que debía dólares se le duplicaron sus pasivos y se declararon insolventes, y todavía es fecha de que muchos productores agropecuarios están en cartera vencida por algo que ellos no provocaron, derivado de esta crisis.

"Entonces fue un shock devastador para el financiamiento, para muchos sectores que cayeron en la insolvencia."

-¿Cómo estábamos hace 30 años y cómo estamos ahora?

-Pasamos de una economía cerrada, con una fuerte intervención gubernamental en todos los ámbitos, a una economía abierta, de las más abiertas en el mundo en la parte agroalimentaria, y con una pequeña intervención gubernamental, pero con un alto presupuesto en el campo.

"Así, quienes dicen que al campo se le ha dejado abandonado o al garete, no tienen toda la información porque es cierto que desapareció Conasupo, Pronase, Fertimex, Anaxa, Albamex y una serie de estatales que estaban apuntalando al sector, pero la cantidad de recursos que México le sigue inyectando al campo es muy significativa.

"De hecho, somos los países de América Latina que más apoya al campo, e inclusive tomando índices comparativos de la OCDE, México está entre los que subsidian fuertemente su sector."

-¿Cambios profundos?

-El tema de la apertura comercial con Estados Unidos, para mí ha sido el cambio más trascendente, es decir todos los productos agrícolas de México entran a competir con Estados Unidos, lo que no ha hecho ningún país, ni Canadá; es decir el TLC entre Canadá y Estados Unidos excluye a una serie de sectores agrícolas como la leche, el huevo, el trigo, que tiene un estatus de regulación no muy acorde con lineamientos de OMC.

"Entonces yo creo que el país más bien portado en términos de seguir las recomendaciones de la OMC y abrir totalmente su agricultura ha sido México y hemos sobrevivido al choque.

"Yo hago un balance de todos los sectores, y sí, algunos han sufrido más que otros este proceso de ajuste, pero ninguno ha desaparecido. Yo, por más que repaso, no encuentro un sector que diga que por efecto de la apertura se acabó totalmente.

"Aun esos que han sufrido mucho como el arroz, el cerdo o la leche, no nada más ahí están, sino que empiezo a ver signos de recuperación, ya bajo bases más modernas, más vinculadas al mercado.

"Otros que se creía que iban a desaparecer, como el maíz, es de los que han crecido más consistentemente. Ha habido años buenos y malos, pero la tendencia ha sido al alza.

"Que México estuviera exportando carne de bovino era impensable. Sabíamos que seguiríamos exportando becerros en pie, como lo hemos venido haciendo en los últimos 120 años, pero que pudiéramos competir con Estados Unidos, Canadá, Argentina o con Uruguay exportando carne, ni siquiera los más progresistas lo pronosticaban.

"Claro, el crecimiento no ha sido parejo, no ha sido equitativo, pero ese shock de competir frente a frente con Estados Unidos, en todas las ramas, es algo que ningún otro país se ha planteado."

-En este balance ¿podemos hablar de un campo descapitalizado?

-En algunos sentido sí. Por ejemplo, grandes obras de infraestructura ya no se han hecho; hace tiempo que no se hacen grandes presas para riego o canales, obras de drenaje, o sea todo lo que se hizo en la época de los años 50, 60, 70, se dejó de hacer.

"Precisamente el gasto público se dedicó a gasto corriente; aumentó la burocracia, los subsidios, etcétera, y se frenó el ritmo que se tenía en México de obra pública focalizada al sector. No hemos hecho grandes puertos, no hay más ferrocarriles, también se frenó la investigación y desarrollo, o sea, no se tuvo un programa consistente de investigación agrícola, de extensionismo. Todo eso se desmanteló.

"Los esquemas financieros al campo también no se han perfeccionado. En realidad, si no fuera por FIRA, la banca privada no iría al campo para nada. Va porque hay un subsidio muy jugoso en los créditos de FIRA, y Financiera Rural sería muy pequeña para las necesidades financieras del sector."

-Se ha ampliado la brecha entre quienes más tienen y menos tienen. La pobreza en el campo es elevada.

-Sí porque también vinieron esquemas asistenciales que hicieron que la gente que produjera por lo menos para su consumo dejara de hacerlo, y nos metimos a la sociedad de consumo, sin capacidad de generación de ingresos propios, y no hay más que ver las tienditas rurales, donde actualmente se encuentran papitas, cervezas, refrescos... Entonces esa gente que antes tenía su vaca, que hacía quesos, sembraba su maíz, frijol y tenía gallinas, ahora lo que quiere es ir a Wal-Mart, Aurrerá, Oxxo, y ya no produce.

"Entonces se pasaron del lado del consumidor, pero no están generando ingresos, entonces ahí viene todo un empobrecimiento en los hábitos de consumo, y por eso tenemos altos índices de obesidad y desnutrición".

"Un balance que implica muchos años de una economía inestable, dependiente, poco sostenible y que poco puede hacer ante situaciones que se presentan. Sin embargo, se ha caminado poco a poco con el paso del tiempo. Pero no solo es la búsqueda de elementos que no están bien fundamentados provocan incertidumbre en lugar de aliento. Esta reseña, es un análisis compilatorio del balance de lo que ha ocurrido a lo largo del tiempo. No se puede descuidar los sectores vulnerables que son de vital importancia."¹²¹

¹²¹ <http://www.elfinanciero.com.mx/index.php/30anos/47265-crecimiento-disparejo-en-el-campo>

Entregan 600 mdp a productores afectados por siniestros

- Martes, 05 de Julio de 2011 (16:19 hrs)

- Moreno Valle y Mayorga Castañeda realizaron una gira de trabajo por el municipio de Zacatlán

El Financiero en línea

Zacatlán, 5 de julio.- El Gobernador Rafael Moreno Valle y el titular de la Sagarpa, Francisco Javier Mayorga Castañeda, entregaron un paquete de apoyos y recursos por 600 millones de pesos a productores afectados por siniestros.

El mandatario aseveró que su gobierno no condiciona recursos por sufragios o ideologías partidistas. "Nuestro principal interés son los campesinos, por eso esta entrega de manera abierta y transparente", afirmó.

Moreno Valle y Mayorga Castañeda entregaron 451 millones de pesos del Programa de Apoyos Directos al Campo (Procampo) y 114 millones de pesos del Subprograma de Apoyo a la Cadena Productiva de los Productores de Maíz y Frijol (Promaf).

También distribuyeron 19 millones de pesos del Programa de Producción Pecuaria Sustentable y Ordenamiento Ganadero y A Pícola (Progan), nueve millones 600 mil pesos del Programa de Apoyo al Autoconsumo de Maíz y un millón 523 mil 460 pesos del Componente de Atención a Desastres Naturales en el Sector Agropecuario.

Asimismo, 136.2 toneladas de fertilizante en el marco de la estrategia "Abonando el Futuro del Campo Poblano", y 127 toneladas de semilla de avena para resiembra en superficies dañadas por las heladas.

Moreno

Valle reconoció la voluntad política del Secretario Mayorga Castañeda para responder a las gestiones del gobierno estatal, al canalizar apoyos a

los productores afectados por el siniestro.

Por su parte el Secretario de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación destacó las gestiones realizadas por el Gobernador Moreno Valle para que el gobierno federal atendiera a la mayor brevedad las necesidades de los campesinos afectados por la sequía.

Los diputados del Partido Revolucionario Institucional, Víctor Hugo Islas Hernández, Juan

Carlos Lastiri Quiroz, José Luis Corichi y José Luis Márquez, coincidieron en señalar que Rafael Moreno Valle les está cumpliendo con hechos a los campesinos.

(Con información de Agencias/TPC)

“Este gasto representa las condolencias de los beneficios que en mayor y mejor proporción se pudieron haber invertido para este mismo rubro o para nuevos programas que son absolutamente necesarios.”¹²²

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.1. IMAGEN CORPORATIVA

Nos damos a la tarea de establecer un documento que dé a conocer la Imagen Corporativa de *Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería* constituye una herramienta indispensable para el manejo de la dirección organizacional de la empresa basada en su filosofía empresarial, valores e imagen para el desarrollo de la comunicación y presentación de los mensajes que se formulen.

Este manual servirá como instrumento de identidad a nivel global que garantice el respeto y la promoción de la organización.

Considerando que imagen corporativa es la personalidad de la empresa, lo que la simboliza, la manera por la cual trasmite, quién es, qué es, qué hace y como lo hace; se desarrollarán elementos como: la misión, visión, valores, que da forma a la Filosofía Empresarial sobre la cual opera *Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería*.

A su vez, elementos como logotipo, colores, slogan transmitirán la imagen corporativa de la empresa al cliente ó consumidor deseado.

¹²² <http://www.elfinanciero.com.mx/index.php/component/content/article/32207>

Los uniformes, el mobiliario y la papelería, serán utilizados para la identificación, diferenciación de la carnicería y el correcto funcionamiento de una empresa.

3.1.1.ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería fue fundada en 1973, como un negocio 100% mexicano, dedicado en su mayoría a la venta de carnes en general.

El fundador de *Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería* fue el Señor Trinidad Vilchis Hurtado hasta entonces sólo era conocida con el nombre del local, número 7 ubicado en el mercado popular con el nombre "San Agustín", ubicado en la calle Club de Excursionistas Tonatiuh, colonia Lázaro Cárdenas en Tlalnepantla Estado de México. Poco tiempo después cedió el negocio a su hijo el Señor Florencio Vilchis Esquivel quién lo llevó solo por un corto tiempo.

Posteriormente, la batuta fue recibida por su hermano, el señor Gustavo Vilchis Esquivel quién atendió el negocio por diez años junto con sus hijos.

Es hasta 1987 cuando se nombra a la carnicería "Hermanos Vilchis" y cuando Gustavo Vilchis Antonio, José Luis Gerardo, Paula Elizabeth, Ivonne y Eric, hijos del Señor Gustavo Vilchis Esquivel reciben el negocio para su administración.

En 1991 se dan cuenta de que el negocio puede crecer más por el tiempo y por el buen manejo de los recursos y deciden adquirir un segundo local con el número 14.

En 1993 adquieren el tercer local con el número 13 que servirá para ampliar lo que sería el local con más preferencia de los clientes.

Posteriormente adquieren un nuevo local con el número K 8 en otro mercado popular con el nombre de "Miguel Hidalgo", ubicado en la calle Alpino Mexicano, colonia Lázaro Cárdenas en Tlalnepantla Estado de México.

Actualmente es el negocio de tipo mexicano de mayor prestigio en área de carnicería y de mayor referencia por la mayoría de los clientes de la zona.

Cabe mencionar, que también cuentan con servicio de tocinería y funcionan con un promedio de cinco empleados por local, sumando un total de 10 empleados.

Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería se han preocupado a lo largo de 38 años de servicio a la comunidad en conservar nuestras tradiciones y el amor por lo nuestro, contribuyendo al beneficio de diferentes comunidades y

sirviendo de alguna forma de puente entre el campo y la ciudad, es así como surgieron Carnicerías "Hermanos Vilchis".

3.1.2.MISIÓN

Somos una empresa dedicada a la venta de carne ofreciendo una amplia gama de productos y servicios que se encuentren siempre a la vanguardia del mercado, garantizando así la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes internos y externos, siendo competitivos con base en la prestación de un excelente servicio basado en una cultura dinámica, innovadora con una estructura flexible y de respuesta rápida al los cambios en el mercado.

3.1.3.VISIÓN

Llegar a ser una cadena de carnicería y tocinería competitiva y reconocida por nuestros clientes debido a nuestra calidad y buen servicio en nuestros productos abarcando toda la Zona Metropolitana y el Estado de México.

3.1.4.VALORES

La fortaleza de la empresa está sustentada en su personal y a su vez en los valores que estos tienen y practican día con día:

- ✓ HONESTIDAD

Nuestra empresa tiene como base la honestidad, un valor que se refleja en la forma de proporcionar los productos y servicios que se realizan dentro de la misma.

- ✓ HONRADEZ

El personal que colabora en nuestro equipo de trabajo cumple con todas las políticas de servicio y calidez proporcionadas al cliente. Es vital, ya que el cliente lo percibe y por ello regresa nuevamente.

✓ RESPONSABILIDAD

Somos una empresa comprometida con nuestro trabajo, cumplimos con los requerimientos sanitarios, normas higiénicas que la ley establece.

38 años en el mercado satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y consumidores lo afirman.

✓ ACTITUD DE SERVICIO

Prestar un buen servicio al cliente, es nuestra principal preocupación, basada en la atención personalizada, amabilidad, ofreciendo la mejor información acerca de nuestros productos.

✓ CONFIANZA

Nuestro personal cuenta con una serie de principios y valores que son elementales para darle un servicio excelente para que tanto usted como su familia se sientan como en casa.

Nuestras medidas sanitarias e higiénicas del manejo de nuestros productos cárnicos, así como la frescura de estos brindan confianza y seguridad.

3.1.5.COLORES

ROJO:

Expresa energía, pasión, vitalidad, valor y también agresividad. Es un color muy utilizado porque resulta realmente atractivo y dominante.

Simboliza sangre, fuego, calor, revolución, alegría, actividad, acción, es el color del movimiento, fuerza, poder e impulso.

AZUL:

Significa equilibrio, limpieza, frescura, seguridad.

Es el color del infinito, de los sueños y de lo maravilloso, y representa la sabiduría, amistad, fidelidad, serenidad, sosiego, verdad eterna e inmortalidad.

El color azul denota tranquilidad, autoridad, confianza y lealtad. Es el color que produce las mayores ventas en el mundo, reportando la tasa más alta de éxito en entrevistas y ventas. El azul es el principal color transmisor de poder.

Este color es uno de los más populares en la composición de logos, dado que está asociado a la seriedad, el profesionalismo, la elegancia, la confianza, la seguridad y la autoridad.

BLANCO:

El color blanco está culturalmente vinculado a la pureza, la elegancia, la vitalidad, la confianza y la delicadeza. Despierta una sensación de calma, de paz y de energía. Es el que mayor sensibilidad posee frente a la luz. Es el símbolo de lo absoluto, de la unidad y de la inocencia, significa paz o rendición.

GRIS:

El color en sus diversas tonalidades tiene la función de neutralizadora de estímulos, sensaciones, se caracteriza por evitar dificultades, como un indicador diplomático.

3.1.6. LOGOTIPO



El Logotipo que representa *Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería* es sencillo y creativo, el cual está compuesto por:

Líneas curvas definidas, líneas con un comienzo y un final claros. Este estilo se caracteriza por generar una fuerte sensación de dinamismo, movimiento,

suavidad como así también de dirección y cercanía, las líneas gruesas crean un logotipo impactante.

Por su parte, las **líneas angulosas** son más potentes, indican fuerza, empuje y también se asocian con el mundo tecnológico.

Estas líneas forman y hacen alusión a una res, animal del cual se obtiene un amplio surtido cárnico, logrando de **forma simbólica** hacerlo recordable y atractivo.

Las **líneas rectas** que acompañan las letras de carnicería y tocinería se vinculan a la tecnología, la formalidad y la seriedad.

3.1.7.SLOGAN

Es necesario buscar una frase que logre tener presente en el mercado meta todas las características que posee el negocio. Por ello, nos dimos a la tarea de realizar una investigación de carácter cualitativo, el cual arrojara el resultado más óptimo para esta identificación. Se presentaron tres propuestas a una muestra representativa de la población en la zona de influencia de la organización. El total de la muestra fue de 50 personas. Las propuestas fueron las siguientes: "En la mesa, la calidad de Hermanos Vilchis siempre presente", "Terneras y cerdos, solo los mejores en Hermanos Vilchis" y "La carne es deliciosa, **Hnos. Vilchis** la hace **sabrosa**". Esta última, fue la propuesta que logró identificarse en las preferencias de las muestras.

3.1.8.FORMATOS

Para la unificación en procesos y las operaciones del negocio, se han conformado una serie de elementos gráficos impresos que formalizan la comunicación interna, externa y con nuestros clientes. En el apartado del anexo se representan de mejor forma. Entretanto, solo los enumeramos a continuación:

- ✓ Nota de remisión
- ✓ Factura proforma
- ✓ Memorando
- ✓ Circular
- ✓ Sobres

3.1.9.TIPOGRAFÍA

La tipografía en el logotipo de la Empresa *Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería* es la siguiente:

Las letras Hnos. es la abreviación de la palabra hermanos, estas letras se encuentran escritas en minúsculas de color azul, inclinadas hacia la derecha superior del dibujo, en un tamaño de letra menor a la palabra VILCHIS.

La palabra VILVHIS hace alusión al apellido de la familia de los propietarios del negocio de la carne; VILCHIS con mayúscula, en rojo, en un tamaño de letra mayor a todas las demás hace hincapié en el nombre del negocio. Las letras se encuentran inclinadas hacia la derecha superior.

Y en la parte inferior del logotipo se encuentran las palabras de CARNICERÍA Y TOCINERIA en letras mayúsculas, estilo Times New Roman, el tamaño de las palabras es menor a las demás palabras utilizadas en el logotipo, encerradas por 2 líneas horizontales arriba y debajo de estas palabras, resaltando el giro y tipo del negocio.

Localización del logotipo de la empresa en los documentos emitidos

El logotipo será colocado en los siguientes documentos:

- Carátulas de todos los manuales realizados por la empresa.
- Cada hoja que integran los manuales del lado izquierdo superior.
- En los formatos que se describen en los anexos, el logotipo se ubica generalmente parte superior de estos.
- En todos los documentos que expida el negocio con el propósito de validarlos, e identificarlos como suyos. Por ejemplo cotizaciones, formatos como facturas, sobres, hojas membretadas, memorando, circular, etc.

El formato utilizado en todos los manuales será Times New Roman, de acuerdo a los diversos títulos dependerá su tamaño:

TIPO TEXTO	TIPO DE LETRA	TAMAÑO	ESTILO	
Carátula	Times New Roman	18	Mayúscula negritas	centrado
Índice (título)	Times New Roman	18	Mayúscula negritas	centrado
Texto (tema)	Times New Roman	12	Mayúscula izquierda	alinear
Texto (subtema)	Times New Roman	12	Mayúscula izquierda	alinear
Texto (título)	Times New Roman	18	Mayúscula negritas	centrado
Subtítulo	Times New Roman	16	Mayúscula centrado	
Todo el texto (cuerpo)	Times New Roman	12	Tipo oración justificado	
Subdivisiones	Times New Roman	12	Minúscula alinear a la izquierda	negritas

En los formatos emitidos por la Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería se encuentran en la Sección de Anexos de este manual, cada uno contiene el título de cada formato, el logotipo de la carnicería y el Título: CARNICERIA HNOS. VILVHIS.

3.1.10. MOBILIARIO

✓ Filetero

Cantidad: 8

Marca: ICEL, VICTORINOX y TORREY

Descripción: Despieza, deshuesa y limpia la carne.

✓ Bistecero

Cantidad: 8

Marca: ICEL, VICTORINOX y TORREY

Descripción: Bistecero y filetea la carne.

✓ **Machete**

Cantidad: 4

Marca: NIETO

Descripción: Corta el retazo con hueso y pica la carne.

✓ **Chaira**

Cantidad: 4

Marca: TORREY

Descripción: Sienta el filo del filetero, bistecero y el machete.

✓ **Segueta**

Cantidad: 3

Marca: STANLEY Y ZARATE

Descripción: Corta las costillas de la Res.

✓ **Cámara Refrigeradora**

Cantidad: 1

Marca: ADAPTACIÓN DE NIETO

Descripción: Refrigeradora y almacena la carne manteniéndola a una temperatura entre 0°C Y 2°C.

✓ **Exhibidor-Vitrina**

Cantidad: 2

Marca: ADAPTACION

Descripción: Mobiliario que tiene la particularidad de permitir al cliente visualizar el estado y la calidad del producto para la venta.

✓ **Sierra**

Cantidad: 1

Marca: TORREY

Descripción: Corta huesos como tuétano, perico, poroso, chambarete con hueso y costillas de Rosby, Entrecot, Carnero y Agujas congeladas.

✓ **Molino**

Cantidad: 2

Marca: SANTARY

Descripción: Muele la carne.

✓ **Rebanadora**

Cantidad: 2

Marca: MEXCUT2000

Descripción: Rebana bisteces para obtener cortes.

✓ **Picadora Suavizadora**

Cantidad: 1

Marca:

Descripción: Rompe los nervios de la carne para darle suavidad.

✓ **Banco**

Cantidad: 5

Marca: ADAPTACION

Descripción: Base de apoyo para filetear la carne y picarla.

✓ **Caja Registradora**

Cantidad: 1

Marca: TORREY

Descripción: Procesa pedidos e importes de los productos y controla las ventas.

✓ **Báscula**

Cantidad: 3

Marca: TORREY

Descripción: Pesa y asigna el importe del pedido de producto para el cliente.

✓ **Congeladora**

Cantidad: 3

Marca: TORREY

Descripción: Mantiene refrigerada la carne para evitar que se desjuge

✓ **Gancho**

Cantidad: 50

Marca: ADAPTACION

Descripción: Mantiene suspendida la carne para su refrigeración y para el mostrador.

3.1.11. DISEÑO URBANO

El diseño urbano de *Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería* es el siguiente:

Se requerirá un edificio de 8 metros de largo por 3 metros de ancho y 3 metros de alto.

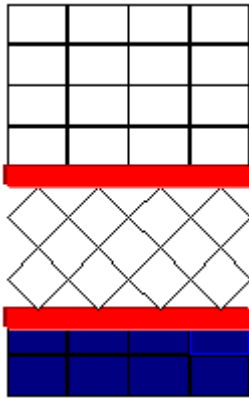
La fachada del local de la franquicia *Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería* que se ubicarán en los mercados locales estará pintada de blanco con una cortina metálica blanca para cerrar el local con candados especiales.

En la parte superior de la fachada se colocará una manta de 4.2 metros con las siguientes especificaciones:

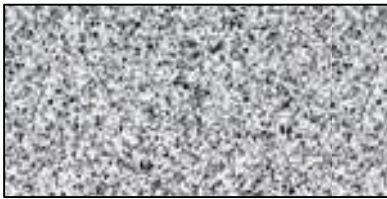


Se pondrán 2 exhibidores-vitrina que servirán para presentar y mostrar la carne cortada y acomodada, y piezas más grandes de res.

Las paredes del local se colocarán azulejo blanco de 2 metros de largo con una franja o cenefa roja y otras 2 líneas de azulejo azul, el azulejo facilita el lavado y limpieza del lugar.



El piso será de puntos de color blanco, gris claro y gris oscuro.



Arriba del mostrador se colocará una barra metálica de acero inoxidable que servirá para colocar las bolsas, el tocino y chorizo fresco.



En el fondo del local se colocará otra manta blanca que contendrá una lista de todos los productos que *Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería* ofrece a sus clientes. Del lado izquierdo se colocará el lavabo junto con un gabinete que contendrá productos de limpieza e higiene y al lado el botiquín de primeros auxilios. Y del lado derecho se colocará la cámara refrigeradora.



3.1.12. UNIFORME

Dada la importancia del uniforme en la construcción de la imagen corporativa, como instrumento de comunicación con el cliente o consumidor, el uniforme que se presenta a continuación es el que identifica a *Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería*:

- ✓ Gorra roja con el logotipo de la carnicería



- ✓ Mandil Rojo con el logotipo de la carnicería



- ✓ Bata blanca de manga corta
Tela 100% algodón tipo de confección estilo guayabera, con un bolsillo en cada costados.



- ✓ Mandil de hule ó plástico transparente (opcional)

- ✓ Botas para carnicero
Será de primera calidad de producción nacional o importada, de alta resistencia caño largo. (Actividades de limpieza e higiene)



- ✓ Guantes para carnicero (para realizar cortes grandes, o en gran cantidad)



3.1.13. ANEXOS

3.1.13.1. NOTA REMISION



NOTA DE REMISIÓN

NUMERO _____ A _____ MES _____ AÑO _____
SR.(A) _____
DOMICILIO _____
CIUDAD _____
CONDICIONES _____

Numero	Concepto	Precio	Importe

	Condiciones	Subtotal	
		Total	

3.1.13.2. FACTURA PROFORMA



**DESTINATARIO / CONSIGNEE:
REMITENTE / SHIPPER**

PROFORMA INVOICE NUMBER/ NUMERO	DATE / FECHA dd / mm / aaaa
NR OF PCS NUMERO DE BULTOS	Pag.1/1

Ref.	DESCRIPCIÓN DE LA MERCANCIA DESCRIPTION OF GOODS	QUANTITY CANTIDAD	DOLLARS DÓLARES	PESOS \$
BORRADOR				
TOTAL				

**SAMPLE WITHOUT COMMERCIAL VALUE / MUESTRAS SIN VALOR COMERCIAL
VALUE OF CUSTOMS PURPOSES / VALOR CONSIGNADO A EFECTOS ESTADÍSTICOS
NOT FOR SALE OR RESALE / MERCANCÍA NO DESTINADA A LA VENTA
WITHOUT CHARGE TO CONSIGNEE / SIN CARGO AL DESTINATARIO**

**COUNTRY OF ORIGIN / PAÍS DE ORIGEN
SHIPMENT IN:
PAYMENT: IRREVOCABLE AND CONFIRMED L/C AT __DAYS FROM THE B/L DATE
CREDIT NUMBER**

3.1.13.3. MEMORANDO



MEMORANDO

A: (LISTA DE DISTRIBUCIÓN)

DE: (ALTO CARGO DIRECTIVO)

ASUNTO: POLÍTICA DE USO DE MATERIAL PROTEGIDO POR DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

FECHA: (INSERTAR)

(DESCRIPCIÓN)

3.1.13.4. CIRCULAR



CIRCULAR N° (ASCENDENTE Y SERIADO)

FECHA (DIA/MES/AÑO)

HERMANOS VILCHIS


CARNICERÍA Y TOCINERÍA

PARA:

ASUNTO:

(DESCRIPCIÓN)

3.1.13.5. SOBRES

	INTERIOR DEL MERCADO SAN AGUSTIN LOCALES 7,13, Y 14 COL. LA PRESA, TLALNEPANTLA. EDO, MEX.
	

3.2. MERCADOTECNIA

Es imprescindible establecer una guía de acción cuyos esfuerzos encaminen a la empresa al logro de objetivos generales. Es la mercadotecnia en actualidad una herramienta fundamental en la recopilación y análisis de la información para transformarla en un elemento clave en la toma de decisiones, que llevará sus productos o servicios con éxito hasta sus consumidores.

En años recientes las empresas se han preocupado por conocer a sus consumidores y clientes, lo cual ha dado pie a diversos tipos de estudios entre los que destacan los **estudios de mercado**.

El empleo de herramientas de investigación aplicadas en campo a sus consumidores potenciales, como la observación, la entrevista y las pruebas comparativas de producto, proporcionan información confiable y medible necesaria para un correcto posicionamiento de sus productos en el mercado.

En este manual desarrollaremos la parte de Investigación de Mercados en la cual se describen el tamaño, el poder de compra de los consumidores, la disponibilidad de los distribuidores y perfiles del consumidor.

También se revelará las partes que integran una Investigación Publicitaria, en donde los medios de comunicación deben aprovecharse para difundir e informar óptimamente sobre los beneficios del producto, sus servicios lo que desencadena la generación de las ventas.

No obstante, la medición de la satisfacción de los clientes y calidad de producto constituyen el vehículo para desarrollar un método de calidad impulsado por el mercado.

3.2.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para comenzar a realizar una investigación de mercados, es necesario dar pie a una serie de contemplaciones que van a ampliar el conocimiento para el desarrollo de este manual.

La investigación de mercados es una serie de métodos que guían a la búsqueda de conocimientos para determinar el comportamiento del consumidor.

3.2.3.1. DEFINICIÓN

A continuación presentamos una serie de definiciones de investigación de mercados:

“Según Webster: Una investigación cuidadosa y atenta, normalmente una búsqueda o experimentación crítica y completa, que pretende incrementar o revisar el conocimiento humano.

Para Kinneer y Taylor es: Un enfoque sistemático y objetivo del desarrollo y la obtención de información aplicable al proceso de toma de decisiones en la gerencia de mercados.

Kotler la define como: El análisis el problema, construcción de modelos y hallazgos que permiten mejorar la toma de decisiones y el control en el mercado de bienes y servicios.

Fischer: La investigación de mercados es un proceso sistemático de recopilación e interpretación de hechos y datos que sirven a la dirección de una empresa para la toma de decisiones y para establecer así una correcta política de mercado.¹²³

3.2.3.2. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El objetivo principal es de proveer a la empresa de información sobre las necesidades y preferencias de los consumidores de nuestro mercado meta.

Una definición más de objetivo de investigación de mercados es la siguiente:

“El objeto fundamental de la investigación de mercados es proporcionar información útil para la identificación y solución de los diversos problemas de las empresas, así como para la toma de decisiones adecuadas en el momento oportuno y preciso.”¹²⁴

3.2.3.3. IMPORTANCIA

Debemos responder a los cambios en el entorno externo de la empresa, la búsqueda del desarrollo de esta para evitar la obsolescencia de las técnicas, tecnología, procesos, programas, políticas y procedimientos. Es la investigación de mercados la que va a lograr el buen funcionamiento para enfrentar estos problemas. Vamos a tomar buenas decisiones sobre bases reales y establecer objetivos diversos.

Podemos encaminar la investigación de mercados a dos entornos de empresa:

¹²³ FISCHER de la Vega, Laura, Espejo Callado Jorge; MERCADOTECNIA; 3^A ED.; Ed. Mc Graw-Hill Interamericana; México, D. F. 2004; 540 pág. p. 154, 155.

¹²⁴ Ídem.

- ✓ "La investigación de mercados en la empresa pública, tiene por objeto proporcionar a la administración un órgano ejecutor de acciones, hechos y sistemas analizados e interpretados cuidadosamente para programar una información real y oportuna, así como definir las posibles alternativas o cambios de acción que reditúen beneficios en el establecimiento de un programa gubernamental estatal o socioeconómico, o para beneficio colectivo de un sector (primario, secundario o terciario), de manera que generen la máxima eficiencia de la solución tomada y no incurran en decisiones erróneas que solo traen consigo la inconformidad y rebelión de los afectados.
- ✓ La investigación de mercados dentro de una empresa privada desempeña un papel fundamental, ya que es un instrumento básico de desarrollo que proporciona los datos necesarios en la fase de planeación-ya sea a corto o mediano plazo-sobre consumidores, distribuidores, precios, productos, promoción, competencias, etc., a la vez que brinda las bases para definir o tomar medidas y caminos de acción, y establecer las políticas y planes que deberán seguirse en lo referente al mercado real o potencial."¹²⁵

3.2.3.4. LIMITACIONES

La investigación de mercados debe realizarse con sumo cuidado, deben concentrarse las atenciones en las habilidades, energías y creatividad para cumplir con los objetivos. Estos aspectos recaen directamente en el ejecutivo de la empresa o en el investigador de acuerdo a su preparación y experiencia.

Podemos enumerar una serie de factores que afectan la eficiencia de la investigación de mercados:

- ✓ "Desconocimiento y falta de comprensión acerca de lo que es la investigación de mercados
- ✓ Alto costo de aplicación
- ✓ Diferencia existente entre la concepción del estudio y su ejecución
- ✓ Fala de personal especializado para su aplicación
- ✓ Tiempo que demanda una investigación
- ✓ Dificultad de evaluar monetariamente los resultados (desembolso sin obtener beneficios)
- ✓ Complejidad para obtener resultados ciento por ciento confiables debido a la falta de cooperación tanto de factores internos como externos"¹²⁶

¹²⁵ Ibíd. p. 156

¹²⁶ Ibíd. p. 157

3.2.3.5. NECESIDADES QUE SATISFACE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Esta necesidad de investigación de mercados surge cuando en la organización hay buena productividad, cuando se mejoran los procesos productivos, cuando comienzan a haber excedentes en inventarios de productos terminados. Esta investigación de mercados permitirá implementar canales de distribución comercial que garanticen la colocación de los productos en el mercado meta. También cuando se quiere lanzar un nuevo producto en el mercado, cuando se detecten anomalías en las actividades mercadológicas.

Podemos citar a Fischer para conocer más necesidades de investigación de mercados:

- ✓ "Conocer al consumidor. Para poder adaptar el plan de mercadotecnia a los consumidores es necesario conocerlos, y para ello se requiere desarrollar un concienzudo estudio de mercados.
- ✓ Disminuir los riesgos. Su objetivo final es proporcionar la información necesaria para la definición de la mejor política de mercadotecnia posible. Aunque este fin no sea alcanzado por completo, la investigación de mercados predice el futuro mediante un análisis del pasado
- ✓ Informar y analizar la información. El estudio de mercados es una fuente de información, ya que consiste en recoger hechos y deducir de ellos las consecuencias futuras probables a fin de valorar las ventajas e inconvenientes de estas alternativas de acción."¹²⁷

3.2.3.6. SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MERCADOTECNIA

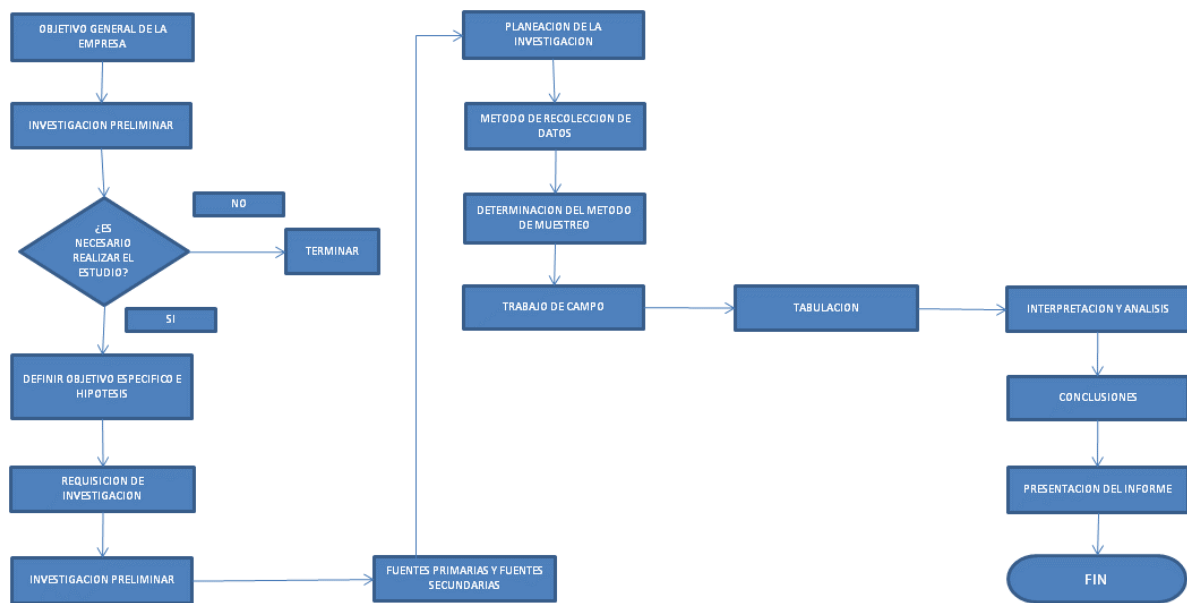
El Sistema de Información de Mercadotecnia (SIM) está basado en recopilar información y planear por medio de procedimientos y métodos que puedan utilizarse para tomar decisiones en el área de mercadotecnia.

Este sistema evita recurrir a la intuición o a los hechos ficticios. El resultado de este sistema es la obtención de información que se utilice en cualquier momento para cuestiones particulares o específicas.

¹²⁷ Ibíd. p. 159

3.2.3.7. PLANEACIÓN Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El plan de investigación es una serie de decisiones que se toman para constituir un esquema para la realización de un estudio. Esto puede traducirse en la metodología de la investigación que a continuación esquematizamos:



FUENTE: FISCHER de la Vega, Laura, Espejo Callado Jorge; MERCADOTECNIA; 3^A ED.; Ed. Mc Graw-Hill Interamericana; México, D. F. 2004; 540 pág. p. 162

Aunado a esto, debemos comenzar haciendo una evaluación antes de tomar la decisión de realizar una Investigación de Mercados. Debemos realizar una Investigación Preliminar.

Esta se define como la obtención de conocimientos sobre un problema determinado. Tiene cinco etapas principales:

- ✓ "Definir los objetivos. Consiste en plantear los objetivos de investigación, factor fundamental para establecer un punto de partida para analizar los problemas de la empresa y valorar los beneficios que la investigación aportará
- ✓ Analizar la situación-problema. En esta etapa se estudia la información disponible dentro de la empresa y la proveniente de fuentes secundarias, con objeto de verificar que los resultados que habrán de obtenerse sean útiles para conocer el verdadero problema o definir el objetivo de la empresa y formular la hipótesis que conduzca a su solución.

- ✓ Investigación informal. Recopilación de la información de los antecedentes de la empresa y su ambiente mediante entrevistas con individuos ajenos a la compañía (por ejemplo: un proveedor, un consumidor, etcétera), con objeto de conocer sus opiniones acerca de los productos o servicios investigados y las condiciones en que se encuentran.
- ✓ Definición de hipótesis. Esta es la tarea más complicada que se realiza en la investigación, y de ella depende todo el trabajo del investigador, por lo que debe ser analizada cuidadosamente. Se entiende por hipótesis una suposición susceptible de ser comprobada
- ✓ Plan de investigación formal. Seguimiento del estudio proyectado que se realizara en cierto lapso y de acuerdo con la hipótesis que se tenga o se desee comprobar.

Los pasos a seguir en la investigación formal son:

- ✓ Planteamiento del problema
- ✓ Investigación preliminar
- ✓ Determinación de hipótesis
- ✓ Determinación del objetivo
- ✓ Método básico de recolección de información
- ✓ Determinación de la muestra
- ✓ Diseño del cuestionario
- ✓ Prueba piloto (cuestionario definitivo)
- ✓ Trabajo de campo
- ✓ Tabulación
- ✓ Análisis e interpretación
- ✓ Conclusiones
- ✓ Presentación del informe final¹²⁸

3.2.3.8. USOS Y HÁBITOS

Es una investigación que se realiza para determinar los usos y los hábitos de las personas que encuentran a un determinado producto.

HERMANOS VILCHIS CARNICERÍA Y TOCINERÍA

OBJETIVO: Detallar los diversos usos de la carne así como los hábitos derivados de la relación con estos.

TARGET: Mujeres de 15 a 55 años.

	CUALITATIVO	CUANTITATIVO
MUESTRA	6 grupos	400 (D.F)

¹²⁸ Ibíd. p. 161-163

PLAZAS		
CUESTIONARIO	No	No
DURACION	4 semanas	8 semanas
FRECUENCIA	5 años aprox.	2 años
COSTO	\$ 180, 000	\$ 150, 000
AGENCIA	Lexía, Value, Marketing Intelligence	

3.2.3.9. PRUEBAS DE PRODUCTO

Estudio de nuevas ideas de producto antes de transformarlas en prototipos; la cual se lleva a cabo para determinar las reacciones de los consumidores meta a las primeras versiones de trabajo de nuevos productos.

HERMANOS VILCHIS CARNICERÍA Y TOCINERÍA		
OBJETIVO: Lograr que las reacciones hacia el amplio surtido de la Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería sean favorables con el fin de realizar ventas.		
TARGET: Mujeres entre 15 a 55 años.		
	CUALITATIVO	CUANTITATIVO
MUESTRA	4 grupos	300 (D.F)
PLAZAS		
CUESTIONARIO	No	No
DURACION	4 semanas	7/8 semanas
FRECUENCIA	Variable	Variable
COSTO	\$ 120, 000	\$ 120, 000
AGENCIA	Lexía, Value, Marketing Intelligence	

3.2.3.10. PRUEBAS DE PUBLICIDAD

Es la mezcla de estudios ó investigaciones que deben realizarse antes, durante y después de la creación de una campaña publicitaria.

EL propósito de la investigación de publicidad es garantizar la eficiencia publicitaria es decir, que genere ventas.

Para que la publicidad resulte eficiente debe cumplir con las siguientes características:

- ✓ Ser impactante
- ✓ Ser increíble
- ✓ Ser memorable
- ✓ Ser proyectiva
- ✓ Ser clara y comprensible
- ✓ Ser persuasiva

Las pruebas de publicidad las dividimos en 3:

✓ **PRETEST**

Se utiliza para determinar que ejecución publicitaria transmite mejor la estrategia de comunicación del producto o servicio; así mismo evalúa la comunicación y el nivel de persuasión de las ejecuciones. En varios casos se obtiene de los resultados arrojados por el borrador.

HERMANOS VILCHIS CARNICERÍA Y TOCINERÍA

OBJETIVO: Determinar la estrategia publicitaria que se utilizara.

TARGET: Mujeres entre 15 a 55 años.

	CUALITATIVO	CUANTITATIVO
MUESTRA	8 grupos	300 (D.F)
PLAZAS		
CUESTIONARIO	No	No
DURACION	7 semanas	4 semanas
FRECUENCIA	Variable	Variable
COSTO	\$ 200, 000	\$ 80, 000
AGENCIA	Lexía, Value, Marketing Intelligence	

✓ **POST-EST**

Este tipo de estudio se realiza después de que los comerciales se han exhibido en los medios de comunicación (televisión, radio, prensa, etc.); durante un tiempo adecuado y con un "peso" (medido en la GRP) que permita penetrar en la mente del receptor para que se pueda evaluar el impacto, memorización y aceptación de la comunicación.

HERMANOS VILCHIS CARNICERÍA Y TOCINERÍA

OBJETIVO: Determinar el impacto de los medios de comunicación utilizados en la mente del consumidor.

TARGET: Mujeres entre 15 a 55 años.

CUANTITATIVO

MUESTRA 300 (D.F)

PLAZAS

CUESTIONARIO No

DURACION 4 semanas

FRECUENCIA Variable

COSTO \$ 80, 000

AGENCIA Lexía, Value, Marketing Intelligence

✓ **TRACKING**

Estudio que se realiza cada año con el fin de verificar y comprobar la promoción y publicidad de la empresa. Este estudio se hace a nivel general es decir, lo realizamos al público en general y al particular.

HERMANOS VILCHIS CARNICERÍA Y TOCINERÍA

OBJETIVO: Verificar de forma periódica la promoción y publicidad de la empresa.

TARGET: Mujeres entre 15 a 55 años.

CUANTITATIVO

MUESTRA 600 (D.F)

PLAZAS

CUESTIONARIO No

DURACION 7 semanas

FRECUENCIA	Anual
COSTO	\$ 130, 000
AGENCIA	Lexía, Value, Marketing Intelligence

3.2.3.11. ESTUDIO DE SATISFACCIÓN

Investigación que se realiza para identificar el nivel de satisfacción de los clientes y de la calidad del producto o servicio. Este debe realizarse en intervalos determinados con el fin de dar seguimiento a la satisfacción con el transcurso del tiempo.

HERMANOS VILCHIS CARNICERÍA Y TOCINERÍA

OBJETIVO: Medir el nivel de satisfacción de nuestros clientes.

TARGET: Los clientes y consumidores que compran carne en la Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería y en la competencia.

	CUALITATIVO	CUANTITATIVO
MUESTRA	8 grupos	800 (D.F)
PLAZAS		
CUESTIONARIO	No	No
DURACION	10 semanas	12 semanas
FRECUENCIA	5 años	Anual/ 6 meses
COSTO	\$ 250, 000	\$ 200, 000
AGENCIA	Lexía, Value, Marketing Intelligence	

3.2.4.PUBLICIDAD

La publicidad en *Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería* se compone de dos campañas publicitarias, las cuales se describirán a continuación:

3.2.4.1. CAMPAÑA PUBLICITARIA CARNICOS VILCHIS

"Cárnicos Vilchis"

HERMANOS VILCHIS CARNICERÍA Y TOCINERÍA

OBJETIVO: Posicionar el nombre de la carnicería y tocinería Hermanos Vilchis.

TARGET:

- EDAD: 25 en adelante
- SEXO: Hombres y Mujeres
- NIVEL SOCIOECONÓMICO: B, B+, C, C+

MUESTRA

PLAZAS

CUESTIONARIO No

DURACION Una semana

FRECUENCIA Anualmente

COSTO \$ 18, 000

AGENCIA Lexía, Value, Marketing Intelligence

Los medios de difusión utilizados para este propósito son los siguientes:

FOLLETOS

Se publicarán alrededor de 500 folletos informativos nutrimentales y con apoyo visual.

Se utilizaran folletos que contendrán la información más relevante acerca de la carne y los beneficios que aporta a mantener un cuerpo saludable.

Así mismo se presentará el amplio surtido de productos cárnicos que ofrece junto con los teléfonos para hacer pedidos y la ubicación de las sucursales.

Al reverso del folleto se publicará de manera periódica una receta con un exquisito toque mexicano para que las clientas puedan elaborarlo en la comodidad de sus hogares.

LUGARES DE REPARTICIÓN DE LOS FOLLETOS

FOLLETOS							
HORA	DÍA						
	DOMIN GO	LUNES	MARTE S	MIÉRC OLES	JUEVES	VIERNE S	SÁBAD O
10:00	*	*	*			*	*
11:00	*	*				*	*
12:00	*	*	*	*	*	*	*
13:00	*					*	*
14:00	*						*
15:00	*						*
16:00	*						*

MANTAS

Las mantas que se colocarán en el local serán dos:

- ✓ Una se colocará en la parte de superior del local que contendrá la siguiente información



- ✓ Otra se localizará en el fondo del local, en donde se mostrará la lista de productos que ofrece:

MENUDEO		MAYOREO	
Bistec	Longaniza	• CERDO Lomos	• CARNERO En Pie
Costilla de Cerdo	Espinazo	Pechos	Canales
Retazo de Res	Bistec Grande	Pulpa	
Agujas	Chicharrón Prensado	Espinazo	• RES Canales
Carne Molida	Codillo		Cuartos
Manteca	Chambarete		Patas
Costilla de Res	Lomo		Cabezas
Bistec de Bola	Pata de Cerdo		
Chuleta Fresca de Cerdo	Tocino		
Chuleta ahumada de Cerdo	Carne para deshebrar		

- ✓ Y por último se colocarán dos mantas más en la calle informando acerca de la localización de la tienda, sus teléfonos y los servicios que ofrece.

LUGARES DE LOCALIZACIÓN DE LAS MANTAS

MANTAS								
LUGAR	CANTIDAD	DÍA						
		DOMINGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
PLAZA	1	*				*	*	*
LOCAL	1	*	*	*	*	*	*	*
CALLE	2	*				*	*	*

ARTÍCULOS DE PLÁSTICO PARA REPARTIR

Como estrategia de publicidad se regalarán artículos elaborados de plástico para cocinar, guardar comida en pequeños recipientes muy útiles en el hogar y prácticos para las amas de casa

HORARIO DE REPARTICIÓN DE ARTÍCULOS DE PLÁSTICO PARA COCINAR

ARTÍCULOS							
HORA	DÍA						
	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO

10:00	*	*	*		*	*
11:00	*	*			*	*
12:00	*	*	*	*	*	*
13:00	*				*	*
14:00	*					*
15:00	*					*
16:00	*					*

3.2.4.2. CAMPAÑA PUBLICITARIA CARNE ROJA Y JUGOSA

"Carne Roja Y Jugosa"

HERMANOS VILCHIS CARNICERÍA Y TOCINERÍA

OBJETIVO: Posicionar los productos de la carnicería y tocinería Hermanos Vilchis.

TARGET:

- EDAD: 25 en adelante
- SEXO: Hombres y Mujeres
- NIVEL SOCIOECONÓMICO: B, B+, C, C+

MUESTRA

PLAZAS

CUESTIONARIO No

DURACION Dos semanas

FRECUENCIA Cada seis meses

COSTO \$ 2,300

AGENCIA Lexía, Value, Marketing Intelligence

MEDIOS DE DIFUSIÓN UTILIZADOS

FOLLETOS

Se publicarán alrededor de 100 folletos informativos acerca de los productos que se ofrecen en la carnicería.

Se presentará el amplio surtido de productos cárnicos que ofrece junto con los teléfonos para hacer pedidos y la ubicación de las sucursales.

Al reverso del folleto se publicará una receta con un exquisito toque moderno y práctico para que las clientas puedan elaborarlo en la comodidad de sus hogares.

HORARIO DE REPARTICIÓN DE LOS FOLLETOS

FOLLETOS							
HORA	DÍA						
	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
10:00	*	*	*			*	*
11:00	*	*				*	*
12:00	*	*	*	*	*	*	*
13:00	*					*	*
14:00	*						*
15:00	*						*
16:00	*						*

3.2.5. PROMOCIÓN

3.2.5.1. CAMPAÑA PUBLICITARIA PAKT-RES

“Pakt-Res”

HERMANOS VILCHIS CARNICERÍA Y TOCINERÍA

OBJETIVO: Posicionar las ventas de la carnicería y tocinería Hermanos Vilchis.

TARGET:

- EDAD: 25 en adelante
 - SEXO: Hombres y Mujeres
 - NIVEL SOCIOECONÓMICO: B, B+, C, C+
-

DURACION	Un mes
FRECUENCIA	Anualmente
INVERSIÓN:	\$15,000
AGENCIA	Lexia, Value, Marketing Intelligence
MECÁNICA:	Tres pedidos diferentes con un descuento del 20% en el importe total.
MEDIOS:	FOLLETOS MANTAS

HORARIO DE REPARTICIÓN DE LOS FOLLETOS

FOLLETOS							
HORA	DÍA						
	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
10:00	*	*	*			*	*
11:00	*	*				*	*
12:00	*	*	*	*	*	*	*
13:00	*					*	*
14:00	*						*
15:00	*						*
16:00	*						*

LUGARES DE LOCALIZACIÓN DE LAS MANTAS

LUGAR	MANTAS	DÍA						
		DOMINGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
PLAZA	1	*				*	*	*
LOCAL	1	*	*	*	*	*	*	*
CALLE	2	*				*	*	*

3.2.5.2. CAMPAÑA PUBLICITARIA 2x 1/2

"2 X 1/2"

HERMANOS VILCHIS CARNICERÍA Y TOCINERÍA

OBJETIVO: Posicionar las ventas de la carnicería y tocinería Hermanos Vilchis.

TARGET:

- EDAD: 25 en adelante
- SEXO: Hombres y Mujeres
- NIVEL SOCIOECONÓMICO: B, B+, C, C+

DURACION Una semana

FRECUENCIA Anualmente

INVERSIÓN: \$ 5,000

AGENCIA Lexía, Value, Marketing Intelligence

MECÁNICA: Un pedido de 2 kilos y se incluye medio kilo gratis.

MEDIOS: FOLLETOS

MANTAS

HORARIO DE REPARTICIÓN DE LOS FOLLETOS

FOLLETOS							
	DÍA						
HORA	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
10:00	*	*	*			*	*

11:00	*	*				*	*
12:00	*	*	*	*		*	*
13:00	*					*	*
14:00	*						*
15:00	*						*
16:00	*						*

LUGARES DE LOCALIZACIÓN DE LAS MANTAS

MANTAS	DÍA	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
LUGAR	CANTIDAD							
PLAZA	1	*				*	*	*
LOCAL	1	*	*	*	*	*	*	*
CALLE	2	*				*	*	*

3.2.5.3. CAMPAÑA PUBLICITARIA ARMA LA TERNERA

“Arma La Ternera”

HERMANOS VILCHIS CARNICERÍA Y TOCINERÍA

OBJETIVO: Posicionar las ventas de la carnicería y tocinería Hermanos Vilchis.

TARGET:

- EDAD: 25 en adelante
- SEXO: Hombres y Mujeres
- NIVEL SOCIOECONÓMICO: B, B+, C, C+

DURACION Tres semanas

FRECUENCIA Anualmente durante las fiestas navideñas

INVERSIÓN: \$ 15,000

AGENCIA Lexía, Value, Marketing Intelligence

MECÁNICA: En la compra de un pedido, se acumulará cinco puntos hasta cumplir 50 puntos se otorgarán 2 kilogramos de carne selecta.

MEDIOS:

FOLLETOS

MANTAS

HORARIO DE REPARTICIÓN DE LOS FOLLETOS

FOLLETOS							
HORA	DÍA						
	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
10:00	*	*	*			*	*
11:00	*	*				*	*
12:00	*	*	*	*	*	*	*
13:00	*					*	*
14:00	*						*
15:00	*						*
16:00	*						*

LUGARES DE LOCALIZACIÓN DE LAS MANTAS

MANTAS DÍA								
LUGAR	CANTIDAD	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
PLAZA	1	*				*	*	*
LOCAL	1	*	*	*	*	*	*	*
CALLE	2	*				*	*	*

3.2.5.4. CAMPAÑA PUBLICITARIA CARNE CON HUESO

“Carne Con Hueso”

HERMANOS VILCHIS CARNICERÍA Y TOCINERÍA

OBJETIVO: Posicionar las ventas de la carnicería y tocinería Hermanos Vilchis.

TARGET:

- EDAD: 25 en adelante
- SEXO: Hombres y Mujeres
- NIVEL SOCIOECONÓMICO: B, B+, C, C+

DURACION Tres semanas

FRECUENCIA Anualmente

INVERSIÓN: \$ 7,500

AGENCIA Lexía, Value, Marketing Intelligence

MECÁNICA: En la incursión de nuevos productos de tocinería, junto con el proveedor, incluir al pedido una muestra del producto en cuestión.

MEDIOS: FOLLETOS
MANTAS

HORARIO DE REPARTICIÓN DE LOS FOLLETOS

FOLLETOS							
	DÍA						
HORA	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
10:00	*	*	*			*	*
11:00	*	*				*	*
12:00	*	*	*	*	*	*	*

13:00	*				*	*
14:00	*					*
15:00	*					*
16:00	*					*

LUGARES DE LOCALIZACIÓN DE LAS MANTAS

MANTAS	DÍA	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
LUGAR	CANTIDAD							
PLAZA	1	*				*	*	*
LOCAL	1	*	*	*	*	*	*	*
CALLE	2	*				*	*	*

3.3. ADMINISTRACIÓN

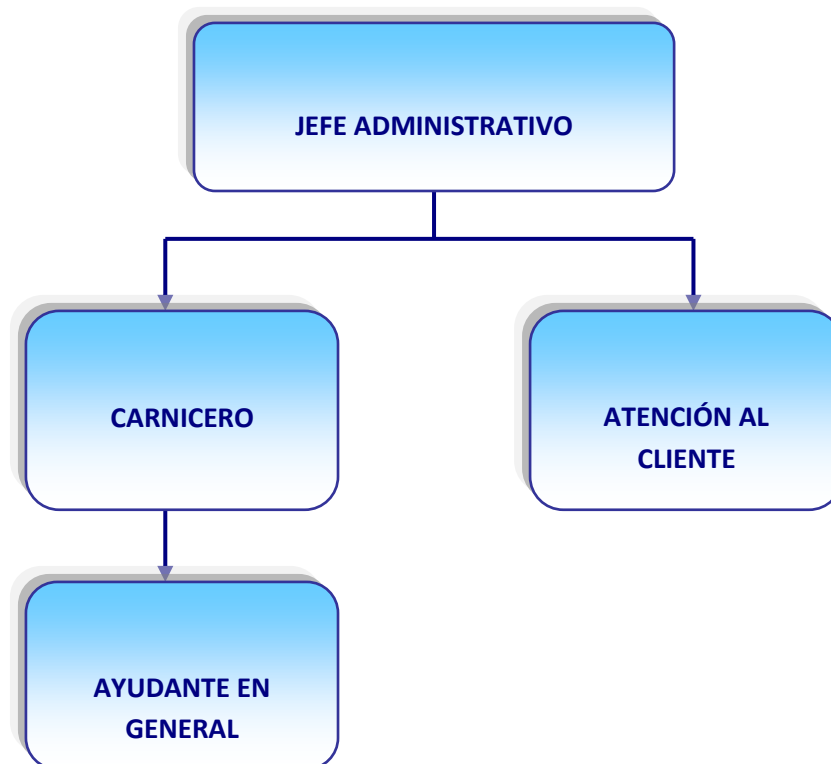
Para la organización de la empresa y como parte funcional, el desarrollo de un manual administrativo es un documento que tiene la finalidad de servir como medio de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

Este manual tiene la función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

Contiene la Estructura Organizacional sobre la cual operará la organización de *Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería*, así como la Descripción de Puestos que servirá de guía para la preparación, clasificación del personal clave, determinará la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás dentro de la organización, su objetivo, funciones y actividades de manera general.

3.3.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ORGANIGRAMA DE LATIENDA



Jefe Administrativo: Es la persona que se encarga de llevar adelante el plan estratégico de la empresa, que dirige, planifica y coordina las actividades generales de trabajadores que simplifica el trabajo con eficiencia y calidad.

Líder, con iniciativa, capaz de llevar a cabo una buena negociación y trabajar bajo presión. Organizado, comprometido con su trabajo, enfocado a la calidad de los resultados, con alta capacidad para la toma de decisiones y con un excelente trato personal.

Carnicero: Es el profesional que recibe, despieza y prepara para la venta las carnes de distintas especies animales, controlando el perfecto estado de conservación de la carne, de su higiene y la calidad de las mismas.

Atención al Cliente: Es aquella persona que tiene encomendada la tarea de recibir los pedidos de los clientes y compradores; así como dar un buen, amable y cordial trato a estos.

Tiene la función de realizar ventas de los productos de la carnicería.

Ayudante del Carnicero: Persona que se encarga de ayudar y apoyar al carnicero en sus funciones generales, así como conservar y mantener el establecimiento en buenas condiciones. Realiza labores de limpieza e higiene.

3.3.2.DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del puesto: Jefe Administrativo

A quién se le reporta:

Quién le reporta: Carnicero y Atención al Cliente

Fecha de descripción: 22/04/2007

Objetivo del puesto

Realizar funciones propias de dirección general.

Supervisar las actividades y transacciones realizadas por la empresa.

Características del puesto

- **Escolaridad:** Licenciatura en administración ó equivalente
- **Habilidades:** Manejo de personal, visión global de organizaciones, facilidad de palabra, y manejo de relaciones laborales.
- **Edad:** De 23 años a 65 años.
- **Experiencia:** Mínima de 1 años en el ramo y/o en puesto similar.
- **Género:** Indistinto
- **Disponibilidad:** 9 horas

Otras características:

Conocimientos Necesarios: Administración general, análisis de métodos y procedimientos, proceso de recursos humanos, finanzas, mercadotecnia, uso de PC.

Descripción de las actividades:

Diarias:

- ✓ Mantener a la organización en modelos de vanguardia administrativa.
- ✓ Buscar la reducción de costos y maximización de utilidades de la sociedad.
- ✓ Realizar las funciones del gerente de comercialización cuando sea necesario.
- ✓ Apertura y cierre del Centro de Servicio.
- ✓ Administrar, salvaguardar y erogar correctamente el presupuesto anual de la franquicia.
 - Llevar a cabo un control adecuado del presupuesto y el pago a proveedores.
 - Dirigir, coordinar y controlar todas las actividades relativas en la franquicia, basado en las leyes y reglamentos internos por los conceptos del negocio.

Esporádicas:

- ✓ Supervisar los gastos y costos de la empresa.
- ✓ Supervisar la Nómina, cuentas por pagar y cobrar.
- ✓ Supervisar el desempeño de los coordinadores y jefes de las diversas áreas.
- ✓ Llevar a cabo el control presupuestal general de la organización.
- ✓ Control de Inventarios.
- ✓ Mantenerse actualizado de los nuevos métodos tanto de procesamiento de información como de realización de proyectos.
- ✓ Buscar nuevos modelos de operatividad para agilizar los procedimientos realizados por la empresa.
- ✓ Realizar las investigaciones y acciones necesarias para mantener a la empresa con una estabilidad en sus procesos.
- ✓ Autorizar o denegar los gastos de operadores y otros integrantes de la empresa.

Nivel de mando: Alto

Nivel de responsabilidad: Alto sobre, objetivos, personas, recursos financieros y resultados.

Nivel de confidencialidad: Alto

Nivel de capacidad de trabajo bajo presión: Alto

R. H. / Asesor Externo
Tocinería

Dueño de Hermanos Vilchis Carnicería y

Sergio Hernández Cervantes

José Luis Gerardo Vilchis Antonio

Nombre Del Puesto: Carnicero

A Quién Se Le Reporta: Jefe Administrativo

Quién Le Reporta: Ayudante General

Fecha de descripción: 22/04/2007

Objetivo del puesto

Llevar a cabo las operaciones del giro de la empresa encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes.

Características del puesto

- **Escolaridad:** Mínima Preparatoria
- **Habilidades:** Calidad en las actividades a desempeñar, honestidad, responsabilidad y trabajo en equipo
- **Edad:** 18 años en adelante
- **Experiencia:** 6 meses como mínimo en el ramo y/o en puesto similar.
- **Género:** Masculino
- **Disponibilidad:** 9 horas diarias

Otras características:

Descripción de las actividades:

Diarias

- ✓ Usar su equipo de trabajo
- ✓ Preparar las piezas de carne para la venta (despiezar, deshuesar, limpiar, cortar, adobar, picar, etcétera).
- ✓ Atender a los clientes, informarles, prepararles la carne a su gusto y cerrar la venta.
- ✓ Realizar los pedidos de carne de distintas especies según las previsiones de venta.

- ✓ Recibir las piezas de carne refrigerada o congelada, verificando el pedido, la calidad y el peso de las mismas.
- ✓ Colocar los distintos productos cárnicos (chuletas, jamones, costillas, lomos, etcétera) en los mostradores junto con los carteles de precios.
- ✓ Fijar márgenes y precios de venta al público de cada especie y producto cárnico.
- ✓ Controlar la temperatura y la humedad de las cámaras y expositores.
- ✓ Actuar en todo momento bajo las normas vigentes de seguridad e higiene en el trabajo.

Esporádicas:

- ✓ Limpiar y desinfectar las instalaciones y los utensilios de la carnicería.
- ✓ Realizar gestiones empresariales diversas (reportes de inventarios, estado del mobiliario y equipo, etcétera).
- ✓ Asistir puntualmente a los cursos de capacitación programados.

Nivel de mando: Nivel medio

Nivel de responsabilidad: Alto

Nivel de confidencialidad: Bajo

Nivel de capacidad de trabajo bajo presión: Alto

R.H/ Asesor Externo
Tocinería

Dueño de Hermanos Vilchis Carnicería y

Sergio Hernández Cervantes

José Luis Gerardo Vilchis Antonio

Nombre del puesto: Atención al Cliente

A quién se le reporta: Jefe Administrativo

Quién le reporta:

Fecha de descripción: 22/04/2007

Objetivo del puesto

Funciones enfocadas a atención a clientes, administración de personal, solución a conflictos, administración, planes de acción.

Incremento de la calificación del índice de satisfacción al cliente.

Características del puesto

- **Escolaridad:** Mínimo preparatoria concluida o equivalente.
- **Habilidades:** Facilidad de palabra, actitud de servicio, dinamismo, liderazgo, firmeza de carácter, buena presentación y capacidad para tomar decisiones.
- **Edad:** 22-45 años
- **Experiencia:** Mínima de 1 año en el ramo y/o en puesto similar.
- **Género:** Indistinto
- **Disponibilidad:** 9 horas
- **otras características:** Requiere esfuerzo mental.

Descripción de las actividades:

Diarias:

- ✓ Atención personalizada a clientes.
- ✓ Realizar órdenes de trabajo en cuanto se solicita el servicio.
- ✓ Asegurar el cumplimiento de las normas de seguridad y el reglamento de servicio.
- ✓ Manejar la caja registradora apertura/cierre.

- ✓ Cobro de facturas por ventas.
- ✓ Aviso de promociones y ofertas.
- ✓ Control por escrito de Créditos.
- ✓ Dar atención y seguimiento a las quejas y reclamaciones que se presenten.
- ✓ Promoción constante de productos y servicios.
- ✓ Alcanzar los objetivos de venta y asegurar utilidades.
- ✓ Colaborar con la limpieza y mejora de la buena imagen del mostrador.
- ✓ Auxiliar en el control de inventarios.

Esporádicas:

- ✓ Sustituir al Jefe administrativo en caso de vacaciones o permisos
- ✓ Asistir puntualmente a los cursos de capacitación programados

Nivel de mando: Medio

Nivel de responsabilidad: Alto sobre objetivos, ventas y resultados.

Nivel de confidencialidad: Medio

Nivel de capacidad de trabajo bajo presión: Alto

R.H/ Asesor Externo
Tocinería

Sergio Hernández Cervantes

Dueño de Hermanos Vilchis Carnicería y

José Luis Gerardo Vilchis Antonio

Nombre del puesto: Ayudante General

A quién se le reporta: Carnicero

Quién le reporta:

Fecha de descripción: 22/04/2007

Objetivo del puesto

Llevar a cabo las operaciones bajo la dirección de la escala superior de mando del giro del negocio encaminado a satisfacer las necesidades de los clientes.

Características del puesto

- **Escolaridad:** Secundaria
- **Habilidades:** Calidad en las actividades a desempeñar, honestidad, responsabilidad y trabajo en equipo
- **Edad:** 18 años en adelante
- **Experiencia:** no necesaria
- **Género:** Masculino
- **Disponibilidad:** 9 horas
- **otras características**

Descripción de las actividades:

Diarias:

- ✓ Utilizar su equipo de trabajo
- ✓ Apoyar al carnicero en las actividades que realiza
- ✓ Realizar las actividades de limpieza
- ✓ Ayudar a acomodar la carne para su exhibición

Esporádicas:

- ✓ Sustituir al Carnicero en caso de permiso o emergencias.

Nivel de mando: Nivel operativo

Nivel de responsabilidad: Bajo

Nivel de confidencialidad: Bajo

Nivel de capacidad de trabajo bajo presión: Alto

R.H/ Asesor Externo
Tocinería Sergio Hernández Cervantes

Dueño de Hermanos Vilchis Carnicería y
José Luis Gerardo Vilchis Antonio

3.3.3.PLAN DE CARRERA

Programa de desarrollo de personal interno que tiene como finalidad motivar a nuestro personal a continuar con nuestro equipo de trabajo y a su vez tener la seguridad de que nuestro personal con el tiempo y con su propio esfuerzo, será capaz de obtener un grado superior dentro de la organización y con su visión enriquecer cada puesto.

3.3.3.1. FORMATO DE CURRICULO DEL EMPLEADO

Los profesionales dedicados a la contratación de personal esperan que el Curriculum Vitae sea la expresión clara y concisa de informaciones sobre los datos personales, la formación y la experiencia profesional de la persona que aspira a un empleo.

El Curriculum Vitae cumple una triple función:

- ✓ Presentarse al futuro empleador.
- ✓ Concentrar la atención durante la primera entrevista sobre los aspectos más importantes de la personalidad y de la trayectoria académica y laboral.
- ✓ Después de la entrevista, es importante hacer notar al futuro empleador los datos que mejor hablan del aspirante.

De los puntos fuertes de la biografía del aspirante, el Curriculum Vitae debe resaltar los que están en perfecta adecuación con la función que debe desempeñar en la empresa, pero sin mentir.

Cómo estructurar el Curriculum Vitae

Primero es preciso darle un título: "Curriculum Vitae" de (nombre y apellidos de la persona), o solamente "Curriculum Vitae".

A continuación, vienen las diferentes partes que un Curriculum Vitae siempre debe tener, distribuidas de la siguiente manera:

Datos personales: Nombre y apellidos, lugar y fecha de nacimiento, estado civil, dirección personal, número de teléfono de contacto, dirección de correo electrónico, etc.

Formación académica: Estudios que has realizado, indicando fechas, centro, y lugar donde han sido realizados.

Otros Títulos y Seminarios: Estudios realizados complementarios a los universitarios que mejoran tu formación universitaria, indicando las fechas, el Centro y el lugar donde fueron realizados.

Experiencia Profesional: Experiencia laboral relacionada con los estudios universitarios o que puedan ser de interés para la empresa. Deben señalar las fechas, la empresa dónde anteriormente se prestaron los servicios, las funciones y tareas llevadas a cabo.

Idiomas: En este apartado se mencionan los idiomas de dominio y el nivel de fluidez. También si se obtuvo algún título reconocido, como por ejemplo el 'First Certificate' en Inglés, que acredite los conocimientos en estos ámbitos.

Informática: Señala aquellos conocimientos informáticos que posea el aspirante: sistemas operativos, procesadores de texto, hojas de cálculo, bases de datos, diseño gráfico, Internet, etc.

Otros Datos de Interés: En este último apartado señala todos aquellos aspectos que no han sido incluidos todavía, tales como: Licencia de conducir, disponibilidad, etc.

3.3.3.2. EJEMPLO DE CURRICULUM VITAE

DATOS PERSONALES

Nombre y Apellidos: Eduardo Castro López

Fecha de nacimiento: 12 de Agosto de 1970

Lugar de nacimiento: Córdoba Veracruz

Número de Seguro: 28.887.887-Z

Dirección: Europa, Mz. 3, Lte.2-B Córdoba

Teléfono: (96) 512 12 12

E-mail: Eduardo@hotmail.com

FORMACIÓN ACADÉMICA

2001-2002 Licenciatura en Administración por Universidad de Veracruz.

1995-2001 Bachillerato Tecnológico por CONALEP Córdoba.

OTROS CURSOS Y SEMINARIOS

2002 "Alternativas Empresariales", por la Universidad de Veracruz. (20h.)

2001 "Gestión y Creación de Empresas", por el Centro de Creación de Empresas de la Secretaría del Trabajo. (25h.)

EXPERIENCIA PROFESIONAL

1998-1999 Convenio en prácticas; mediante el programa gestionado por la Universidad de Veracruz; en el Dpto. de Administración; realizando durante ocho meses tareas administrativas y contables.

IDIOMAS

INGLÉS Nivel Alto. Título de la Escuela Oficial de Idiomas.

FRANCÉS Nivel Medio. Cursando Tercer Curso en la Escuela Oficial de Idiomas.

INFORMÁTICA

Conocimientos medios-altos a nivel usuario:

Windows

Procesadores de Texto: WordPerfect, Microsoft Word

Hojas de Cálculo: Excel, Lotus 123

Bases de Datos: Access

Internet

Outlook

OTROS DATOS DE INTERÉS

Licencia de conducir B-1, Vehículo propio, Disponibilidad para viajar.

REFERENCIAS

Además de los puestos de trabajo relacionados, les podré ofrecer las que consideren oportunas en caso de que me las soliciten.

3.3.3.3. FORMATO DE CURRICULUM

DATOS PERSONALES

Nombre _____ y Apellidos: _____

Fecha _____ de nacimiento: _____

Lugar _____ de nacimiento: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

E-mail: _____

FORMACIÓN ACADÉMICA

A large, empty rectangular box with a thick blue border, intended for text input.

OTROS CURSOS Y SEMINARIOS

A large, empty rectangular box with a thick blue border, intended for text input.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

A large, empty rectangular box with a thick blue border, intended for text input.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

A large, empty rectangular box with a thick blue border, intended for text or content.

INFORMÁTICA

A large, empty rectangular box with a thick blue border, intended for text or content.

OTROS DATOS DE INTERÉS

A large, empty rectangular box with a thick blue border, intended for text or content.

REFERENCIAS



3.3.3.4. MAPA DE CRECIMIENTO

La estructura dentro de la organización permite el desarrollo del empleado, el cual podrá solicitar si así lo desea su promoción al siguiente nivel siempre y cuando cumpla con los requerimientos necesarios para la vacante a ocupar.



Nombre del puesto: Jefe Administrativo

A quién se le reporta:

Quién le reporta: Carnicero y Atención al Cliente

Características del puesto

- **Escolaridad:** Licenciatura en administración ó equivalente

- **Habilidades:** Manejo de personal, visión global de organizaciones, facilidad de palabra, y manejo de relaciones laborales.
- **Edad:** De 23 años a 65 años.
- **Experiencia:** Mínima de 1 años en el ramo y/o en puesto similar.
- **Género:** Indistinto
- **Disponibilidad:** 9 horas

Otras características:

Conocimientos Necesarios: Administración general, análisis de métodos y procedimientos, proceso de recursos humanos, finanzas, mercadotecnia, uso de PC.

Nivel de mando: Alto

Nivel de responsabilidad: Alto sobre, objetivos, personas, recursos financieros y resultados.

Nivel de confidencialidad: Alto

Nivel de capacidad de trabajo bajo presión: Alto

Nombre Del Puesto: Carnicero

A Quién Se Le Reporta: Jefe Administrativo

Quién Le Reporta: Ayudante General

Características del puesto

- **Escolaridad:** Mínima Preparatoria
- **Habilidades:** Calidad en las actividades a desempeñar, honestidad, responsabilidad y trabajo en equipo
- **Edad:** 18 años en adelante
- **Experiencia:** 6 meses como mínimo en el ramo y/o en puesto similar.
- **Género:** Masculino
- **Disponibilidad:** 9 horas diarias

Nivel de mando: Nivel medio

Nivel de responsabilidad: Alto

Nivel de confidencialidad: Bajo

Nivel de capacidad de trabajo bajo presión: Alto

Nombre del puesto: Atención al Cliente

A quién se le reporta: Jefe Administrativo

Quién le reporta:

Características del puesto

- **Escolaridad:** Mínimo preparatoria concluida o equivalente.
- **Habilidades:** Facilidad de palabra, actitud de servicio, dinamismo, liderazgo, firmeza de carácter, buena presentación y capacidad para tomar decisiones.
- **Edad:** 22-45 años
- **Experiencia:** Mínima de 1 años en el ramo y/o en puesto similar.
- **Género:** Indistinto
- **Disponibilidad:** 9 horas
- **otras características:** Requiere esfuerzo mental.

Nivel de mando: Medio

Nivel de responsabilidad: Alto sobre objetivos, ventas y resultados.

Nivel de confidencialidad: Medio

Nivel de capacidad de trabajo bajo presión: Alto

Nombre del puesto: Ayudante General

A quién se le reporta: Carnicero

Quién le reporta:

Características del puesto

- **Escolaridad:** Secundaria
- **Habilidades:** Calidad en las actividades a desempeñar, honestidad, responsabilidad y trabajo en equipo
- **Edad:** 18 años en adelante
- **Experiencia:** no necesaria
- **Género:** Masculino
- **Disponibilidad:** 9 horas
- **otras características**

Nivel de mando: Nivel operativo

Nivel de responsabilidad: Bajo

Nivel de confidencialidad: Bajo

Nivel de capacidad de trabajo bajo presión: Alto

3.3.3.5. CURSO DE INDUCCIÓN

La Organización *Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería* determinara que el curso de Inducción es de una semana en la cual se le enseñará al empleado sus actividades cotidianas, se le especifica su lugar de trabajo, sus instrumentos de trabajo y como debe realizar sus actividades.

La persona que realiza el curso de inducción asiste a la empresa en el horario de trabajo establecido, el Jefe Administrativo la persona que realizaba su puesto le informa de las actividades que tiene que realizar como, en que tiempo, al terminar la semana el nuevo empleado conocerá sus actividades diarias y en el transcurso de su trabajo perfeccionará sus técnicas, habilidades y destrezas.

La descripción de sus actividades está contenida en el Manual de el Empleado, siguiendo el orden de sus actividades establecidas en el Manual de Operaciones en la parte de **Procedimientos**.

3.3.4.EVALUACIÓN

Existen cuatro grandes clasificaciones de evaluación para este rubro, las citamos a continuación:

- ✓ "Evaluación de la actuación. Mide la efectividad de los miembros de la organización, con base en estándares de actuación que evalúan resultados teniendo en cuenta factores tales como: rotación, ausentismo, pérdidas por desperdicio, quejas de consumidores, reclamaciones de

- clientes, coeficientes de mano de obra, quejas de los subordinados, compañeros y supervisores, informes de cumplimiento de objetivos y otros más.
- ✓ Evaluación de reclutamiento y selección. Evalúa la efectividad de los programas y procedimientos relativos a esta área mediante el análisis de aspectos como:
 - Efectividad en el procedimiento de selección, eficiencia del personal y su integración a los objetivos de la empresa
 - Retiros y despidos
 - ✓ Evaluación de capacitación y desarrollo. Es una de las áreas cuya evaluación es más difícil, pero también, más necesaria. Dicha evaluación puede efectuarse mediante el estudio de ciertos índices
 - Productividad. Estudios de antes y después del entrenamiento
 - Desarrollo de personal. Carrera de ascensos y contribución del elemento humano en aspectos de creatividad y productividad, en relación con los cursos de capacitación.
 - ✓ Evaluación de la motivación. Es uno de los aspectos menos evaluables por su intangibilidad, ya que su objetivo es medir la moral del personal; se realiza a través de:
 - Encuestas de actitud
 - Estudios de ausentismo, retardos y rotación
 - Frecuencia de conflictos
 - Buzón de quejas y sugerencias
 - Productividad.¹²⁹

3.3.4.1. PRUEBAS PSICOMETRICAS

Son todas aquellas pruebas ó test que se ocupan en el proceso técnico de selección para realizar una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad de relación con requerimientos del puesto de las posibilidades de futuro desarrollo.

La Organización *Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería* utiliza la página de Internet: <http://www.psicoactiva.com/tests.htm>¹³⁰

En esta página está recopilado una serie de test psicológicos detallados para que los integrantes de la organización puedan ser analizados. Se presentan 6 tipos de test distintos: **Psicotécnicos, de patologías, proyectivos, de capacidades, de personalidad y carácter y otros sin clasificar**. Cada uno de ellos está identificado por un color distinto.

¹²⁹ MÜNCH Galindo, Lourdes; FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION; 5^A ed.; Ed. Trillas; México, D. F. 1990; 240 pág. p.192, 193.

¹³⁰ <http://www.psicoactiva.com/tests.htm>

Los test están divididos en dos apartados.

Los primeros son meramente orientativos y no sirven para la práctica clínica profesional. En la segunda sección encontrarás una serie de test profesionales que proporcionan resultados fiables sobre diferentes aspectos de tu persona, ya que han sido diseñados y avalados por profesionales especializados en cada materia. Requieren el pago de un pequeño importe que oscila entre los \$47.00 y los \$765.00, los cuales serán financiados por la organización. Una vez desarrollado el test, el resultado es un completo informe que evaluará las capacidades del individuo así como la particularidad de dar a conocer las oportunidades de mejora. Al acceder a cada test, se recibe más información así como las características que evalúa.

Los test que se recomiendan aparecen a continuación:

Psicotécnico: Cálculo Numérico

El objetivo del test es descubrir los operadores (suma +, resta -, multiplicación * ó división /) que hay que colocar entre los números para conseguir que el resultado de la operación sea el mostrado.

Ejemplo:

17 = 7? 15? 5

La solución sería: $17 = 7 + 15 - 5$

Capacidades: Test de memoria

El objetivo del mismo consiste simplemente en memorizar una serie de objetos que te aparecerán y que podrás visualizar durante 30 segundos. Pasado este tiempo, los objetos desaparecerán y se te mostrarán unas casillas en las que deberá escribir los nombres de todos aquellos que se recuerden. Dependiendo del número de elementos que se recuerden se dará una orientación del nivel de memoria.

Capacidades: Test de Logro

Este test sólo ofrece orientación y carece de valor diagnóstico.

Personalidad: Test de Personalidad

Este test sólo ofrece orientación y carece de valor diagnóstico.

Personalidad: Test del carácter.

Determina el tipo de carácter que posee el individuo. Este test sólo ofrece orientación y carece de valor diagnóstico.

Test de Inteligencia y aptitudes

Los test de inteligencia son utilizados habitualmente en los procesos de selección de personal de la mayoría de empresas ya que reflejan claramente las diferentes aptitudes del individuo.

Personalidad: Test de expresión social

El siguiente test ha sido construido para proporcionar información sobre la forma de como es el comportamiento normal delante de los demás. Con este cuestionario se puede averiguar cómo las personas nos ven, pero también cómo el individuo se ve a sí mismo.

Personalidad: Test de Autoestima

Este test sólo ofrece orientación y carece de valor diagnóstico.

Proyectivo: Test http – persona – casa – árbol

Este test de la casa/árbol/persona es un test proyectivo basado en la técnica gráfica del dibujo, a través del cual podemos realizar una evaluación global de la personalidad de la persona, su estado de ánimo, emocional, etc. La realización de dibujos es una forma de lenguaje simbólico que ayuda a expresar de manera bastante inconsciente los rasgos más íntimos de nuestra personalidad.

3.3.5. CAPACITACIÓN

Proporcionar y desarrollar las aptitudes de una persona con el afán de prepararla para que desempeñe adecuadamente su ocupación.

La necesidad de capacitación puede manifestarse en:

- 1) datos de selección de personal;
- 2) evaluaciones de desempeño;
- 3) capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores;
- 4) introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos;
- 5) planificación para vacantes o ascensos en un futuro y
- 6) leyes y reglamentos que requieran entrenamiento.

La capacitación propiamente como tal consiste en:

- 1) explicar y demostrar la forma correcta de realizar la tarea;
- 2) ayudar al personal a desempeñarse primero bajo supervisión;

- 3) luego permitir que el personal se desempeñe solo;
- 4) evaluar el desempeño laboral y
- 5) capacitar a los trabajadores según los resultados de la evaluación. Es posible que haya que repetir estos pasos varias veces antes de que un trabajador capte correctamente lo que debe hacer. Cuando el trabajador ha asimilado el material, este puede afianzar sus conocimientos capacitando a otra persona.

La capacitación se da en 2 aspectos:

- ✓ Capacitación Técnica
- ✓ Capacitación Motivacional

La empresa Hnos. Vilchis determinará los cursos, el contenido, los objetivos de acuerdo a sus necesidades.

3.3.5.1. FORMATO TERMINAL DE LA CAPACITACIÓN

TÍTULO DEL CURSO Ó PROCEDIMIENTO

Área:

Objetivo General:

Requisitos:

Créditos:

Horas de clase:

Horas por semana:

Nombre del capacitador:

DÍA	ACTIVIDADES	MATERIALES	TIEMPO
1			
2			
3			
4			
5			

R.H/ Asesor Externo
Tocinería

Sergio Hernández Cervantes

Dueño de Hermanos Vilchis Carnicería y

José Luis Gerardo Vilchis Antonio

3.4. FINANZAS

Los dueños y gerentes de negocios necesitan tener información financiera actualizada para tomar las decisiones correspondientes sobre sus futuras operaciones. Por lo que decidimos proponer un documento que tome en cuenta el manejo de las operaciones financieras de la empresa. La información financiera de un negocio se encuentra registrada en las cuentas del mayor; las cuales muestran a la empresa como una entidad económica.

Esta información es mostrada por los estados financieros. La expresión "estados financieros" comprende:

- ✓ Balance general,
- ✓ Estado de ganancias y pérdidas,
- ✓ Estado de cambios en el patrimonio neto,
- ✓ Estado de flujos de efectivo (EFE),

Notas, otros estados y material explicativo, que se identifica como parte de los estados financieros.

Las características fundamentales que debe tener la información financiera son utilidad y confiabilidad.

La utilidad, como característica de la información financiera, es la cualidad de adecuar ésta al propósito de los usuarios, entre los que se encuentran los accionistas, los inversionistas, los trabajadores, los proveedores, los acreedores, el gobierno y, en general, la sociedad.

La confiabilidad de los estados financieros refleja la veracidad de lo que sucede en la empresa.

En este manual se desarrollarán definiciones de Balance General, Estado de Resultados, Flujo de Efectivo, y Punto de Equilibrio; al mismo tiempo que se mostrará cada una de estas herramientas aplicadas a la organización Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería.

3.4.1. BALANCE GENERAL

Documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento del tiempo. Consta de dos partes, activo y pasivo. El activo muestra los elementos patrimoniales de la empresa, mientras que el pasivo detalla su origen financiero. Al elaborar el balance general el empresario obtiene la información valiosa sobre su negocio, como el estado de sus deudas, lo que debe cobrar o la disponibilidad de dinero en el momento o en un futuro próximo. En suma es un informe de todo lo que a la fecha tiene en existencia.

Las partes conforman el balance general:

- ✓ Activos
- ✓ Pasivos
- ✓ Capital Contable

ACTIVOS

Es todo lo que tiene la empresa y posee valor como:

- ✓ El dinero en caja y en bancos.
- ✓ Las materias primas en existencia o almacén
- ✓ Las máquinas y equipos
- ✓ Los vehículos
- ✓ Los muebles y enseres
- ✓ Las construcciones y terrenos

Los activos de una empresa se pueden clasificar en orden de liquidez en las siguientes categorías: Activos circulante, Activos fijos y otros Activos.

ACTIVOS CIRCULANTES

Son aquellos activos que son más fáciles para convertirse en dinero en efectivo durante el período normal de operaciones del negocio.

Estos activos son:

Caja: Es el dinero que se tiene disponible en el cajón del escritorio, en el bolsillo y los cheques al día no consignados.

Bancos: Es el dinero que se tiene en la cuenta corriente del banco.

Cuentas por Cobrar: Es el saldo de recaudar de las ventas a crédito y que todavía deben los clientes, letras de cambio los préstamos a los operarios y amigos. También se incluyen los cheques o letras de cambio por cobrar ya sea porque no ha llegado la fecha de su vencimiento o porque las personas que le deben a usted no han cumplido con los plazos acordados.

Inventarios: Es el detalle completo de las cantidades y valores correspondientes de materias primas, productos en proceso y productos terminados de una empresa.

En empresas comerciales y de distribución tales como tiendas, graneros, ferreterías, droguerías, etc., no existen inventarios de materias primas ni de productos de proceso. Sólo se maneja el inventario de mercancías disponibles para la venta, valoradas al costo.

Es importante destacar que la realización de los inventarios debe hacerse y valorizarse de la manera más rigurosa posible.

Existen varios tipos de Inventarios:

Inventarios de Materias Primas. Es el valor de las materias primas disponibles a la fecha de la elaboración del balance, valoradas al costo.

Inventario de Producción en Proceso. Es el valor de los productos que están en proceso de elaboración. Para determinar el costo aproximado de estos inventarios, es necesario agregarle al costo de las materias primas, los pagos directos involucrados hasta el momento de realización del balance. Por ejemplo, la mano de obra sea pagada como sueldo fijo o por unidad trabajada (al contrato o destajo), los pagos por unidad hechos a otros talleres por concepto de pulida, tallada, torneada, desbastada, bordado, estampado, etc.

Inventario de Producción Terminada. Es el valor de la mercadería que se tiene disponible para la venta, valorada al costo de producción.

ACTIVOS FIJOS

Es el valor de aquellos bienes muebles e inmuebles que la empresa posee y que le sirven para desarrollar sus actividades.

- ✓ Maquinaria y Equipo
- ✓ Vehículos, Muebles y Enseres
- ✓ Construcciones y Terrenos

Para ponerle valor a cada uno de estos bienes, se calcula el valor comercial o de venta aproximado, teniendo en cuenta el estado en que se encuentra a la fecha de realizar el balance. En los casos en que los bienes son de reciente adquisición se utiliza el valor de compra.

Los activos fijos sufren desgaste con el uso. Este desgaste recibe el nombre de "depreciación"

OTROS ACTIVOS

Son aquellos que no se pueden clasificar en las categorías de activos circulantes y activos fijos, tales como los gastos pagados por anticipado, las patentes, etc.

PASIVOS

Es todo lo que la empresa debe. Los pasivos de una empresa se pueden clasificar en orden de exigibilidad en las siguientes categorías.

Pasivos circulantes, pasivos a largo plazo y otros pasivos.

PASIVOS CIRCULANTES

Son aquellos pasivos que la empresa debe pagar en un período menor a un año.

Sobregiros: Es el valor de los sobregiros vigentes en la fecha de realización del balance.

Obligaciones Bancarias: Es el valor de las obligaciones contraídas (créditos) con los bancos y demás entidades financieras.

Cuentas por pagar a proveedores: Es el valor de las deudas contraídas por compras hechas a crédito a proveedores.

Anticipos: Es el valor del dinero que un cliente anticipa por un trabajo aún no entregado.

Cuentas por pagar: Es el valor de otras cuentas por pagar distintas a las de Proveedores, tales como los préstamos de personas particulares. En el caso de los préstamos personales o créditos de entidades financieras, debe tomarse en cuenta el capital y los intereses que se deben.

Prestaciones y cesantías consolidadas: Representa el valor de las cesantías y otras prestaciones que la empresa les debe a sus trabajadores. La empresa debe constituir un fondo, con el objeto de cubrir estas obligaciones en el momento.

Impuestos por pagar: Es el saldo de los impuestos que se adeudan en la fecha de realización del balance.

PASIVO A LARGO PLAZO

Son aquellos activos que la microempresa debe pagar en un período mayor a un año, tales como obligaciones bancarias, etc.

OTROS PASIVOS

Son aquellos pasivos que no se pueden clasificar en las categorías de pasivos corrientes y pasivos a largo plazo, tales como el arrendamiento recibido por anticipado.

CAPITAL

Es el valor de lo que le pertenece al empresario en la fecha de realización del balance. Este se clasifica en:

CAPITAL

Es el aporte inicial hecho por el empresario para poner en funcionamiento su empresa.

Utilidades Retenidas: Son las utilidades que el empresario ha invertido en su empresa.

Utilidades del Período Anterior: Es el valor de las utilidades obtenidas por la empresa en el período inmediatamente anterior. Este valor debe coincidir con el de las utilidades que aparecen en el último estado de pérdidas y ganancias.

El patrimonio se obtiene mediante la siguiente operación:

CAPITAL ES IGUAL A LOS ACTIVOS MENOS LOS PASIVOS

CAPITAL (=)	ACTIVOS (MENOS)	PASIVOS
--------------------	------------------------	----------------

Luego, **ACTIVOS** es igual a **PASIVOS** más **CAPITAL**

ACTIVO ES IGUAL A LOS PASIVOS MAS EL CAPITAL

ACTIVO (=)	PASIVOS (MAS)	CAPITAL
-------------------	----------------------	----------------

3.4.1.1. EJEMPLO

CARNICERIA Y TOCINERIA HERMANOS VILCHIS			
			FECHA:
BALANCE GENERAL			
ACTIVO	PASIVO Y CAPITAL CONTABLE		
ACTIVO CIRCULANTE	PASIVO A CORTO PLAZO		
CAJA		SALDOS SOBREGIRADOS	
BANCOS		OBLIGACIONE BANCARIAS	
CUENTAS POR COBRAR		PROVEEDORES	
INVENTARIO DE MATERIALES		ANTICIPOS	
INVENTARIO DE MATERIALES EN PROCESO		CUENTAS POR PAGAR	
INVENTARIO DE MATERIALES TERMINADOS			
OTROS			
TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE	\$ -	TOTAL DE PASIVO A CORTO PLAZO	\$ -
ACTIVO FIJO	PASIVO A LARGO PLAZO		
MAQUINARIA Y EQUIPO		OBLIGACIONES BANCARIAS	
(-)DEPRESIACIONES		CUENTAS POR PAGAR	
(-)DEPRESIACIONES DE INMUEBLES Y ENCERES		OTROS	
(-)DEPRESIACIONES DE CONSTRUCCIONES			
(-)DEPRESIACION DE TERRENOS			
TOTAL DE ACTIVO FIJO	\$ -	TOTAL DE PASIVO A LARGO PLAZO	\$ -
		OTROS PASIVOS	
		TOTAL DE OTROS PASIVOS	\$ -
		CAPITAL CONTABLE	
		UTILIDADES RETENIDAS	
		UTILIDAD DEL PERIODO ANTERIOR	
		TOTAL CAPITAL CONTABLE	\$ -
TOTAL DE ACTIVOS	\$ -	TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	\$ -

3.4.2. ESTADO DE RESULTADOS

“Es un documento contable que muestra detalladamente y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio.

La primera parte consiste en analizar todos los elementos que entran en la compra-venta de mercancía hasta determinar la utilidad o pérdida del ejercicio en ventas. Esto quiere decir la diferencia entre el precio de costo y de venta de las mercancías vendidas.

Para determinar la utilidad o pérdida en ventas, es necesario conocer los siguientes resultados:

- ✓ VENTAS NETAS
- ✓ COMPRAS TOTALES O BRUTAS
- ✓ COMPRAS NETAS COSTO DE LO VENDIDO

VENTAS NETAS

Se determina restando de las ventas totales el valor de las devoluciones y las rebajas en ventas.

Devoluciones sobre ventas: Ventas totales – Rebajas sobre ventas = Ventas netas

Compras totales o brutas

Se determinan aumentando a las compras el valor de los gastos de compra.

Compra + gasto de compra = compras totales.

Compras Netas

Se obtiene restando de las compras totales el valor de las devoluciones y rebajas sobre compras

Devoluciones sobre compras

Compras totales - = compras netas

Rebajas sobre compras

COSTO DE LO VENDIDO

Se obtiene sumando el inventario inicial el valor de las compras netas y restando de la suma total que se obtenga el valor del inventario final.

Inventario inicial + compras netas = total de mercancías – inventario final = costo de lo vendido.

UTILIDAD EN VENTAS

Se determina restando de las ventas netas el valor del costo de lo vendido

Ventas netas – costo de lo vendido = utilidad en ventas

Compras ventas totales

+ -

Gastos de compra devoluciones sobre venta

= -

Compras totales rebajas sobre venta

- =

Devoluciones sobre compras ventas netas

-

Rebajas sobre compras -

=

Inventario + compras netas – inventario final = costo de lo vendido

Inicial =

Utilidad bruta o en ventas

Esta es la forma como se obtiene la utilidad en ventas

Observación

En el Costo de Ventas se incluyen las Regalías que serán de 3% sobre las Ventas al igual que los gastos de Publicidad y Promoción que serán de 3% sobre las Ventas respectivas. Estos rubros se aumentan en El Estado de Resultados de la empresa permitiéndole realizar los gastos correspondientes.

Empleo de las columnas

Primera columna: en esta columna se deben anotar los valores de la compra, de los gastos de compra, de las devoluciones sobre compra y de los descuentos sobre compra.

Segunda columna: en esta columna se deben anotar los valores de las devoluciones sobre venta, de las rebajas sobre venta y de las compras totales.

Tercera columna: se anotan los valores totales del inventario inicial, de las compras netas y del inventario final.

Cuarta columna: se anotan los valores de las ventas netas, costo de lo vendido y de la utilidad o pérdida en ventas.

Cambio en la colocación de columnas

1. Cuando no hay devoluciones ni rebajas sobre ventas, el valor de las ventas totales pasa directamente hasta la cuarta columna, como si fueran ventas netas.
2. Cuando no hay gastos de compra el valor de las compras pasa directamente hasta la columna dos, como si fuera compras totales.
3. Cuando no hay gastos de compra, ni devoluciones y rebajas sobre compra el valor de las compras pasa directamente hasta la tercera columna como si fueran compras netas.
4. Cuando únicamente hay devoluciones o rebajas sobre venta, su valor pasa directamente a la tercera columna.
5. Cuando únicamente hay devoluciones sobre compras o rebajas sobre compras su valor pasa directamente a la segunda columna.

La segunda parte consiste en analizar detalladamente, los gastos de operación así como los gastos y productos que no corresponden a la actividad principal del negocio.

Para determinar la utilidad o la pérdida líquida del ejercicio es necesario conocer los siguientes resultados:

- ✓ Gastos de operación
- ✓ Utilidad de operación
- ✓ El valor neto sobre otros gastos y productos

Gastos de operación

Son las erogaciones que sostienen la organización implantada de la empresa y que permite llevar a cabo las diversas actividades y operaciones diarias. Se llaman gastos de operación al total de la suma de los gastos de venta, gastos de administración y gastos financieros.

Gastos de venta + gastos de administración + gastos financieros = gastos de operación

A continuación se presenta una lista de los diversos gastos (administración, venta, administración, financieros):

- ✓ Renta de almacén
- ✓ Propaganda y publicidad
- ✓ Sueldos de agente
- ✓ Comisiones de agentes
- ✓ Consumo de luz de almacén
- ✓ Rentas de las oficinas
- ✓ Sueldo del personal de oficinas
- ✓ Papelería y útiles
- ✓ Consumo de luz de oficina
- ✓ Intereses pagados
- ✓ Perdidas en cambios
- ✓ Gastos de situación

Gastos financieros - productos financieros = pérdida financiera

Esta es la fórmula cuando se deben clasificar en primer término los productos, si su valor es mayor que el de los gastos.

Gastos de venta + gastos de administración + pérdida financiera = gastos de operación

Productos financieros - Gastos de operación = Gastos de venta + gastos de administración + utilidad financiera = gastos de operación

Esta es la fórmula que se utiliza cuando se debe clasificar en primer término los gastos siempre y cuando su valor sea mayor que los productos

Utilidad de operación

Se obtiene restando de la utilidad bruta los gastos de operación

Utilidad bruta - gastos de operación = utilidad de operación

Valor neto entre otros gastos y otros productos

Se deben clasificar en primer término los otros gastos, si su valor es mayor que el de los otros productos, pero se debe clasificar en primer término los otros productos, si su valor es mayor que el de los otros gastos.

Cuando el importe de los otros gastos es mayor que el de los otros productos, la fórmula será la siguiente:

Otros productos - otros gastos = pérdida neta entre otros gastos y productos.

Cuando el valor de los otros productos sea mayor que el de los otros gastos, la fórmula será la siguiente:

Otros productos - otros gastos = utilidad neta entre otros productos y gastos.

Utilidad líquida del ejercicio

Se debe restar de la utilidad de operación el valor de la pérdida neta entre otros gastos y productos y su fórmula es la siguiente.

Utilidad de operación - pérdida neta = utilidad neta del ejercicio."¹³¹

3.4.2.1. EJEMPLO

¹³¹ <http://www.monografias.com/trabajos11/tebas/tebas.shtml>

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas					
Ventas Totales - Devoluciones y Rebajas sobre Ventas					
- Costo de Ventas					
Inventario Inicial + Compras Netas - Inventario Final					
Compras Netas = Compras Totales - Devoluciones y Rebajas sobre Compra					
Mercancía Disponible = Inventario Inicial + Compras Netas					
= Utilidad Bruta					
- Gastos de Operación					
Gastos de Venta					
Gastos de Administración					
= Utilidad y/o Pérdida en Operación					
+/- Gastos y/o Productos Financieros					
= Utilidad y/o Pérdida Financiera					
+/- Otros Gastos y/o Productos					
= Utilidad y/o Pérdida antes de Impuestos					

3.4.2.2. ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA

EMPRESA HERMANOS VILCHIS CARNICERÍA Y TOCINERÍA

ESTADO DE RESULTADOS DEL AÑO 2010

CARNICERIA Y TOCINERIAHERANOS VILCHIS	AÑO	2010
CONCEPTOS		
VENTAS NETAS		509,008.00
VENTAS TOTALES	509,008.00	
(MENOS)		
DEVOLUCIONES Y REBAJAS SOBRE VENTAS	0.00	
(MENOS)		
COSTO DE VENTAS		300,400.00
INVENTARIO INICIAL	37,484.00	
(MAS)		
COMPRAS NETAS	34,568.00	
(MENOS)		
INVENTARIO FINAL	72,052.00	
COMPRAS NETAS	34,568.00	
(MENOS)		
DEVOLUCIONES Y REBAJAS SOBRE COMPRA	0.00	
MERCANCIA DISPONIBLE	49,676.00	
INVENTARIO INICIAL	37,484.00	
(MAS)		
COMPRAS NETAS	34,568.00	
UTILIDAD BRUTA		208,608.00
(MENOS)		
GASTOS DE OPERACIÓN		8,065.00
GASTOS DE VENTA		40,000.00
GASTOS DE ADMINISTRACION		6,024.00
UTILIDAD Y/O PERDIDA EN OPERACIÓN		
(MAS)-(MENOS)		
GASTOS Y/O PRODUCTOS FINANCIEROS		
UTILIDAD Y/O PERDIDA FINANCIERA		
(MAS)-(MENOS)		
OTROS GASTOS Y/O PRODUCTOS		
UTILIDAD Y/O PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS		154,519.00
IVA		23,177.85
UTILIDAD DEL EJERCICIO		131,341.15

3.4.3.FLUJO DE EFECTIVO

“La generación de efectivo es uno de los principales objetivos de los negocios. La mayoría de sus actividades van encaminadas a provocar de una manera directa o indirecta, un flujo adecuado de dinero que permita, entre otras cosas, financiar la operación, invertir para sostener el crecimiento de la empresa, pagar, en su caso, los pasivos a su vencimiento, y en general, a retribuir a los dueños un rendimiento satisfactorio.

OBJETIVOS DEL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Entre los objetivos principales del Estado de Flujos de Efectivo tenemos:

- ✓ Proporcionar información apropiada a la gerencia, para que ésta pueda medir sus políticas de contabilidad y tomar decisiones que ayuden al desenvolvimiento de la empresa.
- ✓ Facilitar información financiera a los administradores, lo cual le permite mejorar sus políticas de operación y financiamiento.
- ✓ Proyectar en donde se ha estado gastando el efectivo disponible, que dará como resultado la descapitalización de la empresa.
- ✓ Mostrar la relación que existe entre la utilidad neta y los cambios en los saldos de efectivo. Estos saldos de efectivo pueden disminuir a pesar de que haya utilidad neta positiva y viceversa.
- ✓ Reportar los flujos de efectivo pasados para facilitar la predicción de flujos de efectivo futuros.
- ✓ La evaluación de la manera en que la administración genera y utiliza el efectivo
- ✓ La determinación de la capacidad que tiene una compañía para pagar intereses y dividendos y para pagar sus deudas cuando éstas vencen.

OBJETIVOS DEL ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

- ✓ Conocer la elaboración de los flujos de efectivos para actividades de operación, inversión y financiación dentro de la empresa.
- ✓ Identificar las funciones del Flujo de Efectivo dentro de la Empresa
- ✓ Conocer los principios básicos para la administración de efectivo
- ✓ Reforzar el aprendizaje por medio de la elaboración de Casos Prácticos.

Definición:

El estado de flujos de efectivo es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Un Estado de Flujos de Efectivo es de tipo financiero y muestra entradas, salidas y cambio neto en el efectivo de las diferentes actividades de una empresa durante un período contable, en una forma que concilie los saldos de efectivo inicial y final.

Estados de Flujos de Efectivo - General

Según FASB-95, emitido en el año 1995 el Estado de Flujos de Efectivo especifica el importe de efectivo neto provisto o usado por la empresa durante el ejercicio por sus actividades:

- ✓ De Operación
- ✓ De Inversión
- ✓ De Financiamiento

De lo expuesto se puede inferir que la finalidad del Estado de flujos de Efectivo es presentar en forma comprensible información sobre el manejo de efectivo, es decir, su obtención y utilización por parte de la entidad durante un período determinado y, como consecuencia, mostrar una síntesis de los cambios ocurridos en la situación financiera para que los usuarios de los estados financieros puedan conocer y evaluar la liquidez o solvencia de la entidad.

El Estado de Flujos de Efectivo se diseña con el propósito de explicar los movimientos de efectivo proveniente de la operación normal del negocio, tales como la venta de activos no circulantes, obtención de préstamos y aportación de los accionistas y aquellas transacciones que incluyan disposiciones de efectivo tales como compra de activos no circulantes y pago de pasivos y de dividendos.¹³²

¹³² Ídem.

3.4.3.1. EJEMPLO

FLUJO DE EFECTIVO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja inicial					
+ Ingresos efectivos					
+ Otros ingresos					
= Total disponible					
- Inversiones en activos fijos					
- Egresos efectivos por compras					
- Egresos por gastos de personal					
- Egresos por otros gastos					
- Egresos por pagos de capital					
- Egresos por gastos de financiamiento					
- Egresos por transferencias					
- Retenciones y pago de impuestos					
- Distribución de utilidades					
= Neto disponible					
+ Aportaciones de los socios					
+ Obligaciones financieras					
= Caja final					

3.4.4. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas, por tal razón se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas.

Para la determinación del punto de equilibrio debemos en primer lugar conocer los costos fijos y variables de la empresa.

Costos variables son aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas, por ejemplo:

Mano de obra directa (a destajo, por producción o por tanto).

Materias Primas directas.

Materiales e Insumos directos.

Impuestos específicos.

Envases, Embalajes y etiquetas.

Comisiones sobre ventas.

Costos fijos, aquellos que no cambian en proporción directa con las ventas y cuyo importe y recurrencia es prácticamente constante. Además debemos conocer el precio de venta de él o los productos que fabrique o comercialice la empresa, así como el número de unidades producidas.

Por ejemplo:

Alquileres

Amortizaciones o depreciaciones

Seguros

Impuestos fijos

Servicios Públicos (Luz, TE., Gas, etc.)

Sueldo y cargas sociales de encargados, supervisores, gerentes, etc.

Al obtener el punto de equilibrio en valor, se considera la siguiente fórmula:

$$\text{P.E. \$} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}}$$

3.4.4.1. EJEMPLO

Consideremos el siguiente ejemplo en donde los costos fijos y variables, así como las ventas se ubican en la formula con los siguientes resultados:

$$\begin{array}{r} \text{P.E. \$} = \frac{\$ 295,000.00}{\$ 395,000.00} \\ \text{1-} \frac{\$ 815,000.00}{\$ 815,000.00} \end{array} = \$ 572,440.00$$

El resultado obtenido se interpreta como las ventas necesarias para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias, si las ventas del negocio están por debajo de esta cantidad la empresa pierde y por arriba de la cifra mencionada son utilidades para la empresa.

Cuando se requiere obtener el punto de equilibrio en porcentaje, se manejan los mismos conceptos, pero el desarrollo de la formula es diferente:

$$\text{P.E. \%} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables}} \times 100$$

Al ser los mismos valores se ubican de acuerdo como lo pide la fórmula para obtener el resultado deseado:

$$\text{P.E. \%} = \frac{\$ 295,000.00}{\$ 815,000.00 - \$ 395,000.00} \times 100 = 70\%$$

El porcentaje que resulta con los datos manejados, indica que de las ventas totales, el 70% es empleado para el pago de los costos fijos y variables y el 30% restante, es la utilidad neta que obtiene la empresa.

El otro análisis del punto de equilibrio se refiere a las unidades, empleando para este análisis los costos variables, así como el Punto de Equilibrio obtenido en valores y las unidades totales producidas, empleando la siguiente fórmula:

$$\text{P.E. U} = \frac{\text{Costos Fijos} \times \text{Unidades Producidas}}{\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables}}$$

Por lo tanto el resultado indicará el monto de unidades a vender:

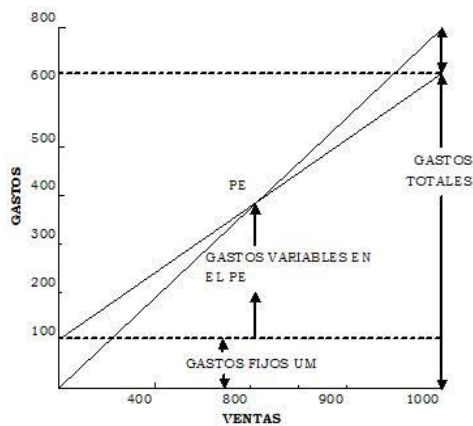
$$\text{P.E. U} = \frac{\$ 295,000.00 \times 2,250}{\$ 815,000.00 - \$ 395,000.00} = 1,580$$

\$815.000.⁰⁰ - \$ 395.000.⁰⁰

Para que la empresa esté en un punto en donde no existan pérdidas ni ganancias, se deberán vender 1,580 unidades, considerando que conforme aumenten las unidades vendidas, la utilidad se incrementará. El análisis que resulta del punto de equilibrio en sus modalidades, ayuda al empresario a la toma de decisiones en las tres diferentes vertientes sobre las que cotidianamente se tiene que resolver y revisar el avance de una empresa, al vigilar que los gastos no se excedan y las ventas no bajen de acuerdo a los parámetros establecidos.

Método Gráfico

Mediante el método gráfico se visualiza el punto de equilibrio ubicando en el plano el eje de las abscisas se representan las cantidades de unidades y en el eje de las ordenadas los importes correspondientes a los costos fijo, costos totales y las ventas netas, se puede derivar el punto de equilibrio, a partir del punto donde se interceptan las ventas netas con los costos totales.



3.4.4.2. PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA EMPRESA

EMPRESA HERMANOS VILVHIS CARNICERÍA Y TOCINERÍA

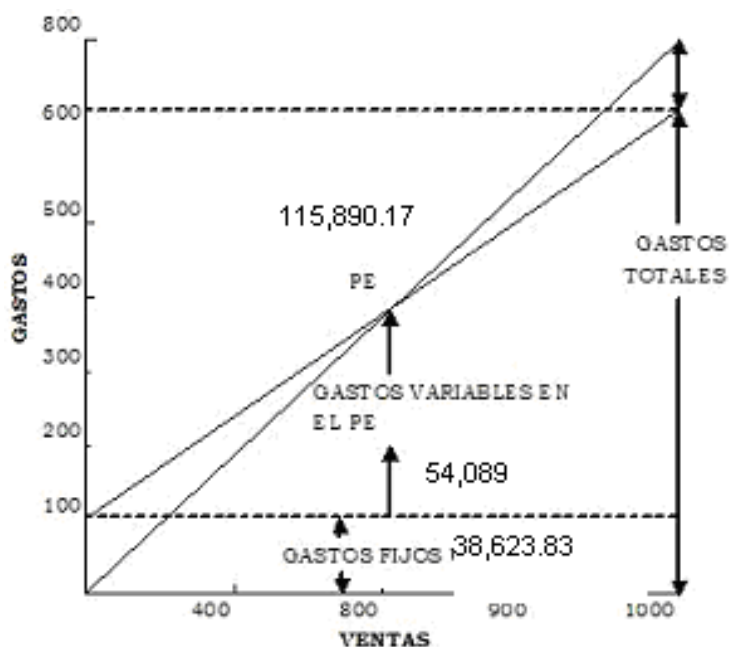
PUNTO DE EQUILIBRIO

$$\text{Punto de Equilibrio Global} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Netas}}}$$

$$208608 - 38623.83 - 54089 = 115890.17$$

Ventas Netas-costos Fijos Totales – Costos Variables Totales

La empresa *Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería* obtuvo su punto de equilibrio con \$115,890.17 pesos, es decir, considerando que conforme aumenten la cantidad antes mencionada, la utilidad se incrementará.



3.4.5.ANEXOS

3.4.5.1. INFORMACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA

ACTIVO	CANTIDAD	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	TOTAL
ACTIVO CIRCULANTE									
CAJA/ VENTA		\$13,000.00	\$11,000.00	\$10,000.00	\$9,000.00	\$10,000.00	\$18,000.00	\$17,000.00	\$88,000.00
CLIENTES									
taquero (2)	\$44 por Kg.	\$1,540.00	\$1,452.00	\$1,320.00	\$1,100.00	\$2,860.00	\$2,420.00	\$2,640.00	\$13,332.00
cocina económica									\$1,200.00
restaurante Ginno's		\$420.00	\$670.00	\$390.00	\$280.00	\$460.00	\$720.00	\$580.00	\$3,520.00
DEUDORES DIVERSOS									
taquero (2)	lim. De cre.								\$20,000.00
cocina económica	lim. De cre.								\$1,200.00
restaurante Ginno's	lim. De cre.								\$ -
ALMACÉN									
carne de res	\$34 por Kg.	\$25,500.00			\$25,500.00				\$51,000.00
carne de cerdo	\$30 por Kg.	\$2,857.14	\$2,857.14	\$2,857.14	\$2,857.14	\$2,857.14	\$2,857.14	\$2,857.14	\$20,000.00
ACTIVO NO CIRCULANTE									
EDIFICIO		VAL. ORIG	VAL. ACT.						
número 13		\$80,000.00	\$300,000.00						
número 14		\$120,000.00	\$300,000.00						
número 7		\$60,000.00	\$300,000.00						
número K 8		\$20,000.00	\$40,000.00						\$940,000.00
MOB. Y EQ. OF.		CTO UN.							
archivero	1								\$50.00
libreta	1								\$20.00
pluma	4	\$5.00							\$20.00
notas de remisión	1 paq								\$20.00
tarjetas de presentación	1 millar								\$300.00
MOB. DE OP.									
polipapel	5 Kg.	\$27.00							\$135.00
bolsa para 1 Kg.	7 Kg.	\$3.50							\$24.00
bolsa con asa No.1	5 Kg.	\$5.40							\$27.00
MAQ. Y EQ. DE OP.									
rebanadora	2	\$22,000.00							\$44,000.00
sierra	1	\$16,000.00							\$16,000.00
báscula	3	\$4,000.00							\$12,000.00
molino	2	\$6,000.00							\$12,000.00
vitrina	2	\$8,000.00							\$16,000.00
cuchillo filetero	8	\$120.00							\$960.00
aplanador	4	\$200.00							\$800.00
banco	5	\$600.00							\$3,000.00
cámara refrigeradora	1	\$30,000.00							\$30,000.00
congeladora	3	\$7,000.00							\$21,000.00
gancho	4 docenas	\$100.00							\$400.00
machete	4	\$200.00							\$800.00
segueta	3	\$250.00							\$750.00
chaira	4	\$300.00							\$1,200.00
cuchillo bistecero	8	\$350.00							\$350.00
picadora	\$1.00	\$6,000.00							
caja registradora	\$1.00	\$3,000.00							
RENTA	semanal								\$700.00
PAGO NOMINA									
salario 1	2 trab.	\$1,400.00							\$2,800.00
salario 2	1 trab	\$1,500.00							\$1,500.00
salario 3	1 trab	\$810.00							\$810.00
prestaciones	1 a c/t	\$50.00							\$200.00

PASIVO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO	TOTAL
PASIVO A CORTO PLAZO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO	TOTAL
PROVEEDORES								
Distrib. De porc. SA d	\$2,857.14	\$2,857.14	\$2,857.14	\$2,857.14	\$2,857.14	\$2,857.14	\$2,857.14	\$20,000.00
Obr. Y Emp. La Bca.	\$600.00		\$600.00		\$600.00			\$1,800.00
Fam. López	\$214.28	\$214.28	\$214.28	\$214.28	\$214.28	\$214.28	\$214.28	\$1,500.00
Frente Unif. De Introc	\$114.28	\$114.28	\$114.28	\$114.28	\$114.28	\$114.28	\$114.28	\$800.00
Gustavo Vilchis	\$25,500.00			\$25,500.00				\$51,000.00
PASIVO A LARGO PLAZO								
CAPITAL CONTABLE								
venta semanal 10%								

3.5. LEGAL

Tomando en consideración un factor macroeconómico que debemos tomar en cuenta, el Estado obliga a las entidades morales, operar conforme a las normas establecidas para la marcha y unidad de la sociedad. Por ello, nos dimos a la tarea de conformar una serie de elementos que debemos tomar en cuenta para evitar omisiones por desconocimiento. En este manual se presentará el marco legal que regula a la empresa en el Territorio Mexicano, se mencionarán las principales leyes, códigos, reglamentos bajo los cuales opera.

Así mismo se recopilará los formatos necesarios para realizar los trámites pertinentes en la esfera Municipal, Estatal principalmente en Tlalnepantla Estado de México, así como los trámites Federales.

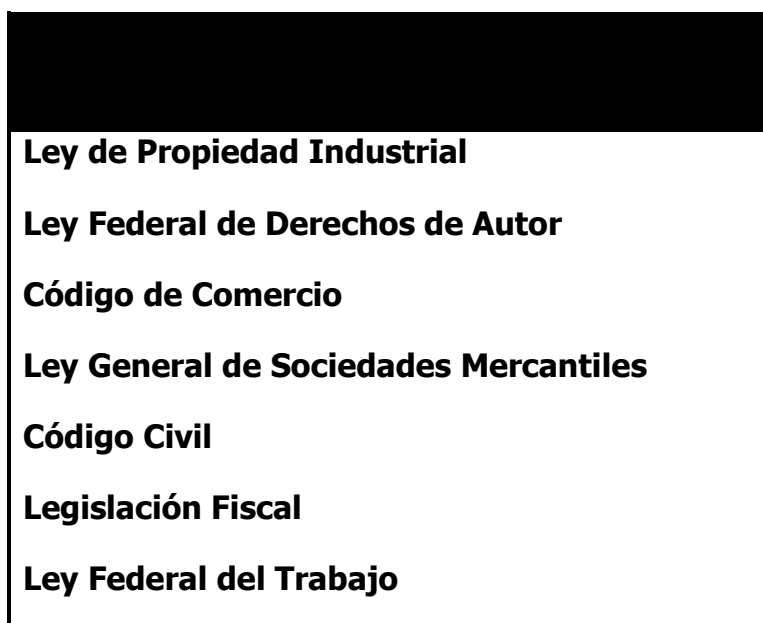
3.5.1. MARCO LEGAL

La modernidad ha generado nuevas formas en las relaciones políticas y económicas de los países; esto los ha motivado a modificar las normas jurídicas aplicables y adecuarlas a las nuevas relaciones para fomentar la inversión extranjera y la transferencia de tecnología. Así se ofrece una mayor protección a la propiedad intelectual y con ello se le fomenta a través de una serie de mecanismos legales para evitar el plagio de ideas o productos,

estableciendo sanciones más graves a quienes la explotan sin la autorización del titular de derecho.

México, en la década de los 90's se había propuesto alcanzar el desarrollo económico y el incremento en la calidad de vida de los ciudadanos, sancionó en 1991 a la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial (LFPPI), la cual se presenta como una opción segura para el crecimiento empresarial y tecnológico en México.

A continuación se presenta la Legislación a las Empresas en México:



Ley de Propiedad Industrial
Ley Federal de Derechos de Autor
Código de Comercio
Ley General de Sociedades Mercantiles
Código Civil
Legislación Fiscal
Ley Federal del Trabajo

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

En su artículo 25 establece que el Estado se propone el desarrollo económico mediante un modelo que fomente las actividades que demande el interés general.

En el artículo 28, que sustancialmente se refiere a las prácticas monopólicas y la prohibición de algunos privilegios económicos que promueven la competencia desleal, otorgando reconocimiento a los autores e inventores para que de manera exclusiva y durante un tiempo determinado exploten sus producciones.

Ley de Propiedad Industrial

Artículo 87 dice: "Los industriales, comerciantes o prestadores de servicios podrán hacer uso de marcas en la industria, en el comercio ó en los servicios que presten."

También se establece que: El titular de una marca registrada ó en trámite podrá conceder, mediante convenio, la licencia de uso de marca que aunado a la asistencia técnica para la elaboración de un producto ó la prestación de un servicio y el sistema de operación.

Los contratos y convenios de autorización deben inscribirse en la IMPI (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial).

El reglamento de la Ley de Propiedad Industrial complementa la serie de reformas sancionadas desde 1991.

Ley Federal de Derechos de Autor

Incluye instrumentos de protección a los derechos de autor que incluyen las producciones que en los manuales de operación que la empresa elabora para explicar las características operacionales del negocio.

Código de Comercio

Por su naturaleza y características el contrato celebrado por los socios es considerado un contrato mercantil el cual encuentra su fundamento en este código.

Ley General de Sociedades Mercantiles

Aunque no es un requisito indispensable es importante que los socios conozcan la posibilidad de organizarse bajo esta figura jurídica ó de cualquier otra forma de sociedad mercantil. Aunque también lo puede hacer como persona física regulada por el Código Fiscal.

Código Civil

Establece principios generales de los contratos en el consentimiento, objeto del contrato, y prestaciones de los socios involucrados.

Legislación Fiscal

La contraprestación que los socios otorgan por la obtención de la participación en la sociedad es el pago inicial.

Ley Federal del Trabajo

En los aspectos del contrato de la constitución como entidad moral que incluyen la capacitación de sus empleados, y la relación laboral.

3.5.2. TRAMITES PARA DAR DE ALTA UNA EMPRESA

A continuación se presentan todos los elementos necesarios para constituir una empresa:

- ✓ Acta constitutiva
- ✓ Alta en SHCP (Secretaría de Hacienda y Crédito Público)
- ✓ Uso de suelo
- ✓ Registro al IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social)
- ✓ Registro al INFONAVIT (Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores)
- ✓ Registro al CONSAR (Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro)
- ✓ Licencia Sanitaria
- ✓ Registro al STPS (Secretaría de Trabajo y Previsión Social)
- ✓ Visto bueno de bomberos
- ✓ Licencia de Anuncio
- ✓ Alta en el SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano)
- ✓ Visto bueno de la comunidad
- ✓ Registro de patentes y marcas

3.5.3. LA ESCRITURA CONSTITUTIVA

El acta constitutiva es un documento notarial en que se registra la información de una sociedad. Los elementos necesarios para llevar a cabo un Acta Constitutiva son los siguientes:

- ✓ Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o jurídicas que constituyan la sociedad
- ✓ Razón social o denominación
- ✓ El objeto o finalidad social
- ✓ El importe del capital social
- ✓ La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes, el valor atribuido a estos y el criterio seguido para su valoración
- ✓ El importe del fondo de reserva legal
- ✓ El domicilio
- ✓ La duración
- ✓ La forma de administración y facultades de los administradores
- ✓ El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social
- ✓ La forma de hacer el reparto de las ganancias y pérdidas entre los socios
- ✓ Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente

- ✓ Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la designación de las liquidaciones cuando no sean nombrados anticipadamente.

3.5.4.SOCIEDAD ANONIMA

SIGLAS: S. A.	
LEY QUE LA REGULA	Ley general de sociedades mercantiles
CARACTERÍSTICAS	- Capital representado por acciones nominativas - Socios obligados al pago de sus acciones, ya sea en efectivo o en especie
PROCESO DE CONSTITUCION	Simultanea: - Asamblea de accionistas para hacer proyecto de estatutos. - Autorización de la S.R.E. - Protocolización ante notario publico - Inscripción en el registro publico de comercio. Nota: solo para la S.A. opera la constitución sucesiva, por suscripción publica
NOMBRE	Denominación
CAPITAL SOCIAL	Mínimo fijo \$50,000.00 (la ley dice \$50'000,000.00)
RESERVAS	5% de las utilidades anuales hasta llegar al 20% o quinta parte del capital social fijo
NUMERO DE SOCIOS	Mínimo: 2 - Máximo: ilimitado
DOCUMENTOS QUE ACREDITAN AL SOCIO	Acción
RESPONSABILIDAD DE LOS SOCIOS	Hasta por el monto de sus acciones (aportación) Administradores ilimitadamente
PARTICIPACIÓN DE EXTRANJEROS	Catalogada
ORGANOS SOCIALES Y DE VIGILANCIA	- Asamblea general de accionistas. - Consejo de administración o administrador único - Comisario(s)

3.5.5.TRAMITES OBLIGATORIOS

Se presenta a continuación un diagrama de Flujo de los trámites obligatorios en los niveles Municipal, Estatal y Federal que son requeridos para la apertura de un negocio ó establecimiento.

Este diagrama está dividido en 4 fases consecutivas, y seriadas. En estas fases se realiza los siguientes análisis para la determinación de su aprobación:

- ✓ Análisis Ambiental
- ✓ Análisis Social
- ✓ Legislación Urbana

- ✓ Aspectos Legales

3.5.6.CONTRATO

Iniciemos con este apartado haciendo una definición de contrato:

“En el Derecho español, un **contrato mercantil** es un negocio jurídico bilateral que tiene por objeto un acto de comercio.

Un «**acto de comercio**» es todo aquel acto regulado en el Código de Comercio, o cualquier otro análogo. Un negocio jurídico puede ser considerado «acto de comercio» en función de la condición de las partes que intervienen en él (si son comerciantes o no), en función de su objeto (si tiene un objeto que el Código de Comercio reputa mercantil, o no), o en función de los dos criterios tomados conjuntamente.

Por ejemplo, el «contrato de compañías» tiene siempre carácter mercantil (artículo 116 del Código de Comercio), en función de su objeto (la puesta en común de bienes en industria con ánimo de lucro), con independencia del carácter de comerciantes o no de las partes que lo suscriban, mientras que el «contrato de préstamo» será mercantil (Artículo 311 del Código de Comercio) si cualquiera de las partes es comerciante y las cosas prestadas se dedican a actos de comercio.¹³³

A continuación presentamos un formato que representa el contrato de la conformación de una sociedad anónima. Es preciso determinar con los socios si lo establecido en este formato se condiciona a las necesidades principales para cada uno de ellos.

"Estatutos de una Sociedad Anónima

(Adaptados al Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas)

TITULO I. DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 1.- DENOMINACIÓN.

La sociedad se denomina " _____, S.A.".

ARTÍCULO 2.- REGIMEN JURIDICO.

¹³³ http://es.wikipedia.org/wiki/Contrato_mercantil

Se rige por estos estatutos y, en lo no previsto en ellos, por lo dispuesto en el Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas de 22 de diciembre de 1.989.

ARTÍCULO 3.- OBJETO SOCIAL.

La sociedad tiene por objeto las siguientes actividades:

(Si las disposiciones legales vigentes exigiesen para el ejercicio de algunas de las actividades comprendidas en el objeto social delimitado en este artículo, estar en posesión de un título profesional determinado, dichas actividades deberán realizarse por medio de persona que ostente la titulación profesional requerida para la actividad de que se trate. Por otra parte, si esas mismas disposiciones legales exigiesen para el desarrollo de la actividad de que se trate contar con autorización administrativa o la inscripción en determinados Registros Públicos, no podrá iniciarse el ejercicio de dicha actividad hasta que se hayan cumplido los requisitos administrativos exigidos para la misma).

ARTÍCULO 4.- DOMICILIO.

El domicilio social se fija en la localidad de la localidad de _____, en la calle _____, número _____.

El cambio de domicilio dentro del mismo término municipal, así como la creación, supresión o traslado de sucursales, agencias o delegaciones, podrá ser acordado por el órgano de administración.

ARTÍCULO 5.- DURACION Y COMIENZO DE OPERACIONES

La sociedad se constituye por tiempo indefinido, dando comienzo a sus operaciones el mismo día del otorgamiento de la escritura de constitución de la sociedad.

TITULO II. CAPITAL SOCIAL

ARTÍCULO 6.- CAPITAL SOCIAL.

El capital social se fija en la cifra de _____ Euros, íntegramente suscrito por los socios y desembolsado en cuanto a un veinticinco por ciento (25%) del importe nominal de cada acción mediante aportaciones dinerarias realizadas por los socios en la expresada moneda.

ARTÍCULO 7.- ACCIONES.

El capital social está dividido en _____ acciones indivisibles, todas ellas de una misma clase y serie, con un valor nominal cada una de ellas

de _____ Euros, que atribuyen a los accionistas el mismo contenido de derechos.

Las acciones de la sociedad se representan por medio de títulos al portador, numerados correlativamente del uno al _____, ambos inclusive.

Las acciones se emitirán en la forma establecida en la Ley.

Los títulos representativos de las acciones podrán ser múltiples.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 56 del Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, mientras no se hayan impreso y entregado los títulos, en la transmisión de las acciones, se procederá de acuerdo con las normas sobre la cesión de créditos y demás derechos incorporales. Una vez impresos y entregados los títulos, las acciones al portador serán libremente negociables y la transmisión de ellas se sujetará a lo dispuesto en el artículo 545 del Código de Comercio.

La copropiedad, usufructo, prenda y el embargo de acciones se regirá por lo establecido por la Ley.

TITULO III. ORGANOS DE LA SOCIEDAD

ARTÍCULO 8.- ORGANOS DE LA SOCIEDAD.

La sociedad se regirá por los siguientes órganos sociales:

- a) La Junta General de Socios.
- b) Los Administradores Mancomunados.

La expresión Órgano de Administración contenida en estos estatutos equivaldrá a la expresión Administradores Mancomunados.

ARTICULO 9.- JUNTAS GENERALES.

La voluntad de los socios, expresada por mayoría de votos, regirá la vida de la Sociedad con arreglo a la Ley.

Las Juntas Generales podrán ser Ordinarias y Extraordinarias. La Junta General Ordinaria, previamente convocada, deberá reunirse necesariamente dentro de los seis primeros meses del ejercicio a los fines establecidos en la Ley de Sociedades Anónimas. Cualquier otra Junta General tendrá el carácter de Extraordinaria.

A) CONVOCATORIA: La convocatoria de la Junta General Ordinaria habrá de hacerse por el Órgano de Administración mediante anuncio publicado en el Boletín Oficial del Registro Mercantil y en uno de los diarios de mayor

circulación en la provincia, al menos quince días antes de la fecha fijada para su celebración.

El anuncio expresará la fecha de la reunión en primera convocatoria y los asuntos incluidos en el orden del día.

En el anuncio de la Junta General podrá expresarse igualmente la fecha en que se reunirá la Junta en segunda convocatoria, debiendo mediar entre ambas convocatorias un plazo mínimo de veinticuatro horas.

Si la Junta General debidamente convocada no se celebre en primera convocatoria ni estuviese previsto en el anuncio la fecha de su celebración en segunda convocatoria, deberá ser anunciada en la misma forma expresada anteriormente para la primera convocatoria, dentro de los quince días siguientes a la fecha de la Junta no celebrada, y con ocho días de antelación a la fecha de la reunión.

El Órgano de Administración podrá convocar Junta General Extraordinaria siempre que lo consideren conveniente para los intereses sociales.

B) CONVOCATORIA A INSTANCIA DE LOS SOCIOS: El Órgano de Administración deberá convocar la Junta cuando lo soliciten los accionistas titulares de acciones que representen al menos un cinco por ciento del capital social, debiendo expresar en la solicitud los asuntos que se vayan a tratar en la Junta. En este caso, la Junta deberá celebrarse dentro de los treinta días siguientes a la fecha en que se hubiere requerido notarialmente al Órgano de Administración para convocarla. El Órgano de Administración confeccionará el orden del día que incluirá necesariamente los asuntos propuestos por los accionistas en la solicitud de convocatoria.

La convocatoria judicial de la Junta se regirá por lo dispuesto en la Ley de Sociedades Anónimas.

C) CONSTITUCION DE LA JUNTA Y REPRESENTACIÓN: El quórum de asistencia para la válida constitución de la Junta en primera y segunda convocatorias será el que señala la Ley de Sociedades Anónimas. La asistencia a la misma por medio de representante se regirá igualmente por lo dispuesto en la Ley de Sociedades Anónimas.

D) PRESIDENCIA: Actuarán como Presidente y Secretario de la Junta General los elegidos para tales cargos por la Junta al comienzo de la reunión.

E) DELIBERACIÓN Y TOMA DE ACUERDOS: La Junta General de Socios deliberará sobre los asuntos comprendidos en el orden del día establecido en la convocatoria. Se levantará acta de la Junta en la forma prevista por la Ley, haciendo constar en ella las intervenciones de los socios que lo soliciten.

Los acuerdos de adoptarán con las mayorías previstas en la Ley de Sociedades Anónimas para cada caso.

ARTÍCULO 10.- JUNTA UNIVERSAL.

La Junta General de la sociedad quedará válidamente constituida para tratar cualquier asunto, sin necesidad de previa convocatoria, siempre que esté presente o representado todo el capital social de la sociedad y los presentes acepten por unanimidad la celebración de la Junta y el orden del día de la misma.

ARTÍCULO 11.- ORGANO DE ADMINISTRACIÓN.

La administración de la sociedad se encomendará a los Administradores Mancomunados que elija la Junta General entre un mínimo de dos y un máximo de cinco. Los Administradores Mancomunados ostentarán conjuntamente el poder de representación de la sociedad.

ARTÍCULO 12.- REGIMEN DEL ADMINISTRADOR.

A).- DURACION DEL CARGO: Los Administradores Mancomunados de la sociedad ejercerán su cargo por plazo de CINCO AÑOS. Cabrá en todo caso la posibilidad de reelegir al administrador cesante.

B) RETRIBUCIÓN: El cargo de administrador será gratuito.

ARTÍCULO 13.- FACULTADES DEL ADMINISTRADOR.

La representación de la Sociedad, en juicio y fuera de él, corresponderá a todos los Administradores Mancomunados conjuntamente en la forma prevista por la Ley y estos estatutos.

La representación se extenderá a todos los actos comprendidos en el objeto social, incluidos aquellos que tengan carácter complementario o accesorio.

En aquellos supuestos en los que no haya una clara conexión entre el acto o negocio jurídico que se pretende realizar y el objeto social de la sociedad, los Administradores Mancomunados manifestarán la relación con el objeto social de la sociedad del acto o negocio que pretenden realizar.

Entre otros actos y negocios jurídicos, el Órgano de Administración podrá realizar los siguientes:

a) Adquirir, disponer, enajenar, gravar toda clase de bienes muebles e inmuebles, y construir, aceptar, modificar y extinguir toda clase de derechos personales y reales, incluso hipotecas.

b) Dirigir la organización empresarial de la Sociedad y sus negocios.

c) Otorgar toda clase de actos, contratos o negocios jurídicos, con los pactos, cláusulas y condiciones que estimen oportunos establecer; transigir y pactar arbitrajes; tomar parte en concursos y subastas, hacer propuestas y aceptar adjudicaciones. Adquirir, gravar y enajenar por cualquier título, y en general realizar cualesquiera operaciones sobre acciones, obligaciones u otros títulos valores, así como realizar actos de los que resulte la participación en otras sociedades, bien concurriendo a su constitución o suscribiendo acciones en aumentos de capital u otras emisiones de títulos valores.

d) Administrar bienes muebles e inmuebles; hacer declaraciones de edificación y plantación, deslindes, amojonamiento, divisiones materiales, modificaciones hipotecarias, concertar, modificar y extinguir arrendamientos, y cualesquiera otras sesiones de uso y disfrute.

e) Girar, aceptar, endosar, intervenir, y protestar letras de cambio y otros documentos de giro.

f) Tomar dinero a préstamo o crédito, reconocer deudas y créditos. Prestar avales en interés de la Sociedad, o de terceros, o a favor de los propios accionistas.

g) Disponer, seguir, abrir y cancelar cuentas y depósitos de cualquier tipo en Bancos nacionales y extranjeros, incluido el Banco de España, Institutos y Organismos Oficiales, y demás Entidades financieras en todo cuanto y en la forma que la legislación y la práctica bancarias permitan al respecto. Alquilar y utilizar cajas de seguridad.

h) Nombrar y separar empleados y representantes, firmar contratos de trabajo, de transporte y traspaso de locales de negocio; retirar y remitir géneros, envíos y giros.

i) Comparecer ante toda clase de Juzgados y Tribunales de cualquier jurisdicción y ante toda clase de organismos públicos, en cualquier concepto, y en toda clase de juicios y procedimientos incluso arbitrales; interponer recursos, incluso de casación, revisión o nulidad, ratificar escritos y desistir de las actuaciones, ya directamente o por medio de Abogados y Procuradores, a los que podrán conferir los oportunos poderes.

j) Otorgar y firmar toda clase de documentos públicos y privados; retirar y cobrar cualquier cantidad o fondos de cualquier organismo público o privado, firmando al efecto cartas de pago, recibos, facturas y libramientos.

k) Ejecutar y, en su caso, elevar a públicos los acuerdos adoptados por la Junta General.

l) Otorgar poderes de todas clases, tanto judiciales como extrajudiciales, y modificar o revocar los apoderamientos conferidos.

TITULO V. ASPECTOS CONTABLES

ARTÍCULO 14.- AUDITORIAS DE CUENTAS.

A) **POR EXIGENCIA LEGAL:** Si fuera necesario, por incurrir en causa de exigencia legal, la Junta General designará auditores de cuentas, antes del cierre del ejercicio a auditar.

B) **POR ACUERDO SOCIAL:** Con el voto favorable de la mayoría necesaria para la modificación de estatutos, podrá acordar la Junta General la obligatoriedad de que la Sociedad someta sus cuentas anuales de forma sistemática a la revisión de auditores de cuentas, aunque no lo exija la Ley. Con los mismos requisitos se acordará la supresión de esta obligatoriedad.

C) **POR EXIGENCIA DE LA MINORIA:** La Sociedad someterá sus cuentas a verificación por un auditor nombrado por el Registrador Mercantil, aun cuando no lo exija la ley ni lo haya acordado la Junta General, si lo solicitan los socios que representen al menos el cinco por ciento del capital social, y siempre que no hayan transcurrido tres meses desde la fecha de cierre del ejercicio que se pretenda auditar. Los gastos de esta auditoría serán satisfechos por la Sociedad.

ARTÍCULO 15.- NORMAS ECONOMICAS.

A) **EJERCICIO ECONOMICO:** Cada ejercicio social comenzará el día 1 de enero de cada año, y terminará y se cerrará el día 31 de Diciembre del mismo año. Por excepción, el primer ejercicio social comenzará el día del otorgamiento de la escritura de constitución de la sociedad y se cerrará el día 31 de diciembre del mismo año.

B) **LIBROS SOCIALES Y CUENTAS ANUALES:** El Órgano de Administración deberá llevar los libros sociales y de contabilidad, así como redactar las cuentas anuales y el informe de gestión con arreglo a lo previsto en la Ley.

Las cuentas anuales y el informe de gestión deberán ser firmados por todos los Administradores Mancomunados.

Dentro del mes siguiente a la aprobación de las cuentas anuales se presentará, mediante los correspondientes impresos oficiales, salvo en las excepciones previstas en la Ley, para su depósito en el Registro Mercantil del domicilio social, certificación de los acuerdos de la Junta general de aprobación de las cuentas anuales y de aplicación del resultado, a la que se adjuntará un ejemplar de cada una de dichas cuentas y los demás documentos previstos en la Ley. Si alguna de las cuentas anuales se hubiere formulado de forma abreviada, se hará constar así en la certificación, con expresión de la causa.

El incumplimiento por el Órgano de Administración de esta obligación dará lugar para éste a la responsabilidad prevista en la Ley.

Mientras el incumplimiento subsista, se producirá además el cierre del Registro Mercantil, para la inscripción de los documentos señalados en la Ley.

C) INFORMACION A LOS SOCIOS: A partir de la convocatoria de la Junta General, cualquier socio podrá obtener de la Sociedad de forma inmediata y gratuita los documentos que han de ser sometidos a la aprobación de la misma y el informe de los auditores de cuentas y el de gestión en su caso. En la convocatoria se hará expresión de este derecho.

Durante el mismo plazo el socio o socios que representen el cinco por ciento del capital social podrán examinar en el domicilio social, por sí o en unión de experto contable, los documentos que sirvan de soporte y de antecedente de las cuentas anuales.

D) REPARTO DE BENEFICIOS: Los beneficios líquidos obtenidos después de deducir Impuestos y reservas legales o voluntarias, se distribuirán entre los socios en proporción al capital desembolsado por éstos.

TITULO VI. LIQUIDACIÓN DE LA SOCIEDAD

ARTÍCULO 16.-

La Junta General designará a los liquidadores, cuando corresponda, señalando la duración de su mandato y el régimen de su actuación, solidaria o conjunta.

Los socios que hubiesen aportado bienes inmuebles a la sociedad, tendrán derecho preferente a recibirlos en pago de su cuota de liquidación en la forma prevista por la Ley.

TITULO VII. OTRAS DISPOSICIONES

ARTÍCULO 17.- ARBITRAJE.

Todas las dudas y conflictos que surjan en orden a la interpretación de estos estatutos se someterán a un arbitraje de equidad.

ARTÍCULO 19.- INCOMPATIBILIDADES.

No podrán ocupar ni ejercer cargos en esta Sociedad las personas comprendidas en alguna de las prohibiciones o incompatibilidades establecidas en el Ordenamiento Jurídico Español¹³⁴

¹³⁴ <http://www.crear-empresas.com/modelos/estatutosSA.htm>

3.5.7.FORMAS PARA LA ACREDITACIÓN DEL INSTITUTO MEXICANO DE PROPIEDAD INDUSTRIAL

Estas formas tienen como principal propósito proteger a la empresa y a los socios del trabajo realizado dentro de ella, de sus operaciones, su lay-out, sus marcas comerciales, sus desarrollos, sus ideas, promociones, logotipos, imágenes comerciales, imagen corporativa y marcas.

Para mayor detalle podemos ver este formato en el Anexo general de este proyecto.

3.6. OPERACIÓN

Detallaremos las actividades que debe realizar la unidad desde el momento de su apertura hasta su cierre. Este manual representa la cotidianidad del negocio, debe ser tan amplio que explique todos los detalles sobre la operación de la empresa.

Uno de los apartados del manual es la Distribución de Planta en la cual se diseñará una planta, se calcula el espacio físico, la ruta de trabajo, el acomodo de las máquinas y herramientas; desarrollando una serie de actividades con el fin de facilitar la construcción del plan lay-out.

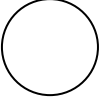
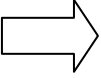


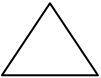
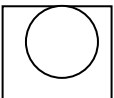
Así como también la Localización de Planta determinado por una serie de factores como son la competencia, la afluencia de nuestros compradores es decir, del mercado potencial, los aspectos legales, entre otros.

3.6.1. PROCEDIMIENTOS

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

Para la elaboración de este manual se utilizó la siguiente simbología:

SIMBOLOGÍA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

	OPERACIÓN
	TRANSPORTE
	INSPECCION
	DEMORA
	ALMACENAMIENTO
	OPERACIÓN CONJUNTA

3.6.1.1. FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES

HERMANOS VILCHIS CARNICERÍA Y TOCINERÍA							
PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE PEDIDO HASTA EL MANEJO DE LA ENTRADA DE LA CARNE A LA CAMARA REFRIGERADORA							
ACTIVIDAD	QUIEN LO REALIZA	COMO LO REALIZA	LO REALIZA	POR QUE LO REALIZA	DOCUMENTOS	TIEMPO	OBSERVACIONES
1 INICIO							
2	Prepara el listado de material en stock (pack in list).	Carnicero y Servicio al Cliente	Revisando cámara refrigeradora y refrigeradores	Solicitud del cliente	Notas, tickets	20 min.	Verifica el carnicero si hay material en la bodega y el Servicio al Cliente revisa en los pedidos, notas.
3	Evalúa y elabora el orden de compra.	Carnicero y Servicio al Cliente	Seleccionando las piezas de carne	Solicitud del cliente		5 min.	
4	Revisar y firmar la orden de compra.	Gerente General	Observando el documento	Control de venta	Notas, tickets	3 min.	
5	Llama por teléfono para hacer el pedido al proveedor.	Gerente General	Utilizando teléfono	Producto suficiente		5 min.	El Servicio al Cliente puede realizar esta actividad.
6	Apertura del establecimiento	Gerente	Abriendo establecimiento	Iniciar venta		5 min.	
7	Usar su equipo de trabajo	Carnicero / Ayudante General	Vistiéndose	seguridad		5 min.	
8	Controlar la temperatura y la humedad de las cámaras y expositores.	Carnicero	Ajustándolos	Mantener producto		1 min.	
9	Decepciona las carnes refrigeradas o congelada e indica el lugar donde el transportista	Ayudante en General	Enunciando la petición	Organizar el producto		7 min.	

deja la carne.						
10	Recibe y revisa el pedido de carne de acuerdo a la calidad y peso.	Carnicero	Utilizando los instrumentos necesarios	Satisfacción del cliente		7 min.
11	Recibe la nota de entrega o factura firma en original y copia; entrega la copia y se queda con la original	Gerente General	Observando el documento	Control de venta		5 min.
12	Procede a elaborar la entrada a almacén por el sistema para asignarle un costo de los gastos y los costos.	Gerente General	Corroborando existencias	Control de existencias	Cédula de almacén	20 min.
13	Fijar márgenes y precios de venta al público de cada especie y producto cárnico.	Gerente General	De acuerdo con los índices de consumo	Regulación de precios	Etiqueta, lista de precio	20 min.
14	FIN					

HERMANOS VILCHIS CARNICERÍA Y TOCINERÍA

PROCEDIMIENTO DEL MANEJO DE LA CARNE A LA SALIDA DE LA CAMARA REFRIGERADORA

ACTIVIDAD	QUIEN LO REALIZA	COMO LO REALIZA	POR QUE LO REALIZA	DOCUMENTOS	TIEMPO	OBSERVACIONES
1 INICIO						
2	Ambos asisten a la bodega para tomar las piezas de carne y las llevan a la mesa de preparación	Carnicero y ayudante en General	Cargando las piezas y trasladándolas	Para preparar el pedido		1 min.

3	Llevar a la mesa de preparación los trozos de carne.	Carnicero y ayudante en General	Cargando las piezas y trasladándolas	Para preparar el pedido		1 min. El desplazamiento será dependiendo de las dimensiones del establecimiento
4	Preparan el material necesario para extraer la carne en trozos medianos y pequeños.	Carnicero y ayudante en General	Recabándolo de la zona donde se establezca el lugar del equipo	Para preparar el pedido		3 a 7 min.
5	Al cortar la carne revisa la calidad de esta y que esté en buenas condiciones.	Carnicero	Con los utensilios necesarios para cada pedido	Para cumplir con las especificaciones que el cliente pide		30 seg. Buenas condiciones se entiende: no esté golpeada, sucia. Debe ser agradable a la vista, de buen olor, color, con las medidas pertinentes de higiene.
6	Lleva las piezas de carne a la vitrina-mostrador	Ayudante en General	Cargando las piezas y trasladándolas	Para mantener el orden		1 min. El desplazamiento será dependiendo de las dimensiones del establecimiento
7	Coloca en las vitrinas-mostrador las piezas de carne de acuerdo a su corte y tipo de carne.	Carnicero y Ayudante en General	Acomodando los productos	Brinda un atractivo de la calidad de los productos		2 a 5 min.
8	FIN					

HERMANOS VILCHIS CARNICERÍA Y TOCINERÍA

PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCION AL CLIENTE Y VENTA DE PEDIDOS

ACTIVIDAD	QUIEN LO REALIZA	COMO LO REALIZA	POR QUE LO REALIZA	DOCUMENTOS	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	INICIO					
2	Escucha y recibe el pedido del cliente; informa acerca del tipo, estilo de carne que el cliente requiere.	Carnicero y Atención al Cliente	A través de sus sentidos	A solicitud del cliente		1 min. En caso de aumentar los pedidos el Ayudante en General realiza actividades de venta.
3	Verifica el material de stock y selecciona una pieza y se la muestra al cliente.	Carnicero y Atención al Cliente	A modo que el cliente vea la calidad del producto	Para satisfacer al cliente		1 min. En caso de no tenerla en stock la corta en ese momento el carnicero y el ayudante general.
4	Dependiendo cada pedido se sigue la tabla de <i>Procedimiento para realizar un pedido.</i>	Carnicero y Ayudante en General				Aprox. 5 min.
5	Pesa la pieza y le asigna un precio, espera la respuesta del cliente.	Carnicero y Atención al Cliente	Utilizando el equipo necesario	Para satisfacer al cliente		2 min.
6	La carne la coloca en una charola y la envuelve con papel adherente y la coloca en una bolsa.	Carnicero y Atención al Cliente	Utilizando el equipo necesario	Para satisfacer al cliente		45 seg.
7	Recibe el dinero y cobra el pedido, extiende una nota.	Atención al cliente	Utilizando el equipo necesario	Para satisfacer al cliente	Notas, tickets	45 seg.
8	Entrega el pedido de carne y finaliza la venta.	Carnicero y Atención al Cliente	Utilizando el equipo necesario	Para satisfacer al cliente		30 seg.
9	Supervisar el trabajo de los empleados	Gerente General	Utilizando sus sentidos	Para garantizar que el cliente		5 min.

vuelva						
10	FIN					

HERMANOS VILCHIS CARNICERÍA Y TOCINERÍA						
PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR ACTIVIDADES DE LIMPIEZA CORTE DE CAJA Y CIERRE DE LOCAL						
ACTIVIDAD	QUIEN LO REALIZA	COMO LO REALIZA	POR QUE LO REALIZA	DOCUMENTOS	TIEMPO	OBSERVACIONES
1 INICIO						
2	Usar su equipo de trabajo	Carnicero y Ayudante en General	Vistiéndose	Seguridad física		1 min.
3	Actuar en todo momento bajo las normas vigentes de seguridad e higiene en el trabajo.	Carnicero y Ayudante en General	Usando su conocimiento de las normas	Seguridad física		
4	Limpia la Cámara refrigeradora	Carnicero y Ayudante en General	Utilizando el equipo necesario	Mantener el equipo y el producto en óptimas condiciones		30 min.
5	Limpia y desinfecta los utensilios de la carnicería.	Carnicero y Ayudante en General	Utilizando el equipo necesario	Mantener el equipo en óptimas condiciones		30 min.
6	Limpia y desinfecta el piso de todo el establecimiento.	Ayudante General	Utilizando el equipo necesario	Mantener el equipo en óptimas condiciones		
7	Controlar la temperatura y la humedad de las cámaras y expositores.	Carnicero	Ajustando el control de la cámara	Mantener el equipo en óptimas condiciones		1 min.
8	Realizan el	Atención	Utilizando conocimiento	Mantenimiento del control	Reportes	5 a 10

	corte de caja	al Cliente	s y equipo necesario	de ventas		min.
9	Supervisar el trabajo de los empleados	Gerente General	Utilizando sus sentidos	Mantener el control general de la tienda		5 a 10 min.
10	Se quitan el equipo de trabajo.	Carnicero y Ayudante en General	Desvestiéndose	Para mantener el orden del establecimiento		2 min.
11	Cierre del local	Gerente General	Cerrando los dispositivos de seguridad	Para el aseguramiento del establecimiento		5 min.
12	FIN					

PERSONAL QUE LO REALIZA: CARNICERO

PERSONA BAJO SU CARGO U AUXILIAR: AYUDANTE DE CARNICERO

PEDIDO	1 kg de Bistec
HERRAMIENTA – EQUIPO	Rebanadora, Picadora, Filetero, Banco, Picadora, Báscula, Caja Reg.
ACTIVIDAD	TIEMPO 8.28
Escuchar el pedido	.33
Seleccionar el filete	5.34
Poner en el banco	
Picar el filete	
Cortar el filete	
Pesar las piezas	
Despachar el pedido	.28

PEDIDO	1 kg de Costilla de cerdo
HERRAMIENTA – EQUIPO	Machete, Sierra, Banco, Báscula, Caja Reg.
ACTIVIDAD	TIEMPO 1.34
Escuchar el pedido	.33
Seleccionar la pieza	.73
Poner en el banco	
Cortar la pieza	
Pesar las piezas	
Despachar el pedido	.28

PEDIDO	1 kg de Retazo
HERRAMIENTA – EQUIPO	Machete, Sierra, Banco, Báscula, Caja Reg.
ACTIVIDAD	TIEMPO 1.30
Escuchar el pedido	.33
Seleccionar la pieza	.69
Poner en el banco	
Cortar la pieza	
Pesar las piezas	
Despachar el pedido	.28

PEDIDO	1 kg de Chicharrón Prensado
HERRAMIENTA – EQUIPO	Cuchara, Báscula, Caja Reg.
ACTIVIDAD	TIEMPO 2.24
Escuchar el pedido	.33
Cargar la cuchara	1.63
Pesar el producto	
Despachar el pedido	.28

PEDIDO	1 kg de agujas
HERRAMIENTA – EQUIPO	Rebanadora, Báscula, Caja Reg.
ACTIVIDAD	TIEMPO 1.77
Escuchar el pedido	.33
Seleccionar la pieza	1.16
Poner en el banco	
Cortar la pieza	
Pesar las piezas	
Despachar el pedido	.28

PEDIDO	1 kg de carne molida
HERRAMIENTA – EQUIPO	Molino, Báscula, Caja Reg.
ACTIVIDAD	TIEMPO 1.81
Escuchar el pedido	.33
Seleccionar la pieza	1.20
Poner al molino la pieza	
Pesar las piezas	
Despachar el pedido	.28

PEDIDO	1 kg de manteca
HERRAMIENTA – EQUIPO	Cuchara, Báscula, Caja Reg.
ACTIVIDAD	TIEMPO 1.52
Escuchar el pedido	.33
Cargar la cuchara	.91
Pesar el producto	
Despachar el pedido	.28

PEDIDO	1 kg de Costilla de res
HERRAMIENTA – EQUIPO	Machete, Sierra, Banco, Báscula, Caja Reg.
ACTIVIDAD	TIEMPO 1.34
Escuchar el pedido	.33
Seleccionar la pieza	.73
Poner en el banco	
Cortar la pieza	
Pesar las piezas	
Despachar el pedido	.28

PEDIDO	1 kg de Bistec de Bola Rebanado
HERRAMIENTA – EQUIPO	Rebanadora, Picadora, Filetero, Banco, Picadora, Báscula, Caja Reg.
ACTIVIDAD	TIEMPO 1.23
Escuchar el pedido	.33
Seleccionar el filete	.62
Poner en el banco	
Picar el filete	
Cortar el filete	
Pesar las piezas	
Despachar el pedido	.28

PEDIDO	1 kg de chuleta
HERRAMIENTA – EQUIPO	Rebanadora, Banco, Báscula, Caja Reg.
ACTIVIDAD	TIEMPO 1.30
Escuchar el pedido	.33
Seleccionar la pieza	.69
Cortar la pieza	
Pesar las piezas	
Despachar el pedido	.28

PEDIDO	1 kg de chuleta ahumada
HERRAMIENTA – EQUIPO	Rebanadora, Banco, Báscula, Caja Reg.
ACTIVIDAD	TIEMPO 1.30
Escuchar el pedido	.33
Seleccionar la pieza	.69
Cortar la pieza	
Pesar las piezas	
Despachar el pedido	.28

PEDIDO	1 kg de longaniza
HERRAMIENTA – EQUIPO	Cuchillo, Báscula, Caja Reg.
ACTIVIDAD	TIEMPO 1.04
Escuchar el pedido	.33
Seleccionar la pieza	.43
Cortar la pieza	
Pesar las piezas	
Despachar el pedido	.28

PEDIDO	1 kg de Espinazo
HERRAMIENTA – EQUIPO	Cuchillo filetero, Machete, Sierra, Báscula, Caja Registradora
ACTIVIDAD	TIEMPO 1.50
Escuchar el pedido	.33
Seleccionar la pieza	.89
Poner en el banco	
Cortar la pieza	
Pesar las piezas	
Despachar el pedido	.28

PEDIDO	1 kg de Bistec grande para milanesa
HERRAMIENTA – EQUIPO	Rebanadora, Picadora, Filetero, Banco, Picadora, Báscula, Caja Reg.
ACTIVIDAD	TIEMPO 1.05
Escuchar el pedido	.33
Seleccionar el filete	.44
Poner en el banco	
Picar el filete	
Cortar el filete	
Pesar las piezas	
Despachar el pedido	.28

PEDIDO	1 kg de Codillo
HERRAMIENTA – EQUIPO	Rebanadora, Filetero, Machete, Cierra, Banco, Báscula, Caja Reg.
ACTIVIDAD	TIEMPO 3.46
Escuchar el pedido	.33
Seleccionar la pieza	2.85
Poner en el banco	
Cortar la pieza	
Pesar las piezas	
Despachar el pedido	.28

PEDIDO	1 kg de Chambarete
HERRAMIENTA – EQUIPO	Filetero, Machete, Cierra, Banco, Báscula, Caja Registradora
ACTIVIDAD	TIEMPO 1.79
Escuchar el pedido	.33
Seleccionar la pieza	1.18
Poner en el banco	
Cortar la pieza	
Pesar las piezas	
Despachar el pedido	.28

PEDIDO	1 kg de Lomo
HERRAMIENTA – EQUIPO	Machete, Sierra, Banco, Báscula, Caja Reg.
ACTIVIDAD	TIEMPO 2.24
Escuchar el pedido	.33
Seleccionar la pieza	1.63
Poner en el banco	
Cortar la pieza	
Pesar las piezas	
Despachar el pedido	.28

PEDIDO	1 kg de Pata de Cerdo
HERRAMIENTA – EQUIPO	Sierra, Báscula, Caja Reg.
ACTIVIDAD	TIEMPO 1.19
Escuchar el pedido	.33
Seleccionar la pieza	.58
Cortar la pieza	
Pesar las piezas	
Despachar el pedido	.28

PEDIDO	1 kg de Tocino
HERRAMIENTA – EQUIPO	Rebanadora, Banco, Báscula, Caja Reg.
ACTIVIDAD	TIEMPO 2.23
Escuchar el pedido	.33
Seleccionar la pieza	1.62
Cortar la pieza	
Pesar las piezas	
Despachar el pedido	.28

PEDIDO	1 kg de Carne para deshebrar
HERRAMIENTA – EQUIPO	Rebanadora, Picadora, Filetero, Banco, Báscula, Caja Reg.
ACTIVIDAD	TIEMPO 1.05
Escuchar el pedido	.33
Seleccionar el filete	.44
Poner en el banco	
Picar el filete	
Cortar el filete	
Pesar las piezas	
Despachar el pedido	.28

3.6.2. DISTRIBUCION DE LA PLANTA

El tipo de Distribución de Planta con la cual trabaja *Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería* es por Producto ó por Proceso, porque el volumen de productos iguales es pequeño, la corrida de producción es corta, y se ocupan equipos ó máquinas de carácter general; las operaciones se agrupan en centros de trabajo dependiendo el tipo de proceso, en un lugar se agrupan maquinas similares como los molinos, la rebanadora, los fileteros, los bisteceros entre otros. Además los operarios son altamente calificados. (Carnicero y Ayudante del Carnicero).

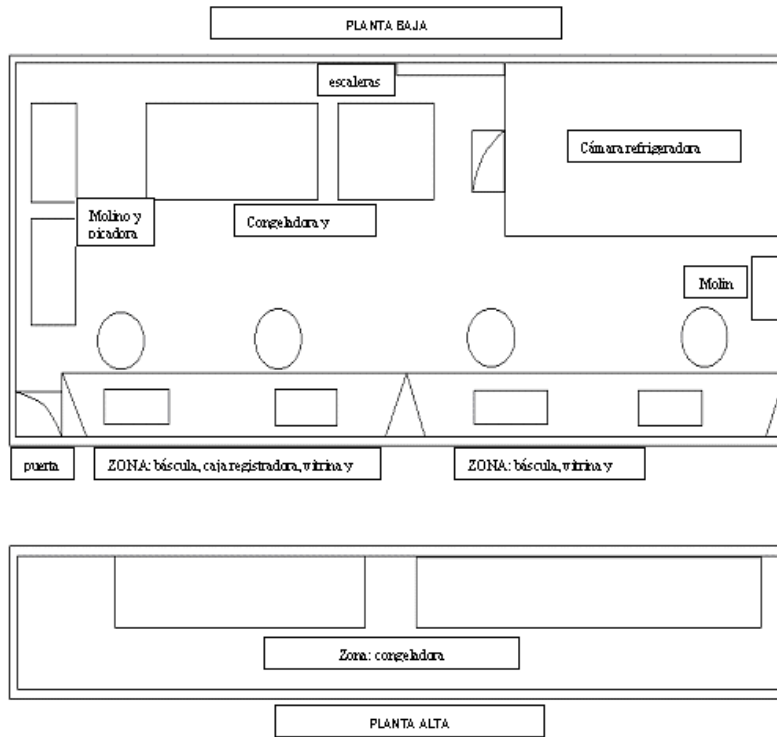
El tamaño de la Planta es modesto, la velocidad de producción y entrega de pedidos es moderada.

El carnicero y su ayudante requieren cierta formación en manejo de carne, experiencia, fuerza física. Los requerimientos de materiales son predecibles, lo que permite hacer pedidos.

Los retos de este sistema de producción es que se manejan diversos procedimientos por lo cual la capacitación es necesaria.

DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA:

Es necesario que cuente con un edificio con 8 metros de largo con 3 metros de ancho.



A continuación se exponen las Razones que sirvieron como base para el Diseño del establecimiento de la Franquicia de acuerdo a la Cercanía:

- 1.-Flujo de materiales.
- 2.-Contacto personal.
- 3.-Utilizar mismo equipo.
- 4.-Usar información común.
- 5.-Compartir personal.
- 6.-Supervisión o control.
- 7.-Frecuencia de contacto
- 8.-Urgencia de servicio.
- 9.-Costo de distribución de servicios.
- 10.-Utilizar mismos servicios.
- 11.-Grado de intercomunicación.
- 12.-Otros.

DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA:

El anterior diseño de lay-out, se fundamenta en 6 principios básicos que constituyen una buena distribución:

- ✓ **Integración de conjunto.** En este establecimiento se conjunta los diversos departamentos formando uno solo, coordinándose y logrando unidad.
- ✓ **Mínima distancia recorrida** porque los cortes de carne se encuentra exhibidos en la vitrina, permitiendo que el cliente escoja la porción que desee.
- ✓ **Circulación o flujo de materiales** la secuencia en la que se atiende en pedido es lineal, en el mostrador se realiza todo el proceso que culmina con la compra, la herramienta como los molinos son utilizados con anterioridad para preparar la carne que será exhibida.
- ✓ **Espacio cúbico.** La economía se obtiene utilizando de un modo efectivo todo el espacio disponible, tanto vertical como horizontal. En la Carnicería se obtiene pues al ser un edificio la planta alta se ocupa para refrigerar la carne para grandes pedidos.
- ✓ **Satisfacción y de la seguridad.** Fijar condiciones que haga el trabajo más satisfactorio y seguro para los trabajadores. En el establecimiento se encuentra una cámara refrigeradora a la cual se debe acceder con botas, bata, mandil, guantes.
En el fondo del local se encuentra un lavabo para actividades de limpieza junto con un botiquín de primeros auxilios.
- ✓ **Flexibilidad.** A igual de condiciones, siempre será más efectiva la distribución que pueda ser ajustada o reordenada con menos costo o inconvenientes. Este lay-out permite que si el local es de menor tamaño, mayor, así se encuentre en una esquina ó no cuente con una planta alta, se pueda rediseñar modificando la colocación del mobiliario.

3.6.2.1. HERRAMIENTAS Y EQUIPO DE TRABAJO

Producto: SJ-295

Marca: TORREY

Características:

- Sólida construcción
- Desmontable, sin necesidad de herramienta.
- Poderoso Motor de 1 ½ HP.
- Sistema de limpiadores

Precio: \$14,245.00 pesos

Mantenimiento mensual de este desarrollo eléctrico: \$ 417.91

Mantenimiento trimestral de este equipo: \$1421 – 3875

Producto: Rebanadora

Características:

- Motor 1/3 HP /0.25 KW
- Monofásico
- 110/220 volts
- Diámetro de cuchilla 250 mm / 9.8"
- Velocidad de cuchilla 350 RPM
- Ancho de corte 0 a 14 mm / 0 a 0.94"
- Recorrido del carro 22.5 cm
- Peso neto 16.2 kg / 35.6 lb
- Peso con empaque 26400 kg / 58.81 lb



Precio: \$4075.00

Mantenimiento mensual de este desarrollo eléctrico: \$173.25

Mantenimiento trimestral de este equipo: \$978.00 - \$1,745.00

Producto: Vitrina exhibidora Panorámica

Características:

- Capacidad 34 pies cúbicos
- Capacidad en litros 402 lt.
- Compresor 1/2 HP / 540 watts
- Interior acero semi pintado humeado

- Acabado Blanco y / o Acero Inoxidable
- 2 puertas.
- 3 niveles de exhibición
- 2 lámparas de 40 w
- Aislamiento Poliuretano ecológico de alta densidad
- Enfriamiento por gravedad
- Refrigerante R-134a
- Voltaje 127/60 220/50 opcional
- Peso aprox. 235 kg / 517 lb
- Alto 111 cm / 43.7"
- Profundidad 83 cm.

Precio: \$8,971.00 pesos

Mantenimiento mensual de este desarrollo eléctrico: \$2247.56

Mantenimiento trimestral de este equipo: \$1206.00 - \$3,488.00



Producto: Molino para carne



Características:

- Tamaño compacto
- Construcción en acero inoxidable
- Poderos motor de 1 HP/ 2 HP
- Fácil limpieza
- 110/220 Volts
- Capacidad de molida 9.6 kg y 5.85 kg.

Precio: \$3653.00

Mantenimiento mensual de este desarrollo eléctrico: \$384.21

Mantenimiento trimestral de este equipo: \$428.00 - \$ 785.00

Producto: Bascula multifuncional



Características:

- Capacidad 0 a 20 kg.
- Dimensión mínima 2 kg
- 30 Memorias programables
- Agiliza la atención al cliente
- Mayor control de su negocio
- Lectura fácil y rápida
- Portátil

Precio: \$1,700.00 pesos

Mantenimiento mensual de este desarrollo eléctrico: \$124.00

Mantenimiento trimestral de este equipo: \$245.00 – \$318.00

3.6.3. LOCALIZACION DE LA PLANTA

Una herramienta útil para determinar la Localización de un nuevo establecimiento es el **Método de Puntos**, método en el cual se evaluaron 3 posibles mercados.

Los mercados que se eligieron se ubican en el Estado de México, Tlalnepantla, en la colonia Lázaro Cárdenas

Pasos:

1. Determinar una relación de los factores relevantes.

Los factores de elección fueron por la cercanía con la primera carnicería, por afluencia del comprador, por la colonia, tiempo de operación.

Los elementos que se tomaron en cuenta a evaluar son:

Mercado Potencial: Cualquier persona que asiste a comprar y adquirir productos cárnicos.

Competencia: Tiendas, establecimientos que venden un producto similar, parecido ó sustituto al mío.

Aspectos Legales: Entendemos por todas aquellas disposiciones y lineamientos que se tienen que seguir para la apertura del establecimiento.

Ventajas Fiscales: Aquellos incentivos, facilidades para pagar Hacienda, impuestos, subsidios a la luz eléctrica.

Establecimiento: Debe medir 8m de largo por 3 metros de ancho. Localizarse dentro del mercado junto a la sección de carne, y alimentos.

Estructura: Debe contar con luz, agua, drenaje, línea telefónica.

2. Fijar una escala de 100 puntos y hacer que los directivos evalúen cada factor asignándole un peso a cada uno que refleje su importancia relativa. (Todos los factores tendrán que sumar 100 puntos.)

4. Hacer que el dueño evalúe cada localización designándole una puntuación con base en una escala de 1 a 10 una calificación de acuerdo a sus características específicas. (1 = pésima condición, hasta llegar a 10= excelente condición)

5. Multiplicar la puntuación por los pesos para cada factor y obtener el total para cada localización.
6. Hacer una recomendación basada en la localización que haya obtenido la mayor puntuación.

EVALUACIÓN DE UN MERCADO PARA LA APERTURA DE UN NUEVO ESTABLECIMIENTO

ELEMENTO	PONDERACIÓN 100%	JARAL		MIGUEL HIDALGO		SAN JUAN IXHUATEPEC	
		Cal.	Cal.pon	Cal.	Cal.pon	Cal.	Cal.pon
Mercado Potencial	35	7	245	6	210	10	350
Competencia	15	10	150	10	150	7	105
Aspectos Legales	5	8	40	8	40	8	40
Ventajas Fiscales	5	8	40	8	40	8	40
Establecimiento	18	10	180	8	144	7	126
Estructura	22	10	220	10	220	10	220
TOTAL	100		875		804		881
			Alternativa		Peor Opción		Mejor Opción

La mejor opción fue el mercado de San Juan Ixhuatepec, por la afluencia de los clientes y consumidores de carne, y por la estructura con la que cuenta el local. Luz, agua, drenaje, línea telefónica.

También se considero la competencia en este mercado es fuerte por el periodo de años de operación de las carnicerías ya establecidas y ubicadas por el consumidor, sin embargo la cantidad de clientes que se podrían obtener y el mayor numero de mercado que se abarcará convence al establecimiento de que este mercado representa la mejor opción.

DIRECCIONES

✓ **JARAL**

CALLE: club excursionista sierra nevada y Cerrada Jaral S/n

COLONIA: Lázaro Cárdenas

MUNICIPIO: Tlalnepantla

ESTADO: México

✓ **MIGUEL HIDALGO**

CALLE: Avenida de los Volcanes y Club Alpino Chintólogos S/n

COLONIA: Lázaro Cárdenas

MUNICIPIO: Tlalnepantla

ESTADO: México

✓ **SAN JUAN IXHUATEPEC**

CALLE: Aquiles Serdán y 20 de Noviembre S/n

COLONIA: Lomas de San Juan Ixhuatepec

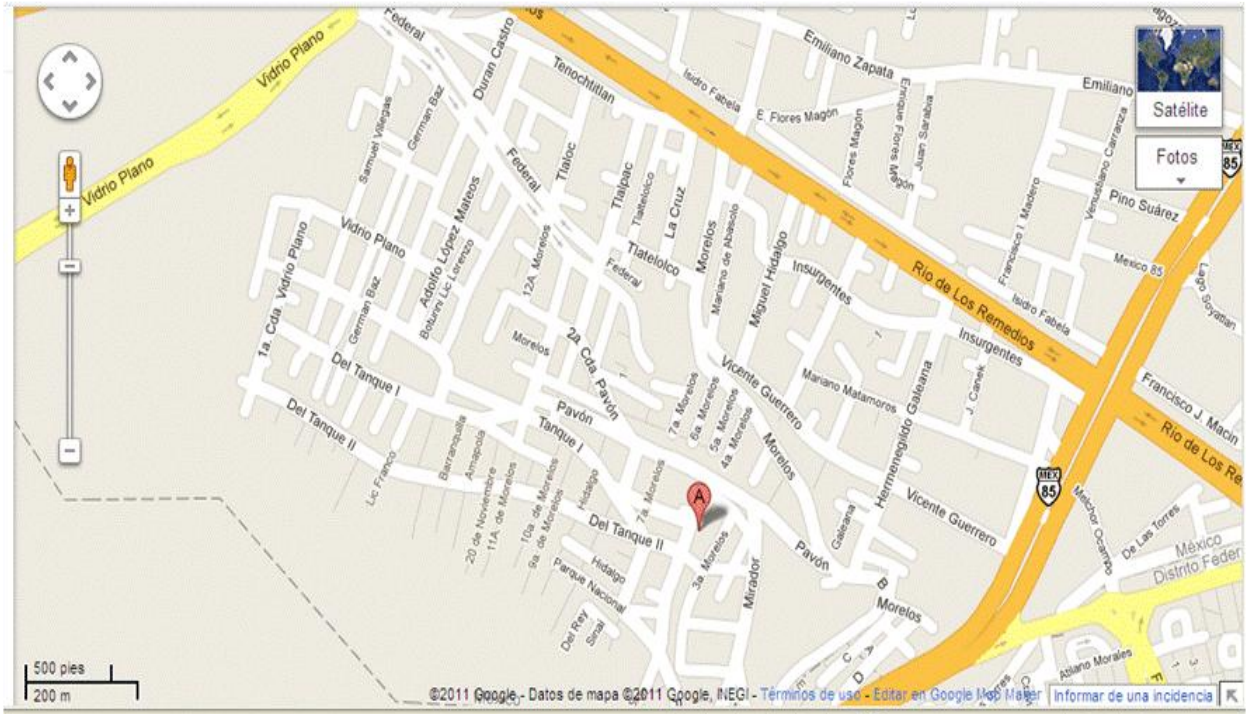
MUNICIPIO: Tlalnepantla

ESTADO: México

3.6.3.1. DESCRIPCION DEL MERCADO SAN JUAN IXHUATEPEC

Ofrece una localización óptima para la afluencia de la comunidad. El diseño del inmueble es el adecuado al cumplir con las diferentes disposiciones de los diferentes giros comerciales que se practican en el lugar. Los clientes optan por esta edificación por las condiciones mencionadas anteriormente, es una buena opción para ofrecer a los clientes que viven en la colonia Lomas de San Juan

Ixhuatepec¹³⁵ de los servicios y productos de *Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería*.



EVALUACIÓN DE PROVEEDOR PARA SU ELECCIÓN DE COMPRA

Producto: Carne

Para realizar esta evaluación se utilizó el **Método de Puntos** descrito anteriormente, para el cual se determinó los siguientes elementos:

Precio: Cantidad que se paga por la carne. Este debe ser competitivo, y bajo.

Calidad: Entendemos por carne fresca, jugosa, con buena consistencia, buen olor, sin golpes, cumpla los lineamientos que marca la ley.

Tiempo de Entrega: Este abarca desde el momento del pedido hasta la entrega de este.

Forma de Pago: Distintas formas en las que se puede realizar el cobro de la carne, facilidades de pago, a crédito, plazos, contado.

¹³⁵ http://maps.google.com/maps?hl=es&q=traductor+ingles+espa%C3%B1ol&lr=&um=1&ie=UTF-8&ei=Pu-RTtKdMMWIsQLvz43LAQ&sa=X&oi=mode_link&ct=mode&cd=3&ved=0CEEQ_AUoAg

ELEMENTO	PONDERACIÓN 100%	Sr. Gustavo Vilchis		Hnos. Gutiérrez	
		Cal.	Cal.pon	Cal.	Cal.pon
Precio	25	10	250	9	225
Calidad	33	9	297	8	264
Tiempo de Entrega	20	9	180	9	180
Forma de pago (Crédito)	22	9	198	7	154
TOTAL	100		925		823
			Mejor Opción		Alterna

La mejor opción es el Sr. Gustavo Vilchis, el cual es el principal proveedor desde que inicio Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería.

El precio, la calidad, y las formas de pago reflejan la relación duradera, el compromiso y la confianza.

3.6.3.2. DESCRIPCION DE PROVEEDORES

✓ **Proveedor Gustavo Vilchis Hurtado**

Cumple con los estándares fijados por el sector salud del estado en óptimas calificaciones, las reses son criadas de manera tal que al ser procesadas, ofrecen una consistencia que los clientes prefieren. Las oportunidades de gestión como proveedor son las más adecuadas para las necesidades del negocio.

✓ **Hnos. Gutiérrez**

Hnos. Gutiérrez es un negocio especializado en la entrega de carne de res, cerdo, viseras y sus derivados.

Contamos con una amplia experiencia en la entrega a carnicerías y supermercados. A los cuales desde hace 20 años se le brinda comodidad, facilidad de pago y sobre todas las cosa calidad de nuestros productos.

3.6.4. ANEXOS

3.6.4.1. INFORMACIÓN DE LA CARNE

Hoy en día, la carne de res es una de las que más se consume en nuestro país, por su sabor, su contenido nutricional y la gran variedad de platillos que se pueden preparar con ella.

Esta carne es tierna, jugosa y de color rojo; es muy rica en proteínas (entre 10 y 20%), su porcentaje de grasa varía de 4.5 a 14% dependiendo de la zona de que se trate, además es muy rica en potasio, fósforo y hierro, así como en vitaminas del grupo B.

3.6.4.2. CORTES DE LA CARNE DE RES

La carne de res y cerdo nos proporcionan proteínas de alta calidad que son esenciales para la construcción y reparación de todas las células de los seres humanos, además las proteínas de la carne contienen ocho de los aminoácidos esenciales que se necesitan día con día.

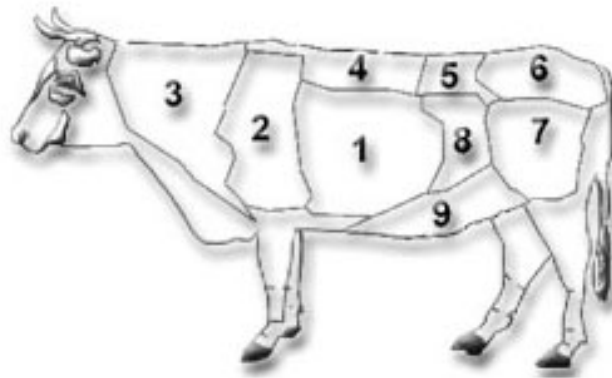
En Su Carnicería te mostramos los diferentes cortes de carne de res y de cerdo más conocidos en México.

Carne de Res

La carne de res es un alimento nutritivo con características únicas tales como proteínas, vitaminas y minerales, uno de los beneficios principales es que proporciona hierro, el cual es indispensable para transportar oxígeno a través del torrente sanguíneo.

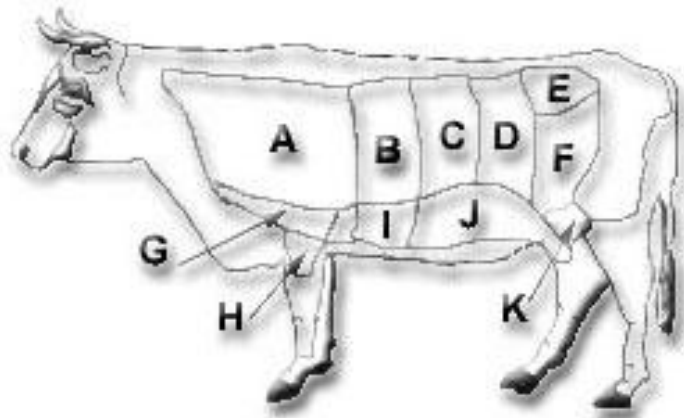
CORTE ARGENTINO

CORTE ARGENTINO	
1	COSTILLAR
2	MARUCHA O PALETA
3	AZOTILLO
4	BIFE DE COSTILLA
5	LOMO
6	CUADRIL
7	NALGA
8	VACIO
9	MATAMBRE

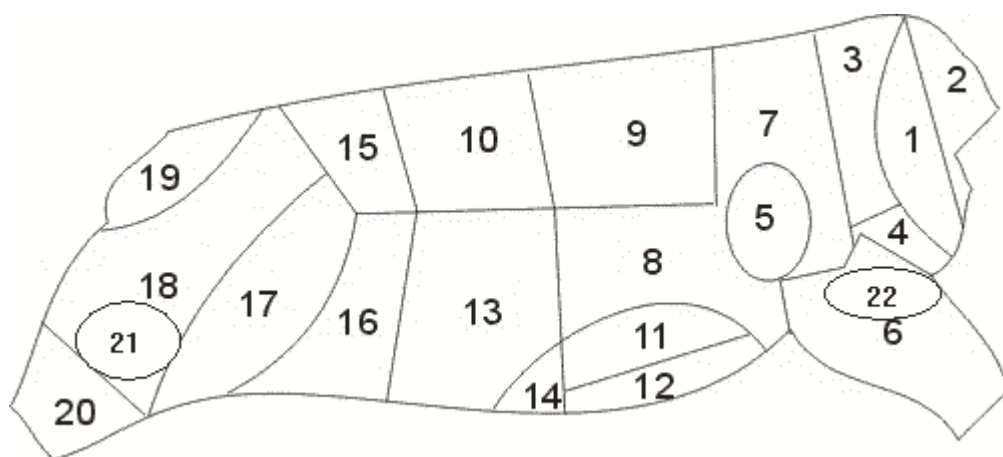


CORTE AMERICANO

CORTE AMERICANO	
A	CHUK
B	RIBS
C	LOIN
D	SIRLOIN
E	RUMP
F	ROUND
G	BRISKET
H	FORESHANK
I	PLATE
J	FLANK
K	HIND SANK

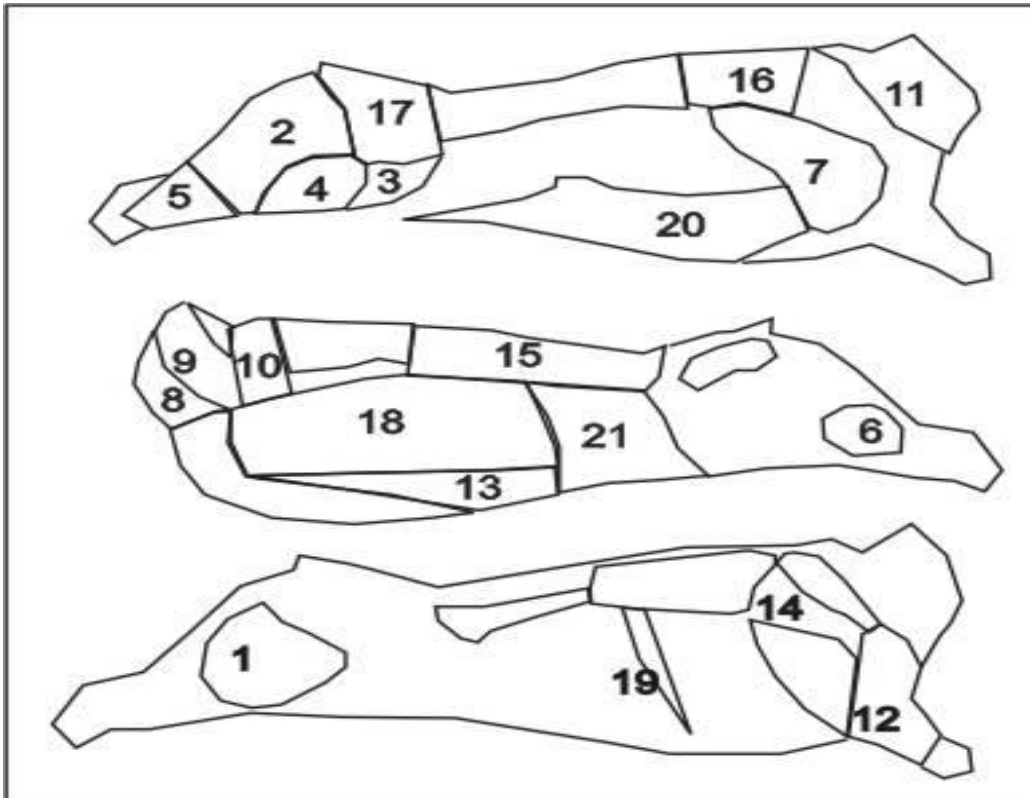


Cortes de carne de vaca

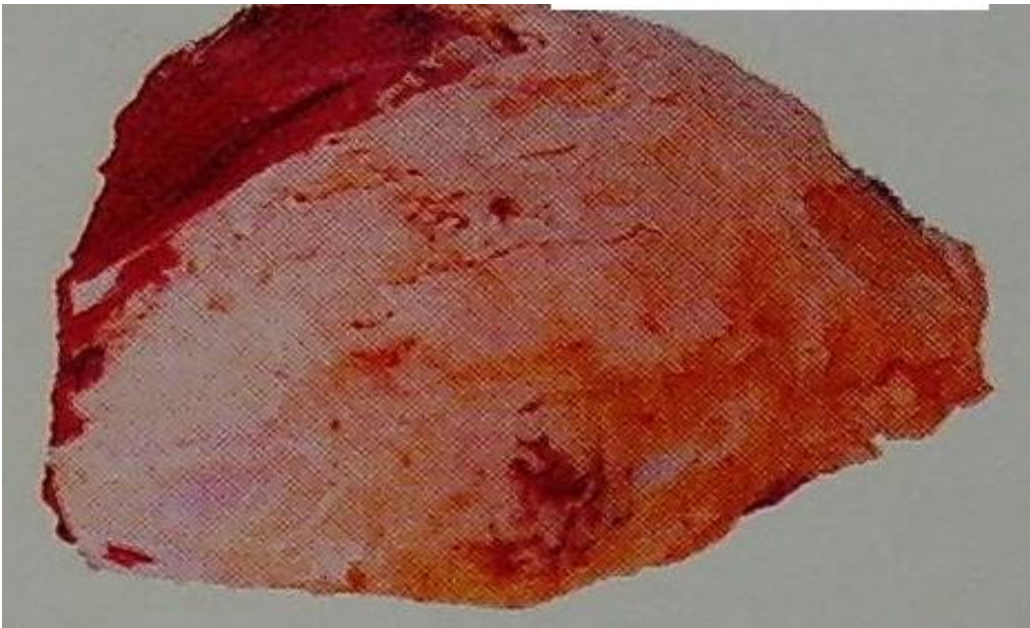


1	Azotillo	12	Falda
2	Primo	13	Vacío
3	Paleta chata	14	Matambre
4	Jamón de paleta	15	Verija
5	Paleta	16	Colita de cuadril
6	Puchero especial	17	Choquizuela
7	Tira de lomo	18	Tras jamón
8	Costilla	19	Peceto-Jamón
9	Costeleta rolliza	20	Puchero especial
10	Costeleta lisa	21	Picana
11	Asado	22	Duro

3.6.4.3. FOTOGRAFÍAS DE LOS CORTES



1 nalga de adentro



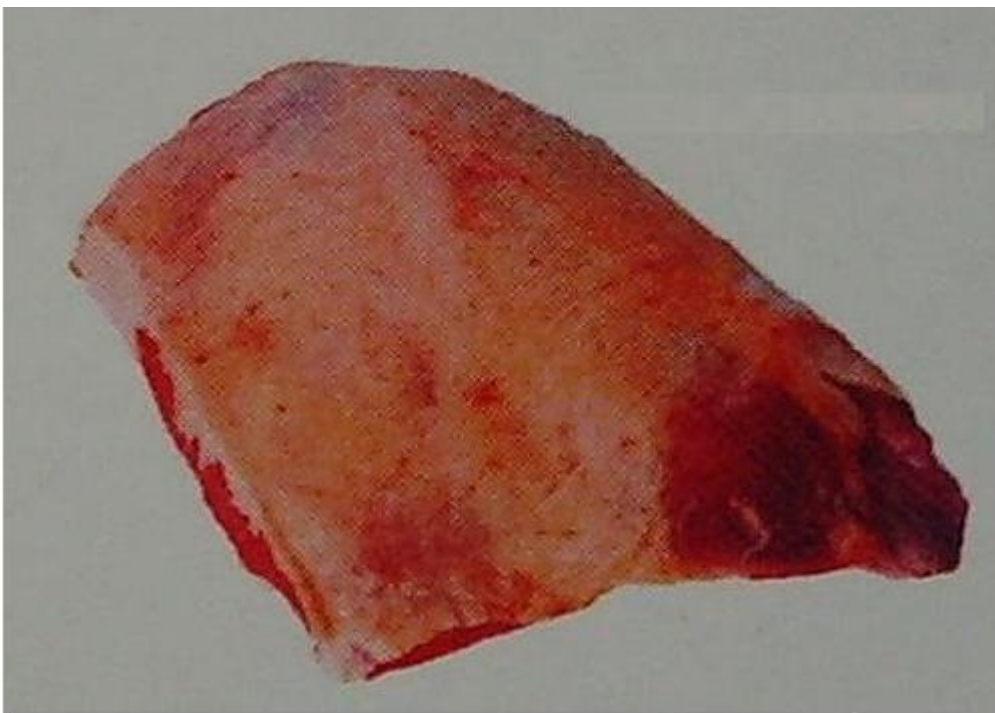
1ª nalga



1b Tapa de la nalga



2 nalga de afuera



2ª cuadrada



2b Peceto (jamón)



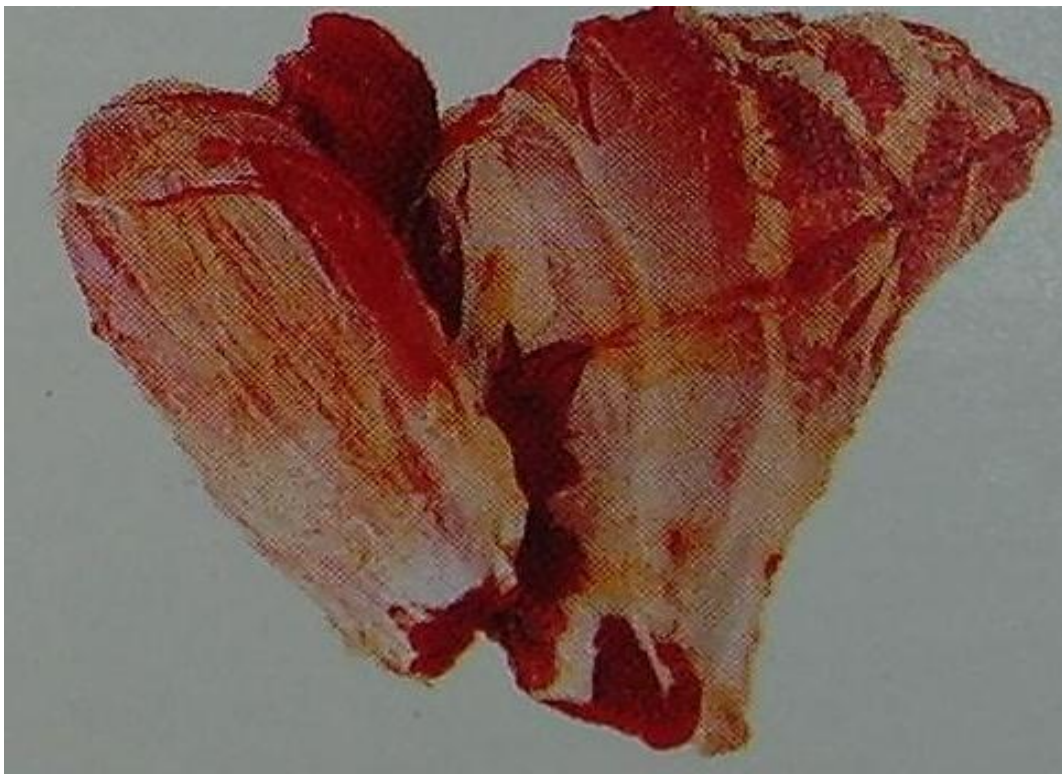
3 Colita de cuadril (punta de verija)



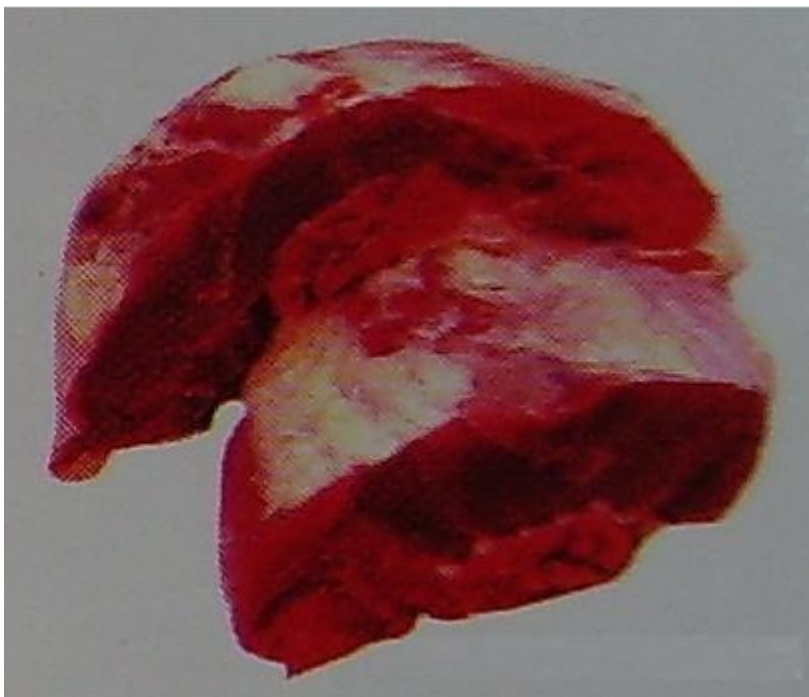
4 Bola de lomo



5 Garrón



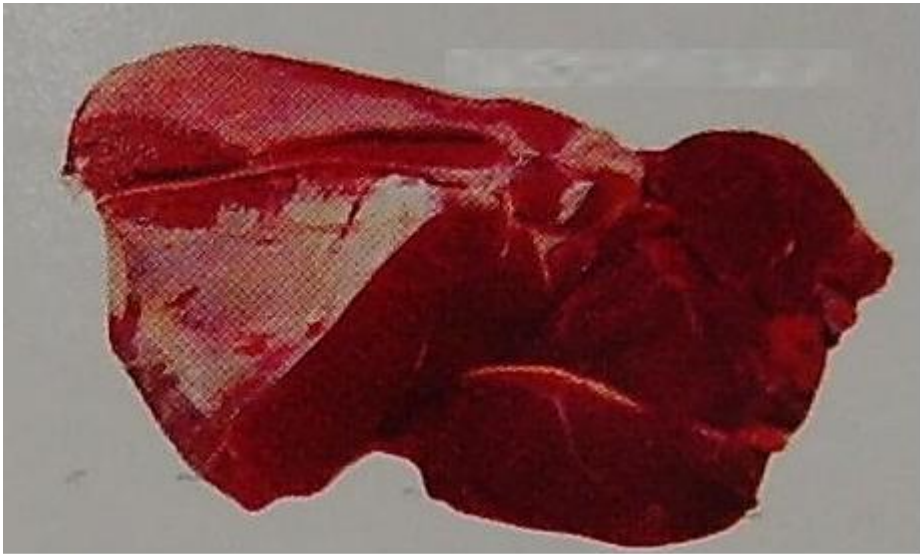
6 tortuguita



7 Carnaza



7ª paleta



7b palomita / chingolo



8 Cogote



9 Espinazo



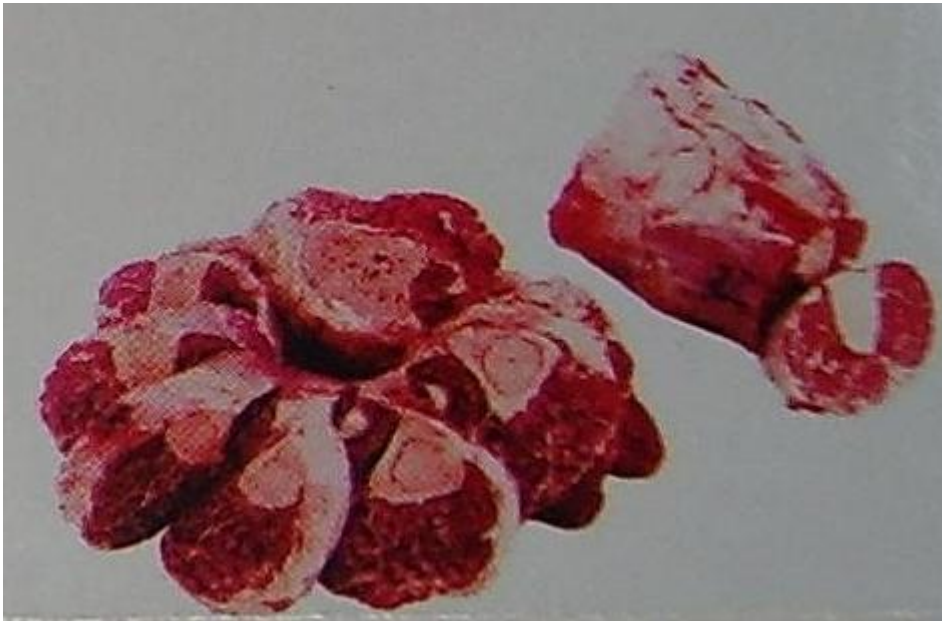
10 Roast beef



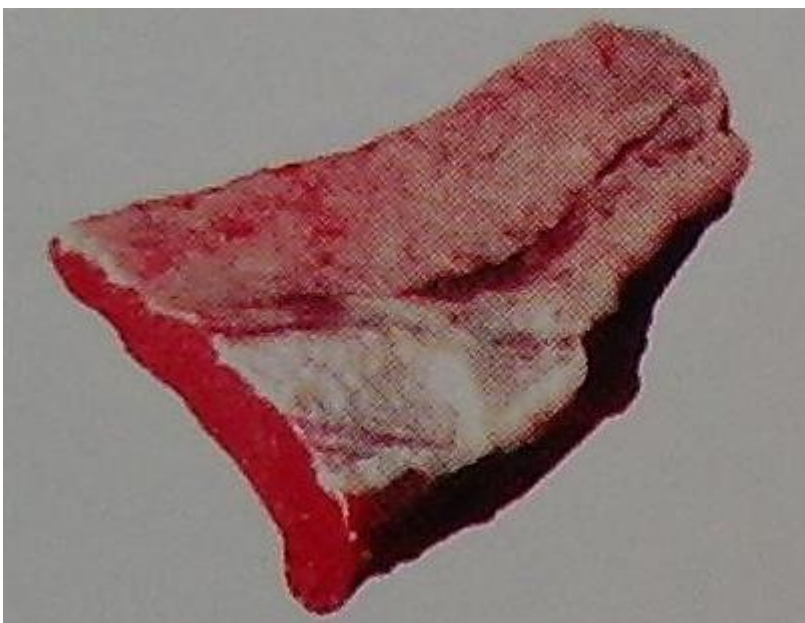
11 Azotillo



12 osobuco / brazuelo



13 falda



13a tapa de asado



13b asado de falda



14 Marucha



15 Bife de lomo



15ª bife angosto



15b lomo



16 bife ancho



17 cuadril



18 asado



19 entraña



20 matambre



21 vacio



3.7. GUÍA AL EMPLEADO

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas.

Si bien existen diferentes tipos de manuales, que satisfacen distintos tipos de necesidades, puede clasificarse a los manuales como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

Contiene la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones como también las condiciones y reglamentos de la empresa.

Mediante este documento el empleado conoce la filosofía, cultura de la organización como los derechos y deberes que tiene cada empleado (recibir un trato uniforme y coherente).

3.7.1. BREVE HISTORIA

Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería fue fundada en 1973 por el Señor Trinidad Vilchis Hurtado quién en su momento solo utilizó el número 7 como distinción del negocio. Ubicado en el mercado popular "San Agustín", en la calle club de Excursionistas Tonatiuh, colonia Lázaro Cárdenas en Tlalnepantla Estado de México.

Posteriormente cedió el negocio a su hijo el Señor Florencio Vilchis Esquivel quién lo llevó solo por un corto tiempo. La batuta fue recibida por su hermano, el señor Gustavo Vilchis Esquivel quién atendió el negocio por diez años junto con sus hijos.

Es hasta 1987 cuando se nombra *Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería* y cuando Gustavo Vilchis Antonio, José Luis Gerardo, Paula Elizabeth, Ivonne y Eric, hijos del Señor Gustavo Vilchis Esquivel reciben el negocio para su administración.

En 1991 se dan cuenta de que el negocio puede crecer más por el tiempo y por el buen manejo de los recursos y deciden adquirir un segundo local con el número 14.

En 1993 adquieren el tercer local con el número 13 que servirá para ampliar lo que sería el local con más preferencia de los clientes.

Posteriormente adquieren un nuevo local con el número K 8 en otro mercado popular con el nombre de "Miguel Hidalgo" ubicado en la calle Alpino Mexicano, colonia Lázaro Cárdenas en Tlalnepantla Estado de México.

Actualmente son las carnicerías de mayor preferencia por la atención y la calidad que ofrecen a sus clientes.

3.7.2.MISIÓN

Somos una empresa dedicada a la venta de carne ofreciendo un portafolio de productos y servicios que se encuentren siempre a la vanguardia del mercado, garantizando así la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes internos y externos, siendo competitivos con base en la prestación de un excelente servicio basado en una cultura dinámica, innovadora con una estructura flexible y de respuesta rápida al mercado.

3.7.3.VISIÓN

Llegar a ser una cadena de carnicería y tocinería competitiva y reconocida por nuestros clientes debido a nuestra calidad y buen servicio en nuestros productos ubicada en la Zona Metropolitana y Edo. De México en un periodo de 10 años.

3.7.4.VALORES

La fortaleza de la empresa está sustentada en su personal y a su vez en los valores que estos tienen y practican día con día:

✓ HONRADEZ

Nuestra empresa tiene como base la honestidad y la honradez que se refleja en la forma de proporcionar los servicios que se realizan dentro de la misma.

✓ RESPONSABILIDAD

Somos una empresa comprometida con nuestro trabajo, cumplimos con los requerimientos sanitarios, normas higiénicas que la ley establece.

20 años en el mercado satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y consumidores lo afirman.

✓ ACTITUD DE SERVICIO

Prestar un buen servicio al cliente, es nuestra principal preocupación, basada en la atención personalizada, amabilidad, ofreciendo la mejor información acerca de nuestros productos.

✓ CONFIANZA

Nuestro personal cuenta con una serie de principios y valores que son elementales para darle un servicio excelente para que tanto usted como su familia se sientan como en casa.

Nuestras medidas sanitarias e higiénicas del manejo de nuestros productos cárnicos, así como la frescura de estos brindan confianza y seguridad.

3.7.5. LOGOTIPO



El Logotipo que representa *Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería* es sencillo y creativo.

3.7.6.SLOGAN

“La carne es deliciosa, **Hnos. Vilchis** la hace **sabrosa**”

3.7.7.ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN



3.7.8.FUNCIONES DE PUESTOS

Jefe Administrativo

Descripción de las actividades:

Diarias:

- ✓ Mantener a la organización en modelos de vanguardia administrativa.
- ✓ Buscar la reducción de costos y maximización de utilidades de la sociedad.

- ✓ Realizar las funciones del gerente de comercialización cuando sea necesario.
- ✓ Apertura y cierre del Centro de Servicio.
- ✓ Administrar, salvaguardar y erogar correctamente el presupuesto anual de la organización:
 - Llevar a cabo un control adecuado del presupuesto y el pago a proveedores.
 - Dirigir, coordinar y controlar todas las actividades relativas en la empresa, basado en las leyes y reglamentos internos por los conceptos del negocio.

Esporádicas:

- ✓ Supervisar los gastos y costos de la empresa.
- ✓ Supervisar la Nómina, cuentas por pagar y cobrar.
- ✓ Supervisar el desempeño de los coordinadores y jefes de las diversas áreas.
- ✓ Llevar a cabo el control presupuestal general de la organización.
- ✓ Control de Inventarios.
- ✓ Mantenerse actualizado de los nuevos métodos tanto de procesamiento de información como de realización de proyectos.
- ✓ Buscar nuevos modelos de operatividad para agilizar los procedimientos realizados por la empresa.
- ✓ Realizar las investigaciones y acciones necesarias para mantener a la empresa con una estabilidad en sus procesos.
- ✓ Autorizar o denegar los gastos de operadores y otros integrantes de la empresa.

Carnicero

Descripción de las actividades:

Diarias

- ✓ Usar su equipo de trabajo
- ✓ Preparar las piezas de carne para la venta (despiezar, deshuesar, limpiar, cortar, adobar, picar...).
- ✓ Atender a los clientes, informarles, prepararles la carne a su gusto y cerrar la venta.
- ✓ Realizar los pedidos de carne de distintas especies según las previsiones de venta.
- ✓ Recibir las piezas de carne refrigerada o congelada, verificando el pedido, la calidad y el peso de las mismas.
- ✓ Colocar los distintos productos cárnicos (chuletas, jamones, costillas, lomos...) en el expositor junto con los carteles de precios.
- ✓ Fijar márgenes y precios de venta al público de cada especie y producto cárnico.

- ✓ Controlar la temperatura y la humedad de las cámaras y expositores.
- ✓ Actuar en todo momento bajo las normas vigentes de seguridad e higiene en el trabajo.

Esporádicas:

- ✓ Limpiar y desinfectar las instalaciones y los utensilios de la carnicería.
- ✓ Realizar gestiones empresariales diversas (balances, cuentas de resultados).
- ✓ Asistir puntualmente a los cursos de capacitación programados.

Atención al Cliente

Descripción de las actividades:

Diarias:

- ✓ Atención personalizada a clientes.
- ✓ Realizar órdenes de trabajo en cuanto se solicita el servicio.
- ✓ Asegurar el cumplimiento de las normas de seguridad y el reglamento de servicio.
- ✓ Manejar la caja registradora apertura/cierre.
- ✓ Cobro de facturas por ventas.
- ✓ Aviso de promociones y ofertas.
- ✓ Control por escrito de Créditos.
- ✓ Dar atención y seguimiento a las quejas y reclamaciones que se presenten.
- ✓ Promoción constante de productos y servicios.
- ✓ Alcanzar los objetivos de venta y asegurar utilidades.
- ✓ Colaborar con la limpieza y mejora de la buena imagen del mostrador.
- ✓ Auxiliar en el control de inventarios.

Esporádicas:

- ✓ Sustituir al Gerente en caso de vacaciones o permiso
- ✓ Asistir puntualmente a los cursos de capacitación programados

Ayudante General.

Descripción de las actividades:

Diarias:

- ✓ Utilizar su equipo de trabajo
- ✓ Apoyar al carnicero en las actividades que realiza
- ✓ Realizar las actividades de limpieza

- ✓ Ayudar a acomodar la carne para su exhibición

Esporádicas:

- ✓ Sustituir al Carnicero en caso de permiso ó emergencias.

3.7.9. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

CAPITULO PRIMERO: DECLARACIONES GENEREALES

CLAUSULA PRIMERA: Están sujetos al presente reglamento todos los sujetos que presten cualquier labor para la empresa y será de observancia tanto para los trabajadores como para la empresa incluyendo aquellos que entren con posterioridad al depósito del presente reglamento.

CAPITULO SEGUNDO: DEL INGRESO

CLAUSULA SEGUNDA: CONTRATO DE TRABAJO. Todos los trabajadores que presten su servicio para la empresa deberán hacerlo previo conocimiento de los datos contenidos en el manual de bienvenida.

CLAUSULA TERCERA: APTITUDES PARA NUEVO INGRESO: Todo trabajador de nuevo ingreso deberá demostrar las aptitudes necesarias así como el adecuado comportamiento para desarrollar las labores que se le encomienden en caso contrario se procederá al reglamento y la ley en lo que sea aplicable.

CLAUSULA CUARTA. REQUISITOS DE INGRESO. Las personas aspirantes a prestar su servicio para la empresa deberán presentar su Currículo Vitae así como asistir a la Entrevista de Trabajo el día y la hora que se le indique.

CAPITULO TERCERO: DEL LUGAR Y TIEMPO DE TRABAJO

CLAUSULA QUINTA: LUGAR DE TRABAJO. Los trabajadores iniciarán y terminarán sus labores precisamente en el lugar donde la empresa designe y deberán atender a cualquier otra actividad conexas a su ocupación principal.

CLAUSULA SEXTA: JORNADA DE TRABAJO: La hora de entrada al trabajo será: los días lunes, martes, miércoles, jueves, viernes, sábados de 10:00 hrs. A 18:00 hrs.

CLAUSULA SEPTIMA: INTENSIDAD DEL TRABAJO. La jornada de trabajo aludida anteriormente deberá ser presentada de forma eficiente por los trabajadores, evitando tiempos muertos.

CLAUSULA OCTAVA: SANCIÓN POR RETARDO: Los trabajadores que ingresen a sus labores después de la hora de entrada serán sancionados en los términos del presente reglamento.

CAPITULO CUARTO: DE LA JORNADA DE TRABAJO

CLAUSULA NOVENA PRIMERA: DURACIÓN DE LA JORNADA DE TRABAJO: La jornada de trabajo será de 48hrs.

CLAUSULA NOVENA SEGUNDA: HORARIO DE TRABAJO: El horario de entrada y salida del trabajo será el especificado en la cláusula séptima con la salvedad siguiente: el horario señalado en el párrafo anterior podrá ser modificado a petición de la empresa y por necesidades de la misma cuando así lo estime pertinente, sin mayor trámite.

CLAUSULA NOVENA TERCERA: INICIO DE LABORES. Los trabajadores sin excepción alguna deberán estar en sus lugares de operación al iniciar sus labores exactamente en los horarios estipulados, sin embargo se dará una tolerancia de 10 minutos para casos excepcionales y no como derecho permanente. Al personal que llegue después de esta hora será potestativo para la empresa el recibir ó no, si el trabajador no es admitido se le anotará la correspondiente falta de asistencia injustificada.

Para efectos legales a que haya lugar si la empresa decide administrar al trabajador después de transcurrida la tolerancia de 10 minutos sólo tendrá la obligación de pagarle el tiempo efectivo que haya trabajado durante el día correspondiente.

CLAUSULA NOVENA CUARTA: COMPUTO DE RETARDOS. Para efecto de computar los retardos, los meses se contarán por períodos de 30 días a partir de la falta que la empresa tome en consideración con la primera a sancionar.

CLAUSULA NOVENA QUINTA: DESCANSO Y ALIMENTOS. La empresa concederá 1 hora de comida para los trabajadores, quedando comprendido dicho lapso como sigue: de lunes a sábado de de 16:30 a 18:00 hrs.

CLAUSULA NOVENA SEXTA: HORAS EXTRA. Cuando por circunstancias especiales se aumente la jornada de trabajo se le dará al personal cierta cantidad sujetándose a lo establecido por la ley.

CLAUSULA NOVENA SÉPTIMA: CONTROL DE ASISTENCIA Será obligación personal de los trabajadores firmar al inicio de su jornada la lista de asistencia. El incumplimiento de esta disposición originará que se tenga por no trabajado el día.

CAPITULO QUINTO: DIAS DE DESCANSO Y VACACIONES

CLAUSULA DÉCIMA: VACACIONES Y DIAS DE DESCANSO. Las vacaciones y días de descanso obligatorios serán los establecidos por la Ley Federal de Trabajo.

CLAUSULA DÉCIMA PRIMERA: FALTAS INJUSTIFICADAS. Quienes falten sin permiso y sin justificación los días anteriores ó siguientes a los establecidos como descanso obligatorio o a los de vacaciones se harán acreedores a la imposición de una sanción de conformidad con el presente reglamento.

CLAUSULA DÉCIMA SEGUNDA: PRIMA VACACIONAL. La empresa concederá vacaciones anuales conforme a lo señalado por la ley, así mismo se cubrirá la prima vacacional correspondiente.

CLAUSULA DÉCIMA TERCERA: DISFRUTE DE VACACIONES. Para el disfrute de las vacaciones del personal se computarán únicamente días laborales, es decir, los que no estén incluidos en el descanso semanal, ni los días de descanso obligatorios señalados por la ley.

CAPITULO SEXTO: HIGIENE Y SEGURIDAD

CLAUSULA DÉCIMA CUARTA. MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE. La empresa podrá adoptar las medidas de seguridad e higiene que estime pertinentes y la que las autoridades competentes señalen.

CLAUSULA DÉCIMA QUINTA: EL PERSONAL Y LA SEGURIDAD E HIGIENE. Todo el personal podrá proponer medidas de seguridad para prevenir riesgos de trabajo y vigilar que estas se cumplan estrictamente, así como los días y horas para hacer la limpieza y aseo.

Tanto el personal como la gerencia vigilarán que se proporcionen a los trabajadores los equipos necesarios de protección.

Los trabajadores se abstendrán de realizar todo acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros o de la empresa.

CLAUSULA SEXTA: BOTIQUIN DE PRIMEROS AUXILIOS. En los lugares estratégicos de la empresa se colocarán extinguidores así como botiquín de emergencia.

CLAUSULA DÉCIMA SEPTIMA: ENFERMEDADES CONTAGIOSAS. Cuando algún trabajador contraiga alguna enfermedad contagiosa, este ó cualquiera otro trabajador de la empresa que tuviera conocimiento del hecho estarán obligados a dar de inmediato aviso a fin de que el trabajador enfermo acuda a ser examinado por médicos especialistas.

CAPITULO SEPTIMO: SEGURIDAD SOCIAL

CLAUSULA DÉCIMA OCTAVA: AFILIACIÓN AL IMSS. La empresa inscribirá a sus trabajadores, quedando en consecuencia a cargo de esta institución del otorgamiento de las prestaciones en dinero y especie que otorga en los términos que marca la ley de seguro social y sus reglamentos.

CLAUSULA DÉCIMA NOVENA: JUSTIFICACIÓN DE AUSENCIAS POR ENFERMEDAD. En caso de ausencia por enfermedad general ó accidente de trabajo, para justificar sus faltas deberá presentar a la empresa las constancias de incapacidad que expida el IMSS según sea el caso, en caso contrario se considerará falta.

CLAUSULA VIGESIMA: INCAPACIDADES DEL IMSS. Las faltas de los trabajadores por enfermedades o por accidentes de trabajo serán justificadas con las incapacidades expedidas por el IMSS únicamente.

CAPITULO OCTAVO: PERMISOS

CLAUSULA VIGESIMA PRIMERA: SOLICITUD DE PERMISOS. Los trabajadores están obligados a solicitar los permisos para faltar con un comunicado a la dirección, toda la falta no amparada por permiso o que no obedezca a causa injustificada se computará como injustificada.

CAPITULO NOVENO: LUGAR Y DÍAS DE PAGO

CLAUSULA VIGESIMA SEGUNDA: DIAS DE PAGO. Para el personal el día de pago será cubierto semanalmente.

CLASULA VIGESIMA TERCERA: PAGOS DE SALARIO. El salario del trabajador será únicamente entregado al mismo, salvo casos excepcionales en los que se acepta apoderado con carta poder y aquella firmada ante dos testigos, en términos del artículo 100 de la Ley Federal del Trabajo.

CLAUSULA VIGESIMA CUARTA: RECIBOS DE SALARIOS. Los trabajadores están obligados a firmar los recibos de sueldo ó el libro correspondiente ó cualquier otro documento que exija la empresa como comprobante del pago de salarios ó de cualquier otra prestación, la negativa del trabajador a otorgar la firma de los documentos a que se refiere esta cláusula revelará a la empresa de cumplir con las obligaciones de que se trate.

CAPITULO DÉCIMO: OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

CLAUSULA VIGÉSIMA QUINTA: OBLIGACIONES ESPECIALES. Además de las obligaciones señaladas en el artículo 134 de la ley, el personal tendrá de manera específica las siguientes:

- ✓ Apegarse a todas las disposiciones de este reglamento.

- ✓ Realizar su trabajo con eficiencia y cuidado.
- ✓ No separarse de su área de trabajo.
- ✓ Ser disciplinado y observar buena conducta en el desempeño de sus labores, cuidando de su presentación y buenas costumbres en general.
- ✓ Prestar auxilio inmediato cuando peligren las personas ó intereses de la empresa ó de sus compañeros de trabajo.
- ✓ Guardar la más estricta discreción sobre los asuntos de la empresa.
- ✓ Reportar a la dirección de la empresa los desperfectos o irregularidades que noten en el equipo ó a las instalaciones.
- ✓ Acudir al trabajo portando el uniforme, de no hacerlo no se le permitirá la entrada a las instalaciones y se considerará como falta injustificada.
- ✓ Presentarse a trabajar en el horario señalado y debidamente aseado así como el cuidado de su aspecto general.
- ✓ Respetar y atender los clientes de la empresa.

CAPITULO DÉCIMO PRIMERO: PROHIBICIONES

CLAUSULA VIGÉSIMA SEXTA: PROHIBICIONES. Queda estrictamente prohibido al personal de la empresa:

Portar armas de cualquier clase dentro de la empresa.

Ejecutar cualquier acto que ponga en peligro su seguridad ó la de los demás ó que pueda dañar el mobiliario ó equipo propiedad de la empresa.

Obstaculizar ó entorpecer las labores productivas de la empresa.

Presentarse en estado de embriaguez, en estado inconveniente ó bajo influencia de algún narcótico ó droga enervante, así como introducir ó injerirlos en la empresa.

Comunicar a personas ajenas a la empresa informes sobre asuntos ó negocios de la misma.

Sacar de la empresa documentos, útiles, herramientas u objetos pertenecientes a la misma ó que estén bajo su cuidado.

Introducirse dentro de las áreas de la empresa ó permanecer en ella fuera de las horas de labor.

Todos aquellos actos que impliquen una prohibición derivada de alguna disposición legal, contractual ó reglamentaria.

CAPITULO DÉCIMO SEGUNDO: SANCIONES

CLAUSULA VIGESIMA SEPTIMA: CAUSALES DE RESCISION: Son causas de rescisión de contrato las señaladas en el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo.

CLAUSULA VIGESIMA OCTAVA: SANCIONES. Todas las violaciones a este reglamento ó a la ley, serán sancionadas por la empresa con suspensión del trabajo sin goce de sueldo hasta por ocho días, la gerencia hará las investigaciones necesarias, escuchando al trabajador, a quien se le notificarán las medidas disciplinarias oportunamente.

CLAUSULA VIGESIMA NOVENA: RETARDOS INJUSTIFICADOS. Los retardos injustificados se sancionarán de la manera siguiente, sin perjuicio de que la empresa una vez cumplido el término a que se refiere la cláusula décima tercera del presente reglamento no admita a los retrasados.

Tres retardos injustificados en el lapso de 30 días: amonestación. De seis a diez retardos: suspensión de cinco días sin goce de sueldo. De once en adelante: suspensión de ocho días sin goce de sueldo ó rescisión del contrato de trabajo por considerarse falta de probidad, según lo decida la dirección de la empresa.

CLAUSULA TRIGESIMA: AMONESTACIONES. El robo leve cometido por el trabajador será amonestado. Reincidencia en el robo leve será rescisión del contrato. Robo grave rescisión del contrato sin perjuicio de la denuncia penal respectiva.

CLAUSULA TRIGESIMA PRIMERA: SANCION ADICIONAL. La aplicación de las sanciones a que se refiere el presente reglamento se hará sin perjuicio de las señaladas de la ley.

CLAUSULA TRIGESIMA SEGUNDA: NOTIFICACION DE LAS SANCIONES. Las sanciones a las que se refiere este reglamento serán impuestas por la empresa informando a los trabajadores y de conformidad con lo establecido en su cláusula primera, segunda y tercera transitorias.

CLAUSULAS TRANSITORIAS.

CLAUSULA PRIMERA. El presente reglamento ha sido formulado de común acuerdo entre la empresa y el personal mismo.

CLAUSULA SEGUNDA: El presente reglamento será enviado a imprimir para el conocimiento de todo el personal, o en su defecto será fijado en lugares visibles de la empresa.

CLAUSULA TERCERA: Este reglamento entrará en vigor a partir del día de su depósito ante la persona respectiva, y su observancia es de carácter obligatorio para todo el personal.

CLAUSULA QUINTA: Este reglamento podrá ser modificado de común acuerdo entre las partes y notificado oportunamente a las autoridades respectivas, así como a los trabajadores de la empresa.

3.8. GUÍA PREAPERTURA

Considerando el desarrollo en un futuro de la empresa, es necesario establecer la pautas necesarias para el establecimiento de un documento pre-operativo de la Carnicería Hnos. Vilchis constituye una herramienta indispensable para la apertura desde un inicio basándose en principios, reglas y procedimientos sencillos que facilitarían la apertura de una de nuestras franquicias, redactado para el personal que debe intervenir en el control.

3.8.1. PROCEDIMIENTOS DE APERTURA

Para la preparación de nuevas instalaciones, es necesario realizar una serie de actividades que encaminen al nuevo establecimiento a tener un buen inicio estandarizado desde el principio. A continuación enumeramos una serie de actividades que deben contemplarse para este fin:

- ✓ Localización del local
- ✓ Limpieza del local
- ✓ Pintado del local
- ✓ Instalación eléctrica adecuada
- ✓ Instalación y equipamiento
- ✓ Prueba del equipo de enfriamiento
- ✓ Primer pedido al proveedor
- ✓ Descarga del pedido a la bodega
- ✓ Revisión del pedido solicitado
- ✓ Pego de la mercancía
- ✓ Preparación de la carne
- ✓ Distribución del producto en los exhibidores
- ✓ Decoración del local para la apertura
- ✓ Preparación de las promociones
- ✓ Apertura del local
- ✓ Entrega de folletos y promociones





3.9. SOFTWARE

Este documento ilustra el Software de *Hermanos Vilchis Carnicería y Tocinería* que constituye una herramienta fundamental para la obtención de información vital de cada una de las Tiendas que se traduce en un manejo óptimo de la organización reforzando los elementos de raíz.

Este documento que en conjunto se califica como Manual de Software sirve como un instrumento a nivel global que garantice la difusión de información proveniente de cada tienda a la unidad matriz.

Debemos recalcar que la información es el elemento que permite la comunicación oportuna y confiable que se empata con las actividades cotidianas de la empresa. Informa este documento acerca de los datos generales de cada Tienda, el nombre del gerente de cada tienda, fechas, claves de productos así como la lista de ellos, importes, impuestos derivados de los importes, importe total al público, desglose de cada mes para el año en curso y un reporte que se genera a cada momento de venta.

Posteriormente, se exporta al documento central de la unidad matriz que registra toda la información recibida.

3.9.1.MANUAL DE SISTEMA DE LA TIENDA MATRIZ

El manual de software es un recurso electrónico aplicado a la operación de la administración de ventas de la empresa. En el mercado existen un sinnúmero de programas que llevan a cabo este fin. Existen sistemas para satisfacer distintas necesidades en todas las actividades funcionales en las organizaciones. Pretendemos buscar un sistema que se mimetice y ayude a nivel global en la empresa. Entre tanto, Establecimos el siguiente sistema para cubrir con esta necesidad.

Este sistema consiste en la vinculación de información.

Partimos de una lista de productos a la que se le asigna un código que se llena en una tabla de control de acuerdo a las ventas que se generen a lo largo del día. La tabla de productos contiene el precio por kilogramo, el cálculo del IVA y el importe.

LISTA DE PRODUCTOS

CODIGO	DESCRIPCION	IMPORTE	IVA	TOTAL
ENTRE				
1	Bistec	\$ 72.00	\$10.80	\$82.80
2	Costilla de Cerdo	\$ 48.00	\$7.20	\$55.20
3	Retazo de Res	\$ 46.00	\$6.90	\$52.90
4	Ahujas	\$ 46.00	\$6.90	\$52.90
5	Carne Molida	\$ 66.00	\$9.90	\$75.90
6	Manteca	\$ 14.00	\$2.10	\$16.10
7	Costilla de Res	\$ 72.00	\$10.80	\$82.80
8	Bistec de Bola	\$ 72.00	\$10.80	\$82.80
9	Chuleta Fresca de Cerdo	\$ 54.00	\$8.10	\$62.10
10	Chuleta ahumada de Cerdo	\$ 50.00	\$7.50	\$57.50
11	Longaniza	\$ 30.00	\$4.50	\$34.50
12	Longaniza	\$50.00	\$7.50	\$57.50
13	Espinazo	\$ 42.00	\$6.30	\$48.30
14	Bistec Grande	\$ 72.00	\$10.80	\$82.80
15	Chicharrón Prensado	\$ 40.00	\$6.00	\$46.00
16	Codillo	\$ 30.00	\$4.50	\$34.50
17	Chambarete	\$ 46.00	\$6.90	\$52.90
18	Lomo	\$ 54.00	\$8.10	\$62.10
19	Pata de Cerdo	\$ 16.00	\$2.40	\$18.40
20	Tocino	\$ 56.00	\$8.40	\$64.40
21	Carne para desebrar	\$ 70.00	\$10.50	\$80.50

En esta tabla se llenan los pedidos realizados a lo largo del día que abarca un periodo de un mes. Se ingresa la clave de pedido en la columna de "ORDEN" y la tabla hace el cálculo automáticamente.

Este sistema tendrá identificada plenamente cada sucursal por la tabla de datos que tiene por encabezado. La tabla está representada a continuación:

NOMBRE O RAZON SOCIAL: CARNICERIA Y TOCINERIA HERMANOS VILCHIS S. A. DE C. V.
R.F.C.: HBS940312-V39
NUMERO DE TIENDA: 001
NOMBRE DE TIENDA: CARNICERIA Y TOCINERIA HERMANOS VILCHIS
DIRECCION: CLUB EXCURSIONISTAS TONATIUH S/N
TELEFONO (S): 57 18 26 89
FAX (ES): 55 36 87 25
E-MAIL (S): alamos001@hamburguesafeliz.com
GERENTE: JOSÉ LUIS GERARDO VILCHIS ANTONIO
NUMERO DE EMPLEADOS: 4

FECHA	ORDEN	DESCRIPCION	IMPORTE	IVA	TOTAL
		TOTAL ACUMULADO:	\$406.00	\$60.90	\$466.90
	1	Bistec	\$72.00	\$10.80	\$82.80
	2	Costilla de Cerdo	\$48.00	\$7.20	\$55.20
	3	Retazo de Res	\$46.00	\$6.90	\$52.90
	5	Carne Molida	\$66.00	\$9.90	\$75.90
	6	Manteca	\$14.00	\$2.10	\$16.10
	21	Pata de Cerdo	\$16.00	\$2.40	\$18.40
	13	Espinazo	\$42.00	\$6.30	\$48.30
	15	Chicharrón Prensado	\$40.00	\$6.00	\$46.00
	4	Ahujas	\$46.00	\$6.90	\$52.90
	20	Pata de Cerdo	\$16.00	\$2.40	\$18.40

3.9.2.MANUAL DE SISTEMA DE CONTROL DE VENTAS DE LAS SUCURSALES

Este manual consiste en dar una serie de reportes que van a ser generados en todas las sucursales para controlar las ventas diarias. Es importante la cooperación de cada sucursal ya que de ello dependerá que los reportes sean fidedignos y representen en valores reales los importes generados. El buen resultado, apoyará a la toma de decisiones en la organización.

Este sistema llena en automático el resultado de las ventas por mes y concentra el resultado por sucursal en un periodo mensual. Reconoce la venta de cada sucursal ya que concentra la información de cada una de ellas para su identificación.

El detalle de esta tabla podemos enumerarla a continuación:

- ✓ En el primer apartado se concentran los datos de la razón social principal de la empresa
- ✓ En el cuerpo de la tabla se concentran las ventas por sucursal en una serie de columnas:
 - Numero de tienda: las tiendas o sucursales que estén integrando el negocio serán identificadas por una clave numérica.

- RFC: cada tienda está regulada por los sistemas gubernamentales existentes en el país y para el cálculo de pago de las obligaciones derivadas de las operaciones es necesario hacer los pagos de impuestos. El resultado de las ventas por tienda y la asignación de su Registro Federal de Contribuyentes (RFC) ayudará en este proceso de pago al Fisco.
- Dirección: Esta columna ayuda para fácil localización de cada sucursal
- Teléfono: Número telefónico de cada tienda
- Fax: También es necesario para el envío de información concerniente a la empresa y control interno
- E-mail: Otro medio de comunicación interna y externa establecido para cada tienda o sucursal
- Gerente: Nombre del responsable de cada unidad
- Número de empleados: reporte de cada colaborador que integra una sucursal
- Importe: Importe de cada tienda reportada en el mes
- IVA: El resultado calculado de las ventas por mes y por sucursal
- Total: Sumatoria del Importe y el cálculo de IVA de cada tienda

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL:
R.F.C.:
NUMERO DE TIENDAS:
DIRECCION:
TELEFONO (S):
FAX (ES):
E-MAIL (S):

NUMERO DE TIENDA	NOMBRE DE TIENDA	NOMBRE O RAZON SOCIAL	R.F.C.	DIRECCION	TELEFONO (S)	FAX (ES)	E-MAIL (S)	GERENTE	NUMERO DE EMPLEADOS	IMPORTE	IVA	TOTAL
Total:										\$496.00	\$90.00	\$496.00
001	CARNICERIA Y TOCNERIA HERMANOS VILCHIS	CARNICERIA Y TOCNERIA HERMANOS VILCHIS S. A. DE C. V.	H6S2403124398	CLUB ENCIJERONISTAS TONATLILH SN	57 18 26 89	55 38 67 26	telamso01@hanturquesa.net.com	JOSÉ LUIS GERARDO VILCHIS ANTONIO	4	\$496.00	\$90.00	\$496.00

Esta tabla engloba el resultado de cada una de las tiendas que se va generando por mes y lo engloba por año de ejercicio por las ventas generadas. Hace un desglose del importe, el cálculo del IVA y el total.

MES	IMPORTE	IVA	TOTAL
Total:	\$2,576.00	\$386.40	\$2,962.40
ENERO	\$406.00	\$60.90	\$466.90
FEBRERO	\$422.00	\$63.30	\$485.30
MARZO	\$198.00	\$29.70	\$227.70
ABRIL	\$130.00	\$19.50	\$149.50
MAYO	\$154.00	\$23.10	\$177.10
JUNIO	\$130.00	\$19.50	\$149.50
JULIO	\$130.00	\$19.50	\$149.50
AGOSTO	\$154.00	\$23.10	\$177.10
SEPTIEMBRE	\$122.00	\$18.30	\$140.30
OCTUBRE	\$198.00	\$29.70	\$227.70
NOVIEMBRE	\$126.00	\$18.90	\$144.90
DICIEMBRE	\$406.00	\$60.90	\$466.90

3.10. PRIMEROS AUXILIOS

Este manual presenta una serie de procedimientos de los cuidados o ayuda inmediata derivada de un accidente, enfermedad que se complique por su factor patógeno hasta el momento en que el personal plenamente capacitado asista al lesionado o enfermo.

Estos procedimientos si se aplican como están establecidos, salvaguardaran la vida del siniestrado. Es un parte aguas entre la salvación o la perdida de una vida humana.

Por las técnicas tan específicas que deben aplicarse en estas contingencias, es necesario traer directamente de la fuente y no hacer una interpretación o un análisis. Por lo que más adelante como anexo, se establecerá en la integración del Manual de Primeros Auxilios el Manual de Primeros Auxilios Básicos Comité Logístico Permanente de Protección Civil y Seguridad desarrollado por la Facultad de Estudios Superiores Iztacala.

3.10.1. ANEXO PRIMEROS AUXILIOS BASICOS COMITÉ LOGISTICO PERMANENTE DE PROTECCION CIVIL Y SEGURIDAD

En este apartado, es preciso hacer la recomendación de consultar directamente el manual de primeros auxilios básicos desarrollado por la Facultad de Estudios Superiores plantel Iztacala.

4. CONCLUSIONES

El hombre ha evolucionado a partir de los primeros homínidos que vivieron en la tierra, tiempo que se remonta hace 4 millones de años con el *Australopitecos*, especie cuyos hábitos alimenticios consistían en consumir los alimentos que estaban disponibles en su entorno. La inclusión de proteínas animales fue adicionando al cerebro de elementos para detonar su desarrollo. A partir de ese momento, los homínidos marcaron su supremacía como las principales especies dominantes en el planeta.

Podemos observar que hace 1.8 millones de años el *Homo habilis* en África fue el precursor en la fabricación de herramientas para el aprovechamiento del consumo de los alimentos.

Ya como *Homo sapiens*, el desarrollo de estrategias de sobrevivencia basadas en la división del trabajo por género, (el establecimiento de roles) donde los hombres se dedicaban enteramente a la cacería de animales grandes y las mujeres y niños se dedicaban a la recolección de vegetales y captura de animales pequeños, esto permitió la protección de las mujeres y el resguardo de los niños para la preservación de la especie.

Además de la inclusión de herramientas a la vida del hombre, está el fuego, el cual representó en un inicio la protección de los clanes, posteriormente fue un elemento fundamental para el consumo de alimentos. Cocinar la carne la tornó más digerible y disminuyó el factor de envenenamiento por la descomposición de esta.

Elementos adicionales que se desarrollaron a la par de la evolución del hombre fueron la agricultura, los asentamientos humanos, la domesticación de los animales y la estabulación para la obtención de carne.

Como pudimos observar en el desarrollo del proyecto, el consumo de la carne es vital para el hombre, somos una especie omnívora desde el principio de nuestra existencia. La evolución de la especie se ha relacionado íntimamente con nuestros hábitos de nutrición y el desencadenamiento de la cultura. Ahora sabemos con esta investigación de diversas prácticas para la inspección de animales y su selección para su sacrificio posterior para el consumo humano.

En la actualidad, sabemos que la carne es parte del desarrollo del organismo por su alto aporte en la alta calidad nutritiva. Analizamos que este alimento aporta principalmente nutrientes del grupo B, como la tiamina (B1), niacina (B3), riboflavina (B2), piridoxina (B6) y cianocobalamina (B12) y vitamina A. Además aporta otros elementos que están inmersos como el hierro, el cobre, zinc, selenio, entre otros.

Otros elementos en el consumo de la carne son los mitos que se han dado en la actualidad en torno a su composición. Elementos como las grasas saturadas, el

colesterol, aditivos hormonales para el crecimiento o los procesos para la elaboración de embutidos. Se ha demostrado que el consumo de la carne en la absorción del hierro por ejemplo, es de dos a cuatro veces más que el consumir vegetales.

Los mitos que se han generado en torno al consumo de la carne son muy diversos y están dirigidos a muchas especies. Uno de los mitos que hemos escuchado es la presencia de clenbuterol en la alimentación de los animales. Si bien es cierto, es frecuente enterarnos en diversos medios de comunicación sobre el rendimiento de los atletas en diversas disciplinas a causa de la presencia de clenbuterol en su sistema ya sea por el consumo directo administrado por ampollas o a través del consumo de carne con presencia de esta sustancia. Este es un tema actual y de polémica es ajeno a este estudio, pero del que podemos hacer un desarrollo muy interesante y con resultados que pueden ser polémicos. Sin embargo, la presencia de la carne ligada a esta sustancia, ha puesto en entredicho, la calidad, el valor nutricional y el bienestar de la población. Este tema, sin duda ha mermado la presencia en la canasta básica. En nuestro país es ilegal el uso de esta sustancia y está regulado a través de la NOM 061-ZOO-1999.

Otro agente que forma parte de los mitos en el consumo de la carne es el incremento de los niveles de colesterol en las arterias, esto también es un hecho que no recae directamente en alimentarse de carnes, el aumento de colesterol en la sangre es por el consumo de grasas saturadas malas. De aquí podemos destacar otro mito, el consumir carne con mucha grasa es un limitante para el consumo de estos productos. Por ejemplo, se dice que la carne de cerdo contiene niveles elevados de grasa. Sin embargo, los cerdos solo almacenan la grasa en niveles subcutáneos, por lo que la fibra muscular, de la que consumimos, está libre de lípidos. Otro mito del que tratamos en este proyecto es el que los embutidos sean derivados de desperdicios de los animales procesados para otros productos. Lo cierto de la producción de embutidos es que se producen con carne adicionando especias y agentes de nutrición.

Debemos destacar también la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), encargada de hacer los lineamientos necesarios para dar a conocer los índices internacionales de los niveles de nutrición en cada alimento. Aunado a esto, indica las normas para el establecimiento de las evaluaciones de los productos y la selección de los animales destinados para el consumo humano.

En la actualidad, el procesamiento de la carne ha evolucionado como en muchos procesos de diferente índole. La industrialización ha desencadenado muchos beneficios en cuanto a los tiempos en que los productos llegan a los consumidores y la forma en que los consumidores pueden aprovechar los productos. Aun así, debemos estar conscientes de que la tecnología, los procedimientos, la crianza, el desarrollo, los agentes químicos, el ambiente, los recursos y la investigación trae consigo consecuencias de carácter colateral. Por

ejemplo, anteriormente, las enfermedades eran diferentes a las enfermedades actuales, factores como los que enumere anteriormente pueden repercutir directamente. Es cierto que ahora no es posible morir de varicela, pero ahora podemos morir de "influenza". Creo firmemente en que los beneficios traen consigo nuevos factores que atentan con nuestro bienestar.

Pongamos otro ejemplo ligado a este desarrollo industrial, tecnológico y científico. La investigación científica. Bajo esta especialidad, los científicos han logrado duplicar un ser vivo a partir de la clonación. Una revolución en el avance del hombre en las disciplinas en las que ha incursionado. Pudimos ver una serie de efectos colaterales para este hecho. Uno de los factores fue la reacción de algunos sectores de opinión del planeta ligados al ámbito religioso, los representantes de las comunidades de diversas religiones opinaron en su momento en contra de este avance. Los principales argumentos iban relacionados con los designios de un ser omnipotente, en el que la vida no puede ser fabricada sino que debe ser derivada de la bendición de la procreación. Los científicos, por el contrario vieron en la clonación un avance y muchas ventajas en diferentes sectores. La ventaja para los científicos fue el desarrollo de los sistemas para evitar la enorme espera por órganos vitales e incompatibilidades para las transfusiones y trasplantes. Otra ventaja aplicada a la medicina fue el desarrollo de mejores seres humanos para disminuir los agentes que afectan nuestra salud. Esta práctica se ha aplicado de forma diferente en la alimentación. Este avance científico trajo consigo el desarrollo de productos "transgénicos". El desarrollo de la clonación permitió al hombre conocer el mapa genómico de los seres vivos. De ahí que ahora los productos transgénicos estén vigentes y con buena presencia en las cadenas de mercado. Los productos con este desarrollo científico son mejores, en cuanto a consistencia, apariencia, sabor, resistencia al clima y a plagas por incluir en su composición genética plaguicidas naturales. Estos productos son híbridos no puedes encontré un jitomate pensando que solo es un jitomate, es un súper jitomate cuyas características son elaboradas de tal forma que no sea tan fácil que los factores comunes afecten a ese jitomate. Un debate más para estos productos genéticamente tratados. Se dice que estos productos atentan con la salud en niveles biológicos, desarrollando el cáncer en las personas. Así podemos enumerar muchísimos ejemplos, pero los efectos siempre son los mismos.

Podemos decir del consumo de la carne y los efectos en el consumo humano que es un elemento de nutritivo esencial para el desarrollo y crecimiento humano. Somos la especie predominante y dominante en el planeta, por lo que debemos buscar diferentes fuentes de alimento y la calidad de lo que consumimos. Las opiniones y creencias debemos asimilarlas de forma objetiva, finalmente, debemos subsistir de alguna forma y la elección de los alimentos y el cómo los consumimos va encaminada a las necesidades individuales.

Otro aspecto considerado en este trabajo de investigación es el sector Agropecuario, del que deriva principalmente la crianza, engorda, procesamiento y productos derivados de los animales que están incluidos en este campo

productivo. En nuestro país los principales representantes son los bovinos, los cerdos, las aves y los productos derivados de estos.

Este sector representa para la economía del país un 15% en el Producto Interno Bruto (PIB). Los volúmenes de producción son alentadores para los distintos rubros que aquí se mencionan, la disponibilidad por producto ofertado es de aproximadamente de 15.1 kg per cápita, por año. Lo que representa un buen abasto para la demanda. Otro aspecto importante en este rubro es la generación de empleos derivados de esta actividad, generando 65 mil empleos directos. También existen diversas organizaciones civiles y gubernamentales encaminadas a la regulación, vigilancia, desarrollo de programas e integración de los grupos ganaderos. Dentro de estos grupos, nos encontramos al Consejo Mexicano de la Carne, la SAGARPA y la FAO, por citar algunos. Las cifras presentadas en este estudio fluctúan año con año, no se mantienen en niveles constantes para cada periodo, los factores intervienen de forma distinta. Para cada producto los índices de precios son diferentes, los rastros representan para los productores diferentes costos, el forraje y las semillas para los animales representan otro valor para la producción de ganado. El procesamiento de la carne es un factor directo en los bolsillos del productor y del consumidor final. El porcentaje de aprovechamiento del animal es distinto. Los precios ofrecidos al mercado tienen cambios poco constantes y son el resultado directo de todos los factores vistos a lo largo del estudio.

La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) como estímulo al productor ha implementado distintos programas de desarrollo como el que presentamos en este documento es el Programa de Estímulos a la Productividad Ganadera (PROGRAN). Cuyo programa verifica los individuos para seleccionar los mejores así como el registro en padrones poblacionales. Este programa pretende la evaluación de los animales para los diferentes propósitos. Otra organización presente en México es la Asociación Mexicana de Engordadores de Ganado (AMEG), cuya actividad principal es el fomentar el consumo de la carne, promover diferentes líneas de investigación y el desarrollo de productos.

Otro elemento importante que tratamos en este documento es el patrón de demanda en este sector. Estos elementos son las condiciones en las que se desarrolla el ganado en México. Factores como el ecosistema nacional de acuerdo con los datos proporcionados son alentadores para la producción de ganado. Sin embargo, los recursos destinados, el manejo y el aprovechamiento de los pastizales dependen en gran medida del conocimiento de los productores.

El factor ambiental es un elemento indispensable del que debemos poner atención. A medida que el hombre ha avanzado en distintas disciplinas, los cambios a su paso han sido irreversibles. Actualmente, el hombre ha cambiado por la actividad industrial y por el crecimiento urbano, el clima por ejemplo, en estos últimos años nos hemos dado cuenta que las estaciones son distintas, ya no son tan marcadas como antes. Es cierto que México fue en otros tiempos un

Edén, en el que cualquier elemento natural podía ser aprovechado en porcentajes muy elevados.

Desafortunadamente para nosotros, el territorio nacional ha sufrido la falta de conocimiento y como consecuencia el ambiente ya no es tan rico como en años anteriores. El clima para estos animales ya no es tan propicio para su desarrollo, lo que es más, en este año, las sequías al norte del país han mermado gravemente el desarrollo de forrajes y semillas para la maduración del ganado, lo que ha desencadenado en pérdidas económicas considerables. Al sur de nuestro país, se han dado las inundaciones, lo que ha desencadenado que mucho del ganado se pierda en las crecientes de los ríos. Sin duda, la intervención del hombre y los efectos colaterales en su avance son inevitables.

La composición de los hatos en cuanto la cruce de las especies es otro factor de influencia para el desarrollo de estos animales. Debemos conocer las especies, el gobierno, las diferentes organizaciones, los especialistas, los productores, deben estar comprometidos totalmente en el desarrollo de este sector, es imprescindible que tengamos conocimientos para hacer frente y aprovechar de mejor manera los recursos con los que contamos.

Los ganaderos también no tienen bien definido el sector productivo al cual dirigirse, lo que ocasiona la desatención de sus procesos de producción. Si los ganaderos se especializan en un campo, los recursos y su derrama serían mejor enfocados. No pueden derrochar los pocos recursos con los que cuentan. Por ejemplo, un ganadero debe establecer su rancho con las herramientas y equipo necesario para una actividad específica. En este estudio presentamos las actividades predominantes en México, estas resultaron ser la producción de carne y la leche y el establecimiento de potreros para el pastoreo cuyo costo que representa para el desarrollo de estos productos es el 80%. La identificación es otro factor que permite si se utiliza de forma adecuada un elemento que valida y que arroja menores índices para estudios más apegados a la realidad.

El manejo de las enfermedades en el sector agropecuario de nuestro país deja muchas lagunas. El tratamiento es deficiente y poco oportuno en general. Los propios productores no son capaces de dar la importancia necesaria al tratamiento de su ganado, haciendo lo imposible cuando la epidemia ha mermado las cabezas de ganado. Sabemos de antemano, el destino para algunas de estas especies, pero no por ello deben descuidar la integridad ni la calidad de los animales. Hay en México pocos programas dedicados a la prevención de enfermedades y el seguimiento es casi nulo. Los medicamentos son efectivos cuando son aplicados oportunamente. Sin embargo, también el cuidado en el manejo de los medicamentos es otro factor dentro del manejo de la sanidad. Los médicos veterinarios no cuentan con los elementos necesarios para trasladarse a las zonas rurales, por lo que muchas veces los medicamentos se estropean en el trayecto o baja la calidad de los mismos.

Analizamos también la calidad reproductiva en el sector ganadero que persiste en México. Los productores presentan deficiencias en las técnicas de reproducción establecidas por ellos mismos. No establecen tiempos buenos tiempos de internaros, los empadres se dan en todo el año y la inseminación artificial es muy escasa aun sabiendo de las ventajas de estas. La desnutrición es otro factor dentro de la reproducción importante. Los ganaderos deben tener en cuenta la gravedad que esto representa en su medio. La programación en la reproducción garantiza la fluidez en la crianza y la constancia en el desarrollo, eliminarían muchos intervalos en tiempo y la disponibilidad en el mercado sería más constante.

En el estudio que realizamos tomamos en cuenta el cómo están alimentando a los animales. Otro punto que no se ha podido explotar completamente. Existen muchas limitaciones para el desarrollo de forrajes en el país. La calidad en los suelos, el clima las practicas inadecuadas en el pastoreo y la extensión de tierras.

Tratando de plasmar parte de la idiosincrasia del ganadero mexicano es la razón de las líneas anteriores. Vemos que el pensamiento del mexicano es un factor que puede ser el principal de atacar. El pensamiento humano es el que lo puede llevar al éxito o al padecimiento de elementos controlables. La formación de paradigmas pone vendas y ciegan los ojos de los hombres que dejan que lo fácil tenga peores consecuencias en sus acciones. En México tenemos una forma de llevarnos ante las dificultades muy peculiar, muy pocos logran abatir de forma exitosa todos los elementos descritos anteriormente. Es muy difícil que alguien con buenas expectativas pueda hacer buenas propuestas y los resultados muchas veces no pueden verse por la fuerte resistencia al cambio. Como hemos visto a lo largo de la investigación este sector es muy frágil y muy fluctuante debido a los distintos factores que lo afectan. Los personajes que participan en este medio, deben tomar conciencia de lo que sucede a su alrededor. Deben buscar ese interruptor detonante que los lleve al desarrollo, al crecimiento, al fortalecimiento, al posicionamiento, al sostenimiento de la demanda, a la calidad de los productos, a la erradicación de mitos, en pocas palabras, al éxito.

Nos hemos acercado poco a poco de lo general a lo particular, es aquí donde podemos hablar del negocio al que va referidos todo este análisis. En cuanto al negocio, podemos observar que tiene muchas deficiencias en cuanto al manejo administrativo, ya que posee gran parte de los vicios que limitan su desarrollo. Mencionamos que este negocio posee muchas inconsistencias en la administración general. Presenta muchas fugas de capital, no están definidas las responsabilidades ni la estructura organizacional ni las actividades de cada individuo. La conformación del local esta desorganizado por lo que no se aprovecha el espacio físico adecuadamente. El propietario debe conocer las oportunidades de negocio que representan las buenas formas de administración. Ahora sabemos que el mercado es muy cambiante y que en

estos tiempos está en crisis. Sin embargo, la adquisición de una nueva misión bien definida, puede contrarrestar en buena medida los efectos macro ambientales. El desarrollo de herramientas administrativas como la elaboración de manuales para cada actividad tanto administrativa como operacional una ventaja y funcionalidad que se reflejará en las utilidades de la empresa.

Consideramos la posibilidad de implantar en la práctica este proyecto con todas las oportunidades posibles del propietario. Sin embargo, para poder llevar a cabo esta serie de acciones, es necesario que el propietario esté disponible y convencido de que su medio de sustento económico puede proporcionar un rendimiento mucho mayor.

En otro análisis presentamos una serie de elementos esenciales para la comprensión de conceptos que son necesarios para evitar lagunas en el conocimiento. La fluidez en que el lector pueda reconocer de lo que se plasma aquí, permitirá una mejor comunicación. La determinación de cada elemento integrado forma parte del desarrollo que leerá y asimilara en los documentos siguientes.

Partimos de la conceptualización de una empresa, su importancia, los tipos de empresa que existen y las funciones de estas para la sociedad y la economía. Estos conceptos van encaminados a la concientización del lector y la importancia del negocio a nivel personal, social y territorial. Sabemos que las microempresas producen ocho de cada diez empleos en el país, es una responsabilidad grande en algo tan pequeño, pero si inyectamos todos los recursos necesarios, los efectos ambientales, no hará tanta merma en el camino de los microempresarios.

Posteriormente abrimos el sendero al conocimiento de los manuales administrativos, la tipología de los manuales, el objetivo que estos persiguen, la importancia, la planeación para la elaboración de estos, la funcionalidad y la esquematización.

El fin de esta serie de conceptos, es sin duda, un marco de referencia que enriquece la forma en que se está acostumbrado a ver las cosas, es otra gran posibilidad de desarrollo, de evolución, de cambio, de aprovechamiento, de nulificación de restricciones, la disminución de incertidumbres, de competitividad, de disminución de recursos por mermas, por reprocesos y derrama económica.

La conceptualización ofrece una herramienta útil al lector y al propietario e inversionistas. Una aportación que no debe dejarse de lado ya que es el inicio de la formalización y la reestructuración del negocio. El ofrecer parte del conocimiento en torno a la disciplina administrativa, se espera que forme el

interés, la concientización y la necesidad de formar el negocio de forma más eficiente. Sabemos que el negocio está bien posicionado y que representa en el consumidor una buena referencia. Pero no es redituable el dar por hecho que se encabeza a la competencia, por lo que el abatir de forma organizada a la competencia es más redituable para el propietario.

Tomemos en cuenta todos los factores estudiados anteriormente, es de vital importancia hacer hincapié a lo que está pasando en este sector. Todos los factores que repercuten y que están mermando esta economía, deben enfrentarse de una mejor manera. Con la preparación, con una mejor visión, con mejores metas, con una estructura sólida, con mejor aprovechamiento de recursos y mejores planes. Con el conocimiento de lo que debemos tomar en cuenta, la dirección de todos los esfuerzos y más aun, el hecho de que los integrantes buscan el mismo fin por ser el sustento familiar.

El deseo de poner en práctica los conocimientos adquiridos en los estudios universitarios fue el factor principal para plantear este proyecto. Lo siguiente, mostrar al propietario el potencial de negocio que hasta ahora ha logrado mantener después de 38 años de operación y presencia en el mercado. Desarrollar un sistema de comunicación y formalización es también un factor a comprobar.

Dar a conocer los aspectos técnicos que el propietario no ha contemplado y que es necesario conocer. Presentar a través de una investigación como está el sector económico pecuario en nuestro país. Un aspecto más que se tomó en cuenta para desarrollar este proyecto, es el propiciar el desarrollo de habilidades profesionales.

El desarrollo del proyecto manifestó cada uno de los conocimientos adquiridos en la carrera universitaria porque fueron aplicados y esquematizados en cada uno de los elementos de la temática del trabajo.

La participación del propietario para proporcionar la información necesaria para conocer al negocio, su historia, sus acciones, su cadena productiva, los recursos que emplean en la operación, los números generados día con día, la cultura en el negocio, las deficiencias que ha percibido en el tiempo, la relación con sus subordinados, las acciones realizadas para ofrecer un producto de calidad y la buena disposición.

Lo anterior ha generado mayores expectativas y nuevos planes al propietario para dar un giro al manejo del negocio, dando como consecuencia el paso de una administración empírica a la formalización.

Es vital plasmar todos los procesos que existen en la operación. Partiendo de las rutinas que a diario se realizan. Con el desarrollo de los manuales específicos para cada actividad, se creó una estructura organizacional. Se dio imagen que identifica al negocio de la competencia, se estructuró la logística

para la difusión del producto y la presencia de marca. La protección de cómo se hacen las cosas, el cumplimiento de los lineamientos establecidos por las autoridades. La protección al personal, el desarrollo interno, la descripción de los puestos que forman el sistema administrativo, las actividades cotidianas, se establecen como procedimientos. Establecer un sistema que pueda validar los ingresos es otro punto que pudimos cubrir con el desarrollo de este proyecto.

La comunicación que se plasma en cada hoja de este proyecto se describió de manera que el lector o el propietario pudieran seguir cada aspecto tratado en el contenido de este.

Otro aspecto fundamental de importancia es el factor económico de este sector cuyos resultados pueden ser alentadores en un periodo a mediano plazo en un periodo en el que las condiciones sean favorables, es preocupante como este sector es tan delicado. En un inicio, vimos que por las ganancias reportadas por el propietario eran alentadoras para dar una perspectiva favorable. La hipótesis planteada en un inicio de las expectativas en este sector fue discrepándose a medida en que el investigador conocía este medio económico. Hoy sabemos, que si puede ser rentable este tipo de negocios, pero se debe estar siempre a la expectativa de lo que puede suceder y el conocimiento, la visión, las reservas y los buenos manejos pueden ser herramienta para contrarrestar los efectos que traen consigo las fluctuaciones de este sector. El resultado no es desalentador, al contrario, esta información da los elementos para reaccionar de forma rápida y oportuna, Permitted adquirir más conocimientos y reafirmar los ya existentes. Es un sector del que se pueden sacar ganancias muy redituables, solo basta el querer hacer las cosas con conocimiento y bien sustentadas. Tenemos todos los elementos, podemos librar bien os desafíos que están latentes y que afectan de manera negativa. Las distintas disciplinas y los diferentes campos económicos, si trabajan en conjunto, los beneficios pueden ser mayores. El mercado de consumo de nuestro país está cambiando y es más exigente a medida que la comunicación, que el desarrollo, que el mercado internacional, los canales de distribución y la tecnología avanzan. Por ello, a pesar de que el negocio está bien posicionado, no es posible dejar de tomar en cuenta estos factores que repercuten en mayor medida en el desarrollo pleno de este mercado de consumo.

Otro aspecto que nos ocupa es el desarrollo de los manuales organizacionales. Es otro de los frutos de los esfuerzos por la cosecha realizada. Cada uno de los manuales administrativos van a ser herramientas, que utilizadas adecuadamente van a traer muchos beneficios. Sin duda, no queremos por ningún motivo, desarrollarlos y posteriormente queden en el olvido, por el contrario, deseamos que el propietario los utilice como guía de acción, que los condicione a su propia experiencia, porque no es el menospreciar su camino, es el conformarlo y estructurarlo para obtener mejores ganancias. Es necesario que estos elementos sigan vigentes, que a medida que el usuario se desarrolle en su campo formal, busque la forma de continuar con la reestructuración. Que posteriormente se busque la apertura de nuevos negocios, que se dé la diversificación, que sus cadenas de valor sean aprovechadas mejor, que las

exploten mejor, que se incrementen y que controlen más y mejores formatos de negocio. Buscamos también en un futuro realista el paso de una microempresa a una pequeña empresa, de una pequeña a una mediana, etcétera. Desarrollar la atención al cliente, los productos, los procesos en los locales, la innovación y la aportación de productos con mayor calidad al mercado meta.

La experiencia obtenida a lo largo del proceso de desarrollo del proyecto fue enriquecedora en el campo académico, profesional y personal al cumplir con las expectativas planteadas inicialmente. El trabajo de campo mantuvo en la expectativa en todo momento ofreciendo más conocimientos como las actividades realizadas a lo largo de la jornada, la interacción con los clientes, los productos ofrecidos, su selección, su distribución, su trato dentro del establecimiento y el conocimiento de aspectos históricos. El tiempo dedicado sin duda ha generado grandes beneficios personales que se reflejan en experiencia profesional por el desarrollo de este proyecto.

Un documento que ofrece la oportunidad de obtener información del mercado y acercarse a los intereses principales de la organización es el manual de mercadotecnia. Este documento es el eje principal de este proyecto el cual enumera de forma sencilla una serie de programas que pretenden generar mayores ingresos a la organización.

Con el manual de imagen corporativa se formaliza a la organización dando dirección a las actividades desempeñadas en tanto tiempo. Delimita las actividades y las funciones de cada persona y su lugar dentro de la organización. Plasma su ideología, sus valores, sus metas, su identidad como organización ante sus inversionistas, competidores y sus clientes.

El manual administrativo ofrece la oportunidad de desarrollo interno del personal a través de planteamiento de programas de capacitación, los lineamientos para la promoción interna y los procedimientos para llevarlos a cabo. Herramienta indispensable para que el personal considere sus intereses de desarrollo junto con la empresa.

De manera descriptiva se enumeran una serie de elementos que facilitan el entendimiento de los diferentes tratos que se le da a los recursos financieros que se generan a través de las ventas día con día. Se presenta el balance general a manera de ejemplo, el estado de resultados, un flujo de efectivo y el punto de equilibrio de la empresa representado gráficamente.

En la parte legal se elaboró un manual que detalla acerca de los procedimientos que se llevan a cabo en caso particular al Estado de México para formalizar ante las instituciones pertinentes las operaciones que se generan en la organización. También resalta las normas que regulan a los negocios y las que competen al formato de negocio y no menos importante, el registro de marca, de renovación de marca y de patente que es en este sentido un escudo protector de los intereses del empresario y los futuros inversionistas.

En el manual operativo recaen de manera detallada todos los procesos, actividades, tiempos, condiciones de los establecimientos, estudios de las ubicaciones para las nuevas sucursales. Aspectos que no se contemplaban y que son necesarios para poder estandarizar a la organización. Es vital ya que en esto precisamente recae este tipo de formato de negocio, otorga las bases y lineamientos para la actuación de todos los inversionistas de la misma manera.

Para los nuevos integrantes de la organización en cualquiera de sus niveles se presentan aspectos fundamentales para ser inducido a lo que será su estancia en la organización. Cumple el manual del empleado con el reconocimiento y asimilación de las normas para laborar en su área de trabajo, la estructura y la filosofía de la organización.

El manual de guía preapertura ofrece para el empresario y los futuros inversionistas la oportunidad de conocer las actividades precisas para la preparación y apertura de nuevas sucursales. Es un documento de control para evitar los imprevistos y desajustes en las aperturas que son muy costosos y que es de vital importancia tomar en cuenta.

Un documento de control de información lo detalla el manual de software, mismo que atiende principalmente a la evaluación, seguimiento y supervisión de cada sucursal. En otro sentido da cuenta de la fuga de ingresos por las ventas que el empresario sufre día con día y que merman en porcentaje mínimo pero que a la larga afecta en gran medida a las ganancias de la empresa.

Por último, pero no menos importante, es el manual de primeros auxilios que detalla de forma explicativa de los procedimientos de primera mano de las contingencias que son latentes en el caso particular de este negocio.

Como se mencionó en líneas anteriores, este documento en suma, brinda una herramienta bastante útil para el empresario y los inversionistas futuros.

Mediante el seguimiento, la constante adecuación y madurez de una administración formal se logrará un mejor posicionamiento dentro del mercado.

BIBLIOGRAFIA

AGUILAR, Alberto, Cit. por: La Industria Cárnica; HECHOS; www.youtube.com/watch?v=80hpV7_0u/3 min; 10:30; Ciudad de México.

FISCHER de la Vega, Laura, Espejo Callado Jorge; MERCADOTECNIA; 3^A ED.; Ed. Mc Graw-Hill Interamericana; México, D. F. 2004; 540 pág. p. 5.

FISCHER de la Vega, Laura, Espejo Callado Jorge; MERCADOTECNIA; 3^A ED.; Ed. Mc Graw-Hill Interamericana; México, D. F. 2004; 540 pág. p. 154, 155, 156, 157, 159, 161-163

FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín; AUDITORIA ADMINISTRATIVA; Ed. Mc Graw-Hill; México D. F.; 2001; pág. 568; p 552.

FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín; MANUALES ADMINISTRATIVOS: GUIA PARA SU ELABORACION. Ed. FCA-UNAM; México D. F. 1997; 115p. pág. 10

FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín; MANUALES ADMINISTRATIVOS: GUIA PARA SU ELABORACION. Ed. FCA-UNAM; México D. F. 1997; 115p. pág. 8

html.rincondelvago.com/ganaderia-en-mexico.html - En caché Similares

<http://ameg.gob>

<http://definicion.de/capital/>

<http://definicion.de/proceso-de-produccion/>

http://es.wikipedia.org/wiki/Contrato_mercantil

<http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa#cite-note-5>

http://es.wikipedia.org/wiki/finanzas#cite_note-0

http://maps.google.com/maps?hl=es&q=traductor+ingles+espa%C3%B1ol&lr=&um=1&ie=UTF-8&ei=Pu-RTtKdMMWIsQLvz43LAQ&sa=X&oi=mode_link&ct=mode&cd=3&ved=0CEEQ_AUoAg

<http://www.aztecanoticias.com.mx/capitulos/estados-y-df/78772/sin-cosecha-por-sequia-campesinos-zacatecanos>

<http://www.aztecanoticias.com.mx/capitulos/estados-y-df/78809/sequ%C3%83%C2%ADa-golpea-a-ganaderos-duranguenses-piden-ayuda>

<http://www.comecarne.org>

<http://www.crear-empresas.com/modelos/estatutosSA.htm>

http://www.cronica.com.mx/especial.php?id_tema=1396&id_nota=529485

http://www.cronica.com.mx/nota.php?id_nota=147929

http://www.cronica.com.mx/nota.php?id_nota=175865

http://www.cronica.com.mx/nota.php?id_nota=269153

http://www.cronica.com.mx/nota.php?id_nota=342440

http://www.cronica.com.mx/nota.php?id_nota=465139

http://www.cronica.com.mx/nota.php?id_nota=574294

<http://www.elfinanciero.com.mx/index.php/30anos/47265-crecimiento-disparejo-en-el-campo>

<http://www.elfinanciero.com.mx/index.php/component/content/article/32207>

<http://www.elfinanciero.com.mx/index.php/sociedad/corresponsales/46307-se-consolida-primer-banco-de-material-genetico->

<http://www.fmvz.unam.mx/fmvz/cienciavet/revistas/CVvol3/CVv3c12.pdf>

<http://www.monografias.com/trabajos11/tebas/tebas.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos7/>

<http://www.monografias.com/trabajos7/mafu/mafu.shtml>

<http://www.oem.com.mx/elheraldodechiapas/notas/n2217469.htm>

<http://www.oem.com.mx/elsoldecuernavaca/notas/n2221043.htm>

<http://www.oem.com.mx/elsoldedurango/notas/n2183144.htm>

<http://www.oem.com.mx/laprensa/notas/n2214534.htm>

<http://www.oem.com.mx/laprensa/notas/n2220364.htm>

<http://www.oem.com.mx/laprensa/notas/n2263171.htm>

<http://www.probdes.iiec.unam.mx/adquisicion.html>

<http://www.psicoactiva.com/tests.htm>

<http://www.revistas.unam.mx/index.php/pde/article/view/7447>

<http://www.veterinaria.org/revistas/redvet/n101006/100605.pdf>

INEGI. *Estadística de sacrificio de ganado en rastros municipales por entidad federativa, (varios años)*. www.inegi.org.mx (20 de octubre de 2010).

JONES Jones, Jeffrey Max, Et al. ; Proyecciones para el Sector Agropecuario en México; www.sagarpa.gob.mx; p. V.

MÜNCH Galindo, Lourdes; FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION; 5^A ed.; Ed. Trillas; México, D. F. 1990; 240 pág. p. 81

MÜNCH Galindo, Lourdes; FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION; 5^A ed.; Ed. Trillas; México, D. F. 1990; 240 pág. p. 52,53

MÜNCH Galindo, Lourdes; FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION; 5^A ed.; Ed. Trillas; México, D. F. 1990; 240 pág. p.192, 193.

PALACIOS Muñoz, Víctor H.; La industria cárnica y láctea en México; <http://www.revistas.unam.mx/index.php/pde/article/view/7447>
<http://www.probdes.iiec.unam.mx/adquisicion.html>.; p 2,3. Una parte de este ganado se dedica a la producción de carne y otra se...

RODRIGUEZ Valencia, Joaquín; COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS. 2^a ed.; Ed. ECASA; México D. F. 1992; 450p. pág. 64

RODRIGUEZ Valencia, Joaquín; COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS. 2^a ed.; Ed. ECASA; México D. F. 1992; 450p. pág. 56

UNAM-FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION; MANUAL DE ADMINISTRACION PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA; Ed. FCA; México D. F.; 1965; pág. 178; p. 4.

www.contactopyme.gob.mx/.../guias.asp?s=14&guia... - En caché Similares.

Estos elementos con llevan a un análisis acerca de la situación económica que presenta México actualmente en relación con la industria cárnica. Enseguida se www.youtube.com/watch?v=80hpVj7_0uB min - 27 Oct. 2010 - Subido por Certeza Training Alberto Aguilar, y su importante comentario sobre la **industria Cárnica**.

(APOYO VISUAL DE LOS INDICES EN LA INDUSTRIA CARNICA EN MEXICO
SOBRE EL CONSUMO)