



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS
DE HIDALGO**

ESCUELA DE CIENCIAS AGROPECUARIAS

TESINA:

**ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO
GERENCIAL (SICOFIRA) Y UNA CLASIFICACION DE
COSTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE
DECISIONES EN LA EXPLOTACIÓN DE GANADO
BOVINO**

PRESENTADA POR:
NELSON ISAI OSORIO LOBOS

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL TITULO DE:
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
AGROPECUARIAS**

ASESORES: ÁVILA ROJAS, JORGE LUIS

ZUÑIGA CEJA, JOSÉ

MERCADO VARGAS, HORACIO

Apatzingán, Mich. Octubre del 2006

INTRODUCCION

Dentro de la economía que presentan países como México y otros con características muy similares, una de las preocupaciones trascendentales en los planes de desarrollo diseñados en sus propios entornos, es la que corresponde al estrato básico o primario del sector productivo, es decir, el que se refiere al sector agropecuario.

Esta preocupación es congruente con el lugar preponderante que ocupan los productos agrícolas y pecuarios en tales economías, donde juegan un papel determinante en el bienestar general de la población en su conjunto. En este sentido y de acuerdo con su propio plan de desarrollo, actualmente México vive una nueva etapa de apertura comercial con países que reúnen ciertas condiciones de mercado que les permiten satisfacer mutuamente sus necesidades de productos en los que no son autosuficientes. Esta nueva apertura se ha traducido en lo que se conoce como el “Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos y Canadá”, en el que es insoslayable la participación preeminente y en gran magnitud de los productos agrícolas y pecuarios, la cual se da en condiciones de mercado altamente variables y complejas. Sin embargo, ante este desafío, México cuenta como nación con grandes potencialidades en sus tierras de cultivo, aguas aprovechables, diversidad de climas, infraestructura creciente y, sobre todo, con gente capaz y emprendedora que puede utilizar todos estos recursos para satisfacer gran parte de la demanda de productos primarios de sus socios comerciales al norte de sus fronteras.

Cada región agro ecológica del país posee recursos específicos para producir con ventaja ciertos productos agropecuarios, ya sea para la demanda nacional o la internacional.

Teniendo en consideración las circunstancias anteriores, el presente trabajo tiene como finalidad la implementación de un Sistema Administrativo y gerencial (SICOFIRA) y el establecimiento de una clasificación de costos, para la toma de decisiones en la explotación de ganado bovino, del Sr. Jorge Luís Castañeda Castillo, que le permita manejar de una manera contundente los costos de producción del animal en todas las etapas durante su estancia, y de esta manera prepararse para los cambios que lo conviertan en una empresa líder en su actividad. Este estudio tiene entre sus objetivos diagnosticar y modernizar el sistema contable actual, detectar y mejorar sus fallas, así como identificar los costos del proceso. Dicha actividad le permitirá a la administración conocer y controlar cuanto le cuesta producir un animal por etapa, dándole la posibilidad de evaluar su comercialización sin tener que concluir todo el proceso de acuerdo a las oportunidades que presente el mercado en un determinado momento. También existe la oportunidad de estudiar posibles ampliaciones, mejoras y otras inversiones para aumentar y optimizar la producción, teniendo como punto de referencia los márgenes de utilidad obtenidos después de la aplicación de estas herramientas.

OBJETIVO

1.- Establecer un Sistema Administrativo y Contable (SICOFIRA) y una clasificación de Costos como herramienta para la toma de decisiones en la Explotación de ganado bovino para la empresa agropecuaria propiedad del Sr. Jorge Luís Castañeda Castillo.

HIPÓTESIS

1. La implementación de un Sistema Administrativo y Contable (SICOFIRA) eleva los costos de la empresa agropecuaria.
2. Existe la suficiente información Administrativa y Contable para determinar la Utilidad o Perdida del Ejercicio mensual o anualmente
3. El Sistema Administrativo y Contable (SICOFIRA) es complejo y difícil de interpretar por el propietario de la Empresa Agropecuaria.
4. No existe una clasificación de costos que determinen el gasto real de la empresa.

JUSTIFICACION

El éxito de este Sistema Administrativo Gerencial (SICOFIRA) se vincula expresamente al proceso de creación, crecimiento e innovación de las empresas agropecuarias, el cual debe producir e incrementar de manera continua la eficiencia de las estructuras económicas. De ahí la importancia de proveer herramientas para fortalecer la capacidad empresarial para la toma de decisiones cotidianas que reflejen adecuadamente no solo las aspiraciones empresariales, sino también un adecuado conocimiento del entorno en que estas pueden concretarse. En dicho entorno, además, se incluyen factores ambientales, políticas de gobierno, demandas y preferencias de los clientes, la competencia, las opciones tecnológicas disponibles, la opinión pública, y en general cualquier factor que influya en o limite las decisiones a nivel de la empresa.

Esta multidimensionalidad del entorno en que se desarrolla toda empresa, se acentúa en el caso del sector agropecuario por sus peculiaridades ecológicas y sociales que agudizan los factores de riesgo inherentes a toda actividad sujeta a las reglas de mercado. Ello hace aún más evidente la importancia de contar con un Sistema de información administrativa y contable real, sencillo y ordenado que permita el control económico de la empresa Agropecuaria.

La Contabilidad Financiera o General en la empresa agropecuaria se ocupa de la clasificación, anotación e interpretación de las transacciones económicas de manera que puedan prepararse periódicamente estados resumidos que indiquen bien los resultados

históricos de esas transacciones o la situación financiera de la empresa al cierre del ejercicio económico. Esta contabilidad proporciona a la dirección el costo total de fabricar un producto o de suministrar un servicio. Si hay muchos productos o servicios diferentes, los resultados totales no ayudan demasiado para los fines de lograr el control. Ha sido necesario expandir los procedimientos generales de la contabilidad de manera que sea posible, por lo tanto determinar el costo de producir y vender cada artículo o de prestar un servicio, no al final del periodo de operaciones, sino al mismo tiempo que se lleva a cabo la fabricación del producto. La Gerencia solo puede ejercer un control efectivo teniendo a su disposición inmediatamente las cifras detalladas del costo de los materiales, la mano de obra y los costos indirectos así como los gastos de ventas y de administración de cada producto.

Para la empresa propiedad del C. Jorge Luís Castañeda Castillo, el establecimiento de un sistema administrativo y contable y una clasificación de costos para ser utilizada como herramienta por la gerencia para la toma de decisiones, le permitirá satisfacer sus necesidades de recolección y análisis de los costos de producción con celeridad y con alto grado de confiabilidad a fin de permitir el establecimiento de los precios de comercialización que estén en sintonía con los cambios del mercado. A tal fin, éstos deben ser calculados de manera que sean competitivos con las empresas que están sólidamente establecidas en el mercado, sin menoscabo de los márgenes de rentabilidad de forma tal que se propicie un crecimiento sostenido de la organización.

Esto permitirá a la gerencia la determinación de los costos de producción de una manera técnica y acorde con los principios de

contabilidad de aceptación general, lo cual supone una modernización en los sistemas administrativos y contables.

El diseño de una clasificación de Costos como Herramienta Gerencial, para la toma de decisiones en la Explotación de Ganado Bovino abarco el diagnóstico actual del sistema contable que utiliza la empresa en la actualidad para registrar las operaciones del proceso productivo a fin detectar las posibles fallas.

Este diseño contempla la clasificación de costos por etapa del proceso productivo, su metodología de absorción y acumulación de costo, así como algunos tipos de análisis que pueden desarrollarse con la aplicación del modelo.

Debido a las políticas internas de la empresa agropecuaria en relación al manejo de las transacciones económicas, se encontró como una limitante el desconocimiento de las cantidades reales de efectivo, manejadas por la empresa para su normal funcionamiento. Obligando a la utilización de cantidades porcentuales en el desarrollo de la clasificación de costos.

CAPITULO I

“ANTECEDENTES”

Para la realización de una investigación, es preciso la revisión de material bibliográfico y hemerográfico de publicaciones relacionadas con el tema en estudio. A tal fin se llevó a cabo una revisión de trabajos, estudios y artículos relacionados con el tema que se mencionan a continuación:

Apóstol y Rosales (1998) en su trabajo de grado titulado Diseño de un Sistema de Contabilidad de Costos, para la Explotación de Carne de Ganado Bovino por el Método Cría-Engorde concluyeron que cualquier sistema de contabilidad de costos contiene elementos tales como procedimientos, formularios, sistemas o paquetes computarizados que facilitan el trabajo de cálculo, acumulación, control y distribución de los costos, pero debido a la estrecha relación que existe entre esta actividad y el proceso que lleva a cabo la empresa donde se pretende aplicar, es indispensable el conocimiento y evolución de sus características, condiciones en las que se desenvuelve y del tipo de información que maneja para la toma de decisiones.

En tal sentido se pretende elaborar un diagnóstico del sistema de contabilidad utilizado por la empresa en la actualidad a fin de determinar la afinidad que existe entre las actividades desarrolladas en el proceso productivo y el tipo de información generado por el sistema computarizado en funcionamiento.

Salcedo y Castellano (1997) diseñaron un Sistema Contable para la toma de Decisiones en la empresa Ganadera Agropecuaria, y establecen que la estructuración de un Sistema Contable permite a la

gerencia obtener información oportuna, instrumento de vital importancia para la toma de decisiones que permiten ejercer acciones que conlleven al desenvolvimiento eficiente de cada una de las operaciones que se realizan.

Por tal motivo, se espera que el diseño de esta clasificación contribuya al fortalecimiento y celeridad del flujo de la información, proporcionando a la gerencia datos con alta confiabilidad de cálculo para la toma de decisiones que permitan corregir las desviaciones que puedan incidir en la determinación de los costos de producción minimizando su impacto.

El diseño, desarrollo e implantación de un sistema de costo necesita de un marco teórico que soporte su estructura lógica, el cual estará directamente relacionado con el grado de conocimiento que sobre estos sistemas se tenga. En tal sentido, para el trabajo de investigación en la empresa del Sr. Jorge Luis Castañeda Castillo se han asumido una serie de conceptos que sirven de fundamento al presente estudio, por lo que se exponen de manera secuencial en el desarrollo de este trabajo.

Se puede definir un proceso productivo como aquella actividad encargada de generar y transformar la materia prima, a través de la intervención de la mano de obra y maquinas especialmente diseñadas para tal fin; con el objetivo de satisfacer las necesidades de la sociedad, esto se logra por medio de bienes y servicios que se ofertan en un determinado mercado. Los procesos productivos varían desde un nivel de transformación sencillo hasta unos mas complejos. Dentro de la actividad agropecuaria el proceso productivo esta relacionado a la producción de alimentos, bien sean de origen animal o vegetal. Estos

productos se pueden consumir en forma directa como es el caso de algunos vegetales; o después de un proceso de transformación como en la mayoría de los casos.

Todas aquellas erogaciones incurridas dentro del proceso productivo usualmente son denominados como costos de producción. Al respecto Van Sickle (1958), indica que la palabra “costo” visto desde la contabilidad no puede definirse concretamente. Este se convierte en una formula particular de cada empresa. Para muchos el costo representa una salida real de dinero en un ejercicio económico anterior y actual, en relación con el costo de producción. Para otros el costo influye en los gastos de administración y de venta y no solo en los de la producción, con el fin de tener el costo total.

CAPITULO II

“LA CONTABILIDAD DE COSTOS”

La Contabilidad de Costos ha sido definida por Hargadón (1995) como "la parte especializada de la contabilidad general la cual busca el control, análisis e interpretación de todas las partidas de costos necesarios para fabricar y/o producir, distribuir y vender la producción de una empresa. En un sentido global, sería el arte o la técnica empleada para recoger, registrar y reportar la información relacionada con los costos y con base en dicha información, tomar decisiones adecuadas relacionadas con la planeación y control de los mismos".

Para Ramírez (1987), la Contabilidad de Costos la define, como la "ciencia de registrar y presentar las operaciones mercantiles relativas a la producción de mercancías y servicios, por medio de la cual esos registros se convierten posteriormente en un método de medida y en un control de operaciones. Esto implica análisis y síntesis de las operaciones de los costos en forma tal que es posible determinar el costo total de la producción de una mercancía en un trabajo o servicio".

También Polimeni (1995), afirma que la Contabilidad de Costos se relaciona fundamentalmente con la acumulación y el análisis de la información de los Costos para uso interno por parte de los gerentes en la planeación, control y la toma de decisiones.

Por otro lado Neuner (1994), define que La contabilidad de costos se define como la fase empleada para recoger, registrar y analizar la información relacionada con los costos de producción y en base a dicha

información tomar decisiones relacionadas con la planeación y control de las operaciones.

La contabilidad de costos se define en esta investigación como la rama de la contabilidad general, que le permite a la administración conocer y evaluar todos los desembolsos de dinero anteriores y actuales en el cual se incurren en el proceso productivo de un bien o servicio con la finalidad de determinar el costo unitario de los mismos. Donde los elementos principales que intervienen son los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, también conocido como carga fabril.

El objetivo final de la contabilidad de costos es el control administrativo, que tiene por resultado una ganancia mayor para la empresa. Por otro lado tenemos que otro de los objetivos de la contabilidad de costo es la determinación de los costos unitarios de fabricar varios productos o suministrar un servicio o distribuir determinados artículos.

2.1.- Elementos del Costo

En una clasificación de costo se contemplan tres elementos principales, Materiales directos, Mano de obra directa y Costos indirectos de fabricación los cuales determinan el costo de producción de un bien o servicios.

Para Neuner (1994), los costos de materiales directos son los que pueden ser identificados en cada unidad de producción. En algunos casos, los costos de materiales directos son los que pueden ser atribuidos a un departamento o proceso específico.

También expresa que los costos de mano de obra directa se refieren a los salarios pagados a los trabajadores por la labor realizada en una unidad de producción determinada o en algunos casos efectuados en un departamento específico.

El tercer elemento según el mismo autor, agrupa todos, los costos de carga fabril o costos indirectos de fabricación, algunas veces denominados gastos generales de fabricación, y que se definen como los costos no directos de la fábrica que no pueden ser atribuidos al proceso de producción, o en algunos casos a departamentos o procesos específicos.

2.2. Clasificación de los costos

La clasificación de los costos es muy diversa y obedece a los diferentes criterios considerados por los autores del área. Unos de los autores que poseen una de las clasificaciones más completa son Polimeni y Fabozzi (1995) en su obra Contabilidad de Costos, donde atendiendo al origen, a su relación con la producción, a su relación con el volumen de la producción y a la unidad de la empresa que utilice la erogación; se conceptualizan los costos.

Con relación a la producción existen dos categorías, costos primos y los costos de conversión. Los Costos primos son los materiales directos y la mano de obra directa. Estos costos se relacionan en forma directa con la producción. Y los costos de conversión son los relacionados con la transformación de los materiales directos en productos terminados. Los costos de conversión son la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.

Con relación al volumen, los costos varían de acuerdo con los cambios en el volumen de producción. Estos pueden ser costos variables, que son aquellos en donde el costo total cambia en proporción directa a los cambios en el volumen, o producción, dentro del rango relevante, en tanto el costo unitario permanece constante. Y los costos fijos, que son aquellos en los que el costo fijo total permanece constante dentro de un rango relevante de producción, mientras el costo fijo por unidad varía con la producción. Más allá del rango relevante de producción, variarán los costos fijos. La alta gerencia controla el volumen de producción y es, por tanto, responsable de los costos fijos.

Existe además una clasificación atendiendo a la capacidad para asociar los costos, un costo puede considerarse directo o indirecto según la capacidad de la gerencia para asociarlo en forma específica a órdenes, departamentos, territorios de ventas, etc. Los Costos directos son aquellos que la gerencia es capaz de asociar con los artículos o áreas específicas. Los materiales directos y los costos de mano de obra directa de un determinado producto constituyen ejemplos de costo directo. Por otro lado se tienen los costos indirectos, que son aquellos comunes a muchos artículos y, por tanto, no son directamente asociables a ningún artículo o área. Usualmente los costos indirectos se cargan a los artículos o áreas con base en las técnicas de asignación. Por ejemplo los costos indirectos de manufactura se asignan a los productos después de haber sido acumulados en un grupo de costos indirectos de fabricación.

Los costos también se pueden dividir según el departamento donde se incurren, un departamento es la principal división funcional de una empresa. El costeo por departamento ayuda a la gerencia a controlar

los costos indirectos y a medir el ingreso en muchas empresas. Existen dos tipos de departamentos y según esta división se clasifican los costos por unidad orgánica. El primero se conoce como departamentos de producción, estos contribuyen directamente a la producción de un artículo e incluyen los departamentos donde tienen lugar los procesos de conversión o elaboración. Comprenden operaciones manuales o mecánicas realizadas directamente sobre el producto manufacturado. Y el segundo es conocido como departamentos de servicios, son aquellos que no están directamente relacionados con la producción de un artículo. Su función consiste en suministrar servicios a otros departamentos. Algunos ejemplos son nomina, oficina de la fabrica, personal, seguridad de la planta y compras. Los costos de estos departamentos por lo general se asignan a lo departamentos de producción puesto que estos se benefician de los servicios suministrados.

De acuerdo a las áreas funcionales, los costos son clasificados y acumulados en función de la actividad realizada; todos los costos de una organización manufacturera pueden dividirse en costo de manufactura, estos se relacionan con la producción de un artículo, son la suma de los materiales directos, de la mano de obra directa y de los costos indirectos de fabricación. Otros costos pueden ser: Los costos de mercadeo que incluyen la promoción y venta de un producto o servicio. Los costos Administrativos se atribuyen a la dirección, control y operación de una compañía e incluyen el pago de salarios a la gerencia. Y los costos financieros se relación con la obtención de fondos para la operación de la empresa. Incluyen el costo de los intereses que la compañía debe pagar por los préstamos, así como el costo de otorgar crédito a los clientes.

Polimeni y Fabozzi (1998), expresan que los costos también pueden clasificarse sobre la base de cuando se cargan contra los ingresos. Algunos costos se registran primero como activos (gasto de capital) y luego se deducen (se cargan como un gasto) a medida que se usan o espiran. Otros costos se registran inicialmente como gastos (gastos de operación). La clasificación de los costos en categorías con respecto a los periodos que benefician, ayuda a la gerencia en la medición del ingreso, en la preparación de los estados financieros y en la asociación de los gastos con los ingresos en el periodo apropiado. Los costos del producto son los que se identifican directa e indirectamente con el producto, y son los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. Estos costos no suministran ningún beneficio hasta que se venda el producto y, por consiguiente, se inventarían hasta la terminación del producto. En contraposición los costos del periodo que no están directa ni indirectamente relacionados con el producto, no son inventariados. Los costos del periodo se cancelan inmediatamente, puesto que no pueden determinarse ninguna relación entre costo e ingreso. A manera de ejemplo se puede nombrar el salario de un contador (gastos administrativos), la depreciación del vehículo de un vendedor (gastos de mercadeo) y los intereses incurridos sobre los bonos corporativos (gastos financieros).

2.3. Sistema de acumulación de costos

Como cualquier otro Sistema un sistema de costos debe poseer un proceso interno que permita procesar los insumos y producir una salida.

En nuestro caso, este proceso comprende un conjunto de pasos que siguiendo una metodología, persiguen determinar los costos unitarios de la producción elaborada por la empresa. Lo anteriormente

señalado constituye lo que se conoce como sistema de acumulación de costos.

Gómez Rondon (1990), en su publicación contabilidad de costos II (Sistemas de Costos Industriales) hace referencia al sistema de acumulación de costo por órdenes específicas o de trabajo. Definiéndolos de la siguiente manera: "El sistema de contabilidad de costo por ordenes de trabajo o por ordenes especificas, consiste en abrir una hoja de costo por cada lote de productos que se va a manufacturar, ya sea para satisfacer los pedidos de clientes o para reponer las existencias del almacén de productos terminados".

Este sistema de costos se caracteriza principalmente por que:

Es el más apropiado cuando los productos manufacturados difieren en cuanto a los requerimientos de materiales y de conversión.

En este sistema los elementos básicos del costo, se acumulan con los números asignados a las órdenes de trabajo.

El costo unitario de cada orden de trabajo se obtiene dividiendo el costo total de éste entre las unidades totales del trabajo.

Se utiliza una hoja de costo para resumir los costos aplicables a cada orden de trabajo.

Los gastos de ventas y administrativos, se basan en un porcentaje del costo de manufactura, que se especifican en las hojas de costos para determinar el costo total.

A manera de ejemplo se puede nombrar los tipos de empresas donde se utilizan este sistema de costeo, las de imprentas, astilleros, empresas aeronáuticas, compañías de construcción y de ingeniería.

De igual forma Gómez Rondon (1995), define al sistema de acumulación de costos por proceso continuo como: "Un sistema de

contabilidad de costos, por medio del cual las partidas de costos de producción se registran discriminadamente por proceso de manufactura, actividades, departamentos o secciones. A tal efecto la fabrica se departamentaliza de acuerdo a las operaciones diferentes de elaboración que, en forma reiterada y sin cambios, se realicen a lo largo del proceso productivo".

Un sistema de costos por proceso se caracteriza por:

Los costos se acumulan por departamento o centros de costos.

Cada departamento tiene su propia cuenta de inventario de trabajo en el libro de mayor general. Esta cuenta se debita con los costos de procedimiento incurridos por el departamento y se acredita con los costos de las unidades terminadas que se transfieren a otro departamento.

Las unidades equivalentes se emplean para expresar el inventario de trabajo en proceso en términos de las unidades terminadas al final del periodo.

Los costos unitarios se determinan por departamento o centro de costos para cada periodo.

Las unidades terminadas y sus correspondientes costos se transfieren al siguiente departamento o al inventario de artículos terminados. En el momento que las unidades salen del último departamento de procesamiento, se acumulan los costos totales del periodo y pueden emplearse para determinar el costo unitario de los artículos terminados.

Los costos totales y los costos unitarios para cada departamento se agregan, analizan y calculan de manera periódica mediante el uso de los informes del costo de producción por departamento.

Actualmente las empresas se han visto en la obligación de utilizar un sistema de costos que le permita a la gerencia, recoger, registrar y analizar la información relacionada con los costos de producción.

Atendiendo a la naturaleza del proceso productivo y en virtud de la necesidad ya señalada las pocas empresas de explotación bovina que hasta hoy poseen un proceso de control de costos productivos, han adoptado la metodología de costos por proceso continuo por ser la que más se adapta a los requerimientos de la actividad de explotación bovina.

2.4.- El Catálogo de Cuentas

Aguilar Valdés (1997) nos dice, que en algunas empresas el catálogo de cuentas no se utiliza ya que simplemente se hace un resumen de las operaciones. Sin embargo es recomendable que se contenga dicho catalogo pues proporciona una información condensada de las cuentas que afectan a la empresa y además sirve para tener una base para posteriores registros.

Lara (1990) define el catálogo de cuentas “una lista o enumeración pormenorizada y clasificada de los conceptos que integran el activo, capital, ingresos y egresos de una entidad”.

CAPITULO III

“CARACTERISTICAS DE LA PRODUCCION AGROPECUARIA”

Generalmente se agrupan las características de la producción agropecuaria en tres categorías: Estructura y organización, riesgo e incertidumbre y flexibilidad.

3.1 Estructura y organización

En términos generales, en el ámbito agropecuario existe un gran número de empresas o unidades de producción, las cuales se encuentran bastante dispersas y cuentan con características particulares muy heterogéneas, aunque presentan poca diferenciación regional en su producción, por lo cual tienen poca o nula influencia en la comercialización de sus productos (J. Green, 1989)

En este ámbito, coexisten gran cantidad de unidades campesinas, frecuentemente familiares, que se traspasan de generación en generación y que producen generalmente solo para subsistir (aunque en algunos casos comercializan una parte de su producción excedente) con grandes empresas oligopólicas que poseen grandes capacidades de producción, transformación y comercialización, con sus consecuentes implicaciones en cierto control de precios y, por ende, en su rentabilidad (Guerra y Aguilar, 1997).

3.2 Riesgo e incertidumbre

El riesgo es la posibilidad de que ocurra un determinado acontecimiento que signifique un peligro, contratiempo o daño que perjudique la buena marcha de la producción.

La ganancia es el premio que se obtiene por correr los riesgos en el proceso productivo (Méndez, 1989).

La incertidumbre es la perplejidad o la duda en torno a la manera de cómo se van a desenvolver los acontecimientos en el tiempo y en qué forma pueden afectar positiva o negativamente el desarrollo comercial de un cierto producto, todo lo cual ocurre por las condiciones dinámicas y no estáticas que se viven diariamente y que no pueden ser rechazadas (Méndez, 1989).

La producción agropecuaria está condicionada a los factores climáticos, ya que se trata con seres vivos. Además, estos tienen un ciclo de producción determinado, lo que conlleva a la estacionalidad de la producción que, a su vez, tiene implicaciones en los precios y en la rentabilidad de la misma. Los productos agropecuarios están sujetos a los ataques de agentes biológicos o enfermedades, tanto en su fase de producción como en la de transformación y comercialización. (Aguilar y Guerra, 1997).

Esto conduce a otra particularidad de la producción agropecuaria: su variabilidad. Todas las características anteriores tienen implicaciones en los precios de los productos, así como en la rentabilidad de las

empresas, considerándose factores determinantes del riesgo y la incertidumbre de la producción agropecuaria. (Aguilar y Guerra, 1997.).

Existe un mercado en el cual se encuentran ambos elementos, tiempo e incertidumbre. Este es el denominado mercado de futuros, en el cual los agentes económicos acuerdan en el presente la venta o compra de un determinado bien para ser entregado en una fecha determinada en el futuro a un determinado precio. Estos agentes económicos que participan en el mercado de futuros, se conocen generalmente como especuladores o intermediarios. Antes de analizar la especulación y sus efectos sobre la asignación de recursos a través del tiempo y sobre el grado en que diversos grupos asumen riesgos, se explica brevemente el mercado de futuros.

3.2.1- El Mercado de Futuros

Muchas personas compran bienes agrícolas y pecuarios para ser entregados en una fecha futura. Se pueden adquirir, por ejemplo, el modelo de tractor del año próximo al distribuidor dos meses antes de que éste lo reciba. Se puede pedir un libro en un librería que no será entregado sino dentro de tres semanas. Esto se conoce como contrato de compra- venta.

Un contrato de compra-venta no es en rigor, lo mismo que un contrato de futuros; éste se aplica únicamente a aquellos bienes negociados en mercados formales para el intercambio de productos. Existen en los Estados Unidos varios de estos mercados: la Cámara de Comercio de Chicago, el Fondo Mercantil de Chicago, el Mercado de Café y Azúcar de Nueva York, y otros en los demás países del mundo.

En los Estados Unidos existen mercados abiertos organizados de futuros para concentrado de jugo de naranja congelado, avena, soya, trigo, maíz, algodón, sorgo, azúcar, cebada, manteca, cueros, aceite de soya, huevos, pollos congelados, papas, plata, caucho, cacao, pimienta, grano de lino, cobre, lana, estómagos de cerdo, platino, monedas extranjeras e hipotecas aseguradas por el Gobierno. Además, los contratos de futuros se celebran para calidades y cantidades homogéneas de un producto. Por ejemplo, en el mercado de futuros por concentrado de jugo de naranja congelado, un contrato corriente es por 15,000 libras de concentrados. También es necesario que el contrato de futuros estipule la entrega en una época homogénea del año. Y finalmente, los contratos de futuros sólo pueden hacerse a través de un intermediario profesional.

En un mercado de futuros, las transacciones son estrictamente impersonales; los compradores y los vendedores conocen el precio, el tiempo, algunas características del producto y el sitio de entrega.

Si una persona compra hoy un contrato de futuros, ella está de acuerdo en aceptar la entrega de una determinada cantidad de, por ejemplo, trigo en un día específico en el futuro de un determinado lugar. También accede a pagar el precio especificado en el contrato de futuros. Dicho precio se denomina precio de futuros.

3.2.2.- Transferencia del riesgo-

Una función crucial del mercado de futuros es que les permite a los individuos eliminar el riesgo. El proceso de utilizar el mercado de futuros para eliminar el riesgo se denomina cobertura de riesgos. Considérese el caso del operador de un silo que le compra maíz a diversos agricultores

en la época de la cosecha. El operador del silo almacena el grano y lo vende a los procesadores (molineros) durante el período entre cosechas.

Éste desea especializarse en almacenar maíz. No desea, por el contrario, especializarse en predecir los precios inmediatos futuros del maíz. Sabiendo que hay fluctuaciones en el precio inmediato o efectivo del maíz, el operador del silo deseará reducir la posibilidad de pérdida (o ganancia) debido a una reducción (o aumento) en el precio inmediato del maíz más adelante. Esta pérdida (o ganancia) ocurriría, por ejemplo, si el operador del silo comprara maíz hoy a \$5.00 por bushel y obtuviera dentro de 2 meses \$3.00 por bushel al venderlo a los procesadores.

Usando el mercado de futuros, es posible para el operador del silo, transferirle parte del riesgo de cualquier reducción en el valor del maíz que posee a otra persona, a cambio de transferirle también los bienes realizables si en efecto, el precio inmediato del maíz aumenta. Para ello, el operador del silo vende contratos de futuros de maíz al mismo tiempo que compra maíz.

3.3.- La especulación.

Aquellos que no se ubican simultáneamente en posiciones de entrega y espera en efectivo y de futuros en un determinado producto no son cubiertos de riesgo sino especuladores. Los especuladores están apostando a que el precio inmediato futuro de un producto será distinto al precio especificado en un contrato de futuros hoy. Los especuladores también venden contratos futuros, al hacerlo están apostando que el precio inmediato del futuro en la fecha de maduración, es decir, el precio especificado en contratos de futuros vendidos hoy, la diferencia

constituye su ganancia por cada unidad vendida del producto. Los especuladores están apostando que habrá una diferencia entre el verdadero precio futuro y el precio de futuros actual. El precio futuro es de hecho, el precio del mercado en una fecha determinada en el futuro, el precio de futuros es el precio futuro anticipado o esperado que se asigna en el contrato de futuros.

3.4.- El escenario del riesgo

Realmente se ha tornado impredecible el comportamiento de los flujos internacionales de capitales, situación que hace difícil los pronósticos económicos y financieros. Antonio Baca Gómez, director académico del Instituto de Capacitación de Ejecutivos en Finanzas (IDEFI), y asesor de Riesgos Financieros para el FOBAPROA en el Grupo Financiero Anáhuac, comentó que la crisis que se inició en Asia y que tuvo efectos a nivel mundial, es muestra del capricho de los capitales, y en este sentido se explica el rango probabilístico en el que se deben realizar los pronósticos económicos y de inversiones. Para el especialista en riesgos financieros, es así como la globalización, que se observa como una tendencia donde los países se vuelven cada vez más interdependientes, tiene costos que ahora son más evidentes. Baca Gómez recordó que desde que Richard Nixon anunció la suspensión de la venta de las reservas de oro en poder de la Reserva Federal de los Estados Unidos (1971), y con ello quedaron sepultados 101 acuerdos de Bretton Woods, que en 27 años de vigencia, precisamente habían servido para darle estabilidad cambiaria y financiera al sistema monetario mundial, los mercados financieros internacionales se mueven en tendencias erráticas donde el libre juego de la oferta y la demanda

provocan movimientos de capital difícilmente controlados y pronosticados por los especialistas. Dijo también que lo anterior deja una importante lección, al confirmar que las expectativas se pueden modificar en cualquier momento por factores externos y afectar las estrategias de inversión, para lo cual siempre hay que estar preparados y contar con coberturas. Visto de otra manera, las predicciones para el futuro son de difícil acierto, ya que dependen de la evolución final en los mercados financieros internacionales y su posterior estabilidad, de tal manera que determinarán el grado en que la economía mundial inicie un período recesivo. Las fuentes de riesgo se encuentran en el medio ambiente de la empresa. Una posible agrupación sería la siguiente: riesgo técnico y de producción, riesgo financiero, riesgo de mercado, riesgo de los cambios institucionales y de políticas, riesgo ecológico y finalmente riesgo individual (K ay, R.D.1986).

3.4.1.- Riesgo técnico de la producción

Algunos tipos de empresa manufacturera saben que el uso de una cierta cantidad de insumos dará como resultado una cantidad fija , conocida de producto. Este no es el caso que se presenta en la mayor parte del proceso de producción agropecuaria. Los rendimientos de producción vegetal y animal no son conocidos con certeza antes de cosecha o venta final. El tiempo, las enfermedades, los insectos, las malezas y la infertilidad del ganado de cría son ejemplos de factores que afectan los rendimientos y que no pueden predecirse con exactitud. Aun si se usan las mismas cantidades de insumo cada año, existen otros factores que causan variaciones en los rendimientos y que no se pueden predecir en el momento en que se toma la decisión. Estas variaciones en

los rendimientos son un ejemplo del riesgo en la producción agropecuaria.

Las semillas y los fertilizantes deben aplicarse antes de que el factor tiempo se conozca; con independencia del nivel de insumo seleccionado el tiempo afectará el nivel de producción. Esto crea incertidumbre acerca del producto que se obtendrá, así como sobre el nivel de insumo que se debe utilizar. El riesgo técnico también contribuye al problema de determinar el nivel de insumo apropiado. Este existe cuando las funciones de producción y otras relaciones técnicas no se conocen con certeza. Esto crea incertidumbre acerca de los niveles de insumo que se deben usar para obtener determinados niveles de producto, aun en ausencia de otras incertidumbres que influyen en los rendimientos, tales como el factor tiempo.

3.4.2.- Riesgo de mercado

La principal fuente de riesgo en la agricultura es la variabilidad del precio. Por lo general, los agricultores sienten que pueden tener alguna influencia en los rendimientos; en el caso de los precios no es así, ya que los mismos están fuera de su control, excepto cuando se cuenta con algún tipo de cooperativa o de acción del gobierno. Los precios de los insumos y los de los productos son variables, pero los precios de los productos presentan una variabilidad mayor. Los insumos presentan generalmente precios más estables, aunque con alzas en algunos períodos de tiempo; en términos generales es posible determinarlos con cierta certeza en el momento de hacer las compras. Debido al tiempo que transcurre entre el período de siembra y el momento de obtener la producción y venderla para recibir un determinado precio, la mayoría de

los productos presentan grandes diferencias de precios en relación con los que existían cuando se tomaron las decisiones. Los precios de la mayoría de los productos agropecuarios tienen una variación estacionaria dentro de un año, así como también de año con año. Tanto las decisiones sobre producción como sobre mercadeo se toman bajo condiciones de incertidumbre, debido a la variabilidad señalada de los precios.

3.4.3.- Riesgo financiero

El principio establece que hay un incremento de riesgo por pérdida del equilibrio de la firma, debido a la disminución del ingreso y un aumento de la relación deuda / liquidez. La incertidumbre en el rendimiento y en el precio combinado generan un riesgo financiero o incertidumbre acerca de la capacidad de la firma para pagar la deuda. Una combinación de bajos rendimientos y bajos precios esperados puede hacer difícil el repago de la deuda, al reducir el efectivo y consecuentemente el punto de equilibrio del firma.

3.5 Flexibilidad

La estacionalidad, variabilidad y perecibilidad le fijan ciertas reglas a la producción agropecuaria que la hacen poco flexible, es decir, la tienden a estancar con demasiada frecuencia y llegan a exponerla a la pérdida total (Aguilar y Guerra, 1995.).

3.6 El productor y el mercado

Dentro de ciertos límites, el empresario agropecuario, debe considerar y tomar decisiones sobre varios asuntos relacionados con el mercado de sus productos y, por lo tanto, deben resolverse algunas cuestiones que son trascendentales.

Tomemos por ejemplo el ganado: Para las diferentes clases de ganado y tipos de carne en México, existe una situación similar en el comercio cuando se consideran las ciudades grandes solamente. Generalmente los ganaderos venden el ganado a mayoristas conocidos como “introdutores”, los cuales no compran solamente en forma directa en los propios mataderos de los centros urbanos, sino que también lo hacen en las mismas explotaciones de los ganaderos, muchas veces a través de sus agentes.

Dentro de este proceso, podemos encontrar diferentes tipos de productores, al mismo tiempo que diferentes productos y consumidores de gustos y preferencias desiguales.

En este sentido, la actividad comercial es dinámica y requiere vigilancia constante, preparación y esfuerzo para que se realice con éxito.(Guerra y Aguilar, 1997).

CAPITULO IV

“MANEJO Y EXPLOTACION DE GANADO BOVINO”

Para mejorar la administración de un empresa, cualquiera que ésta sea, es importante comprender su significado en la forma más completa posible, así como entender los factores que influyen en ella.

El hombre ordena y controla conscientemente el intercambio de recursos materiales entre él y la naturaleza, poniendo en acción y orientando en cierto modo sus fuerzas y conocimientos: los materializa y finalmente domina ciertos procesos naturales, modificándolos y sometiénolos a su voluntad, es decir, el hombre dirige tanto su persona como los procesos existentes fuera e independientemente de su conciencia y voluntad. En este sentido, la administración en todo caso, bajo la forma ejercida por el hombre, se halla en constante correlación con la transformación de la naturaleza.

Esta unidad entre la actividad productiva y la administración se hace evidente incluso al observar superficialmente la actividad conjunta de los hombres. Pero el hombre es un ser social y su actividad individual es también social. Esta es la razón por la que la administración debe conceptualizarse como una función social.

La administración ofrece una serie de elementos que ayudan a iniciar y a mantener en operación a un organismo social. No hay duda de la valiosa ayuda que significa la administración empírica, ya que ésta ofrece las bases para la aplicación de conocimientos más técnicos y científicos de la administración moderna; con esto las sociedades están en condiciones de complementar sus experiencias, adoptando las

facilidades científicas que ofrece la administración, ya que en el mundo actual se presenta la oportunidad de aplicarla a muy diversos sectores de la economía (Gobierno, Industria, Comercio, Agricultura, Ganadería, etc.), y cómo aprovechar al máximo los recursos de operación de que dispone un organismo social (personal, capital, materiales, etc.) La administración reúne y combina factores de la producción, incrementando la productividad de los distintos sectores de la economía a través de la efectividad y eficiencia.(Guerra y Aguilar 1994)

4.1.- Concepto y definición de administración

Son numerosas las definiciones que se pueden señalar acerca de lo que significa la palabra administración. Se citan los autores que llaman más nuestra atención y se han tomado de sus libros, trabajos, conferencias y análisis, las referencias que pueden ser adaptables al medio e influencia de la administración aplicada a lo agrícola y a lo ganadero.

“La administración es la ciencia que estudia la eficiencia de la dirección social” (Guzmán Valdivia).

“Es un proceso que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para un propósito dado” - (Brech).

“La dirección de un organismo social y su efectividad de alcanzar los objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes” – (Koontz y O´Donnell)

“Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno”

“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar” – (Henry Farol)

“Conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social” – (Reyes Ponce).

“Una técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano en particular” – (Peterson y Ploman).

“El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa” (Tannenbaun).

“Es el arte o técnica de inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana” (Money).

“Es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr” (Jiménez Castro).

“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano” (Fernández Arena)

“Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva” “es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito” (F. Morstein Marx)

“Es un conjunto de principios y técnicas con autonomía propia, que permite dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes.” (Fernández Escalante).

Administrar es el acto de combinar ideas, procesos, materiales y recursos con las personas que producen o venden bienes y servicios. “Combinar” es la palabra clave de la definición. La forma y el momento en que combinen los elementos mencionados constituyen una parte importante de la administración.

En cualquier tipo de negocio, existen dos formas de considerar la administración. Una consiste en ver lo que se hace; es decir, las funciones necesarias para operar una empresa. La otra estriba en considerar a quienes constituyen la administración, es decir, las personas involucradas en el funcionamiento de un negocio o actividad.

Es importante comprender que las cualidades que se requieren para ejercer las funciones administrativas no son únicamente la experiencia y la capacidad para determinadas operaciones de la empresa. Se necesitan otras aptitudes para poder llevar a cabo las

funciones administrativas y entablar la relación adecuada entre las personas involucradas en el proceso total de administración.

Como administrador, cualquier profesional o práctico que se dedique a ello, ejercerá funciones que requieren una capacidad administrativa especial. En colaboración con otras personas que trabajan en administración, deberá definir objetivos, hacer planes para el futuro de la empresa, organizar y dirigir el trabajo de los demás, supervisar las tareas generales y establecer medios de control para verificar los resultados obtenidos. (Guerra y Aguilar, 1994).

4.2.- Función y fin de la administración

La función de la administración consiste en lograr que las actividades de una empresa produzcan los resultados originalmente planeados. La administración es el elemento empresarial que tiene que tomar decisiones y es el responsable de la formulación de la política de trabajo, acción directriz y de la supervisión para que éstas se lleven a cabo.

Puede decirse que una actividad ha tenido éxito cuando logra dos objetivos estrechamente relacionados:

a) Éxito en la administración empresarial. (La empresa analizada en su orden interno.)

b) Éxito en el sentido económico. (Comercial o social, la empresa analizada por sus resultados financieros.)

Hay que hacer dos puntualizaciones antes de enunciar los fines de la administración: en primer lugar, como se ha puesto al servicio de los objetivos que trata de alcanzar, la administración se presenta como una actividad instrumental frente a un conjunto de fines coordinados; en segundo lugar como está apoyada en objetivos a largo plazo y cuya configuración varía según los casos concretos, la actividad directiva no puede encerrarse en modelos teóricos o esquemas idealizados, de donde se generarían reglas de acción formales, o principios y procedimientos uniformes, susceptibles de resolver los problemas y generar invariablemente los mejores resultados.

En el análisis de las finalidades que gobierna la acción de los administradores debe hacerse referencia a tres grandes "DIMENSIONES", características de la administración:

- La personalidad de los dirigentes
- La naturaleza de la empresa u organización y
- El medio ambiente (Aguilar 1997)

En consecuencia los fines de la administración son:

1.- Dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia un fin común.

2.- La obtención de una mayor eficiencia técnica, es decir lograr en el campo de actividad la mejor ejecución de las acciones.

3.- Una mayor y más racional utilización de recursos.

4.- La integración del esfuerzo humano en el proceso productivo de bienes y servicios.

5.- Asegurar la cooperación de todos los recursos humanos que participan en la empresa, reduciendo y eliminando los conflictos laborales.

CAPITULO V

“LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA AGROPECUARIA”

Como se indicó anteriormente, la función principal del administrador de una empresa es tomar decisiones. Esta función es tan importante que muchos consideran el proceso de administración y el de tomar decisiones como sinónimos. Es por eso que se puede decir que un productor ha mejorado su habilidad administrativa cuando ha logrado tomar las decisiones más acertadas.

Los productores, al igual que todas las demás personas, toman a diario decisiones de mayor o menor importancia, para lo cual utilizan, consciente o inconscientemente, métodos diversos. Para tomar las múltiples decisiones de importancia menor que realizamos día a día, seguimos nuestros hábitos o costumbres. Estos son métodos que nos permiten hacer tareas rutinarias sin tener que pasar por un largo proceso de estudio. En el caso del productor dichos métodos son también adecuados para decidir sobre la forma de hacer las labores rutinarias de la empresa, a menos que por alguna circunstancia se determine que es necesario reexaminar la forma en que se hacen.

Otros métodos que utilizan muchas personas para tomar decisiones de importancia, son la intuición y los impulsos momentáneos los cuales pueden ser muy peligrosos. En otros casos, como en los que están envueltas las reglas de etiqueta, del lenguaje o las leyes de tránsito, las decisiones han sido hechas por otros y el individuo debe aceptarlas si quiere evitarse inconvenientes.

A pesar de que todos los métodos antes mencionados tienen su utilidad, el administrador de un negocio agropecuario, así como cualquier individuo, debe desarrollar el hábito de utilizar el método más adecuado, como el que se discutirá a continuación para la toma de decisiones, sobre todo aquellas de mayor importancia. Este método se basa en el método científico, y consiste de una serie de pasos que siguen una secuencia lógica y que ayuda al que lo utiliza, a tomar decisiones que tengan buenas probabilidades de éxito. Los pasos que componen el método son los siguientes:

5.1- Identificación y definición de un problema u oportunidad.

El primer paso del proceso de tomar decisiones es la identificación de un problema u oportunidad. Existe un problema cuando estamos siguiendo, o planeamos seguir, un curso de acción que puede tener consecuencias desfavorables, y hay otro u otros cursos de acción alternos que pueden tener consecuencias más favorables. Un problema se da para el administrador o consejo administrativo, cuando se sospecha que en una situación dada no es posible diferenciar claramente "qué es" y "qué debería ser"; eso conduce al administrador o a los miembros del consejo, a establecer un objetivo que representa lo que se concibe como "acción" o el "compromiso" más satisfactorio o ideal. Existe una oportunidad cuando hay alguna acción que puede conducir al mejoramiento de una situación.

Es importante notar en estas definiciones que, desde el punto de vista del proceso de toma de decisiones, un problema existe solamente cuando hay cursos de acción que pueden conducir a una situación más

satisfactoria, si no existen estos cursos alternos de acción, no hay decisión alguna que tomar respecto al problema identificado.

En el sentido antes expresado, el efecto adverso de la escasez de agua en una región árida no constituye un problema para el productor, a menos que éste no cuente con los medios para establecer un sistema de riego para corregir dicha situación. Si esta alternativa, como ocurre corrientemente, está fuera de su alcance, él tendrá que habituarse a seguir viviendo con la situación actual.

Al diagnosticar las causas, los gerentes pueden encontrarlas formulándose preguntas, como por ejemplo, ¿qué cambios operados, dentro o fuera de la empresa, pueden haber contribuido al problema? ¿Qué personas tienen más participación en la situación que refleja el problema? ¿Cuentan éstas con los conocimientos que podrían aclarar el problema? ¿Sus acciones contribuyen al problema? El gerente o directivo tiene que recurrir a la intuición y además debe reunir hechos y analizarlos para poder encontrar las posibles causas.

Como se ha visto, en la búsqueda de solución a un problema es necesario tomar una decisión sobre cuál es la mejor alternativa, o el mejor curso de acción a seguir, para corregir una situación que se considera indeseable o que puede traer resultados no satisfactorios. Es por eso que al definirlo se deben plantear siempre, explícita o implícitamente dichas alternativas. No basta con decir, por ejemplo, que la producción de maíz por hectárea en una empresa es baja, ya que esta aseveración no indica que existe una alternativa de mejoramiento. Una mejor expresión sería el decir que la producción es más baja que la que obtienen, como promedio, los productores del área en que está

localizada la empresa. Aquí está implícita la existencia de cursos de acción que permitirían al productor, si los siguiera, alcanzar la producción por unidad que obtienen los productores bajo comparación.

5.1.1.- Identificación de objetivos y metas

Como segundo paso en el proceso de toma de decisiones se deben plantear los objetivos y metas que se desean alcanzar con la solución del problema, lo cual permitirá definir con mayor claridad los cursos de acción inherentes a lograr dicha solución.

En la mayoría de los problemas, todos o algunos de los posibles cursos de acción tendrán algunas consecuencias buenas y otras malas, o producirán resultados que serán buenos desde un punto de vista pero malos desde otra perspectiva. En el aspecto económico, por ejemplo, un curso de acción puede producir un aumento en ingresos, pero conlleva, también, un aumento en costos, visto desde otros ángulos, éste puede acarrear un incremento en los riesgos que se corren o significar el dedicar mayor tiempo a la empresa y menos a la satisfacción de otras necesidades. En todos estos casos hay que sopesar los aspectos buenos y malos que tendría cada curso de acción. El peso que se le da a los mismos depende de nuestro sistema de valores, de los objetivos y metas que se persiguen y de los otros aspectos, principalmente subjetivos, que se mencionaron anteriormente.

A pesar de que se presume que el objetivo principal del productor en su negocio es obtener de éste los mayores ingresos netos posibles, es por todos conocido que bajo ciertas circunstancias él estaría dispuesto a sacrificar algunos ingresos para alcanzar otros objetivos. Puede por

ejemplo, seleccionar un curso de acción que promete producirle ingresos netos relativamente bajos, pero que haría posible que uno de los hijos que le ayuda en la empresa dedique más tiempo a sus estudios.

5.1.2.- Identificación de los recursos disponibles

Los recursos son las cosas tangibles e intangibles que el individuo puede utilizar para resolver un problema o aprovechar una oportunidad. En los recursos se incluyen, no solamente los que el productor controla, sino también aquellos que puede adquirir. Así por ejemplo, el productor puede contar para llevar a cabo un proyecto en su empresa, con el dinero que tiene disponible así como el que puede pedir a crédito.

5.1.3.- Identificación y desarrollo de alternativas

Los hechos, la imaginación, el talento, la experiencia acumulada y el buen juicio pueden conducir al administrador a identificar las alternativas de acción más promisorias; por ejemplo, el estudio de los datos de contabilidad de empresas que han tenido éxito y que tienen recursos semejantes al de su empresa puede ser una fuente importante de ideas claras y precisas. Una alternativa, por lo general útil, es continuar sin mucho cambio en relación con el pasado y otras alternativas pueden surgir de alguna combinación de varios cambios interrelacionados.

Para todo problema debe haber uno o más cursos de acción que permitan mejorar la situación existente. Mientras mayor número de ellos se identifiquen, mayores serán las oportunidades de tomar una decisión que satisfaga los objetivos y metas planteadas. Este paso consiste,

muchas veces, en buscar información que oriente sobre cursos de acción los cuales rebasan su experiencia.

Los cursos de acción deben estar de acuerdo con los objetivos y los recursos; es por eso que se deben eliminar aquellos que no se ajusten a los mismos. Se pueden eliminar también, sin necesidad de mucho estudio, aquellos que parecen conducir a un deterioro mayor de la situación o cuyas posibilidades de mejorarla son muy remotas.

Por ejemplo, un productor de leche puede considerar la alternativa de comprar o rentar más tierra, construir nuevas instalaciones, emplear más y mejor mano de obra, o aumentar el tamaño de su hato. Una descripción más completa debería incluir cambios en la maquinaria, en la tierra y en los edificios, en las prácticas de cultivo, en la distribución de la mano de obra. Es importante una clara y precisa identificación y cuantificación de las diversas alternativas existentes. Con frecuencia, los científicos desarrollan hipótesis que más tarde deben aceptarse o rechazarse. La identificación de alternativas en el proceso de toma de decisiones puede compararse al desarrollo de hipótesis en la aplicación del método científico. Koonts y Weihrich (1985) sugieren la aplicación de lo que ellos denominan "el limitante" como algo que obstaculiza el logro de un objetivo deseado. El principio se enuncia así: "Sólo cuando se reconocen y se resuelven aquellos factores que representan un serio obstáculo en nuestro camino hacia la meta, podemos seleccionar el mejor curso de acción".

El reconocimiento de los factores limitantes en la planeación es un proceso que nunca termina. En una situación de ingreso en la empresa se debe examinar la cantidad y calidad de los recursos de que se

dispone, las diversas posibilidades técnicas de su utilización, la situación y características del mercado, la combinación de recursos que producen el resultado más satisfactorio de los mismos, etc. A veces, un factor decisivo para un programa y en un momento dado puede ser determinante en el corto plazo, pero en el futuro y para una medida similar puede ser algo que no tenga tanta importancia.

5.1.4.- Evaluación y selección de alternativas

Evaluación de alternativas: Cuando se comparan diversos planes, es necesario considerar que hay factores cuantitativos, es decir, que se pueden medir numéricamente, como es el caso del tiempo, los diversos tipos de costos fijos y de operación. Pero también hay que considerar los factores cualitativos o intangibles, o sea aquellos que son difíciles de medir numéricamente como la calidad de las relaciones laborales, el riesgo del cambio tecnológico, el ambiente político, el ambiente natural en el caso de la agricultura, etc. Cuando se han identificado dos o más alternativas en una forma precisa y cuantitativa, la siguiente etapa consiste en evaluar su efectividad para producir los resultados esperados. Los científicos, por lo general, cuentan con laboratorios donde prueban sus hipótesis, para verificarlas o rechazarlas; ese tipo de prueba raramente es posible en el caso de la evaluación de alternativas. Es más real comparar la efectividad de alternativas específicas con las condiciones que prevalecerán en el futuro, con las que se presentaron en el pasado y con las que se están viviendo en el presente.

Esta evaluación debe ser comparativa; o sea, después de determinar en cada una de ellas los posibles resultados positivos y

negativos, y calcular los resultados netos favorables, se deben comparar dichos resultados unos con otros. Como es natural, para poder establecer comparaciones es necesario asignarle pesos a los mismos. Estos pesos serán determinados por nuestros objetivos y valores.

En los casos en que la decisión a tomar tenga relación con un aspecto económico y que el objetivo único que se persigue es obtener los mayores ingresos netos posibles, se puede seleccionar la mejor alternativa con base en este criterio. En este caso, el proceso de análisis es realmente un ejercicio matemático. Sin embargo, cuando hay otras consideraciones involucradas, es necesario pasar por un proceso analítico que contemple el establecimiento de escalas de valores y objetivos y el desarrollo de un sistema de determinación de prioridades.

Selección entre alternativas: La selección final entre varias alternativas se hace con base en los valores que el administrador cree que son importantes. Al tomar la decisión final resulta difícil reemplazar al productor para valorar las alternativas, ya que él usa como referencia su propia escala de valores, la cual es muy diferente a la de personas ajenas a la finca. Con frecuencia los administradores o encargados de las empresas asumen tales responsabilidades para las empresas de sus patrones. En estos casos, ellos asumen ciertas responsabilidades que se relacionan con su propia escala de valores, y no necesariamente con la del patrón o dueño de la finca. En los casos de las empresas comunitarias, ésta función la cumple el consejo de administración, u otro creado para tal fin. En las evaluaciones de alternativas se pueden usar las técnicas de análisis marginal para comparar ingresos adicionales con los costos adicionales. Una variante de este análisis es el del costo / beneficio, o sea, medir la razón y alcance de los costos y beneficios.

El resultado final del análisis de las distintas alternativas y de la comparación entre ellas, es la selección de aquella que promete producir los mejores resultados, medidos éstos en términos de los factores mencionados anteriormente.

5.1.5.- Actuar según la selección

El proceso de tomar decisiones no está completo si el curso de acción que se considera más satisfactorio no se pone en marcha. Como es natural, si como resultado del proceso de análisis se determina que el curso de acción presente es el más adecuado, no habrá necesidad de efectuar cambio alguno.

Si la selección realizada pertenece a una política, plan general o programa, el administrador probablemente tendrá que efectuar varias veces la fase analítica del proceso de decisiones, a fin de encontrar los detalles de la acción que se desprende de la decisión tomada. Si la selección está bien delimitada y es específica, la próxima etapa es la ejecución de la acción necesaria a fin de efectuar la decisión. Para un agricultor que es a la vez operador, la ejecución de la acción puede consistir sólo en la instrucción a sí mismo. En las empresas comunitarias, las funciones analíticas ejecutivas y de acción deben asignarse a diferentes individuos, de tal manera que se requieren comunicaciones y órdenes escritas de todas las acciones contempladas en los planes. Esto se hace por medio de los diversos departamentos y comités constituidos para esos fines. No obstante, los elementos del proceso de manejo son los mismos para ambos casos. Una vez ejecutadas las acciones, es necesario monitorearlas hasta el logro de los resultados esperados. La evaluación de los resultados puede considerarse como la etapa final del

proceso de decisiones. Una vez que se tomó alguna decisión, si el proceso ha funcionado perfectamente no se presentan mayores problemas. Sin embargo, al aparecer alguno, el administrador debe regresar a la primera etapa del proceso de decisión, para tratar de localizarlo con precisión.

5.1.6.- Evaluar los resultados

Un administrador debe evaluar periódicamente los resultados que obtenga de las decisiones que ha tomado y sobre todo las de mayor importancia. Esto le permitirá hacer modificaciones en las mismas.

La habilidad para tomar decisiones correctas, al igual que sucede con otro tipo de destrezas mejora con la experiencia. Si el productor empieza a utilizar el proceso antes descrito llegará el momento en que lo utilizará tanto, para tomar decisiones de gran importancia así como para aquellas que carecen relativamente de ella.

5.1.7.- Aceptar las consecuencias

Después de haber pasado por un proceso analítico tan riguroso como el que se ha descrito, el productor puede estar casi seguro que la decisión tomada es la que promete dar los mejores resultados. Debe entender, sin embargo, que en todas las acciones humanas hay un factor de riesgo y que condiciones fortuitas pueden hacer que una decisión, intrínsecamente buena, no produzca los resultados esperados (Kay, 1986).

5.2.- Características de los diversos tipos de decisiones

Al examinar los diversos tipos de decisiones que hay que tomar en una empresa, se advierte que éstas poseen ciertas características que deben ser tomadas en consideración por los productores si quieren hacer una buena labor administrativa. Una de estas características es la importancia relativa que tiene cada decisión, medida ésta en términos del efecto que tendrá en la consecución de los objetivos últimos del productor. Así por ejemplo, la adquisición de una empresa y la determinación del tipo de explotación que se va a establecer en ella, tendrá un gran efecto a través de muchos años, sobre el bienestar del productor y su familia.

Una decisión que ocupa un plano secundario a las ya mencionadas, es la selección de variedades a utilizarse en un cultivo y una de menor importancia aún, es la selección de la marca de los insecticidas que se van a utilizar. Un buen administrador sabe apreciar la importancia relativa que tienen las distintas decisiones y dedica a cada una de ellas la cantidad de tiempo y pensamiento que ameriten (Cramer, 1985).

Relacionado con lo anterior, se da el hecho de que algunas decisiones se toman con mayor frecuencia que otras. Como ejemplo está el caso descrito, decidir sobre qué empresa comprar se hace posiblemente una vez en la vida, mientras que la decisión sobre qué cantidad de alimento se debe dar a cada uno de los animales de la empresa hay que hacerla a diario. Otras decisiones, como las

relacionadas con la compra de maquinaria, se hacen cada cinco o seis años.

De importancia, también, para decidir sobre el tiempo y pensamiento a dedicarse a una decisión, es su revocabilidad. Por ejemplo, una vez que se construye un edificio de hormigón, éste deberá ser utilizado en la forma en que se fabricó, por muchos años; por el contrario, si se decide comprar cierto tipo de alimento de animales y dicha decisión resulta ser inadecuada, ésta se puede cambiar tan pronto se termine de utilizar el alimento en existencia, lo cual puede ocurrir en pocos días.

Hay decisiones más difíciles de tomar que otras debido a ciertas condiciones de las mismas, tales como el número de alternativas disponibles y la cantidad y calidad de la información que se puede obtener. Por ejemplo, en algunos suelos se puede sembrar una gran cantidad de cultivos, mientras que en otros las alternativas son limitadas. También, es posible obtener información sobre las perspectivas de precio para las cosechas principales de un país, pero es muy difícil obtenerlas para los productos de menor importancia.

El factor tiempo juega un papel importante en la diferenciación de los distintos tipos de decisiones. A veces, por el hecho de no tomar la decisión podría tener consecuencias aún más desfavorables. En ocasiones, es necesario tomar la decisión en una época, que sabemos no es la más adecuada. Por ejemplo, cuando un joven llega a la edad de entrar al negocio agropecuario, éste no puede demorar la decisión basada en el hecho de que las condiciones de la agricultura sean más favorables. Hay otros casos, sin embargo, en que las decisiones pueden

posponerse hasta que las condiciones mejoren. Relacionado con el tiempo tenemos, también, el caso descrito en la sección anterior en que el productor se ve obligado a tomar una decisión antes de tener toda la información necesaria.

Es importante reconocer que las decisiones en un negocio agropecuario están interrelacionadas y que muchas dependen de otras. Si un productor decide ampliar su negocio mediante la compra de un predio de terreno adicional, tendrá que tomar una serie de decisiones sobre la organización, no solamente del nuevo predio, sino que también de su negocio actual, ya que lo más seguro es que tenga que hacer cambios fundamentales en el uso de muchos de sus recursos.

CAPITULO VI

“LA COMPUTACION Y LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS”

La informática en la toma de decisiones dentro de la administración en el medio agropecuario tiene como objeto minimizar el costo al escoger adecuadamente los objetivos trazados en la planeación, organización e integración administrativa, auxiliando a la dirección y control de la explotación.

Los objetivos de la administración con el uso de los sistemas computacionales son reducir el costo de tomar decisiones, maximizar utilidades, minimizar riesgos y algunos otros como usar estrategias de precios bajos para captar un determinado segmento del mercado y, asimismo, dirigir y controlar estos sistemas y retroalimentarlos con información para la planeación, organización, integración y controles subsecuentes, teniendo en cuenta que los sistemas en computación son una herramienta más que auxilian al profesional en administración agropecuaria para llevar a cabo las funciones antes citadas.

Dado que el administrador profesional debe ser capaz de optimizar las ganancias de la empresa rural, ya que es uno de los principales objetivos de los dueños de negocios, así como disminuir riesgos en épocas de crisis y captar determinados segmentos del mercado en determinado momento, entre otros, la computadora ha venido a coadyuvar en la tarea del administrador, siendo un recurso que simplifica el trabajo de aumentar el ingreso neto a un plazo mucho más corto que el que se requeriría si se realizaran los cálculos a mano, lo que implica que

las ganancias netas son menores debido al control de los gastos a largo plazo.

Tomando en cuenta que la computadora es una herramienta que puede resolver los procesos operacionales con mucho más velocidad que otros medios, es lógico pensar que la relación costo-tiempo que estos procesos demandan, disminuyen con su uso de manera significativa. Sin embargo, es importante saber que para que esta herramienta funcione satisfactoriamente, la empresa, en este caso agropecuaria, debe llevar un proceso administrativo previo bien planeado; organizando e integrando de manera eficaz, esto es, tener un proceso conceptual claro y bien definido antes de utilizar una computadora, ya que este concepto es el que la máquina no resuelve.

No se debe pensar que las computadoras van a reemplazar al profesional en administración agropecuaria, sino que, como en cualquier empresa, la computadora será una herramienta más que simplifique el proceso de administración.

Es posible que las computadoras proporcionen muchas oportunidades para mejorar la calidad, tanto de nuestra vida privada como profesional. A través de la historia de los negocios, los directivos se han preocupado por la administración adecuada del personal, de los recursos financieros y de las instalaciones. Si estos valiosos recursos se descuidan o desperdician, merman los beneficios y la productividad. La adición más reciente a los recursos de negocios es la información. Este recurso es un producto secundario de las capacidades de las computadoras y de la maestría de los profesionales en el procesamiento de la información.

Recientemente, la disciplina de la computación ha cobrado gran importancia debido a los avances científicos y tecnológicos, cuyos resultados han permitido su utilización en áreas como la educación, la industria, la salud y muchas otras como las disciplinas agropecuarias.

Dentro del campo de la agricultura y la ganadería la computación tiene un futuro promisorio. Un ejemplo dentro de la computación, ya sea en el área agrícola o ganadera, es la toma de decisiones sobre los productos que deben cultivarse, cuánta tierra deberá asignarse a cada cultivo y qué técnica y métodos de producción deberán utilizarse.

Basándose en estos conceptos, la computadora en cooperación con el productor o administrador agropecuario, deberán someter a un análisis minucioso las alternativas que la adecuada información les proporciona acerca de los posibles usos de la tierra, de acuerdo con sus características y propiedades.

El uso de sistemas computacionales, como apoyo a sistemas de producción agropecuaria representa una serie de ventajas: mejor calidad de trabajo, mejorar el tiempo dedicado a las actividades rutinarias, mayor disponibilidad de tiempo para dedicarlo a actividades más productivas, en pocas palabras; ser más eficiente en el proceso de toma de decisiones.

La computación en sí viene a facilitar todos los tipos de trabajos existentes, tomando en cuenta la posición económica en que se encuentra, pues desafortunadamente, siempre existirá esta limitante o ventaja.

Las computadoras tienen muchas aplicaciones en la práctica de la administración agropecuaria, la medicina veterinaria, la zootecnia y la ingeniería agrícola. Hoy en día, existen programas desarrollados específicamente para esta práctica profesional, lo que hace más necesario el uso de los sistemas de cómputo.

Algunas de las funciones que las computadoras realizan en el campo de la agricultura y ganadería son:

En administración. Balances de libros de contabilidad, flujo de fondos, control de impuestos, elaboración de cheques, planillas de pagos, listas de nombres de proveedores, corresponsales, inventarios, costos de producción, decisiones de mercado a futuro, determinación del tiempo óptimo de venta o compra de materiales que fluctúan de precio o si es económico almacenar granos, depreciación de equipo, mantenimiento de campos y edificios, listas de tareas diarias, control de costos, créditos de avío y refaccionario, etc.

La computadora ayudará al personal a realizar mejor su trabajo, como apoyo para tomar decisiones más fundamentadas y mejores.

En producción agrícola. Determinación de la necesidad y control de riego, datos meteorológicos, registros de fertilización, control de malezas, enfermedades o plagas. Otro ejemplo es la automatización que se ha logrado con el control de los invernaderos para mantener las temperaturas adecuadas, así como la humedad relativa deseada en el invernadero.

En producción animal. Dosificación y elaboración de piensos balanceados, control ambiental de granjas, productividad de vacas y

cerdos reproductores, conversión de alimento, vacunación, registro de enfermedades y tratamiento, historial genealógico del hato, eliminación de animales improductivos, determinación de las variantes en la productividad, detección de problemas sanitarios o de alimentación, etc. En hatos confinados, por ejemplo, la explotación de los animales es cada vez más intensa y compleja, lo que hace indispensable contar con un sistema óptimo de registro. La tecnología electrónica, que ha puesto la calculadora de bolsillo a disposición de las mayorías, ha hecho posible el nacimiento de la microcomputadora. Estas computadoras son de tamaño y peso similares al de una máquina de escribir y tienen la capacidad de hacer apenas una generación.

Lo importante para el agricultor y el ganadero es que su costo sea más bajo que el de algunos equipos e implementos agrícolas. En términos de remuneración económica, la producción intensiva exige al criador moderno el dominio tanto del aspecto comercial y administrativo como del zootécnico, por lo que es imperativo contar con información de acceso rápido para analizar cambios constantes en la agroindustria. Es cierto que manualmente también pueden llevarse buenos registros; sin embargo, este método resulta ya poco práctico dada la naturaleza actual de esta actividad económica.

La computadora es el auxiliar perfecto para analizar grandes cantidades de datos y mostrar cambios en la explotación. El productor no debe pensar que adaptar un sistema de computadora acabará con la tarea de llevar registros, pues muchas veces tiene que pasar más tiempo realizando ese trabajo; sin embargo, el beneficio es contar con información mucho más precisa y detallada que antes, lo que permite

tomar medidas administrativas y de manejo de los animales en forma más acertada y lucrativa.

Cuando en una empresa se establece un sistema de cómputo, es necesario organizar correctamente los datos que la computación procesará, ya que sólo de esta manera se obtendrán los máximos beneficios.

Si un granjero lleva el control administrativo, con registros verídicos y datos claves, esa granja funcionará de manera eficiente sin necesidad de la computadora. Sin embargo, al establecer un sistema de cómputo, además de conseguir un proceso administrativo aceptable, optimiza la producción y ahorro del alimento, medicinas y otros insumos.

6.1.- Razones para considerar el uso de una computadora dentro de la práctica

La justificación real de uso de la computadora debe estar relacionada con el costo-efectividad de ésta. No hay duda que con la aparición de las microcomputadoras y con la gran cantidad de empresas que las venden, y que ofrecen además una gran variedad de sistemas de cómputo, en pocos años más cualquier empresa agropecuaria que presuma de buen manejo deberá tener una computadora que trabaje intensamente con un alto índice de amortización. Los beneficios de uso son ilimitados, sobre todo en lo que se refiere a optimizar el manejo de grandes hatos.

Para encontrar la relación costo-efectividad de una computadora primero se debe justificar su uso dentro de la empresa, ya que el ganado

no aumentará su producción por el uso de una computadora. A lo anterior se aúna el hecho de que las máquinas no se trabajan en su máxima capacidad, lo que da como resultado un aumento de costos para la empresa. Los problemas de no administrar correctamente una empresa agropecuaria a gran escala se pueden ayudar a resolver mediante el uso adecuado de computadoras.

Personal y nóminas. Si el control del personal está a cargo de una computadora, se pueden realizar, además de sistemas de pagos, controles de todo tipo en cuanto al personal; también se pueden calcular automáticamente los impuestos y seguros que se requieren cada mes, e inclusive el costo exacto que se requiere para la nómina. Se ha comprobado que el manejo de personal con una computadora ha aumentado el rendimiento en el trabajo en dos aspectos:

Con este sistema se efectúan los pagos puntualmente y sin errores en cuanto a los rubros establecidos, lo que muchas veces no es posible cuando se hacen “a mano”.

Con la computadora se registran los datos del personal y, además, se mantienen datos de transferencia, capacitación, ascensos de personal, jubilaciones, incentivos, etc.

Control de vehículos y maquinaria utilizados en la empresa. El número y tipo de maquinaria que se utiliza puede variar mucho. Con el uso de la computadora se puede tener el control de todo lo relacionado a costos fijos, operativos, depreciación, amortización, etc., y costos variables como el costo de combustible, mantenimiento y costos de herramientas, entre otros. También se pueden conocer los costos y horas trabajadas de cada operador a tal grado de accidentes, pérdida de

tiempo, etc. Se tienen datos de los retardos frecuentes debido a descomposturas de la máquina, ya que éstos pueden controlarse en gran medida. Además, se pueden lograr enormes ahorros por medio de una administración eficaz del equipo, especialmente en el campo de la ingeniería agrícola.

Contabilidad. La contabilidad con programas (software) estándar ya elaborados y con modificaciones muy sencillas se pueden adaptar específicamente para su uso dentro de la empresa, lo que implica una precisión en la contabilidad de ésta, ya que la computadora tiene la capacidad necesaria de análisis y flexibilidad para elaborar informes precisos a tiempo, lo que manualmente no sería posible.

Control de almacenes y existencias. La administración de refacciones, almacenamiento de semillas, sustancias agroquímicas y fertilizantes, así como medicamentos, pueden presentar problemas al hacerlo manualmente. Sin embargo, es esencial que el producto o productos que se deban almacenar sean los adecuados para asegurar la eficiencia del proyecto y reducir al máximo los costos asociados con el almacenamiento excesivo (sobre almacenamiento). Esto se pueden lograr con el uso de la computadora, la cual puede tener un inventario actualizado que informa qué artículos se tienen y cuáles son los que ya se utilizaron, de tal manera que se tenga siempre la cantidad adecuada de los insumos importantes para la empresa agropecuaria.

Así como la computación auxilia, simplifica y mejora la tarea de la empresa agropecuaria en todos los aspectos, también mejora la planeación y evaluación de futuros ciclos administrativos, e incluso el sistema de reportes de la administración emitidos por la computadora

después de realizar la evaluación y comparación de los aspectos necesarios en la empresa agropecuaria para lograr una producción satisfactoria y eficaz. Después de evaluar el funcionamiento de este instrumento en el número de eventos de un rancho o granja y compararlo con el costo de esta máquina, se obtiene la relación costo-efectividad. Se ha visto que en muchos casos se han adquirido unidades que simplemente representan un costo para las empresas ya que no se utilizan a su capacidad real.

CAPITULO VII

“EL BANCO DE MEXICO Y FIRA”

El fenómeno de la globalización ha propiciado una mejor apertura comercial en la economía mundial e intercambio entre los diferentes sectores productivos, y el agroalimentario no ha sido la excepción. Dicha apertura comercial, ha generado una mayor variedad de productos orientados a la demanda (*market oriented products*), a precios mucho más accesibles a los consumidores, lo que ha motivado una nueva forma de hacer negocios a través de la integración en las cadenas productivas o redes de valor, desde la fase primaria hasta su colocación en el mercado.

En FIRA (FONDOS INSTITUIDOS EN RELACION A LA AGRICULTURA), son cuatro fideicomisos públicos constituidos por el Gobierno Federal en el Banco de México desde hace 50 años.

El objetivo de FIRA es otorgar crédito, garantías, capacitación, asistencia técnica y transferencia de tecnología al sector rural y pesquero del país. Opera fundamentalmente como banca de segundo piso, con patrimonio propio y coloca sus recursos a través de la banca privada y otros Intermediarios Financieros, tales como:

Uniones de Crédito

SOFOLAS

Arrendadoras Financieras

Almacenes Generales de Depósito

Agentes PROCREA

Empresas de Factoraje

7.1.- Visión

Ser una agencia para el desarrollo competitivo e integral de los sectores rural y pesquero del país.

7.2.- Alcances:

Ser el mejor generador de soluciones de negocio en el mercado financiero

Principal administradora de riesgos

Líder en la colocación de servicios financieros

7.3.- Misión

Crear valor en las redes productivas de los sectores rural y pesquero, con criterios de eficiencia y rentabilidad, a través del desarrollo de los mercados financieros, de tecnología y servicios.

7.4.- Funciones.-

FIRA, como entidad financiera gubernamental, se ha caracterizado por apoyar el desarrollo de mercados financieros completos en el sistema agroalimentario y en la economía rural a través de:

Incrementar la oferta de servicios financieros.

Disminuir la percepción de riesgo de inversión.

Articular a los agentes económicos.

Ofrecer mejores alternativas de desarrollo a la población de localidades rurales.

Incrementar las capacidades tecnológicas y empresariales.

En **FIRA** se cumplen 50 años de brindar soluciones de negocio y alternativas de desarrollo que propicien mejores condiciones de vida en el campo. Actualmente, se estima que uno de cada tres pesos de financiamiento al sector agroalimentario en México proviene de **FIRA**.

Su experiencia en el manejo de proyectos productivos y la modernización de nuevos instrumentos financieros que integran un modelo de negocios enfocado a las necesidades de financiamiento de cada cliente, hacen de FIRA la mejor alternativa de financiamiento para el sistema agroalimentario y la economía rural del país.

7.5.- Programa de transferencia de tecnología

FIRA, desde su origen en 1954, por mandato, convicción y necesidad nacional, ha manejado el concepto de asociar el financiamiento y servicios de apoyo con procesos de Transferencia de Tecnología hacia los sectores rural y pesquero, como forma de inducir, tanto el aprovechamiento sostenible de los recursos como su modernización, para acelerar su desarrollo, productividad y competitividad.

En la actualidad, la globalización de la economía obliga a las empresas a competir en un entorno mundial. En ese contexto, se reafirma la importancia de ofrecer diferentes esquemas de financiamiento con opciones de reconversión tecnológica viables y realistas, promover el mejor uso de la información y utilizar las oportunidades que presenta la

integración de las cadenas productivas, como herramientas estratégicas para conseguir mayor eficiencia y competitividad.

7.6.- Características del programa

El Programa de Transferencia de Tecnología de FIRA se desarrolla a través de la aplicación de diversas acciones básicas como son: Validación, Demostración de Tecnologías, Divulgación, Adiestramiento y Capacitación, Asesoría e Información, en un proceso que va desde la identificación de opciones, hasta su adopción por parte de los beneficiarios ubicados en la población objetivo de FIRA.

Las acciones de Transferencia de Tecnología, se realizan fundamentalmente a través de tres grandes sistemas que operan de manera integrada y en estrecha relación.

a) Unidades Demostrativas y de Intercambio Tecnológico.

Son empresas de particulares que han incorporado cambios exitosos en sus sistemas de producción, administración u otros aspectos que los destacan como líderes regionales dispuestos a compartir sus experiencias con otros productores. En esas empresas líderes FIRA promueve la validación, demostración, capacitación y divulgación de tecnologías.

b) Foros Nacionales, Internacionales, Seminarios, Talleres y otros Eventos.

c) Centros de Desarrollo Tecnológico.

Son unidades de producción administradas por FIRA bajo criterios empresariales que cuentan con la infraestructura necesaria para identificar, validar y demostrar tecnologías, capacitar a técnicos y productores, fomentar el desarrollo de estructuras técnicas y agentes tecnológicos.

Los Centros de Desarrollo Tecnológico cumplen una función fundamental en la Transferencia de Tecnología, observando una distribución regional estratégica que les permite lograr el mayor impacto en sus distintas áreas de influencia.

Sus programas y planes de acción se diseñan utilizando las herramientas de la planeación estratégica, considerando opiniones, puntos de vista y experiencias de consejos consultivos de productores líderes, agentes tecnológicos de la región y de instituciones de enseñanza e investigación.

Con sus acciones se busca dinamizar el proceso de adopción de opciones tecnológicas entre los integrantes de las cadenas productivas, propiciando el desarrollo de un mercado de productos y servicios tecnológicos de calidad, para lograr un efecto multiplicador y la mayor cobertura de beneficiarios.

7.7.- EL SICOFIRA (Sistema Administrativo Gerencial para Agro empresas)

El Sistema, por su importancia y por la gran expectativa que representa como una alternativa para que los productores del área rural operen y administren su empresa correctamente, se hace necesario disponer de un sistema que oriente y apoye en la toma de decisiones, los esfuerzos que realiza el productor para mejorar su situación financiera.

El presente sistema tiene como objetivo registrar por medio de la computadora todas las operaciones que se realizan diariamente y otros procedimientos que actualmente se realizan manualmente o incluso ni se llevan, de tal manera que en el presente y futuro se analice la información generada de cualquier ejercicio contable con gran facilidad.

Las circunstancias económicas actuales obligan a las empresas rurales a emplear sistemas administrativos modernos para incrementar su productividad y competitividad, no solamente en el ámbito nacional, sino también con el internacional. Por este motivo y tomando en consideración los objetivos nacionales de modernización del sector rural, FIRA pretende participar en este esfuerzo con el Sistema Administrativo-Gerencial para Agro empresas "SICOFIRA", y apoyar a que, con una adecuada toma de decisiones y optimización de sus recursos financieros se logre el desarrollo integral de los productores financiados.

El Sistema Administrativo-Gerencial para Agro empresas, fue diseñado pensando cubrir las necesidades básicas de información de este tipo de empresas para una adecuada toma de decisiones. El sistema se diseñó tomando en consideración al usuario, de tal forma que

sin una capacitación especializada, pueda emplearse por personas de una instrucción escolar media, sin necesidad de que sean técnicos en contabilidad.

Dado su diseño, este sistema puede ser utilizado en empresas de producción primaria y agroindustriales que manejen cualquier número de líneas de producción.

MENÚS DEL SISTEMA:

- Catálogos:
 - Actividades
 - Cuentas
- Pólizas:
 - De diario
 - De egresos
 - De ingresos
 - Auxiliares contables
 - Libro diario
 - Libro mayor
 - Balanza de comprobación
- Estados Financieros:
 - Estado de Situación Financiera
 - Estado de Resultados
 - Resumen de Costos
 - Resumen de Costos Fijos y Variables
 - Indicadores Financieros
 - Estado de Cambios en la Situación Financiera
- Diversos:
 - Autoridades
 - Empresa
 - Firmas
 - Colores

- Seleccionar impresoras
- Actualizar impresoras
- Reindexar
- Respalidar
- Restaurar

- Módulos:

- Facturas
- Nómina
- Inventarios

Presupuesto

7.7.1.- Ventajas del Sistema

- A.- Manejo muy sencillo y comprensible
- B.- Cuenta con funciones Generales y específicas
- C.- Consulta rápida e información confiable
- D.- Registro y control de las operaciones diarias
- E.- Impresión de todos los formatos

CAPITULO VIII

“MATERIALES Y METODOS”

8.1. Descripción del área de estudio

El Valle de Apatzingán es una de las regiones que por más de medio siglo viene destacándose en el estado de Michoacán, debido a la importancia que tiene la producción y comercialización de productos agropecuarios. El Valle de Apatzingán, que por tradición al mencionarlo es referirse a las grandes extensiones de terreno plano drenadas por el río Tepalcatepec, como una de las corrientes hidrológicas de mayor caudal y como centro urbano, la ciudad de Apatzingán.

La región se integra por siete municipios: Apatzingán de la Constitución, Buenavista Tomatlán, Fco. J. Mújica, Gabriel Zamora, Nuevo Urecho, Parácuaro y Tepalcatepec, con una superficie total aproximada de 694 696 hectáreas. Queda localizada entre las coordenadas 101°38'31" y 103°2'50" de longitud oeste y los 108°37'2" y 109°26'4' de latitud norte; colinda al norte con algunos municipios de la Meseta Purépecha y Peribán, al oeste con el estado de Jalisco, al sur con algunos municipios de la región de la Sierra de Coalcomán y al este con los municipios de Churumuco y Turicato.

El municipio de Apatzingán, que da nombre a la región, se localiza en la parte suroeste del estado de Michoacán y al centro occidente del valle del mismo nombre, a una altitud promedio aproximada de 300 metros.

8.1.1 Clima

En el Valle de Apatzingán predominan los climas secos muy cálidos y los semisecos muy cálidos (BS).

8.1.2 Precipitación

En correspondencia con los climas mencionados, en el Valle de Apatzingán se presentan lluvias en verano relativamente abundantes; sin embargo, la evaporación es muy intensa, debido a las altas temperaturas que se registran como resultado de fenómenos de inversión atmosférica en las capas superiores del aire, las cuales al ser frías, impiden el ascenso del aire caliente, el cual, a su vez, es impedido de circular dado el carácter de depresión de la zona. Su régimen pluviométrico mantiene una precipitación de solo 500 a 700 Mm. anuales, en los meses de Junio a Octubre.

8.1.3. Temperatura

El régimen térmico medio anual de los climas BS presentes en la zona oscila entre los 27 a 31 °C.

8.1.4.- Cultivos más importantes

En esta área los cultivos más importantes son: limón; mango, plátano, papaya, melón, sandía, arroz, sorgo forrajero, pepino, maíz y otros.

8.1.5. Vegetación

Predomina la vegetación secundaria en estado arbustivo, seguida por vegetación en estado arbóreo y por la selva baja caducifolia en estado natural. Se presenta un patrón de distribución de franjas continuas y de manchones rodeados por franjas de cultivo marcadas por áreas de agricultura de riego permanente, semipermanente y anual (INEGI, 1985).

La selva baja caducifolia se desarrolla principalmente bajo climas secos, semicálidos y secos cálidos. En su estado natural presenta una vegetación densa y uniforme, mientras que cuando ha sido alterada, su follaje se vuelve irregular. Sus elementos arbóreos miden de 6 a 15 metros de altura, aproximadamente, y generalmente pierden sus hojas después de la época de lluvias, conservándose sin follaje durante 6 a 8 meses. Esta selva ha sido desmontada a consecuencia de la riqueza de los suelos donde se desarrolló, pues se trata de suelos vertisoles, que son fértiles y muy productivos desde el punto de vista agrícola (INEGI, 1985).

8.2 Ubicación de la Empresa Agropecuaria. (CASO PRACTICO)

Se encuentra localizada en la parte Suroeste de la Ciudad de Apatzingán, con domicilio legal en la Calle Benito Juárez, de la Colonia la Florida, aun costado de las instalaciones que ocupa el Rastro Municipal. Su propietario el C. Jorge Luis Castañeda Castillo.

8.3 Metodología de estudio

Para el desarrollo de esta investigación se determinó como mejor opción el estudio de tipo documental, descriptivo y observacional ya que se realizará un diagnóstico de la situación actual del sistema contable del proceso productivo de la empresa agropecuaria del Sr. Jorge Luis Castañeda Castillo y esto parte de una descripción. La investigación se refiere a un estudio de campo, ya que el método a emplear permite recolectar los datos de interés en forma directa, es decir, de las experiencias y conocimientos recabados a través de entrevistas y cuestionarios practicados al personal administrativo y productivo de la empresa agropecuaria del Sr. Jorge Luis Castañeda Castillo durante enero del año 2006.

Toda investigación precisa de un plan que permita dar respuesta a ciertas interrogantes. Este enfoque tiene que estar interrelacionado al problema en estudio y al tipo de investigación seleccionada. Para el procedimiento de esta investigación es necesaria la realización de los siguientes pasos:

1. – Autorización del C. Jorge Luis Castañeda Castillo propietario de la empresa agropecuaria para ser sometida a este análisis.
2. - Elaboración y aplicación de los instrumentos de recolección de datos aplicados a los trabajadores de la empresa, con preguntas destinadas a recolectar la información que permita identificar las características del proceso productivo, con la finalidad de lograr nuestro objetivo.
3. - Revisión bibliográfica y de antecedentes a fin de identificar el tratamiento de los procesos de producción en explotaciones de bovinos.
4. - Revisión de los listados de consumo de alimentos, mano de obra, costos indirectos e inventarios de producción.
5. - Tabular, organizar y clasificar la información.
6. – Instalación de SICOFIRA en el sistema de cómputo.

7. - Elaboración de las conclusiones y recomendaciones como resultado final de la investigación.

8.4.- Población y Muestra

Como muestra del estudio se tomó la totalidad de la población de la misma, en donde se desarrollan todas las fases del proceso productivo y de la cual se tomó como unidades de análisis, el proceso productivo de las vacas, vaquillas, becerros y toros así como las personas directamente involucradas con el proceso productivo y con la gestión administrativa de la planificación de las operaciones que se ejecutan. Entre ellas se puede mencionar el gerente general de la empresa, un médico veterinario, el administrador que maneja la información administrativa y la contadora que se encarga de la información fiscal y contable.

RESULTADOS

Como resultado de la investigación a continuación se presentan las etapas utilizadas en el proceso de engorda.

ETAPA 1.- INGRESO

A la llegada del camión con los animales, el ganado deberá ser pesado, registrado y vacunado, también es importante una desparasitación interna (gastrointestinal y hepática) y si es necesario desparasitarlo externamente (mosca). Mientras se desarrolla esta etapa permanecen en corral No. 1. Duración aproximada de una semana. Al término de esta etapa deberán ser pesados para su registro de entrada individual al siguiente corral.

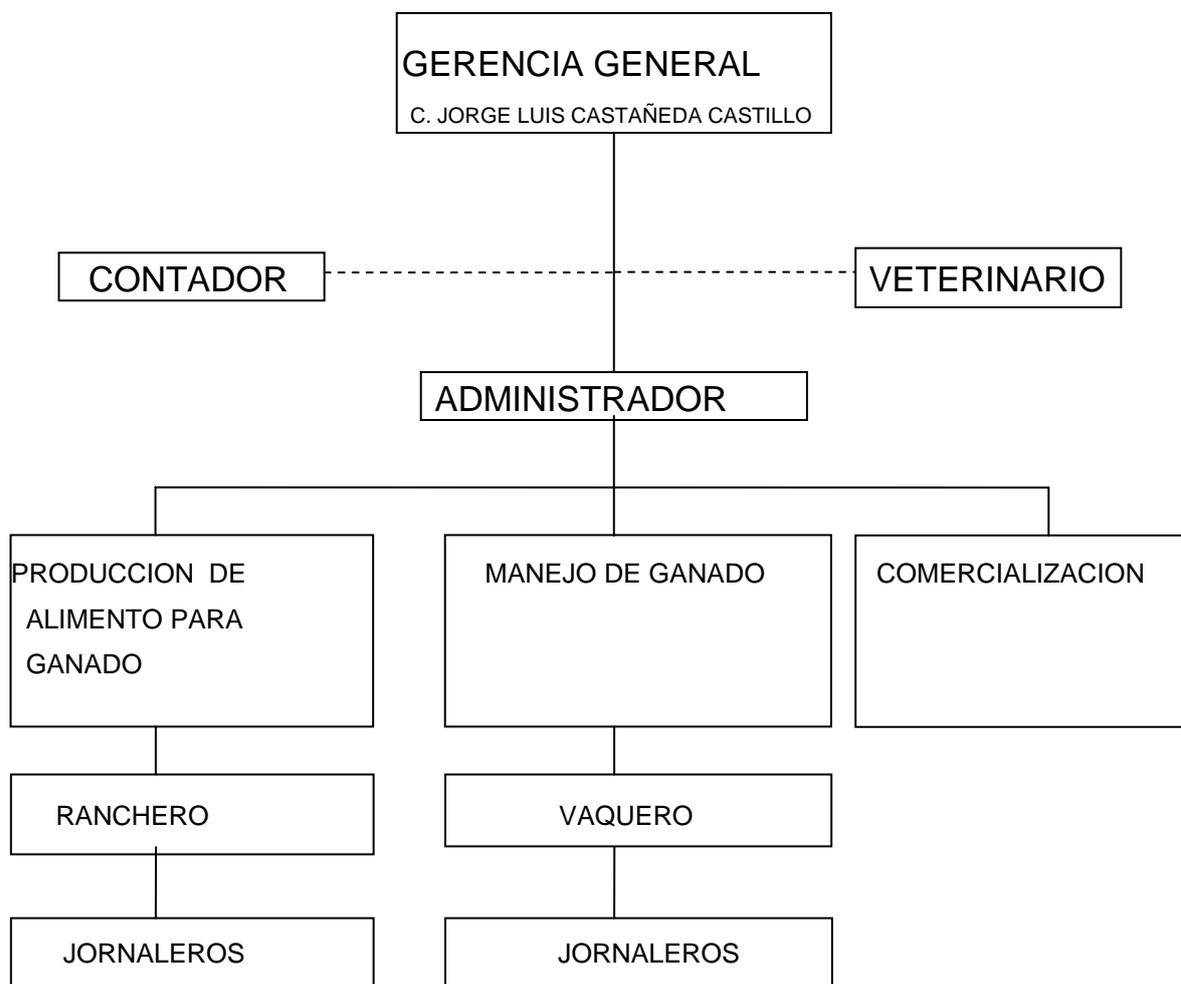
ETAPA 2.- ENGORDA

Terminada la anterior etapa, se pasan al Corral No. 2 y 3, donde reciben alimento o dietas preparadas a base de Sorgo, Maíz, Caña, melaza, Pollinaza y Nutrientes Comerciales. Duración aproximada de 120 días. Al término de esta etapa deberán ser pesados para su registro de salida individual al siguiente corral.

ETAPA 3.- FINALIZACION

Una vez terminadas ambas etapas, se pasan los animales al siguiente corral para ser pesados y verificar que se encuentren listos para su comercialización. Se considera terminado de 400 a 500 Kg. /animal.

ORGANIGRAMA



EVALUACION.- De acuerdo a los registros revisados este es el comportamiento de ganancia peso/animal y alimentación reportados a la administración.

DURACION EN DIAS	PESO INICIAL KG/ANIMAL	PESO FINAL KG/ANIMAL	GANANCIA PESO KG/DIA
* 90 - 120	* 144 – 255	* 275 - 500	* 1.30 - 1.45

* Valores registrados por los trabajadores de la empresa

DURACION EN DIAS	ALIMENTO POR CABEZA DE GANADO KG/ANIMAL
* 90 - 120	* 530 – 900

* Valores registrados por los trabajadores de la empresa

SISTEMA ADMINISTRATIVO.- El sistema administrativo utilizado es el SAE (Sistema de administración empresarial) y un libro de Ingresos y Egresos, operado por la secretaria del lugar y revisado por la Contadora de la empresa, para los pagos fiscales correspondientes. Es de mencionarse que por las características del manejo contable es difícil obtener el costo unitario/tiempo de los animales en engorda.

Para la implementación de SICOFIRA, utilizamos la misma secretaria para el registro diario de las operaciones con la diferencia que se diseñó un Catálogo de Cuentas nuevo y una clasificación de costos a partir de las necesidades y condiciones específicas de la empresa.

ACTIVO

ACTIVO CIRCULANTE

Caja

Bancos

HSBC

BANCOMER SA de CV

Documentos x Cobrar

MAYIMEX SA de CV

Sr. Gonzalo Valdovinos

Sr. José Carlos Pedraza

Sr. Onofre Sánchez Cruz

Sr. René Solís Pinto

Almacén

- Melaza
- Pollinaza
- Sorgo
- Maíz
- Cáscara de Limón
- Piel Vacuna
- Fertilizantes
- Semillas

Ganado para la venta

- Finalizado
- Desecho
- Muertes

Otros Productos a la Venta

- Piel Vacuna
- Sangre
- Hiel

Forrajes

- Caña de Azúcar
- Sorgo
- Maíz
- Otros

ACTIVO FIJO

Terrenos

Edificios

Construcciones

Maquinaria y Equipo

Pie de cría

Camionetas

Depreciaciones

- Terrenos

- Edificios

- Maquinaria y Equipo

- Camionetas

ACTIVO DIFERIDO

Gastos de Organización
 Investigación y experimentación
 Honorarios
Gastos de Instalación
Amortización de gastos

PASIVO

PASIVO CIRCULANTE

Proveedores
Documentos x Pagar
 Refaccionarias
 New Holland
 Chevrolet
 Ford
Gastos x Pagar
 CFE
 TELMEX
 LICENCIAS MPLS
 IMPUESTO PREDIAL
 IMPUESTO SOBRE NOMINA
 RASTRO MUNICIPAL
 ASOCIACION GANADERA

CAPITAL CONTABLE

Capital Social
Utilidades Anteriores
Utilidad del Ejercicio

PROPUESTA DE CLASIFICACION DE COSTOS A PARTIR DEL MANEJO DEL GANADO BOVINO.

INGRESOS

- Ventas
- Productos Financieros
- Otros Productos

COSTOS

- Costo de Compra de los animales
- Costos de Alimentación
- Mano de Obra
 - Directa
 - Indirecta
- Gastos Indirectos
 - Energía Eléctrica
 - Agua
 - Combustible y Lubricantes
 - Artículos de limpieza
- Permisos Municipales
- Reparaciones y Mantenimiento
- Gastos de Representación
- Herramientas específicas
- Depreciación
- Costos de Comercialización

COSTOS.- El costo real de la implantación del SICOFIRA fue de \$635.00 que es el costo del software y gastos de envío, haciendo hincapié que para el equipo de cómputo no fue necesaria otra inversión por que se siguió utilizando el mismo, y el personal para el registro puntual de las operaciones fue el mismo. Este programa permitió conocer las utilidades reales por semana y a la finalización de la engorda del animal mediante una diferencia entre los Costos Totales y los Ingresos Totales, permitiendo así tomar la decisión de el margen de precio para su venta.

CONCLUSIONES

Después de haber recabado la información del proceso productivo se encontraron suficientes elementos para la implementación de un sistema administrativo y una clasificación de costos, a un costo no elevado para las finanzas de la empresa.

Que dentro de esta, existen fallas a nivel operativo y contable relevantes que deben ser corregidas para mejorar notablemente el desarrollo de la actividad realizada en ella, con el fin de optimizar el proceso administrativo que le permita a la gerencia tomar decisiones a través de esta información.

Que el Sistema Administrativo utilizado para el registro de las operaciones diarias contables es el SAE (Sistema Administrativo Empresarial) con características netamente comerciales y no con enfoque agropecuario.

En consecuencia, el tipo de sistema contable en los procesos administrativos son desarrollados bajo la modalidad de una empresa comercial y no de una empresa agrícola por tal motivo no existe una clasificación de costos.

Además, se pudo detectar que los gastos indirectos tales como herramientas, aceites y combustibles, reparaciones y mantenimientos, depreciación de las instalaciones y gastos de representación se registran contablemente de una manera poco adecuada para la administración.

Se considera también que la mano de obra directa e indirecta son suficientes o se encuentran correctamente distribuidas y controladas, por lo cual, debe mantenerse estos niveles para el correcto desarrollo del proceso productivo.

Por otra parte, se comprobó que no existe ningún registro que determine el valor histórico de las instalaciones, por tal motivo, el imputar la depreciación dentro de los costos actualmente no es posible.

Es evidente que la implementación correcta de un sistema administrativo y contable ayuda al administrador, gerente o propietario del establecimiento, en la toma de decisiones.

Además, es importante recalcar que el Catalogo de cuentas es mi propuesta que sirvió como base para el procesamiento contable en esta empresa.

Finalmente, es necesario señalar que casi ningún productor de Bovinos en la región del Valle de Apatzingán, usa un sistema administrativo, y quienes lo hacen, lo llevan a cabo de forma limitada, incorrecta e imprecisa.

IX.- BIBLIOGRAFIA

1.- AGUILAR V. A. 1974

Administración Agropecuaria. F. M. V. Z., Departamento de Economía y Administración, México, D. F., (24-25).

2.- AGUILAR, V. A., 1982.

Administración de Empresas Agropecuarias Editorial Limusa. Tercera Edición. México.

3.- AGUILAR V. A., Y COL'S. 1997

Tratado para Administrar los Agro negocios. Editorial UTEHA. 5ª. Edición. Capitulo XIII páginas 920 a 969. México.

4.- AGUILAR V. A., Y COLABORADORES 1994

Análisis Técnico Administrativo en Explotaciones Lecheras de la Comarca Lagunera. Universidad Autónoma Agraria " Antonio Narro" Toluca, Coah.

5.- AGUILAR V. A. ET AL 2000

Manual de Capacitación en Administración Agropecuaria Quinta Edición, Torreón, Coah.

6.- AGUILAR V. A., HOLGUIN H.S., Y COL'S. 2002

Casos Prácticos en la Administración de Agronegocios Universidad Autónoma Agraria " Antonio Narro" Universidad Autónoma de La Laguna. 2a. Edición, Torreón, Coah.

7.- AGUILAR V. A. Y COL'S. 2002

Programa Interdisciplinario e Interinstitucional de Investigación en Administración Agropecuaria. Universidad Autónoma Agraria "Antonio Narro", con el apoyo de la Universidad Autónoma de la Laguna.- (UMAN + UAL). Síntesis de las Investigaciones en Administración Aplicada (1990 -2002.).

8.- APÓSTOL Y ROSALES 1998.

"Diseño de un Sistema de Contabilidad de Costos, para la Explotación de Carne de Ganado Bovino por el Método Cría-Engorde". Trabajo de Grado Venezuela

9.- A. REDONDO 1993. "Curso practico de contabilidad general y superior". Editado por el Centro Contable Venezolano.

10.- BEATTIE, B., and TAYLOR, C.R., 1985.

The Economics of Production. Jhon Wiley, New York.

11.- BEATTIE, B. and WADE, L. G., 1980.

Production Functions, Cost of production and Associated Optimality Linkages: A Textbook Supplement. Southern Journal of Agricultural Economics 12:2. pp 153-156

12.- BISHOP, C. E. y TOUSSAINT, W. D.

Introducción al Análisis de la Economía Agrícola. Limusa, México, D. F., (57-58).

13.- CALVO, C., 1990.

Análisis e Interpretación de Estados Financieros. Editorial PAC, México.

- 14.- CRAMER, G.L., and JENSEN, G.L., 1985
Agricultural Economics and Agribusiness. Jhon Wiley and Sons, Third Edition. Mew York.
- 15.- DEBERTIN D.L., 1986.
Agricultural Production Economics. Macmillan Publishing Company. New York.
- 16.- DESCLAUDE, G., and TANDUT, J., 1979.
La Empresa Agraria y su Gestión,.Madrid: Ediciones Mundi-Prensa.
- 17.- Enciclopedia de Informática Aplicada 1193
Editorial McGraw Hill. 1ª. Edición. México.
- 18.- Enciclopedia Temática de Computación 1994
Editorial McGraw Hill. 1ª. Edición México.
- 19.- GUERRA G. Y AGUILAR A. 1994
Manual Práctico para la Administración de Agronegocios. Editorial UTEHA. I a. Edición, México.
- 20.- GUERRA G. Y AGUILAR A. 1995
Glosario para Administradores y Economistas Agropecuarios Editorial UTEHA. Ia. Edición, México.
- 21.- GUERRA G. Y AGUILAR A. 1995
Guía de Mercadeo para el Administrador de Agronegocios. Editorial UTEHA. 1a. Edición, México.

22.- GUERRA G. Y AGUILAR A. 1997

Economía del Agronegocio_ Editorial UTEHA. I a. Edición, México.

23.- GUERRA G. Y AGUILAR A. 1997

La Planificación Estratégica en el Agronegocio.Editorial UTEHA. I a. Edición, México

24.- GÓMEZ G., MENDOZA E., Y QUIJANO G. 1991

Introducción al área de Computación_ 5ª. Edición P.U.C. México.

25.- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1998.

Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Décimotercera Edición. México.

26.- MUNCH GALINDO/GARCIA MARTINEZ

Fundamentos de administración

Editorial trillas, México d. f. 1995

27.- PINEDA, M. 1984.

El Análisis de los Estados Financieros y las Deficiencias en las Empresas. Editorial ECASA, Decimacuarta Edición, México.

28.- SICOFIRA

Fideicomisos Instituidos en Relación a la Agricultura (FIRA)

México, D. F. Octubre de 1999

.e - bibliografía

1.- WWW. uny.edu.ve

GOMEZ RONDON (1990). "Contabilidad de costos II". Ediciones Frigor.

RAMOS Y RAMIREZ (1999). "Estandarización de los costos de producción de cerdos en Inversiones Porcinas C.A. para el mes de Marzo de 1999". Trabajo de Grado Universidad

SALCEDO Y CASTELLANO (1997). "Sistema Contable para la toma de Decisiones en la empresa Ganadera Agropecuaria Aroa de Lara". Trabajo de Grado para optar al título de licenciado en gerencia agroindustrial. Universidad Yacambú, Barquisimeto, Estado Lara.

2.- WWW. ual.mx

R.S. POLIMENI. Y otros. (1998) "Contabilidad de Costos" Conceptos y Aplicaciones para la toma de Decisiones Gerenciales". Bogotá, Colombia; Mc. Graw Gill interamericana.

3. - WWW. uady.mx

W. NEUNER (1994). "Contabilidad de Costos. Tomo 1". México, D. F. Unión tipográfica editorial. Hispano – América

4. - www. umich.mx

5. - www. Uaaan.mx

6. - www. chapingo.mx

7.- www. portalfira.gob.mx

ANEXOS

ANEXO 1.-

Apatzingán, Mich; a 07 de Abril del 2006

C. JORGE LUIS CASTAÑEDA CASTILLO
GERENTE GENERAL DE EMPRESA AGROPECUARIA
P R E S E N T E.-

Por medio del presente me dirijo a usted de manera atenta y respetuosa, con la finalidad de solicitarle permiso para Establecer una Clasificación de Costos y un Sistema Administrativo en su empresa como parte del trabajo de investigación que estoy realizando. A su vez quiero manifestarle que los datos serán manejados de acuerdo a su autorización.

Sin otro particular de momento, reciba de mi parte un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E

C. NELSON OSORIO LOBOS

ANEXO 2.-



FAMILIA CASTAÑEDA
CALLE BENITO JUAREZ No. 387 COL. LA FLORIDA
TEL/FAX 453 53 44183 CP. 60698 APATZINGAN, MICHOACAN.
RFC. CACJ570515KB0

Apatzingán, Mich; a 28 de Abril del 2006

C. NELSON OSORIO LOBOS
PRESENTE

En contestación a su petición hecha hacia mi persona el día 07 de Abril de los corrientes, al respecto me permito informarle, que de mi parte no existe inconveniente alguno para que realice ese trabajo, con la recomendación de manejar discretamente la información financiera debido al incremento de violencia que se vive en nuestro estado en las ultimas fechas.

Sin más por el momento reciba de mi parte un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E

C. JORGE LUIS CASTAÑEDA CASTILLO
PROPIETARIO

ANEXO 3.- INSTRUMENTO DE RECOLECCION