

CAPITULO IV

CAPITULO IV

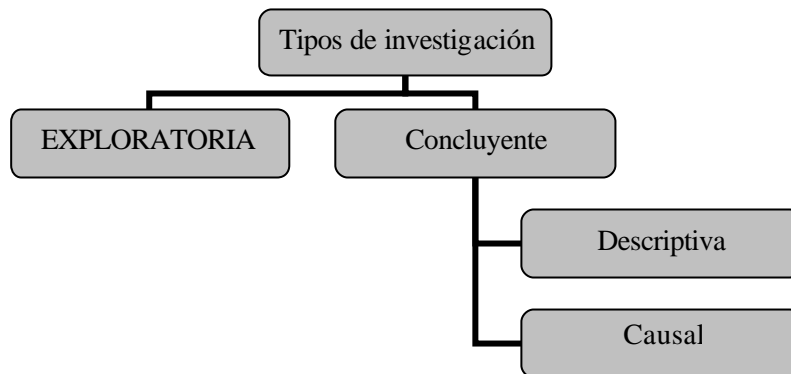
ESTUDIO EXPLORATORIO DE CINCO CASOS DE PEQUEÑOS PRODUCTORES EN LOS ESTADOS DE VERACRUZ Y TABASCO

4.1 Informe de Investigación.

La *finalidad* de esta investigación es principalmente estudiar las formas de valuación y registro que utilizan los productores ganaderos para los activos biológicos que poseen, pretendiendo llegar a identificar de esta forma cuáles son las necesidades de información que tienen dependiendo de sus actividades principales y de los objetivos que persiguen.

El diseño de una investigación debe entenderse como la estructura que especifica el tipo de información que se recolectará, las fuentes de datos y el procedimiento para recolectarlos. No existe un diseño de investigación estándar o idealizado que guíe al investigador, puesto que muchos diseños diferentes pueden lograr un mismo objetivo.

Los tipos de investigación pueden clasificarse de la siguiente manera:



La investigación exploratoria es apropiada cuando los objetivos de investigación persiguen la identificación de problemas y oportunidades, el logro de un punto de vista en relación con la extensión de las variables que operan una situación, establecer prioridades de acuerdo con la importancia de cada uno de los problemas u oportunidades o definir cursos de acción alternativos.

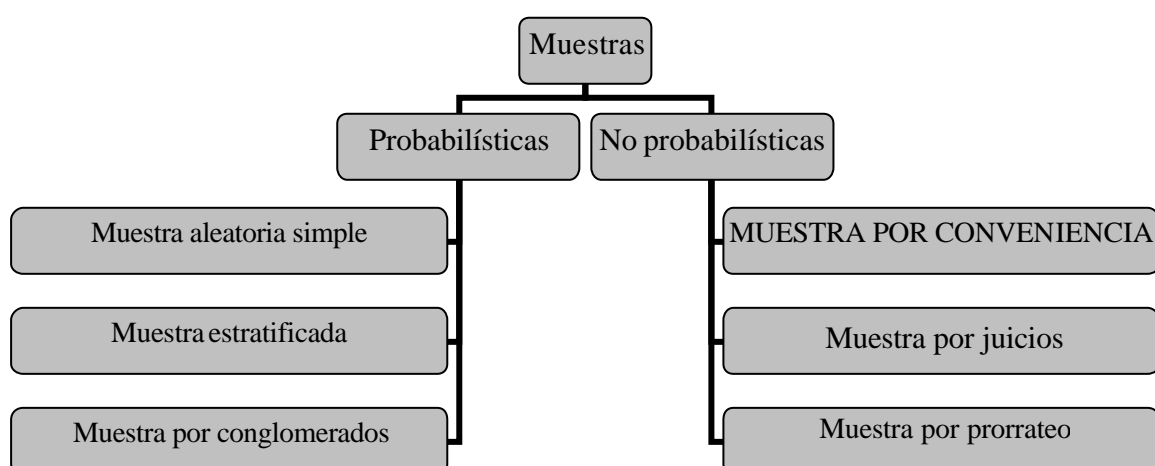
El propósito de esta investigación es formular hipótesis con relación a problemas y/u oportunidades potenciales presentes en la situación a investigar. En esta investigación se parte de un conocimiento previo superficial sobre la problemática que existe en el campo donde laboran los pequeños productores a que se referirá el investigador y se parte de las hipótesis planteadas en el primer capítulo de este trabajo.

Se utiliza el término de hipótesis para referirse a los enunciados supuestos sobre los cuáles se parte en la investigación para tratar de comprobarlos.

En la investigación exploratoria, la información se recolecta de fuentes primarias o secundarias con el fin de suministrar información sobre el problema y tratar de identificar cursos de acción. Se utilizan técnicas cualitativas en las cuales la información que se busca está relacionada con las motivaciones, las creencias, sentimientos y actitudes de los encuestados; se utiliza un enfoque intuitivo y subjetivo para la recolección de estos datos y sobre todo es una investigación que no pretende suministrar datos estadísticos o científicos exactos.

El procedimiento de muestreo a seguir es el de una muestra no probabilística por conveniencia tomada de la población de ganaderos pequeños productores de la región trópico húmeda en los estados de Veracruz y Tabasco.

Las muestras pueden ser clasificadas de la siguiente manera:



En el tipo de muestreo probabilístico se hace mediante reglas de decisión matemáticas que no permiten discreción al investigador o al entrevistador de campo , en estas muestras cualquier elemento de la población tiene una posibilidad conocida de ser seleccionado para la muestra.

En el tipo de muestreo no probabilístico, utilizado en esta investigación, la selección de un elemento de la población que va a formar parte de la muestra se basa hasta cierto punto en el criterio del investigador o entrevistador de campo y no existe una posibilidad conocida de que se seleccione a un elemento de la población. No se pueden medir en este tipo de muestreo los errores muestrales ocurridos. No se conoce si los estimados de la muestra calculados son exactos o no.

Dentro del tipo de muestreo no probabilístico se tomó la opción de conveniencia que, como su nombre lo indica parte de la conveniencia del investigador. Para este efecto se procedió a pedir a las personas su colaboración voluntaria para realizar la investigación y solicitar la opinión de las mismas en las cuestiones de interés. En este tipo de muestra no se pueden llegar a dar conclusiones definitivas o concluyentes, sin embargo estas muestras por conveniencia pueden justificarse con mayor facilidad para la investigación exploratoria. En la práctica muchas de las empresas utilizan el muestreo por conveniencia.¹

¹ Kinnear Thomas, Taylor James. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, UN ENFOQUE APLICADO. Mc. Graw Hill. Colombia 1998. 874 págs.

Se explica la opción de haber escogido este método por la inquietud del investigador de tener un contacto directo con la problemática de estudio y para el enriquecimiento personal de conocer mejor las actividades que se realizan en el área rural.

La forma de recolección de datos fue de forma abierta refiriéndose directamente a los productores objetos de esta investigación tratando de traducir en resultados las observaciones empíricas y de consolidar como una generalización la información encontrada como común a los cinco casos de estudio para hacer de todo esto un resumen informativo de los resultados.

Se ha reunido tanta información como ha sido posible dentro de las limitaciones con que se llevó a cabo y se omite la información recaudada que no tiene relación alguna con el tema en cuestión.

Es importante mencionar la comprensión preliminar que se tuvo del tema al principio de la investigación y este fue que existía una ignorancia sobre los métodos para la valuación y el registro de los bienes por parte de los productores dueños de las empresas en cuestión, y que la toma de decisiones se llevaba a cabo en base a la experiencia personal y no en base a información financiera.

Por lo tanto se trabajó de tal manera que se pudieran llegar a comprender más a fondo las necesidades y los faltantes de información que tienen los productores ganaderos para la toma de decisiones llevando a cabo una conversación abierta con los mismos junto

con una observación directa de los bienes en cada uno de los casos analizando en cada paso la información para encontrar similitudes.

Se considera la información confiable pues proviene directamente de las personas citadas y de la observación directa por parte del investigador.

Los cinco casos tomados como muestra para esta investigación son los siguientes:

Estado de Veracruz

1. Rancho “El Portugués”

Propietario: Rodolfo Lagunas Ahumada

Ubicación: Carretera Federal Veracruz-Mex km 35

50 hectáreas de terrenos destinados a la ganadería

70 cabezas de ganado

2. Rancho “El quilate”

Propietario: Oscar González de la Llave Buenrostro.

Ubicación: 20 km al noroeste de Isla Veracruz

225 Hectáreas de terreno destinados a la ganadería

300 cabezas de ganado

3. Rancho: “Santa María de Jamapa”
Propietario: Miguel González Domínguez
Ubicación: Municipio de Jamapa Veracruz
140 Hectáreas de terreno destinados a la ganadería
200 cabezas de ganado

Estado de Tabasco

4. Rancho: “El Látigo”
Propietario: Gonzalo Rosalío Silva Rogriguez
Ubicación: Ranchería Macayo 1ª. Sección
100 Hectáreas de terreno destinadas a la ganadería
200 cabezas de ganado
5. Rancho: “La Carolina”
Propietario: Jorge Priego Noguera
Ubicación: Ranchería Estancia Vieja en el Municipio del Centro. Tabasco
250 Hectáreas de terreno destinadas a la ganadería
700 cabezas de ganado.

4.2 Resultados

Contabilidad en los casos de estudio:

La primera y más importante tarea trazada como objetivo de esta investigación era determinar, en base a un estudio de los métodos contables utilizados en las Empresas tomadas como casos, la efectividad de los mismos para la toma de decisiones.

Por tanto la primera cuestión a responder fue si en los casos de estudio se llevaba algún tipo de contabilidad para poder observarlos y evaluarlos. El resultado de esta primera observación fue completamente negativo para los cinco casos de estudio puesto que en ninguno de ellos se lleva ningún tipo de contabilidad.

La explicación común a todos los casos es que el motivo por el cual no se lleva a cabo una contabilidad de los bienes es el siguiente:

- El desorden característico de la administración del Rancho.
- El hecho de que no estén obligados a llevar contabilidad por las Autoridades Fiscales al no rebasar el límite de ingresos anuales.
- La complejidad de llevar la contabilidad por parte del productor mismo y la falta de conocimiento para realizarla.
- El mero tradicionalismo con el que se ha administrado el rancho desde sus inicios.

Al encontrarse con la negativa en este aspecto se procedió a intentar tomar de la experiencia de los Productores premisas para la evaluación de los métodos de valuación necesarios para la realización de la contabilidad, por lo que se recopilaron datos de esta “realidad” en donde ocurren los hechos.

Un resultado muy marcado fue la importancia que asignan a la tarea de llevar una contabilidad en el Rancho dadas las condiciones actuales de competitividad y de desarrollo económico en las zonas, aún cuando no la lleven a cabo. El interés marcado por todos de aumentar la efectividad en sus procesos y en sus costos.

Partiendo entonces de esto se procedió a analizar parte por parte, y en la medida de lo posible los procesos administrativos que sigue el Productor para su actividad. En todos ellos se utilizan recursos que deberían ser medidos y clasificados según su naturaleza para proporcionar al Productor información fidedigna de los valores que posee y explota para la obtención de sus ingresos.

Base de la explotación ganadera:

- Pie de cría: En todos los casos analizados los productores tienen designado una parte del ganado que poseen como pie de cría, llamado así por ser la base de su producción y destinan a este las unidades de ganado de mejores condiciones para su reproducción.

La separación de estas unidades de ganado se tiene solamente considerada por el productor conocedor de su ganado puesto que no se lleva una específica relación del ganado destinado para estos fines. Las modificaciones de este ganado son consideradas como aumentos y disminuciones de ganado en una “relación general”, podríamos llamarle, que se lleva a cabo por el productor en base a las anotaciones de sus trabajadores.

Los aumentos y disminuciones del pie de cría se determinan en base a los conocimientos mismos de los trabajadores y muchas veces de los productores también con respecto a las características de los animales y a los rendimientos obtenidos de los mismos.

Esto es, por ejemplo, un animal de raza buena con características físicas saludables y fuertes, que además da buenas crías o grandes rendimientos en leche, en el caso de los animales hembras. Para los sementales, en este caso los animales machos, se basan en la raza y en la potencia del animal.

Aunque este pie de cría se considera como un elemento fijo de la Empresa, no lo es del todo puesto que por enfermedades o por bajos rendimientos en el animal en el periodo pueden eliminarse de este conjunto.

Por lo general cuando se dan bajas en este conjunto de ganado se venden a precio de desecho puesto que una vaca que ya ha dado los rendimientos necesarios da menor

calidad y cantidad de carne por las cantidades grandes de grasa que requiere para la crianza.

La vida útil de este ganado es aproximadamente de 11 o 12 años. Una vaca se considera productiva desde los dos años en que puede quedar preñada por primera vez y da hasta 8 partos en su vida útil. Todo esto varía dependiendo de las razas y condiciones de los animales.

- Animales de trabajo: En los casos estudiados los animales de trabajo tienen importancia relativa con respecto a la tecnología implementada para los trabajos propios de la actividad. No se encuentran registrados en forma alguna, simplemente son considerados parte de los bienes del productor por ser utilizados para la carga o como medio de transporte de los trabajadores alrededor del rancho.

El productor mostró estimar un costo de estos animales en base al costo de adquisición de los mismos, sin embargo no se encontró una consideración sobre el consumo que realiza el animal dentro del Rancho y los gastos incurridos en estos animales. Simplemente son parte de los bienes del Rancho puesto que están marcados con el herrado que da la posesión legal de los animales al propietario (diferentes en cada caso).

- Inventario de ganado: Este es uno de los temas en que mayor interés se encontró en los productores, pues se reconoce que además del pié de cría estos representan el mayor valor de la Empresa.

Es de vital importancia llevar a cabo un registro de estos animales, puesto que en la correcta administración de los mismos está representado el rendimiento que dé el Rancho en un periodo determinado. Es en estos animales en que se centra la mayor parte de la atención, por ser los animales de los que obtendrá el productor ingresos de manera circulante.

Todo el ganado que se tiene dentro del Rancho, se encuentra marcado con el herrado del propietario y también en la mayoría de los casos tiene asignado un número que se coloca en las orejas del animal con un arete (o al menos esa es la situación ideal).

Los números se asignan en forma progresiva según se van incrementando el número de unidades y también en algunos casos se les asigna un nombre por gusto o características sobresalientes que detecte el trabajador encargado de hacerlo. Existe un trabajador encargado de registrar las nacencias y muertes de ganado en general.

El registro de estas operaciones varía en complejidad desde una simple relación de entradas y salidas de ganado y una anotación con la letra H o M (H para hembra y M para macho) al momento en que se dan las nacencias; hasta una relación en hoja de cálculo registrando el número asignado a cada animal con el

nombre y número de la madre, sexo, edad a la fecha de realización de la relación, estado físico del animal y características especiales. En ninguno de los casos se encontró que dicha relación tuviera datos respecto al peso actualizado de los animales ni de traducción del valor de los animales a conceptos monetarios.

Se encontró también que se deben registrar los números de los animales, o en su defecto los nombres, que presenten algún tipo de enfermedad o defecto.

Grande es la problemática que representan estos registros para el productor, puesto que las formas de realizarlos no son correctas ni constantes en todos los periodos. El riesgo de no llevar un buen registro de estos animales se traduce en pérdidas para el productor y mal manejo de los recursos.

Muchas de las decisiones de inversión y operación están basadas en el número de animales que se tengan en el terreno, tanto los de pie de cría como los animales en proceso para su venta posterior, puesto que dependiendo del número de animales son los requerimientos de alimento y por lo tanto de trabajos para producirlos o comprarlos.

- Administración de los terrenos: Gran parte de las decisiones diarias con las que se topa el productor y en lo que pone gran énfasis es en la administración de sus praderas. Con todos los cambios tecnológicos y los avances en el estudio de la naturaleza aunado a la experiencia que en todos los casos demostraron tener, es imprescindible poner mucha atención en todo esto.

Señalaron requerir de sus más grandes inversiones en este rubro, puesto que es en los terrenos en los que se requiere de cercas e instalaciones, maquinaria y equipo (tractores e implementos para los mismos) y de siembras de forraje para el ganado.

Las cercas e instalaciones abarcan gran parte de los gastos iniciales del negocio, pero también forman parte de los gastos corrientes de la misma por requerir de mucho mantenimiento y desembolso de dinero.

En los casos de estudio se distinguió una cierta ignorancia de los montos invertidos en este punto puesto que aunque se tiene el conocimiento de los costos de cercado y alambrado por ejemplo, no se tienen registros de los movimientos referentes a esto, ni un registro inicial de la inversión.

Las instalaciones que se tienen en los Ranchos son principalmente bodegas para implementos de trabajo y para maquinaria, así como para alimentos y medicamentos y como lugar de estancia para las personas del Rancho. No se tiene considerado el monto original de la inversión correctamente y por lo tanto tampoco se tiene considerado un valor ajustado. Si se conoce un monto invertido en esos rubros es meramente por aproximación, debido también a que en muchos casos las inversiones se realizan poco a poco y en periodos de tiempo largos.

La maquinaria y equipo significan grandes desembolsos de dinero para el productor o bien adquisición de obligaciones a largo plazo para cubrirlas. Los

valores de estas inversiones se tienen consideradas en las facturas de la maquinaria obtenida y simplemente a su costo de adquisición sin determinarle a ellas una depreciación, solamente se considera por la experiencia del productor el tiempo aproximado de vida útil. En el caso de que la maquinaria deje de funcionar por tiempo o por uso, se desecha o bien se almacenan las máquinas inservibles como se pudo observar.

Procesos:

- Alimentación: Como se ha mencionado antes, no se lleva un costeo riguroso de la alimentación que requiere el ganado, pero si se tiene el conocimiento de los requerimientos diarios que tiene un animal para que puedan ser cubiertos. De esta manera se preparan los terrenos para que brinden al ganado lo que necesitan. Se tienen inventarios de alimentos complementarios para el ganado o bien grandes cantidades de alimento seco empacado en “pacas” destinado para los animales en proceso y para el pie de cría.
- Mano de obra: Elemento bien definido de los costos en que incurre la empresa, bajos en todos los casos puesto que se pagan las labores diarias de los trabajadores entre \$100 y \$120 pesos por trabajador y en todos los casos también son pocos los trabajadores que se utilizan puesto que la carga de trabajo es muy grande y los trabajadores están acostumbrados a estos ritmos.

La mano de obra es casi siempre constante, es decir que no es común que se contraten trabajadores temporales, si es así, es solo para ciertas actividades en que se requieran trabajadores capacitados.

En la mayoría de los casos no se invierte en capacitación de los trabajadores, hecho que implica menores rendimientos y baja competitividad. Si se invierte en esto es simplemente en traspaso de conocimientos obtenidos por la experiencia entre trabajadores.

Debido a la baja paga de salarios de los trabajadores los productores señalaron tener grandes problemas en la efectividad de la mano de obra y en grandes requerimientos de supervisión de las labores.

- Sanidad y vacunación: Los gastos incurridos en este tema son realizados por el productor de manera constante pero indefinida, puesto que dependen en su gran parte de los mismos animales y de las condiciones naturales en que se desarrollen. Son gastos corrientes no registrados y no se tiene por lo tanto contemplado el monto total de ellos en el periodo.

Es muy importante realizarlos y en muchos casos obligatorio por las condiciones de sanidad requeridas por los compradores y el mercado en general. Se tienen que realizar vacunaciones y vitaminados al ganado para que se mantenga en buenas condiciones así como hacer pruebas de enfermedades para comprobar su

buen estado ante los compradores o para declarar el hato como “hato libre” de enfermedades.

Lo que el productor puede hacer en ocasiones es que cuando se realizan en forma ordenada (es decir en periodos fijos) se pueden considerar mejor los montos invertidos en sanidad y vacunación , pero de cualquier manera este conocimiento se utiliza en el momento, pero al no ser registrado sirve solo como ya lo mencioné, para el momento.

- Compra y venta de ganado. Leche y carne: Es necesario señalar que en los casos de estudio se llevan a cabo actividades de “doble propósito” es decir, que se obtiene de los animales rendimientos tanto en leche como en carne, por lo tanto los rendimientos son para el ganadero los litros de leche que dan las vacas del pie de cría y los aumentos en peso que tienen los animales en proceso de engorda para su venta.

El productor realiza sus transacciones de compra y venta con respecto a los valores de mercado existentes para cada región y estos son determinados por la oferta y la demanda.

Los precios promedio manejados en las regiones estudiadas fueron los siguientes a la fecha de la investigación:

Tabla 4.1

Precios promedios utilizados para la leche y la carne en los casos de estudio

Estado	\$ LITRO DE LECHE	\$ KG DE CARNE
VERACRUZ	\$3.40	\$19.00
TABASCO	\$3.00	\$ 22.00

Estos precios no son fijos durante las distintas épocas del año, sino que varían dependiendo de múltiples factores, como son las condiciones climatológicas por ejemplo, el precio de la leche varía en temporada de sequías y en temporada de lluvias. El precio de la carne varía dependiendo de la economía del país y de las entradas de ganado del exterior. Para todos estos cambios no se realizan en ninguno de los casos provisiones para enfrentarlos, y estas variaciones implican para el productor faltantes de ingresos cuando se dan las fluctuaciones.

Las facturas son tramitadas por medio de las asociaciones ganaderas y ellos son los encargados de llevar a cabo todos los trámites, para esto por cada transacción el productor da una aportación a la Asociación para su sustento y para solventar dichas actividades. Dicha documentación es controlada en las Asociaciones con fines estadísticos.

Los valores de mercado asignados a los animales con características especiales son determinados en base a una estimación de los beneficios futuros que dará el animal a los propietarios, este tipo de fijación de valor de mercado es propio

de animales destinados para el pie de cría o de animales con genética muy especial vendidos con un historial de genética. Se realiza un análisis de las características físicas del animal con respecto a peso, porte, estética, legitimidad de la raza o rendimientos que da el animal en capacidad de montas si se trata de un macho o de leche si se trata de una hembra. Prácticamente esta es la forma en que el productor lleva a cabo sus compras, al menos que decida incrementar su inventario de ganado para la engorda y su posterior venta, pues estos precios se fijarán de acuerdo a las tarifas que se señalaron anteriormente.

Por otro lado las ventas de ganado se realizan bajo la determinación de los precios de venta dados en la fecha y región por el peso de los animales. Las ventas de ganado se realizan conforme las unidades van alcanzando pesos determinados, no conforme a la edad. En los casos de estudio se venden los animales en un peso de aproximadamente 200 kilos, esto es cuando se consideran “novillos terminados”. El productor vende sus unidades a otros que culminan el proceso de engorda hasta que el animal alcance el peso ideal para la matanza. De esta forma el productor obtiene sus ingresos por venta de ganado.

El ciclo productivo es largo, puesto que los novillos para que puedan ser vendidos a ese peso tienen que cumplir aproximadamente 2 años de edad, por lo tanto el ganadero debe obtener dinero de otras fuentes para sustentar sus actividades diarias, esto lo obtiene entonces de la leche producida diariamente.

La paga de los gastos corrientes de la empresa se realiza por medio del dinero obtenido de la leche que se produce en el rancho, esta se vende ya sea una o dos veces por día, dependiendo de los métodos utilizados para su obtención y se cobra en efectivo. Con esto se paga la mano de obra y requerimientos de medicinas, reparaciones de cercas mínimas y herramientas, etc.

Capital de trabajo:

- Efectivo y equivalentes: En todos los casos, los productores considerados para esta investigación tienen fuentes de ingresos distintas además de las obtenidas por la actividad ganadera, en tal caso se encontró que no siempre se tiene bien relacionado el ingreso que se obtiene por esta actividad. Uno de ellos señaló que “el ganadero guarda lo que gana en una bolsa y saca lo que paga de otra”.

Entonces existe la problemática de no tener bien definidos los ingresos y gastos de esta actividad. Pero en el otro extremo también se mostró una utilización de una cuenta bancaria específica para el dinero del rancho.

Es relevante marcar la importancia que tiene este rubro para el productor puesto que en su actividad casi la totalidad de transacciones se realizan en efectivo.

- Cuentas por cobrar: Es casi nulo el monto de estas , dado que se encontró que se tienen niveles muy bajos de incobrabilidad de cuentas dado que las transacciones se pactan verbalmente y el cumplimiento de estas es bueno. Muchas veces también se

realizan “trueques” entre las partes interesadas, ya sea de ganado o de maquinaria condicionados a beneficios distintos, pero tampoco se presentan registros de dichas transacciones, memoria y anotaciones simples se realizan en lugar de esto.

- Cuentas por pagar: Mismo es el caso para las cuentas por pagar entre productores, y la mayoría de los compromisos son cumplidos en el momento o en pagos muy cercanos a la fecha de la operación.
- Inventarios de medicinas y alimentos: Se tienen en los Ranchos pequeños montos de medicinas requeridos por el ganado pero no están valuados ni se registran los movimientos que sufren. Son por lo general inventarios pequeños de medicinas requeridas de forma circulante ya que para las vacunaciones y desparasitaciones se compran los medicamentos necesarios y se utilizan casi en su totalidad cuando se les dan a todo el ganado.

Los alimentos, como ya se mencionó anteriormente se encuentran almacenados en las instalaciones del rancho pero sin que exista un control de los costos de los mismos. El productor los considera costos no significativos cuando estos inventarios son menores y no los registra. Esto se da en los casos de estudio puesto que la alimentación de los animales se obtiene de las siembras de forraje que realizan los mismos productores y pocas son las compras de alimentación extra.

Puede haber un conocimiento o anotación de los montos de dinero utilizados en un periodo determinado de inventarios de este tipo, pero al no llevarse una contabilidad de costos estos son considerados solamente en forma aislada.

4.3 Evaluación de los resultados.

Definitivamente los resultados obtenidos de esta investigación nos llevan a observar una clara deficiencia en los procesos de manejo de información en los casos de estudio, en los que se concluye existe desorganización en todos los movimientos de dinero que se realizan.

El fin primordial que se persigue en todos los casos es la obtención de utilidades derivadas de la actividad que se realiza, por lo tanto se administran en el negocio distintos recursos propios de la actividad y los cuales deben ser medidos de manera eficiente y ser usados en la toma de decisiones.

El objetivo principal que persigue la contabilidad es el de proporcionar información a los usuarios tanto internos como externos para que se conozca en todo momento la situación financiera de la empresa. Ciertamente en este tipo de Empresas es visible la falta de registros de los movimientos realizados y por lo tanto de interpretación de los datos financieros para la toma de decisiones.

Las formas de evaluar el desempeño no son claras ni constantes puesto que no se evalúan rendimientos plasmados en datos, sino simplemente por la misma experiencia. Todas estas características de administración son reflejo del tradicionalismo con que se han venido llevando este tipo de Empresas, los mismos productores señalaron que su actividad no genera grandes rendimientos y que son difíciles de medir.

Sin embargo los movimientos de dinero que realizan son significativos y no son administrados de manera correcta ni congruente entre periodos. Además si tomamos en cuenta el riesgo con el que trabajan es todavía más importante controlar el patrimonio del productor.

Se concluye también que muchas de las formas de controlar el negocio se explican por la mera satisfacción que encuentran los productores en su labor. Esto quiere decir que aman su trabajo y los rendimientos que les ofrece su Empresa no son únicamente monetarios, sino también personales.

El trabajar con la naturaleza y el amor a los animales hace que muchas veces la simple manutención del rancho sea el fin principal y no tanto la obtención de utilidades. Sin embargo el productor si está conciente de los beneficios que se obtendrían de llevar un adecuado control de sus operaciones.

Muchos de los cambios necesarios para implementar este control y mejora de operaciones implican métodos de administración que revaloran el concepto del “Rancho” y hacen que las actividades se encaminen a un mejoramiento continuo. Esto muchas veces

significará cambios en los procesos de producción, pero como se habla de seres vivos y su tratamiento es entonces en donde entra la cuestión de decidir si los beneficios monetarios futuros de implementar estos cambios serán tan importantes como para darle al productor las satisfacciones que ya le brinda el negocio llevado de forma tradicional, aunque con menores rendimientos.

Nota: Revisar *anexos* incluidos al final del documento para ilustrar mejor las observaciones realizadas.