



# **BUAP**

# **Facultad de Administración**

**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS**

**“OPTIMIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN  
DE LA PYME GANADERA RANCHO EL  
SABINAL Y SU FUTURO OPERACIONAL”**

## **TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS  
Y MEDIANAS EMPRESAS**

**PRESENTA:**

**ALBERTO FLORES LÓPEZ  
ALEJANDRO COSTALES HERNÁNDEZ**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**JOSÉ RAÚL ROMERO VIDAL**

**PUEBLA, PUE**

**MAYO, 2015**

## ***Índice de contenido.***

### **Capítulo I. Protocolo de tesis.**

1.1. Introducción.	8
1.2. Objetivos.	11
1.2.1. General.	11
1.2.2. Particulares.	11
1.3. Justificación.	12
1.4. Planteamiento del problema.	13
1.5. Pregunta de investigación.	14
1.6. Hipótesis.	14
1.7. Tipo de investigación.	14
1.8. Criterios.	15
1.8.1. De inclusión.	15
1.8.2. De exclusión.	15
1.8.3. De eliminación.	15
1.9. Delimitación.	15
1.9.1. Temporal.	15
1.9.2. Muestral.	15

### **Capítulo II. Herramientas administrativas.**

2.1. Proceso administrativo.	16
2.1.1. Áreas funcionales de una empresa.	16
2.1.2. Recursos Humanos.	17
2.1.3. Producción.	17
2.1.4. Mercadotecnia.	17
2.1.5. Finanzas.	18
2.2. El diagnóstico administrativo.	18
2.2.1. Análisis FODA.	19
2.3. Planeación estratégica.	19
2.3.1. Misión.	20
2.3.2. Visión.	21

2.3.3. Valores.	21
2.4. Administración de personal.	21
2.4.1. Reclutamiento.	22
2.4.2. Selección de personal.	22
2.4.3. Inducción.	22
2.4.4. Descripción de puestos.	22
2.4.4.1. Análisis de puesto.	23
2.4.4.2. Descripción del cargo.	23
2.4.5. Contratación de personal.	23
2.5. Mercadotecnia.	23
2.5.1. Estudios de mercado.	24
2.5.2. Marketing 1.0	24
2.5.3. Marketing 2.0	25
2.5.4. Marketing 3.0	25
2.5.5. Mezcla de mercadotecnia.	26
2.5.5.1. Producto.	26
2.5.5.2. Precio.	26
2.5.5.3. Plaza.	26
2.5.5.4. Promoción.	27
2.6. La ganadería en México.	27
2.6.1. La ganadería en Puebla.	28
2.6.2. La ganadería en el municipio de Libres, Puebla.	28
2.7. Situación económica en México.	30
2.7.1. Apoyos a la ganadería nacional.	31
2.7.2. Ley ganadera para el estado de Puebla.	33
2.7.3. Crisis de la ganadería en México.	33
2.8. PyMES ganaderas.	35
2.8.1. Proceso administrativo en PyMES ganaderas.	36
2.8.2. Implementación de la estrategia en una PyME ganadera.	38
2.8.3. Administración de personal en una PyME ganadera.	39
2.8.4. Aplicación de mercadotecnia en una PyME ganadera.	40

2.8.5. Importancia nutrimental de la leche.	41
---	----

### **Capítulo III. Análisis de caso Rancho “El Sabinal”.**

3.1. Rancho “El Sabinal”.	43
3.1.1. Organigrama.	44
3.1.2. Cliente actual.	44
3.2. Requisitos para funcionar.	45
3.3. Punto de equilibrio.	45
3.4. Administración de personal.	48
3.5. Mercadotecnia.	49
3.5.1. Visión.	49
3.5.2. Misión.	49
3.5.3. Filosofía.	49
3.5.4. Valores.	49
3.5.5. Análisis FODA.	50
3.5.6. Historia del mercado.	50
3.5.7. Tamaño del mercado.	51
3.5.8. Potencial del mercado.	51
3.5.9. Predicción de ventas.	52
3.5.10. Cuota del mercado.	52
3.5.11. Mercado objetivo.	52
3.5.12. Segmento del mercado.	53
3.5.13. Diseño de estrategias.	53
3.5.13.1. Slogan.	53
3.5.13.2. Ciclo de vida y estrategia de marketing.	53
3.5.13.3. Producto.	53
3.5.13.4. Plaza.	54
3.5.13.5. Precio.	54
3.5.13.6. Promoción.	55
3.5.14. Objetivo del marketing.	56
3.5.15. Logros esperados.	56

3.6. Planeación estratégica.	57
3.6.1. Diagnóstico estratégico.	57
3.6.1.1. Procedimiento – Director.	57
3.6.1.2. Procedimiento – Gerente.	57
3.6.1.3. Procedimiento – Operativos.	57
3.6.1.4. Resultados encontrados en el diagnóstico estratégico.	58
3.6.2. Estudio de mercado.	60
3.6.2.1. Cliente actual.	60
3.6.2.2. Clientes potenciales.	60
3.6.3. Programa estratégico.	61
3.7. Conclusiones.	64

## ***Ilustraciones.***

Ilustración 1: Producción de leche vacuna de acuerdo con las zonas climáticas del país.	33
Ilustración 2: Estructura organizacional de Rancho “El Sabinal”.	44
Ilustración 3: Información legal de Rancho “El Sabinal”.	45
Ilustración 4: Factores claves de éxito derivados del análisis FODA.	50
Ilustración 5: Resultados encontrados en la encuesta interna en Rancho “El Sabinal” para la formulación de la misión, visión y valores de la organización.	58
Ilustración 6: Resultados encontrados en la encuesta interna en Rancho “El Sabinal” en cuanto al análisis FODA de la organización.	59
Ilustración 7: Definición de líneas estratégicas de Rancho “El Sabinal”.	61
Ilustración 8: Definición de metas a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a las líneas estratégicas.	61
Ilustración 9: Definición de metas a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a las líneas estratégicas.	62
Ilustración 10: Definición de metas a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a las líneas estratégicas.	62
Ilustración 11: Resumen de la planeación estratégica de Rancho “El Sabinal”.	63
Ilustración 12: Formato de descripción de puestos de Rancho “El Sabinal”.	72
Ilustración 13: Valuación del puesto de gerente administrativo de Rancho “El Sabinal”.	72
Ilustración 14: Variables consideradas para la valuación de los puestos de Rancho “El Sabinal”.	73
Ilustración 15: Formato de contrato individual de Rancho “El Sabinal”.	74

Ilustración 16: Resultados de encuesta de clima laboral Rancho “El Sabinal”.	75
Ilustración 17: Resultados de la encuesta del desempeño laboral de Rancho “El Sabinal”.	76
Ilustración 18: Resultados de encuesta de satisfacción Rancho “El Sabinal”.	76
Ilustración 19: Resultados de la encuesta de desarrollo profesional de Rancho “El Sabinal”.	77
Ilustración 20: Resultados de la encuesta en cuanto a la percepción de la dirección de Rancho “El Sabinal”.	78
Ilustración 21: Resultados de la encuesta en cuanto a la percepción del jefe superior de Rancho “El Sabinal”.	79
Ilustración 22: Resultados de la evaluación de recursos humanos de Rancho “El Sabinal”.	79
Ilustración 23: Resultados de la evaluación de recursos humanos de Rancho “El Sabinal”.	80
Ilustración 24: Evaluación de la longevidad laboral de Rancho “El Sabinal”.	80
Ilustración 25: Rancho “El Sabinal”.	81
Ilustración 26: Distribución del número de encuestados a partir del zócalo de la ciudad de Libres, Puebla.	84
Ilustración 27: Distribución de las edades de las personas encuestadas.	85
Ilustración 28: Preferencia por la leche en la población de Libres, Puebla.	86
Ilustración 29: Distribución de lugares para comprar leche en la población de Libres, Puebla.	87
Ilustración 30: Preferencia de consumo de leche en la población ubicada en Libres, Puebla.	88

Ilustración 31: Frecuencia de consumo de leche en la población ubicada en Libres, Puebla.	89
Ilustración 32: Uso de la leche en la población de Libres, Puebla.	90
Ilustración 33: Precio de la leche en la población de Libres, Puebla.	91
Ilustración 34: Percepción de Rancho “El Sabinal” en la población de Libres, Puebla.	92
Ilustración 35: Formato de control de alimentación de las vacas para una producción de calidad.	98
Ilustración 36: Formato de control de producción.	98

### ***Tablas.***

Tabla 1: Datos para el cálculo de punto de equilibrio.	46
Tabla 2: Formato de control de ordeña de Rancho “El Sabinal”.	96
Tabla 3: Datos usados para el cálculo de gastos variables Rancho “El Sabinal”.	97
Tabla 4: Datos usados para el cálculo de gastos fijos de Rancho “El Sabinal”.	97

### ***Gráficas.***

Gráfica 1: Punto de equilibrio para la venta de leche bronca de Rancho “El Sabinal”.	47
Gráfica 2: Costo total expresado como porcentaje de los ingresos.	47

### ***Índice de Anexos.***

I. Recursos Humanos	72
II. Mercadotecnia	81
III. Planeación Estratégica	93
IV. Dedución de la fórmula para el cálculo del punto de equilibrio.	95
V. Formato de datos	96
VI. Formatos de control	98

# **Optimización de la administración de la PyME ganadera “Rancho el Sabinal” y su futuro operacional.**

## **1.1. Introducción.**

Las empresas ganaderas pertenecen al sector primario debido a que sus actividades están relacionadas con la transformación de los recursos naturales en productos no elaborados. Han sido una fuente generadora de empleos en México y representa el 3.18% de la actividad económica del país (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014); especialmente en el estado de Puebla, mismo que tiene un reconocimiento a nivel nacional en la producción de bovinos y leche entera de vaca (Vázquez, 2014).

La ganadería es clave no solo por su aporte a la economía, sino también por estar íntimamente relacionada con la buena nutrición de la población (Vázquez, 2014).

Dicho sector se encuentra actualmente un tanto desprotegido en materia económica, lo que repercute en bajos salarios, una rotación importante de personal, un bajo nivel adquisitivo para seguir con capacitaciones constantes que ayuden a la misma empresa a mejorar sus aspectos más importantes (Lezama, 2014).

Es importante considerar el rol que tienen las pequeñas y medianas empresas en esta actividad. Según los datos de la secretaría de economía, siete de cada diez empleos en México provienen de las PyMES (Secretaría de Economía, 2014). Y esta actividad no es la excepción.

En México las pequeñas y medianas empresas tienen una supervivencia de 12 a 24 meses, con rentabilidad de cinco a seis por ciento y un costo de doce por ciento anual para adquirir capital bancario. La banca, financia la deuda del gobierno, los créditos al consumo e hipotecarios, pero para las PyMES el crédito que hay es poco (Instituto de Investigaciones Económicas., 2014).

Además, la mayoría de las organizaciones de estas características observan defectos de origen como baja diferenciación competitiva, brecha en destrezas técnicas y de negocios, no cuentan con calidad viable, presentan altos costos unitarios, entre otros aspectos. (Instituto de Investigaciones Económicas., 2014).

La situación puede agravarse debido a la ubicación. Libres es un municipio, que según los datos del último censo, carece de una infraestructura que ayude al florecimiento y fortalecimiento de las industrias. Por ejemplo: no cuenta con carreteras federales de cuota, no hay aeropuertos, no hay banca de desarrollo, solo existen tres bancos comerciales. El nivel educativo de sus habitantes es pobre, destacando que no hubo un solo alumno egresado como profesional técnico y tan solo 244 lograron terminar el bachillerato. En el sector salud las cosas no son mejor. El municipio cuenta tan solo con 11 unidades médicas y 54 médicos para atender a una población de 17,855 derechohabientes (Instituto Nacional de Estadística y Geografía., 2014).

Por todos estos factores llama la atención una pequeña empresa ganadera en el municipio de Libres, Puebla. La importancia de su actividad está sobradamente justificada; las oportunidades de empleo y bienestar que genera para la gente de la zona son loables. Y sin embargo, las duras circunstancias que la rodean parecen condenarla al fracaso y la extinción.

Es necesario y urgente que el gobierno ponga manos a la obra para la creación de políticas que favorezcan el desarrollo de las PyMES (Fernández, 2014). Además es crítico mejorar la infraestructura de las zonas rurales. Se deben hacer accesibles los créditos bancarios para todos los emprendedores y promover la información de la ayuda que las instituciones gubernamentales pueden ofrecer.

Son muchos los aspectos externos que se deben mejorar, pero los más importantes son los internos. Y en este sentido, la administración es clave para el éxito de cualquier empresa y vital en el caso de las PyMES.

En México, las actividades ganaderas en general registran escasos márgenes de utilidad como consecuencia del bajo uso de innovaciones tecnológicas, que incluye aspectos tanto de tecnología como de administración, organización, capacitación y capital. Esta situación se ha agudizado en la primera mitad de la década del 2000, en parte por la apertura comercial que pone a competir a los ganaderos del país con los ganaderos de otras partes del mundo, lo que afecta desde el productor más grande y tecnificado hasta al más pequeño productor por el incremento en sus costos de producción, principalmente en los insumos alimenticios (Secretaría de agricultura, ganadería, desarrollo rural, pesca y alimentación. Instituto nacional de investigaciones forestales, agrícolas y pecuarias. Unidad Técnica Especializada de la Estrategia de Asistencia Técnica Pecuaria., 2014).

Al continuar en la actividad pecuaria, los ganaderos deben aceptar el reto de reconvertir los sistemas tradicionales de producción en sistemas eficientes y rentables, modificar prácticas tradicionales de producción y aplicar conceptos de administración, apoyados en las inversiones necesarias. Para lograrlo, se demanda cada vez más de información tanto técnica como económica para identificar áreas problema en la empresa, contar con elementos para justificar nuevas inversiones, identificar los beneficios de las innovaciones tecnológicas adoptadas, evaluar su productividad, y sobre todo, conocer si su actividad es rentable y competitiva.

Por lo tanto, para que los ranchos dedicados a la ganadería en México, tanto empresarial como en unidades familiares de producción, puedan garantizar su permanencia a largo plazo produciendo y generando empleos, ingresos y bienestar, es indispensable que trabajen de manera organizada y que adopten un esquema de administración que incluya procesos de planeación, seguimiento y evaluación técnica y económica de las actividades del rancho (Secretaría de agricultura, ganadería, desarrollo rural, pesca y alimentación. Instituto nacional de investigaciones forestales, agrícolas y pecuarias. Unidad Técnica Especializada de la Estrategia de Asistencia Técnica Pecuaria., 2014).

El objetivo principal de este trabajo es dar propuestas que ayuden a la mejora en los ámbitos en que se desenvuelve un pequeño rancho ganadero, es decir, juntar todos los factores y hacerlos trabajar en una sola dirección ayudando al crecimiento y fortaleciendo su estructura organizacional que permita competir con grandes empresas dedicadas a la producción de leche entera.

## **1.2. Objetivos.**

### 1.2.1. General:

Optimizar las principales funciones administrativas para la correcta organización de una PyME ganadera en la zona de Libres, Puebla.

### 1.2.2. Particulares:

- Crear el inventario en el que se trabaja en la organización.
- Realizar un análisis FODA de “Rancho el Sabinal”.
- Optimizar el área de recursos humanos.
- Implementar controles adecuados en el área de producción.
- Optimizar el área financiera.
- Implementar el área de mercadotecnia.
- Establecer una estrategia de 5 años.
- Escoger a las personas adecuadas para el manejo de cada control que se ha implementado.

### **1.3. Justificación.**

En México como en el resto del mundo actual, la sobrepoblación es uno de los principales retos que enfrentamos. Consecuencia directa de sus efectos son los problemas ecológicos, económicos, nutrimentales y sociales que atestiguamos todos los días.

De las muchas cosas que se pueden, pero sobre todo se deben hacer, una redistribución de la población parece ser un paso lógico y urgente. Evitar el crecimiento desmesurado de las manchas urbanas redituará en un mejor nivel y calidad de vida para todos.

Para poder lograr esta tarea es fundamental nutrir las zonas rurales con más y mejores fuentes de empleo, que sean seguras y bien remuneradas. Sin embargo, en las presentes circunstancias de retraso en cuanto a infraestructura, educación y gobierno en la que se encuentran muchas de las poblaciones alejadas de la capital del estado de Puebla, hacen que esta embajada parezca inalcanzable.

Es en este punto en donde la administración adquiere mayor relevancia. El empleo correcto de sus técnicas puede hacer la diferencia entre el éxito o fracaso de una empresa, sobre todo en el caso de las PyMES.

Reconocer los obstáculos, aprovechar las ventajas; el orden interno de la organización, la motivación de la gente que labora, la promoción correcta de los productos y un plan estratégico adecuado. Todos ellos son elementos al alcance de cualquier negocio en cualquier lugar.

Rancho “El Sabinal” en el municipio de Libres, Puebla; es una PyME ganadera que ejemplifica cabalmente todo lo anteriormente descrito. Tiene además el encanto de dedicarse a la producción de leche que es esencial para la nutrición de la población, sobre todo de los niños.

Implementar una administración que resulte en el éxito económico y sustentabilidad del rancho es importante, porque su ejemplo podría servir a muchas otras empresas con las mismas características.

#### **1.4. Planteamiento del problema.**

México es un país de 112,336,538 personas (Instituto Nacional de Estadística y Geografía., 2014). Los números de las últimas décadas muestran que la población se ha movilizadado de las zonas rurales hacia las urbanas, en donde al día de hoy cohabitan el 76.8% del total de la gente.

Esto es así, porque las principales capitales de nuestro país tienen el atractivo de contar, la mayoría de las veces, con mejores condiciones de infraestructura que permite a sus pobladores disfrutar de mejores opciones de educación, recreo, pero sobre todo de trabajo.

Sin embargo, muchos de los más graves problemas sociales, tales como la inseguridad, falta de servicios, estrés, pueden ser de alguna manera relacionados con ciudades muy densamente pobladas.

El estado de Puebla no escapa a estas tendencias. De los 5,779,829 de poblanos; el 71.8% vive en las principales ciudades. Revertir esta situación es fundamental. Pero para lograrlo es indispensable asegurar en primer lugar fuentes de trabajo seguras y bien remuneradas.

El municipio de Libres en el estado de Puebla, cuenta con ranchos lecheros que son reconocidos y apreciados por las principales empresas del ramo alimentario por la calidad de su producción. Estos ranchos son una excelente fuente de trabajo e ingresos para la gente de esta región. Lamentablemente, al todos ellos ser pequeñas y medianas empresas sufren de toda la problemática inherente a las PyMES; lo que acota su vida promedio.

Por eso vale la pena estudiar más detenidamente estas pequeñas empresas lecheras. Porque si con un adecuado manejo administrativo se pueden fortalecer, entonces la gente contará con empleos seguros y bien pagados.

Ayudará a frenar la migración de las zonas rurales a las urbanas. La población tendrá una mejor distribución. Y al final la gente contará con una mejor calidad de vida.

### **1.5. Pregunta de investigación.**

¿Es posible aplicar las herramientas administrativas, tales como planeación estratégica, administración de personal y mercadotecnia, en una PyME ganadera del municipio de Libres, Puebla para ayudar a establecerla y garantizar su futuro operacional?

### **1.6. Hipótesis.**

La aplicación correcta de las herramientas administrativas es necesaria para alcanzar el establecimiento de una PyME ganadera y asegurar su futuro operacional.

### **1.7. Tipo de investigación.**

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos, fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder las causas de los eventos físicos y sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este, o por qué dos o más variables están relacionadas. (Sampieri, 2010)

El presente trabajo de investigación será de tipo explicativo, ya que se analizarán problemas que van en relación con los diferentes departamentos que se han implementado en un pequeño rancho ganadero.

## **1.8. Criterios.**

### **1.8.1. De inclusión.**

Únicamente Rancho “El Sabinal” y su organización administrativa.

### **1.8.2. De exclusión.**

Se excluyen los ranchos que están en la vecindad de “El Sabinal”.

### **1.8.3. De eliminación.**

Se eliminan todos los ranchos que no están dentro del municipio de Libres, Puebla.

## **1.9. Delimitación.**

### **1.9.1. Temporal.**

El presente trabajo de investigación será de tipo transversal, debido a que no se requerirá un lapso mayor a un año para su elaboración.

### **1.9.2. Muestral.**

Se trabajará en el rancho “El Sabinal” en el municipio de Libres, Puebla.

## **2.1 Proceso administrativo.**

Al conjunto de fases o etapas sucesivas, que se interrelacionan y forman un proceso integral, a través de las cuales se efectúa la administración se le llama proceso administrativo. Éste es de aplicación universal, es decir, se puede aplicar no importando el tipo de empresa de que se trate. Es útil en donde varias personas trabajan juntas para el logro de metas comunes.

La administración es un proceso en esencia dinámico y evolutivo, que se adapta e influye en forma continua en las condiciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas, utilizándolas para alcanzar de la manera más adecuada los objetivos que persigue.

Es imposible dividir al proceso administrativo, pues durante su aplicación, cada acto se realiza al mismo tiempo y uno con el otro están relacionados mutuamente. Sin embargo, con el propósito de estudiar, comprender y aplicar mejor la administración, es necesario separar las funciones que comprende (Torres & Arango, 2008).

### **2.1.1 Áreas funcionales de una empresa.**

Un área funcional representa una determinada unidad o departamento dentro de la organización, donde un conjunto de funciones y actividades se llevan a cabo con el fin de lograr un tipo particular de trabajo de acuerdo con la especialización del área en cuestión. El trabajo es realizado generalmente por un grupo de empleados formados y con experiencia.

El producto obtenido dentro del marco de una determinada área funcional está por lo general íntimamente relacionado y necesitado por una o más de otras áreas. Por lo tanto, lo que se comienza en una determinada área funcional, se procesa y completa realizando diferentes tareas en otras áreas.

En la literatura, es posible encontrar diferentes clasificaciones para varios tipos de empresas, pero las más comunes y típicas son: recursos humanos, producción, mercadotecnia y finanzas (Nadja Damij, 2014).

### **2.1.2 Recursos humanos.**

La mano de obra es un aspecto clave en la organización de empresas e instituciones. Encontrar una armonía entre los individuos, la forma de ser de los trabajadores y las tareas que deben ser llevadas a cabo, tendrán una repercusión inexorable en el resultado de los negocios, así como también en las relaciones familiares.

Es bien sabido que un buen equipo de trabajo es uno de los bienes más apreciados de cualquier comunidad. En las empresas un conjunto de seres humanos se encargan de las más diversas actividades; desde su fundación y promoción, pasando por el desarrollo y terminando en la liquidación. Son los hombres y mujeres con su trabajo y decisiones quienes llevan al éxito o fracaso.

Por esto, no puede ser una sorpresa que uno de los objetivos de cada organización sea el de contratar, entrenar, coordinar, motivar, hacer más eficiente y estabilizar al grupo de personas que ahí laboran. Este es el fin de los recursos humanos (Aluja, 2004).

### **2.1.3 Producción.**

El área de producción se encarga de transformar las materias primas en productos que necesita el consumidor. Sus actividades principales son la ingeniería del producto que comprende el diseño del producto con sus requisitos de comercialización, la planeación y control de la producción, la fabricación y el control de calidad (Servín, 2013).

### **2.1.4 Mercadotecnia.**

Los estudios de planeación y programación en las empresas comienzan generalmente a partir del conocimiento de las posibilidades que el mercado ofrece para adquirir los bienes y servicios. Más aun, lógicamente, los procesos de financiamiento, inversión, producción, etc., están condicionados por las probabilidades de las ventas.

Cualquier tarea, que se lleva a cabo dentro de la esfera comercial, está ligada a un concepto, cuyo significado ha sido objeto de extensas discusiones sobre las cuales, incluso actualmente, los autores no han llegado a un total acuerdo. Nos estamos refiriendo a la noción de mercadotecnia (Lafuente, 2001).

### **2.1.5 Finanzas.**

La situación financiera es considerada, con frecuencia, la mejor medida aislada de la posición de la empresa y de su atractivo general para los inversionistas. Determinar las fuerzas y debilidades financieras de la organización resulta esencial para formular debidamente estrategias. La liquidez de una empresa, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de los activos, su flujo de efectivo y el capital contable pueden impedir que algunas estrategias sean alternativas factibles. Los factores financieros suelen alterar las estrategias existentes y cambiar los planes para su implantación.

Las funciones de finanzas comprenden tres decisiones: la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos. El análisis de las razones financieras es el método que más se emplea para determinar las fuerzas y las debilidades de la organización en el campo de inversiones, financiamientos y dividendos. Como las áreas funcionales de la empresa están relacionadas en forma tan estrecha, las razones financieras pueden señalar fuerzas y debilidades en las actividades en las áreas de administración, marketing, producción, investigación y desarrollo, así como de sistemas de información computarizada (Dávila, 2001).

## **2.2 El diagnóstico administrativo.**

El diagnóstico presupone que un sistema puede descomponerse en componentes más pequeños con modelos de comportamiento bien entendidos. La efectividad del diagnóstico está determinado por la profundidad y extensión de las observaciones de los estados implicados, y la posibilidad de probar los componentes de manera independiente del resto del sistema.

Típicamente, la descripción de un sistema explica el comportamiento normal de un sistema. Siempre distingue la descripción de la estructura de la descripción de la función de sus componentes (Boer & Engers, 2011).

### **2.2.1 Análisis FODA.**

El análisis FODA examina las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa. Puede ayudar a los administradores preparar presupuestos que permitirán a la organización explotar sus ventajas competitivas o evitar que otros aprovechen sus debilidades.

Fortalezas y debilidades surgen de las habilidades internas o de la carencia de ellas. Las oportunidades y amenazas representan condiciones externas que afectan a la empresa, tales como fuerzas competitivas, nuevas tecnologías, regulaciones gubernamentales o tratados económicos nacionales e internacionales.

Las fortalezas le dan a la organización una ventaja competitiva en el mercado. Estas pueden incluir una buena atención al cliente, productos de alta calidad, una fuerte imagen de marca, lealtad de los clientes, liderazgo en el mercado, y finanzas fuertes. Los administradores deben continuar desarrollando, manteniendo, y defendiendo estas fortalezas.

Las debilidades de la firma dan a los competidores la oportunidad de ganar ventajas sobre la empresa. Una vez que las debilidades han sido identificadas, se deben hacer las inversiones de capital necesarias para disminuirlas y corregirlas (Encyclopedia of Finance., 2006).

## **2.3 Planeación estratégica.**

La administración estratégica es un proceso de planeación establecido en tres niveles: la planeación normativa, la planeación estratégica y la planeación operativa. A las dos primeras etapas se les conoce como formulación estratégica,

mientras que al paso entre planeación estratégica y la planeación operativa se le puede llamar ejecución estratégica.

La planeación normativa es el proceso mediante el cual se establecen las bases estructurales de toda organización (misión, visión y valores), ya sea que su propósito sea social o con fines de lucro. Representa la parte más importante de toda la administración estratégica.

La planeación estratégica es el proceso por el cual una organización desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichas metas.

La planeación operativa convierte los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras, en pasos concretos y en metas evaluables a corto plazo. Demanda una aplicación de recursos que sea eficiente en la solución de problemas y en la consecución de los objetivos establecidos (Hernández, 2012).

### **2.3.1 Misión.**

La misión se puede definir como la razón de ser de una empresa u organización, que enuncia a que cliente sirve, qué necesidades satisface y qué tipo de productos o servicios ofrece, estableciendo en general los límites o alcance de sus actividades. Es un propósito que crea compromisos e induce comportamientos.

Es el marco de referencia que orienta sus acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

Las empresas desarrollan sus enunciados de misión con objeto de compartirlos con sus directivos, empleados y, en muchos casos, con sus clientes y público. Un proyecto bien estructurado proporciona al personal de la empresa un sentimiento compartido de propósito, dirección y oportunidad.

La misión se caracteriza porque responde a las preguntas: ¿Qué somos? ¿Qué hacemos? ¿Para qué trabajamos? ¿Por qué lo hacemos? (Hernández, 2012).

### **2.3.2 Visión.**

Toda estrategia parte de una visión, es decir, de un anhelo, de una concepción imaginaria de una empresa que puede ser susceptible de realizarse en el futuro. Es la capacidad de plantear un futuro posible, basado en los motivos por los cuales se desea dicho futuro.

Una vez establecida, se convierte en el objetivo máximo que toda organización debe alcanzar, en la guía sobre la cual todas las decisiones estratégicas serán válidas. Toda inversión, desarrollo o proyecto deberá estar orientado a la consecución de la visión, lo que permite la clarificación de las prioridades a futuro.

La visión se caracteriza por responder a las preguntas: ¿Qué queremos ser? ¿A través de qué medios? (Hernández, 2012).

### **2.3.3 Valores.**

El valor es un bien descubierto y elegido en forma libre y consciente, que busca ser realizado por la organización. Si bien los valores son universales, no todos tienen el mismo peso o importancia. Sirven como filtros que ayudan en la toma de decisiones y como marco de referencia para normar la conducta de sus miembros y para juzgar lo que es correcto o no en las acciones de las personas que laboran. Los valores reales no son negociables y se cambian con mucha dificultad, se ven en los hechos y comportamientos diarios (Hernández, 2012).

## **2.4 Administración de personal.**

El personal es un recurso, quizá el más importante, con el que cuenta cualquier organización. En el área de producción es fundamental incluir no solamente las instalaciones y maquinaria, ordenes así como planeación y

optimización de calidad, también debe considerarse un grado determinado de mano de obra experta.

La creciente importancia del recurso humano en los procesos de producción tiene que ver con dos aspectos clave: costos de producción, originados por los salarios del personal, y el uso de maquinaria altamente sofisticada y especializada. Por esto, cada vez es más necesario contratar empleados en base a sus habilidades y conocimientos (Kletti, 2007).

#### **2.4.1 Reclutamiento.**

El reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar (Chiavenato, 2013).

#### **2.4.2 Selección de personal.**

Selección de personal es el proceso de elegir entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener y aumentar la eficiencia y desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (Chiavenato, 2013).

#### **2.4.3 Inducción.**

Cuando se selecciona y contrata a un nuevo trabajador, este va a encontrarse de pronto inmerso en una nueva cultura. La empresa deberá integrar en el menor tiempo posible al nuevo elemento en base a un programa que sirva para explicar a la organización global, las prestaciones y servicios al personal, presentar a sus compañeros y finalmente dar a conocer sus funciones y deberes específicos. Este es el objetivo de la inducción (Flores, 2013).

#### **2.4.4 Descripción de puestos.**

La descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

Es importante observar que la descripción se basa en la naturaleza del trabajo y no en el individuo que lo desempeña (La web de los recursos humanos y el empleo, 2006).

Se construye a partir de un análisis de puesto y la descripción del cargo.

##### **2.4.4.1 Análisis de puesto.**

Es el proceso mediante el cual se obtiene información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas o actividades de trabajo (Flores, 2013).

##### **2.4.4.2 Descripción del cargo.**

Incluye el nombre del cargo, el área a la que pertenece, el cargo del jefe directo, así como su función principal (Flores, 2013).

#### **2.4.5 Contratación de personal.**

La contratación del personal se puede dar de manera individual o colectiva. En el contrato individual, una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario.

El contrato colectivo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos y patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos (Flores, 2013).

## **2.5 Mercadotecnia.**

Desde principios del siglo XX el desarrollo del marketing ha sido imparable en el ámbito comercial y su capacidad para influenciar los comportamientos de

compra de los consumidores está fuera de toda duda para la mayoría de las empresas, que han de competir en mercados cada vez más complejos. Sin embargo, no sería hasta principios de los años setenta cuando esta tecnología empezase a ser aplicada en ámbitos distintos al lucrativo-empresarial. Aquí nace el marketing social, que Kotler y Zaltman (1971) definen como *“el diseño, implementación y control de programas calculados para influenciar en la aceptabilidad de ideas sociales e implicando consideraciones de planificación de producto, precio, comunicación, distribución e investigación de mercados”*.

En virtud de este concepto ampliado, han pasado a considerarse producto no solamente los bienes y servicios, sino también las ideas, los lugares, las personas o las instituciones, a la vez que los “intercambios de valor” han pasado a constituir el núcleo central del marketing, en vez de los intercambios comerciales (Franco, Junio 2004. Vol 1, No 1).

### **2.5.1 Estudios de mercado.**

Los estudios de mercado permiten poseer información precisa para la toma de decisiones al evaluar áreas de oportunidades para nuevos productos o servicios, además de dar seguimiento a los ya establecidos (Consulta Mitofsky, 2014).

Es útil para conocer el tamaño del mercado, si el producto o servicio se adapta a las necesidades reales del cliente, los puntos de mejora de un producto antes de lanzarlo o cualquier otra decisión estratégica. Los estudios de mercado ayudan a minimizar los riesgos (Alcázar, 2013).

### **2.5.2 Marketing 1.0**

Este tipo de mercadotecnia está orientado al producto es decir los fabricantes deciden sobre la concepción de sus productos o servicios, dotándolo de las virtudes capaces de provocar una diferencia competitiva. Es una visión de adentro hacia afuera.

El marketing 1.0 se dirige a través de los medios de alta difusión como la televisión, la radio y la prensa. Mantienen una comunicación unidireccional.

Privilegia el beneficio racional, el posicionamiento y la participación en la mente del cliente (Martínez, 2013).

### **2.5.3 Marketing 2.0**

También se le conoce como marketing digital. Está fundamentado en acciones que se dirigen a cada usuario de manera particular, ofreciéndole información personalizada y de su interés. Por ser una comunicación bidireccional, empleando las nuevas tecnologías e internet para llegar de forma individualizada a un enorme número de clientes, posibilita a las empresas a conseguir una relación más directa con sus clientes.

Por ser orientada al cliente considera construir relaciones duraderas basadas en confianza en dos niveles distintos:

- 1) El nivel racional, mediante buenos productos, que posean la calidad y el precio correctos.
- 2) El nivel emocional, mediante una comunicación interactiva de doble vía que permita establecer y fortalecer esta relación de confianza con los clientes.

El marketing 2.0 presenta una filosofía diferente, ahora se trata de que hablemos de persona a persona; y como en cualquier conversación, antes de hablar deberíamos escuchar y después aportar contenidos que interesen a los participantes (Martínez, 2013).

### **2.5.4 Marketing 3.0**

La empresa debe ser percibida como proveedora de valores para la sociedad en su conjunto, a partir de participar en actividades a favor del ecosistema o de erradicar la pobreza, las enfermedades, las desgracias naturales y humanas, en cualquier parte del planeta; para que los bienes o servicios sean dignas de ser comprados u adquiridos.

El marketing 3.0 tiene que ver con el ADN mismo de la compañía. En este nivel, la empresa se preocupa por todos los integrantes del equipo y está

consciente de que todos deben ganar, pues no solo se debe generar dinero para los inversionistas (Redacción Merca 2.0, 2010).

### **2.5.5 Mezcla de mercadotecnia.**

Se entiende como mezcla de marketing todo el conjunto de variables que prepara una empresa para producir un efecto que se desea por parte de los consumidores.

#### **2.5.5.1 Producto.**

Un producto es cualquier cosa que se ofrezca en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo; y que pudiera satisfacer una necesidad o deseo. Es un término genérico que abarca bienes, servicios, lugares, personas, ideas u organizaciones.

También se puede definir como todo aquello, sea favorable o desfavorable, que una persona recibe en un intercambio.

De acuerdo a su durabilidad y tangibilidad pueden ser: bienes no duraderos; bienes duraderos; servicios (Martínez, 2013).

#### **2.5.5.2 Precio.**

El precio debe incluir simplemente lo que cuesta producir sumado a la ganancia y el riesgo involucrado en el proceso. Muchas empresas ignoran las utilidades y los riesgos, lo que conduce a la falta de rentabilidad a largo plazo. Es importante tener claro el valor del producto y hacerlo eje central del plan de venta y marketing. Puede ser útil manejar algún tipo de descuento a corto plazo para atraer a los clientes que sean rentables en el futuro. Solo se debe estar seguro de que sólo los clientes identificados reciban este descuento, de lo contrario, puede arriesgarse el futuro de la empresa (McGinley, 2013).

#### **2.5.5.3 Plaza.**

Aquí es en donde se presenta el producto a los clientes y consumidores. Algunos autores le llaman distribución. Independientemente de su terminología, se

debe usar cualquier lugar que maximice la eficiencia. Siempre se debe considerar si un producto puede ser comunicado y vendido de manera más rentable usando un medio diferente (McGinley, 2013).

#### **2.5.5.4 Promoción.**

Es el método y el mensaje que se usa para lograr la venta de un producto. La meta de cualquier promoción es estimular a los clientes y consumidores a adquirir un determinado producto. Las promociones deben ser motivacionales y deben estimular y desencadenar una acción, por ejemplo: ¿se trata de atraer nuevos clientes o asegurar los ya existentes? (McGinley, 2013).

## **2.6. La Ganadería en México.**

México por tradiciones y costumbres se ha visto desarrollar económicamente en varios sectores. Uno de ellos, sin duda alguna, pero que desgraciadamente ha perdido importancia en cuestiones diversas, es el sector ganadero. La convivencia con animales bovinos es una de esas costumbres a las que se hace mención, y que en este trabajo de investigación trataremos de analizar adecuadamente.

Toma importancia el hecho histórico cuando los españoles trajeron a las tierras de Anáhuac los primeros ejemplares de ganado caballar y reses vacunas. Muchos de los cuales no existían en México. Con el pasar de los años se empezaron a elaborar programas de trabajo, planes, actividades y celebración de convenciones de ganaderos para empezar a desarrollar de mejor manera el control de dicha actividad.

Incluso se realizaron exposiciones ganaderas registrándose el primer evento durante los días 27 al 31 de agosto de 1893 en la Villa de Coyoacán.

El territorio nacional cuenta con diferentes climas, tierras y altitudes, lo que propicia una gran variedad de razas que se han ido creando por los pobladores del

mismo, tomando en consideración las razas originales que trajeron los conquistadores.

En dicho territorio se destacan ciudades por la excelente calidad de sus reses, siendo Sonora, Sinaloa, Durango, Querétaro, Veracruz y Puebla las más destacadas. Algunos Estados se dedican a la mejora en calidad de la carne para venta y otros a la producción y mejora en la calidad de la leche.

### **2.6.1. La ganadería en Puebla.**

Por su excelente ubicación al centro del país, Puebla cuenta con una historia notable en el sector ganadero. El clima es un factor de suma importancia en la actividad ganadera en Puebla, ya que las precipitaciones pluviales ayudan a las tierras a dar buenas condiciones para el crecimiento constante de las pasturas que se manejan.

Los antecedentes de la ganadería en Puebla tienen su comienzo al mismo tiempo que los conquistadores ponen pie en suelo mexicano en el siglo XVI.

Son diferentes comunidades las que hacen de la ganadería su principal actividad económica, incluso cultural por las tradiciones que se llevan a cabo con el pasar de generaciones, como la zona que comprende el municipio de Libres.

Chipilo es otra muestra clara del desarrollo que tiene esta práctica, con sus familias chapadas a la italiana, conservando sabores en sus productos lácteos tales como yogurt o la frescura de sus quesos tan reconocidos en Puebla y probablemente en algunos estados vecinos. Chiautla de Tapia es otro municipio al interior del Estado que cuenta con una gran cantidad de población bovina.

### **2.6.2. La ganadería en el municipio de Libres, Puebla.**

El nombre del municipio proviene de las raíces nahuas: “huey”, grande y “tlalli”, tierra, que significa “tierra grande”. En sus comienzos el lugar se llamó Hueytlalli, ocupado en su mayoría por otomíes y nahuas. Actualmente hay dos copias autorizadas por la realeza española, una obtenida por el Lic. Don Bartolomé Díaz Borrego en 1783 y la otra por el Lic. Rodolfo Araujo en 1898,

mismas que se consideran “actas de nacimiento” y “fe de bautizo” (Gobierno del Estado de Puebla. Secretaría de Gobernación, 1988).

El municipio de Libres se localiza en la parte centro-norte del Estado de Puebla. Colinda al norte con los municipios de Ocoatepec, Cuyuaco e Ixtacamaxtitlán, al Oriente con Oriental y Tepeyahualco y al poniente y sur con el Estado de Tlaxcala; con una extensión para el municipio de 304.89 km<sup>2</sup>.

La actividad ganadera en el municipio de Libres se ha reconocido como una de las más antiguas del Estado. Contando con bastas tierras, ricas en nutrientes que dan a la vegetación una notable ventaja en comparación con algunos otros municipios cercanos y otros no tanto.

De acuerdo con el II conteo de población y vivienda realizada por el INEGI en 2005, cuenta con una población de 28,333 habitantes dando como resultado una densidad de población del municipio de 92.9 habitantes por km<sup>2</sup>. La más importante de las comunidades es la junta auxiliar de La Cañada, con 1,012 habitantes y ubicada a unos 6 km de la cabecera municipal. Otras comunidades importantes son Morelos, El Progreso, Nuevo México y Ayehualco (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014).

La localidad de Nuevo México tiene aproximadamente una población de 1.357 habitantes y una distancia a la cabecera municipal de 8 km.

Al municipio de Libres no solo le interesa la producción de semillas tales como el frijol, haba y jitomate, sino que es la misma ganadería la que ha necesitado del interés de sus habitantes para la siembra de vegetación adecuada a la alimentación del ganado. Se puede mencionar a alimentos tales como la alfalfa, cebada, avena entre otros como base necesaria para la buena producción de leche.

En esta zona es muy común que en la época entre octubre a diciembre, se vean a los trabajadores de los diferentes ranchos ganaderos, practicar el proceso de “la ensilada”.

Dicha actividad consiste en cosechar todo el maíz previamente sembrado y cuidado, que en sí, es triturar el maíz para posteriormente llevarlo a las bodegas, dejar que el proceso de fermentación haga su trabajo y que tiene como finalidad, alimentar a las reses durante todo el año siguiente, no dejando de tomar en cuenta, que una dieta balanceada con alfalfa y avena complementan dicho proceso.

Las condiciones climatológicas que el municipio de Libres tiene, son extremas dependiendo de cada estación del año. La tradición marca que en las “Cabañuelas” donde los primeros 12 días de enero les indican a los pobladores como se comportara el clima en los 12 meses del año. Por ejemplo, si el 9 de enero llueve medio día, indica que le número 9 del año, es decir, septiembre, tendrá una temporada de lluvia de regular a moderada. Cabe mencionar que el 2 de enero del año 2014 hubo demasiado viento, así que en el mes de febrero se verá reflejado dicho fenómeno climatológico.

## **2.7. Situación económica en México.**

Si hay algo difícil de tratar de entender en una investigación es la situación actual que vive cada país en el mundo. Se involucran varios factores que intervienen en una economía y que generan distintos puntos de vista alrededor de su entorno.

Sociólogos, políticos, economistas, filósofos, por nombrar algunos ejemplos, hacen de este tema en especial una verdadera caja de pandora, misma que contiene varias sorpresas para cada uno de ellos al debatir cada tema en particular y que aumenta la discrepancia entre ellos.

Hablando de México en particular, hay un extenso y complicado camino para llegar a conocer los mecanismos que mueven a una economía. En México y en América Latina, parecen tener una gran coincidencia generalizada sobre un punto en específico: y es que ninguno de ellos puede negar que en la década de los 80's sufrieron un gran estancamiento económico, lo que muestra que se trata

de vivir una época en que la salud de la economía parece encontrarse en una relación inversa a la salud de la sociedad (Zermeño, 2012). Los malos gobiernos, el poco interés de los mismos, hicieron y hacen que México se encuentre rezagado en comparación de países del continente americano. De cualquier manera, las limitaciones para la participación de capitales extranjeros en México vuelven a surgir en 1995 después del “error de diciembre” (Zermeño, 2012).

### **2.7.1. Apoyos a la ganadería nacional.**

Hay cosas de demasiada importancia al hablar de alimentos como la leche. Uno de ellos es sin lugar a dudas el concepto de “seguridad alimentaria” y que se refiere a la cantidad necesaria que un país necesita para alimentar a toda su población de productos inocuos y nutritivos (Winder, 2011).

Lo que se necesita reconocer es que esta actividad denominada “seguridad alimentaria” depende del Estado, quien regule los programas necesarios para dar una certeza a los productores de que es en ella en quien recae dicha responsabilidad dando como resultado acciones macroeconómicas y microeconómicas, sin excluir a nadie que presente un giro comercial de tal magnitud. Los productores tienen y deben realizar actividades legales que les permita alcanzar beneficios propios de la actividad ganadera. Poco a poco en México empiezan a existir ranchos ganaderos dedicados a la venta de cabezas y leche que no están registrados ante ninguna Secretaría y que como consecuencia lamentable, están lejos de alcanzar metas y resultados a corto, mediano o largo plazo sea el caso.

Un ejemplo claro de alguna dependencia mexicana que destina esfuerzos para la alimentación del país, es el caso de leche industrializada conasupo (LICONSA) que a pesar de que se basa principalmente en leche en polvo de importación, su objetivo primordial es la de abastecer a la población de leche de calidad. Sin duda es una lástima que siendo una dependencia de magnitud nacional, haya presentado distintos problemas como la mala organización para abastecer dignamente a todas las comunidades marginadas que se encuentran en territorio nacional. A pesar de esto, lo lucrativo de estos asuntos relacionados a

LICONSA son un tanto rescatables para una sociedad mexicana que se encuentra en una situación precaria en muchos aspectos y que en lo nutricional, no deja de ser la excepción.

Actualmente en México, las dependencias federales, estatales, instituciones de Educación Superior e investigación y organizaciones de productores, se ven involucrados en el desarrollo de las actividades que reconocen la importancia de los recursos genéticos pecuarios como un componente esencial para mejorar la producción de manera efectiva (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, 2014).

Algunos de estos ejemplos podemos citar los siguientes:

- Proyectos de investigación sobre el mejoramiento genético y su relación en otras áreas de estudio tales como nutrición, reproducción y sanidad, tomando en cuenta las condiciones ambientales y sistemas de producción imperantes en todo el país.
- Esfuerzos en común de los criadores de ganado de registro para adoptar nuevas tecnologías en sistemas de producción, mejorando de esta manera la genética de sus animales, logrando así la mejor competencia posible en los mercados.
- Programas en el fomento ganadero, tales como la repoblación del hato, mejoramiento genético, sanidad animal, infraestructura productiva, mejor alimentación y tecnificación del riego, maquinaria e implementos agrícolas, asesoría técnica y capacitación (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, 2014).

La producción de leche en México se desarrolla en condiciones muy heterogéneas ya sea en el punto de vista tecnológico y socioeconómico, como por la localización de las exportaciones.

Se presenta una lista con el porcentaje de mayor producción de leche de acuerdo a las zonas climatológicas que presente el país.

*Ilustración 1. Producción de leche vacuna de acuerdo con las zonas climáticas del país.*

Zona templada	47.8 %
Zona árida y semiárida	36.2 %
Zona trópico húmedo y seco	16 %

Fuente. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO, 2005).

### **2.7.2. Ley ganadera para el estado de Puebla.**

Una cuarta parte de la población del país, vive actualmente en el campo mexicano. Con esta cifra se genera entre el 6% y 7% del PIB (H. Congreso del Estado de Puebla., 2006).

Como se ha mencionado anteriormente, el sector agropecuario es la principal actividad dentro de las áreas rurales, sin embargo en la actualidad, no se tiene la capacidad de aportar los ingresos demandados por el 25% de la población y esto da como resultado que se necesita una diversificación de las actividades rurales por parte de las Entidades Federativas (H. Congreso del Estado de Puebla., 2006).

Habiendo una apertura global dentro de los distintos mercados del mundo, se hace necesaria la adecuación de estrategias de desarrollo en los sectores productivos (H. Congreso del Estado de Puebla., 2006).

Al hablar sobre las tradiciones pecuarias en los municipios de Puebla, se nota que la migración afecta poco a poco la conservación y mejoramiento de ranchos dedicados a esta actividad. La edad en que empiezan los niños a trabajar con animales bovinos es muy temprana, teniendo antecedentes y ejemplos actuales que oscila entre los seis y siete años de edad, muchos de los cuales, están dejando sus estudios para ayudar de manera “significativa” en la economía de sus hogares.

### **2.7.3. Crisis de la ganadería en México.**

El hecho de hablar de una crisis en el sector ganadero en México se hace mención a diferentes factores que la pueden componer. El número de cabezas se puede ver afectado por sequías, falta de apoyos económicos, implementación de tecnología necesaria para la dignificación de la infraestructura, maquinaria pesada y básica para elevar la productividad, pero sin embargo, uno de los factores que también influyen es la idiosincrasia del mexicano, y que por muchas décadas ha marcado el rumbo del país no solo en el aspecto ganadero. Tomando en consideración que el mexicano tiene por naturaleza el ser muy cómodo en su accionar, se puede entender que en el campo lo es aún más. La falta de preparación académica en zonas rurales marca el destino del campo y que en este caso no es del todo benéfico en ningún sentido.

La falta de compromiso e inopia empresarial que estas personas comparten día a día, son de los factores claves para que se haga aún más difícil la conservación y la perpetuidad digna dentro del territorio nacional. No se tiene una visión y mucho menos valores que realcen empresas micro o medianas en el ámbito ganadero.

Cuando se habla de una crisis nacional se hace mención a que los actores principales para que la ganadería haga su papel dentro de la economía mexicana, están fallando en sus diferentes etapas. Los programas de apoyo que han salido tarde, la falta de tecnología adecuada en un caso de sequía y el desinterés real del gobierno mexicano han puesto en una situación peligrosa a los ganaderos.

Otra crisis y que puede ser la que mayor impacto tiene es que los ganaderos se han visto obligados a comprar animales de contado, poniéndolos en una situación de poca ventaja competitiva ante grandes empresarios, ya que el tiempo de engorda para un animal que llega a un nuevo establo es de 150 días aproximadamente, mismos días en que la res no puede dar la cantidad ni la calidad de leche que se requiere. Implica mayor gasto para su alimentación, espacios físicos que se han vuelto pequeños para lo que se pretende hacer en una empresa dedicada a dicho giro.

Aunado a esto se tiene que las tierras están empezando a presentar problemas en el sentido que se hace costoso la compra o la renta de las mismas. La inversión para sembrar el alimento a cosechar meses después se hace insostenibles para los productores. Prácticamente si no perteneces a la elite de los grandes ganaderos nacionales estas condenado a ver una decadencia lenta y costosa para quienes no lo son.

No solo México presenta crisis en este rubro, sino que, por mencionar algunos ejemplos, los europeos como Italia e Inglaterra has tenido que recurrir a productos lácteos mexicanos debido al alto costo que implica hacer negociaciones con otros países de ese continente. Aunque la ventaja es que independiente a su tamaño geográfico, a su alta tecnología e indudable organización nos han visto con buenos ojos para empezar un ciclo de nuevas negociaciones que pudieran ser la salvación del campo en México.

La capacitación de veterinarios y el mismo personal que labora en ranchos mexicanos se convierte un punto esencial para la dignificación de tales empresas. Ya se ha mencionado el compromiso que se debe de tener, la conciencia que es de vital importancia que se trabaje arduamente y en conjunto para evitar problemas que lejos de ser graves, se han convertido en puntas de lanza para que cada vez se viva más rezagado y que pone en peligro un sector que económicamente y alimentariamente es fundamental para un país de tercer mundo como México. No son solo ideas vagas las que se plantean en esta investigación, sino que se intenta poner sobre la mesa las cartas básicas para que se tomen medidas que aún son tempranas y que definitivamente resarcirán algunos años perdidos en tierras nacionales.

## **2.8. PyMES ganaderas.**

La producción de leche ha llegado a ser una operación muy especializada. En los últimos años la tendencia ha sido atender un menor número de rebaños más grandes. Su crecimiento ha continuado incrementándose a medida que la

población aumenta. La producción llegó a un punto máximo en 1964, pero desde entonces ha disminuido a causa de que los granjeros han dejado este negocio.

Los requisitos de mecanización y producción especial, así como las instalaciones para el manejo de leche han hecho difícil el que las pequeñas granjas lecheras mantengan una operación costeable. En la actualidad se requieren máquinas ordeñadoras mecánicas y tanques de leche refrigerada en las granjas, así como instalaciones especiales para el manejo de la leche. Estas modificaciones en la operación han acelerado la tendencia a contar con menos rebaños y en mayor número. Los pequeños rebaños de diez o menos vacas han desaparecido gradualmente y ahora es común encontrar rebaños de 30 a 50 vacas. En áreas de alta producción es frecuente encontrar rebaños de 100 vacas lecheras o más.

En los ranchos modernos, las vacas se alimentan y se albergan en establos abiertos en uno de los lados y se permite que tengan movimiento libre. Los grupos de seis o más vacas se atraen al salón de ordeña donde se lleva a cabo esta operación bajo condiciones estrictamente sanitarias. Las vacas se lavan y sólo en este lugar se alimentan con el concentrado de grano. Las máquinas de ordeña mecánica se ajustan y la leche fluye por tuberías hasta tanques de almacenamiento refrigerados en las bodegas. La ordeña se hace dos veces al día y la leche se enfría y mantiene a menos de 7°C hasta que el camión recolecta la ordeña para enviarla a la planta de procesamiento.

El chofer del camión toma muestras de la leche de cada granja al tiempo de recolección para suministrar la muestra que va a someterse a las pruebas de composición y análisis bacteriano.

La granja está sujeta a inspecciones regulares del departamento local de salud pública. El inspector está autorizado a revisar el equipo y las prácticas de manejo de leche en la granja para verificar que están de acuerdo con las normas fijadas para la producción de leche (Desrosier, 1999).

### **2.8.1. Proceso administrativo en PyMES ganaderas.**

Uno de los principales problemas de las PyMES es la administración empírica en la que se desenvuelven. En buena medida por las limitantes económicas propias de este tipo de organizaciones, o por la falta de conocimiento de causa o simplemente por capricho, pero el resultado es que difícilmente se pueden encontrar las áreas básicas y fundamentales de la administración (recursos humanos, producción, finanzas y mercadotecnia) en estas empresas.

La mala organización, la poca o nula división de las áreas y delegación de responsabilidades provocan el acumulamiento de trabajo y responsabilidades en una sola persona, por lo general el dueño. Debido a esta saturación mental en los más altos niveles del organigrama difícilmente una PyME podrá encontrar soluciones óptimas para fundamentas su desarrollo o incluso su supervivencia.

Ahora bien, las funciones de recursos humanos, producción, finanzas y mercadotecnia existen en absolutamente todas y cualquier tipo de empresa. No importa si lo reconocen o no; existen. En todos los casos se requiere de personal, se elabora un producto, este producto se debe vender y finalmente siempre habrá cobros y pagos por hacer.

El caso de los ranchos ganaderos no es diferente ni la excepción. Más aun, debido al origen rural en el que se desempeñan enfrentan un reto mayor. Es común que en los municipios alejados a las principales capitales de México la infraestructura no sea la más adecuada para el establecimiento de las empresas. Los servicios de banca, agua, luz e incluso teléfono pueden ser en menor o mayor medida un inconveniente. Las vías de comunicación, como son los aeropuertos, las carreteras o ferrocarriles, muchas veces son inexistentes. La preparación académica de la gente y la tecnología disponible es en la mayoría de estas comunidades es un problema profundo. Y sin embargo, por su idiosincrasia, es en estos lugares y circunstancias en donde un rancho ganadero debe encontrar la forma de adaptarse.

De las muchas cosas que se pueden hacer para mejorar la situación de las PyMES en zonas rurales, solo las de carácter interno están al alcance de los pequeños empresarios. Y es en este punto en donde una buena administración juega un papel crucial.

Implementar las áreas funcionales básicas, delimitar las responsabilidades, organizar a los obreros, promocionar los productos adecuadamente y elaborar una estrategia con metas prudentes, deben ser la piedra angular sobre la cual fundamentar el desarrollo de una organización. No se requiere de ser una gran empresa para establecer orden, pero sin duda es fundamental tener orden para poder ser una gran empresa.

### **2.8.2. Implementación de la estrategia en una PyME ganadera.**

La implementación de las estrategias implica la realización de diversas tareas necesarias para adecuar las condiciones internas bajo las cuales trabaja la empresa, de tal manera que las estrategias se pueden llevar a cabo (Hernández, 2012).

Los conceptos y los instrumentos para formular estrategias no varían mucho de organización en organización, ya sean grandes o pequeñas, con fines de lucro o con propósito social. Sin embargo, la implementación de las estrategias sí varía sustancialmente según el tipo y tamaño de las organizaciones y sus objetivos. Para implementar estrategias se requieren actividades muy específicas según la realidad de la organización, tales como alterar los territorios de venta, añadir departamentos nuevos, cerrar instalaciones, contratar empleados nuevos, cambiar la estructura de precios de la organización, preparar presupuestos financieros, elaborar prestaciones nuevas para los empleados, establecer procedimientos para el control de costos, modificar las estrategias de publicidad, construir instalaciones nuevas, capacitar a los empleados, transferir a los gerentes de una división a otra y crear un sistema de información de mayor calidad (Hernández, 2012).

En los ranchos ganaderos todos estos conceptos e instrumentos suelen llevarse a cabo de manera muy empírica. Lo que invariablemente lleva a la pequeña empresa a un alto grado de desorden, desorganización, pérdida del control e incertidumbre. Factores que siempre tienen al borde del abismo a este tipo de PyMES.

Siendo tantos los factores por corregir, es conveniente comenzar por el principio. Establecer firmemente los fundamentos. Comenzando por una declaración de la misión y visión, estableciendo los valores, los objetivos y las metas. Estos sencillos pero vitales argumentos deben ser la base sobre la cual apoyar los pilares de las áreas de recursos humanos, financieras y producción. A partir de este punto será posible elaborar estrategias, políticas y procedimientos; que serán la guía de cómo se van a hacer las cosas. Finalmente habrá programas y actividades muy puntuales que ayudarán a la empresa a cumplir con sus objetivos y alcanzar la visión.

Cumplir con toda esta agenda no es fácil y requiere de tiempo, pero si está al alcance de una PyME ganadera. Y los beneficios que se pueden obtener hacen que sin lugar a dudas valga la pena el esfuerzo.

### **2.8.3. Administración de personal en una PyME ganadera.**

Lo primero que se debe destacar es que los hábitos y costumbres de las personas que viven en zonas rurales pueden ser muy distintas a las de la gente que habita en las ciudades.

Comprender la idiosincrasia de los sujetos para aprovecharla a favor y nunca en contra de ella, es la clave para hacer una administración de personal eficiente y armoniosa.

En las comunidades del campo, el tiempo y los valores se entienden de una manera muy particular. Así pues, no es el reloj quien gobierna en estas zonas sino más bien el inclemente clima quien rige en los horarios laborales. Nadie quiere trabajar bajo un sol abrazador, o bajo una feroz granizada vespertina. Por ello no

es difícil encontrar gente trabajando arduamente en los albores de la mañana y descansando plácidamente al medio día.

En el campo, las personas suelen ser orgullosas. Sienten orgullo de su tierra, de su familia, sus costumbres y de su conocimiento, aunque este sea empírico. Los lazos de confianza que establecen son muy estrechos y muy difícilmente se fiarían en una persona ajena a la comunidad.

Son hombres y mujeres acostumbrados a grandes espacios y la libertad. No son sumisos y posiblemente les cueste mucho trabajo seguir órdenes, por ello pareciera a veces que son necios. Sin embargo, tienen un gran sentido de la responsabilidad. Si aceptan y hacen suya una tarea la llevarán a cabo suceda lo que suceda.

Este es el tipo de aspectos que se deben considerar en una PyME ganadera a la hora de seleccionar y contratar obreros. Se debe saber que esperar de la gente, colocarlos en los puestos idóneos y hacerlos sentir cómodos de manera que las labores se lleven a cabo de la manera más eficientemente posible.

#### **2.8.4 Aplicación de la mercadotecnia para una PyME ganadera.**

Lo que hoy son pequeñas empresas podrían ser las grandes corporaciones de mañana. Con esta idea en mente, muchos países han dedicado mayor atención en el desarrollo y crecimiento de sus PyMES. Esto es especialmente evidente en los países en vías de desarrollo, quienes están usando esta estrategia para impulsar sus economías y depender menos de la inversión extranjera.

Desafortunadamente, a pesar de la reconocida importancia que tienen las PyMES en las economías emergentes, se ha hecho relativamente pocas investigaciones en cuanto a estrategias competitivas para este tipo de empresas. El mayor obstáculo son las restricciones económicas que enfrentan los pequeños empresarios (Lee, Lim, & Soo J, 1999).

Es debido al muy limitado capital con el que se cuenta, que un pequeño rancho ganadero debe de seguir una estrategia mercadológica de “nichos”. De esta manera se evita competir directamente con los competidores más grandes.

Esto se logra concentrando todos los esfuerzos en un pequeño segmento de mercado o “nicho” que son metódicamente ignorados por las corporaciones rivales con grandes recursos.

Para que la estrategia de nichos tenga éxito, las PyMES deben proveer productos sustitutos en lugar de productos novedosos. De esta manera se evita el desgaste de desarrollar un mercado nuevo y se aprovecha el esfuerzo hecho en este sentido por sus competidores más poderosos.

Por otro lado, debido a la situación geográfica y demográfica en la que se desenvuelve un rancho ganadero se debe considerar un marketing 3.0. Esto no significa que se deba hacer una gran inversión de capital para la campaña de marketing. Más bien se trata, mediante una política organizacional y el convencimiento y actitud del personal, de que la comunidad se identifique y haga suya la imagen de la empresa. Si la PyME se logra posicionar como parte de la comunidad rural y es vista como una influencia positiva dentro de esa sociedad, entonces sus productos serán bienvenidos y consumidos.

### **2.8.5. Importancia nutrimental de la leche.**

Entre los alimentos de origen animal, se considera que la leche juega un papel preponderante en promover el crecimiento y desarrollo de los niños. El consumo de la leche de vaca es un fenómeno que data al principio de la domesticación de los animales.

Es una fuente de energía y proteínas, proveyendo 34 a 61 kcal (dependiendo del contenido graso) y aproximadamente 3.2 g de proteína por 100 g de leche.

Suministra a los niños con múltiples micronutrientes que son importantes para su crecimiento y desarrollo. Cada 100 g de leche entera de vaca aporta 0.45 µg de vitamina B12, 46 equivalentes retinol (RAE) de vitamina A, 0.17 mg de riboflavina, 5 µg de folato y 113 mg de calcio. El bajo consumo de leche, está asociado con deficiencias nutrimentales de vitaminas y minerales en niños entre los 18 y 30 meses.

Además de aliviar las deficiencias de algunos micronutrientes, el consumo adecuado ayuda a ganar peso y altura. Esto gracias a la vitamina B12, vitamina A y calcio presentes en la leche. El calcio presente en la leche, está asociado con el enriquecimiento mineral de los huesos en los niños.

Adicionalmente a los macro- y micronutrientes, un importante atributo de la leche entera de vaca es que estimula factores de crecimiento. Uno de los tres ligandos en la insulina factor de crecimiento (IGF), IGF-1 es la más abundante en los huesos y facilita su crecimiento incrementando la asimilación de amino ácidos, que se integran en nuevas proteínas en el tejido de los huesos. Existe evidencia suficiente de que consumir leche aumenta la concentración circulante de IGF-1.

El ácido linoléico y ácido  $\alpha$ -linolénico son ácidos grasos poli-insaturados esenciales en los humanos. Ambos son precursores en la síntesis de cadenas largas de lípidos, que son componentes importantes de las membranas celulares del sistema nervioso.

Así pues, el consumo de leche en niños entre uno y cinco años de edad ha probado tener grandes beneficios que incluyen un mayor crecimiento, nutrición balanceada, mejora en el desempeño cognitivo y la actividad física. La leche suministra macro-nutrientes esenciales, micro-nutrientes, ácidos grasos y factores de crecimiento requeridos para un apropiado desarrollo de los niños (Dror & Allen, 2011).

### **3.1. Rancho “El Sabinal”.**

El Rancho «El Sabinal» fue fundado en el año de 1950 por el dueño Heriberto Sánchez, se encuentra ubicado en el municipio de Libres en el Estado de Puebla. Cuenta con una superficie de 34 hectáreas de terreno para siembra de diferentes productos, tales como maíz, avena, y alfalfa.

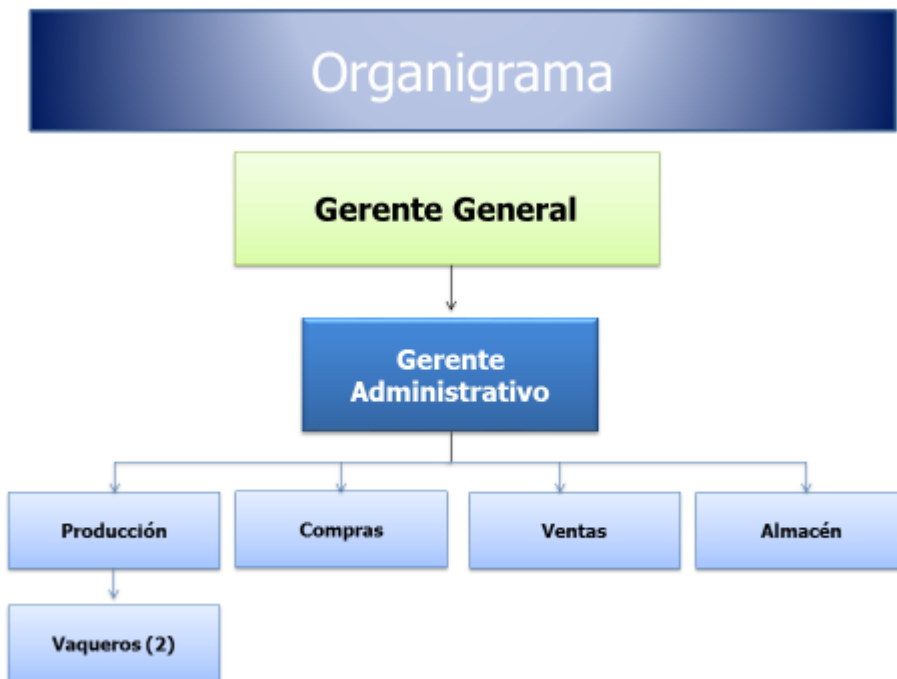
Es una micro empresa industrial de capital privado, que se dedica a la producción de leche y venta de terneros. Actualmente cuenta con 60 vacas productoras + 15 vacas secas + 35 terneras + 9 becerras y 3 becerros. (Vacas Holstein y Jersey). Tiene un área de estabulado de 4 secciones (usando señalética), divididas en lo anteriormente mencionado. Se realizan 2 ordeñas por día, una bodega de avena y una bodega de alfalfa, una bodega para el silo, y el silo, mismas que sirven para la alimentación de los animales.

Se cuenta con cuatro ordeñadoras automáticas y un enfriador con capacidad de 500 litros, además de 10 tambos de plástico de 40 litros cada uno. Un tractor con implementos, una cosechadora, una máquina trituradora para el silo, un camión de carga de tres toneladas; así como implementos agrícolas tales como: palas, rastrillos, etc. También hay un inventario de medicamentos, un contenedor con quince cargas de semen extranjero. (Estados Unidos), infraestructura adecuada para la ubicación de los animales.

La Filosofía Administrativa Organizacional es el Empowerment, siendo una organización formal y funcional por que promueve la especialización.

### 3.1.1. Organigrama.

Ilustración 2. Estructura organizacional de Rancho “El Sabinal”.



Fuente. Gerente administrativo de Rancho “El Sabinal”.

### 3.1.2. Cliente actual.

**Nestlé:** es la empresa líder mundial en nutrición, salud y bienestar con operaciones en los cinco continentes. Tiene operaciones en más de 86 países, con 276,000 empleados y 480 fábricas a nivel mundial. Comercializa sus productos en 130 países de todo el mundo. Es la compañía de alimentos y bebidas que más invierte en investigación y desarrollo tecnológico. En 2007 el grupo de Investigación Nestlé tuvo una inversión de 1.9 billones de dólares. Tiene un compromiso sustentable en México desde 1930, cuando se establece como importador de productos alimenticios. En 1935 se inaugura la primera fábrica en Ocotlán, Jalisco e inicia la producción industrial. Actualmente cuenta con 14 fábricas y 16 centros de distribución y genera cerca de 6,500 empleos directos y aproximadamente más de 7,400 empleos indirectos con 1,600 productos.

### 3.2. Requisitos para funcionar.

Ilustración 3. Información legal de Rancho “El Sabinal”.

Requerimientos	Persona moral	Requerimientos	Persona moral
Nombre	Valle Nuevo México	Contrato colectivo de trabajo	XXX
Acta constitutiva	El Valle Nuevo México SPR de RL	Licencia de funcionamiento y uso de suelo	
Nombre comercial	El Sabinal	Reglamento interior de trabajo	XXX
Nombre representante legal y poder notarial.	Pablo Carmona Díaz	Pago de predial en caso de ser propiedad	XXX
Domicilio, colonia, municipio, entidad federativa y código postal	16 de Septiembre No. 245, Col. Nuevo México. Libres, Puebla CP. 73780	Contrato de arrendamiento si no es propiedad	NA
Teléfono, fax y correo electrónico	2761094889	Póliza de seguro de responsabilidad civil	XXX
Registro federal de contribuyentes (RFC)	VNM040603IL4	En caso de tener parque vehicular contar con la siguiente documentación por cada una:	
Registro patronal (Afiliación IMSS)	NA	Tenencia, póliza de seguro, verificación vehicular	XXX
Número de expediente ante el INFONAVIT	NA	Tarjeta de circulación, factura.	XXX
Giro o actividad empresarial	Industrial - Producción de alimentos.	Objetivos Institucionales, Gerenciales y departamentos	NA
Nombre del responsable del manejo de la información	Lic. Alberto Flores López	Medición, análisis, acciones correctivas y preventivas.	NA
Número de metros de terreno y de construcción	Terreno: 2500 m2 y construcción 1870 m2	Mejora continua.	NA
Número de personal no sindicalizado y sindicalizado	No sindicalizado: 7		

Fuente. Gerente administrativo de Rancho “El Sabinal”.

### 3.3. Punto de equilibrio.

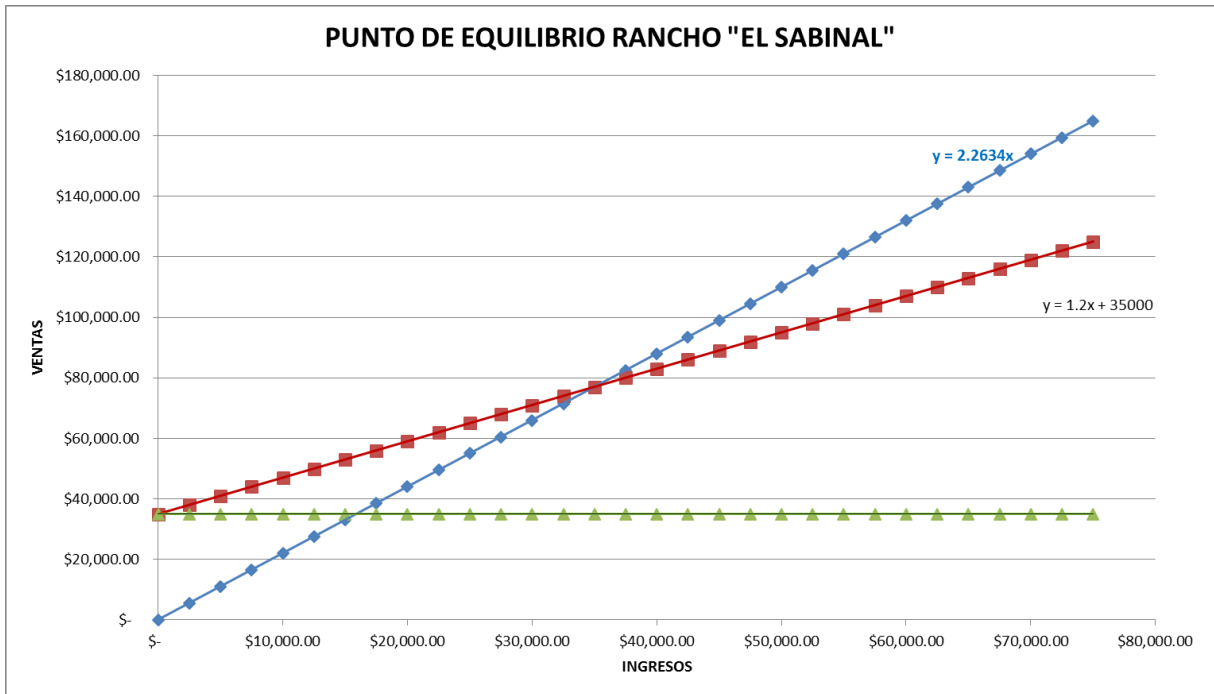
Considerando un precio de venta de \$5.50 pesos por litro de leche; un costo unitario variable de \$3.00 pesos y unos costos fijos de \$35,000.00 pesos al mes se obtienen las gráficas siguientes.

Tabla 1. Datos para el cálculo del punto de equilibrio.

Unidades			Costos		
Vendas	Ingresos	Ventas	Variables Unitarios	Fijos Periodo	Utilidad
0	\$ -	\$ -	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	-\$ 35,000.00
1000	\$ 2,500.00	\$ 5,500.00	\$ 38,000.00	\$ 35,000.00	-\$ 32,500.00
2000	\$ 5,000.00	\$ 11,000.00	\$ 41,000.00	\$ 35,000.00	-\$ 30,000.00
3000	\$ 7,500.00	\$ 16,500.00	\$ 44,000.00	\$ 35,000.00	-\$ 27,500.00
4000	\$ 10,000.00	\$ 22,000.00	\$ 47,000.00	\$ 35,000.00	-\$ 25,000.00
5000	\$ 12,500.00	\$ 27,500.00	\$ 50,000.00	\$ 35,000.00	-\$ 22,500.00
6000	\$ 15,000.00	\$ 33,000.00	\$ 53,000.00	\$ 35,000.00	-\$ 20,000.00
7000	\$ 17,500.00	\$ 38,500.00	\$ 56,000.00	\$ 35,000.00	-\$ 17,500.00
8000	\$ 20,000.00	\$ 44,000.00	\$ 59,000.00	\$ 35,000.00	-\$ 15,000.00
9000	\$ 22,500.00	\$ 49,500.00	\$ 62,000.00	\$ 35,000.00	-\$ 12,500.00
10000	\$ 25,000.00	\$ 55,000.00	\$ 65,000.00	\$ 35,000.00	-\$ 10,000.00
11000	\$ 27,500.00	\$ 60,500.00	\$ 68,000.00	\$ 35,000.00	-\$ 7,500.00
12000	\$ 30,000.00	\$ 66,000.00	\$ 71,000.00	\$ 35,000.00	-\$ 5,000.00
13000	\$ 32,500.00	\$ 71,500.00	\$ 74,000.00	\$ 35,000.00	-\$ 2,500.00
14000	\$ 35,000.00	\$ 77,000.00	\$ 77,000.00	\$ 35,000.00	\$ -
15000	\$ 37,500.00	\$ 82,500.00	\$ 80,000.00	\$ 35,000.00	\$ 2,500.00
16000	\$ 40,000.00	\$ 88,000.00	\$ 83,000.00	\$ 35,000.00	\$ 5,000.00
17000	\$ 42,500.00	\$ 93,500.00	\$ 86,000.00	\$ 35,000.00	\$ 7,500.00
18000	\$ 45,000.00	\$ 99,000.00	\$ 89,000.00	\$ 35,000.00	\$ 10,000.00
19000	\$ 47,500.00	\$ 104,500.00	\$ 92,000.00	\$ 35,000.00	\$ 12,500.00
20000	\$ 50,000.00	\$ 110,000.00	\$ 95,000.00	\$ 35,000.00	\$ 15,000.00
21000	\$ 52,500.00	\$ 115,500.00	\$ 98,000.00	\$ 35,000.00	\$ 17,500.00
22000	\$ 55,000.00	\$ 121,000.00	\$ 101,000.00	\$ 35,000.00	\$ 20,000.00
23000	\$ 57,500.00	\$ 126,500.00	\$ 104,000.00	\$ 35,000.00	\$ 22,500.00
24000	\$ 60,000.00	\$ 132,000.00	\$ 107,000.00	\$ 35,000.00	\$ 25,000.00
25000	\$ 62,500.00	\$ 137,500.00	\$ 110,000.00	\$ 35,000.00	\$ 27,500.00
26000	\$ 65,000.00	\$ 143,000.00	\$ 113,000.00	\$ 35,000.00	\$ 30,000.00
27000	\$ 67,500.00	\$ 148,500.00	\$ 116,000.00	\$ 35,000.00	\$ 32,500.00
28000	\$ 70,000.00	\$ 154,000.00	\$ 119,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00
29000	\$ 72,500.00	\$ 159,500.00	\$ 122,000.00	\$ 35,000.00	\$ 37,500.00
30000	\$ 75,000.00	\$ 165,000.00	\$ 125,000.00	\$ 35,000.00	\$ 40,000.00

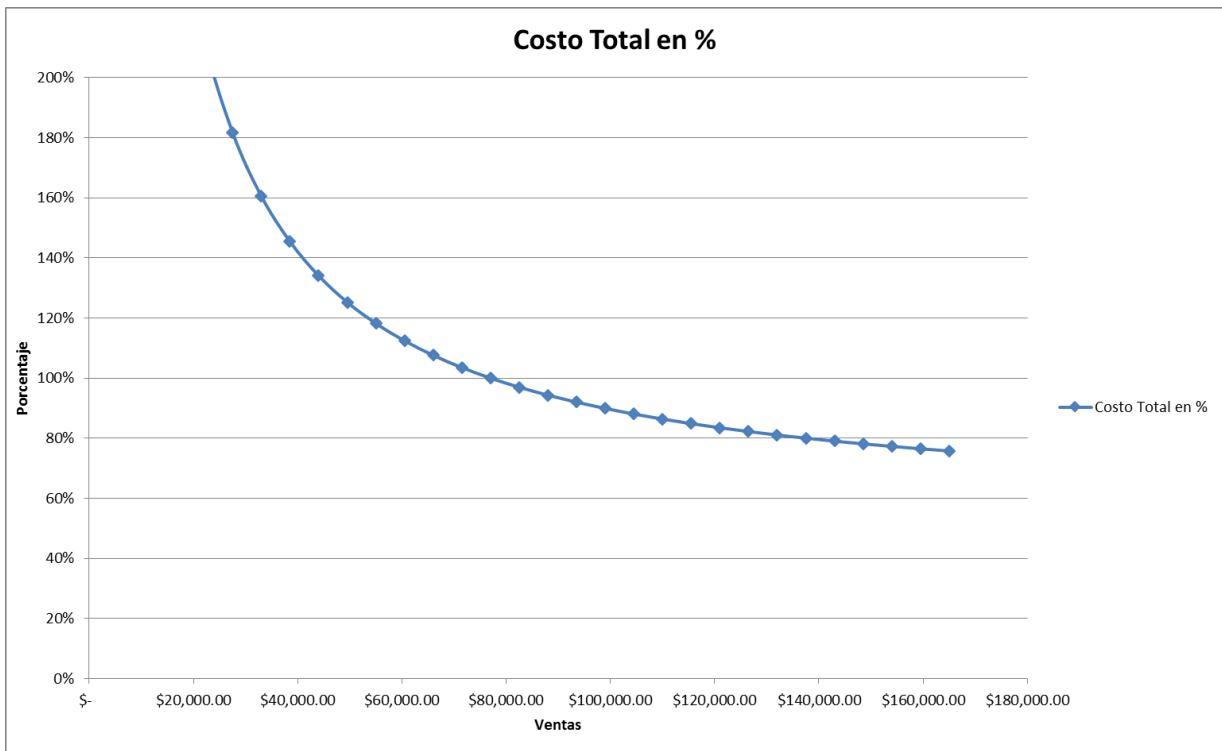
Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

Gráfica 1. Punto de equilibrio para la venta de leche bronca de Rancho "El Sabinal".



Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

Gráfica 2. Costo total expresado como porcentaje de los ingresos.



Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

Para facilitar el cálculo del punto de equilibrio, se propone utilizar la siguiente fórmula que se deduce de las gráficas anteriores:

$$L = C.F. / (b-a)$$

L = Litros vendidos necesarios para alcanzar el punto de equilibrio.

C.F. = Costos fijos.

a = Costos variables.

b = Precio de venta.

### **3.4. Administración de personal.**

El reclutamiento de personal del Rancho “El Sabinal” se realiza de forma local y por recomendación, la gente seleccionada se encuentra “persona correcta en el lugar correcto” por tener vocación en su labor diaria. Lo que lleva a un índice de baja rotación, un claro éxito en la selección de personal.

La selección al día de hoy ha sido empírica y afortunada. Con base en este trabajo se espera seguir un método que asegure el éxito por estrategia del personal seleccionado.

Como resultado de las encuestas el personal se siente cobijado e identificado con la empresa, sin embargo se recomienda de aquí en adelante hacerlo metodológicamente.

Planear, desarrollar, medir y mejorar son acciones que llevarán al Rancho “El Sabinal” a la mejora continua y desarrollo para esta empresa familiar.

### **3.5. Mercadotecnia.**

#### **3.5.1. Visión.**

Incrementar el número de cabezas de ganado para elevar la producción de leche de excelente calidad a dos años, de manera que nos permita consolidar al rancho el Sabinal como la mejor opción de nutrición de la región de Libres y abarcar el Mercado Consumidor con higiene y ética manteniendo nuestros valores.

#### **3.5.2. Misión.**

En el Sabinal, proveemos con leche de excelente calidad mediante procesos enfocados a cubrir las necesidades de nuestro cliente industrial “Nestlé” con honestidad, responsabilidad y trabajo en equipo.

#### **3.5.3. Filosofía.**

Trabajamos todos los días con honestidad y responsabilidad fomentando un buen ambiente laboral y reconociendo que todos somos parte del mismo equipo.

#### **3.5.4. Valores.**

- Responsabilidad.- Respondemos a las necesidades de nuestros clientes oportuna y adecuadamente.
- Honestidad.- Comportarnos y expresarnos con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad
- Trabajo en Equipo.-Alcanzamos metas comunes integrados con nuestros compañeros.

### 3.5.5. Análisis FODA.

Ilustración 4. Factores claves de éxito derivados del análisis FODA.

	<b>Factores Clave de Éxito</b>
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tener ganado de calidad.</li><li>• Mantener personal con experiencia.</li><li>• Fomentar el trabajo en equipo.</li></ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar canales de comunicación entre la administración y los operarios.</li><li>• Incrementar el número de vacas lecheras.</li><li>• Encontrar nuevos clientes.</li><li>• Mejorar la tecnología de los equipos de trabajo.</li><li>• Incrementar la extensión física del rancho.</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprovechar los subsidios.</li><li>• Diversificar los productos lácteos.</li></ul>
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tener planes de contingencias climáticas.</li><li>• Implementar manuales de producción y administración.</li><li>• Buscar la autosuficiencia en la regeneración del ganado.</li></ul>

Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

### 3.5.6. Historia del mercado.

La leche es un producto alimenticio y su ordeña empezó en Europa.

La zona de Libres Puebla tiene la tradición histórica de ser reconocida a nivel nacional como un excelente territorio para la creación de ranchos lecheros. Esto se debe a que hay distintos factores como la tierra fértil, las lluvias, la altura y en general la cantidad total de hectáreas para la siembra.

Otras zonas lecheras a nivel nacional comparadas con las zonas de Libres está Querétaro, San Luis Potosí y la zona norte de Sonora.

Las grandes compañías como Nestlé, Alpura, Lala, Tamariz han decidido comprar la leche en Libres debido a su gran ganado y calidad de la misma.

Hay que considerar independientemente a la producción de la leche en dicha zona a la gente, quienes también han elegido la opción de comprar en tiendas de conveniencia en los últimos años y esto ha sustituido parcialmente la venta en los establos.

### **3.5.7. Tamaño del mercado.**

- Según el censo del INEGI de 2010, en la ciudad de Libres son 31,532 personas.
- De los cuales 51.7% son mujeres y 48.3% hombres.
- Lo que significan 16,308 mujeres y 15,224 hombres.
- A partir de los datos de la última década, es posible estimar 1,000 nacimientos anuales.
- Según el Sistema Mexicano de Alimentos Equivalentes, la leche entera debe incluirse en la dieta diaria en una cantidad de 1 taza = 240 ml; siendo su único equivalente el Yogurt.
- En el estado de Puebla aproximadamente el 17.3% de la población son niños menores a 14 años.
- Significa que en Libres hay aproximadamente 5,455 niños menores de 14 años.
- Por lo tanto, se requieren de 1309 litros de leche entera diariamente en este poblado. Solo para satisfacer la demanda primordial de este producto.

### **3.5.8. Potencial del mercado.**

- $Q = (n)(q)(p)$
- $n = 31,532$  personas.
- $q = 0.240$  litros de leche entera.
- $p = \$8.00$  m.n. costo por litro de leche bronca.
- $Q = (31,532)(0.240)(\$8.00)$
- $Q = \$60,541.44$  diariamente.
- $Q = \$22,097,625.60$  anualmente.
- Actualmente se cuentan con 60 vacas productoras.

- Cada vaca proporciona 14 litros al día, en promedio.
- Se cuentan con 840 litros de leche entera diariamente.

### **3.5.9. Predicción de ventas.**

- El próximo año se contarán con 80 vacas productoras.
- Cada vaca proporciona 14 litros al día, en promedio.
- Se contarán con 1120 litros de leche entera diariamente.
- Considerando que nuestro cliente puede comprar 900 L diarios; restarán 220 L para la venta en mostrador.

### **3.5.10. Cuota del mercado.**

- Predicción de ventas = 220 L = \$1,760.00
- Predicción de mercado = \$10,473.60
- Cuota del mercado = 16.8%
- Potencial del mercado = \$60,541.44
- Penetración del mercado = 2.9%

### **3.5.11. Mercado objetivo.**

- *Mercado actual:*

Cliente.- Nestlé es nuestro único cliente actual.

Perfil.- Compra leche entera de vaca, valorando sobre todo el contenido graso de la leche. Pagan un precio bajo, pero con un volumen muy elevado.

- *Mercado nuevo:*

Cliente.- Madres de familia.

Perfil.- Compran leche por el aporte nutrimental que representa para sus hijos. Pagan un precio elevado, con un volumen pequeño pero constante.

### **3.5.12. Segmento del mercado.**

- Geográfico - Únicamente en la Región de Libres
- Psicográfico - Culturalmente las madres de Libres son especialmente protectoras y se encargan de la alimentación de la familia y deciden sobre los productos para su consumo.

### **3.5.13. Diseño de estrategias.**

#### *3.5.13.1. Slogan.*

“Nutrimos lo que más quieres”

#### *3.5.13.2. Ciclo de vida y estrategia de marketing.*

- Leche entera de vaca “El Sabinal” se encuentra en la fase de “introducción”.
- Estrategia.- Construir una imagen con reconocimiento de marca basada en la nutrición y salud, distribuyendo el producto a pie de establo.

#### *3.5.13.3. Producto.*

Leche entera de vaca – Nutrimento para el hombre

### **Composición.**

87.40 % agua y

12.60 % sólidos totales

3.80 % Grasa.

3.35 % Proteína (caseína 2.78 %).

4.75 % Carbohidratos (lactosa).

0.70 % Ceniza (minerales).

Excelente fuente de Aminoácidos y Vitaminas A, B, D3 (fosfato de calcio a dientes y huesos) y E. Especialmente importante en la nutrición de los niños.

Variación en composición por:

- Raza de la vaca (Ayrshire, Suiza Parda, **Guernesey. Holstein** y Jersey)
- Horario de la ordeña
- Individualidad                      - Intervalo entre las ordeñas
- Edad                                      - Fisiológica de la vaca
- Etapa de lactancia                  - Si es tranquila o excitada
- Estación del año                      - Con medicamentos o no
- Alimentación

#### 3.5.13.4. Plaza.

Punto de venta - Instalaciones del rancho – Pie de Establo.

Beneficios de la estrategia:

- Infraestructura instalada.
- Acondicionamiento necesario – baja inversión.
- Sin Renta, Gastos de Distribución ni envasado.
- Trato directo a clientes con el personal del rancho (optimización de personal).
- Enfatiza la idea de “lo natural”.
- Se maximiza la utilidad.

Riesgo:

Recorrido realizado por el mismo cliente, riesgo minimizado con el volumen de producción vendido a “Nestlé”.

#### 3.5.13.5. Precio.

Precio fijado por litro de leche “bronca”

\$8.00 Mx

#### Ventajas:

- Precio mayor al que se vende a Nestlé.
- Aceptado por el mercado como razonable y justo.
- Calidad, instalaciones y personal permite elevar el precio.

Se manejará Precios de introducción de \$8.00 con estrategia que el consumidor evalúe y compare con nuestros competidores.

#### 3.5.13.6. Promoción.

#### Marketing 1.0.

- Destacar las características **nutrimientales** de la leche entera de vaca.
- Origen natural de nuestro producto.
- El consumo diario es indispensable e insustituible para una dieta sana en cualquier edad, pero sobre todo en niños entre 1 y 14 años.

#### Implementación:

- Información pertinente pintada y con diseños en las paredes internas y externas del rancho.
- Trípticos y volantes informativos que contarán con dietas sanas y estarán disponibles para cualquier cliente en el interior del rancho.

#### Marketing 3.0.

- Identificación del Rancho “El Sabinal” como parte del pueblo y que se nos asocie con la **salud** y el **bienestar** de Libres.
- Cuadrilla integrada por tres personas uniformadas con distintivos del rancho.

- Dos personas se encargarán de asignaturas de limpieza o pintura, mientras que la tercera será responsable de repartir volantes informativos.
- Esto se hará en las principales calles del pueblo y sobre todo en la zona centro de Libres, que es donde coinciden el mayor número de personas.
- Para la reducción de costos la parte del marketing 3.0 se llevará a cabo sólo 3 horas por semana durante un periodo de 6 meses.
- Tiempo en el cual se considera que la etapa de introducción del producto “Leche El Sabinal” estará satisfecho.

#### **3.5.14. Objetivo del marketing.**

- Presentar e introducir “leche entera de vaca el Sabinal” en el mercado de Libres Puebla.
- Convencer a la gente de Libres Puebla de las bondades nutrimentales de “leche entera de vaca el Sabinal”.
- Informar a la gente de Libres Puebla de la importancia de consumir diariamente “leche entera de vaca el Sabinal” para cumplir con una dieta sana. Sobre todo en niños entre 1 y 14 años de edad.
- Vincular a “Rancho el Sabinal” con una imagen de nutrición, salud y bienestar en el poblado de Libres.
- Presupuesto Total para la implementación del marketing = \$32,500.00 M.N.

#### **3.5.15. Logros esperados.**

El éxito de este marketing significará que en el periodo de un año, se habrá influido en la conciencia de por lo menos un 60% de la gente de Libres en el sentido de lo importante que es el consumo de leche entera en la dieta diaria, sobre todo en el caso de los niños. Reconociendo a “leche entera de vaca el Sabinal” como la mejor opción sana para la correcta alimentación de las personas.

Sembrar la percepción de que “Rancho el Sabinal” es una empresa del pueblo que se ocupa del bienestar de la ciudad y de ayudar a la correcta nutrición de la gente de Libres.

Como resultado de lo anterior, las ventas al menudeo en el interior de “Rancho el Sabinal” deberán incrementarse paulatinamente. Lograremos un éxito completo si en el lapso de un año la mitad de la producción se destina en la venta a pie de establo.

### **3.6. Planeación estratégica.**

#### **3.6.1. Diagnóstico estratégico.**

##### *3.6.1.1. Procedimiento – Director*

Se recabó la información mediante una entrevista telefónica por actividades propias del dueño que funge como Director General.

##### *3.6.1.2. Procedimiento – Gerente*

Se recabó la información mediante aplicación cuestionario de forma personal por ser uno en cada puesto

- Introducción de los conceptos
- Explicación del llenado de cuestionario
- Aplicación de cuestionario

##### *3.6.1.3. Procedimiento – Operativos*

Se recabó la información mediante la implementación de un taller que consistió en:

- Introducción de los conceptos mediante - Presentación de PowerPoint

- Explicación del llenado de cuestionario
- Aplicación de cuestionario

### 3.6.1.4. Resultados encontrados en el diagnóstico estratégico.

Ilustración 5. Resultados encontrados en la encuesta interna en Rancho "El Sabinal" para la formulación de la misión, visión y valores de la organización.

#### Misión

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Cubrir necesidades de mercado	2	33%
Producir leche de alta calidad	4	67%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

#### Visión

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Expandir el mercado.	1	8%
Productos orgánicos, transplante de embriones.	1	8%
Ser autosuficientes	1	8%
Tener 200 - 300 vacas al final de año.	4	31%
Ser líder en producción de leche con la mejor tecnología.	6	46%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

#### Valores = Filosofía

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Trabajo en equipo	5	33%
Honestidad	5	33%
Orden	1	7%
Obligación de rendir cuentas.	1	7%
Responsabilidad (puntualidad)	2	13%
Lealtad	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

Ilustración 6. Resultados encontrados en la encuesta interna en Rancho “El Sabinal” en cuanto al análisis FODA de la organización.

#### Fortalezas

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA %	FRECUENCIA RELATIVA %
Crecimiento	1	6%
Autosuficiente	1	6%
Respeto	1	6%
Lay-out	1	6%
Precio	2	11%
Calidad - vacas, producto,.	3	17%
Experiencia	3	17%
Organización & Administración	3	17%
Personal comprometido y trabajo en equipo.	3	17%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

#### Oportunidades

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA %	FRECUENCIA RELATIVA %
Mercado de leche orgánica, derivados lácteos.	1	7%
Tecnología al alcance.	2	13%
Subsidio	2	13%
Vacas más baratas.	2	13%
Cientes potenciales	2	13%
Compra de terrenos aledaños.	2	13%
Capacidad de crecimiento - sembrar.. + forraje	4	27%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

#### Debilidades

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA %	FRECUENCIA RELATIVA %
Falta inversión	1	7%
Vida de anaquel limitada	1	7%
Un solo cliente.	2	13%
Espacio físico para las vacas & oficinas.	5	33%
Tecnología	6	40%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

#### Amenazas

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA %	FRECUENCIA RELATIVA %
Falta de recursos económicos	1	7%
Un solo cliente	1	7%
Un solo proveedor de vacas	1	7%
Mala administración / poco personal	2	13%
Competencia - mejor precio	3	20%
Clima / enfermedades vacas	7	47%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

### **3.6.2. Estudio de mercado.**

#### *3.6.2.1. Cliente actual (anexo).*

Se cumple con la calidad requerida por lo que el cliente está satisfecho, leche entera (100% pura).

Cliente dispuesto a mejorar el precio, encuentra el rancho en buena ubicación, se cuenta con personal capacitado e higiene necesaria, el almacenamiento es adecuado considerando aumentar la capacidad de los tanques.

Se puede incrementar la producción si se cuenta con las estrategias correctas, la entrega es adecuada por personal con alta atención al cliente y disposición a un servicio de calidad.

#### *3.6.2.2. Clientes potenciales (anexo).*

La gente intuye la leche como un producto necesario para su alimentación, a pesar de su gusto por ella, la consume de diversas maneras y diariamente.

La mitad de la población prefiere la leche bronca debido a su percepción por ser un producto natural, su sabor o economía; la parte que prefiere la leche de marca, lo hace porque la leche entera produce malestar o bien porque les parece un producto inseguro para su salud. Es por ello que paga un precio más elevado.

Tres quintas partes de la población, adquieren su leche en una tienda, mientras que el resto lo hacen de un establo.

El rancho "El Sabinal" está bien posicionado en la región, ya que tres cuartas partes de la población lo conocen o han escuchado de él.

### 3.6.3. Programa estratégico.

Ilustración 7. Definición de líneas estratégicas de Rancho "El Sabinal".

<b>Línea:</b>		
Precio / Costo	Calidad / Diferenciación	Enfoque / Expansión
Mantener cautivo a Nestlé manejando un precio medio.	Mantener y mejorar la calidad del ganado mediante la	Duplicar el número de vacas lecheras.
Iniciar venta de mostrador de leche entera manejando un precio alto.	Mejorar la tecnología de los instrumentos de operación.	Iniciar venta de mostrador de leche descremada manejando un precio alto.
	Desarrollar un programa de capacitación continua de personal.	Iniciar venta de mostrador de crema manejando un precio alto.

Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

Ilustración 8. Definición de metas a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a las líneas estratégicas.

Línea	Precio / Costo		
Metas Corto Plazo (1 año)	*Ajustar el precio por litro maximizando la ganancia y manteniendo un precio medio.	Cotizar inmobiliario y generar presupuesto.	
Metas Mediano Plazo (2-3 años)	*Ajustar el precio por litro maximizando la ganancia y manteniendo un precio medio.	Adecuar un mostrador dentro del rancho.	Iniciar venta de leche entera en mostrador.
Metas Largo Plazo (4-5 años)	*Ajustar el precio por litro maximizando la ganancia y manteniendo un precio medio.	Mantenimiento del mostrador.	Evaluar la a aceptación del producto.

Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

Ilustración 9. Definición de metas a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a las líneas estratégicas.

Línea	Calidad / Diferenciación						
Metas Corto Plazo (1 año)	*Obtener semen de semental.	Crear programa de capacitación.	Cotizar equipo de ordeña y refrigeración así como obtener		Hacer manual de ordeña.	Hacer manual operativo de vacas.	Hacer manual de siembra.
Metas Mediano Plazo (2-3 años)		Actualizar manuales dentro del programa de capacitación	Comprar equipo moderno de ordeña.		Actualizar manuales dentro del programa de capacitación	Actualizar manuales dentro del programa de capacitación	Actualizar manuales dentro del programa de capacitación
Metas Largo Plazo (4-5 años)		Mantener actualizado el programa de capacitación.	Comprar equipo moderno de refrigeración de leche.	Adquirir tanques de almacén modernos.	Mantener actualizado el programa de capacitación.	Mantener actualizado el programa de capacitación.	Mantener actualizado el programa de capacitación.

Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

Ilustración 10. Definición de metas a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a las líneas estratégicas.

Línea	Enfoque / Expansión			
Metas Corto Plazo (1 año)	Comprar 75% de vacas lecheras de calidad.	Inseminar artificialmente "y "vacas. 25%	Cotizar equipo y generar presupuestos.	Cotizar equipo y generar presupuestos.
Metas Mediano Plazo (2-3 años)	Comprar 50% de vacas lecheras y 50% inseminar.		Comprar el equipo y acondicionar.	Comprar el equipo y acondicionar.
Metas Largo Plazo (4-5 años)	100% inseminar.		Iniciar venta en mostrador de leche descremada	Iniciar venta en mostrador de crema.

Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

Ilustración 11. Resumen de la planeación estratégica de Rancho "El Sabinal".

Objetivo Estratégico	Línea	Metas CP (1 año)	Metas MP (2-3 años)	Metas LP (4-5 años)
Mantener cautivo a Nestlé manejando un precio medio.	Precio / Costo	*Ajustar el precio por litro maximizando la ganancia y manteniendo un precio medio.	*Ajustar el precio por litro maximizando la ganancia y manteniendo un precio medio.	*Ajustar el precio por litro maximizando la ganancia y manteniendo un precio
Iniciar venta de mostrador de leche entera manejando un precio alto.	Precio / Costo	Cotizar inmobiliario y generar presupuesto.	Adecuar un mostrador dentro del rancho.  Iniciar venta de leche entera en mostrador.	Mantenimiento del mostrador.  Evaluar la aceptación del producto.
Mantener y mejorar la calidad del ganado mediante la inseminación artificial.	Calidad / Diferenciación	*Obtener semen de semental.  Crear programa de capacitación.	Actualizar manuales dentro del programa de capacitación continua.	Mantener actualizado el programa de capacitación.
Mejorar la tecnología de los instrumentos de operación.	Calidad / Diferenciación	Cotizar equipo de ordeña y refrigeración así como obtener presupuesto.	Comprar equipo moderno de ordeña.	Comprar equipo moderno de refrigeración de leche.  Adquirir tanques de almacén modernos.
Desarrollar un programa de capacitación continua de personal.	Calidad / Diferenciación	Hacer manual de ordeña.  Hacer manual operativo de vacas.  Hacer manual de siembra.	Actualizar manuales dentro del programa de capacitación continua. Actualizar manuales dentro del programa de capacitación continua. Actualizar manuales dentro del programa de capacitación continua.	Mantener actualizado el programa de capacitación. Mantener actualizado el programa de capacitación. Mantener actualizado el programa de capacitación.
Duplicar el número de vacas lecheras.	Enfoque / Expansión	Comprar 75% de vacas lecheras de calidad.  Inseminar artificialmente "y" "vacas. 25%	Comprar 50% de vacas lecheras y 50% inseminar.	100% inseminar.
Iniciar venta de mostrador de leche descremada manejando un precio alto.	Enfoque / Expansión	Cotizar equipo y generar presupuestos.	Comprar el equipo y acondicionar.	Iniciar venta en mostrador de leche descremada
Iniciar venta de mostrador de crema manejando un precio alto.	Enfoque / Expansión	Cotizar equipo y generar presupuestos.	Comprar el equipo y acondicionar.	Iniciar venta en mostrador de crema.

Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

### **3.7. Conclusiones.**

En México, las pequeñas empresas ocupan un lugar clave en la economía: son el 99.8 % del total de unidades productivas; generan el 72 % del empleo y representan el 52% del producto interno bruto (PIB).

No obstante su desempeño es relativamente pobre, pues solo el 25% de la población económicamente activa (PEA) está en actividades que puedan cubrir costos de capital, no solo los del trabajo. Al final de cuentas, en nuestro país las PyMES tienen una supervivencia de 12 a 24 meses; con una rentabilidad de 5 a 6% y un costo de 12% anual para adquirir capital bancario (Universidad Nacional Autónoma de México, 2014).

La falta de conocimiento en la nueva cultura de desarrollo organizacional. Falta de claridad de cómo llevar sus productos o servicios al consumidor final. Incapacidad para fortalecer el área comercial y de ventas de la compañía. No conocer si el personal que tienen actualmente es el adecuado en un proceso de crecimiento. Resistencia al cambio. Son algunos de los problemas más comunes de las PyMES (CNN , 2010).

La presente tesis muestra un método simple y asequible de subsanar estas debilidades empresariales, ejemplificando para ello el caso muy particular del Rancho “El Sabinal” en el municipio de Libres en el estado de Puebla.

El primer aspecto que se debe conocer, es la situación actual de la empresa. Y la herramienta utilizada para este fin, es un análisis FODA. Este, permite compilar de forma clara y precisa las virtudes y defectos con los que se trabaja en el día a día, así como también la situación externa en la que se desarrolla la organización.

En el “El Sabinal” este análisis puso de relieve que tener mejor calidad en el ganado, comparado con los competidores de la zona, así como contar con gente experimentada en los afanes del campo y cuidado de los animales son factores muy favorables sobre los que se puede cimentar el crecimiento de la empresa.

En contra punto, la escasa tecnología con que se cuenta en el rancho dificulta la comunicación entre la administración y los operarios. Además, contar con un solo cliente aunque sea muy grande, condiciona y pone en riesgo la viabilidad del rancho. Ambos aspectos deben ser atendidos primordialmente.

Conocer el punto de equilibrio es de suma importancia pues permite apreciar la situación económica de la organización y a partir de esto es posible hacer planes para mejorar la productividad o distribuir los recursos obtenidos.

Sin embargo, el cálculo del punto de equilibrio puede resultar complicado si se requiere de tabular y graficar algunos datos. Por esta razón, en el presente trabajo se propone una fórmula matemática que simplifica este proceso.

La naturaleza de la leche, como nutrimento y materia prima de muchos productos, es una gran oportunidad que se puede explotar. Mientras que la volubilidad del clima de la región de Libres, representa una amenaza que no se puede descuidar y sobre de la cual se deben de tener medidas precautorias.

El análisis FODA es muy útil porque permite conocer mejor a la empresa y el contexto en el que se desempeña. Representa el mejor punto de partida para comenzar a trabajar en el desarrollo de cualquier organización.

Es igualmente fundamental establecer la visión, misión, filosofía y valores de la empresa. En este trabajo, se propone hacerlo desde un punto de vista mercadológico y considerando la cadena de valor desde un inicio. De manera que siempre se consideran las necesidades y expectativas que el o los productos deben cumplir para dar satisfacción al cliente (Delgado, 2005).

En la presente tesis, la visión, misión, filosofía y valores plasmados en beneficio del rancho obedecen estos principios.

Un estudio de mercado es la siguiente operación. Éste es importante, porque los objetivos mercadológicos de producto, plaza, precio y promoción se deben establecer en base a un conocimiento completo de la zona y mercado en que se desea establecer la organización.

En el caso del rancho “El Sabinal”, como consecuencia del estudio de mercado, se decidió implementar un marketing 1.0 subrayando las bondades nutrimentales de la leche entera de vaca y su importancia en una dieta balanceada sana, sobre todo en el caso de los menores de edad. Conjuntamente, se recomienda un marketing 3.0 cuya finalidad sería la de posicionar al rancho, en la mente de los pobladores de la región, como una empresa local que se especializa en temas de nutrición y que se ocupa del bienestar de la comunidad en general.

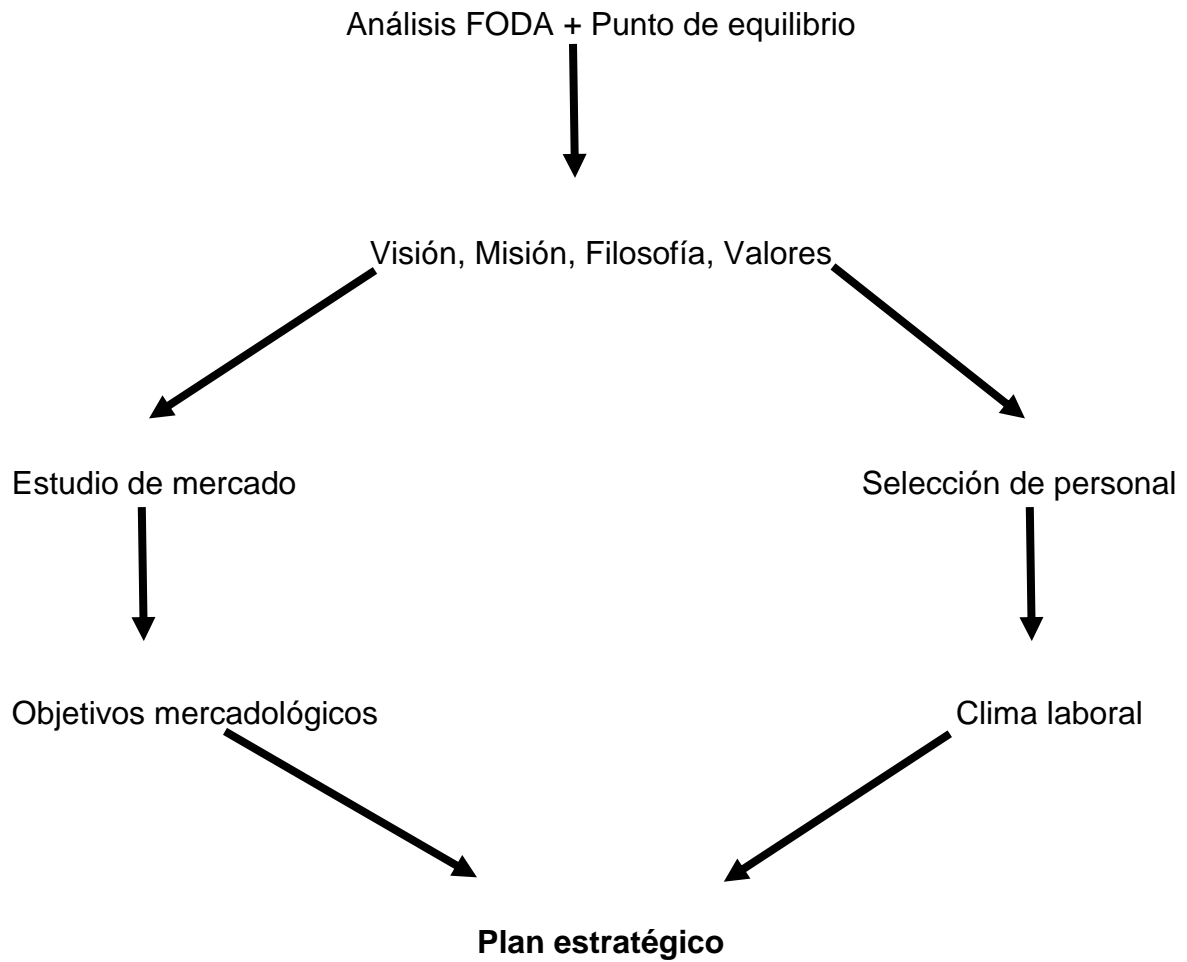
Un pilar más de cualquier organización es el personal con que cuenta. Su selección no debe darse de manera aleatoria; por el contrario, debe obedecer un método que permita nutrir al establecimiento con el número necesario de personas aptas de acuerdo a la filosofía, valores, misión y visión previamente establecidos.

En este mismo sentido se destaca la trascendencia del clima laboral. Es necesario conocer todos los elementos que en menor o mayor medida influyen en el desempeño laboral de las personas. Saber cuáles son los componentes que interfieren en el trabajo diario para poder enmendarlos resulta vital para elevar la competitividad.

La herramienta propuesta y utilizada para este fin en la presente tesis, es la elaboración anual de una encuesta interna.

Finalmente y con todos los aspectos considerados anteriormente, será posible elaborar un plan estratégico a corto, mediano y largo plazo. Realizar este plan y colocarlo en un lugar visible es crucial para que la alta gerencia pueda corroborar el devenir histórico de la empresa. Y estará en posición de hacer los ajustes necesarios para lograr los objetivos y alcanzar la visión proyectada.

Prescripción para la salud corporativa.



Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

## Bibliografía

- Alcázar, P. (24 de Septiembre de 2013). *Emprendedores*. Obtenido de <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/como-hacer-un-estudio-de-mercado>
- Aluja, D. J. (2004). *Fuzzy Sets in the Management of Uncertainty*. Berlin: Springer-Verlag.
- Boer, A., & Engers, T. v. (2011). *Diagnosis of Multi-Agent Systems and its Application to Public Administration*. Amsterdam: Springer.
- Chiavenato, I. (2013). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- CNN . (22 de 07 de 2010). *CNNExpansión*. Obtenido de <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2010/07/21/ser-exitoso-sin-morir-en-el-intento>
- Consulta Mitofsky. (10 de Febrero de 2014). *Consulta Mitofsky. The poll reference*. Obtenido de <http://consulta.mx/web/index.php/servicios/investigacion-de-mercado>
- Dávila, M. V. (Febrero de 2001). *Dirección Estratégica*. Obtenido de II. El área de finanzas/contabilidad.: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap53d.htm>
- Delgado, H. C. (2005). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México: Mc. Graw-Hill.
- Desrosier, N. W. (1999). *Elementos de tecnología de alimentos*. México: CECSA.
- Dror, D. K., & Allen, L. H. (2011). The importance of milk and other animal-source foods for children in low-income countries. *Food and Nutrition Bulletin*, vol. 32, no.3.
- Encyclopedia of Finance. (2006). En *SWOT Analysis* (pág. 267). Springer EE.UU.
- FAO. (Abril de 2005). *Food and Agriculture Organization of the United Nations*. Obtenido de [http://www.fao.org/ag/agp/agpc/doc/counprof/spanishtrad/mexico\\_sp/Mexico\\_sp.htm#3a](http://www.fao.org/ag/agp/agpc/doc/counprof/spanishtrad/mexico_sp/Mexico_sp.htm#3a)
- Fernández, R. G. (06 de Febrero de 2014). *Pepe y Toño*. Obtenido de [http://www.pepeytono.com.mx/crea\\_tu\\_empresa/las\\_pymes\\_en\\_mexico](http://www.pepeytono.com.mx/crea_tu_empresa/las_pymes_en_mexico)
- Flores, D. A. (Marzo de 2013). *Apuntes de administración de personal*.

- Franco, J. J.-T. ( Junio 2004. Vol 1, No 1). Marketing Socioambiental: un nuevo paso en el desarrollo del marketing social. *Revista Internacional de Marketing Público y No Lucrativo.*, 139-153.
- Gobierno del Estado de Puebla. Secretaría de Gobernación. (1988). *Los Municipios de Puebla*. México.
- H. Congreso del Estado de Puebla. (2006). *Ley ganadera para el estado de Puebla*. Puebla.
- Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica. De la visión a la ejecución*. México, D.F.: Alfaomega.
- Instituto de Investigaciones Económicas. (06 de Febrero de 2014). *Universidad Nacional Autónoma de México*. Obtenido de [http://biblioteca.iiec.unam.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=15629&Itemid=146](http://biblioteca.iiec.unam.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=15629&Itemid=146)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (14 de Febrero de 2014). *INEGI*. Obtenido de <http://www.inegi.org.mx/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (05 de Febrero de 2014). *INEGI*. Obtenido de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/cuadroestadisticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=460&c=27452>
- Kletti, J. (2007). *Manufacturing Execution System - MES*. Springer.
- La web de los recursos humanos y el empleo. (2006). *Análisis de puesto en la administración de rrhh*. Obtenido de Descripción de puesto: <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto4.html>
- Lafuente, J. G. (2001). *Handbook of Management under Uncertainty*. Springer.
- Lee, K. S., Lim, G. H., & Soo J, T. (1999). Dealing with Resources Disadvantage: Generic Strategies for SMEs. *Small Business Economics* 12, 299-311.
- Lezama, E. R. (06 de Febrero de 2014). *La Jornada de Oriente*. Obtenido de <http://www.lajornadadeoriente.com.mx/2013/09/03/la-ganaderia-ha-disminuido-hasta-en-90-juan-olivier/>
- Martínez, G. N. (Octubre de 2013). Concepto y filosofía gerencial del marketing.

- McGinley, J. J. (2013). Use the four PS to properly project your business. *Money Marketing*.
- Nadja Damij, T. D. (2014). *Process Management. A multi-disciplinary Guide to Theory, Modeling, and Methodology*. Berlin: Springer-Verlag.
- Redacción Merca 2.0. (01 de Septiembre de 2010). *Merca2.0 mercadotecnia publicidad medios*.  
Obtenido de <http://www.merca20.com/kotler-y-la-transformacion-mercadologica/>
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (2014). *Programa nacional de los recursos genéticos pecuarios*. México.
- Secretaría de agricultura, ganadería, desarrollo rural, pesca y alimentación. Instituto nacional de investigaciones forestales, agrícolas y pecuarias. Unidad Técnica Especializada de la Estrategia de Asistencia Técnica Pecuaria. (2014). *Manual de administración de ranchos pecuarios con base a uso de registros técnicos y económicos*. México.
- Secretaría de Economía. (04 de Febrero de 2014). *SE*. Obtenido de <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/6616-las-pymes-generan-siete-de-cada-10-empleos-formales-en-el-pais>
- Servín, J. M. (28 de Noviembre de 2013). *io-PyMEro*. Obtenido de Áreas funcionales de una empresa.: <http://www.pymero.com.mx/2012/11/28/%C3%A1reas-funcionales-de-una-empresa/>
- Torres, C. A., & Arango, H. D. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson Educación.
- Universidad Nacional Autónoma de México. (12 de 10 de 2014). *Instituto de Investigaciones Económicas*. Obtenido de [http://biblioteca.iiec.unam.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=15629&Itemid=146](http://biblioteca.iiec.unam.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=15629&Itemid=146)
- Vázquez, A. K. (06 de Febrero de 2014). *Ángulo 7*. Obtenido de <http://www.angulo7.com.mx/index.php/local/4638-liconsa-compraria-20-mil-litros-de-leche-a-ganaderos-poblanos>

Winder, M. G. (2011). Seguridad Alimentaria. ¿Es esto importante? *Tendencias Actuales y Fuerzas Motoras en los Agronegocios*. Querétaro: Tecnológico de Monterrey. Campus Querétaro.


Zermeño, S. (2012). Desidentidad y desorden: México en la economía global y en el TLC. *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 2012 no.3.

## Anexos.

### I. Recursos Humanos.

#### a. Descripción de puestos.

Ilustración 12. Formato de descripción de puestos de Rancho "El Sabinal".

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	-	
	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Página:	_1_ de _4_

#### I.- UBICACIÓN:

EMPRESA:	Rancho El Sabinal	LE REPORTAN:	-
NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe de Compras	No. DE OCUPANTES:	1
REPORTA A:	Gte. Administrativo, Jefe Producción y Jefe	LOCALIDAD:	Libres, Puebla.
AREA:	compras	NIVEL:	
DPTOS:			

#### -DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Conseguir los mejores precios y calidad en los alimentos.

#### Bajo la supervisión del:

Gerente Administrativo.

#### Es responsable de:

Los gastos.

#### DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

(Diaria, Semanal, Trimestral, Anual)

1)	Negociar con los proveedores de alimento
2)	Conseguir una buena comunicación con Jefe de Producción y almacén
3)	Mantener una buena relación con los proveedores.

Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

#### b. Valuación de puestos.

Ilustración 13. Valuación del puesto de gerente administrativo de Rancho "El Sabinal".

Tabla		IV
		Gerente Administrativo
PUESTOS		
Conocimientos		1
Contacto Interno		1
Supervisión recibida		1
Supervisión de personal		1
Ambito de gestión. Puesto directivos		1
Toma de decisiones		1
<b>No de Variables</b>		<b>6</b>

Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

Ilustración 14. Variables consideradas para la valuación de los puestos de Rancho "El Sabinal".

PUESTOS	I				
	Jefe de Producción - Veterinario	Jefe de Compras	Jefe de Ventas	Jefe de Almacén	Vaquero
Registros y reportes	1	1	1	1	0
Autonomía	0	1	1	0	0
Instrucciones o procedimientos -	0	1	1	0	1
Interpretación. Juicio propio	1	1	1	1	0
Organización y cuidado. Debe tener muchos papeles .	1	1	1	1	1
Condiciones de Trabajo. Riesgo para la salud	1	0	1	1	1
Esfuerzo físico o mental.	1	1	1	1	1
Supervisión 1 - 4	1	0	0	0	0
Supervisión 2 + 5 pax		0	0	0	0
Conocimientos especializados	1	1	1	1	1
Experiencia y habilidad previa superior - cualitativa	1	1	1	1	1
Experiencia. Superior a un 1 año	1	0	1	0	0
Entrenamiento	1	1	1	0	1
<b>No de Variables</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
Puntos	11	10	12	8	8
Nivel	VII	VII	VIII	V	V

Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

c. Tabulador de valuación de puestos.

FIJAR	EL SALARIO BÁSICO DIARIO			
	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Nivel A	\$ 356.86	\$ 374.70	\$ 393.44	\$ 413.11
Nivel B	\$ 228.44	\$ 239.86	\$ 251.85	\$ 264.44
Nivel C	\$ 157.00	\$ 164.85	\$ 173.09	\$ 181.75

2.273
1.455
1.05
Salario diario= 157

	Grado	Diario	Semanal	Mensual	Anual
Gerente Administrativo	4	\$ 413.11	\$ 2,891.78	\$ 12,393.34	\$ 150,785.59
Jefe de Ventas	4	\$ 264.44	\$ 1,851.09	\$ 7,933.26	\$ 96,521.35
Jefe de Almacén	2	\$ 374.70	\$ 2,622.93	\$ 11,241.12	\$ 136,766.98
Jefe de Compras	2	\$ 239.86	\$ 1,679.00	\$ 7,195.70	\$ 87,547.71
Jefe de Producción	4	\$ 264.44	\$ 1,851.09	\$ 7,933.26	\$ 96,521.35
Vaquero 1	2	\$ 164.85	\$ 1,153.95	\$ 4,945.50	\$ 60,170.25
Vaquero 2	1	\$ 157.00	\$ 1,099.00	\$ 4,710.00	\$ 57,305.00
<b>Totales</b>		\$ 1,878.41	\$ 13,148.84	\$ 56,352.18	\$ 685,618.24

	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Nivel 1	\$ 356.86	\$ 374.70	\$ 393.44	\$ 413.11
Nivel 2	\$ 228.44	\$ 239.86	\$ 251.85	\$ 264.44
Nivel 3	\$ 157.00	\$ 164.85	\$ 173.09	\$ 181.75

d. Contratación.

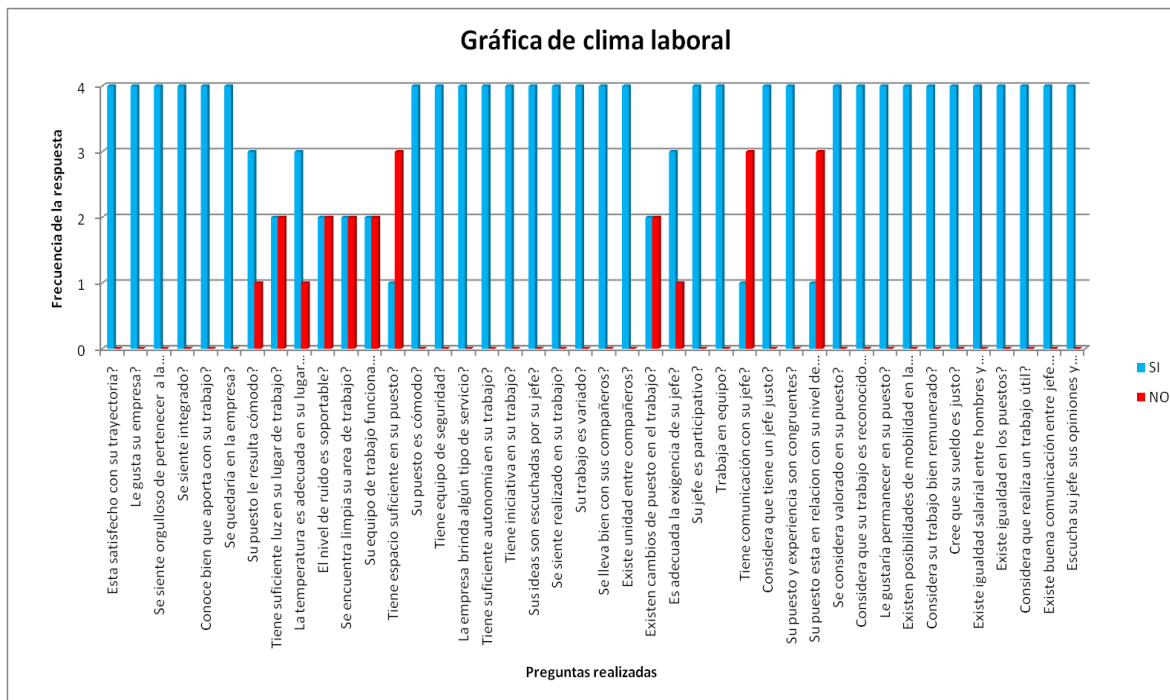
Ilustración 15. Formato de contrato individual de Rancho “El Sabinal”.

<p><b>CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO.</b></p> <p>Contrato individual de trabajo que celebran por una parte, el(los) Sr. <u>Fladelfo Camarena Díaz</u>, o quien lo sucesora se le denominara, "El Trabajador", y por la otra, (persona moral o física), a quien en lo sucesivo se le denominara, "La Empresa", conforme a las siguientes declaraciones y cláusulas:</p> <p><b>DECLARACIONES</b></p> <p>PRIMERA: "LA EMPRESA", manifiesta ser una Persona Moral, constituida conforme a las leyes del país, como lo acredita con la escritura pública No. <u>N/A</u> pasada ante la fe del Notario Público No. <u>N/A</u> Lic. <u>N/A</u>, así como estar representada en el presente contrato por el Sr. <u>Pablo Camarena Díaz</u> su carácter de representante legal con domicilio en <u>16 de septiembre No. 245</u>.</p> <p>SEGUNDA: "EL TRABAJADOR" declara haberse como quedó escrito y ser de nacionalidad mexicana de <u>43</u> años de edad, y con domicilio en <u>16 de septiembre No. 245</u>.</p> <p>TERCERA: Que tiene la capacidad y las aptitudes para el desarrollo del trabajo origin de este contrato</p> <p>CUARTA: Haber de acuerdo en desempeñar su actividad conforme a las condiciones establecidas en este contrato.</p> <p>QUINTA: estando de acuerdo las partes, se someten a las siguientes,</p> <p><b>CLAUSULAS</b></p> <p>PRIMERA: "LA EMPRESA", confiere al "TRABAJADOR" por tiempo indeterminado, conforme lo establece el artículo 35 de la Ley Federal del Trabajo para que preste sus servicios en el puesto de <u>Jefe de Producción en la oficina de ventas</u>.</p> <p>SEGUNDA: Las partes acuerdan en que la prestación de los servicios del "TRABAJADOR", consistirá en (Descripción del puesto de trabajo)</p> <p>TERCERA: Las partes convienen que en caso de que "EL TRABAJADOR" pague a "LA EMPRESA" en cuanto a lo manifestado en la DECLARACION TERCERA, es decir, que no demuestre tener la capacidad y aptitudes manifestadas para el desarrollo de la actividad para la que es contratado, "LA EMPRESA" podrá darlo por rescindido sin responsabilidad alguna, dentro de un plazo de 30 días</p>	<p>contados a partir de la firma de presente contrato.</p> <p>CUARTA: "EL TRABAJADOR" se obliga a prestar sus servicios en el domicilio de "LA EMPRESA" o en cualquier otro lugar que esta le indique dentro del Distrito Federal.</p> <p>QUINTA: Las partes convienen que la duración de la jornada de trabajo será de 48 horas semanales, quedando distribuido de acuerdo al siguiente horario:</p> <p>De Lunes a Sábado con descanso los días Domingo, pudiendo ser cambiado conforme a las necesidades de "LA EMPRESA", lo cual se obliga a dar aviso al "TRABAJADOR" con 24 horas de anticipación al cambio.</p> <p>SEXTA: "EL TRABAJADOR" únicamente podrá laborar tiempo extraordinario, cuando "LA EMPRESA" por conducto de sus representantes se lo indique, y mediante orden por escrito donde se precise el o los días y el horario en que se prestará la misma.</p> <p>SÉPTIMA: "EL TRABAJADOR" deberá presentarse puntualmente a sus labores en el horario de trabajo establecido y firmar las listas de asistencia o cédula su tarjeta en el día preciso claramente. En caso de retraso o falta injustificada, "LA EMPRESA" podrá imponer la sanción disciplinaria que para tal supuesto contempla el Reglamento Interior de Trabajo.</p> <p>OCTAVA: "EL TRABAJADOR" disfrutará de un periodo de vacaciones de acuerdo al artículo de la Ley Federal del Trabajo, y percibirá una prima del 25% sobre la cantidad que le corresponda a cada periodo así como un aguinaldo anual de 15 días de salario o la proporción en caso de no cumplir el año de servicios.</p> <p>NOVENA: "LA EMPRESA" conviene con "EL TRABAJADOR" como salario mensual la cantidad de \$ _____ (_____) días que se cubrirán en pocas semanas, mismas que serán cubiertas por "LA EMPRESA" en el lugar donde presta sus servicios, los días sábado y en el cual se encuentra incluida la parte proporcional correspondiente a los séptimos días de cada periodo de aguinaldo. Del mismo modo, "EL TRABAJADOR" está de acuerdo en que "LA EMPRESA" realice por cuenta de éste las deducciones legales correspondientes.</p> <p>DÉCIMA: "EL TRABAJADOR" se obliga a participar en todos los cursos de capacitación y adiestramiento que "LA EMPRESA" le indique para el mejor desarrollo de sus aptitudes y conocimientos, mismos que pueden tenerse a cargo durante o fuera de la jornada de trabajo.</p> <p>DÉCIMA PRIMERA: "EL TRABAJADOR" se obliga en los términos de la fracción X del artículo 124 de la Ley Federal del Trabajo, a someterse a los</p>	<p>reconocimientos y exámenes médicos necesarios que "LA EMPRESA" le indique.</p> <p>DÉCIMA SEGUNDA: "EL TRABAJADOR" se obliga a observar y respetar las disposiciones de este contrato y Reglamento Interior de Trabajo, del cual se le hace entrega una copia que rige en "LA EMPRESA".</p> <p>DÉCIMA TERCERA: Las partes acuerdan que en lo no previsto por este contrato y Reglamento Interior de Trabajo suscritos con "LA EMPRESA", prevalecerán las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo.</p> <p>Lado que fue el presente contrato por quienes en ésta intervienen, lo definen y firman en todas y cada una de sus partes a su entera conformidad por triplicado, entregándose una copia del mismo a "EL TRABAJADOR" para las fines legales a que haya lugar.</p> <p>RUEBLA, D.F.E. A 13 DEL MES DE SEPTIEMBRE DE 2013</p> <p>_____ "EL TRABAJADOR"</p> <p>_____ "LA EMPRESA"</p> <p>TESTIGO TESTIGO</p>
---	---	--

Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

## e. Clima laboral.

Ilustración 16. Resultados de la encuesta de clima laboral de Rancho "El Sabinal".



Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

## ENCUESTA CLIMA LABORAL.

### PREGUNTAS

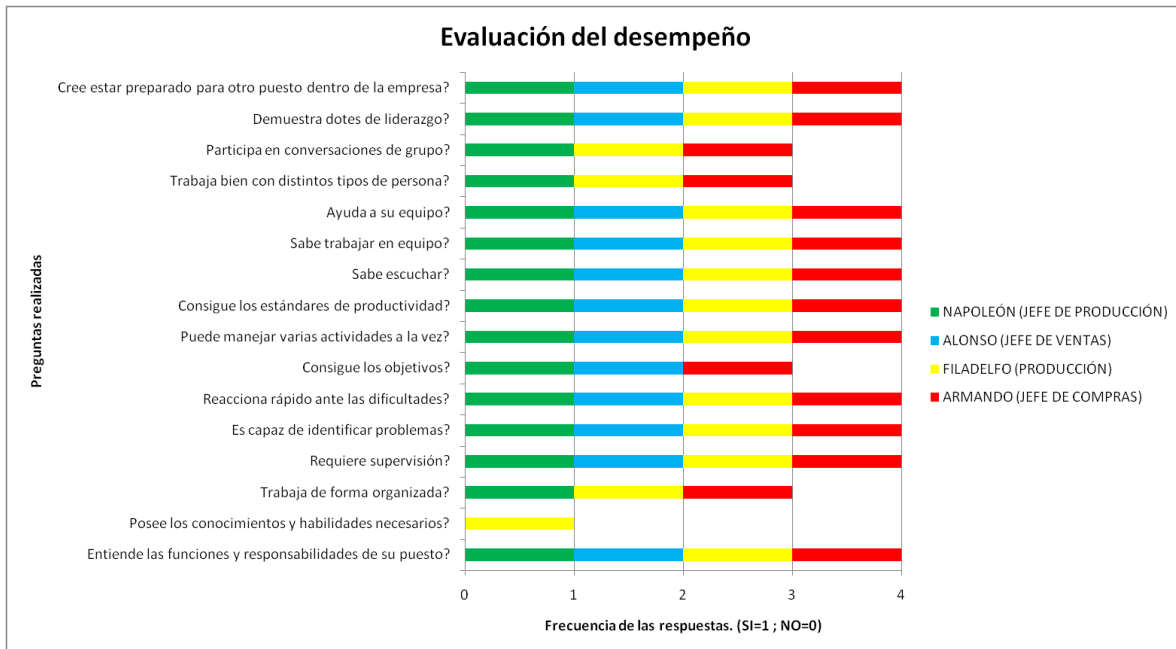
- Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?
- El nivel de ruido es soportable?
- Se encuentra limpia su area de trabajo?
- Su equipo de trabajo funciona adecuadamente?
- Tiene espacio suficiente en su puesto?
- Existen cambios de puesto en el trabajo?
- Tiene comunicación con su jefe?
- Su puesto esta en relacion con su nivel de estudio?

### ELEMENTOS A CONSIDERAR EN ESTRATEGIA:

- Luz
- Ruido
- Limpieza
- Espacio
- Comunicación

## f. Evaluación del desempeño.

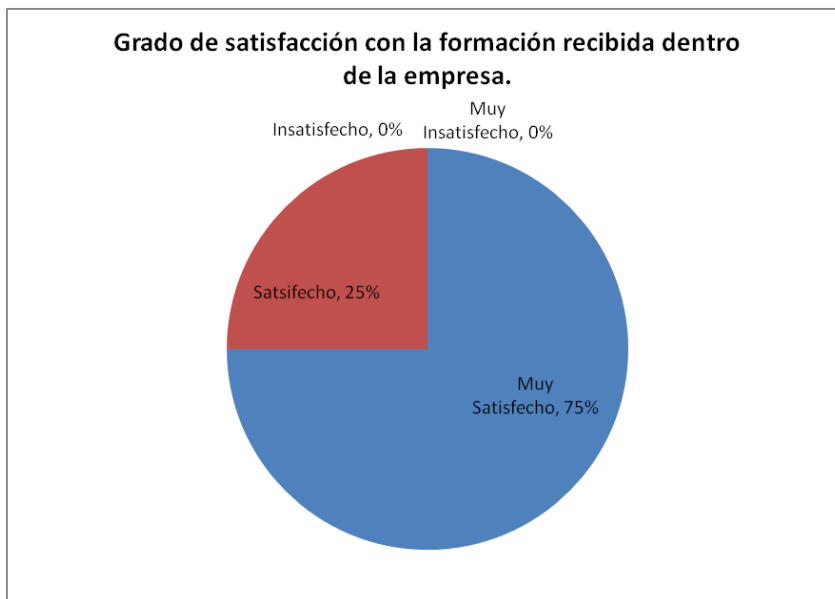
Ilustración 17. Resultados de la encuesta del desempeño laboral de Rancho “El Sabinal”.



Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

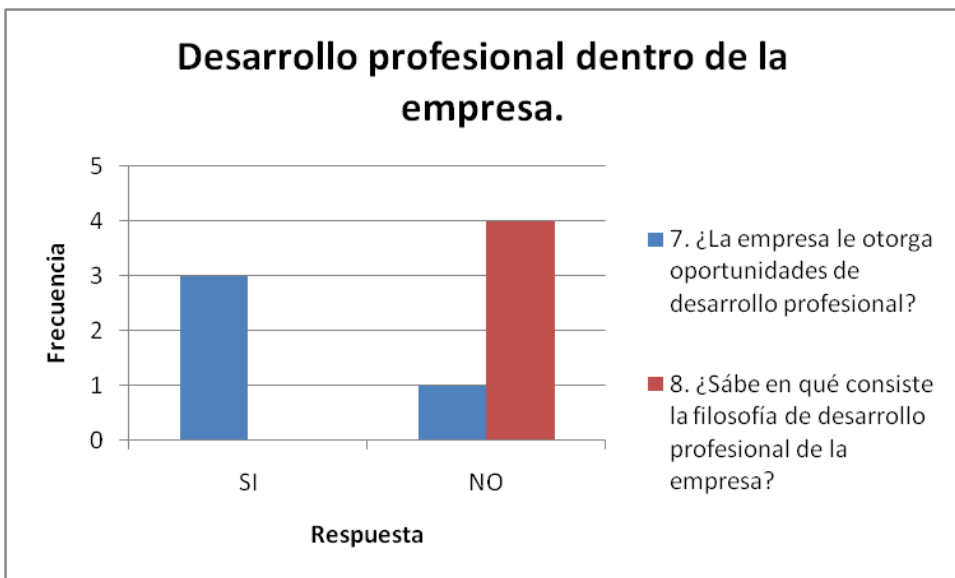
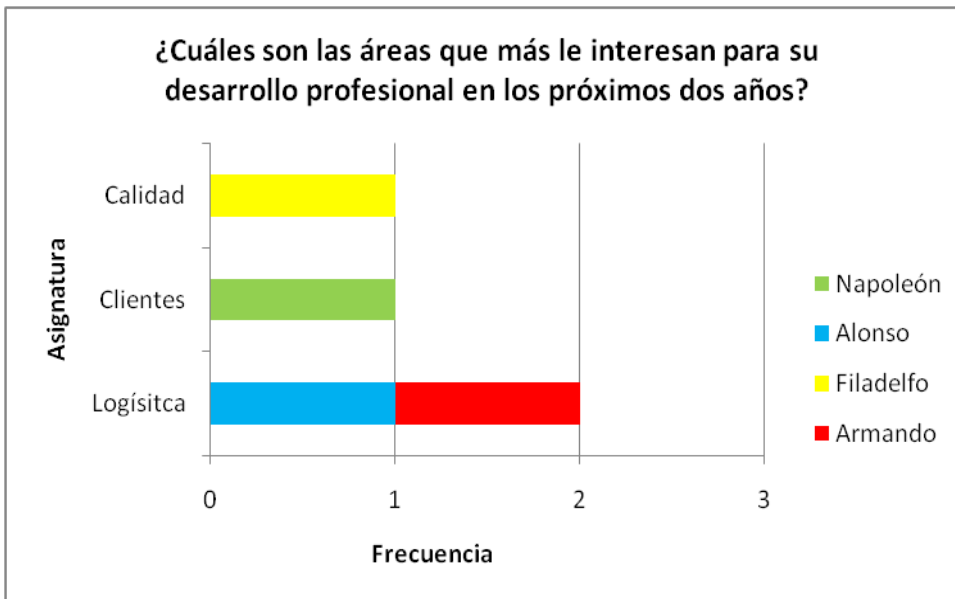
### g. Satisfacción.

Ilustración 18. Resultados de la encuesta de satisfacción de Rancho “El Sabinal”.



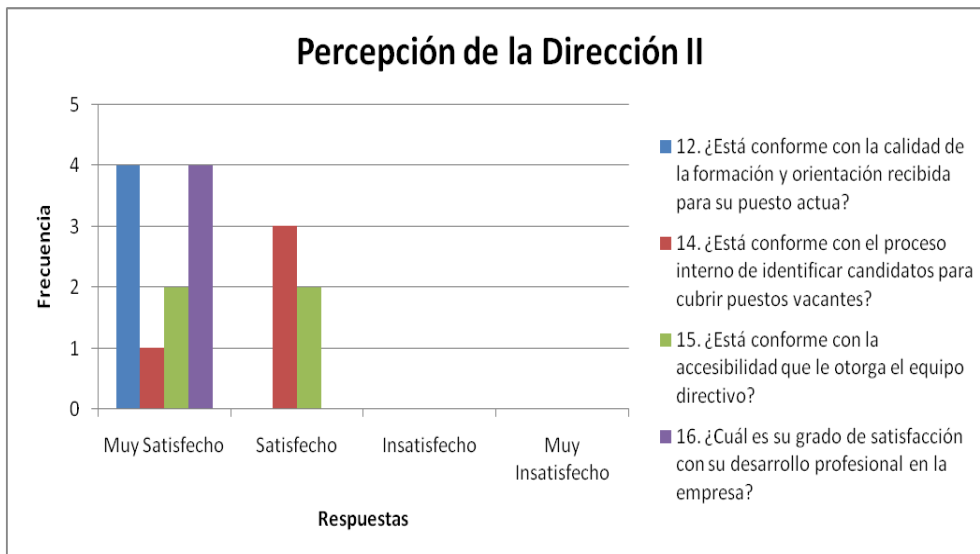
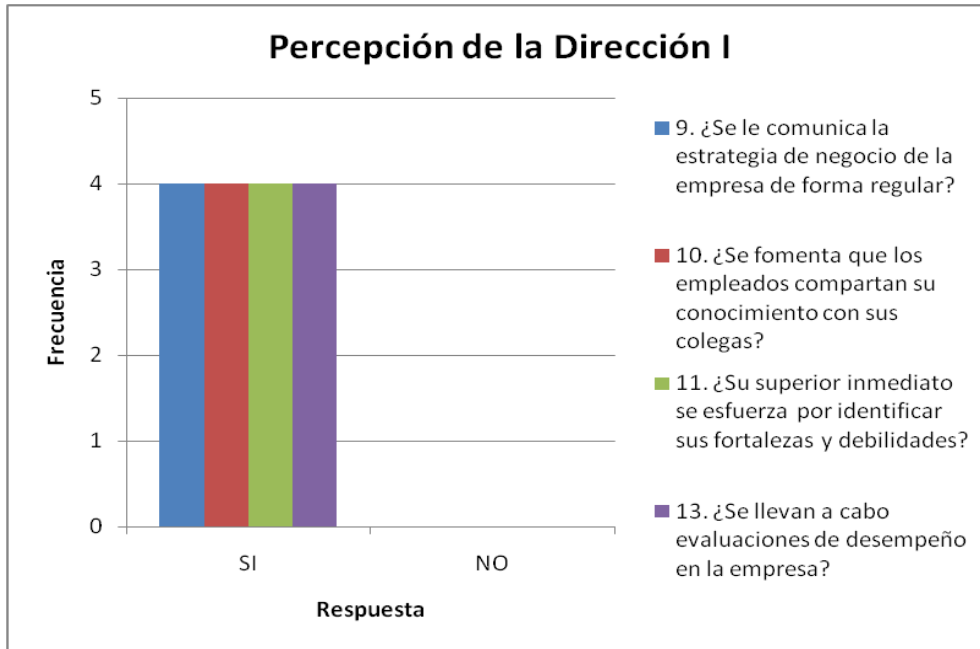
Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

Ilustración 19. Resultados de la encuesta de desarrollo profesional de Rancho "El Sabinal".



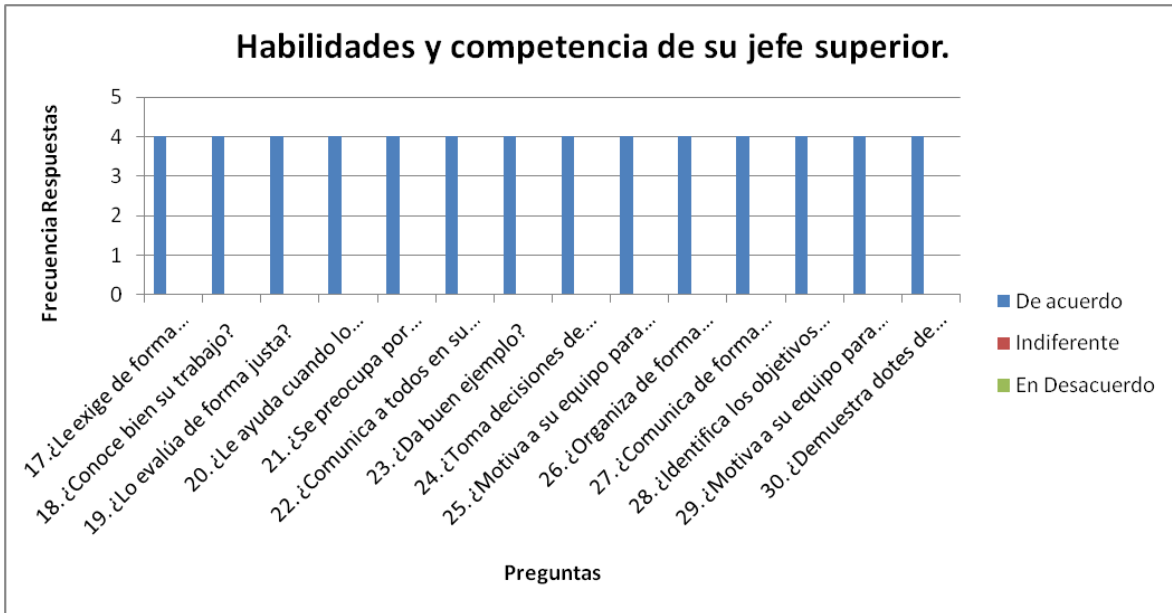
Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

Ilustración 20. Resultados de la encuesta en cuanto a la percepción de la dirección de Rancho “El Sabinal”.



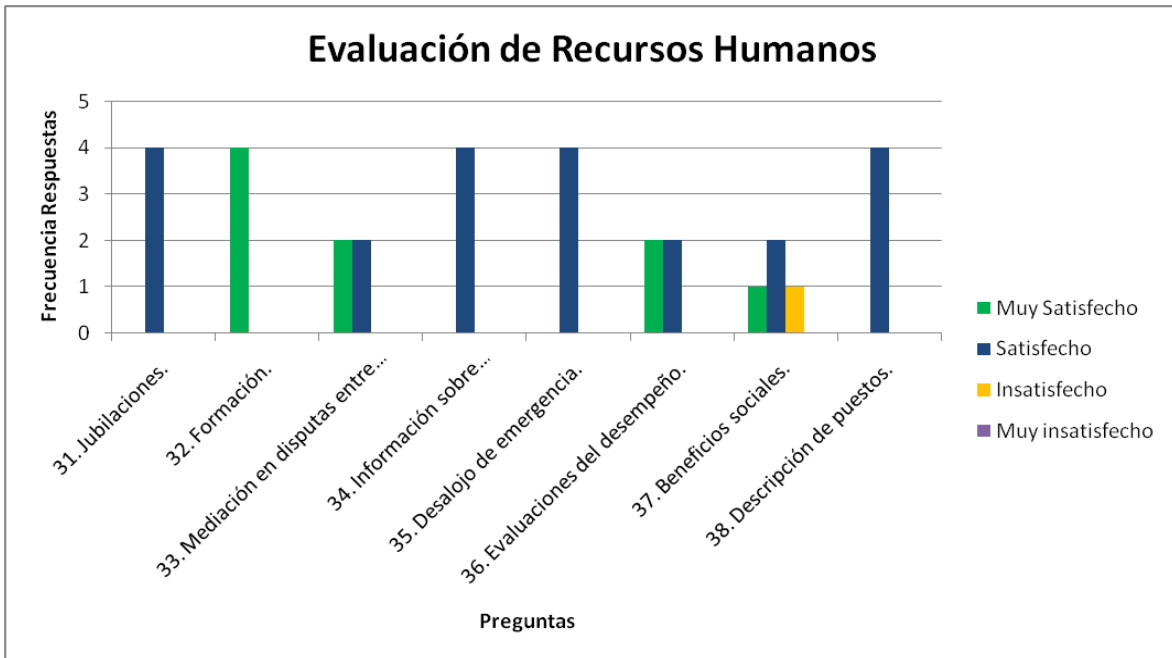
Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

Ilustración 21. Resultados de la encuesta en cuanto a la percepción del jefe superior de Rancho “El Sabinal”.



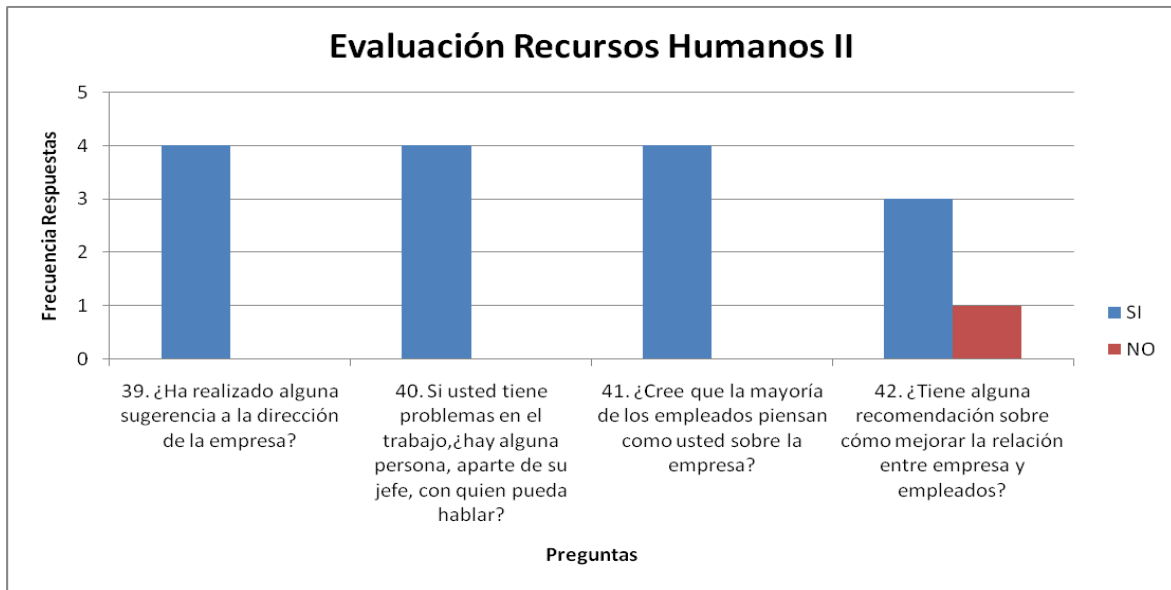
Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

Ilustración 22. Resultados de la evaluación de recursos humanos de Rancho “El Sabinal”.



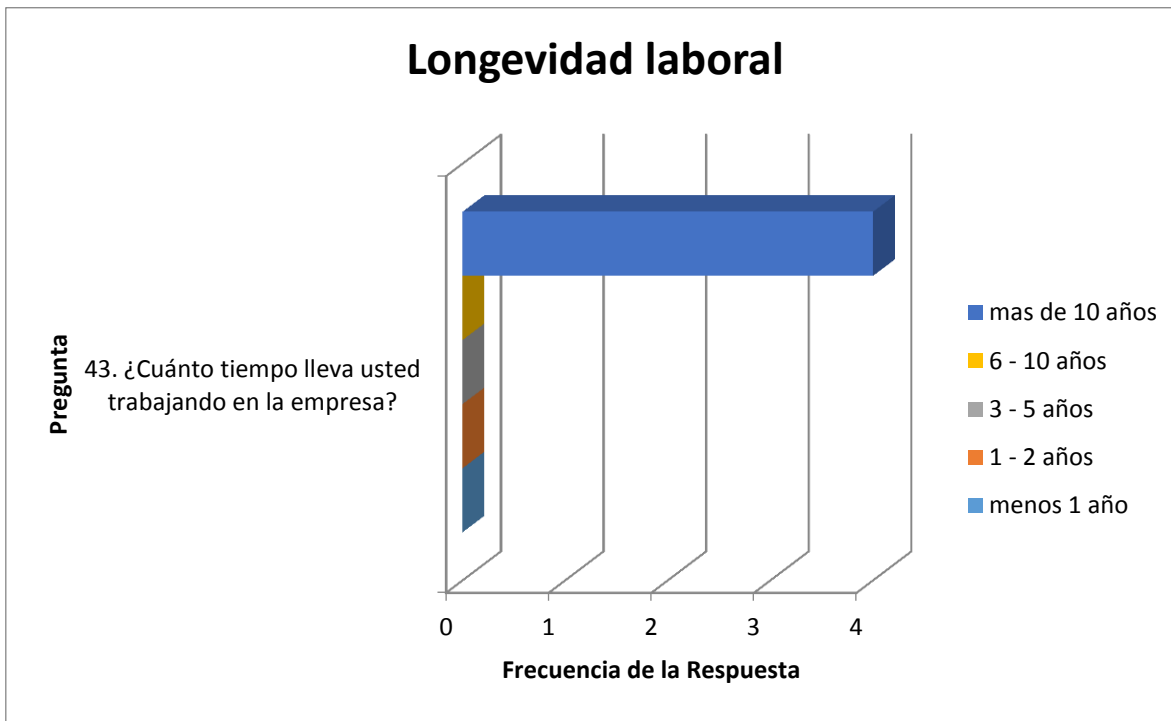
Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

Ilustración 23. Resultados de la evaluación de recursos humanos de Rancho "El Sabinal".



Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

Ilustración 24. Evaluación de la longevidad laboral de Rancho "El Sabinal".



Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

## II. Mercadotecnia.

### a. Cuadro resumen.

Ilustración 25. Rancho "El Sabinal".

Nivel / Indicador	Misión	Visión	Valores	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<b>Director</b>	Leche de calidad	Expandir a 30 cabezas de ganado al final del 2013.	Honestidad	Mejores vacas de la zona geográfica.	Administración a distancia.	Crecimiento a cualquier nivel.	Tecnología
	Satisfacer los pedidos del cliente.	Aumentar el número de críos con inseminación artificial.	Compromiso	Experiencia del personal.	Pocas vacas vs terreno.	Subsidio	Costo de tecnología
	Incrementar la calidad de vida de todo el personal.	Incrementar la capacidad del terreno.	Eficiencia				Falta de personal capacitado.
<b>Gerente</b>	Satisfacer necesidades del cliente	Consolidar a la empresa como la mejor de la region	Honestidad	Mejor precio de mercado	Espacio físico	Subsidio	Clima
	Ofrecer leche de calidad	300 vacas al final del año	Trabajo en equipo	Espacio para producir alimento	Único cliente	Crecimiento controlado	Competencia
	Estándares de calidad	Autosuficientes en producción de alimentos	Rendición de cuentas	Vacas de calidad	Equipo obsoleto de ordeña	Diversificación de la leche	Recursos Económicos
<b>Operativos</b>	Producir leche de alta calidad	Ser líder en producción de leche con la mejor tecnología.	Trabajo en equipo	Calidad - vacas, producto,.	Tecnología	Capacidad de crecimiento - sembrar. + forraje	Falta de recursos económicos
	Cubrir necesidades de mercado	Tener 200 - 300 vacas al final de año.	Honestidad	Experiencia	Espacio físico para las vacas & oficinas.	Compra de terrenos aledaños.	Un solo cliente
		Ser autosuficientes	Orden	Organización & Administración personal	Vida de anaquel limitada	Cientes potenciales	Un solo proveedor de vacas
		Productos orgánicos, transplante de embriones.	Responsabilidad (puntualidad, obligación de rendir cuentas)	compremetido y trabajo en equipo.	Falta inversión	Vacas más baratas.	Mala administración / poco personal
		Expandir el mercado.	Lealtad			Tecnología al alcance.	Competencia - mejor precio

Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

b. Cuestionario cliente actual.

1.- En su opinión la calidad de leche del Rancho El Sabinal es:

**Excelente**

Buena

Mala

Pésima

¿Por qué?

Cualitativos	
a + b	c + d
Libre de agua	
Entera 100%	
pruebas de calidad	
consistencia	
sabor	
espesura	

2.- En su estimación el precio por litro es:

Muy Caro

Caro

**Barato**

Muy Barato

3.- ¿Qué tan favorable considera la ubicación del Rancho?

**Muy Favorable**

Favorable

Desfavorable

Totalmente Desfavorable

4.- En su opinión nuestro método de ordeña es:

**Excelente**

Bueno

Malo

Pésimo

¿Por qué?

Cualitativos	
a + b	c + d
Ordeñadoras limpias	
Personal Capacitado	

5.- En su opinión el almacenamiento de la leche adentro del Rancho es:

Muy Adecuado

**Adecuado**

Inadecuado

Totalmente Inadecuado

¿Por qué?

Cualitativos	
a + b	c + d
	Faltan tanques nuevos.
	Tanques con mayor capacidad.

6.- Cuanto sería la producción ideal de leche al día:

Menos de 300 L.

Entre 301 L – 600 L

Entre 601 L – 900 L

Entre 901 L – 1200 L

7.- En su opinión como es nuestro método de entrega de leche:

Muy eficiente

Eficiente

Ineficiente

Totalmente Ineficiente

¿Por qué?

Cualitativos	
a + b	c + d
Atencion siempre	
colaboracion	
trato muy amable	

c. Clientes potenciales.

1.- Se definió el segmento de forma Geográfica – Libres Puebla

2.- Objetivo General.- Conocer las preferencias del consumo de leche, precio y plaza conveniente para Libres.

3.- Objetivos Particulares Clientes Actuales.

Saber si les gusta la leche bronca.

Conocer dónde compran la leche.

Conocer como prefieren la leche.

Saber cada cuanto consumen leche.

Conocer como consumen la leche.

Saber a qué precio compran el litro de leche.

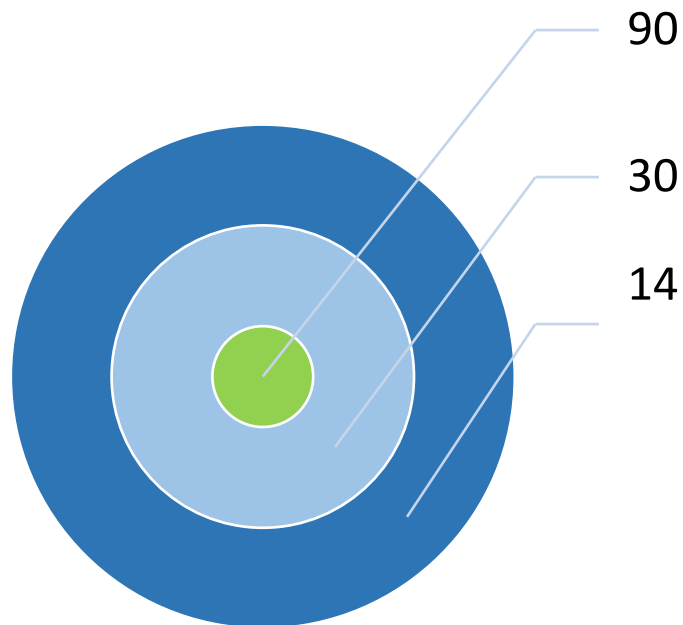
Saber si conocen el rancho.

4.- Elaboración del Cuestionario

## 5.- Muestreo.

Se hizo a partir de un conglomerado circular. Se considera una población de 31,332 habitantes por lo que se contestaron 134 cuestionarios.

*Ilustración 26. Distribución del número de encuestados a partir del zócalo de la ciudad de Libres, Puebla.*



Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

## 6.- Piloteo

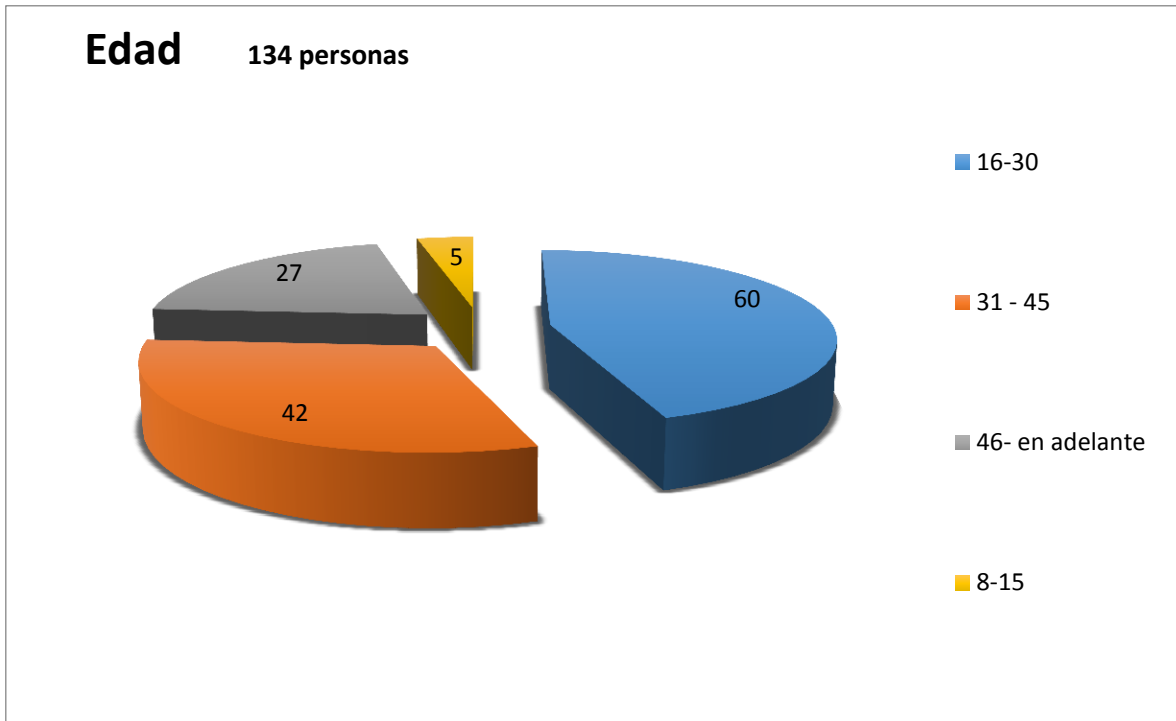
Pregunta filtro: ¿Consume leche?

## 7.- Levantamiento de la Encuesta – Perfil del Cliente

- d. Resultados del estudio de mercado.
  - 1. Población.

Ilustración 27. Distribución de las edades de las personas encuestadas.

Edad	%
Menos de 15	4%
16-30	45%
31-45	31%
Más de 45	20%

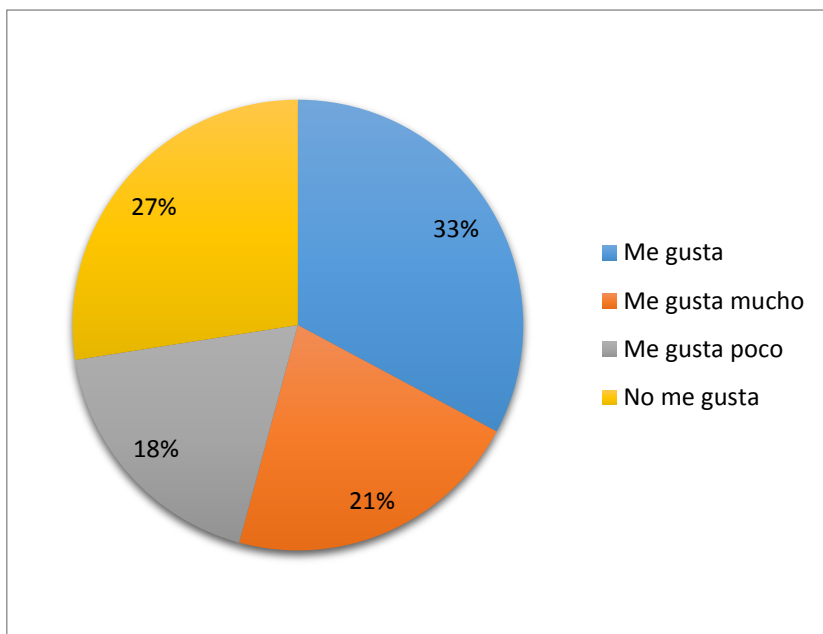


Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

## 2. Clientes potenciales.

### A. ¿Cuál es su opinión de la leche bronca?

Ilustración 28. Preferencia por la leche en la población de Libres, Puebla.



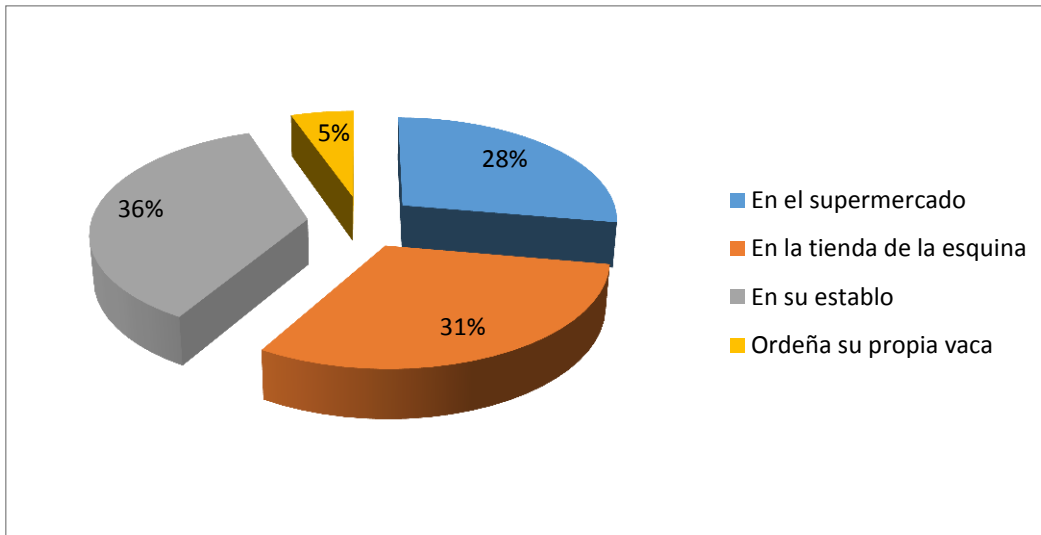
Si prefiero bronca	Sabor	No prefiero por:
Natural		Cae pesado
Orgánica		No es segura
Menos químicos		Olor
Precio		

Respuesta	Núm.	%
Me gusta mucho	28	21%
Me gusta	43	33%
Me gusta poco	24	18%
No me gusta	36	27%
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>

Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

## B. ¿Dónde obtiene su leche?

Ilustración 29. Distribución de lugares para comprar leche en la población de Libres, Puebla.

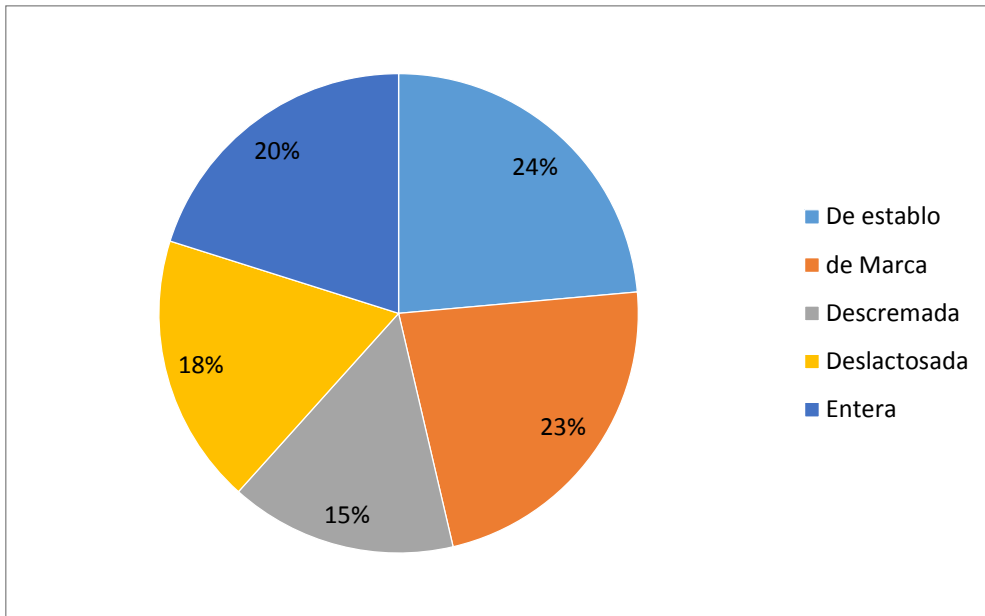


Respuesta	%
En la tienda de la esquina	31%
En el supermercado	28%
Ordeña su propia vaca	5%
En su establo	36%

Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

### C. ¿Cuál es la leche que prefiere?

Ilustración 30. Preferencia de consumo de leche en la población de Libres, Puebla.

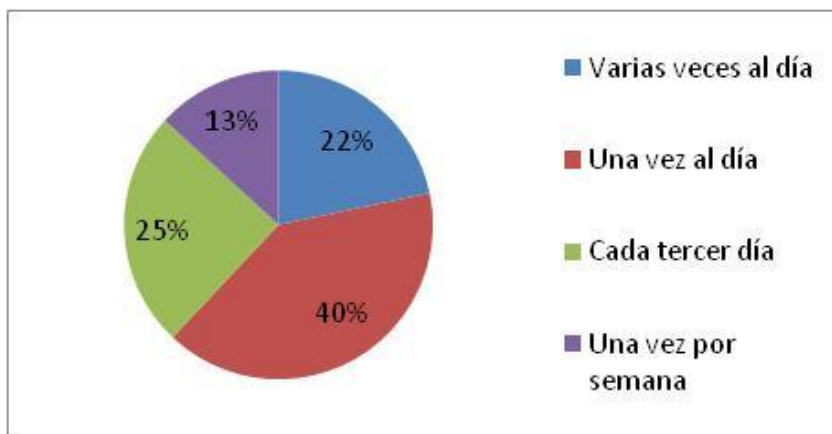


Respuesta	%
De establo	24%
de Marca	23%
Entera	20%
Descremada	15%
Deslactosada	18%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

D. ¿Con qué frecuencia consume leche?

Ilustración 31. Frecuencia de consumo de leche en la población de Libres, Puebla.

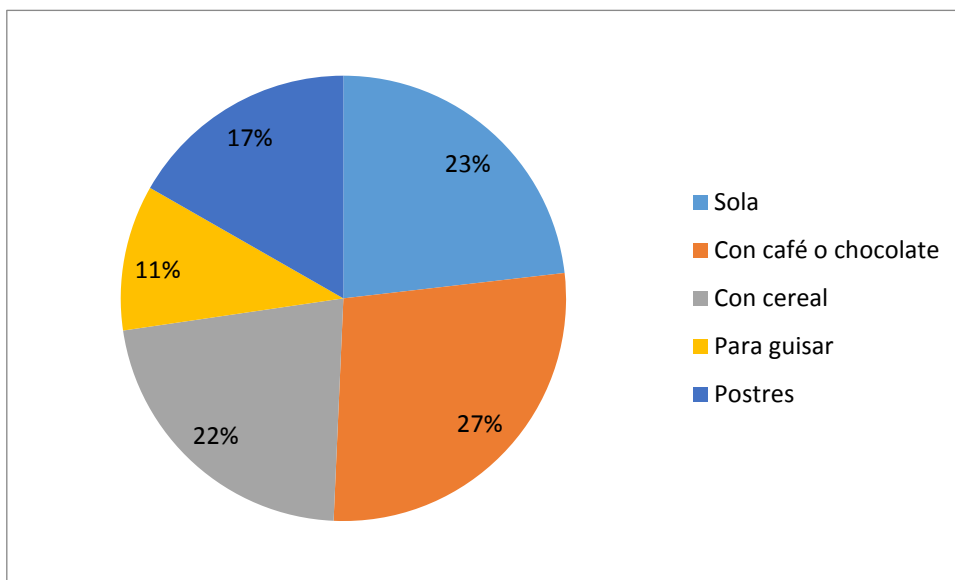


Respuesta	Núm.	%
Varias veces al día	28	22%
Una vez al día	52	40%
Cada tercer día	32	25%
Una vez por semana	17	13%
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

## E. ¿Cómo consumes la leche?

Ilustración 32. Uso de leche en la población de Libres, Puebla.

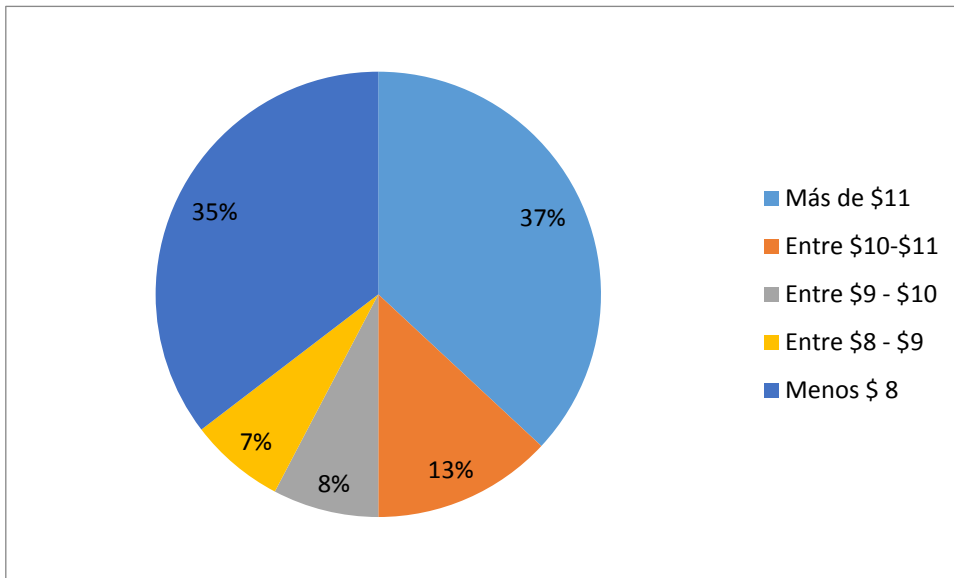


Respuesta	%
Sola	23%
Con café o chocolate	28%
Con cereal	22%
Para guisar	11%
Postres	17%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

## F. ¿Cuánto paga por un litro de leche?

Ilustración 33. Precio de leche en la población de Libres, Puebla.

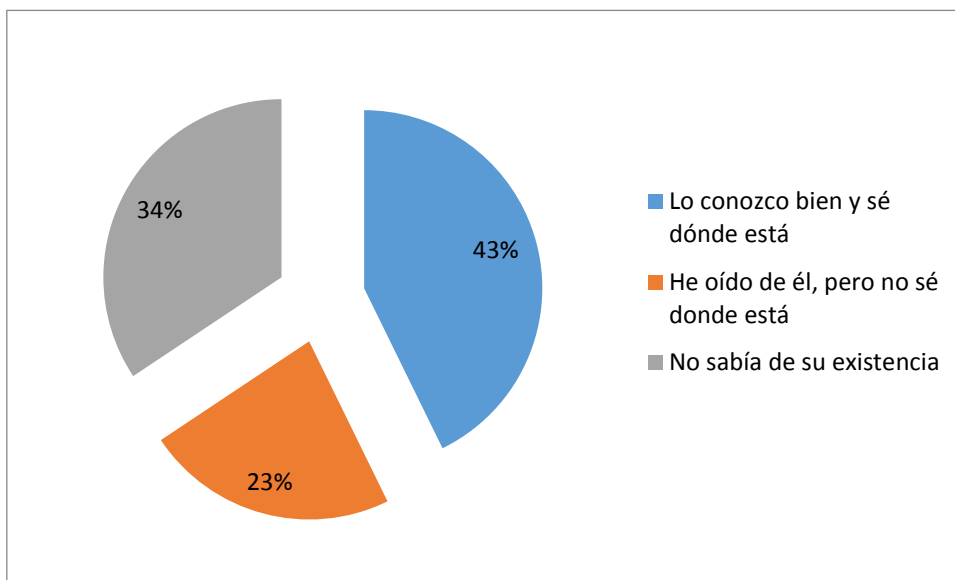


Respuesta	%
Más de \$11	37%
Entre \$10-\$11	13%
Entre \$9 - \$10	8%
Entre \$8 - \$9	7%
Menos \$ 8	35%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

### G. ¿Conoces el rancho “El Sabinal”?

Ilustración 34. Percepción de Rancho “El Sabinal” en la población de Libres, Puebla.



Respuesta	%
Lo conozco bien y sé dónde está	43%
He oído de él, pero no sé dónde está	23%
No sabía de su existencia	34%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

### III. Planeación estratégica.

#### **FORMULACIÓN**

#### **Realización del Plan**

##### 1) Alinear enunciados

- Misión
- Visión
- Filosofía

¿Cómo se modifican después del análisis interno con el análisis del mercado?

Los dos resúmenes ejecutivos.

##### 2) Factores clave de éxito

	Factores Clave de Éxito <b>Mín 10 Máx 15</b>
Fortalezas	Buena Calidad
Debilidades	Mejora de la Organización
Oportunidades	Mercado no saturado
Amenazas	Prepararse para enfrentar la competencia.

##### 3) Objetivos Estratégicos por línea

Precio/Costo	Calidad/Diferenciación	Enfoque / Expansión	Nuevos nichos de mercado que voy atacar
1	1	1	
2	2	2	
3	3	3	
4	4	4	
5	5	5	

#### 4) Programas Estratégicos

Un programa por cada línea

FORMATO:

##### **Programa Estratégico de Precio Costo**

Objetivos Estratégicos	Metas de Corto Plazo (1 Año)	Metas de Mediano Plazo (2-3 Años)	Metas de Largo Plazo (4-5 Años)

##### **Metodología de Formulación de Proyectos**

FASES

- 1) Detectar Necesidades  
Hacer diagnósticos  
Llevar a cabo estudios
- 2) Implantación  
Ejecución  
Implementación  
Puesta en marcha
- 3) Evaluación  
Rediseño
- 4) Mejora Continua  
Consolidación  
Retroalimentación

IV. Deducción de la fórmula para el cálculo del punto de equilibrio.

A. % C.T = Costos / Ventas

- $\text{Costos} = L \sum x_i + C.F$

C.F = Costos Fijos

$$\text{Costos} = (L)(C.U.V) + C.F$$

C.U.V = Costos Unitarios Variables

$$C.U.V = \text{cte.} = a$$

P.V.U = Precio de Venta Unitario

$$\text{Costos} = aL + C.F$$

L = Litros de leche

- $\text{Ventas} = (L)(P.V.U)$

$$P.V.U = \text{cte.} = b$$

$$\text{Ventas} = bL$$

- $\% C.T = (aL + C.F) / bL$

$$\lim_{L \rightarrow \infty} = a / b$$

B. % Ganancia = 1 - % C.T

$$\% \text{ Ganancia} = 1 - (a/b)$$

C. En el punto de equilibrio.

Ganancia = Costos fijos

$$L(1 - a/b) = C.F \quad \text{Expresado en dinero}$$

$$L(1 - a/b) = C.F/b \quad \text{Expresado en unidades}$$

$$Lb(1 - a/b) = C.F$$

$$L(b - a) = C.F$$

$$\mathbf{L = C.F / (b - a)} \quad \text{Unidades vendidas necesarias para punto de equilibrio}$$

## V. Formatos de datos.

Tabla 2. Formato de control de ordeña de Rancho "El Sabinal".

Ordeña Rancho "El Sabinal".						
	1ra ordeña	2da ordeña	Total de litros diarios	Vacas ordeñadas	Promedio diario	Promedio semanal
sábado, 3 de enero de 2015	428	395	823	59	13.95	
domingo, 4 de enero de 2015	440	396	836	59	14.17	
lunes, 5 de enero de 2015	438	396	834	59	14.14	
martes, 6 de enero de 2015	427	401	828	59	14.03	
miércoles, 7 de enero de 2015	423	399	822	59	13.93	
jueves, 8 de enero de 2015	439	398	837	59	14.19	
viernes, 9 de enero de 2015	440	403	843	59	14.29	14.10
sábado, 10 de enero de 2015	440	401	841	59	14.25	
domingo, 11 de enero de 2015	444	390	834	59	14.14	
lunes, 12 de enero de 2015	426	394	820	59	13.90	
martes, 13 de enero de 2015	436	402	838	59	14.20	
miércoles, 14 de enero de 2015	420	394	814	59	13.80	
jueves, 15 de enero de 2015	423	390	813	59	13.78	
viernes, 16 de enero de 2015	432	404	836	59	14.17	14.03
sábado, 17 de enero de 2015	440	400	840	59	14.24	
domingo, 18 de enero de 2015	439	393	832	59	14.10	
lunes, 19 de enero de 2015	431	395	826	59	14.00	
martes, 20 de enero de 2015	444	396	840	59	14.24	
miércoles, 21 de enero de 2015	437	403	840	59	14.24	
jueves, 22 de enero de 2015	423	404	827	59	14.02	
viernes, 23 de enero de 2015	444	394	838	59	14.20	14.15
sábado, 24 de enero de 2015	434	400	834	59	14.14	
domingo, 25 de enero de 2015	437	397	834	59	14.14	
lunes, 26 de enero de 2015	442	393	835	59	14.15	
martes, 27 de enero de 2015	432	401	833	59	14.12	
miércoles, 28 de enero de 2015	445	390	835	59	14.15	
jueves, 29 de enero de 2015	424	390	814	59	13.80	
viernes, 30 de enero de 2015	429	404	833	59	14.12	14.09
sábado, 31 de enero de 2015	444	400	844	59	14.31	
domingo, 1 de febrero de 2015	433	399	832	59	14.10	
lunes, 2 de febrero de 2015	436	401	837	59	14.19	
martes, 3 de febrero de 2015	425	400	825	59	13.98	
miércoles, 4 de febrero de 2015	424	391	815	59	13.81	
jueves, 5 de febrero de 2015	441	403	844	59	14.31	
viernes, 6 de febrero de 2015	435	396	831	59	14.08	14.11
	15195	13913	29108	2065	14.10	

Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

Tabla 3. Datos usados para el cálculo de gastos variables de Rancho "El Sabinal".

VENTA		GASTOS		
Litros producidos	5822	Ordeñador	\$700.00	
Precio de venta	\$5.50	Alfalfa	\$4,000.00	
		Abonero	\$1,000.00	
TOTAL	\$32,018.80	Pastor	\$1,000.00	
		Alimento concentrado	\$8,436.00	38 BULTOS
		Gasolina/Diesel	\$1,300.00	
		Refacciones	\$320.00	
		Medicina	\$600.00	
		TOTAL	\$17,356.00	
<b>INGRESO NETO</b>	<b>\$14,662.80</b>			

Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

Tabla 4. Datos usados para el cálculo de gastos fijos de Rancho "El Sabinal".

Luz		\$ 3,000.00
Agua		\$ 2,000.00
Renta		\$ 15,000.00
Oficina		\$ 15,000.00
	Total	\$ 35,000.00

Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

## VI. Formatos de control.

Ilustración 35. Formato de control de alimentación de las vacas para una producción de calidad.

	ALIMENTO DIARIO POR VACA	ALIMENTO DIARIO POR 60 VACAS	EXISTENCIA ACTUAL	DURACIÓN
ALFALFA	15 kg	900 kg	117 tons	130 días
AVENA	13 kg	780 kg	75 tons	96 días
SILO	15 kg	900 kg	370 tons	411 días
ALIMENTO CONCENTRADO	2.5 kg	150 kg	1,050 kg	7 días
AGUA	30 lts	1800 lts	Ilimitada	Ilimitada

Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.

Ilustración 36. Formato de control de producción.

▶ <b>No. de vacas ordeñadas</b> 60	▶ <b>Higiene personal</b>
▶ <b>Alimentación</b>	• Botas ___ Cofia ___
• Alfalfa (15 Kg) ___	• Cubre boca ___ Manos limpias ___
• Avena (13 Kg) ___	▶ <b>Higiene Instalaciones</b>
• Silo (15 Kg) ___	• Ordeñadora limpia antes ___
• Alimento (2.5 Kg) ___	• Ordeñadora limpia después ___
• Agua ___	▶ <b>Almacenamiento y refrigeración</b>
▶ <b>Higiene vaca</b>	• Temperatura (4° C) ___
• Ubres con yodo ___	

Fuente. Alberto Flores López, Alejandro Costales Hernández.