

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN-MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ  
FAREM-ESTELÍ**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**



**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN  
GESTIÓN, SOSTENIBILIDAD Y CALIDAD DE LAS MIPYMES**

**Tema delimitado:**

**Cadena de valor como estrategia de control gerencial y financiero en la  
MIPYME Lácteos Mendoza de la Ciudad de Estelí durante el año 2015**

**Autora:**

- **Yirley Indira Peralta Calderón**

**Tutor:**

- **M.Sc. Juan Carlos Benavides Fuentes**

**Asesora Metodológica:**

- **M.Sc. Natalia Golovina**

**Estelí, Julio 2016**



## **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Sostenibilidad de las MIPYMES

## **TEMA**

Competitividad Empresarial

## **SUBTEMA**

Cadena de valor como estrategia de control gerencial y financiero en la MIPYME Lácteos  
Mendoza de la Ciudad de Estelí durante el año 2015



## *Agradecimiento*

Agradezco a Dios, padre todo poderoso y creador de todo cuanto existe en este mundo, por su bendita misericordia y bondad, por concederme salud, sabiduría y discernimiento para la culminación de este trabajo investigativo.

También agradezco a mi familia, mis padres, hermanos y en especial a mi esposo y a mi hijo, quienes han estado a mi lado cuando más lo he necesitado, dándome amor y palabras de ánimo.

Al M.Sc. Juan Carlos Benavides Fuentes, quien ha sido no solamente mi tutor, sino mi amigo; regalándome su tiempo y consejos oportunos.

Por último, y no menos importante, le agradezco a los propietarios de la MIPYME “Lácteos Mendoza”, Manuel de Jesús Mendoza Calderón y María Auxiliadora Bellorín Ortez por su amabilidad y disponibilidad en la facilitación de datos concernientes a mi tema de investigación.

A todos ellos infinitas gracias.



## *Dedicatoria*

Dedico esta investigación a manera simbólica de amor, admiración y agradecimiento a mi padre celestial, quien no solamente es la figura paterna ideal de todo ser humano, sino fuente de inspiración para crecer cada día como personas sentipensantes.

A toda mi familia, por ser mi fortaleza y mi razón de lucha en mi vida.



## Resumen

El trabajo investigativo titulado “Cadena de valor como estrategia de control gerencial y financiero en la MIPYME Lácteos Mendoza de la Ciudad de Estelí durante el año 2015” se realiza con el propósito de valorar la incidencia de la cadena de valor en el control gerencial y financiero en la MIPYME “Lácteos Mendoza” de la Ciudad de Estelí durante el año 2015.

La elaboración de la presente investigación nace por la necesidad de generar un aporte al sector lácteo que le permita fortalecer las bases organizativas, competitivas y mejorar la calidad de sus procesos, productos y servicios. Lácteos Mendoza ha venido presentando algunas debilidades propias del tipo de organización, las que se manifiestan en un débil control gerencial, pocas estrategias directivas, ausencia de políticas internas y sistemas de información deficientes.

Para lograr un análisis de resultados, fue necesario comprender los ejes teóricos relacionados con la cadena de valor propuesta por el autor Michael Porter, las estrategias de control gerencial y control financiero, el cumplimiento de requerimientos presentes en la Ley N° 645. Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ley MIPYME), y para comprender el funcionamiento de la industria láctea en Nicaragua las publicaciones de PYME Rural se convirtieron en una excelente referencia, pues ellos tienen mucha experiencia de trabajo con el sector.

Según el problema de investigación y los objetivos propuestos, el enfoque es cualitativo de tipo correlacional y al centrarse en la comprensión de lo que es único y particular en la industria Lácteos Mendoza cumple con las características del paradigma interpretativo. El universo de estudio es la industria Lácteos Mendoza dedicada a la transformación de leche de vaca en queso y crema, y su muestra representativa está conformada por los colaboradores de la misma, quienes voluntariamente proporcionaron información veraz, útil y oportuna para el desarrollo del estudio.

Para lograr la compilación de información se aplicaron entrevistas, guías de observación y guías de revisión documental, los que facilitaron el proceso de construcción de la cadena de valor para Lácteos Mendoza, la puesta en evidencia de la implementación de un control preventivo y de retroalimentación; de igual manera se identifica la aplicación de un 70% de las estrategias de control gerencial propuestas por los teóricos, no aprovechando las evaluaciones al desempeño, la documentación de operaciones y el resguardo de TIC.

El control financiero que se ejerce en Lácteos Mendoza es inmediato, pues permite conocer su situación financiera, pero a la vez se aplica un control selectivo a la actividad



más vulnerable - el control del efectivo -. Bajo el control financiero se emplean las seis diferentes estrategias que propone la teoría – Capital de trabajo, Financiamiento, Gestión del efectivo, Inversión, Estructura financiera y Retención de utilidades – con la debilidad de no dejar por escrito la aplicación de las mismas.

El principal resultado de investigación permitió definir y planificar una serie de estrategias de control gerencial y financiero que aumentarán el valor de los productos elaborados en la MIPYME, siendo el eslabón más fuerte el de operaciones.

**Palabras Claves:**

Cadena de Valor, Control Gerencial, Control Financiero, Industria Láctea.



## Abstract

This research work aimed to determine the incidence of the value chain as a management and financial control strategy in the dairy- product MSME Lácteos Mendoza, of Estelí during the year 2015.

This work derived from the need to contribute to the dairy sector that permits to strengthen the organizational and competitive bases, and thus to improve the quality of its processes, products and services. Lácteos Mendoza has presented some weaknesses of this type of organization, which evidence a weak organizational management, very few directional strategies, lack of internal policies and deficient information systems.

For purposes of the result analysis, it was necessary to understand the theoretical approaches related to the chain value proposed by Michael Porter – financial management strategies, the fulfilment of requirements of the law number 645 (Law of promotion and development of MSMEs). In order to understand the dairy industry in Nicaragua, the publications of Rural SMEs became highly relevant, as they have a wide experience in the sector.

According to the research problem and the proposed objectives, this research follows a qualitative design, of correlational type, as it focuses on the understanding of the particularities of the industry Lácteos Mendoza. Thus, the research was based on the interpretative paradigm. The universe is the industry Lácteos Mendoza, which is dedicated to transforming cow milk into cheese and cream; its representative sample is made up by its contributors who voluntarily provided reliable, useful and necessary information for the development of this study.

Interviews, observation guides and document revision were used as data collection methods. These instruments facilitated the process of constructing a value chain for Lácteos Mendoza, the starting of a preventive and feedback control. Similarly, the application of the 70% of the financial management control is identified, not exploiting the performance evaluations, the operation documentation, and the ICT back-up.

The financial management executed by Lácteos Mendoza is immediate, as it permits to know its financial situation. At the same time, a selective control to the most vulnerable activity, namely the cash control, is applied. Under the financial control, six different strategies are implemented – working capital, financing, cash management, investment, financial structure and utilities retention – not documenting their application in a written way.



The main research results permitted to define and plan a series of management and financial strategies that would increase the value of the products made by MSMEs, which is the strongest operation echelon.

**Key words:**

Value chain, management control, financial control, dairy industry.



## ÍNDICE

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1.	Antecedentes .....	3
1.2.	Justificación .....	6
1.3.	Planteamiento del Problema .....	7
<b>II.</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>9</b>
2.1.	Objetivo General.....	9
2.2.	Objetivos Específicos .....	9
<b>III.</b>	<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
3.1.	Cadena de Valor.....	10
3.2.	Control Gerencial.....	19
3.3.	Control Financiero .....	25
3.4.	MIPYMES del Sector Lácteo .....	36
<b>IV.</b>	<b>SUPUESTO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>43</b>
4.1.	Supuesto .....	43
<b>V.</b>	<b>MATRIZ DE CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS .....</b>	<b>44</b>
<b>VI.</b>	<b>DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>50</b>
6.1.	Enfoque de Investigación .....	50
6.2.	Tipo de Investigación.....	50
6.3.	Población y Muestra .....	51
6.4.	Método y Técnicas de Recolección de Datos.....	53
<b>VII.</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>56</b>
7.1.	Elementos que constituyen la cadena de valor en la MIPYME “Lácteos Mendoza” 56	
7.2.	Estrategias de control gerencial y financiero para cada elemento de la cadena de valor de la MIPYME “Lácteos Mendoza” .....	71
7.3.	Estrategias de control gerencial y financiero que fortalecerán la cadena de valor de la MIPYME “Lácteos Mendoza” .....	91
7.4.	Incidencia de la cadena de valor en el control gerencial y financiero de la MIPYME “Lácteos Mendoza” de la Ciudad de Estelí durante el año 2015.....	133
<b>VIII.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>135</b>
<b>IX.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>136</b>
<b>X.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>137</b>
<b>XI.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>143</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N° 01:</b> Controles utilizados con más frecuencia en los factores del control .....	31
<b>Tabla N° 02:</b> Criterios de clasificación de las MIPYMES .....	37
<b>Tabla N° 03:</b> Procedencia de los Proveedores .....	57
<b>Tabla N° 04:</b> Proveedores que Llevan Leche a las Instalaciones de Lácteos Mendoza ....	58
<b>Tabla N° 05:</b> Presentaciones de Crema Dulce.....	65
<b>Tabla N° 06:</b> Elementos de Control Presentes en Lácteos Mendoza .....	73
<b>Tabla N° 07:</b> Efecto del control gerencial en cada uno de los elementos de la cadena de valor .....	77
<b>Tabla N° 08:</b> Aplicación de las etapas del control financiero en Lácteos Mendoza .....	83
<b>Tabla N° 09:</b> Efecto del control financiero en cada uno de los elementos de la cadena de valor .....	88
<b>Tabla N° 10:</b> Ficha de Inspección Realizada a Fincas Proveedoras de Leche.....	103
<b>Tabla N° 11:</b> Ficha de Control de Calidad de la Leche .....	104
<b>Tabla N° 12:</b> Ficha de Control de Proceso de Elaboración para Queso Fresco .....	104
<b>Tabla N° 13:</b> Ficha de Control de las Principales Características Físico-Químicas de la Crema de Leche .....	105
<b>Tabla N° 14:</b> Ficha de Inspección del Personal .....	105
<b>Tabla N° 15:</b> Ficha de Inspección de Conocimientos Básicos Respecto a la Higiene Personal.....	106
<b>Tabla N° 16:</b> Ficha de Control de Limpieza y Desinfección .....	107
<b>Tabla N° 17:</b> Cálculos de Depreciación Diaria de Empacadora al Vacío.....	108
<b>Tabla N° 18:</b> Ficha de Cálculo de Costos de Traslado de la Leche.....	109
<b>Tabla N° 19:</b> Ficha de Cálculo de Costos de Traslado de Productos .....	110
<b>Tabla N° 20:</b> Ficha de Control de Acopio de Leche en Producción .....	112
<b>Tabla N° 21:</b> Alícuotas del Régimen Integral del INSS .....	116
<b>Tabla N° 22:</b> Cálculos de Aportes al INSS Sobre Salarios del Área de Producción .....	116



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura N° 01:</b> Sistema de Valor .....	12
<b>Figura N° 02:</b> Cadena de Valor.....	15
<b>Figura N° 03:</b> Proceso Productivo del Sistema Lácteo .....	41
<b>Figura N° 04:</b> Proceso Productivo del Sector Lácteo.....	42
<b>Figura N° 05:</b> Municipios de Procedencia de los Proveedores .....	59
<b>Figura N° 06:</b> Organigrama de Lácteos Mendoza .....	61
<b>Figura N° 07:</b> Proceso Productivo de Queso y Crema en Lácteos Mendoza .....	62
<b>Figura N° 08:</b> Diagrama de Bloques del Proceso Productivo de Lácteos Mendoza .....	63
<b>Figura N° 09:</b> Proceso de Adquisición de Insumos.....	68
<b>Figura N° 10:</b> Proceso de Adquisición de Crema y Queso .....	69
<b>Figura N° 11:</b> Cadena de Valor de Lácteos Mendoza .....	70
<b>Figura N° 12:</b> Registros de Gastos Semanales .....	83
<b>Figura N° 13:</b> Vehículos e Instalaciones de Lácteos Mendoza.....	86
<b>Figura N° 14:</b> Consolidado de Propuestas de Estrategias para el Control Gerencial.....	91
<b>Figura N° 15:</b> Consolidado de Propuestas de Estrategias para el Control Financiero.....	93
<b>Figura N° 16:</b> Pilares Administrativos .....	96
<b>Figura N° 17:</b> Evaluación al Desempeño.....	113
<b>Figura N° 18:</b> Diagrama de flujo del proceso de elección del proveedor de la leche cruda .....	118
<b>Figura N° 19:</b> Diagrama de flujo del proceso recepción de la leche .....	119
<b>Figura N° 20:</b> Formulario de Orden de Compra.....	123
<b>Figura N° 21:</b> Formulario de Arqueo de Caja.....	125
<b>Figura N° 22:</b> Hojas de Excel de la Matriz General de Costos de Producción .....	127
<b>Figura N° 23:</b> Pantalla Catálogo de Inventarios.....	128
<b>Figura N° 24:</b> Pantalla Registro de Entrada de Materiales .....	128
<b>Figura N° 25:</b> Pantalla Registro de Salida de Materiales.....	129
<b>Figura N° 26:</b> Pantalla Registro de Inventario .....	129
<b>Figura N° 27:</b> Pantalla Registro de Producción Diaria .....	129
<b>Figura N° 28:</b> Pantalla Índice de Consumo.....	130



<b>Figura N° 29:</b> Pantalla Comparación de Consumo de Materiales con el Índice de Consumo .....	130
<b>Figura N° 30:</b> Pantalla Costo de Mano de Obra de Producción.....	131
<b>Figura N° 31:</b> Pantalla Costo Indirectos de Fabricación .....	132
<b>Figura N° 32:</b> Pantalla Costo de Producción .....	132
<b>Figura N° 33:</b> Eslabones de la Cadena de Valor que se Fortalecen con las Propuestas de Estrategias de Control Gerencial y Financiero.....	133



## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo N° 01.</b> Cuadro Diagnóstico del Problema .....	144
<b>Anexo N° 02.</b> Bosquejo de Marco Teórico .....	145
<b>Anexo N° 03.</b> Instrumentos de Recolección de Datos .....	146
<b>Anexo N° 04.</b> Registro de proveedores de leche de una semana de Diciembre del año 2015 .....	195
<b>Anexo N° 05.</b> Planilla preparada para el pago de aguinaldos del año 2015 .....	196
<b>Anexo N° 06.</b> Registro de una clienta mayorista para el año 2015 .....	197
<b>Anexo N° 07.</b> Registro de cuenta de ahorro para el año 2015 .....	198
<b>Anexo N° 08.</b> Registro de planilla de pago semanal para el año 2015 .....	198
<b>Anexo N° 09.</b> Registro de ventas de la ruta a Ocotol .....	199
<b>Anexo N° 10.</b> Conceptos e Instructivo de Llenado de Formulario “Ficha de Control de Calidad de la Leche” .....	200
<b>Anexo N° 11.</b> Ejemplo del Uso de Ficha de Costos de Traslado de Leche .....	204
<b>Anexo N° 12.</b> Ejemplo del Uso de Ficha de Costos de Traslado de Productos .....	205
<b>Anexo N° 13.</b> Fotografías .....	205



## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realiza para optar al título de Maestra en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES facilitado en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua UNAN-Managua / FAREM-Estelí. Se desarrolla en una de las Industrias Lácteas del casco urbano de la ciudad de Estelí que se encuentra inscrita en la Administración de Rentas Estelí y la Alcaldía Municipal.

El estudio que se realiza en Lácteos Mendoza, está basada en la incidencia de la cadena de valor en el control gerencial y financiero que esta posee durante el año 2015, para esto se propone investigar cuales son los controles contables y financieros que en ella se practican, además de describir los elementos que constituyen la cadena de valor en el sector lácteo, teniendo como fin el diseño de estrategias que la fortalezcan.

La tesis de investigación cuenta con once capítulos desarrollados bajo la normativa vigente de modalidad de graduación de la UNAN - Managua, en el primero se abordan los antecedentes del mismo citando trabajos monográficos relacionados con el tema, además se explica la situación actual de la empresa sujeta de estudio justificando el porqué de esta investigación.

Seguidamente se plantean los objetivos que se pretenden alcanzar al culminar la investigación, se recopiló toda la información necesaria para sustentar teóricamente el tema de investigación, posteriormente se procede a elaborar un supuesto de investigación como una explicación tentativa del estudio derivado de la teoría existente, para la cual se aportarán datos a su favor o en su contra, de ésta se deriva la matriz construida por categorías las que generaron las subcategorías.

En el capítulo de matriz de categorías es donde se construyen los instrumentos a aplicar a la industria láctea y sus colaboradores, siendo los instrumentos a aplicar guías de entrevistas, guías de observación y guías de revisión documental, las que serán procesadas en el capítulo de los resultados organizado por objetivo específico.

Luego se presenta el diseño metodológico el cual incluye el tipo de investigación, tipo de estudio, población y muestra, métodos y técnicas que responden a las investigaciones cualitativas, facilitando de esta manera la recolección de datos y la interpretación de los mismos.

Los resultados de investigación se desarrollan por cada uno de los objetivos específicos propuestos, en los que se puede encontrar la cadena de valor de Lácteos Mendoza, las estrategias de control gerencial y financiero practicadas en la MIPYME, así como una serie de estrategias propuestas para fortalecer la cadena de valor de la misma.



Las conclusiones y recomendaciones se formularon tomando como base los resultados de la investigación y la problemática evidenciada en la MIPYME, después se cita toda la bibliografía consultada para la elaboración de la teoría sustento y fuentes primarias de información en los resultados, se incluyen los anexos que contiene toda la información asociada al trabajo.



## 1.1. Antecedentes

Previo a la elaboración del presente trabajo se consultaron diversas fuentes en la web para la búsqueda de antecedentes investigativos para los últimos diez años, encontrándose en el mundo hispano dos tesis doctorales relacionadas a cadena de valor y una relacionada con el control gerencial y financiero.

En Sevilla, España, García Brenes (2004) en su tesis doctoral *“La reestructuración de la cadena de valor del aceite de oliva de Andalucía. Impactos ecológicos, sociales y económicos”* muestra como propósito analizar los impactos ecológicos, sociales y económicos de la reestructuración de la cadena de valor del aceite de oliva de Andalucía, persiguiendo con ello desvelar los costes y beneficios que ha supuesto la dinámica de acumulación de capital existente en el conjunto de la cadena de valor del aceite de oliva para el medio ambiente y para el conjunto de relaciones sociales sobre el que se asientan estas actividades productivas. El estudio concluye con la elaboración de dos sub-cadenas dentro de la cadena de valor del aceite de oliva. Los impactos ecológicos inician con la transformación de la estructura productiva del cultivo y el empleo masivo de nutrientes inorgánicos. Los impactos sociales recaen en la auto-explotación del trabajo familiar, los impactos económicos se manifiestan en la reducción de la rentabilidad por los altos costos y la baja del precio de los productos en el mercado.

En Madrid, España, Hernández Martínez (2013) publica su tesis doctoral *“La confianza como instrumentos de análisis en la cadena de valor alimentaria”* mostrando como uno de sus objetivos generales validar los elementos que explican cómo surge la confianza en el sector agroalimentario desde una perspectiva holística, concluyendo con el estudio de tres diferentes casos que introducen el significado del concepto de confianza entre agentes del sector agroalimentario, evalúan los elementos importantes en una transacción desde el punto de vista de la confianza en diversos sectores agroalimentarios, así como, la exposición de los diferentes riesgos que se relacionan con la confianza en un entorno de transacciones internacionales en diversos sectores agroalimentarios.

La tesis doctoral *“Control financiero interno bajo incertidumbre: control de gestión de la liquidez”* publicada en Barcelona, España, por Hammi (2014) posee como objetivo general desarrollar un sistema de control para la gestión de la liquidez, orientado a crear valor e identificar las mejores técnicas operativas en un ambiente de incertidumbre, que aporte una ventaja competitiva a las empresas. Las principales conclusiones a las que se llegó es que resulta más lógico el construir presupuestos donde se plasmen las metas y planes de las organizaciones en términos de ingresos y gastos, en números borrosos, que utilizar presupuestos basados en números concretos, de igual manera se concluye que la técnica empleada cobra de especial significación en las valoraciones de los presupuestos en la que la incertidumbre aparece de manera fundamental, si bien conlleva ciertos grados de subjetividad (en la elección de presupuesto), proporciona un acercamiento más completo y



adaptado a la realidad empresarial y finalmente el análisis del presupuesto base cero pone de manifiesto el interés que adquieren los concepto borrosos en la solución de los problemas en los que los datos son conocidos de una manera incierta, por ser estimaciones de expertos.

A nivel latinoamericano se encuentra la tesis publicada en Lima, Perú, por Quispe Ecos (2013) *“Análisis de la cadena de valor de la papa nativa en los distritos de Huayana y Pomacocha – provincia de Andahuaylas – Apurímac”* quien plantea en su objetivo general analizar el desarrollo de las actividades de producción de la papa nativa e identificar a sus principales actores que generan competitividad a la cadena de valor de la papa nativa en los distritos de Huayana y Pomacocha. En este se concluye que la papa es el cuarto principal producto alimenticio del mundo, en los distritos Huayana y Pomacocha han conservado y rescatado una importante variedad de papa, éstas se encuentran en terrenos muy dispersos de propiedad privada o de la comunidad. Los rendimientos por hectárea son muy bajos, el promedio es de 5.5 tn/ha en Pomacocha y de 6 tn/ha en Huayana, los niveles de precios son muy bajos. La cadena de valor de la papa nativa no es muy extensa, las relaciones ente los actores no se encuentran debidamente articulados, reflejando divergencia sobre todo en el aspecto económico; en Perú en los últimos años se ha desarrollado en un entorno político favorable y finalmente el desarrollo del análisis de fortalezas, debilidades y amenazas de la cadena muestra que la estrategia de mejoramiento favorable incluyen la tecnificación del cultivo, mayor promoción del producto en el mercado nacional e internacional.

A nivel nacional, se realizó la revisión del repositorio monográfico institucional de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, el que muestran cuatro tesis a nivel de grado relacionados con cadena de valor y una tesis a nivel de maestría en la Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa, Siles Ruíz (2014) en su tesis *“Evaluación de la participación de la cadena de valor del cacao de las cooperativas cacaoteras asociadas a ADDAC, municipios de Waslala y Rancho Grande, período 2012 - 2013”* se propone como objetivo general evaluar la participación de la cadena de valor del cacao de las cooperativas cacaoteras asociadas a ADDAC, municipios de Waslala y Rancho Grande, período 2012 – 2013. En el estudio se concluye que no existe una relación directa entre las cooperativas asociadas a ADDAC y los demás actores de la cadena, no existe participación de los productores en la negociación del precio con los compradores y la participación de las cooperativas en la cadena de valor se reduce a los eslabones de producción y manejo post-cosecha, en los cuales la mayor participación la tiene ADDAC como asociación y no directamente los productores.

En la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí, no existen tesis monográficas a nivel de grado o posgrado referidas a cadena de valor y controles gerenciales o financieros, pero si una tesis de licenciatura relacionada con lácteos, donde una de la empresas del muestreo fue la industria Lácteos Mendoza, ésta fue



elaborada por Karolina Beatriz Moreno Moreno, Arlen Picado Juárez, Silvia María Rodríguez (2007), se titula: “Caracterización de las empresas procesadoras de lácteos de la ciudad de Estelí, durante el I semestre 2007”, el objetivo general fue caracterizar la problemática de las pequeñas y medianas empresas procesadoras de productos lácteos y proponer una estrategia empresarial que mejore la comercialización. Los principales resultados reflejan que para las empresas procesadoras de lácteos de la ciudad de Estelí no son problema los precios que se fijan, porque los productos que se elaboran son de calidad. El problema de la publicidad y la limitada distribución de los productos están influenciados por la falta de visión empresarial que tiene cada productor.

En resumen, puede decirse que cadena de valor es un elemento importante en la investigación el cuál se ha asociado en su mayoría a la competitividad de diversos sectores, sin embargo, no se ha trabajado la contribución que la cadena de valor tiene con las herramientas del control gerencial y financiero de las MIPYMES, incluyendo ventajosamente el sector lácteo, el cuál juega un papel muy importante en el desarrollo del país.



## 1.2. Justificación

La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, con ese fin la presente investigación pretende identificar los diferentes elementos que constituyen la cadena de valor de las MIPYMES del sector lácteo con miras a un fortalecimiento de las estrategias de control gerencial y financiero de las mismas, obteniendo de esta manera información relevante para llevar a cabo procesos de reingeniería en actividades administrativas y financieras.

La mayoría de los propietarios de MIPYMES del sector lácteo son capaces de identificar las fortalezas y debilidades de sus empresas y tratar de contrarrestar con medidas correctivas, sin embargo, no se llevan a cabo análisis completos que incluyan los aspectos externos que también influyen en el desarrollo de las operaciones gerenciales y financieras que contribuyan con el cumplimiento de objetivos empresariales de mediano y largo plazo.

La elaboración de la presente investigación nace con la necesidad de generar un aporte al sector lácteo que le permita fortalecer las bases organizativas y competitivas, por lo tanto mejorará la calidad de sus procesos, productos y servicios. Teóricamente se cubrirán aspectos relacionados a los elementos que constituyen la cadena de valor y las estrategias de control gerencial y financiero aplicables a la MIPYMES del sector lácteo, creando relación entre esos aspectos que garantizan el cumplimiento de objetivos empresariales y la planificación estratégica, permitiendo metodológicamente de esta manera dar pie a nuevas investigaciones que favorecen el desarrollo, sostenibilidad y calidad de las MIPYMES.

De manera general puede decirse que el tema investigativo posee los elementos necesarios para llevarse a cabo, pues se cuenta con los recursos teóricos, prácticos, humanos y financieros para desarrollarlo y contribuir de esta manera con los actores involucrados, dueños de MIPYMES del sector lácteo, con estrategias empresariales que permitirán el desarrollo e implementación de controles gerenciales y financieros que garanticen la competitividad y sostenibilidad de la MIPYME, especialmente para “Lácteos Mendoza”.



### 1.3. Planteamiento del Problema

La cultura empresarial en Nicaragua se ve muy adherida a un sistema de subsistencia familiar y raras veces se ve la empresa como una institución sujeta de desarrollo y expansión. Todas las empresas cuentan con diferentes elementos que trabajan bajo un mismo objetivo, donde cada uno de ellos tiene su particularidad dentro del funcionamiento de la misma, este conjunto de elementos se conocen como sistemas, los que se ven influenciados por el entorno, el que debe ser analizado constantemente, dado que en dependencia de la actividad externa, la empresa debe dirigir las estrategias en función de contrarrestar cambios que disminuyan el nivel competitivo.

La MIPYME “Lácteos Mendoza” a nivel general, ha venido presentando algunas debilidades propias del tipo de organización, las debilidades que tienen que ver con la organización interna de la MIPYME y el desarrollo económico y social del país. El sector lácteo del departamento de Estelí en los últimos años ha venido implementando técnicas de desarrollo enfocadas en la calidad de los productos que se comercializan con miras a satisfacer una demanda de una población insatisfecha, pero llevando a la par un deficiente control gerencial, manifestándose éstas en la débil dirección, la ausencia de políticas internas y sistemas de información deficientes.

Otro particular de la industria láctea es relacionado con la inaplicabilidad de controles financieros, el cual se evidencia con el desconocimiento de las finanzas de la empresa, la no realización de proyecciones de ventas, ni pronósticos financieros que demuestren los bajos márgenes de utilidad cuando se elevan los costos de producción. La no incorporación de estrategias empresariales ha conllevado la toma de inadecuadas decisiones sobre procesos operativos, todo esto ocasionado por un desconocimiento de la cadena de valor del sector lácteo.

La presente problemática trae consigo un incumplimiento de metas, de misión y visión, un desconocimiento y no fomentación de ventajas competitivas que drásticamente podrían llevar a la industria láctea a una pérdida o desgaste de los recursos de la empresa o incluso el cierre de la misma. Para poder desarrollar una estrategia de control gerencial y financiero acorde a las necesidades de una organización, es fundamental tomar en cuenta algunas variables y factores que determinan la funcionalidad y la eficiencia de dichas estrategias basándose en la estructura de la empresa.

El análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales, en las que puede mencionarse el establecimiento de estándares de



desempeño y adopción de medidas correctivas de dirección estratégica, el diseño y aplicación de controles financieros, elaboración de estudios de mercado que contribuyan con la planificación financiera y el control gerencial y la puesta en marcha de planes estratégicos.

Expuesta toda ésta problemática identificando síntomas, causas, consecuencias y un posible control del pronóstico es lo que conlleva a la formulación de la siguiente pregunta problema:

¿De qué manera la cadena de valor incide en el control gerencial y financiero en la MIPYME “Lácteos Mendoza” de la Ciudad de Estelí durante el año 2015?



## **II. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo General**

Valorar la incidencia de la cadena de valor en el control gerencial y financiero en las MIPYME “Lácteos Mendoza” de la Ciudad de Estelí durante el año 2015.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Describir los elementos que constituyen la cadena de valor en la MIPYME “Lácteos Mendoza”.
- Analizar las estrategias de control gerencial y financiero para cada elemento de la cadena de valor de la MIPYME “Lácteos Mendoza”.
- Proponer estrategias de control gerencial y financiero que fortalezcan la cadena de valor de la MIPYME “Lácteos Mendoza”.



### **III. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. Cadena de Valor**

##### **3.1.1. Definición de cadena de valor**

El artículo escrito por Arturo K. en la página Crecenegocios (2014), define la cadena de valor de Porter como una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Se denomina cadena de valor debido a que considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas.

Según esta herramienta también, todas las empresas cuentan con una cadena de valor conformada por estas actividades que van desde el diseño del producto y la obtención de insumos hasta la distribución del producto y los servicios de post venta.

Rizo Herrera y Rostrán Rostrán (2011, pág. 8), citan a Michael E. Porter (1985), quien define la cadena de valor en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, como un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, generando valor al cliente final.

Ambos autores coinciden en que la cadena de valor permite desunir las actividades de la empresa que van generando valor al producto, facilitando de ésta manera el reconocimiento exacto de costos que permitan establecer un margen de ganancia más ecuánime para las empresas.

##### **3.1.2. Importancia del enfoque de cadena de valor**

Para Porter (1985), según citan Rizo Herrera y Rostrán Rostrán (2011, págs. 10-11), el enfoque de cadenas de valor es útil porque el foco se desplaza de la producción hacia otras actividades involucradas en la provisión de bienes y servicios, incluyendo la distribución y el mercadeo. Todas estas actividades contribuyen en la adición del valor total de un producto o servicio.

Efectuar la cadena de valor dentro de la empresa es importante para estar al día con todas las herramientas que harán que el negocio deje de ser uno más de los que están en el mercado para ser un negocio líder, competitivo y estable.



La cadena de valor permite optimizar el proceso productivo, ya que puede apreciarse a detalle y en cada paso el funcionamiento de la empresa, de igual manera, ayuda a la organización a crear una ventaja competitiva para generar una propuesta de valor única en el mercado.

Para Padilla Pérez en la publicación realizada por el CEPAL, titulada Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial (2014, pág. 83), estudiar la gobernanza de las cadenas de valor permite analizar los mecanismos, los procesos y las reglas mediante los que las empresas se relacionan económicamente entre sí y con el gobierno y otros actores. A través de su estudio se busca conocer qué factores determinan la conducta de los agentes de la cadena, sobre la base de los tipos de vínculos y relaciones que se establecen entre estos, así como las reglas explícitas y tácitas sobre las que inciden.

La autora Magretta (2014, pág. 68), en su libro “Para entender a Michael Porter” se pregunta ¿Por qué es importante la cadena de valor?, contestando que ésta constituye una herramienta poderosa para fragmentar la compañía en sus actividades relevantes desde el punto de vista estratégico, a fin de concentrarse en las fuentes de ventaja competitiva, es decir, en las actividades específicas que permiten precios más altos o costos más bajos (o si su empresa no es lucrativa, las que aporten mayor valor a quienes atienden o reduzcan el costo de hacerlo).

Es importante mencionar que los tres autores concentran la importancia de la cadena de valor en la optimización del proceso productivo, la vinculación existente entre las empresas y la generación de estrategias competitivas. De manera general, puede decirse que las empresas productivas o de servicios interactúan con otras empresas para garantizar el cumplimiento de los procesos, en los cuáles se va agregando valor hasta obtener el producto o servicio final. Esa relación con proveedores o clientes exclusivos, una vez que se fortalece se convierte en una estrategia competitiva de líder en costos, nicho de mercado, diferenciación de productos o servicios, hasta una ventaja competitiva sostenible.

### **3.1.3. Características de la cadena de valor**

Rizo Herrera y Rostrán Rostrán (2011, págs. 9-10), expresan que Porter determina que la cadena de valor se extiende en dos sentidos y que ésta puede estudiarse desde dos ángulos: vertical y el horizontal.

Estas características permiten hacer una separación para poder estudiar mejor la cadena de valores.

- **Vertical:** establece el modo de transformación de productos. Desde este sentido se puede analizar todos los procesos que se llevan a cabo para convertir la materia prima

bruta en un producto específico con características diferentes desde el punto de vista de los usos que se les pueden dar.

- **Horizontalmente:** establece los insumos que intervienen en cada una de las fases. Para producir un bien o servicio se requieren de diversas materias primas y elementos adicionales que permitan que el producto tenga las propiedades que se solicitan en el mercado.

La separación de la cadena de valor en dos ángulos, admite separar el proceso productivo o proceso de generación de servicios de la gestión empresarial, permitiendo evaluar claramente las fortalezas y debilidades en cada uno de ellos.

### 3.1.4. Fases de la cadena de valor

La cadena de valor tiene por objeto, identificar las actividades que se realizan en una organización, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, que está conformado por:

- Cadena de valor de los proveedores
- Cadena de valor de otras unidades del negocio
- Cadena de valor de los canales de distribución
- Cadena de valor de los clientes

Este sistema va desde las fuentes de las materias primas hasta el producto o servicio final que es remitido al cliente. Desde el enfoque estratégico, la cadena de valor de una empresa destaca cuatro áreas donde se puede obtener un mejoramiento en el beneficio:

- Vínculo con los proveedores
- Vínculo con los clientes
- Vínculo de procesos dentro de la cadena de valor de una unidad empresarial
- Vínculos, a través de la cadena de valor de las unidades de negocios, dentro de la empresa.

Gráficamente el sistema de valor puede exponerse así:

**Figura N° 01: Sistema de Valor**



(catarina.udlap.mx, 2014, págs. 139-140)



Los autores Rizo Herrera y Rostrán Rostrán (2011, pág. 9), citan a Porter, Michael E. (1985) quien manifiesta que "la técnica de Cadena de Valor, tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una institución, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, que está conformado por: Cadena de valor de los proveedores, Cadena de valor de otras unidades del negocio, Cadena de valor de los canales de distribución, Cadena de valor de los clientes."

Los autores hacen referencia a la cadena de valor como un elemento de un sistema de valor que relaciona a los proveedores de los proveedores, puesto que pueden influir en los costos, calidad y diferenciación de las materias primas utilizadas por la empresa. La cadena de valor de los clientes se ve afectada por los diferentes canales de distribución que se emplean en las empresas involucradas y el destino final del producto, pues el valor se agregará según las exigencias del cliente final y las necesidades expuestas por este.

El buen o mal trabajo de planificación estratégica y productiva que se lleve a cabo en las empresas y el posicionamiento en el mercado que se desee alcanzar, estará en dependencia del conocimiento de los diferentes eslabones pertenecientes al sistema de valor en que se encuentra la empresa sujeto de análisis.

### **3.1.5. Metodología de la cadena de valor**

La metodología de Porter para construir y utilizar una cadena de valores citada por Rizo Herrera y Rostrán Rostrán (2011, págs. 16-22), involucra los siguientes pasos:

- 1º) Identificar la cadena de valores de la industria y asignarles costos, ingresos y activos a las actividades de valor.
- 2º) Diagnosticar las causales de costo que regulan cada actividad de valor.
- 3º) Desarrollar una ventaja competitiva sostenible, bien sea controlando las causales de costo mejor que los competidores, o bien reconfigurando la cadena de valores.

#### **▪ Primera Etapa: Identificar la cadena de valores**

La construcción de la cadena de valor de la industria, asignando costos, ingresos y activos a cada actividad generadora de valor, con el efecto de:

- ✍ Verificar las distintas actividades dentro de la cadena de valores.
- ✍ Relacionar los costos operativos, ingresos por ventas y los activos para las actividades individuales generadores de valor.

Las actividades generadoras de valor deberán ser separadas si:

- ✍ Representan un porcentaje significativo de los costos operativos.
- ✍ Si el comportamiento de los costos de las actividades es diferente.
- ✍ Si son hechas por nuestros competidores en forma distinta.
- ✍ Tienen un gran potencial de creación de diferenciación.



Esta primera etapa, por lo general se identifica con claridad en la mayoría de las empresas y se tiene presente durante los proceso de evaluación, pero sin estar conscientes de que forma parte de una metodología que puede facilitar el desempeño empresarial y permitir la formulación de estrategias correctivas.

▪ **Segunda Etapa: Diagnosticar las causales de costo**

Determinar los generadores que afectan los costos en cada actividad de valor, pero en un contexto amplio, clasificando a éstos en:

- ✎ Generadores de costo estructurales: que relacionan las decisiones estratégicas con las características económicas fundamentales. Las áreas que comprenden los generadores de costos estructurales son: escala, extensión (grado de la integración vertical), experiencia, tecnología, complejidad (número de distintos productos o servicios ofrecidos).
- ✎ Generadores de costos de ejecución: que relacionan la capacidad de la organización para remitir el producto o servicio exitosamente al cliente. Es necesario considerar: la participación de los empleados, la administración de la calidad total, la utilización de la capacidad, la eficiencia en la disposición dentro de la planta, la configuración del producto y la vinculación con proveedores y clientes.

Si las empresas no poseen una visión clara de los diferentes eslabones que entretejen su accionar, la tarea de identificar los causales de costos se tornará más compleja, provocando la exclusión de costos no muy significativos en cuanto a margen unitario, pero que pueden marcar la diferencia en cuanto a estrategias competitiva de costos y nicho de mercado se refiere.

▪ **Tercera Etapa: Desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo**

Esto puede ser alcanzado de dos maneras distintas:

- 1º) Controlando los generadores de costos mejor que nuestros competidores derivando en tres formas de hacerlo:
  - ✎ Por medio de una reducción de costos manteniendo el valor
  - ✎ Incrementando el valor en la actividad
  - ✎ Reduciendo los activos atados a la actividad, manteniendo los costos valor constante.
- 2º) Reconfigurando la cadena de valor, continuando con el enfoque de administrar la cadena de valor existente mejor que la competencia, el redefinir la cadena de valor, lo cual da mayores frutos y requiere de mayor esfuerzo.

### 3.1.6. Estructura de la cadena de valor

Para Loredo Carballo (2004), la cadena de valor está constituida por todas las actividades que una empresa debe llevar a cabo para realizar un producto o servicio. Todas estas actividades suponen un costo para la empresa y si el comprador está dispuesto a pagar por dicho producto o servicio un precio superior a este costo, entonces la empresa obtendrá un determinado margen o beneficio.

Las actividades que configuran la cadena de valor pueden ser agrupadas en dos grandes grupos:

- Actividades primarias.
- Actividades de soporte.

Las primeras son las que conforman el ciclo productivo de la empresa, es decir, inputs de factores o logística interna, procesos de producción, outputs de productos o logística externa, actividades de marketing y servicio postventa.

Las segundas son actividades que hacen posible la realización de las actividades primarias y que permiten el funcionamiento de la empresa. Dentro de las actividades de soporte se pueden distinguir las de infraestructura, las de recursos humanos, las de desarrollo de la tecnología y las de aprovisionamiento.

La imagen despliega la estructura completa de cadena de valor.

Figura N° 02: Cadena de Valor



(Crecenegocios.com, 2014)



El esquema facilita la incorporación de los diferentes eslabones verticales y horizontales que conforman la cadena de valor, facilitando la construcción de estrategias competitivas, pero trabajándolo de una manera cuantitativa, también permite ver el margen existente entre las actividades primarias y las actividades de apoyo.

### 3.1.6.1. Actividades Primarias

Loredo Carballo (2004) en su escrito, manifiesta que las actividades primarias recogen las siguientes actividades:

- **Inputs o logística interna**, que abarcan todas las actividades necesarias para llevar a cabo la recepción de factores, su almacenamiento, el control de stocks y el manejo de materiales hasta el inicio de la fabricación. Un debido conocimiento de todos estos procesos y su control son necesarios para conocer qué factores están influyendo de forma negativa o positiva sobre los mismos, de forma tal que permitan la adopción de medidas y la concentración de recursos (materiales, humanos o financieros) para eliminar las debilidades existentes, así como identificar los puntos fuertes que existen y que se pueden convertir en fuente de ventaja competitiva.
- **Operaciones o proceso de producción**, que recoge las actividades encaminadas a la obtención de las condiciones idóneas de calidad, tiempo y costo de los productos terminados. En este sentido es decisivo que se conozca con la mayor profundidad y exactitud el proceso productivo, de forma que la producción terminada cumpla con las exigencias y expectativas del cliente. Para ello es necesario que se establezcan y se vele por el cumplimiento de las normas de consumo de recursos, que se cuente con una política de calidad apropiada y que se cumpla, que los recursos humanos que intervienen en estas operaciones estén aptos para sus funciones dentro del proceso. Todo esto debe estar encaminado al logro de una producción cada vez más eficiente y eficaz que permita una posición competitiva de la empresa en el mercado.
- **Outputs o logística externa**, que corresponde a las actividades de almacenamiento de productos terminados y su posterior distribución física. Para garantizar que la oferta llegue en las condiciones idóneas al cliente final, las funciones de almacenamiento deben proporcionar seguridad y un cumplimiento riguroso de los requerimientos previstos de acuerdo al tipo de producto para evitar deterioros o mermas que atenten contra la calidad o cantidad. Para ello es necesario que se cuente con las condiciones necesarias y se vele por el desarrollo eficaz de esta actividad. En cuanto a la función de distribución se debe ser cuidadoso en la selección del canal, éste debe estar diseñado de forma tal que los costos de transportación estén dentro de los límites aceptables para la empresa y que cumpla con las expectativas de tiempo del cliente. Un funcionamiento



eficaz de estas funciones puede constituir la base para una fuente de ventaja competitiva, no sólo para la empresa, también para el cliente.

- **Marketing y las actividades propias de esta área funcional.** A pesar de que esta es una actividad a la que no se le brindaba la debida importancia en el sistema empresarial, las condiciones imperantes en el entorno han constituido un estímulo para su implementación e incipiente desarrollo. El proceso de Perfeccionamiento Empresarial sentó las bases de esta actividad, delimitando las funciones básicas que en este subsistema deben desarrollarse, y no por capricho o de forma fortuita. El estudio del entorno, la detección de oportunidades de mercado y de las principales amenazas a las que se debe enfrentar la empresa son el punto de partida para el diseño de estrategias a los diferentes niveles; un análisis interno realizado con un enfoque de marketing permite detectar las fortalezas con que cuenta la empresa para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas, y que pueden ser además futuras ventajas competitivas en las que apoyar las estrategias y tácticas necesarias para el cumplimiento de la misión. De esta actividad depende también el diseño de la mezcla de marketing, que no es más que un diseño efectivo de las variables controlables por la empresa, lo que implica la definición de estrategias sobre el producto y las herramientas que se deben utilizar para lograr la diferenciación de la oferta, la definición o propuesta a organismos superiores de programas sobre precios, el diseño y la elección del canal de distribución adecuado, tanto para la empresa como para el cliente y la forma en que serán utilizadas las diferentes herramientas de la variable comunicación para lograr el posicionamiento deseado.
- **Servicio o servicio postventa,** que son las actividades necesarias para mantener las condiciones del producto vendido. Los servicios postventa son, además, una herramienta muy útil para obtener una distinción en la oferta de la empresa sobre los competidores. Si son bien utilizadas pueden proporcionar una posición ventajosa que implique la fidelización de los clientes actuales y un estímulo para los potenciales.

La tarea de la empresa es valorar los costos y rendimiento de cada actividad creadora de valor, así como la de sus competidores como punto de referencia, para buscar mejoras. En la medida que la empresa realice una actividad mejor que sus competidores, alcanzará una ventaja competitiva.

Pero no todas las empresas se encuentran con muchas oportunidades de reducir costos o aumentar beneficios a través de la obtención de una ventaja competitiva. La solución está, pues, en identificar de forma periódica nuevas ventajas potenciales para obtener siempre un valor adicional sobre la competencia. Es de esta manera que pretende auxiliarse en cada una de las actividades primarias de la cadena de valor para construir estrategias de control gerencial y financiero, fortaleciendo el funcionamiento interno de las MIPYMES.



### 3.1.6.2. Actividades de Soporte

En el sitio web Gestiopolis.com Loredó Carballo (2004), manifiesta que para que las llamadas actividades primarias puedan desarrollarse de forma efectiva, es necesario que se realicen una serie de tareas consideradas de apoyo. Entre estas se destacan las siguientes:

- En **infraestructura de la empresa** se incluyen todas las actividades, normalmente agrupadas. Estas son: la de dirección o management, que llevan a cabo la formulación de estrategias, la planificación y el control; los procesos administrativos; los de gestión global de la calidad; de organización, dirección, información y la de finanzas (que según Porter debe ser incluida dentro de las actividades de infraestructura).
- En **administración de recursos humanos**, las actividades de reclutamiento, formación, desarrollo de competencias, sistemas de incentivos, participación, promoción, fomento del clima organizacional, etc.
- En **desarrollo de la tecnología** se enmarcan las actividades encaminadas a la adquisición y posterior explotación de la tecnología, sobre la que la empresa diseñará su estrategia.
- En las **actividades de aprovisionamiento** se hace referencia a todas las funciones necesarias para realizar la adquisición de todos los factores requeridos para desarrollar el proceso productivo, ya sean componentes del producto o elementos auxiliares.

Las actividades de la cadena de valor están interrelacionadas y se les llama eslabones a las relaciones existentes entre el modo de llevar a cabo una actividad y su costo y el desempeño y costo de otra actividad. Esto implica la repercusión de una actividad y su costo sobre las demás actividades que con ella se relacionan. El conocimiento de estos eslabones es importante ya que permiten conocer el tipo de influencia de una actividad sobre otras.

Estos eslabones reflejan además la necesidad de coordinar las actividades para lograr un mejor funcionamiento de las actividades de la cadena de valor, lo que se traduce en una fuente de ventaja competitiva.

Las actividades de la cadena de valor están a su vez conectadas con las cadenas de valor de los proveedores y de los clientes, siendo los eslabones verticales los que reflejan esas conexiones. El mejoramiento o control de estos eslabones puede constituir fuente de ventaja competitiva, beneficiando no sólo a la empresa sino también a los proveedores o a los clientes; por ejemplo, el diseño de un canal de distribución puede favorecer a un cliente al ver éste mejorado su propio sistema de distribución.



## **3.2. Control Gerencial**

### **3.2.1. Definición de control gerencial**

Para Anthony (1987, pág. 31), el control gerencial es un proceso importante para el cual se utiliza la información contable en una empresa, es pues, el proceso por el cual la gerencia se asegura que los recursos son obtenidos y utilizados en forma efectiva y eficiente en el logro de los objetivos de la organización.

Stephen Robbins define el control como "un proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente". En tanto que James Stoner manifiesta que "el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas".

El control gerencial es responsabilidad de los altos niveles dentro de la empresa, generalmente recae en el gerente general de la compañía, ya que son éstos los que llevan a cabo este tipo de control, y consiste en asegurarse de obtener los recursos necesarios y utilizarlos eficientemente en el logro de los objetivos de la organización. (Aulafacil.com, s.f.)

Es necesario destacar que Anthony relaciona el control gerencial con la actividad contable, la que permite evidenciar el uso eficiente de los recursos de la MIPYME, fortaleciendo este punto Stephen Robbins con el seguimiento a las actividades planificadas por parte de la administración. En Nicaragua este proceso de control se ve entorpecido por la carencia de registros contables y poca cultura de planificación estratégica presentes en la mayoría de las pequeñas empresas.

### **3.2.2. Proceso de control**

Para Mendoza (2012), proceso de control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas.

Expresa, que el control consiste en tres pasos:

- 1º) Medición del desempeño.
- 2º) Comparación del desempeño con el estándar y comprobación de las diferencias que existen.
- 3º) Corregir las desviaciones desfavorables aplicando las necesarias medidas correctivas.

#### **1º) Medición del desempeño**

Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.



¿Qué es un estándar?

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

## 2º) Comparación del desempeño con el estándar

- Cuando hay diferencia entre el desempeño y el estándar, por lo general se necesitan criterios para evaluar su significado.
- Establecer una variación rígida absoluta o incluso una gama de los que es satisfactorio o no adecuado.

## 3º) Corrección de las desviaciones

- Asegurarse que las operaciones están ajustadas y que se hacen esfuerzos para alcanzar los resultados inicialmente planeados.
- Siempre que se descubran variaciones de importancia, es imperativa una acción enérgica e inmediata.

Mendoza deja bien claro el proceso de control gerencial, pero el éxito de éste se verá influenciado por el nivel de control que desee establecerse en la pequeña empresa. Para obtener los resultados esperados es necesario que estén bien definidos los estándares de producción y desempeño de personal, así como de que exista un responsable de supervisar el cumplimiento de estos para tomar las medidas correctivas cuando sea necesario.

### 3.2.3. Clasificación del control gerencial

La página mexicana smetoolkit.org (2015), publicó los diferentes tipos de control existentes y estos pueden ser de diversos tipos, están en función de las necesidades de la empresa, y estos pueden ser diseñados de acuerdo a lo que se quiere controlar y como se puede o debe hacerlo, de aquí podría afirmarse que hay controles únicos e irrepetibles, que el control que es funcional para una cosa puede no serlo para otra.

- **Control preventivo.** El control preventivo, o de "antes", se enfoca en la supervisión y regulación de los recursos o insumos, con el fin de asegurarse de que cumplen con las normas requeridas para llevar a cabo el proceso de transformación. El énfasis de este tipo de controles se basa en prevenir posibles problemas posteriores en el proceso productivo. Este tipo de control también recibe el nombre de control preliminar, pre-control o control directivo.

En resumen, aun cuando el control preventivo puede contribuir de manera significativa a la efectividad de la empresa, por lo general, no cubre todas las contingencias posibles, por lo que resulta necesario contar con otros tipos de controles.



- **Control concurrente.** El control concurrente, o de "durante", incluye la supervisión de las actividades que forman parte del proceso de transformación, con objeto de asegurar que tales actividades se desarrollan conforme a las normas establecidas para el negocio. En este tipo de control se hace énfasis en la identificación de aquellas dificultades que se pudieran presentar en el proceso productivo y que pudieran dar como resultado productos o servicios deficientes.

Al control concurrente también se le conoce como control de sí/no, en virtud de que, por lo general, incluye puntos de medición en los que habrá de determinarse si continuar o no con el proceso, realizar alguna acción correctiva, o detener de plano el trabajo.

- **Control de retroalimentación.** El control de retroalimentación, o de "después", es el que se ejerce después de que un producto o servicio ha sido terminado, con el objeto de verificar que éste cumpla con las normas y objetivos correspondientes. Este tipo de control, también denominado control de después de la acción o control de salida, cumple con varias funciones importantes.

En primer lugar, normalmente se utiliza cuando ni el control preventivo ni el control concurrente es factible, o cuando resultan muy costosos.

En segundo, también es comúnmente utilizado cuando los procesos involucrados en la producción de un bien o servicio son difíciles de especificar con anticipación.

Una tercera función del control de retroalimentación es la de proveer información que contribuya al proceso de planeación a través de información tal como: número de unidades fabricadas o vendidas, costo de ciertos aspectos de la producción, medidas de calidad, rendimiento sobre la inversión, clientes atendidos u otras que puedan ser usadas para la revisión de los planes existentes y la formulación de otros nuevos.

Cada uno de los controles contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa, el control preventivo no siempre es efectivo, más si no se cuenta con supervisiones de control de calidad de las materias primas adquiridas, el control concurrente falla si no se dispone de supervisores de producción y para el control de retroalimentación es indispensable un responsable de control de calidad de los productos terminados. La mayoría de las pequeñas empresas cuenta con personal limitado y generalmente son multifuncionales, no permitiendo cumplir con todas las asignaciones eficientemente o simplemente algunas funciones como es el control de calidad se le resta importancia y se deja de lado.



### 3.2.4. Elementos del control gerencial

Anthony (1987, págs. 101-103) en su libro Contabilidad Gerencial, expresa que los pasos principales en el proceso formal de una empresa se describen en:

- **Programación.** En la fase de programación, se toman decisiones acerca de los principales programas, en los cuales se ha de participar durante el próximo período... los planes tienen relación con el monto y carácter de los recursos (es decir, las entradas) han de dedicarse a cada programa y con la forma en que han de emplearse estos recursos.
- **Presupuestos.** Un presupuesto es un plan expresado en términos cuantitativos, comúnmente en dinero. Cubre un determinado período de tiempo, que es, por lo general de un año. En el proceso de presupuestación el programa se confecciona en los términos que corresponden a la responsabilidad de aquellos que están encargados de ejecutarlo.
- **Contabilidad.** Durante el ejercicio de operaciones reales, se llevan registros de los recursos consumidos y de los productos logrados.
- **Informe y Análisis.** La información contable, junto con una variedad de otras informaciones, se resume, analiza y luego se entrega a aquellas personas que deben conocer qué está aconteciendo en la empresa para que traten de mejorar el desempeño.
- **Necesidad de Consistencia Interna.** Parece obvio decir que el control no es posible a menos que sean comparables el estándar y el desempeño de la realidad. No obstante, existen casos en que es imposible compararlos, puesto que muchas veces el sistema contable de la gerencia está separado del sistema contable de la empresa, quizás porque son realizados por diferentes sectores.

Cada uno de estos elementos enriquece al control gerencial, permitiéndole tener una visión amplia del funcionamiento de la empresa. Cada elemento tiene su particularidad, un responsable de cada uno de ellos y un tiempo específico para realizarlo. El incorporar estos elementos dentro de las pequeñas empresas significa retos organizativos para sus propietarios y la asignación de recursos para alcanzar eficientemente los resultados esperados, control total de la MIPYME.

### 3.2.5. Estrategias del control gerencial

Paz Aranda (2009), manifiesta que el componente Actividades de Control Gerencial comprende políticas y procedimientos establecidos para asegurar que se están llevando a



cabo las acciones necesarias en la administración de los riesgos que pueden afectar los objetivos de la entidad, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de estos. Entre ellos puede mencionarse:

- **Procedimientos de Autorización y Aprobación.** La responsabilidad por cada proceso, actividad o tarea organizacional debe ser claramente definida, específicamente asignada y formalmente comunicada al funcionario respectivo. La ejecución de los procesos, actividades, o tareas debe contar con la autorización y aprobación de los funcionarios con el rango de autoridad respectivo.

En toda empresa es importante que se encuentren definidos los procedimientos de autorización y las personas encargadas de aprobarlas, cuidando de no recargar de este tipo de funciones al gerente o propietario. Lo más importante es que todo el personal conozca quién deben dar el visto bueno de un proceso.

- **Segregación de Funciones.** La segregación de funciones en los cargos o equipos de trabajo debe contribuir a reducir los riesgos de error o fraude en los procesos, actividades o tareas. Es decir, un solo cargo o equipo de trabajo no debe tener el control de todas las etapas claves en un proceso, actividad o tarea.

Esto evita la duplicidad de tareas o confusión en los empleados para la aprobación de las actividades.

- **Evaluación Costo – Beneficio.** El diseño e implementación de cualquier actividad o procedimiento de control deben ser precedidos por una evaluación de costo-beneficio considerando como criterios la factibilidad y la conveniencia en relación con el logro de los objetivos, entre otros.

La implementación de este tipo de control evita el incursionamiento de las empresas en actividades que posiblemente sean muy atractivas, pero peligrosas para el bienestar financiero de la MIPYME.

- **Controles sobre el Acceso a los Recursos o Archivos.** El acceso a los recursos o archivos debe limitarse al personal autorizado que sea responsable por la utilización o custodia de los mismos. La responsabilidad en cuanto a la utilización y custodia debe evidenciarse a través del registro en recibos, inventarios o cualquier otro documento o medio que permite llevar un control efectivo sobre los recursos o archivos.

Las normas de control interno, esclarecen a quién corresponde la custodia de los documentos de la empresa, así como las personas que pueden tener acceso a ellos, y no solo la documentación, sino también a sus bienes. En las pequeñas empresas



comúnmente este tipo de normas no se encuentran por escrito, pero si se deja muy claro a los trabajadores una vez que ingresan a las mismas.

- **Verificaciones y Conciliaciones.** Los procesos, actividades o tareas significativas deben ser verificadas antes y después de realizarse, así como también deben ser finalmente registrados y clasificados para su revisión posterior.

Generalmente este tipo de control se evidencia con la presencia de un supervisor, quien cumple con este tipo de función de verificación y conciliación. Las pequeñas empresas nicaragüenses cumplen con este tipo de controles pero en una escala poco significativa, pues forma parte de una de las tareas del propietario de la MIPYME.

- **Evaluación del Desempeño.** Se debe efectuar una evaluación permanente de la gestión tomando como base regular los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual deficiencia o irregularidad que afecte los principios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad aplicables.

En empresas pequeñas estas evaluaciones comúnmente se realizan una vez que se observan dificultades en la marcha de la MIPYME, con miras a detección de problemas y correcciones de los mismos, todo esto debido a la poca planificación estratégica que sirva como referente.

- **Rendición de Cuentas.** La entidad, los titulares, funcionarios y servidores públicos están obligados a rendir cuentas por el uso de los recursos y bienes del estado, el cumplimiento misional y de los objetivos institucionales, así como el logro de los resultados esperados, para cuyo efecto el sistema de control interno establecido deberá brindar la información y el apoyo pertinente.

Las MIPYMES bien organizadas incluyen dentro de su control interno normativas que exigen la rendición de cuentas al estado en tiempo y forma. La rendición de cuentas en Nicaragua se hace en dependencia del régimen al que pertenezca las empresas legalmente inscritas en la administración de rentas y la alcaldía municipal de procedencia, los tiempos y alícuotas están reglamentados en la Ley de Concertación Tributaria y Ley de Arbitrio Municipal, así como las sanciones en caso de incumplimientos.

- **Documentación de Procesos, Actividades y Tareas.** Los procesos, actividades y tareas deben estar debidamente documentados para asegurar su adecuado desarrollo de acuerdo con los estándares establecidos, facilitar la correcta revisión de los mismos y garantizar la trazabilidad de los productos o servicios generados.



Ésta es una de las normativas que más se violenta en las MIPYMES, una de sus mayores debilidades es el poco registro escrito de las operaciones que ésta realiza.

- **Revisión de Procesos, Actividades y Tareas.** Los procesos, actividades y tareas deben ser periódicamente revisados para asegurar que cumplen con los reglamentos, políticas, procedimientos vigentes y demás requisitos. Este tipo de revisión en una entidad debe ser claramente distinguido del seguimiento del control interno.

La revisión de procesos está estrechamente relacionado con el control concurrente, para el cual se formulan normativas, se delegan funciones y se establece el responsable de dicha actividad.

- **Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.** La información de la entidad es provista mediante el uso de tecnologías de la información y comunicaciones (TIC). Las TIC abarcan datos, sistemas de información, tecnología asociada, instalaciones y personal. Las actividades de control de las TIC incluyen controles que garantizan el procesamiento de la información para el cumplimiento misional y de los objetivos de la entidad, debiendo estar diseñados para prevenir, detectar y corregir errores e irregularidades mientras la información fluye a través de los sistemas.

Las tecnologías de información y comunicación contribuyen con la agilización y automatización de los procesos de control gerencial, así como de cualquier otro tipo de control que se establezca en las empresas. Las MIPYMES de manera general utilizan pocas TIC, pues se concentran más en el uso y adquisición de tecnologías productivas que mejoren los procesos productivos y la calidad de los productos.

### **3.3. Control Financiero**

#### **3.3.1. Definición de control financiero**

Teruel (2014), expresa que el control financiero puede entenderse como el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa, enfocados desde distintas perspectivas y momentos, comparados con los objetivos, planes y programas empresariales, tanto a corto como en el mediano y largo plazo.

De igual manera, el sitio [es.scribd.com](http://es.scribd.com) (2010), menciona que el control financiero es la fase de ejecución en la cual se implantan los planes financieros, el control trata del proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar que se sigan los planes y para modificar los planes existentes, debido a cambios imprevistos.



Ambas definiciones aluden a uno de los procesos administrativos que permite la implementación de formas o formatos que certifican los movimientos financieros de las empresas para su posterior análisis. Pero en Nicaragua, de manera general, las MIPYMES no incluyen dentro de sus controles muchos formatos de control de operaciones, por considerarse innecesarios ante reducidos movimientos financieros y la concentración de los mismos en el propietario de la empresa.

### 3.3.2. Objetivos del control financiero

En la página captio.net, Teruel (2014) ha publicado algunos objetivos que persigue el control financiero, entre ellos se tiene:

- **Comprobar que todo va en la línea correcta.** En ocasiones, el control financiero únicamente sirve para comprobar que todo funciona bien y se están cumpliendo, sin alteraciones considerables, las líneas marcadas y los objetivos propuestos a nivel financiero, de ventas, ganancias, superávit, etc. De esta forma, la empresa gana en seguridad y confianza, afianzándose su patrón de funcionamiento y las decisiones que se estén tomando.

Este objetivo se cumple una vez que el área contable realiza su cierre y verifica que las finanzas de las empresas alcanzaron los indicadores propuestos, sin embargo, las MIPYMES no acostumbran realizar estos análisis a menos que deban presentarse ante alguna institución que lo solicite.

- **Detectar errores o áreas de mejora.** Un desajuste en las finanzas de la empresa puede poner en peligro los propósitos generales de la organización, perder ventaja frente a la competencia y, en ciertos casos, incluso verse comprometida su propia supervivencia. Por eso es importante detectarlos a tiempo.

También se pueden identificar diversas áreas y circuitos, que sin estar incurriendo en fallos o desviaciones graves, son susceptibles de mejorarse por el bien general de la empresa.

- **Otras utilidades.** Asimismo, el control financiero sirve también para:

- ✎ **Poner en marcha medidas de prevención.** En ocasiones, el diagnóstico precoz de determinados problemas detectados por el control financiero hace innecesaria las acciones correctoras, sustituyéndose por medidas únicamente de prevención.

- ✎ **Comunicar y motivar a los empleados.** El conocimiento exacto de la situación de la empresa, con sus problemas, errores y aspectos que se están ejecutando correctamente, propicia una mejor comunicación de los empleados, así como la



motivación de los mismos para que sigan en la línea correcta o mejoren los aspectos necesarios.

- ✎ **Actuar sobre las áreas que lo precisan.** Un diagnóstico de la situación de poco serviría si no se realizan actuaciones concretas que permitan reconducir una situación negativa, gracias a la información concreta y detallada proporcionada por el control financiero.

En el sitio web [es.scribd.com](http://es.scribd.com) (2010), aparecen más objetivos relacionados con el control financiero, entre los cuales destacan los siguientes:

- **Diagnosticar.** Se aplica cuando existen áreas con problemas y se emplean medidas de prevención antes de corrección.
- **Comunicar.** Se realiza a través de la información de resultados de las diversas actividades de la empresa.
- **Motivar.** Derivar de todos los logros que tenga la empresa, a través de sistemas de control tendrá beneficios a todos los empleados.

Muy concretamente Weston (1993, pág. 20), en su publicación “La Gestión Financiera” expresa que el objetivos de la gestión financiera está en encontrar el equilibrio entre riesgo y rentabilidad que contribuya a lograr el máximo valor a largo plazo de los títulos de la empresa.

Los objetivos del control financiero expuesto por los tres autores coinciden al enfocarlos en dos direcciones: diagnóstico y prevención, la comunicación y motivación.

### 3.3.3. Funciones del control financiero

Palma (2010), en su publicación “Introducción a la Gerencia Moderna” revela que una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. En el escrito explica que el control se emplea para:

- **Crear mejor calidad.** Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- **Enfrentar el cambio.** Esta forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las



oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.

- **Producir ciclos más rápidos.** Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.
- **Agregar valor.** Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser “agregar valor” a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.
- **Facilitar la delegación y el trabajo en equipo.** La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

Palma relaciona las funciones del control financiero con los objetivos propuestos en el acápite anterior, lo que indica que al implementarse controles financieros en las MIPYMES contribuye con las funciones administrativas garantizando de esta manera eficiencia en los procesos.

### 3.3.4. Clasificación del control financiero

Para Teruel (2014), en su publicación “Análisis de los Principales Tipos de Control Financiero” expresa que mediante el control financiero es posible evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico. Por este motivo, es necesario que todos los profesionales de la organización entiendan el control financiero no como un elemento negativo y fiscalizador y asociado a conceptos como imposición, limitación o vigilancia, sino como un mecanismo para garantizar que las actividades reales de la organización se ajusten a las proyectadas. Para la cual clasifica el control financiero en:



### **3.3.4.1. Control financiero inmediato o direccional**

Consiste en una visión clásica del control financiero. Se trata de conocer con la máxima certeza o detalle la situación de la empresa en un momento determinado. Por lo general, se trata de controles de carácter global basados en estados financieros generales.

El objetivo de este tipo de control es, en el caso de que se produzca algún error o desviación que pueda comprometer los objetivos de la empresa, aplicar unas medidas correctivas concretas e inmediatas.

### **3.3.4.2. Control financiero selectivo**

Es un tipo de control más concreto que el anterior, puesto que está enfocado a áreas determinadas de la empresa, con el objeto de determinar si se están cumpliendo los procesos y buscar alternativas sobre la marcha.

### **3.3.4.3. Control financiero posterior**

La principal característica del control financiero posterior es que se realiza una vez han tenido lugar las operaciones. Es decir, la comparación de los objetivos planeados se realiza sobre los resultados ya obtenidos y se actúa en consecuencia, se sigue funcionando igual si los resultados son satisfactorios o se toman acciones correctivas en caso contrario.

Para que sea más efectivo, lo ideal es que el control financiero se ejerza sobre todas las áreas, niveles y departamentos de la organización y en ciertos casos, simulando diferentes situaciones y entornos para de esta forma no sólo identificar errores que ya están ocurriendo, sino estar preparados ante las circunstancias adversas que puedan acontecer en el futuro.

### **3.3.5. Etapas de control financiero**

Para la autora Teruel (2014), el control financiero debe diseñarse en función de unas estrategias muy bien definidas para que los administradores de las empresas sean capaces de:

- 1º) Detectar desviaciones en los presupuestos, balances y otros aspectos financieros.
- 2º) Establecer diferentes escenarios operativos que pongan a prueba la rentabilidad, el volumen de ventas y otros parámetros.



Aunque existen muchos tipos y metodologías distintas, se pueden distinguir una serie de pasos muy comunes en la gran mayoría de estrategias de implementación de control financiero.

- **Paso 1. Análisis de la situación inicial**

El primer paso consiste en realizar un exhaustivo, fiable y detallado análisis de la situación de la empresa en varias áreas: tesorería, rentabilidad, ventas, etc.

- **Paso 2. Elaboración de pronósticos y simulaciones**

En base a la situación inicial previamente analizada y el establecimiento de una serie de parámetros o indicadores, se pueden elaborar una serie de pronósticos y simulaciones de diferentes contextos y escenarios.

Estas acciones de simulación resultan de inestimable ayuda a la hora de tomar las decisiones adecuadas en aspectos cruciales como: inversiones, rentabilidad, cambios de sistemas de producción, etc.

El establecimiento de parámetros o indicadores, es fundamental para delimitar exactamente qué se quiere controlar. Abarcan funciones básicas y áreas claves del mercado y algunos de los más habituales son: rendimiento de beneficios, situación fiscal, estado de las inversiones, activo, pasivo, patrimonio neto, pérdidas y ganancias.

- **Paso 3. Detección de las desviaciones de los estados financieros básicos**

Los estados financieros básicos son los documentos que debe crear la empresa al preparar el ejercicio contable. Aunque existen más, estos son los tres de mayor importancia: Balance General, Estado de Resultados (o de Ganancias y Pérdidas) y Flujo de Efectivo.

Estos análisis y pruebas en distintos entornos, es una parte fundamental del control financiero, pues permiten detectar a tiempo problemas, errores y desviaciones sobre la situación idónea o los objetivos iniciales.

- **Paso 4. Corrección de las desviaciones**

Muy poca utilidad práctica tendría el control financiero, si posteriormente no se tomasen las decisiones adecuadas en relación a las acciones correctivas a ejercer para conducir las cuentas de la empresa por la senda adecuada y prefijada en los objetivos generales de la organización.



Los cuatro pasos descritos por la autora Teruel, permite a las empresas cumplir con los objetivos del control financiero, haciendo énfasis en el análisis de los estados financieros básicos para el posterior establecimiento de estrategias de control financiero.

### 3.3.6. Elementos del control financiero

El sitio web es.scribd.com (2010), publica que las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos, ya sea dinero en efectivo, procedimientos rutinarios de oficina, calidad del producto o cualquier otra acción dentro de la empresa. Entonces, es necesario aclarar, que para ejercer el proceso de control en una organización, y sin importar que se va a controlar, existen pasos básicos que hacen del control, proceso cíclico y repetitivo, y está compuesto de los siguientes elementos que son:

- 1º) Cantidad
- 2º) Tiempo
- 3º) Costo
- 4º) Calidad

Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último es eminentemente cualitativo. El factor cantidad se aplica a actividades en la que el volumen es importante. A través del factor tiempo se controlan las fechas programadas. El costo es utilizado como un indicador de la eficiencia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades. La calidad se refiere a las especificaciones que deben reunir un cierto producto o ciertas funciones de la empresa.

### 3.3.7. Estrategias del control financiero

El sitio web es.scribd.com (2010), contiene una tabla que refleja los controles utilizados con más frecuencia en los factores del control, los que se resumen a continuación:

**Tabla N° 01:** Controles utilizados con más frecuencia en los factores del control

Cantidad	Tiempo	Costo	Calidad
Presupuestos	Estudios de tiempos	Presupuestos	Evaluación de la actuación
Estimaciones	Fechas límites	Costos por metro cuadrado	Pruebas psicológicas
Productos terminados	Programas	Costos estándares	Inspecciones visuales
Unidades vendidas	Tiempo – Máquina	Pronósticos	Coeficientes
Unidades rechazadas	Medición del trabajo	Contabilidad	Rendimiento del personal



Cantidad	Tiempo	Costo	Calidad
Inventarios de personal	Procedimientos	Productividad	Informes
Medición del trabajo	Estándares	Rendimiento sobre inversión	Procedimientos
Control de inventarios			Calificación de méritos

De igual manera Sánchez Vilorio (2012), expone que una estrategia financiera es la parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una organización, que se relaciona directamente con la obtención de los recursos requeridos para financiar las operaciones del negocio y con su asignación en alternativas de inversión que contribuyan al logro de los objetivos esbozados en el plan, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.

La gestión de esos recursos dependerá, en primer término de los objetivos generales perseguidos por la organización; pero si se trata de negocios lucrativos estos objetivos generalmente son compatibles con la maximización del valor invertido por los accionistas, y en general con la optimización de los intereses de todos los actores involucrados en la empresa (accionistas, clientes, proveedores, comunidad, gobierno).

Las estrategias financieras son decisiones financieras en planeación y control de alto nivel; de suma importancia para la vida de la empresa y determinantes para la consecución de recursos y objetivos a largo plazo. Dichas decisiones son tomadas por la más alta autoridad, dentro de la organización de la empresa. Las estrategias financieras de una empresa, pueden resumirse en términos de objetivos, políticas y planes.

La estrategia financiera de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y qué pretende para lograr los objetivos financieros y luchar por la misión de la organización. Una estrategia financiera es la mejor manera para conseguir la inversión (los recursos económicos) necesaria para generar el negocio o para expandir ya sea con recursos de potenciales accionistas o recursos de entidades, incluyendo la forma de pago que mejor satisfaga al negocio. Dentro de la estrategia financieras e incluyen los costos y precios de venta que harán del negocio un éxito.

### 3.3.7.1. Principales estrategias financieras de las empresas a largo plazo.

1º) **Sobre la inversión.** Generalmente, cuando la empresa se propone una estrategia ofensiva o de reorientación, incluso, en ocasiones defensiva, entonces es muy probable que las decisiones sobre la inversión apunten hacia el crecimiento. En este caso, corresponde precisar de qué modo resulta conveniente crecer, existiendo diferentes posibilidades entre las que se destacan los llamados crecimiento interno y externo.



El crecimiento interno de cada empresa u organización, obedece a la necesidad de ampliar el negocio como consecuencia de que la demanda ya es mayor que la oferta, o por el hecho de haber identificado la posibilidad de nuevos productos y/o servicios que demanden la ampliación de la inversión actual, o sencillamente porque los costos actuales afectan la competitividad del negocio. En estos casos generalmente las decisiones hay que tomarlas considerando alternativas de incremento de los activos existentes, o de reemplazo de estos por otros más modernos y eficientes.

El crecimiento externo se lleva a cabo siguiendo la estrategia de eliminar competidores generalmente mediante fusiones y/o adquisiciones horizontales, o sea, de la misma naturaleza del negocio en cuestión, o como resultado de la necesidad de eliminar barreras con clientes y proveedores buscando un mayor control en estos casos mediante fusiones y/o adquisiciones verticales, o sea, de diferente naturaleza del negocio, pero que asegure la cadena de producción – distribución correspondiente. Otra forma obedece a la estrategia de invertir los excedentes financieros de la forma más rentable posible, por lo que en estos casos se opta por la diversificación de la cartera de inversión reduciendo así el riesgo y en busca de maximizar el rendimiento.

- 2º) **Sobre la estructura financiera.** La definición de la estructura de financiamiento permanente de la empresa deberá definirse en correspondencia con el resultado económico que ésta sea capaz de lograr. En tal sentido, vale destacar que las estrategias al respecto apuntan directamente hacia el mayor o menor riesgo financiero de la empresa, por lo que en la práctica, en muchas ocasiones se adoptan estrategias más o menos arriesgadas en dependencia del grado de aversión al riesgo de los inversores y administradores.

En la actualidad, las empresas buscan economía de recursos aprovechando el financiamiento con deuda al ser más barato y por estar su costo exento del pago del impuesto sobre utilidades. Sin embargo, en la medida en que aumenta el financiamiento por deudas también se incrementa el riesgo financiero de la empresa ante la mayor probabilidad de incumplimiento por parte de ésta ante sus acreedores. Evidentemente, funcionar con financiamiento ajeno es más económico, pero con su incremento aumenta el riesgo y a su vez aumentan los llamados costos de insolvencia, de modo que el ahorro fiscal logrado por el uso de deudas podría reducirse por el aumento de los referidos costos de insolvencia.

- 3º) **Sobre la retención y/o reparto de utilidades.** Las empresas definen su estrategia de retención y/o reparto de utilidades conforme a determinados aspectos, entre los que pueden mencionarse: la posibilidad del acceso a préstamos a largo plazo para financiar nuevas inversiones, la posibilidad de los dueños de alcanzar mayor retribución en una inversión alternativa, el mantenimiento del precio de las acciones en los mercados financieros en el caso de las sociedades por acciones, entre otros aspectos.



Este tipo de estrategia se encuentra estrechamente vinculada a la de estructura financiera, pues esta decisión tiene un impacto inmediato sobre el financiamiento permanente de la empresa, y provoca consecuentemente, variaciones en la estructura de las fuentes permanentes. La definición en cuanto a la retención y/o reparto de utilidades de la empresa habrá de realizarse con sumo cuidado, tratando de no violentar la estructura financiera óptima ni los parámetros de liquidez requeridos para el normal funcionamiento de la empresa, y por ende, de sus objetivos estratégicos.

### 3.3.7.2. Principales estrategias financieras de las empresas a corto plazo

1º) **Sobre el capital de trabajo.** El capital de trabajo de la empresa está conformado por sus activos circulantes o corrientes, entendiéndose por administración del capital de trabajo a las decisiones que involucran la administración eficiente de éstos, conjuntamente con el financiamiento corriente o pasivo circulante. Las estrategias financieras sobre el capital de trabajo de la empresa habitualmente obedecen al criterio de selección del axioma central de las finanzas modernas, a saber, la relación riesgo – rendimiento. En tal sentido, existen tres estrategias básicas: agresiva, conservadora e intermedia.

La estrategia agresiva presupone un alto riesgo en aras de alcanzar el mayor rendimiento posible. Significa que prácticamente todos los activos circulantes se financian con pasivos circulantes, manteniendo un capital de trabajo neto o fondo de maniobra relativamente pequeño.

Por su parte, la estrategia conservadora contempla un bajo riesgo con la finalidad de operar de un modo más relajado, sin presiones relacionadas con las exigencias de los acreedores. Significa que los activos circulantes se financian con pasivos circulantes y permanentes, manteniendo un alto capital de trabajo neto o fondo de maniobra; este tipo de estrategia garantiza el funcionamiento de la empresa con liquidez.

La estrategia intermedia contempla elementos de las dos anteriores, buscando un balance en la relación riesgo – rendimiento, de tal forma que se garantice el normal funcionamiento de la empresa con parámetros de liquidez aceptables. Los criterios generalmente reconocidos para la definición de esta estrategia son el capital de trabajo neto y la razón circulante.

2º) **Sobre el financiamiento corriente.** El financiamiento corriente de la empresa, llamado el pasivo circulante, está compuesto por fuentes espontáneas (cuentas y efectos por pagar, salarios, sueldos, impuestos y otras retenciones derivadas del normal funcionamiento de la entidad), así como por fuentes bancarias y extra bancarias (representadas por los créditos que reciben las empresas provenientes de bancos y de



otras organizaciones), reporta un costo financiero que en dependencia de la fuente se presenta de forma explícita o no.

Las fuentes espontáneas generalmente no presentan un costo financiero explícito; sin embargo, su utilización proporciona a la empresa un financiamiento que de no explotarse la obligaría a acudir a fuentes que sí tienen un costo financiero explícito. De esta manera se puede apreciar que la definición de cómo deberá financiarse la empresa en el corto plazo responde a determinadas estrategias específicas, como es el caso del aprovechamiento del descuento por pronto pago, del ciclo de pagos que resulte adecuado a su vez a la estrategia de capital de trabajo o si estratégicamente conviene acudir al financiamiento bancario o a una compañía financiera de factoraje, definiendo a su vez mediante qué alternativa (línea de crédito u otra), y qué garantías comprometer para obtener el financiamiento requerido.

3º) **Sobre la gestión del efectivo.** Las decisiones sobre el efectivo de la empresa, por su importancia en el desempeño, generalmente se establecen las políticas que deberán seguirse con los factores condicionantes de la liquidez de la empresa, a saber, los inventarios, los cobros y los pagos. En tal sentido, las acciones fundamentales con relación al efectivo son:

- Reducir el inventario tanto como sea posible, cuidando siempre no sufrir pérdidas en venta por escasez de materias primas y/o productos terminados.
- Acelerar los cobros tanto como sea posible sin emplear técnicas muy restrictivas para no perder ventas futuras.
- Retardar los pagos tanto como sea posible, sin afectar la reputación crediticia de la empresa, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.

Los criterios que se emplean para medir la efectividad de las acciones asociadas a la gestión del efectivo son: la razón rápida o prueba ácida, el ciclo de caja y/o la rotación de caja, el ciclo y/o la rotación de los cobros, el ciclo y/o la rotación de inventarios, así como el ciclo y/o la rotación de los pagos. La administración eficiente del efectivo, resultante de las estrategias que se adopten con relación a las cuentas por cobrar, los inventarios y los pagos, contribuye a mantener la liquidez de la empresa.

Para Núñez Gamas (2014), algunas de las estrategias financieras que las PYMES pueden adoptar para hacer prosperar a la entidad podrían ser:

- Elegir al administrador financiero que esté capacitado para poder enfrentar las necesidades de la entidad, que cuente con los conocimientos y la experiencia necesaria para poder resolver las diferentes contingencias que se lleguen a presentar, ante el cambiante mercado local y nacional.



- Ser competitivos ante los diferentes mercados en los que se desenvuelva; procurando siempre la innovación y la creación de productos atractivos y que cubran las expectativas de demanda de los clientes. Por ende se debe establecer de manera periódica innovaciones del producto y/o servicio que se oferte.
- Realizar evaluaciones de manera periódica sobre opciones de financiamiento con tal de poder invertir en la entidad y se logre el crecimiento del mismo.
- Realizar de manera periódica un análisis de las razones financieras y de esta manera poder medir la economía de la empresa.
- Analizar periódicamente los estados financieros para poder tomar adecuadas decisiones.

Las estrategias de control financiero propuestas por Sánchez Viloría están encaminadas a la obtención de los recursos en el corto y largo plazo, mientras que las estrategias propuestas Núñez Gámez están orientadas al análisis financiero continuo dentro de la empresa.

### **3.4. MIPYMES del Sector Lácteo**

#### **3.4.1. Definición de MIPYME**

Según la Ley 645, Ley MIPYME (2008, pág. 938), en su Artículo 4, define que la MIPYME son todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas, que operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicios, entre otras.

#### **3.4.2. Características de las MIPYMES**

Legalmente una MIPYME para ser considerada como tal, debe cumplir algunos requisitos, en el artículo 4 de la Ley MIPYME (2008, pág. 938), se define que éstas se clasifican dependiendo del número total de trabajadores permanentes, activos totales y ventas totales anuales. El Artículo 3 del Reglamento de Ley de Promoción y Fomento de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa - Ley MIPYME (2008, pág. 2711), establece que se clasificarán como micro, pequeña y mediana empresa las personas naturales o jurídicas que cumplan con lo siguiente:



**Tabla N° 02:** Criterios de clasificación de las MIPYMES

<b>Variables</b>	<b>Micro empresa</b>	<b>Pequeña Empresa</b>	<b>Mediana</b>
<b>Número Total de Trabajadores</b>	1-5	6-30	31-100
<b>Activos Totales (Córdobas)</b>	Hasta 200.0 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
<b>Ventas Totales Anuales (Córdobas)</b>	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

Estas micros, pequeñas y medianas empresas poseen algunas características que las hace semejantes, para Valda (2010) en Nicaragua las MIPYMES presentan algunas tipologías muy particulares, entre ellas se tienen:

- Personal poco calificado o no profesional, en el caso de las empresas familiares, es común que muchos puestos sean ocupados por parientes, que poseen poca o ninguna formación en administración.
- Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo, abrumados por el día a día, los propietarios no logran encontrar el tiempo y la forma de analizar sus metas a largo plazo.
- Falta de información acerca del entorno y el mercado, por ser estos muy caros o no tener la estructura o los conocimientos necesarios para generarla en el seno de la propia empresa.
- Falta de innovación tecnológica y ésta puede deberse a falta de recursos, o por no contar con el espíritu innovador necesario.
- Falta de políticas de capacitación, pues se considera un gasto, no una inversión, al no poder divisar las ventajas a largo plazo que puede generar.
- Organización del trabajo anticuada cuando un método no funciona mal, se mantiene sin analizar si existen otros mejores.

Para Cillóniz Benavides (2007, pág. 108), dentro de las características comerciales y administrativas de las MYPEs se encuentran:

- Su administración es independiente. Por lo general son dirigidas y operadas por sus propios dueños.
- Su área de operación es relativamente pequeña, sobre todo local.
- Tienen escasa especialización en el trabajo. No suelen utilizar técnicas de gestión.
- Emplean aproximadamente entre cinco y diez personas. Dependen en gran medida de la mano de obra familiar.
- Su actividad no es intensiva en capital pero sí en mano de obra. Sin embargo, no cuentan con mucha mano de obra fija o estable.
- Disponen de limitados recursos financieros.



- Tienen un acceso reducido a la tecnología.
- Por lo general no separan las finanzas del hogar y las de los negocios.
- Tienen un acceso limitado al sector financiero formal, sobre todo debido a su informalidad.

Ambos autores caracterizan las MIPYMES, pero Valda enfatiza en las debilidades presentes en la MIPYMES nicaragüenses y Cillóniz hace alusión a algunos aspectos más representativos como es el número de trabajadores, su experiencia laboral y la disposición de recursos financieros.

### 3.4.3. Definición de sector lácteo

El Libro Blanco de las TIC en el Sector Agroalimentario (Junta de Castilla y León y Fundetec, 2011, pág. 8), manifiesta que la industria láctea engloba aquellas industrias del sector agroalimentario que utilizan como materia prima la leche de origen animal, ya sea para procesos de almacenamiento, tratamiento o transformación.

### 3.4.4. Características de sector lácteo

En entrevista realizada por Radio La Primerísima (2015) a Wilmer Fernández presidente de la Cámara Nicaragüense del Sector Lácteo CANISLAC, manifiesta algunas de las características presentes en el sector, como son:

- El mejor destino en exportaciones sigue siendo el comercio intrarregional.
- En Nicaragua cada vaca produce, en promedio 3.5 litros de leche.
- En Nicaragua la incidencia de brucelosis y tuberculosis es baja, de un 3 por ciento, pero se requiere tener certificación del hato.

Por otro lado, la sistematización “Cambios y beneficios de los procesos administrativos – Experiencia de la asociatividad del grupo empresarial de productores lácteos de Madriz (2012, pág. 11), menciona que los pequeños productores participantes en experiencias productivas habitan en zonas rurales y urbanas, presentando las siguientes características:

- **Salarios y empleos.** Son microempresas familiares, se registra que el 40% de productores se pagan salario. El número promedio de empleados por empresa es de 3.3 personas, con alta rotación. En época lluviosa se genera empleo temporal, para hombres principalmente, cuyo trabajo se extiende de la empresa láctea a la finca para su mantenimiento, traslado de animales, y siembra de forraje para ganado.



- **Procesamiento y tecnología.** La tecnología es tradicional y artesanal, es decir, se trabajaba de forma empírica y con una infraestructura inadecuada, lo cual determina que se desconocen las normas obligatorias para el procesamiento de alimentos. Prevalece una baja productividad y no cumplen con los requisitos regulatorios de su sector: licencia y registro sanitario, y con ello, la falta de higiene en las plantas o lugar de procesamiento. Cada productor cuenta con su propia forma de elaborar productos.
- **Organización de productores y acceso a Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).** Este sector enfrenta una problemática que limita su desarrollo, siendo una de las causas que siempre trabajan de manera individual. Esta visión del trabajo les dificulta el acceso a los SDE, al crédito, la realización de trámites y gestiones empresariales, así como la identificación de nuevos nichos de mercado para la comercialización de sus productos, que les permita obtener mayores márgenes de utilidades.
- **Gestión Financiera.** Por su trabajo individual, esta gestión es limitada, ya que exige de tiempo y capacidades, entre ellas, la implementación de registros y la determinación del costo de sus productos; esta situación incide en sus precios de venta, en las inversiones, ya que no generan ganancias para optar a créditos o para autofinanciarse. Los ingresos por ventas son menores en relación a los costos y gastos obteniendo un déficit o pérdida mensual de C\$ 616.00.
- **Inversiones.** Solamente el 40% de los productores realizan inversiones en sus negocios con fondos propios. El resto no realiza ninguna inversión debido a los altos costos de producción y las pérdidas netas.
- **El acceso a créditos.** Solamente 10% tiene acceso a crédito, siendo una razón el pago de altos intereses que ofrecen las empresas micro financieras, sumado a la inseguridad de los empresarios y empresarias hacia los préstamos.
- **Mercado.** Su mercado es local, sin posibilidades ni visión de acceso a nuevos mercados, por la calidad y la inocuidad de sus productos y los volúmenes de producción. No cuentan con puntos de venta ni se relacionan con los principales actores en su sector económico. Sus productos tienen precios bajos a los intermediarios, que son los que obtienen las ganancias por no ser competitivos y comercializar individualmente.
- **Calidad e inocuidad.** Los productores en su mayoría poseen productos de mala calidad e inocuidad, sin revisión del MINSA y producido de forma artesanal. Las características del queso eran: con exceso de suero, inadecuada cantidad de sal y poca durabilidad.
- **Diversificación de la producción.** Debido a su poca capacitación y conocimientos sobre técnicas para producción de queso y otros productos, solamente producían el queso y la crema tradicional con técnicas artesanales.



A las características descritas anteriormente, se asemejan características del sector lácteo colombiano en su estudio PROPAÍS (2013, págs. 2-3), mencionando entre ellas:

- En su mayoría son establecimientos que ocupan menos de 5 empleados.
- Existe un alto porcentaje de informalidad que se refleja en los significativos porcentajes de empresas que no pagan impuestos, que no llevan registros contables, que no tienen registro mercantil.
- Bajo nivel tecnológico y de formación de su recurso humano generado por el limitado acceso a la tecnología de punta, debido a una débil estructura de producción soportada en tecnologías obsoletas o artesanales a cargo de personal semi-calificado o no calificado.
- Limitado acceso al sector financiero, lo que se refleja principalmente por no poder cumplir con los requisitos para acceder a cualquier línea de crédito.
- Gran parte del sector, está concentrado en pequeños productores.
- Dispar capacidad de negociación entre los diferentes actores de la cadena productiva.

Las características expuestas en el informe realizado por el Programa PymeRural son las que más describen el sector lácteo con procesos productivos artesanales, sin embargo, las características del sector lácteo Colombiano también describen las industrias lácteas nicaragüenses, pues ambos países se asemejan en índices de desarrollo.

### **3.4.5. Proceso productivo del sector lácteo**

El Libro Blanco de las TIC en el Sector Agroalimentario (Junta de Castilla y León y Fundetec, 2011, págs. 16-17), expresa que para realizar un correcto análisis del proceso productivo del subsector lácteo es prioritario definir para cada uno de los procesos cronológicos (tanto si están implantados como si son potenciales de implantar). El proceso productivo del subsector lácteo se define como el conjunto de operaciones/acciones que, de forma cronológica, producen un cambio y/o aportan valor al producto final.

La figura siguiente representa el proceso productivo integral del subsector lácteo, donde se distinguen procesos cronológicos de:

- Producción primaria (o producción granadera: alimentación, cría y ordeño, selección genética).
- Industria de transformación (almacenamiento, procesado, envasado,...)
- Transporte, distribución y comercialización hasta el cliente final.

Figura N° 03: Proceso Productivo del Sistema Lácteo



(Junta de Castilla y León y Fundetec, 2011, pág. 17),

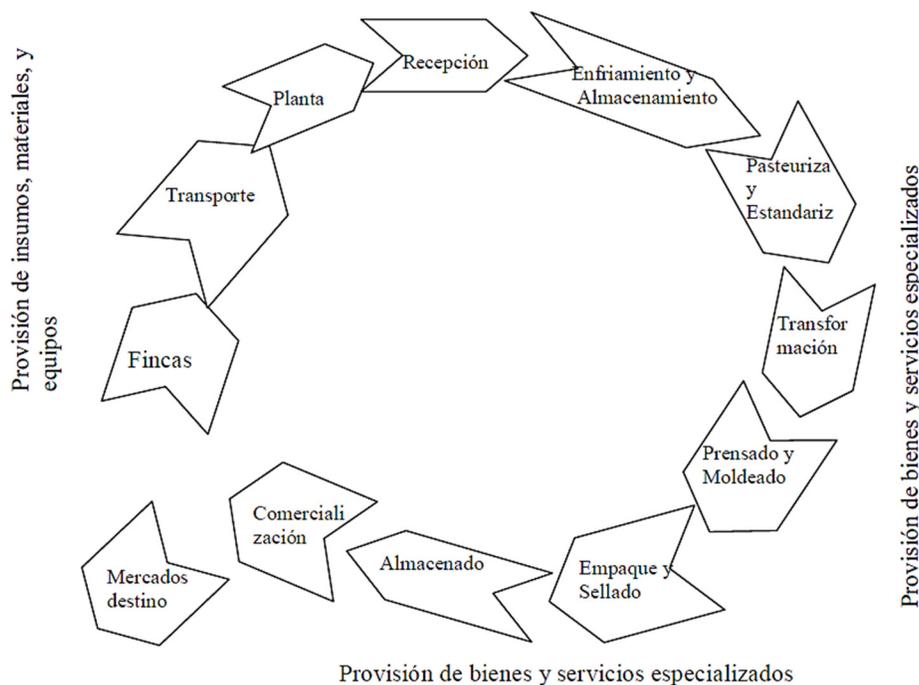
En las industrias lácteas nicaragüenses el proceso productivo descrito por el Libro Blanco de las TIC en el Sector Agroalimentario se encuentra dividido en dos o tres intervinientes del proceso, es decir, la producción primaria la realizan dueños de fincas lecheras, quienes la venden como materia prima a las empresas que se encargan de procesarla para obtener los derivados, los que en ocasiones los comercializan directamente o los entregan a comerciantes para que ellos sean los que los lleven al cliente final.

La publicación del IICA – MAGFOR - JICA (2004, págs. 20-21), titulado Cadena de Valor del Queso Fresco, resume el proceso productivo del sector lácteo de la siguiente manera:

- **Acopio.** La leche se recibe en un área acondicionada para tal proceso, se toma muestras para determinar: acidez, densidad y calidad. Para determinar calidad, se requieren pruebas de laboratorio para determinar la presencia de antibióticos y sólidos grasos. Con estos análisis, se procede a la fase siguiente.
- **Almacenamiento de leche fresca.** La leche se almacena en tanques de refrigerados por un período de 2 a 3 horas.
- **Pasteurización y Estandarización.** El producto se esteriliza y ajusta a una temperatura de 72° C durante 15 segundos, luego se calienta a 38° C en 2 segundos en promedio.

- **La fase de transformación conlleva el siguiente procedimiento** (El tiempo puede variar según los volúmenes y la capacidad de los tanques de almacenamiento):
  - ✍ Agitación en tinas (10 minutos)
  - ✍ Inoculación e incubación
  - ✍ Aditivos (cloruro de calcio, lipasa, cuajo)
  - ✍ Coagulación (reposo)
  - ✍ Corte
  - ✍ Reposo (5 minutos)
  - ✍ Agitación (10 minutos)
  - ✍ Reposo y Desuerado (10 minutos)
  - ✍ Quebrado de la cuajada (10 minutos)
  - ✍ Salado
  - ✍ Reposo (10 y 15 minutos)
- **Prensado y moldeado.** Se utilizan prensas neumáticas en moldes de 40 y 45 libras. Este proceso dura 48 horas.
- **Empacado.** Debe realizarse en un área acondicionada para tal fin. Se empaqa al vacío y el empaque debe contener todos los registros requeridos (como el código de barra, registro sanitario, ingredientes, fecha de vencimiento, entre otros)
- **Almacenamiento del queso.** Debe realizarse en un cuarto frío a una temperatura entre 4 y 7 ° C.

Figura N° 04: Proceso Productivo del Sector Lácteo



(IICA - MAGFOR - JICA, 2004, pág. 21),



Este proceso productivo es el que más describe la realidad nicaragüense, es importante recalcar que el proceso inicia con el acopio y no con la producción primaria. También es meritorio señalar que el proceso de pasteurizado y estandarizado y el proceso de empaque al vacío es llevado únicamente por las industrias que están tecnificadas y no por las que realizan procesos artesanales.

De ésta manera se han abordado teóricamente los aspectos que se consideran necesarios para el desarrollo de la investigación -Cadena de Valor, Control Gerencial, Control Financiero y MIPYMES del Sector Lácteo- y se han relacionado cada uno de ellos con la situación actual de nuestro país Nicaragua, permitiendo de esta manera tener las bases para estructurar la hipótesis y la operacionalización de variables.

## **IV. SUPUESTO DE INVESTIGACIÓN**

### **4.1. Supuesto**

Al analizar los eslabones de la cadena de valor de “Lácteos Mendoza”, se planificarán estrategias que permitan un eficiente control gerencial y financiero de sus operaciones.



## V. MATRIZ DE CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS

Propósito Específico	Categoría	Definición conceptual	Dimensiones	Subcategoría	Ejes de Análisis	Fuente de Información	Técnica / Instrumento
Describir los elementos que constituyen la cadena de valor en la MIPYME "Lácteos Mendoza".	Cadena de valor	La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, generando valor al cliente final	Actividades Primarias	Logística interior (de entrada)	Proveedores de materia prima.	Gerente Productores	Guía de Entrevista Guía de Revisión documental
					Acopio de materia prima	Gerente Acopiadores	Guía de Entrevista Guía de Revisión documental Guía de Observación
				Operaciones	Materia prima transformada	Gerente Trabajadores	Guía de Entrevista Guía de Revisión documental
					Recursos humanos	Gerente	Guía de Entrevista
					Maquinaria y tecnología	Gerente	Guía de Entrevista Guía de Revisión documental Guía de Observación
				Logística exterior (de salida)	Condiciones almacenamiento	Gerente Trabajadores	Guía de Entrevista Guía de Observación
					Medios de distribución	Gerente	Guía de Entrevista Guía de Observación
					Manipulación y presentación del producto terminado	Gerente Repartidores	Guía de Entrevista Guía de Revisión documental Guía de Observación
				Mercadotecnia y ventas	Publicidad	Gerente	Guía de Entrevista Guía de Observación
					Promociones	Gerente	Guía de Entrevista



Propósito Específico	Categoría	Definición conceptual	Dimensiones	Subcategoría	Ejes de Análisis	Fuente de Información	Técnica / Instrumento	
						Repartidores	Guía de Observación	
					Condiciones de venta	Gerente Repartidores	Guía de Entrevista Guía de Revisión documental	
				Servicios	Soporte sobre ventas	Gerente Repartidores	Guía de Entrevista	
					Servicios de display	Gerente Repartidores	Guía de Entrevista	
			Actividades de Apoyo	Infraestructura de la empresa	Proceso de planeación	Gerente	Guía de Entrevista Guía de Revisión documental	
					Controles financieros	Gerente	Guía de Entrevista Guía de Revisión documental	
					Controles contables	Gerente	Guía de Entrevista Guía de Revisión documental	
				Gestión de recursos humanos	Proceso y políticas de contratación Curva del aprendizaje	Gerente Trabajadores	Guía de Entrevista Guía de Revisión documental	
					Políticas de promoción e incentivos	Gerente Trabajadores	Guía de Entrevista Guía de Revisión documental	
				Desarrollo de la tecnología	Innovación de productos	Gerente Trabajadores	Guía de Entrevista Guía de Observación	
					Innovación en tecnologías	Gerente Trabajadores	Guía de Entrevista Guía de Observación	
					Aprovisionamiento		Gerente	Guía de Entrevista



Propósito Específico	Categoría	Definición conceptual	Dimensiones	Subcategoría	Ejes de Análisis	Fuente de Información	Técnica / Instrumento
					Criterios de selección de proveedores	Proveedores	Guía de Revisión documental
					Condiciones de pago.	Gerente Proveedores	Guía de Entrevista Guía de Revisión documental
					Exigibilidad de las deudas.	Gerente	Guía de Entrevista
<b>Analizar las estrategias de control gerencial y financiero para cada elemento de la cadena de valor de la MIPYME “Lácteos Mendoza”.</b>	<b>Control gerencial</b>	El control gerencial es un proceso importante para el cual se utiliza la información contable en una empresa, es pues, el proceso por el cual la gerencia se asegura que los recursos son obtenidos y utilizados en forma efectiva y eficiente en el logro de los objetivos de la organización.	<b>Componentes del Control Gerencial</b>	<b>Proceso de Control</b>	Medición del Desempeño	Gerente Trabajadores	Guía de Entrevista Guía de Revisión documental
					Comparación del Desempeño con el Estándar	Gerente Trabajadores	Guía de Entrevista Guía de Revisión documental
					Corrección de Desviaciones	Gerente Trabajadores	Guía de Entrevista
				<b>Clasificación del Control Gerencial</b>	Control Preventivo	Gerente Trabajadores	Guía de Entrevista Guía de Observación
					Control Concurrente	Gerente Trabajadores	Guía de Entrevista Guía de Observación
					Control de Retroalimentación	Gerente Trabajadores	Guía de Entrevista Guía de Revisión documental
				<b>Elementos del Control Gerencial</b>	Programación	Gerente	Guía de Entrevista Guía de Revisión documental
					Presupuesto	Gerente	Guía de Entrevista Guía de Revisión documental
					Contabilidad	Gerente	Guía de Entrevista



Propósito Específico	Categoría	Definición conceptual	Dimensiones	Subcategoría	Ejes de Análisis	Fuente de Información	Técnica / Instrumento
							Guía de Revisión documental
					Informe y Análisis	Gerente	Guía de Entrevista
					Necesidad de Consistencia Interna	Gerente	Guía de Entrevista
				Estrategias de Control Gerencial	Procedimientos de Autorización y Aprobación	Gerente	Guía de Entrevista
			Trabajadores			Guía de Revisión documental	
			Acopiadores Repartidores			Guía de Observación	
			Segregación de Funciones		Gerente	Guía de Entrevista	
					Trabajadores Acopiadores Repartidores	Guía de Revisión documental	
			Evaluación Costo – Beneficio		Gerente	Guía de Entrevista	
					Trabajadores Acopiadores Repartidores	Guía de Revisión documental	
			Controles sobre el Acceso a los Recursos o Archivos		Gerente	Guía de Entrevista	
				Trabajadores Acopiadores Repartidores			
			Verificaciones y Conciliaciones	Gerente	Guía de Entrevista		
				Repartidores	Guía de Revisión documental		
					Gerente	Guía de Entrevista	



Propósito Específico	Categoría	Definición conceptual	Dimensiones	Subcategoría	Ejes de Análisis	Fuente de Información	Técnica / Instrumento		
					Rendición de Cuentas		Guía de Revisión documental		
					Revisión de Procesos, Actividades y Tareas	Gerente	Guía de Entrevista Guía de Revisión documental		
					Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicación	Gerente	Guía de Entrevista Guía de Revisión documental Guía de Observación		
	Control financiero	El control financiero puede entenderse como el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa, enfocados desde distintas perspectivas y momentos, comparados con los objetivos, planes y programas empresariales, tanto a corto como en el mediano y largo plazo.	Elementos del Control Financiero	Tipos de Control Financiero	Inmediato o Direccional	Gerente	Guía de Entrevista Guía de Revisión documental		
Selectivo					Gerente	Guía de Entrevista			
Posterior					Gerente	Guía de Entrevista Guía de Revisión documental			
						Etapas del Control Financiero	Análisis de Situación Inicial	Gerente	Guía de Entrevista Guía de Revisión documental
							Elaboración de Pronóstico y Simulación	Gerente	Guía de Entrevista Guía de Revisión documental
							Detección de desviaciones en los EF básicos	Gerente	Guía de Entrevista Guía de Revisión documental
							Corrección de la Desviación	Gerente	Guía de Entrevista Guía de Revisión documental
						Estrategias del Control Financiero	Corto Plazo	Gerente	Guía de Entrevista Guía de Revisión documental
							Largo Plazo	Gerente	Guía de Entrevista



Propósito Específico	Categoría	Definición conceptual	Dimensiones	Subcategoría	Ejes de Análisis	Fuente de Información	Técnica / Instrumento
<b>Proponer estrategias de control gerencial y financiero que fortalezcan la cadena de valor de la MIPYME "Lácteos Mendoza".</b>	<b>MIPYMES del sector lácteo</b>	La industria láctea engloba aquellas industrias del sector agroalimentario que utilizan como materia prima la leche de origen animal, ya sea para procesos de almacenamiento, tratamiento o transformación.	Caracterización de las MIPYMES del Sector Lácteo	MIPYME	Requisitos Legales	Gerente	Guía de Revisión documental Guía de Entrevista Guía de Observación
					Características de las MIPYMES	Gerente	Guía de Entrevista
				Sector Lácteo	Características del Sector Lácteo	Gerente	Guía de Entrevista
					Proceso Productivo	Gerente Acopiadores Trabajadores	Guía de Entrevista



## VI. DISEÑO METODOLÓGICO

Con la finalidad de responder al supuesto de investigación y cumplir con el objetivo del estudio, se seleccionará un diseño de investigación que incluya el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación, lo que se explica a continuación.

### 6.1. Enfoque de Investigación

Según el problema de investigación y los objetivos planteados, se utiliza un enfoque de tipo cualitativo, como lo expresa Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010, pág. 7), esta se realiza por medio de métodos de recolección de datos sin medición numérica para la cual se utilizan instrumentos como las observaciones, guía de entrevistas y revisión documental.

Los autores Cruz del Castillo, Olivares Orozco y González García (2014, pág. 177), coinciden en que *“la investigación cualitativa evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas”* de igual manera, los mismos autores expresan que *“la investigación cualitativa examina su sistema de relaciones, su estructura dinámica”*. En este sentido, se analizará en la muestra seleccionada la relación existente entre las estrategias de control gerencial y financiero utilizado por Lácteos Mendoza y la cadena de valor de la misma.

El análisis de relación pretende lograrse con lo mencionado por Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010, pág. 9), *“definiendo los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones”* cumpliendo de esta manera con las características del paradigma interpretativo, expuestas por Golovina (2015, pág. 11), también llamado *“paradigma cualitativo, el que busca la objetividad en el ámbito de los significados utilizando como criterio de evidencia el acuerdo intersubjetivo... se centran en la descripción y comprensión de lo que es único y particular del sujeto más que en lo generalizable”*.

### 6.2. Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo correlacional, de acuerdo con Ferreyra y Longhi (2014, pág. 97): *“estos estudios pretenden, en un contexto particular, evaluar o determinar la relación entre dos o más variables, conceptos, magnitudes, o categorías que intervienen en un dado fenómeno social o natural”*, de ahí se busca la relación entre cadena de valor y los controles gerenciales y financieros que se utilizan en la MIPYME “Lácteos Mendoza”.



Es importante destacar que en los estudios correlacionales para Bernal Torres (2010, pág. 114),...uno de los puntos importantes es examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra. En otras palabras, la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales.

#### **6.2.1. Según el tiempo de ocurrencia de los hechos y registros de la información**

La presente investigación es de tipo retrospectiva, porque pretende analizar los hechos ocurridos en un período ya pasado, es decir, durante el año 2015.

#### **6.2.2. Según el periodo y secuencia del estudio**

Es un estudio de corte transversal, que según Bernal Torres (2010, pág. 118), *“son aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado”* y este estudio corresponde al año 2015, esto permitirá a los investigadores recolectar información dentro del contexto que se desarrolla para poder explicar y comprender el problema existente.

#### **6.2.3. Según el análisis y alcance de los resultados**

Es de tipo analítico, tal como afirma Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010, pág. 14):

Por lo general, el análisis no se inicia con ideas preconcebidas sobre cómo se relacionan los conceptos o variables. Una vez reunidos los datos verbales, escritos y/o audiovisuales, se integran en una base de datos compuesta por texto y/o elementos visuales, la cual se analiza para determinar significados y describir el fenómeno estudiado desde el punto de vista de sus actores.

Por consiguiente, se analiza la incidencia de la cadena de valor en el control gerencial y financiero en las MIPYME “Lácteos Mendoza” de la Ciudad de Estelí y cómo a partir de ello se fortalece la relación.

### **6.3. Población y Muestra**

#### **6.3.1. Universo o Población**

Para quedar claros con la población sujeto de estudio, es necesario definirlo y para esto Bernal Torres (2010, pág. 160) cita a Fracica (1988), explicando que población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo”.

El universo o población de estudio que se ha determinado para la investigación es “Lácteos Mendoza”, industria de transformación de leche cruda en productos derivados, situada en el casco urbano de la ciudad de Estelí, del Sopón 3 C.



Este y 1 C. al Sur, inscrita en la Dirección General de Ingresos de Estelí y la Alcaldía Municipal.

### 6.3.2. Muestra

Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010, pág. 394) manifiestan que la muestra en el proceso cualitativo, *“es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia”*.

Los mismos autores (2010, pág. 397), explican que *“la muestra de casos-tipo se utiliza en estudios cuantitativos exploratorios y en investigaciones de tipo cualitativo, donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización”* Bajo esta proposición la muestra de estudio son todos los colaboradores de la industria “Lácteos Mendoza” puesto que todos ellos proporcionarán información pertinente para la construcción de la cadena de valor y la explicación de los controles gerenciales y financieros que se implementan en la industria.

Estos colaboradores se encuentran distribuidos en las diferentes áreas funcionales de la MIPYME según detalle:

Administración	=	(1) Administradora
Producción	=	(1) Responsable de Producción (2) Trabajadores (2) Acopiadores
Comercialización	=	(2) Repartidores

### 6.3.3. Tipo de Muestreo

Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010, pág. 189) exponen: *“Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal. Se utilizan en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas.”*

En esta cita se sustenta que el muestreo utilizado en la presente investigación es no probabilístico y se selecciona al personal de la industria “Lácteos Mendoza” por conveniencia, bajo los siguientes criterios:

- ✘ Por colaboración voluntaria en el estudio.
- ✘ Personas que laboran en la industria láctea, personal clave capaz de dar información veraz, útil y oportuna para el desarrollo y aplicación de los instrumentos diseñados para la obtención de la información.
- ✘ Acceso a la información documental.



## 6.4. Método y Técnicas de Recolección de Datos

Yuni y Urbano (2014, pág. 28) en su libro *Técnicas para Investigar*, opinan: *“el término método, significa conjunto de pasos orientados hacia un fin. En este caso, los métodos de recolección de información científica indican procedimientos generales para la generación de los datos.”*

Por otra parte, la Universidad Nacional de Colombia (2015), en su curso *Metodología de la Investigación*, manifiesta que el método científico *“se hace concreto en las diversas etapas o pasos que se deben dar para solucionar un problema. Esos pasos son las técnicas o procesos. Los objetos de investigación determinan el tipo de método que se va a emplear.”*

Los métodos de investigación científica se dividen en dos: empíricos y teóricos, pero, en realidad, en el proceso de investigación, estos métodos nunca están separados. Unos y otros emplean técnicas específicas, lo mismo que técnicas comunes a ambos.

### 6.4.1. Métodos teóricos

Para la Universidad Nacional de Colombia (2015), *“los métodos teóricos son problemas e hipótesis.”* Así como también, *“una vez que el investigador ha expresado y formulado el problema, puede plantear una conjetura que tiene como finalidad explicar ese problema para resolverlo: es la hipótesis.”*

Dicha investigación posee su planteamiento del problema resumido en la pregunta:

*¿De qué manera la cadena de valor incide en el control gerencial y financiero en la MIPYME “Lácteos Mendoza” de la Ciudad de Estelí durante el año 2015?, ésta generó el siguiente supuesto de investigación: “Al conocer las fortalezas y debilidades de la cadena de valor de “Lácteos Mendoza”, se planificarán estrategias que permitan un eficiente control gerencial y financiero de sus operaciones”. Por ello, a partir de la aplicación de instrumentos se tratará de comprobar o refutar.*

### 6.4.2. Métodos empíricos

El curso *Metodología de la Investigación* de la Universidad Nacional de Colombia (2015), menciona que los métodos empíricos son el hecho, la observación, la medición y el experimento.

Para la aplicación de estos métodos debe efectuarse la recolección de datos mediante la aplicación de los instrumentos diseñados en la metodología, se



utiliza diferentes métodos como la observación, el análisis, la comparación, la entrevista, los cuestionarios, la recopilación documental y otros. La recolección de los datos se lleva a cabo siguiendo un plan preestablecido donde se especifican los procedimientos para la recolección, incluyendo la ubicación de las fuentes de información o los sujetos, el lugar de aplicación, el consentimiento informado y la manera de abordarlos.

Para llevar a cabo el proceso recolección de datos que alimentarán la investigación se implementarán diversas técnicas, las que estarán dirigidas a fuentes primarias y secundarias de información, diseñadas de tal manera que permita la triangulación de datos, que para Yuni y Urbano (2014, pág. 36), consiste en:

Comparar datos provenientes de distintas fuentes y que se refieren a la misma acción o al mismo acontecimiento. Presenta tres subtipos: a) de tiempo; b) de espacio; y c) de personas. Estas últimas pueden ser analizadas en tres niveles: agregado, interactivo y colectivo.

- **Métodos relacionados con la observación**

- ✎ **Observación.** Para Yuni y Urbano (2014, pág. 40) puede definirse la observación científica como:

Una técnica de recolección de información consistente en la inspección y estudio de las cosas o hechos tal como acontecen en la realidad (natural o social) mediante el empleo de los sentidos (con o sin ayuda de soportes tecnológicos), conforme a las exigencias de la investigación científica y a partir de las categorías perceptivas construidas a partir y por las teorías científicas que utiliza el investigador.

La técnica de la observación se aplica directamente al fenómeno que se desea observar mediante una lista de control y escala, la que se estructura en categorías de observación definidas con precisión, sobre las que se ordenan todas las observaciones. Es decir, que a partir de la conceptualización de categorías se desprenden los indicadores de observación directa. La observación se aplicará con el objeto de verificar in situ la presencia de elementos de la cadena de valor y control gerencial en la MIPYME “Lácteos Mendoza”.

- ✎ **Revisión Documental.** Entendida por Yuni y Urbano (2014, pág. 102) como:

Una estrategia metodológica de obtención de información, que supone por parte del investigador el instruirse acerca de la realidad objeto de estudio a través de documentos de diferente materialidad (escritos, visuales, numéricos, etc.), con el fin de acreditar las justificaciones e



interpretaciones que realiza en el análisis y reconstrucción de un fenómeno que tiene características de historicidad.

Se revisaron documentos escritos, que respaldan hechos reales relacionadas con los elementos de la cadena de valor, control gerencial y control financiero presentes en la MIPYME “Lácteos Mendoza”, se tendrá en cuenta la representatividad del documento y cuestiones relacionadas con la credibilidad del documento.

▪ **Métodos relacionados con la medición**

✎ **Entrevistas.** Los autores Yuni y Urbano (2014, pág. 81) puntualizan la entrevista como:

La obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional. La entrevista, en tanto técnica de recolección de datos, se encuadra dentro de las técnicas de autoinformes, ya que se basa en las respuestas directas que los actores sociales dan al investigador en una situación de interacción comunicativa

Las entrevistas son de tipo estructuradas, formales y únicamente se aplicaron a gerentes o propietarios, acopiadores, trabajadores y repartidores, con el objeto de abordar cualitativamente varios elementos:

*Gerente:* Para identificar los elementos que constituyen la cadena de valor en la MIPYME “Lácteos Mendoza”, permitiendo describir el desarrollo de las actividades empresariales. Así como describir las estrategias de control gerencial y control financiero aplicado en la MIPYME “Lácteos Mendoza” para garantizar que los recursos son obtenidos y utilizados en forma efectiva y eficiente en el logro de los objetivos de la MIPYME.

*Repartidores:* Identificar las políticas de manipulación de productos lácteos utilizadas por la MIPYME “Lácteos Mendoza”.

*Acopiadores, trabajadores y repartidores:* Con el objeto de determinar el nivel de empoderamiento sobre el proceso productivo y los controles contables, financieros y gerenciales llevados en la MIPYME “Lácteos Mendoza” de la ciudad de Estelí.



## VII. RESULTADOS

Para dar respuesta al tema de investigación “Cadena de valor como estrategia de control gerencial y financiero en la MIPYME Lácteos Mendoza de la Ciudad de Estelí durante el año 2015” se plantearon tres objetivos estratégicos, a los que se les da respuesta a partir de la aplicación de las diferentes técnicas cualitativas de recolección de información.

### 7.1. Elementos que constituyen la cadena de valor en la MIPYME “Lácteos Mendoza”

Lácteos Mendoza nace en el año 1995 como una iniciativa emprendedora de los señores Manuel de Jesús Mendoza y el señor Luis Manuel Lagos, ésta sociedad se disuelve en un lapso de tres meses, quedando la MIPYME bajo la dirección del señor Manuel Mendoza, actual propietario, quien comparte la administración y funcionamiento de la empresa con su esposa María Auxiliadora Bellorín Ortéz.

Según el número de trabajadores esta industria láctea es considerada una pequeña empresa, pues cuenta con un total de ocho trabajadores, pero por su volumen de ventas anuales puede clasificarse como una mediana empresa, así como puede identificarse en la misma varias características presentes en las MIPYMES:

- Su administración es independiente.
- Su área de operación es relativamente pequeña.
- Emplea aproximadamente entre cinco y diez personas.
- Disposición limitada de recursos financieros.
- Acceso reducido a la tecnología.
- No separación de las finanzas del hogar y las de los negocios.
- Pocas políticas de capacitación al personal.
- Poco trabajo de planificación a largo plazo. (Bellarín Ortéz, 2016)

La actividad principal de la MIPYME, es la transformación de la leche de vaca en productos perecederos como queso y crema, los que se distribuyen comúnmente al por mayor en pulperías del municipio de Estelí, Condega, Palacagüina, Yalagüina, Ocotal y la rosquillera el Mata Palo.

#### 7.1.1. Actividades Primarias

Las actividades primarias de la industria Lácteos Mendoza están relacionadas con el proceso productivo llevado a cabo en la MIPYME, el que inicia con la relación con proveedores de materia prima y termina con la colocación de los productos industrializados artesanalmente ante sus clientes. A continuación se detallará cada uno de los eslabones que entretienen las actividades primarias de la MIPYME.



### 7.1.1.1. Logística interior o de entrada

La logística de entrada está relacionadas con todas aquellas medidas óptimas para el suministro de productos en las cantidades deseadas, en el momento preciso y en el tiempo requerido y no menos importante al costo ideal para la MIPYME.

En Lácteos Mendoza, esta logística inicia con la selección de *proveedores de materia prima*, para lo cual los principales criterios se determinan por la capacidad de entrega de leche de la finca productora, la calidad de la materia prima y precios accesibles o acorde al comportamiento en el mercado durante las diferentes estaciones del año, según lo expresado por la administradora de la MIPYME, la señora Bellorín Ortéz (2016). Es importante mencionar que los productores de leche, de igual manera afirman que su relación con Lácteo Mendoza se define por la capacidad productiva de sus fincas, así como por el nivel de grasa en la leche entregada.

La entrevista realizada a la administradora (Bellorín Ortéz, 2016) y la revisión documental reflejan que en la actualidad Lácteos Mendoza cuenta con 16 fincas proveedoras de leche, dos proveedores de queso y un proveedor de crema dulce. Estos dos últimos proveedores de igual manera debieron cumplir con los mismos criterios de selección de los productores de leche: cantidad, calidad y precio.

Las siguientes tablas muestran los nombres de los proveedores de leche y su procedencia, separados por rutas vehiculares.

**Tabla N° 03:** Procedencia de los Proveedores

Ruta	N°	Nombre del Proveedor	Municipio o Comunidad de Procedencia
Ruta Pueblo Nuevo, Condega, Palacagüina	1)	Guillermo	Ducualí – Palacagüina
	2)	Mario	La Libertad – Estelí
	3)	Mercedes	El Carao – Pueblo Nuevo
	4)	Alcides	La Libertad – Estelí
	5)	Nidia	La Libertad – Estelí
	6)	Carmen Lagos	La Cukamonga - Estelí
	7)	Claudio	Condega
	8)	Harold	Ducuale – Pueblo Nuevo
Ruta MIRAFLOR	1)	Ulises Castilblanco	La Bicha - Mirafior
	2)	Candelario Coronado	El Charco - Mirafior
	3)	Federico Castilblanco	El Charco - Mirafior
	4)	Henry	La Bicha - Mirafior

*Fuente:* Revisión Documental



**Tabla N° 04:** Proveedores que Llevan Leche a las Instalaciones de Lácteos Mendoza

N°	Nombre del Proveedor
1)	Fabricio Picado
2)	Magda Castillo
3)	Santos
4)	Danilo

*Fuente: Revisión Documental*

La modalidad de pago a proveedores fue establecido de mutuo acuerdo con los productores de leche, éste es manejado por medio de un crédito de corto plazo, iniciando registros semanales el día domingo y la cancelación en día sábado, política que es respaldada por los dueños de fincas productoras de leche, según sus entrevistas (Castillo, 2016). Bajo esta modalidad también se trabaja con los proveedores de queso y crema, a diferencia de que para ellos es una política de trabajo de la MIPYME y no una modalidad que se instauró bajo mutuo acuerdo, pues con este tipo de proveedores se trabaja desde hace 18 años.

La adquisición de los otros insumos necesarios para elaboración de los productos lácteos como la sal, cuajo, bolsas para empaque y etiquetas, se hace en volúmenes considerables que cubran desde los quince a los veinticinco días de producción y éstos son cancelados inmediatamente a las casas comerciales donde se adquieren, es decir, las compras se realizan al contado, expresa la señora Bellorín Ortéz (2016) en entrevista realizada sobre los elementos de la cadena de valor.

Existen cuatro proveedores de leche que según su contrato verbal establece llevar la materia prima a las instalaciones de Lácteos Mendoza, en cambio, a doce proveedores deben visitársele en sus fincas. Una ruta visita la reserva de Miraflor donde suministran de materia prima cuatro proveedores de la comunidad La Bicha y el Charco recorriendo aproximadamente 40 km, y una segunda ruta visita los municipios de Condega, Pueblo Nuevo y Palacagüina donde abastecen ocho proveedores, haciendo un recorrido vehicular de 152 km.

En el siguiente mapa del departamento de Estelí y departamento colindante Madriz, se ubican los municipios o sitios que se recorren para el acopio de la leche y trasladarlos a las instalaciones de Lácteos Mendoza en el municipio de Estelí.

**Figura N° 05:** Municipios de Procedencia de los Proveedores



**Fuente:** (Google Maps, 2016)

Otro de los ejes de análisis dentro de la logística de entrada es el proceso de *acopio de materia prima*. En Lácteos Mendoza según los registros que lleva la administración, contabiliza actualmente un abastecimiento por parte de los proveedores de 2,000 litros de leche en promedio diariamente, de los cuales las rutas trasladan 1,500 litros y el restante es llevado por los proveedores a las instalaciones de la MIPYME.

Para el acopio de leche, es necesario practicar algunas medidas higiénicas, el responsable de acopio de materia prima de Lácteos Mendoza, el joven Valle Zeledón (2016), expresa que se utilizan barriles plásticos con tapadera previamente lavados con abundante agua, detergente y cloro, al momento de trasladar la leche de los recipientes de los productores a los recipientes en que se acopia, se hace un primer colado y medida de la leche, para lo cual se utilizan baldes de 10 litros y coladores grandes.

De igual manera, como medida de control de calidad durante el acopio se hace uso del lactodensímetro para verificar que la leche no está adulterada, comúnmente este



procedimiento se practica cuando existen sospechas que algún productor agrega agua a la leche o cuando el rendimiento de la leche no es el esperado, confirma la administradora de la MIPYME la señora Bellorín Ortéz (2016).

Al momento de recepcionar la leche de cada productor, el responsable de acopio debe anotar en un cuaderno la cantidad de litros de leche recolectada diariamente, información que es suministrada a la administradora, quien inmediatamente registra los datos en el computador, información que fue verificada por medio de la observación y revisión documental, en el cual se tienen registros desde abril 2015 hasta la actualidad. (Ver anexo N° 04)

### **7.1.1.2. Operaciones**

Las operaciones abarcan el movimiento diario de una empresa, incluyendo el proceso productivo, el que inicia en Lácteos Mendoza desde que entran los insumos (Leche, materiales auxiliares, maquinarias, herramientas y el personal) hasta que, mediante la transformación adecuada de todos ellos, se obtiene un producto apto para ser consumido: queso y crema.

Cuando la materia prima llega a las instalaciones de la MIPYME Industrial Lácteos Mendoza, ésta es descargada inmediatamente en los barriles plásticos dentro del área de producción, donde el acopiador reporta al responsable de producción el total de litros de leche que se está suministrando – a su vez es reportado a la administración – total de materia prima que es ingresada en un 100% al proceso productivo, el que fluctúa por los 2,000 litros diariamente.

En entrevista al responsable de producción, el señor Galeano Galeano (2016), éste expresa que como política de la MIPYME está establecido descremar únicamente el 30% del total acopiado, esto para garantizar la calidad del producto terminado, política que es de conocimiento y cumplimiento por parte del 100% de los colaboradores del área de producción que totalizan tres trabajadores incluyendo al responsable del área.

Lácteos Mendoza para poder operar activamente cuenta con cuatro departamentos bien definidos, un área auxiliar y un total de ocho trabajadores, lo que se reflejarán en la siguiente figura de la estructura organizativa.

Figura N° 06: Organigrama de Lácteos Mendoza



**Fuente:** Elaboración propia a partir de entrevista realizada a la administradora (Bellorín Ortéz, 2016)

En el departamento administrativo labora el propietario de la MIPYME el señor Manuel Mendoza Calderón y su esposa la señora María Auxiliadora Bellorín Ortéz quien se desempeña como administradora; en los departamentos de almacén y producción laboran conjuntamente tres colaboradores quienes se encargan de la transformación de la materia prima en productos terminados y ellos mismos lo almacenan; a este departamento se le suma el área de cocina donde labora una cocinera que es la encargada de suministrar alimentos al personal durante la jornada laboral, pues las operaciones en Lácteos Mendoza inician a las 6:00 a.m. diariamente; y como cuarto departamento está el de comercialización, el cual no está definido como un área geográfica dentro de la MIPYME pero si se realizan las actividades de distribución de productos en los vehículos que se realiza el acopio de la leche, manifiesta la señora Bellorín Ortéz (2016).

Para que el proceso productivo se lleve a cabo, la maquinaria, utensilios y la tecnología juegan un papel importante; en Lácteos Mendoza se hace uso de algunas maquinarias que permiten que el proceso sea pre-industrializado. Se cuenta con una descremadora de acero inoxidable para separar la leche de la crema, de igual manera se cuenta con un agitador de acero inoxidable para mezclar la crema antes del proceso de empaque, también existe una empacadora al vacío para la producción de la crema especial.

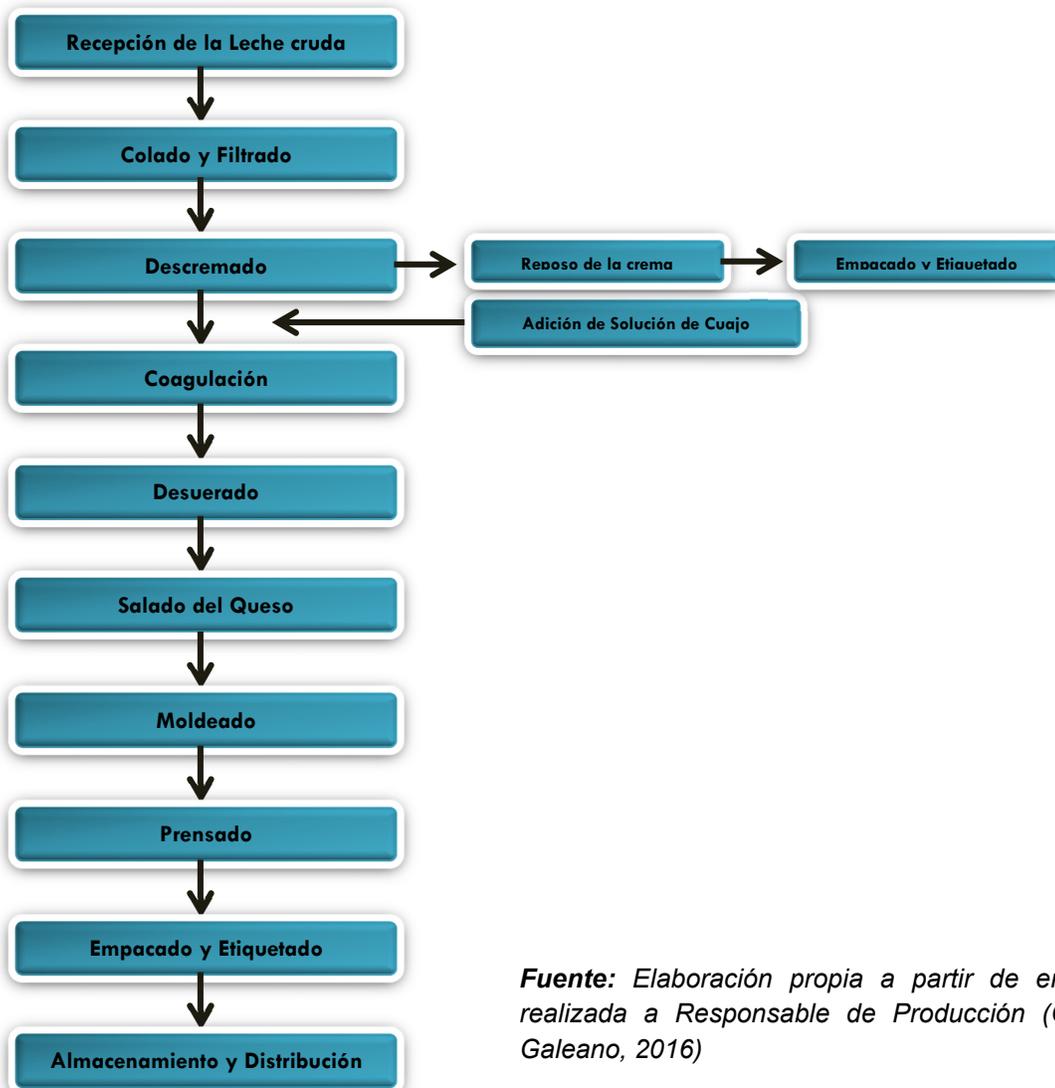
Los utensilios que contribuyen al desarrollo del proceso productivo todos son de acero inoxidable, las canoas o tinas, los cinchos o moldes, las prensas, los cuchillos y pichingas para almacenar la crema. Existen otros utensilios plástico que contribuyen con el proceso, tales como coladores, baldes de medida, picheles, barriles, panas y tapaderas. Para el almacenamiento de productos se utilizan tecnología de mantenimiento como frízeres y cuarto frío, el que se utiliza en invierno que es cuando se llega a almacenar un poco más

de producción debido a la sobreproducción de leche, lo que genera sobreabundancia de productos en el mercado y menor movimiento de productos terminados entre clientes.

Según la entrevista realizada a la administradora (Bellorín Ortéz, 2016), Lácteos Mendoza cuenta con algunas tecnologías de información y comunicación. La comunicación con los trabajadores de la empresa se hace por medio de teléfonos celulares, se utiliza el teléfono convencional para la recepción de pedidos de productos por parte de los clientes; se cuenta con un computador de mesa para el almacenamiento de información que se genera en la MIPYME como lo es control de proveedores, control de clientes, nominas, control de productos terminado, todo esto constatado por medio de la observación y revisión documental.

Para concretar la explicación del eslabón de operaciones se hace necesario graficar el proceso productivo llevado a cabo en Lácteos Mendoza.

**Figura N° 07:** Proceso Productivo de Queso y Crema en Lácteos Mendoza

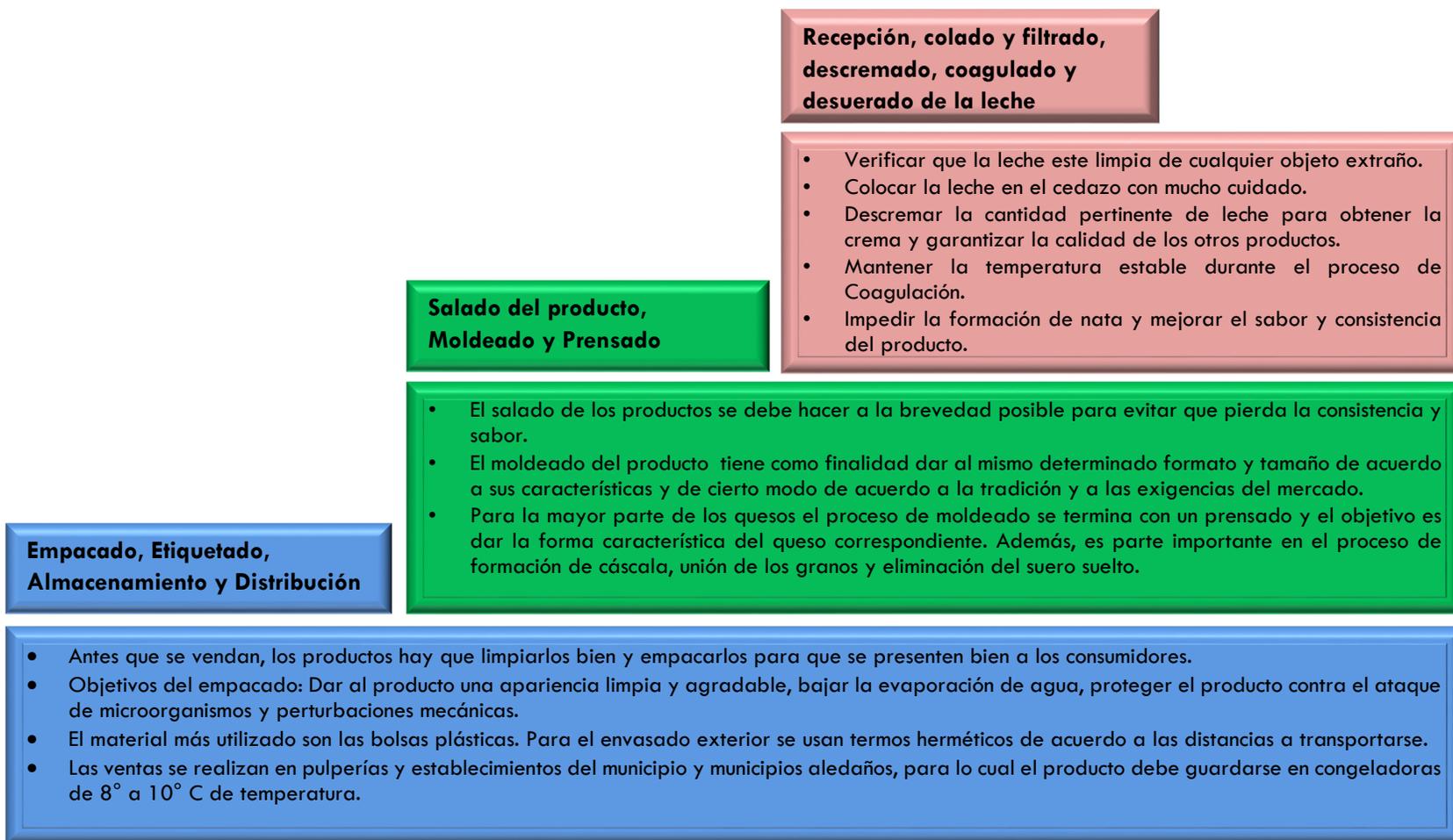


*Fuente:* Elaboración propia a partir de entrevista realizada a Responsable de Producción (Galeano Galeano, 2016)



El diagrama de flujo de proceso, se explica más detalladamente en el siguiente diagrama de bloques, donde se representan las actividades necesarias que se debe desarrollar para asegurar la calidad en Lácteos Mendoza.

**Figura N° 08:** Diagrama de Bloques del Proceso Productivo de Lácteos Mendoza



*Fuente:* Elaboración propia a partir de observación



### 7.1.1.3. Logística exterior o de salida

Dentro de la logística exterior, el escrito del autor Loredo Carballo manifiesta que está relacionado con el almacenamiento de productos, la distribución y manipulación de los productos terminados.

Al preguntársele a la administradora Bellorín Ortiz (2016) sobre las condiciones óptimas de almacenamiento, ella expresa que la higiene es lo más importante, los barriles donde se transporta la leche son lavados previamente con detergente, cloro y abundante agua, estos contienen sus tapaderas herméticas; en cuanto al personal, éste debe portar sus botas, delantales y gorros durante la manipulación y almacenamiento de productos, coincidiendo con lo expresado por el responsable de producción el señor Galeano (2016). Es importante destacar que mediante la observación se pudo constatar la higiene de los utensilios de almacenamiento, pero no la utilización de gorros por parte de los trabajadores.

El responsable de producción y la administradora coinciden en manifestar que la leche acopiada no es almacenada, ella ingresa inmediatamente al área de producción para ser transformada, sin embargo, los productos elaborados antes de ser comercializados son almacenados a temperaturas considerables para evitar su deterioro, en todo caso el queso se guarda o almacena en el cuarto frío y la crema en los frízeres en etapa de invierno y al encontrarse en verano únicamente se utilizan los frízeres para almacenar ambos productos porque los volúmenes de producción son menores.

En la distribución de productos se utilizan dos vehículos que son propiedad de la MIPYME los que se encuentran libre de deuda, que según la administradora son ideales para la función de acopio y distribución; se trata de dos camiones marca ISUZU, uno de 3.1 toneladas y el otro de 100 quintales de capacidad. Estos camiones no cuentan con barandales ni están cubiertos con carpa.

Durante la distribución, los productos son transportados únicamente en termos herméticos y panas cubiertas con mantas para garantizar la higiene de los mismos, sumándose al proceso de inocuidad de los productos, el lavado adecuado de los utensilios previo a su uso en el transporte del queso y la crema, normas que son cumplidas por los repartidores en un 100% según lo observado, más no se utilizan guantes para manipular los productos terminados al momento de entregarlos al cliente, esto se debe a que los productos ya están empacados en las cantidades exactas conforme a pedidos previos según expresan los repartidores de Lácteos Mendoza.

En Lácteos Mendoza se elabora queso fresco y crema dulce; El queso es distribuido únicamente al por mayor, es decir, en bloques grandes que son pesados y empacados en



bolsas de gabachas, referente a la crema, de ésta se producen tres tipos diferentes según la cantidad de grasa presente en ellas:

**Tabla N° 05:** Presentaciones de Crema Dulce

Producto	Crema Comercial	Crema Semi especial	Crema Especial
<b>Característica</b>	Rala, con menor presencia de grasa	Espesa, con mayor presencia de grasa	Más espesa, mayor concentración de grasa
<b>Presentación</b>	4 Onzas – ½ Libra	½ Libra	½ Libra – 1 Libra

*Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a administradora (Bellorín Ortéz, 2016)*

Estos productos son manejados con cuidados exclusivos únicamente dentro de la MIPYME, que es donde el personal cuenta con las medidas higiénicas establecidas por el MINSA. Durante el empaque los trabajadores poseen su delantal y gorros para empacar la crema en bolsas de gabacha con peso de 20 libra y los repartidores tienen la responsabilidad de entregar el producto empacado, es decir, *“el repartidor no tiene que manipular el producto con sus manos”* expresa la administradora Bellorín Ortéz (2016).

Los repartidores y administradora de Lácteos Mendoza expresan que si poseen políticas de garantía de los productos una vez que son entregados al cliente y que éstas consisten en el cambio del producto si este se llegase a deteriorar, no importando las razones por las cuáles éste se estropee (Galeano Galeano, 2016).

#### **7.1.1.4. Mercadotecnia y ventas**

La mercadotecnia y ventas de la MIPYME están relacionada con algunas variables que la empresa puede controlar para colocar sus productos en el mercado, como son la publicidad que se le dan a los productos, las promociones que realizan y las condiciones de venta que se establecen.

Referente a publicidad, se pudo constatar por observación que Lácteos Mendoza no cuenta con ningún tipo de medio por el cual se publiciten sus productos, más que las recomendaciones personales que pueden hacer sus clientes a los consumidores finales. Y en lo referente a promoción existe un único cliente al cuál se le hace rebaja en el precio de venta por los volúmenes de compra que éste tiene según datos de la administradora Bellorín Ortéz (2016), sin embargo, los repartidores expresan que ellos realizan regalías a sus clientes por compras al por mayor siempre que se realiza la venta, las que son semanales. (Galeano Galeano, 2016).

Para la fijación de precios de productos estos varían por temporadas – invierno y verano – y que estos se moverán conforme al comportamiento del precio en el mercado,



éste se mantiene en relación al precio del mercado de Managua, pero siempre debe compararse con el precio que oferta la competencia y se consideran los costos de producción, en este caso particular únicamente la materia prima y la mano de obra, según expresa Bellorín Ortéz (2016).

La venta de productos lácteos se realiza a clientes minoristas en un 80% y en un 20% a clientes mayoristas aproximadamente y la modalidad de la venta se comporta en 80% de contado y un 20% al crédito, según expresa el repartidor señor Galeano Galeano (2016).

#### **7.1.1.5. Servicios**

Los servicios postventa contribuyen con garantizar una mejor manipulación del producto por parte cliente y una vida útil más prolongada del producto. Los repartidores manifiestan que ellos si dan asesoría a sus clientes sobre la manipulación de los productos por lo menos semanalmente, que es la frecuencia con que visitan las rutas repartidoras a sus clientes, según lo expresado en entrevista el señor Galeano (2016).

Lo que no incluye el servicio postventa brindado por los repartidores es acomodar los productos en los frízeres o exhibidores, pero que sí ellos se encargan de separar los productos más nuevos de los más viejos por lo menos una vez al mes. (Galeano Galeano, 2016).

#### **7.1.2. Actividades de Soporte**

Las actividades de soporte en la cadena de Valor de Michael Porter son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la MIPYME.

##### **7.1.2.1. Infraestructura de la empresa**

Para Michael Porter la infraestructura de una empresa está fundamentada en los procesos administrativos e incluye la formulación de estrategias, la planificación, el control, la gestión de calidad, la dirección y finanzas.

En Lácteos Mendoza la planificación del trabajo se realiza diariamente, expresa la administradora Bellorín Ortéz (2016) y los responsables de ejecutarla a las 6:00 a.m. son el gerente y el responsable de producción, los que toman en cuenta los pedidos diarios de los clientes, las quejas o sugerencias de mejora, el rendimiento de la leche y el comportamiento de precios en el mercado nacional. Ellos se encargan de revisar el stock de insumos y materiales para elaborar en conjunto la planificación de compras para el período.



Dentro de la planificación del trabajo, se incluye la planificación de las jornadas semanales de sus colaboradores, pues debe revisarse la disponibilidad de personal, debido a que semanalmente se manda a descansar a cuenta de vacaciones a un trabajador diferente y debe tomarse en cuenta también el personal que posee algún permiso o está de reposo por enfermedad, expresa la administradora.

En relación a los aspectos contables y financieros, la administradora expresa que solo elaboran estados financieros cuando es necesario, por lo general para tramitar algún préstamo, este aspecto se profundizará en los siguientes resultados.

#### **7.1.2.2. Gestión de recursos de humanos**

Loredo Carballo manifiesta que la administración de recursos humanos inicia desde el reclutamiento del personal e incluye los sistemas de incentivos y promociones. En Lácteos Mendoza la estabilidad laboral es una característica que puede verse a simple vista, *“la última contratación se realizó hace diez años, no existe mucha rotación de personal”* expresa la administradora Bellorrín Ortéz (2016).

Sin embargo, existen algunos requisitos que ellos debieron cumplir antes de ingresar a trabajar a la MIPYME, los que fueron ratificados por el responsable de producción y entre ellos están:

- Conocimiento previo en el procesamiento de leche.
- Conocimiento previo sobre la manipulación de los productos.
- Cumplir con el trabajo conforme se orienta por la administración y responsable de producción. (Galeano Galeano, 2016)

El responsable de producción manifiesta que la curva del aprendizaje conforme las especificaciones requeridas por la MIPYME y evitar errores en el proceso se cumple en un periodo de seis meses, aunque explica que la gerencia orienta una vez a sus colaboradores lo que deben hacer y es responsabilidad del trabajador hacer su trabajo con eficiencia.

Lácteos Mendoza no posee por escrito estándares de desempeño para cada cargo, lo que no significa que no se les supervisa y hace evaluaciones periódicas. La administradora explica que el dueño de la MIPYME semanalmente les revisa la calidad de los productos y evalúa su desempeño y si es necesario dar recomendaciones lo hace verbalmente. (Bellorrín Ortéz, 2016)

Es importante mencionar que el trabajador más antiguo tiene 20 años de labor en la MIPYME y el que menos tiempo de trabajo posee son 10 años, eso significa que no se han visto en la necesidad de despedir a nadie o ampliar el tiempo de adiestramiento y que el personal que se ha retirado es por voluntad propia, expresa la señora Bellorrín Ortéz (2016).

Al referirse a las políticas de promociones e incentivos dentro del personal, la administradora explica que existe diferenciación de remuneraciones según el cargo que ellos ocupan y que estos se encuentran aproximadamente un 10% por encima del salario mínimo. Manifiesta que se les reconocen las prestaciones de ley como es el aguinaldo, vacaciones, indemnización en el caso de los que se han retirado, así como el pago doble por el trabajo de días feriados, los que son cancelados de una sola vez al final de año incluido en la nómina de aguinaldos, el único beneficio que ellos no poseen es la inscripción en el INSS, pues la gerencia no ha decidido registrarse. (Ver anexo N° 05)

### 7.1.2.3. Desarrollo de la tecnología

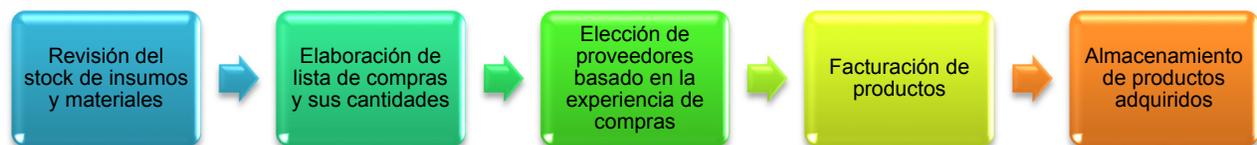
El desarrollo tecnológico en la cadena de valor hace referencia a la adquisición y explotación de tecnología. En Lácteos Mendoza este desarrollo puede observarse en la innovación de productos y la innovación en tecnología, aunque el término innovación no es algo con lo que estén familiarizado expresa la administradora (Bellorín Ortéz, 2016).

Las mejoras en los productos son constantes, según las exigencias de calidad por parte de los clientes, así como en la presentación de los productos. Para la crema se utilizan calcomanías adhesivas que distinguen la calidad de la misma. En cuanto a maquinaria se han hecho adquisiciones de descremadoras con mayor capacidad y una empacadora al vacío, para las cuáles se capacita al personal en su uso. (Galeano Galeano, 2016)

### 7.1.2.4. Aprovisionamiento

El aprovisionamiento es el último elemento de las actividades de apoyo de la cadena de valor y se refiere al proceso de adquisiciones de materias primas e insumos. Éste proceso cumple con su finalidad, pero no se desarrolla conforme a una normativa de adquisiciones. Para la compra de insumos en Lácteos Mendoza se siguen los siguientes pasos:

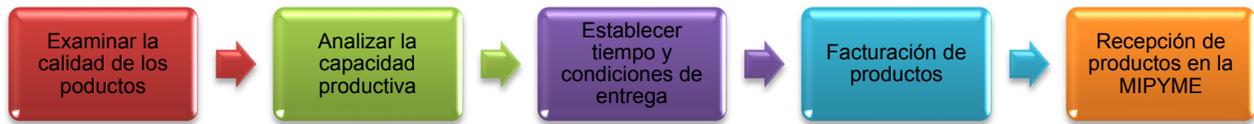
**Figura N° 09:** Proceso de Adquisición de Insumos



**Fuente:** Elaboración propia a partir de entrevista a administradora (Bellorín Ortéz, 2016)

Para la leche, el queso y la crema el proceso es diferente,

**Figura N° 10:** Proceso de Adquisición de Crema y Queso



**Fuente:** *Elaboración propia a partir de entrevista a administradora (Bellorín Ortéz, 2016)*

Para ilustrar cada uno de los elementos que constituyen la cadena de valor de Lácteos Mendoza se muestra el siguiente gráfico:



Figura N° 11: Cadena de Valor de Lácteos Mendoza

Actividades Primarias



Actividades de Apoyo



Fuente: Elaboración propia



## **7.2. Estrategias de control gerencial y financiero para cada elemento de la cadena de valor de la MIPYME “Lácteos Mendoza”**

El control es una de las funciones administrativas dentro de una MIPYME y aunque no existan manuales o normativas escritas, el control se ejerce directamente sobre cada una de las actividades que se realizan en la empresa. A continuación se explicarán las estrategias de control gerencial y control financiero presentes en Lácteos Mendoza.

### **7.2.1. Control Gerencial**

El control gerencial es el proceso de vigilancia de las actividades para cerciorarse que estas se ejecutan conforme lo planificado y que los recursos se utilizan eficientemente. Para detallar este proceso de vigilancia en Lácteos Mendoza se estudiarán los procesos de control, la clasificación del control gerencial, los elementos del control gerencial presentes y las estrategias de control gerencial aplicadas.

#### **7.2.1.1. Proceso de Control**

Para la autora Mendoza, el control consiste en la medición y corrección del desempeño individual y organizacional, esta cuenta con tres pasos y a continuación se describirá su aplicación en Lácteos Mendoza. Es necesario destacar que se hará referencia al desempeño individual y al rendimiento de los productos.

##### **1º) Medición del Desempeño**

Según el responsable de producción sí se mide el desempeño de cada uno de los colaboradores de la MIPYME, el que se hace diariamente pero no se documenta, expresa que *“cada trabajador conoce los resultados de su evaluación y si existiese algo en lo que se está trabajando mal se le comunica verbalmente para que éste mejore”*. (Galeano Galeano, 2016)

Referente al rendimiento de los productos, la medición se hace semanalmente, una vez que se contabilizan las estadísticas del total de leche acopiada en la semana y el total de queso y crema producida, esto con el objetivo de reunir insumos para la planificación del trabajo de la próxima semana. (Bellorín Ortéz, 2016)

##### **2º) Comparación del Desempeño con el Estándar**

Para cada trabajador ya están definidas las labores que deben realizarse diariamente, las que se les dieron a conocer una vez que ingresaron a la MIPYME, convirtiéndose éstas en su estándar de desempeño (Bellorín Ortéz, 2016), pero no existen criterios de evaluación



para determinar cuándo el desempeño de los colaboradores es satisfactorio o no, esto se hace de manera empírica o aplicado a partir de la experiencia y satisfacción personal del dueño; es meritorio destacar que no existen registros escritos de este proceso comparativo.

En cuanto a los productos, la fórmula de elaboración de los mismos se convierte en el estándar con el que se compara el desempeño, en este caso la calidad y rendimiento del producto. Ésta comparación con el estándar se hace como mínimo dos veces por semana aunque no se dejan registros de los mismos, es decir, “*se mantienen en mente*” y el responsable de hacerlo es el dueño de Lácteos Mendoza. (Galeano Galeano, 2016)

### **3º) Corrección de las Desviaciones**

La administradora Bellorín Ortíz (2016), manifiesta que si algún colaborador se equivoca durante la ejecución de sus funciones por un error involuntario o por descuido, se le hace un llamado de atención en privado y se le hacen ver las consecuencias de su equivocación, esto con el objeto de crear conciencia de la importancia de su concentración en el trabajo para evitar se vuelva a repetir alguna situación indeseada. Estos llamados de atención son amigables y el propietario es quien se encarga de realizarlos y hasta el momento se han logrado las mejoras esperadas.

En el caso de desviaciones en el consumo de materiales e insumos, el propietario en conjunto con todos sus colaboradores se dan a la tarea de analizar el rendimiento de la materia prima, la manera en que se está llevando a cabo el proceso productivo e incluso los tiempos empleados durante el proceso, con el objeto de que el propietario y el responsable de producción puedan tomar las decisiones más acertadas para corregir los errores y según expresa el responsable de producción sí se han logrado los resultados esperados “*mejorar el rendimiento*”. (Galeano Galeano, 2016)

#### **7.2.1.2. Clasificación del Control Gerencial**

El sitio web Herramientas PYME clasifica el control gerencial en tres categorías, a continuación se verificará la presencia o práctica de cada uno de ellos en la MIPYME Lácteos Mendoza.

El control preventivo es el que se enfoca en la supervisión y el responsable de producción manifiesta que no es necesario realizar supervisiones previas al inicio del proceso productivo para garantizar que se cuente con todo lo necesario, pues considera que cada quién sabe lo que debe hacer y lo que necesita para realizar su trabajo diariamente, sin embargo, la observación permitió confirmar que sí se realizan supervisiones al inicio del proceso, pero no así durante éste se está llevando a cabo.



La administradora explica que el dueño de la MIPYME luego de realizar la planificación del trabajo en conjunto con el responsable de producción le gusta verificar que los insumos y las condiciones del trabajo y los trabajadores permitirán llevar a cabo la jornada sin ningún contratiempo. (Bellorín Ortéz, 2016)

El control concurrente es el que debe hacerse durante el proceso productivo y la administradora y el responsable de producción afirman que esto no se realiza, pues ninguno lo ve como algo necesario cuando ya se ha garantizado por las mañanas las necesidades productivas, exponiéndose de ésta manera ante un siniestro que pudiese generar la detención del proceso productivo sin opción a una corrección inmediata.

El control que se ejerce después del proceso productivo es conocido como control de retroalimentación y la información que éste control suministra es valiosa para la planificación. La administradora Bellorín Ortez (2016), manifiesta que se controla la cantidad de productos que se elaboran diariamente anotándose éstos en una planilla digital, también expresa que como parte de la retroalimentación se reciben las quejas de los clientes en cuanto a la calidad del producto y la satisfacción con el servicio.

Otro elemento que se registra por medio del control de retroalimentación son las entradas y las salidas de los productos, las que son reportadas por el personal del área de producción a la administración para que sean anotados en las planillas que llevan en el computador, siendo ésta una responsabilidad de la administradora, expresa el responsable de producción el señor Galeano. (2016). Otro elemento de control son los abonos y créditos de los clientes mayoristas, registro que se llevan en el computador. (Ver anexo N° 06)

### 7.2.1.3. Elementos del Control Gerencial

Los elementos del control gerencial contribuyen con el funcionamiento de la empresa y no todos se encuentran presentes dentro de las MIPYMES. Lácteos Mendoza cuenta con algunas actividades propias de esos elementos del control gerencial, las se resumirán en la siguiente tabla:

**Tabla N° 06:** Elementos de Control Presentes en Lácteos Mendoza

Elemento	Actividades Realizadas
<b>Programación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se realiza una programación de las actividades que se llevarán a cabo en el día de trabajo.</li> <li>▪ Se planifica la asignación de personal a las diferentes tareas diarias.</li> </ul>
<b>Presupuesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se elabora únicamente presupuesto de compras para un mes de trabajo.</li> <li>▪ El presupuesto es elaborado por el dueño de la MIPYME y el responsable de producción.</li> </ul>



Elemento	Actividades Realizadas
<b>Contabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los costos son asignados al presupuesto conforme al comportamiento de precios del mes anterior.</li> <li>▪ Se generan estados financieros únicamente cuando se desea analizar la situación actual de la MIPYME o se desea adquirir algún financiamiento.</li> <li>▪ Se llevan algunos registros periódicos.</li> </ul>
<b>Informe y Análisis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se elaboran informes semanales del pago a proveedores, crédito de los clientes y rendimiento del queso.</li> <li>▪ Los registros han permitido tomar decisiones como:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Cobrar créditos vencidos.</li> <li>✍ Disminuir el monto del crédito a clientes con dificultades de pago.</li> <li>✍ Comparación del rendimiento de los productos y pago de proveedores con los ingresos generados.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Necesidad de Consistencia Interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todos los informes son realizados dentro de la MIPYME para garantizar la consistencia de los mismos.</li> <li>▪ La elaboración de las nóminas de aguinaldo son elaborados por una misma colaboradora externa.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a administradora (Bellorín Ortéz, 2016)*

#### 7.2.1.4. Estrategias de Control Gerencial

Las estrategias de control gerencial comprenden políticas y procedimientos que aseguran las acciones preventivas del riesgo; Paz Aranda menciona diez estrategias que pueden implementarse dentro de una empresa, en Lácteos Mendoza se logró identificar las diez estrategias pero unas con un mayor nivel de apropiación que otras.

##### 1º) Procedimientos de Autorización y Aprobación

El responsable de producción (Galeano Galeano, 2016), manifiesta que todo el personal conoce y respeta la organización jerárquica de la MIPYME, sin embargo, reconoce que no existen disposiciones que manifiesten que debe designarse firmas de autorización de los procesos, pero que sí existen firmas de autorización de documentos como cheques, tarjetas de crédito, rebajas o devolución de clientes o proveedores. Este proceso es respetado por parte del personal, pues ellos no realizan ningún cobro o aceptación de reclamos sin la autorización de la administradora.

##### 2º) Segregación de Funciones

La administradora (Bellorín Ortéz, 2016) explica que no existen manuales de funciones por escrito para ninguno de los cargos, pero afirma que cada uno de los colaboradores sabe muy bien en qué consiste su trabajo y que nunca se ha dado un caso de invasión de funciones.



### **3º) Evaluación Costo – Beneficio**

La administradora expresa que semanalmente se realizan análisis de costo – beneficios para los productos llevados al mercado y los responsables de hacerlo son el dueño de la MIPYME en conjunto con el responsable de producción; este proceso no queda documentado, pues se utilizan hojas de cuadernos para calcular los costos de productos que sólo incorporan dos elementos – mano de obra y materias primas – versus los ingresos obtenidos de la venta de los mismos, asegurando de esta manera la estabilidad económica de Lácteos Mendoza durante los veintiún años de existencia, ratificó el señor Galeano (2016).

### **4º) Controles sobre el Acceso a los Recursos o Archivos**

El acceso a la información y documentación de las actividades de la MIPYME Lácteos Mendoza es una medida de control muy rigurosa y sigilosa, pues los únicos autorizados para manipular la información son el propietario el señor Mendoza y su esposa la señora Bellorín, afirma el responsable de producción, quien admite que todo el personal conoce la existencia de archivos de las actividades pero que sólo los dueños tienen acceso a ella. (Galeano Galeano, 2016)

### **5º) Verificaciones y Conciliaciones**

En cuanto a la verificación y conciliación de las actividades más significativas, es una tarea que posee un gran porcentaje de debilidad en Lácteos Mendoza, debido a que la única tarea que es verificada su cumplimiento diario antes y después de realizarse, es que los productos cumplan con la calidad deseada previa a su salida a distribuirse. (Bellorín Ortéz, 2016)

### **6º) Evaluación del Desempeño**

En acápites anteriores se abordó sobre la evaluación al desempeño, pero no está demás decir que éste siempre se hace aunque de manera verbal, sin documentación alguna. (Bellorín Ortéz, 2016)

### **7º) Rendición de Cuentas**

Lácteos Mendoza en una MIPYME legalmente constituido como propietario único bajo el régimen de cuota fija en la Administración de Rentas de Estelí y la Alcaldía Municipal del Poder Ciudadano de Estelí y la rendición de cuentas se hace puntual mes a mes pagando a la DGI la cuota establecida y a la alcaldía el tren de aseo, IBI, sticker de rodamiento para los vehículos, entre otras, manifiesta la administradora (Bellorín Ortéz, 2016)



## **8º) Documentación de Procesos, Actividades y Tareas**

Ésta es una de las estrategias que más debilidad tiene, debido a que los procesos y tareas no son documentadas, pero sí las actividades más significativas como es el acopio, el control de deudas de clientes, control de proveedores, nómina, entre otras.

## **9º) Revisión de Procesos, Actividades y Tareas**

La revisión de los procesos y actividades se ha dado en Lácteos Mendoza en muy pocas ocasiones, únicamente se ha recibido inspección del Ministerio del Trabajo quienes verificaron las condiciones laborales de los trabajadores y el pago de salarios conforme lo establecido por la ley. Del Ministerio de Salud para verificar que la industria, los productos y sus colaboradores cumplieren con los estándares de calidad por los cuáles están certificados, sin embargo, a nivel interno no se ha mostrado un interés por realizar una evaluación más profunda de su estabilidad económica, financiera y operacional.

## **10º) Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones**

Las tecnologías que se utilizan dentro de la MIPYME para almacenar información o para comunicarse deben ser controladas en su uso y procesamiento. La administradora expresa que existen tecnologías de comunicación y de información, pero que no poseen un inventario o registro de los mismos.

La administradora (Bellorín Ortéz, 2016), expresa que en el área administrativa se cuenta con un teléfono convencional para recepcionar diariamente los pedidos de los clientes, se utiliza un celular para comunicarse con los trabajadores, poseen una computadora de escritorio que es utilizada para llevar los registros de los proveedores, clientes, producción, nómina, entre otras, y que no se tiene contratado ningún paquete de internet.

De igual manera expresa que no se cuenta con ninguna medida para salvaguardar los equipos, más que el cierre con llave de la oficina de administración.

### **7.2.1.5. Estrategias de Control Gerencial por Elemento de la Cadena de Valor**

Ya se han identificado los diferentes elementos y estrategias de control gerencial presentes en Lácteos Mendoza, a continuación se presenta un análisis de estos mismos para cada uno de los elementos de la cadena de valor que se desarrollaron en el primer resultado de la presente investigación y el efecto o posible efecto en la cadena de valor por la debilidad o ausencia de la estrategia de control.



**Tabla N° 07:** Efecto del control gerencial en cada uno de los elementos de la cadena de valor

Estrategia de Control Gerencial	Elemento de la Cadena de Valor en el que Incide	Efectos y/o Posibles Efectos
<p><b>1º) Procedimientos de Autorización y Aprobación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logística Interna</li> <li>▪ Operaciones</li> <li>▪ Logística de Salida</li> <li>▪ Marketing y ventas</li> <li>▪ Servicios Postventa</li> </ul>	<p>La inexistencia de procedimientos de autorización y aprobación de procesos puede generar que algún funcionario se tome atribuciones que no le corresponden, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✘ <b>Logística Interna:</b> Aceptación de proveedores que no cumplan con los estándares de calidad.</li> <li>✘ <b>Operaciones:</b> Alteración en la mezcla de materias primas que degenere el producto terminado.</li> <li>✘ <b>Logística de Salida:</b> Descuido de las condiciones de almacenamiento que provoque el deterioro o merma del producto terminado.</li> <li>✘ <b>Marketing y ventas:</b> Desviarse de la ruta aceptable de distribución.</li> <li>✘ Autorización de créditos a clientes insolventes o con falta de liquidez.</li> <li>✘ <b>Servicios Postventa:</b> Cambio de cantidades excesivas de productos por mala manipulación por parte del cliente.</li> </ul>
<p><b>2º) Segregación de Funciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logística Interna</li> <li>▪ Operaciones</li> <li>▪ Logística de Salida</li> <li>▪ Marketing y Ventas</li> <li>▪ Servicios Postventa</li> <li>▪ Infraestructura</li> <li>▪ Administración de Recursos Humanos</li> <li>▪ Desarrollo de Tecnología</li> <li>▪ Aprovisionamiento</li> </ul>	<p>La correcta segregación de funciones evita la duplicidad de tareas en la MIPYME, pero el no tener un manual de funciones por escrito de cada uno de los cargos puede generar en el futuro dificultad en el adiestramiento de nuevo personal contratado en cuales quiera de las áreas funcionales, desconocimiento de la jerarquía existente en la MIPYME y en la actualidad no existe una base que permita elaborar evaluaciones al desempeño de los funcionarios.</p>



Estrategia de Control Gerencial	Elemento de la Cadena de Valor en el que Incide	Efectos y/o Posibles Efectos
3º) Evaluación Costo – Beneficio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logística Interna</li> <li>▪ Operaciones</li> <li>▪ Logística de Salida</li> <li>▪ Servicios Postventa</li> <li>▪ Infraestructura</li> <li>▪ Desarrollo de Tecnología</li> <li>▪ Aprovisionamiento</li> </ul>	<p>La evaluación de costo – beneficio no debe hacerse únicamente para los productos terminados, sino también para cada una de las actividades que pueden crear incertidumbre con la puesta en marcha sin análisis previo, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✎ <b>Logística Interna:</b> Acopiar poca cantidad de leche de un proveedor que no cumple con los estándares de calidad y que la distancia es considerablemente lejos en relación al centro de acopio.</li> <li>✎ <b>Operaciones:</b> Alteración de fórmula y tiempo por etapa del proceso productivo.</li> <li>✎ <b>Logística de Salida:</b> No considerar los costos de almacenamiento de productos y transporte para el establecimiento del precio de venta.</li> <li>✎ <b>Servicios Postventa:</b> No medir la cantidad de productos permitidos para cambios por deterioro.</li> <li>✎ <b>Infraestructura:</b> No llevar contabilidad formal que le permita realizar análisis financieros para la toma de decisiones.</li> <li>✎ <b>Desarrollo de Tecnología:</b> Adquirir maquinaria costosa que posteriormente es subutilizada.</li> <li>✎ <b>Abastecimiento:</b> No planificación de abastecimiento y desaprovechamiento de descuentos por volúmenes de compra.</li> </ul>
4º) Controles sobre el Acceso a los Recursos o Archivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infraestructura</li> </ul>	<p>Todo lo mencionado anteriormente incrementa los costos y gastos, generando pérdidas para la MIPYME.</p> <p>Este es una de las estrategias que posee mayor fortaleza en Lácteos Mendoza, pues la información que se genera en el área administrativa (créditos, compras, nóminas, entre otros) es de resguardo y acceso únicamente de los propietarios.</p>



Estrategia de Control Gerencial		Elemento de la Cadena de Valor en el que Incide	Efectos y/o Posibles Efectos
5º) Verificaciones y Conciliaciones	y	<ul style="list-style-type: none"><li>Logística Interna</li><li>Operaciones</li><li>Logística de Salida</li><li>Marketing y Ventas</li><li>Servicios Postventa</li></ul>	<p>Las verificaciones y conciliaciones si no se realizan a todos los procesos pueden generar pérdidas para la MIPYME, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li><b>Logística Interna:</b> Alteración en el rendimiento de la leche por no verificar la cantidad de materia prima que ingresa a la producción versus la cantidad de materia prima entregada por el productor.</li><li><b>Operaciones y Logística de Salida:</b> Alteración en los inventarios de insumos y productos terminados si no se verifican constantemente las cantidades de materiales utilizados en la producción y la cantidad de productos terminados cuando finaliza el proceso.</li><li><b>Marketing y Ventas:</b> Pérdidas de productos y efectivo, si no se realizan arqueos de productos vendidos y créditos cobrados versus efectivo recibido.</li><li><b>Servicios Postventa:</b> Exceso de productos en mal estado por permitir cambios sin verificar stock.</li></ul>
6º) Evaluación del Desempeño	del	<ul style="list-style-type: none"><li>Administración de Recursos Humanos</li></ul>	<p>Para mantener y propiciar un clima laboral agradable para los colaboradores de la MIPYME, deben establecerse por escrito las políticas de reclutamiento de personal, de formación y desarrollo de competencias, los manuales de funciones, las normativas de control que permitan posteriormente realizar evaluaciones al desempeño por escrito, las que definirán las otras políticas de incentivos y remuneraciones, con el objeto de que el trato sea igualitario.</p>
7º) Rendición de Cuentas	de	<ul style="list-style-type: none"><li>Infraestructura</li></ul>	<p>La rendición de cuentas de Lácteos Mendoza por ser cuota fija se realiza en la Administración de Rentas, Alcaldía Municipal y el Ministerio de Salud, teniendo la debilidad de no estar inscritos en el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social y su efecto radica en multa por tener veintiún años de laborar y no se les da beneficios a sus colaboradores por</p>



Estrategia de Control Gerencial	Elemento de la Cadena de Valor en el que Incide	Efectos y/o Posibles Efectos
		derecho a acumular cotizaciones para tener derecho a una pensión una vez que se jubilen o sufran algún accidente que no les permita seguir laborando.
8º) <b>Documentación de Procesos, Actividades y Tareas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logística Interna</li> <li>▪ Operaciones</li> <li>▪ Logística de Salida</li> <li>▪ Marketing y Ventas</li> <li>▪ Servicios Postventa</li> </ul>	Todos los procesos, actividades o tareas deben estar documentados, al no realizarse este proceso de documentación, incide en que no se cuente con una base para medir el desempeño de las operaciones, limitando también la identificación de los cuellos de botella en los procesos.
9º) <b>Revisión de Procesos, Actividades y Tareas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logística Interna</li> <li>▪ Operaciones</li> <li>▪ Logística de Salida</li> <li>▪ Marketing y Ventas</li> <li>▪ Servicios Postventa</li> </ul>	La revisión de procesos, actividades y tareas debe hacer por agentes internos (Propietarios) y externos (MITRAB, MINSA, DGI, INSS), con el propósito de verificar que los procesos se desarrollan conforme los estándares establecidos, fortaleciendo de esta manera el control concurrente. Su efecto se puede observar en la limitación para la detección inmediata de errores y planificación de medidas correctivas. En el caso de las supervisiones externas pueden generar multas y sanciones.
10º) <b>Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logística Interna</li> <li>▪ Operaciones</li> <li>▪ Logística de Salida</li> <li>▪ Marketing y ventas</li> <li>▪ Servicios Postventa</li> <li>▪ Infraestructura</li> <li>▪ Administración de Recursos Humanos</li> <li>▪ Desarrollo de Tecnología</li> <li>▪ Aprovisionamiento</li> </ul>	Las tecnologías de la información y comunicaciones permiten la agilización y automatización de los procesos, su documentación y resguardo. Aunque estas tecnologías sean las básicas siempre deben controlarse y resguardarse bajo las mejores condiciones para evitar la fuga de información y facilitar la toma de decisiones administrativas. Cuando esta estrategia es débil o falla puede provocar en la MIPYME: <ul style="list-style-type: none"> <li>✘ Pérdida de documentación física y/o digital que soportan las actividades.</li> <li>✘ Retraso en las actividades de planificación y control de procesos.</li> </ul>



Estrategia de Control Gerencial	Elemento de la Cadena de Valor en el que Incide	Efectos y/o Posibles Efectos
		<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="1052 269 1898 337">✎ Debilidad en los canales de comunicación interna de la empresa. (Administración – colaboradores)</li><li data-bbox="1052 337 1898 406">✎ Debilidad en los canales de comunicación externa de la empresa. (Administración – clientes – proveedores)</li></ul>

**Fuente:** *Elaboración propia*

Este análisis permitirá apreciar la capacidad administrativa de Lácteos Mendoza para potenciar las actividades que se realizan de manera adecuada y reducir el efecto de las actividades que no se están realizando o que presentan alguna debilidad, facilitando de ésta manera la redacción y diseño de estrategias de control gerencial para Lácteos Mendoza.

## 7.2.2. Control Financiero

Para el análisis del control financiero que se implementa en la MIPYME Lácteos Mendoza, se busca diagnosticar las estrategias que se implementan adecuadamente para el control de operaciones financieras y así fundamentar las propuestas que se realizarán en el estudio.

Pero antes de éste análisis es necesario estar claros sobre los objetivos que se persiguen con la implementación de los controles financieros, para ello la administradora Bellorín Ortéz (2016), expresa que para verificar que la MIPYME marcha bien el propietario analiza diariamente el rendimiento de la leche para constatar que las operaciones se realizan de manera eficiente, permitiendo de esta manera realizar una proyección de ingresos para la semana y comprobar si se cubrirán los gastos que se darán en la misma como es el pago de nómina, pago de proveedores de leche, queso y crema, costos de alimentación del personal, mantenimiento de vehículos, combustible, entre otros.

### 7.2.2.1. Tipos de Control Financiero Implementado en Lácteos Mendoza

El control financiero inmediato o direccional permite conocer con certeza la situación financiera de la empresa, sin embargo, la administradora (2016) manifiesta que se sabe la cantidad de activos, pasivos y capital con que cuenta la MIPYME, pero se verificó que este dato se conoce de manera cualitativa y no cuantitativa.

El control selectivo se enfoca en las áreas específicas de la MIPYME para verificar el cumplimiento de procesos, en cuanto a ello, la administradora considera que no existe ningún área dentro de Lácteos Mendoza que sea vulnerable a equivocaciones, pues *“cada trabajador sabe muy bien lo que debe hacer”* (Bellorín Ortéz, 2016). No obstante, la actividad que le merece más cuidado es el control del efectivo, donde diariamente se realiza un arqueo del dinero que ingresa y egresa, resguardándose en una caja fuerte.



Los responsables de esta actividad son los propietarios, quienes verifican diariamente la cantidad de queso y crema despachada por la mañana versus efectivo recibido, la venta de leche, queso, crema y suero vendido en la planta menos los gastos del día. (2016)

El control posterior se aplica únicamente al volumen de producción, pues no se realizan planificaciones financieras o presupuestarias con las cuáles pueda realizarse una

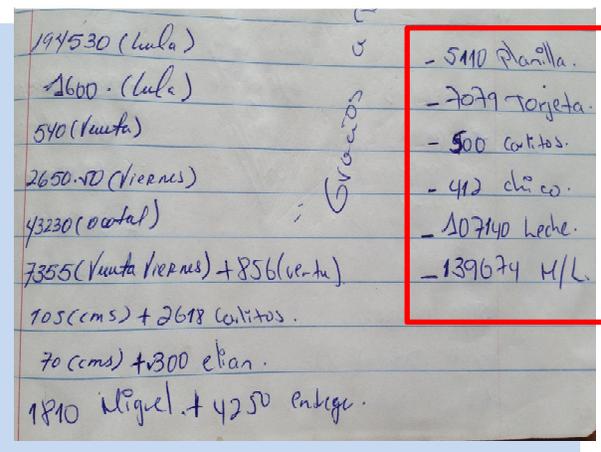


comparación de resultados, en síntesis el único control financiero aplicado en Lácteos Mendoza es el selectivo y específicamente en el efectivo.

### 7.2.2.2. Etapas del Control Financiero Presentes en Lácteos Mendoza

Las etapas del control financiero para la autora Teruel son cuatro, las que se identificará su aplicación o no dentro de Lácteos Mendoza a partir de entrevista realizada a la administradora y revisión documental.

Tabla N° 08: Aplicación de las etapas del control financiero en Lácteos Mendoza

Etapas	Mecanismo de Aplicación
<p><b>1º) Análisis de la Situación Inicial</b></p>	<p>Para iniciar las operaciones del día, se realiza un análisis en las áreas y actividades de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✎ <b>Comercialización:</b> se revisa la cantidad de pedidos de queso y crema que hacen los clientes con un día de anticipación.</li> <li>✎ <b>Caja:</b> se verifica que se cuenta con el efectivo suficiente para hacerle frente a los gastos que se generarán en el día.</li> <li>✎ <b>Rentabilidad:</b> se comprueba el rendimiento de productos esperados con volumen de leche acopiada.</li> </ul>
<p><b>2º) Elaboración de Pronósticos y Simulaciones</b></p> <p>Figura N° 12: Registros de Gastos Semanales</p> 	<p>En cuanto a la elaboración de pronósticos, no se realiza ninguno para ventas ni compras, únicamente se sabe que en período de escases de leche en las zonas, debe comprarse el queso y crema a otros proveedores en mayor cantidad para poder cubrir su demanda, tomando como punto clave que cumplan con la calidad de productos que en Lácteos Mendoza se distribuyen.</p> <p>Semanalmente los gastos son los únicos que se proyectan, pero esto se hace informalmente en papeles sueltos que posteriormente se desechan, pues en cuadernos únicamente registran el gasto incurrido.</p>
<p><b>3º) Detección de las Desviaciones de los Estados Financieros Básicos</b></p>	<p>En Lácteos Mendoza no se confeccionan regularmente ninguno de los estados financieros básicos, por ende no se realizan</p>



Etapas	Mecanismo de Aplicación
	análisis de los mismos. Se han elaborado balance general, estado de resultados y flujos de cajas proyectados, para efectos de tramitar préstamos en el banco para compra de vehículos, pero no se han dejado copia de ninguno de ellos.
<b>4º) Corrección de las Desviaciones</b>	Al no confeccionarse los estados financieros básicos ni generar ningún análisis, no se implementa la cuarta etapa de corregir desviaciones por desconocerlas.

*Fuente: Elaboración propia*

### 7.2.2.3. Estrategias de Control Financiero de Corto Plazo

El autor Sánchez Viloría manifiesta que las estrategias financieras son todas las decisiones financieras en planeación y control determinantes para la consecución de recursos de la MIPYME y que estas se resumen en objetivos, políticas y planes, siendo éstas la mejor manera para conseguir la inversión. Desde ésta perspectiva se analizarán las estrategias de control financiero implementadas en Lácteos Mendoza para el año 2015.

El mismo autor, exterioriza tres principales estrategias, las que se irán detallando conforme se van aplicando en Lácteos Mendoza, información obtenida en entrevista aplicada a la administradora (Bellorín Ortéz, 2016) y constatadas en su mayoría por la revisión documental.

#### 1º) Sobre el Capital de Trabajo

El funcionamiento de Lácteos Mendoza se garantiza a partir de una estrategia conservadora, pues las políticas de exigencias de los proveedores se corresponde con las políticas de exigencias para con los clientes, es decir, ningún crédito debe exceder una semana plazo, que es el tiempo con que se cuenta para el pago de obligaciones.

#### 2º) Sobre el Financiamiento Corriente

Es importante mencionar que Lácteos Mendoza en ningún momento ha solicitado financiamiento bancario para cubrir sus operaciones y la estrategia de financiamiento de corto plazo ha consistido en comprar sus insumos en grandes volúmenes para aprovechar las rebajas o hacer cancelaciones previas al plazo establecido para la obtención de descuentos por pronto pago.



### **3º) Sobre la Gestión del Efectivo**

La gestión del efectivo posee políticas firmes relacionadas con el ciclo de conversión del efectivo, pues los stocks de rotación de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar no exceden a una semana. Para la reducción de inventarios al máximo los productos elaborados de un día son distribuidos en su totalidad al día siguiente, en cuanto a la política de aceleración de cobros tanto como sea posibles, los clientes saben que no se les permite tener crédito sobre crédito o que estos sean muy excesivos, ellos deben pagar semanalmente el 100% o un poco menos de su deuda para que se les pueda seguir entregando más producto y en relación a la política de no afectar la reputación crediticia, a los proveedores se les cancela en su totalidad los días sábados la materia prima entregada durante la semana.

Es importante mencionar que dentro de las gestiones del efectivo, se aplican efectivamente las acciones relacionadas con el control de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar enfocadas a

Si se retoman las estrategias propuestas por Núñez Gámez, relacionadas con las estrategias de control financiero, Lácteos Mendoza posee la fortaleza de tener asignada en funciones una administradora que se encarga de velar por el correcto flujo de efectivo dentro de la empresa, tener un propietario que se preocupa por la calidad de los productos diariamente antes de ser distribuidos al mercado, pero posee la debilidad de no contar con un área contable que genere estados financieros mensualmente ni análisis financieros de los mismos.

#### **7.2.2.4. Estrategias de Control Financiero de Largo Plazo**

Para el largo plazo Sánchez Viloría propone de igual manera tres estrategias financieras, las que se analizarán su aplicabilidad en Lácteos Mendoza a partir de la información proporcionada por la administradora (Bellorín Ortéz, 2016).

### **1º) Sobre la Inversión**

Aunque la demanda de los productos lácteos es bastante grande en la zona norte del país que es donde actualmente se tiene incidencia, Lácteos Mendoza no ha considerado un crecimiento externo, no idealiza una alianza con otras MIPYMEs más que el tener proveedores de queso y crema, así como no ha considerado realizar un cambio en el mercado destino de sus productos.

A nivel interno es necesario aclarar que constantemente se renuevan los vehículos con el objeto de no tener inconvenientes con el acopio o entrega de productos y en relación



a las instalaciones, a estas se les dan mantenimiento, se realizan mejoras y ampliaciones para garantizar que el flujo de operaciones sea más eficiente.

De igual manera los equipos de almacenamiento se mantienen en buen estado y se han cambiado los frízeres que se han deteriorado.

Dentro de este crecimiento interno, en el año 2008 se adquirió una máquina de empaqueo al vacío a un costo de US\$ 30,000.00, la que después de seis meses de uso y la inversión en material de empaque, dejó de utilizarse a raíz de un accidente laboral, ésta maquinaria desde la fecha no se ha vuelto a utilizar en la MIPYME.

## 2º) Sobre la Estructura Financiera

Para la estructura financiera de Lácteos Mendoza es preciso destacar que el riesgo financiero no es su principal preocupación, pues únicamente se utilizan financiamientos de largo plazo para la adquisición de los equipos de transporte y reparto y en la mayoría de ocasiones estos se han cancelado anticipadamente, pues *“al propietario no le gusta estar mucho tiempo endeudado con los bancos”*.

También se hace uso de tarjetas de crédito que están a nombre del propietario para cubrir únicamente gastos de combustible, financiamientos que son cancelados mes a mes en su totalidad para evitar se generen intereses por financiamientos.

Este tipo de estrategia no representa ningún beneficio fiscal para la MIPYME, debido a que ellos están inscritos como cuota fija y no deben hacerse declaraciones mensuales o anuales de impuestos.

## 3º) Sobre la Retención y/o Reparto de Utilidades

Lácteos Mendoza es una MIPYME de propietario único, por lo que no se ve en la obligación de realizar distribución de utilidades entre asociados, sin embargo, la dirección de la MIPYME se comparte en el matrimonio, por lo que la medida ante ésta situación es la asignación de un salario semanal para cada uno de ellos, con el objeto de cubrir sus propios gastos y gasto de su hogar, tratando de darle cumplimiento al principio de entidad, aunque en ocasiones cuando se necesita solventar gastos médicos de su familia que son muy

Figura N° 13: Vehículos e Instalaciones de Lácteos Mendoza





cuantiosos se toman de esas utilidades, pero en la mayor parte del tiempo se procura que las utilidades se reinviertan para que la MIPYME continúe en el mercado de lácteos, expresa la administradora.

#### **7.2.2.5. Estrategias de Control Financiero por Elemento de la Cadena de Valor**

Una vez que se han descrito los tipos de control financiero que se ejercen en Lácteos Mendoza, las etapas de control financiero y las estrategias de corto y largo plazo implementadas, es necesario analizar la incidencia de esas estrategias en los diferentes elementos de la cadena de valor, es decir, el efecto o posible efecto por no encontrarse presente en la MIPYME. La tabla siguiente evidencia dicho análisis:



**Tabla N° 09:** Efecto del control financiero en cada uno de los elementos de la cadena de valor

Estrategia de Control Financiero	Elemento de la Cadena de Valor en el que Incide	Efectos y/o Posibles Efectos
1º) <b>Sobre el Capital de Trabajo (Corto Plazo)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logística Interna</li> <li>▪ Marketing y ventas</li> <li>▪ Aprovisionamiento</li> </ul>	<p>Sobre el capital de trabajo la MIPYME no posee ninguna dificultad, ni en el ciclo de conversión del efectivo, puesto que tiene bien definidas sus políticas del manejo del efectivo, inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar; por lo tanto con sus activos circulantes puede cubrir sus pasivos circulantes.</p> <p>Los eslabones de logística interna, las ventas y el aprovisionamiento son los que están involucradas con el ciclo del efectivo y este posee una rotación de una semana y media cuanto máximo en Lácteos Mendoza, esto permite mantener un capital de trabajo que facilita el ahorro en una cuenta bancaria de la cual se llevan registros de sus movimientos. (Ver anexo N° 07)</p>
2º) <b>Sobre el Financiamiento Corriente (Corto Plazo)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logística Interna</li> <li>▪ Administración de Recursos Humanos</li> <li>▪ Aprovisionamiento</li> </ul>	<p>El financiamiento corriente se recibe por parte de los proveedores de leche, queso y crema, puesto que a ellos se les cancelan los créditos hasta que termina la semana de entrega. La fortaleza de esta estrategia es que se llevan registros digitales. (Ver anexo N° 04)</p> <p>Otro tipo de financiamiento de corto plazo es el que los trabajadores de la MIPYME facilitan al esperar que se les cancele la semana de trabajo y no exigir una remuneración al día. (Ver anexo N° 08)</p> <p>El manejo de financiamiento de corto plazo da como resultado un buen récord crediticio, pues no se han recibido demandas de los proveedores o de los trabajadores, considerándose esto como un efecto positivo.</p>



Estrategia de Control Financiero	Elemento de la Cadena de Valor en el que Incide	Efectos y/o Posibles Efectos
3º) Sobre la Gestión del Efectivo (Corto Plazo)	▪ Infraestructura	<p>La gestión del efectivo está relacionada con la actividad de apoyo de infraestructura, puesto que es aquí donde se planifican las actividades de gestión administrativa de los recursos de la MIPYME. Su fortaleza radica en la asignación de ésta función en una única persona, la administradora.</p> <p>Otras estrategias eficientes relacionadas con esto son:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✎ Registro de clientes mayoristas. (Ver anexo N° 06)</li><li>✎ Registro de venta foránea. (Ver anexo N° 09)</li><li>✎ Toma de pedidos mayoristas en el área administrativa.</li></ul>
4º) Sobre la Inversión (Largo Plazo)	▪ Logística Interna ▪ Operaciones ▪ Desarrollo de Tecnología	<p>El crecimiento de Lácteos Mendoza en los últimos años ha sido interno, la inversión se ha realizado para la adquisición de vehículos, mejoras en infraestructura de la planta, compra de maquinaria de mayor capacidad en el descremado, compra de computador para llevar registros y en cuanto a los productos se ha mejorado con el etiquetado de la crema especial.</p> <p>La falta de planificación financiera a largo plazo provoca que la MIPYME haya realizado inversiones que no han contribuido a la rentabilidad, de igual manera el efecto es notorio, en que la MIPYME no está preparada ni consciente de los cambios en la estructura de costos al concretizarse un cambio en el régimen tributario y la posibilidad de que esto suceda es muy alta.</p> <p>También se corre riesgo de que la competencia acapare una parte del mercado, puesto que en ningún momento se ha pensado en un crecimiento externo que involucre diversificación de productos o la adquisición de otras industrias.</p>



Estrategia de Control Financiero	Elemento de la Cadena de Valor en el que Incide	Efectos y/o Posibles Efectos
5°) Sobre la Estructura Financiera (Largo Plazo)	▪ Infraestructura	La decisión de utilizar financiamientos de largo plazo únicamente para la adquisición de equipos de transporte genera en Lácteos Mendoza un efecto positivo, pues sus flujos de efectivo les permite cubrir sus operaciones y financiamientos sin dificultad alguna y no dañar su record crediticio, teniendo más disponibilidad de financiamientos para cuando lo necesiten.
6°) Sobre la Retención y/o Reparto de Utilidades (Largo Plazo)	▪ Infraestructura	Al no realizarse Estados Financieros, no puede definirse una política de distribución de utilidades, dificultándose establecer el porcentaje que se reinvertirá en las operaciones y el porcentaje que se entregará al propietario, y por lo tanto no poseer una clara visión financiera de largo plazo.

Fuente: Elaboración propia

Aparentemente Lácteos Mendoza financieramente se encuentra muy bien, según entrevista a la administradora y el funcionamiento que hasta el momento se observa, sin embargo, no se generan datos financieros para realizar análisis financieros, así como se evidencia la ausencia de planificación financiera.

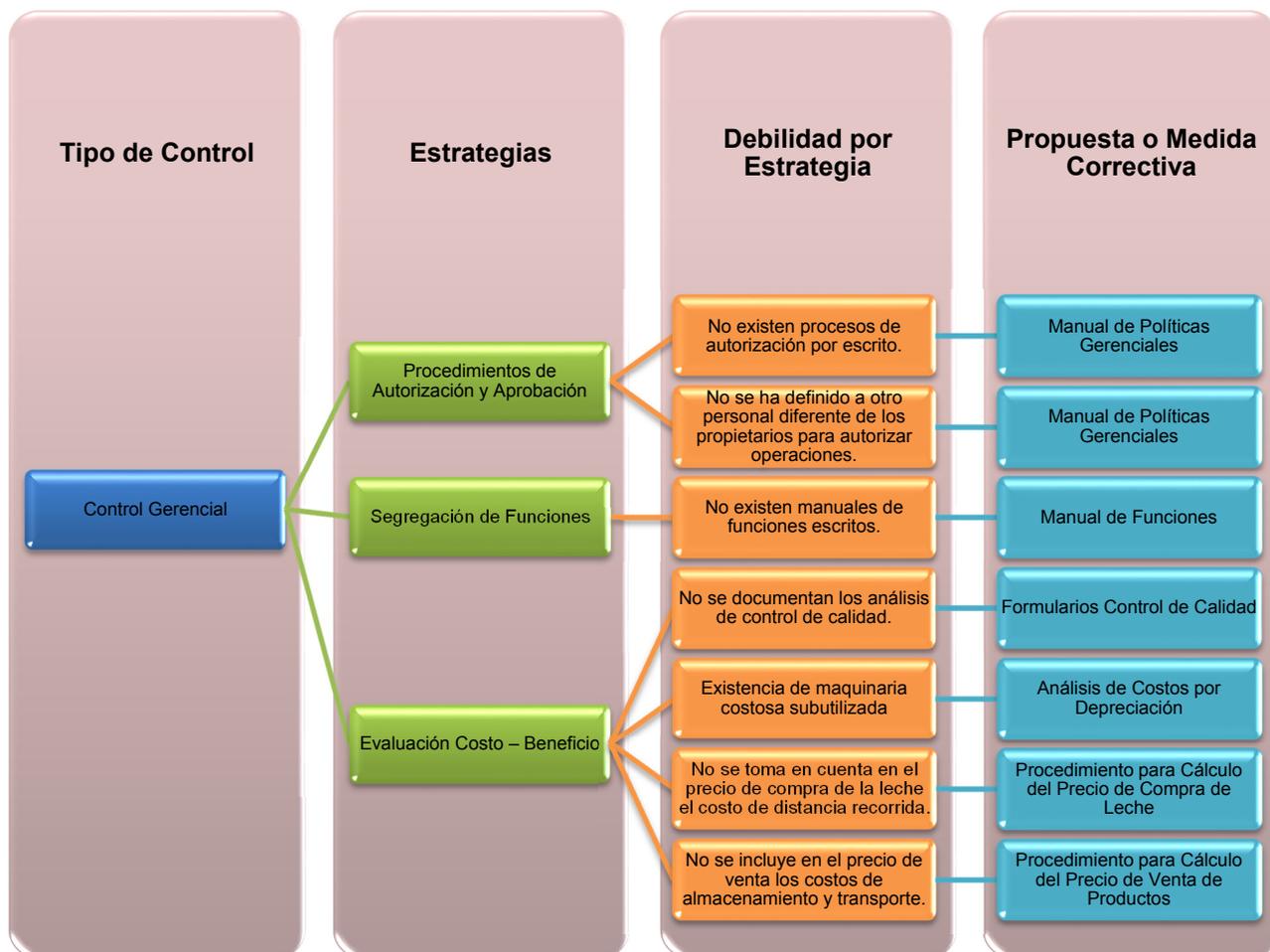
### 7.3. Estrategias de control gerencial y financiero que fortalecerán la cadena de valor de la MIPYME “Lácteos Mendoza”

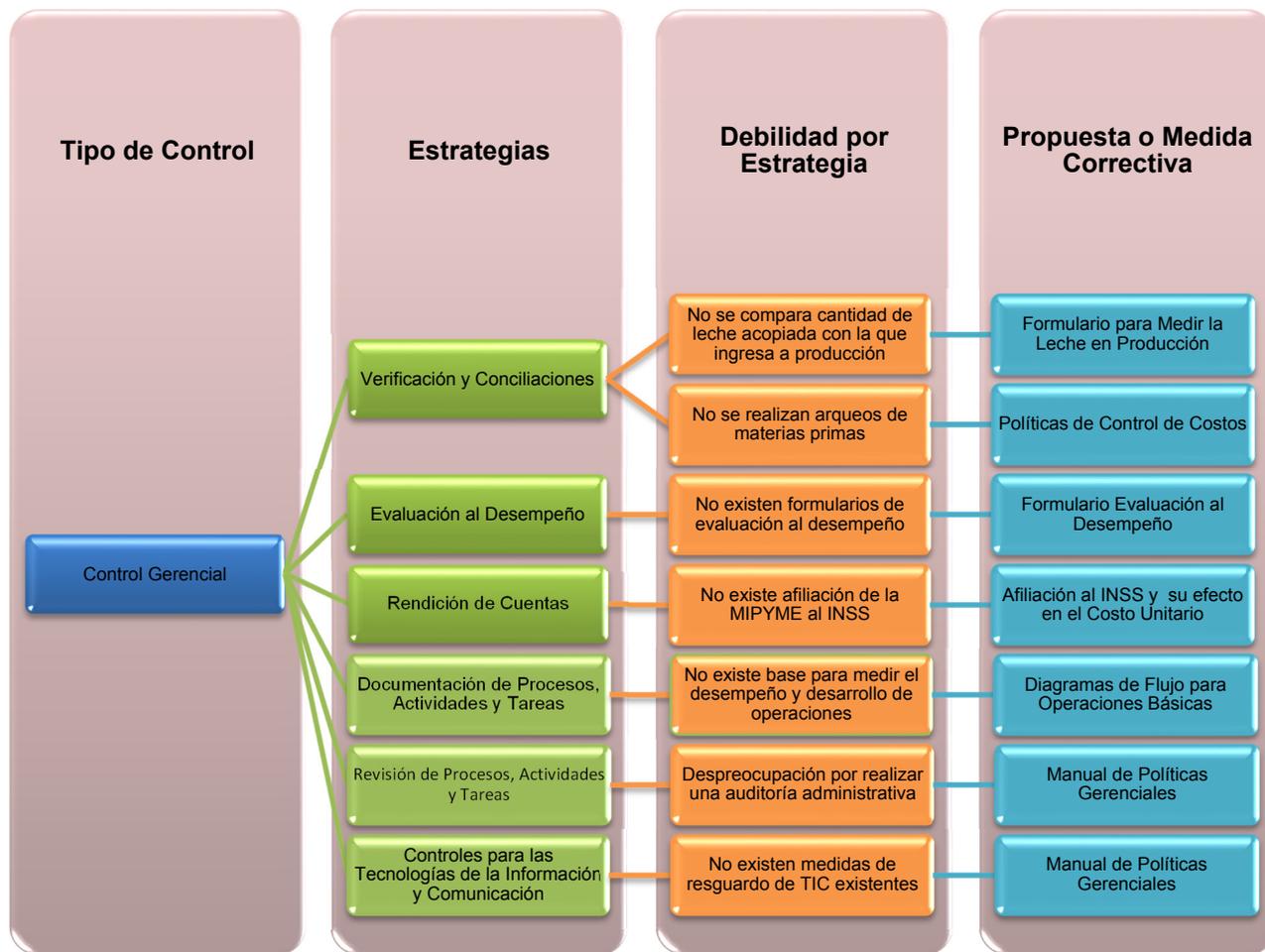
Las estrategias de control gerencial y financiero se relacionan con las políticas y procedimientos que se establecen en una MIPYME para asegurar que se están llevando a cabo las acciones necesarias en la administración para garantizar el proceso de planificación y gestión de los recursos requeridos para financiar las operaciones del negocio.

Lácteos Mendoza posee varios aciertos en sus operaciones, los que se han mencionado en acápite anteriores, pero poseen la debilidad de no documentar todos sus procesos. A partir del análisis realizado a las estrategias de control gerencial y financiero por elemento de cadena de valor se propondrán a Lácteos Mendoza más estrategias de las ya implementadas para fortalecer la misma.

La siguiente figura muestra un consolidado de las propuestas a desarrollarse:

**Figura N° 14:** Consolidado de Propuestas de Estrategias para el Control Gerencial

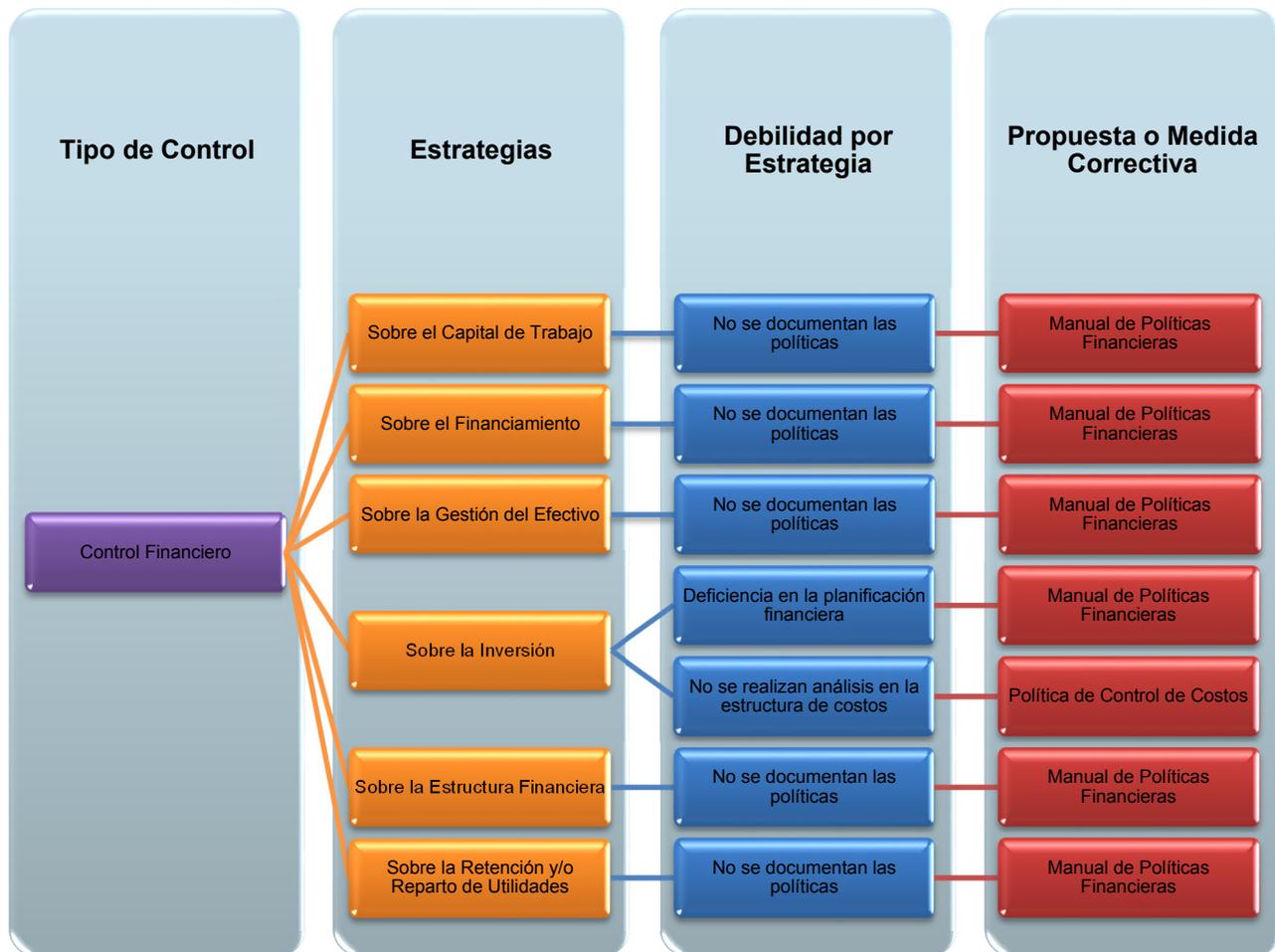




**Fuente:** Elaboración propia

La figura anterior permite apreciar el orden en que se mostrarán las propuestas que se realizan a Lácteos Mendoza para contrarrestar las debilidades presentes en las estrategias de control gerencial, pero es necesario recordar que se ha realizado un análisis a las estrategias de control financiero aplicadas en las MIPYME, que también dejaron expuestas debilidades que deben superarse por medio de nuevas estrategias, las que serán evidentes de manera consolidada en la siguiente figura.

**Figura N° 15:** Consolidado de Propuestas de Estrategias para el Control Financiero



*Fuente: Elaboración propia*

Posterior a las propuestas de mejora en las estrategias de control gerencial, se colocarán las propuestas de mejora al control financiero enunciadas en la figura anterior.

### 7.3.1. Manual de Políticas Gerenciales

El manual de políticas gerenciales es un documento que contienen todas las normativas que deben practicarse en la MIPYME Lácteos Mendoza con el objetivo de contribuir a que la Misión y Visión se cumplan gradualmente.

La misión y la visión de una empresa brindan información básica de la empresa, la razón de ser de la misma y una proyección de lo que será el negocio en un futuro. Lácteos Mendoza no posee una misión, una visión y valores empresariales por escrito, por lo que se procedió a escribirse conforme lo manifestado por su dueño y los requisitos que deben cumplirse conforme la teoría.



### 7.3.1.1. Misión Lácteos Mendoza

“Tener una empresa rentable a través de la elaboración y comercialización de productos lácteos de buena calidad, de forma organizada y transparente, que permita mejorar la calidad de vida de sus colaboradores y propietarios.”

### 7.3.1.2. Visión de Lácteos Mendoza

“Mantener una organización fuerte, elaborando y comercializando productos lácteos de buena calidad de forma sostenible, que permita participar en los mercados competitivos fomentando el ahorro en sus colaboradores y propietarios.”

### 7.3.1.3. Valores Empresariales

Como MIPYME industrial, se considera que los valores deben estar en función del desarrollo integral del entorno empresarial, para enfrentar los constantes cambios a los que se está expuestos en el mercado.

Por ello distinguen los siguientes:

- *Valores de la Entidad*

**Innovación y calidad:** Promover la riqueza creativa de los elementos que trabajan en nuestra empresa, abriendo su capacidad perspectiva a las novedades que surgen en el entorno a través de la constante capacitación y evolución en la tecnología, con el fin de obtener productos que cumplan con las características esperadas por nuestros clientes.

**Compromiso social:** Somos una empresa interesada en generar cambios positivos en la nutrición de nuestros clientes y dispuestos a apoyar a los sectores vulnerables.

**Compromiso ambiental:** La razón de ser de nuestra empresa son las riquezas derivadas de la leche, por ello nos comprometemos a cuidar y preservar la naturaleza para conservar el habitat de las productoras de leche.

**Dignificación:** Nuestros trabajadores son lo más importante, por ello reconocemos la labor que realizan incentivándolos día a día, y dándole la remuneración justa.

**Comunicación:** Emplearemos reuniones regulares para informarnos de las necesidades y aportaciones de nuestros colaboradores.



▪ *Valores de Nuestros Trabajadores*

**Respeto:** No existirá distinción social, religiosa, económica ni racial, con el fin de obtener el desarrollo de un ambiente laboral adecuado a la necesidad de los clientes.

**Compañerismo y trabajo en equipo:** Proporcionara un ambiente laboral satisfactorio, donde la colaboración de cada uno de los trabajadores es primordial para el desarrollo y estabilidad de los procesos productivos.

**Comunicación:** Existirá la participación activa de los trabajadores, es decir, se entablarán conversaciones que permitan obtener la opinión de ellos respecto, cómo se está llevando a cabo el proceso productivo, qué recomiendan y qué esperan.

**Honestidad:** Trabajamos con honradez, dignidad y equidad.

**Vocación de servicio:** Damos respuesta a las necesidades de nuestros clientes de forma oportuna, amable y efectiva.

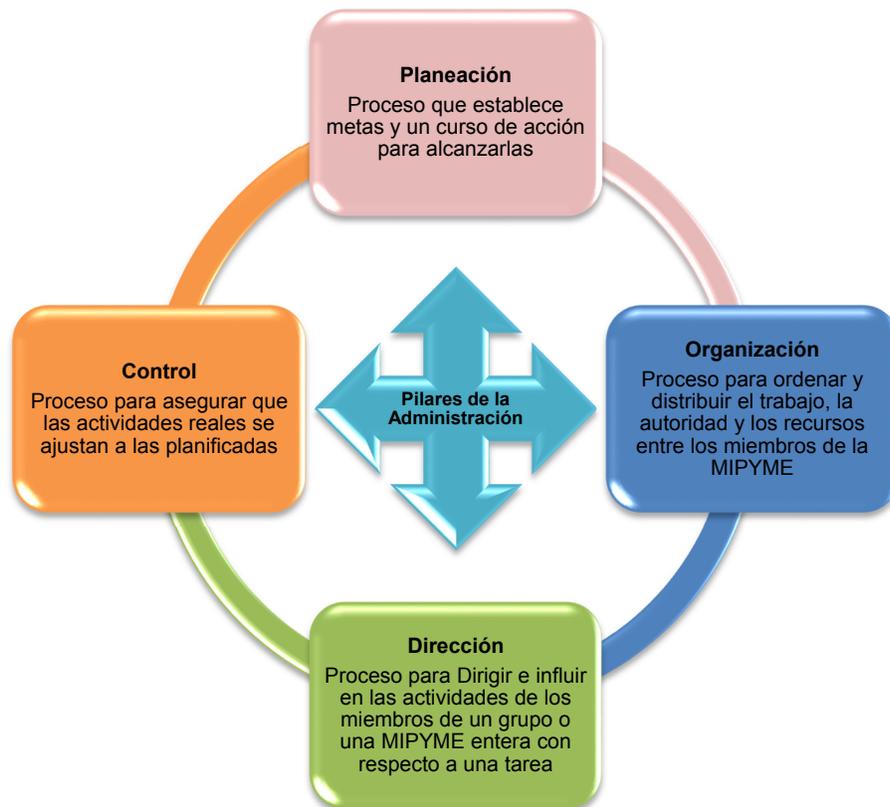
**Responsabilidad:** Estamos comprometidos a cumplir con nuestras obligaciones, dando siempre lo mejor, tomando decisiones justas y a tiempo, que ocasionen el mínimo impacto negativo para nuestros clientes.

#### **7.3.1.4. Pilares de la Administración**

Es más fácil entender un proceso tan complejo como la administración si se descompone en partes y si se identifican las relaciones básicas entre cada una de ellas, ya que no representan una serie de actividades independientes sino un grupo de funciones interrelacionadas.

La figura siguiente muestra la función a la que se dirigirán las políticas de control gerencial.

Figura N° 16: Pilares Administrativos



**Fuente:** Adaptado del Manual de Control Administrativo (Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía)

#### ▪ Normas de Control Relacionadas con la Planificación

- ✍ La tarea de planeación en Lácteos Mendoza será responsabilidad de los propietarios de la misma.
- ✍ Se brindará capacitación al personal de la MIPYME en temáticas que fortalezcan su quehacer.
- ✍ La misión y visión de Lácteos Mendoza será transmitida a toda la MIPYME para lograr su cumplimiento.
- ✍ Las responsabilidades adquiridas en la entidad están divididas por áreas por lo tanto cada área responde a la administración.
- ✍ La evaluación de cada área pertenece a la administración.
- ✍ Se dispondrán de procedimientos para realizar el trabajo, el cual contribuirá con el desahogo de las funciones.
- ✍ Se documentarán los siguientes procedimientos: contratación de proveedores, acopio de leche y procesamiento de lácteos.
- ✍ Se confeccionarán presupuestos de compras de materias primas e insumos los que quedarán por escrito como base para futuras proyecciones.



▪ **Normas de Control Relacionadas con la Organización**

- ✍ La estructura de la MIPYME estará representada por un organigrama.
- ✍ La estructura organizacional de la MIPYME será vertical.
- ✍ La responsabilidad de brindar la capacitación sobre funciones recaerá sobre la administración.
- ✍ Los propietarios de la MIPYME son los responsables de dirigir y autorizar cambios en los procesos operativos, los que deben quedar por escritos.
- ✍ Las funciones para cada área y nivel jerárquico de la entidad se definirán a través de manuales de funciones.
- ✍ Se contará con un sistema de evaluación al personal.
- ✍ Los requerimientos para el reclutamiento y selección del personal deberán estar documentados.
- ✍ Se dispondrá de una base de información para efectuar el pago de sueldos, salarios y honorarios.
- ✍ Se dispondrá de manuales de procedimientos para las operaciones más complejas de la MIPYME.
- ✍ En el área de producción deben realizarse estudios comparativos de cada mes referente a la capacidad de su funcionalidad y organización.
- ✍ Cada mes los puestos reciben una inspección y una vez que se detectan debilidades se brindarán capacitaciones.
- ✍ La administración es la encargada de la dirección del personal, por lo tanto la evaluación del desempeño de cada uno de los puestos y la recepción de documentación en la selección de nuevo personal.
- ✍ Cuando el responsable de producción crea conveniente la fusión de un grupo de trabajo con la autorización de la gerencia todos los empleados involucrados tienen el compromiso de mostrar disponibilidad.
- ✍ Si se realizan cambios en una de las áreas de la entidad deben establecerse en los reglamentos para que sea considerado dentro de toda la organización.

▪ **Normas de Control Relacionadas con la Dirección**

- ✍ El propietario o administradora de Lácteos Mendoza debe comunicar el compromiso de dirigir a la MIPYME con integridad y comportamiento ético tanto en palabras como en hechos.
- ✍ Los responsables de cada área deben comprometerse en dirigir que todo el personal de la entidad muestre interés por la integridad y la estimulación de los valores éticos.
- ✍ Los empleados deben responder adecuadamente a la integridad y valores establecidos.
- ✍ El estilo de liderazgo en la MIPYME será transformacional, el que estará basado en inspirar y motivar al personal.



- ✎ La administración debe atribuir a la MIPYME la responsabilidad ambiental y comunitaria que se tiene como entidad industrial.
- ✎ Las acciones de la MIPYME deben permitir que la entidad sea competitiva en calidad, confiabilidad y exclusividad y está en manos directamente en primera instancia al propietario de la entidad y posteriormente la involucración del resto del personal.
- ✎ El propietario es el líder de la MIPYME y debe mostrar participación y apoyo con el resto del personal involucrado en las actividades de la MIPYME.
- ✎ Las delegaciones de actividades son con el fin de orientar al personal y a responder directamente sobre su trabajo.
- ✎ La administración es la responsable de autorizar nuevos procedimientos de trabajo y en caso de no encontrarse presentes en la MIPYME el único autorizado para esta función es el responsable de producción con el objetivo de motivar al personal a desarrollar sus actividades de forma efectiva.
- ✎ En el área de producción se debe realizar constante motivación del personal por ser actualmente el área que se puede tener mayor riesgo de desmotivación y el supervisor adquiere esa responsabilidad.
- ✎ La comunicación referente al progreso de todas las actividades del giro de la MIPYME deben darse por medio de los supervisores y consecutivamente a la administración.
- ✎ Para la efectiva comunicación deben emplearse los sistemas y programas establecidos en cada área.
- ✎ La administración es la encargada de monitorear, procesar y comunicar la información interna y externa que considere de mayor importancia.
- ✎ Para evitar el conflicto entre personal por causa de limitaciones de recursos para trabajar, los encargados de las áreas funcionales deben plasmar la distribución adecuada para cada actividad.

▪ **Normas de Control Relacionadas con el Control**

- ✎ El personal debe mostrar el interés por las actividades que se desarrollan mediante la estimulación de la persona responsable.
- ✎ La administración y personal encargado deben comunicar las fortalezas y debilidades con que se cuenta cada área para que todo el personal se enfoque en el mejoramiento del funcionamiento.
- ✎ Los puntos críticos de la MIPYME, la administración tiene la misión de controlar y evaluar mensualmente.
- ✎ Cada acción que se realice se tiene la obligatoriedad de generar reportes y deben ser dirigidos a los responsables de cada área.
- ✎ Los controles deben permitir a la administración la toma decisiones rápidas y oportunas al giro de la MIPYME.



- ✎ La administración debe establecer controles para medir el acatamiento de los objetivos y el desempeño de las funciones.
- ✎ Los responsables de cada área tienen que emplear los mecanismos para regular las sugerencias e inconformidades del personal.
- ✎ La administración en conjunto con los supervisores poseen la obligatoriedad de revisar los factores del mercado y como actúa la MIPYME frente a ellos.
- ✎ La evaluación de la productividad de la MIPYME está en conjunto de la administración y el responsable del área de producción.
- ✎ El administrador o responsable del área de producción de la MIPYME con la autorización del propietario, podrán modificar los controles aplicados, en función de mejoramiento.
- ✎ La productividad del desempeño de los cargos de administración y responsable del área de producción están bajo la jerarquía de la máxima autoridad del dueño o propietario.
- ✎ Para el área administrativa existen controles de tipo financiero y presupuestales por consiguiente se deben aplicar y presentar al propietario.
- ✎ Se empleará la auditoría administrativa como mecanismo de evaluación.
- ✎ Se contará con una base de información para la administración y control de calidad.
- ✎ Debe establecerse medidas de control y resguardo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) presentes en la MIPYME.

### **7.3.2. Manuales de Funciones**

La delegación del trabajo se necesita más cuando otras personas deben participar en el cumplimiento del mismo; sin la delegación ninguna empresa y ningún directivo puede disfrutar de un éxito a largo plazo. La delegación puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los colaboradores y mejora las relaciones interpersonales en la MIPYME.

Para ello se estructuran los manuales de funciones, que son el documento utilizado como guía para asignar cada una de las actividades a realizar en la MIPYME en los diferentes cargos comprendidos en el organigrama, permitiendo esto tener una base para la evaluación al desempeño, reclutamiento y formación de nuevo personal.

Según las operaciones que se llevan a cabo en Lácteos Mendoza, se propone adoptar el siguiente manual de funciones elaborado conforme el desempeño de cada uno de sus colaboradores.



### Acopiadores:

Funciones	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Acopiar la leche en las fincas aledañas.</li><li>▪ Probar la densidad de la leche con lactodensímetro.</li><li>▪ Descargar la leche y colarla en el recipiente adecuado.</li><li>▪ Lavar los recipientes que se traslada la leche.</li><li>▪ Hacer limpieza en el vehículo que se traslada la leche.</li><li>▪ Llevar el control de leche recibida diariamente por productor.</li></ul>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conducir vehículo</li><li>▪ Saber utilizar el probador de leche</li><li>▪ Ser comunicativo</li><li>▪ Tener excelentes relaciones personales.</li></ul>
Educación	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Primaria</li></ul>

### Obreros:

Funciones	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Acopiar la leche en la planta procesadora.</li><li>▪ Registrar la cantidad de leche que ingresa a la producción.</li><li>▪ Descremar el porcentaje de leche establecido.</li><li>▪ Coagular la leche.</li><li>▪ Prensar en los moldes el queso.</li><li>▪ Lavar los recipientes y maquinaria utilizada.</li><li>▪ Hacer limpieza del local.</li><li>▪ Contabilizar y entregar los productos terminados al responsable.</li></ul>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conducir vehículo</li><li>▪ Saber utilizar el probador de leche</li><li>▪ Tener conocimientos sobre proceso de transformación de la leche</li><li>▪ Ser comunicativo</li><li>▪ Tener excelentes relaciones personales.</li></ul>
Educación	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Primaria</li></ul>

### Responsable de Producción:

Funciones	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dar capacitaciones de los diferentes procedimientos de control de calidad.</li><li>▪ Garantizar que se está utilizando la materia prima aprobada.</li><li>▪ Velar por la calidad de los diversos procesos de fabricación conjuntamente con la calidad de los productos manufacturados.</li><li>▪ Verificar que las actividades de su área se realicen de acuerdo a lo establecido, con el objetivo de evaluar el rendimiento y cumplimiento.</li><li>▪ Verificar el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura, a nivel de productos fabricados, como a nivel de funcionamiento.</li></ul>
-----------	---



	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Revisar el cumplimiento del mantenimiento de equipos.</li><li>▪ Mediante los correspondientes protocolos de análisis, definir el estatus de calidad (aprobación o rechazo).</li></ul>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conducir vehículo</li><li>▪ Saber utilizar el probador de leche</li><li>▪ Capacidad de cohesionar un equipo y lograr que este se comprometa con los objetivos y colabore de manera coordinada para su cumplimiento.</li><li>▪ Identificar oportunidades de mejora para cambiar, optimizar y/o desarrollar los procesos o productos orientados al servicio del usuario interno y/o externo</li><li>▪ Tener excelentes relaciones personales.</li></ul>
Educación	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Primaria o secundaria</li></ul>

### Responsable de Almacén:

Funciones	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Abastecer de materias primas e insumos al área de producción, según requerimientos.</li><li>▪ Solicitar por escrito al administrador, compra de insumos cuando éstos llegue a un stock mínimo.</li><li>▪ Hacer recepción y almacenaje de las materias primas, insumos y productos terminados en condiciones óptimas para evitar su deterioro.</li><li>▪ Custodiar y elaborar inventarios mensuales, para el buen manejo de los productos de control de inventarios.</li><li>▪ Empacar los productos terminados en sus respectivas presentaciones.</li><li>▪ Entregar los productos a los clientes una vez que reciba la orientación del administrador.</li></ul>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ser comunicativo</li><li>▪ Tener excelentes relaciones personales.</li><li>▪ Habilidad con los números</li><li>▪ Rapidez para empaque de productos</li></ul>
Educación	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Primaria o Secundaria</li></ul>

### Agentes Distribuidores:

Funciones	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Recibir y entregar los productos que serán comercializados, conforme requisas.</li><li>▪ Facturar los productos comercializados, sean estos de contado o crédito.</li><li>▪ Solicitar a la administración la autorización de créditos para clientes que lo soliciten y demuestren responsabilidad.</li><li>▪ Controlar y alimentar la tarjeta de control de crédito de los clientes.</li></ul>
-----------	--



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recuperar los créditos en el tiempo que la administración lo haya establecido para cada cliente.</li> <li>▪ Custodiar y manipular adecuadamente los productos que serán entregados a los clientes.</li> <li>▪ Mantener limpios y desinfectados los recipientes y vehículo que transportan los productos.</li> </ul>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ser comunicativo</li> <li>▪ Tener excelentes relaciones personales.</li> <li>▪ Habilidad con los números</li> <li>▪ Rapidez para empaque de productos</li> </ul>
Educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Primaria o Secundaria</li> </ul>

**Administrador:**

Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar, Controlar, Dirigir y Organizar las operaciones de la empresa.</li> <li>▪ Representar legalmente a la empresa.</li> <li>▪ Tomar de decisiones que garanticen el crecimiento y eficiencia de la MIPYME.</li> <li>▪ Contratar los proveedores de materia prima.</li> <li>▪ Realizar las compras y pago de materias primas e insumos.</li> <li>▪ Toda función relacionada con el buen funcionamiento de la misma.</li> </ul>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ser comunicativo</li> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Tener excelentes relaciones personales.</li> <li>▪ Habilidad con los números</li> <li>▪ Capacidad de análisis</li> </ul>
Educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Primaria, Secundaria o Licenciatura</li> </ul>

Todas las personas que actualmente laboran en la empresa, cumplen con el perfil establecido, así como todos y cada uno de los colaboradores se encuentra comprometidos con el buen funcionamiento del mismo.

**7.3.3. Formularios de Control de Calidad**

A partir del análisis de la cadena de valor para Lácteos Mendoza, es necesario documentar las exigencias de la MIPYME para lograr la calidad deseada y los enfoques de la calidad son el punto de partida para un modelo de gestión de calidad para una gran empresa y las MIPYMES lácteas no deben ser la excepción, motivo por el cual, las



siguientes estrategias de control prometen encausar a la MIPYME Lácteos Mendoza en una cultura de mejora continua que le permita el cumplimiento de sus objetivos empresariales.

El primer modelo de formato se refiere a los estándares de calidad que debe cumplirse en el proceso de ordeño y las fincas de la zona, pues debe tomarse en cuenta que para lograr la calidad total deben incluirse a todos los eslabones de la cadena.

**Tabla N° 10:** Ficha de Inspección Realizada a Fincas Proveedoras de Leche  
Responsable de Aplicación: (Propietario de la MIPYME y/o Responsable de Producción)

Requisito General de las Fincas	Cumplido	No Cumplido
Toda finca cuyo objetivo sea la producción de leche, deberá tener un establo fijo o un sitio de ordeño destinado a esta actividad.		
Los bovinos destinados a la producción de leche deberán estar sanos, libres de zoonosis, mastitis y demás enfermedades infectocontagiosas.		
El diagnóstico de brucelosis y tuberculosis debe hacerse en desarrollo de disposiciones oficiales sobre sanidad animal o por otras razones, serán certificados por médicos veterinarios inscritos en el Ministerio Agropecuario.		
Las pruebas de mastitis deberán practicarse en forma permanente a todas las vacas en producción y cuando las autoridades de salud o agropecuarias lo estimen conveniente.		
Los bovinos sometidos a la aplicación de drogas o medicamentos que se eliminen por la leche, solo podrán incorporarse a la producción de la leche para consumo humano 72 horas después que haya terminado el tratamiento.		
Disponer de agua tratada para su higienización.		
Disponer para el filtrado de la leche, de papel de filtro, de coladores de acero inoxidable, de plástico o de aluminio.		
En los establos fijos o sitios de ordeño, el estiércol deberá retirarse diariamente y su disposición final, previo tratamiento, se llevara a cabo en un lugar que evite contaminación de insectos y roedores.		
Los utensilios y equipos que tengan contacto con la leche deberán ser de material inerte que permita su fácil lavado y desinfección después de cada uso.		
Las sustancias para el lavado y desinfección de los materiales a que se refiere el inciso anterior, deberán estar aprobadas por la autoridad sanitaria correspondiente.		
Disponer de un sistema adecuado de tratamiento de aguas residuales.		

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de información compilada (González Pérez & Suárez Urbina, 2014, págs. 23-26)*

El ordeño limpio es el primer parámetro de calidad a cumplirse, lo que trae consigo la documentación de los estándares de calidad que debe cumplir la materia prima generada en las fincas de ordeño.



**Tabla N° 11:** Ficha de Control de Calidad de la Leche

Responsable de Aplicación: (Propietario de la MIPYME y/o Responsable de Producción)

Parámetros	Criterios	
	Pruebas sensoriales	
Olor:	Aceptable	No Aceptable
Sabor:	Aceptable	No Aceptable
Color:	Aceptable	No Aceptable
Prueba de Alcohol	Positiva	Negativa
Determinación de la acidez	Aceptable (0.13 – 0.18 )	No Aceptable (Mayor de 0.18)
Determinación de la densidad	Aceptable (1.028 a 1.033 g/ml)	No Aceptable (Menor a 1.028 g/ml)
Prueba para determinar la adición de almidón o maizena	Aceptable	No Aceptable (Azul Oscuro)
Prueba para determinar la adición de formalina	Aceptable	No Aceptable (Moradito Bajo)

*Fuente:* Elaboración propia a partir de información compilada (González Pérez & Suárez Urbina, 2014, págs. 10-17)

Debido a la complejidad de la terminología utilizada en el formulario anterior, se hace necesario anexar al mismo, un instructivo conteniendo las definiciones de cada uno de los criterios contemplados. (Ver Anexo N° 10)

Cumpliendo con los estándares establecidos para la obtención de la materia prima, también se hace necesario documentar algunos estándares de calidad que deben cumplirse en el proceso productivo establecidos para la obtención de los productos.

**Tabla N° 12:** Ficha de Control de Proceso de Elaboración para Queso Fresco

Responsable de Aplicación: (Propietario de la MIPYME y/o Responsable de Producción)

Requisitos Generales	Cumplido	No Cumplido
Cantidad de leche	2,000 litros – 3,500 litros	
Colado o filtrado	Filtro de lienzo	
Cuajo líquido	200 – 350 cc	
Tiempo de coagulación	30 – 40 minutos	



Requisitos Generales		Cumplido	No Cumplido
Temperatura de coagulación	38 – 39 °C		
Cortar o quebrar	10 minutos		
Reposo	15 minutos		
Desuerado	80 – 90%		
Salado	50 Libras - 87.5 Libras		
Moldeo y prensado	16 - 20 hrs		
Refrigeración	A 5°C, máximo hasta 3 días		

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información compilada (Consejo Nacional de Producción, 2001, pág. 26)

Otro de los productos elaborados en Lácteos Mendoza es la crema, la que se procesa en tres diferentes calidades, de igual manera se propone otro formulario que documente la inspección de calidad del mismo.

**Tabla N° 13:** Ficha de Control de las Principales Características Físico-Químicas de la Crema de Leche

Responsable de Aplicación: (Propietario de la MIPYME y/o Responsable de Producción)

Requisitos Generales	Cumplido	No Cumplido
Contenido mínimo de materia grasa de un 18% en peso. Las propiedades de la materia grasa corresponderán a las de la leche de origen.		
Ausencia de aspecto grumoso, filamentosos o coposo.		
Acidez máxima, expresada en ácido láctico, de 0.65g/100 ml.		

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información compilada (Vargas, pág. 9)

Los colaboradores de Lácteos Mendoza juegan un papel importante en la calidad de los productos, por lo que su higiene durante los procesos productivos, también deben ser inspeccionados continuamente, para lo cual se proponen los siguientes formularios.

**Tabla N° 14:** Ficha de Inspección del Personal

Responsable de Aplicación: (Propietario de la MIPYME y/o Responsable de Producción)

Nombre	Limpieza Personal	Uniforme	Gorro	Cubre boca	Limpieza de manos	Conducta Personal

**Clave:** ✓ Cumple

X No Cumple



\_\_\_\_\_  
Firma del Supervisor

*Fuente: Elaboración propia*

\_\_\_\_\_  
Firma del Personal Evaluado

**Tabla N° 15:** Ficha de Inspección de Conocimientos Básicos Respecto a la Higiene Personal

Responsable de Aplicación: (Propietario de la MIPYME y/o Responsable de Producción)

Función	Cumple	No Cumple
No se puede trabajar con relojes, anillos, pulseras, etc.		
Utiliza ropa limpia de uso exclusivo al puesto de trabajo		
No fuma, come o bebe en el área de procesamiento de leche		
Se hace uso y mantenimiento de los servicios higiénicos correctamente		
El personal posee las manos limpias libres de heridas o afecciones cutáneas.		
En caso de heridas en las manos de los manipuladores, éstos se protegen		
Atienden a los anuncios, avisos y recomendaciones que emite la MIPYME en cuestiones de higiene.		

*Fuente: Elaboración propia*

\_\_\_\_\_  
Firma del Supervisor

\_\_\_\_\_  
Firma del Personal Evaluado

Y el último formulario propuesto a Lácteos Mendoza que contribuya con la mejora de la calidad de los productos se relaciona con la higiene del local.



**Tabla N° 16:** Ficha de Control de Limpieza y Desinfección  
Responsable de Aplicación: (Propietario de la MIPYME y/o Responsable de Producción)

Indicar fecha y superficie desinfectada marcando con una “X” la casilla correspondiente

Responsable del Control \_\_\_\_\_ Mes: \_\_\_\_\_

SUPERFICIE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Vehículo																															
Techos																															
Paredes																															
Pisos																															
Cocina																															
Almacén de Insumos																															
Almacén de Productos																															
Barriles y Termos																															
Baños																															
Tinas de Acero																															
Zaranda																															
Moldes																															
Mesa de Trabajo																															
Coladores y Baldes																															
Descremadora																															
Botas y Delantales																															

Fuente: Elaboración propia



#### 7.3.4. Análisis de Costos por Depreciación

Lácteos Mendoza compró una empacadora al vacío en el año 2008, la que funcionó aproximadamente seis meses, tiempo en el que se encontraban en capacitación y debido a un accidente laboral ésta dejó de utilizarse, es la fecha y no se ha vuelto a utilizar. La maquinaria en ese año costo US\$ 30,000.00.

Al 31 de Enero del año 2008 el tipo de cambio oficial según la página del Banco Central de Nicaragua era de C\$ 18.9812 por cada dólar, lo que significa que la inversión en la maquinaria fue de C\$ 569,436.00 aproximadamente. Ésta maquinaria actualmente según la Ley de Concertación Tributaria se encuentra totalmente depreciada, lo que genera contablemente un incremento en los costos de producción, pero a la vez una pérdida en la MIPYME por su subutilización.

El libro de Contabilidad Gerencial de (Granados, Latorre, & Ramírez), define depreciación como la pérdida de valor de un activo fijo, por su uso o desgaste natural. A partir de esta definición es que se hace necesario reflejar el efecto que la adquisición de maquinarias tiene en las finanzas de las empresas.

**Tabla N° 17:** Cálculos de Depreciación Diaria de Empacadora al Vacío

Descripción	Cálculos
Costo del Activo	C\$ 569,436.00
Años de Vida Útil	5
Depreciación Anual	C\$ 113,887.20
Depreciación Mensual	C\$ 9,490.60
Depreciación Diaria	C\$ 312.0197

*Fuente: Elaboración propia*

Diariamente Lácteos Mendoza perdió C\$ 312.0197 sin obtener provecho alguno, dejando como único beneficio a la MIPYME el diseño del logotipo a utilizarse en la crema dulce. Es meritorio explicar que aunque la maquinaria hubiese terminado de depreciarse oficialmente en el año 2013, para el año 2015 siempre estaría generando costos de producción, pues los mantenimientos y reparaciones incrementarían su costo y su vida útil.

#### 7.3.5. Procedimiento para Cálculo de Precio de Compra de Leche

El acopio de leche involucra varios elementos que no son considerados al momento de fijar el precio de compra a los productores, aunque existen precios diferenciados, es necesario incluir los costos de traslado desde las fincas hacia la planta procesadora.



A continuación se propone un formulario que contribuye con el cálculo de costos de traslado de leche.

**Tabla N° 18:** Ficha de Cálculo de Costos de Traslado de la Leche

Descripción	Valor Total	Tiempo Estimado de Duración		Valor a Incluir
Depreciación de Vehículo	(1)	(2)	Días	(13)
Depreciación de Llantas	(3)	(4)	Días	
Depreciación de Recipientes	(5)	(6)	Días	
Combustible	(7)	(8)	Días	
Salario de Acopiadores	(9)	(10)	Días	
Alimentación de Acopiadores	(11)	(12)	Tiempo	
<b>Total</b>				<b>(14)</b>
<b>Promedio de Litros Acopiados Diariamente</b>				<b>(15)</b>
<b>Costo de Transporte de Leche por Día</b>				<b>(16)</b>
<b>Costo por Litro de Leche (Dividir entre 2)</b>				<b>(17)</b>

Fuente: *Elaboración Propia*

### Instrucciones de Llenado

- (1) Anotar el costo total del vehículo que realiza el recorrido del acopio.
- (2) Colocar la vida útil del vehículo en días, según la ley vigente en Nicaragua son 1,825 días equivalente a 5 años.
- (3) Anotar el costo total de las cuatro llantas que utiliza el vehículo.
- (4) Colocar la vida útil de las llantas en días, conforme al comportamiento de cambio de llantas en los últimos años.
- (5) Anotar el costo total de los cuatro recipientes en que se transporta la leche en cada uno de los vehículos.
- (6) Colocar la vida útil de los recipientes en días, según la ley vigente en Nicaragua son 1,825 días equivalente a 5 años.
- (7) Anotar el costo de combustible con que se llena el tanque del vehículo de acopio.
- (8) Colocar la cantidad de días que transcurren para volver a llenar el tanque de combustible.
- (9) Anotar el salario que se le paga semanalmente al responsable de acopio.
- (10) Colocar el número de días que cubre el salario pagado, en este caso los 7 días laborados.
- (11) Anotar el valor total en concepto de alimentación entregado al acopiador durante el recorrido.
- (12) Colocar la cantidad de tiempos de comida cubiertos con el viático entregado.
- (13) Dividir el valor total de cada uno de los conceptos entre el tiempo estimado de duración.
- (14) Sumar todos los valores encontrados para incluirse en el costo de la leche.



- **(15)** Anotar el promedio de leche acopiada diariamente conforme el comportamiento de acopio de la semana anterior.
- **(16)** Dividir la suma total de valores a incluirse en el costo de la leche entre el promedio de acopio diario, para obtener el costo de transporte de leche en el día.
- **(17)** Dividir el costo de transporte de leche por día entre dos, debido a que el proceso de acopio tarda únicamente medio día.

El Anexo N° 11 muestra a partir de un ejemplo el modo de empleo de la ficha propuesta.

### 7.3.6. Procedimiento para Cálculo de Precio de Venta de Productos

La entrega de productos a clientes incluye transporte y almacenamiento previo, elementos que en Lácteos Mendoza no son considerados a la hora de establecer el precio de venta de los mismos. Por la diversidad de productos y complejidad de cálculos de precios diferenciados, se les propone tomar en cuenta el siguiente formulario para incluir lo elementos mencionados anteriormente y prorratear los costos tomando como base las unidades de producción.

**Tabla N° 19:** Ficha de Cálculo de Costos de Traslado de Productos

Descripción	Valor Total	Tiempo Estimado de Duración		Valor a Incluir
Depreciación de Vehículo	(1)	(2)	Días	(17)
Depreciación de Llantas	(3)	(4)	Días	
Depreciación de Termos y Panas	(5)	(6)	Días	
Depreciación de Frízeres	(7)	(8)	Días	
Consumo de Energía	(9)	(10)	Días	
Combustible	(11)	(12)	Días	
Salario de Distribuidores	(13)	(14)	Días	
Alimentación de Distribuidores	(15)	(16)	Tiempo	
<b>Total</b>				<b>(18)</b>
<b>Promedio de Productos Entregados Diariamente (Libras)</b>				<b>(19)</b>
<b>Costo de Almacenamiento y Transporte de Productos por Día</b>				<b>(20)</b>
<b>Costo de Almacenamiento y Transporte por Producto</b>				<b>(21)</b>

Fuente: Elaboración Propia

### Instrucciones de Llenado

- **(1)** Anotar el costo total del vehículo que realiza el recorrido del acopio.
- **(2)** Colocar la vida útil del vehículo en días, según la ley vigente en Nicaragua son 1,825 días equivalente a 5 años.
- **(3)** Anotar el costo total de las cuatro llantas que utiliza el vehículo.



- (4) Colocar la vida útil de las llantas en días, conforme al comportamiento de cambio de llantas en los últimos años.
- (5) Anotar el costo total de los termos y panas en que se transportan los productos en cada uno de los vehículos.
- (6) Colocar la vida útil de los termos y panas en días, según la ley vigente en Nicaragua son 1,825 días equivalente a 5 años.
- (7) Anotar el costo total de los frízeres en que se almacenan los productos previos a la entrega a sus clientes.
- (8) Colocar la vida útil de los frízeres en días, según la ley vigente en Nicaragua son 1,825 días equivalente a 5 años.
- (9) Anotar el consumo de energía estimado de los frízeres para un mes de trabajo.
- (10) Colocar la cantidad de días para los cuales se estima el consumo de energía.
- (11) Anotar el costo de combustible con que se llena el tanque del vehículo de reparto.
- (12) Colocar la cantidad de días que transcurren para volver a llenar el tanque de combustible.
- (13) Anotar el salario que se le paga semanalmente al responsable de distribución.
- (14) Colocar el número de días que cubre el salario pagado, en este caso los 7 días laborados.
- (15) Anotar el valor total en concepto de alimentación entregado al distribuidor durante el recorrido.
- (16) Colocar la cantidad de tiempos de comida cubiertos con el viático entregado.
- (17) Dividir el valor total de cada uno de los conceptos entre el tiempo estimado de duración.
- (18) Sumar todos los valores encontrados para incluirse en el precio de venta de los productos.
- (19) Anotar el promedio de libras de productos entregados diariamente conforme el comportamiento de entrega de la semana anterior.
- (20) Dividir la suma total de valores a incluirse en el precio de venta de los productos entre el promedio de libras de productos entregados diariamente, para obtener el costo de almacenamiento y transporte en el día.
- (21) Dividir el costo de almacenamiento y transporte de productos por día entre dos, debido a que el proceso de entrega tarda únicamente medio día.

El Anexo N° 12 muestra a partir de un ejemplo el modo de empleo de la ficha propuesta.

### 7.3.7. Formulario para Medir la Leche Acopiada en Producción

Los acopiadores entregan a la administradora el reporte diario de leche transportada a la MIPYME, quien realiza el registro para cada uno de los proveedores, sin embargo, una vez que la leche ingresa al área de producción, no se realiza una nueva medición de la misma, esto con el objeto de identificar verdaderamente la cantidad de leche derramada durante el transporte y tener el dato exacto de leche que se está procesando.



Para fortalecer este proceso y dejar registro del mismo, se propone a Lácteos Mendoza el siguiente formulario.

**Tabla N° 20:** Ficha de Control de Acopio de Leche en Producción

Fecha	Cantidad de Leche Acopiada en Fincas	Cantidad de Leche que Ingres a Producción	Diferencia

*Fuente: Elaboración Propia*

\_\_\_\_\_  
Firma del Acopiador

\_\_\_\_\_  
Firma del Responsable de Producción

### 7.3.8. Formulario de Evaluación al Desempeño

Un sistema de evaluación al desempeño se basa en los factores que se van a evaluar a los trabajadores, los cuales se deben de adaptar a las necesidades de la MIPYME y los puestos de los colaboradores.

El formulario de evaluación del desempeño será utilizado por la administradora o el propietario para realizar la evaluación de los colaboradores de Lácteos Mendoza, el cual contiene factores de evaluación clasificados en tres tipos de competencias: Competencias genéricas, Competencias específicas y Competencias básicas.

Para comprender por qué el formulario se secciona en competencias es necesario saber el significado de una competencia y el Instituto Tecnológico de Costa Rica (2007), la define como la capacidad de ejecutar tareas y se concentra en atributos personales (conocimientos, habilidades, disposiciones, actitudes y capacidades), permitiendo obtener rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o situación.

De igual manera, el mismo documento cita a Leonard Mertens (1997), quien manifiesta que:

- Las **competencias genéricas** son todos aquellos comportamientos y actitudes laborales de los diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo: la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otros.

- Las **competencias específicas** son los aspectos técnicos que se relacionan con la ocupación y no son transferibles de una forma fácil, por ejemplo la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otros.
- Las **competencias básicas** son las que se adquieren en la formación básica y que son de gran ayuda para el ingreso al trabajo, como por ejemplo habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

A continuación se muestra la propuesta de formulario para la evaluación al desempeño, en el que cada ítem tiene valor mínimo de 0 y valor máximo de 100. Al final se realiza un promedio de las calificaciones obtenidas en cada ítem:

Figura N° 17: Evaluación al Desempeño

LÁCTEOS MENDOZA						
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
<b>NOMBRE DEL TRABAJADOR:</b>						
<b>CÉDULA:</b>	<b>DEPTO:</b>					
<b>ÁREA:</b>	<b>PUESTO:</b>					
<b>NOMBRE DEL EVALUADOR:</b>						
<b>OBJETIVO:</b>	Evaluar a los trabajadores de la Lácteos Mendoza para identificar las fortalezas y/o debilidades, con el fin de medir el rendimiento en el desempeño de las labores.					
<b>7: Excelente</b> (98 - 100)	<b>6: Muy Bueno</b> (94-97)	<b>5: Bueno</b> (85-93)	<b>4: Regular</b> (75-84)	<b>3: Malo</b> (65-74)	<b>2: Muy Malo</b> (55-64)	<b>1: Pésimo</b> (0-54)
FACTORES	DEFINICIÓN	CALIFICACIÓN				
Competencias Genéricas 25%	1. Trabajo en equipo	Participa activamente para la obtención de metas comunes. Ejecuta pronto y oportunamente las tareas a su cargo que agilicen el trabajo de su departamento, comparte información para resolver problemas.				
	2. Planificación y organización	Determina eficazmente las metas y prioridades estableciendo la acción y los recursos requeridos para alcanzarlos.				
	3. Calidad y cantidad de trabajo.	Es ordenado, oportuno y cumple con los resultados. Comete pocos errores y no necesita de constante supervisión y cumple con todas las tareas que comprende su puesto en un período determinado.				
	4. Flexibilidad	Capacidad para comprender y asimilar nuevas ideas y considera los diferentes puntos de vistas antes de tomar una decisión que afecte al departamento.				
	5. Servicio al cliente	Escucha, valora y prioriza las peticiones que hacen los clientes y propietarios, y satisface las necesidades o demandas ofreciendo una respuesta ágil y oportuna.				
	6. Compromiso con la organización	Se comprometen con la misión de la empresa, dando lo mejor de sí, para alcanzar las metas de la misma y la satisfacción del cliente, utilizando de una manera más adecuada los recursos.				
	7. Aprendizaje	Asimila con rapidez y eficazmente nueva información, herramientas y equipos así como procedimientos que facilitan su trabajo y su rendimiento.				



Competencias Específicas 35%	8. Orientación logro	Cumple con los objetivos propuestos y se impone nuevas metas personales y grupales.		
	9. Disciplina	Cumple con su trabajo, las metas que se le definen y las nuevas tarea que se le asignan y responde de inmediato a las indicaciones recibidas.		
	10. Conocimiento	Posee los conocimientos y habilidades necesarias para cumplir adecuadamente las labores. Se esfuerza por superarse, adquirir mayores conocimientos y destrezas para desempeñar mejor el cargo.		
	11. Asistencia y puntualidad	Mantiene una permanente asistencia, llega a tiempo a su trabajo y aprovecha el tiempo de su jornada.		
	12. Juicio	Comprende la importancia del trabajo que realiza, utiliza la lógica para la realización de sus labores y busca explicaciones a los problemas que se le presentan.		
	13. Presentación personal	Es cuidadoso y presentable. Se empeña siempre en dejar una excelente impresión a los clientes y propietarios.		
	14. Eficiencia	Habilidad para desarrollar una actividad al mínimo costo posible.		
	15. Eficacia	Cumplimiento de los objetivos y metas establecidas a través de los productos o resultados obtenidos, sin referencia al costo de los mismos.		
	16. Integridad	Es responsable por sus acciones y el trabajo que realiza, además actúa dentro de los parámetros de comportamiento, normas de ética y los valores de la MIPYME.		
	17. Liderazgo	Implementa el trabajo en conjunto facilitando la comunicación, confianza y el logro de los objetivos comunes. Además posee la habilidad para dirigir y motivar al personal.		
	Competencias Básicas 40%	18. Comunicación	Se comunica en forma adecuada y efectiva de forma que los mensajes que envía y recibe no atrasen el trabajo diario.	
		19. Buenas relaciones interpersonales	Posee una buena actitud y disposición para relacionarse con sus superiores, compañeros de trabajo y personal de otras áreas, a fin de mantener la armonía y mejorar la imagen de la MIPYME.	
		20. Responsabilidad	Acepta y cumple las labores asignadas en el tiempo establecido, es cuidadoso en el manejo de los recursos y cuenta con una actitud responsable en la información de tipo confidencial.	
		21. Capacidad de persuasión	Negociar valorando distintos puntos de vista los inconvenientes y ventajas, facilita la participación y las opiniones de todos, la capacidad de atraer a otra, sin ejercer autoridad o la violencia.	
		22. Creatividad e innovación	Busca o aplica nuevos sistemas que permitan agilizar su trabajo, propone y efectúa cambios a lo interno del departamento que beneficien el cumplimiento de los objetivos.	
		23. Adaptabilidad	Acepta cambios de horarios, funciones y procedimientos que permitan cumplir con las tareas asignadas, se adapta a cambios que permitan cumplir más eficientemente con las tareas asignadas.	
		24. Autocontrol	No se deja llevar por impulsos emocionales, responde manteniendo la calma y controla el estrés con efectividad.	
25. Autoorganización		Planifica y organiza su agenda estableciendo prioridades y utiliza el tiempo de la forma más eficiente posible.		
26. Iniciativa		Propone e identifica soluciones para la consecución de metas y objetivos, propone ideas que sirven de motivación la superación de los procesos.		
27. Independencia		Después de recibir instrucciones se puede trabajar sin requerir supervisión constante.		
28. Disponibilidad		Es la actitud que tenga el empleado hacia el trabajo que desempeña y enfrentar nuevos retos.		
29. Análisis de problemas		Demuestra habilidad de identificar problemas, reconocer información significativa, diagnosticar posibles causas y plantear soluciones.		



CALIFICACIÓN FINAL							CUALITATIVA	NUMÉRICA
<b>E: Excelente</b> (98 - 100)	<b>MB: Muy Bueno</b> (94-97)	<b>B: Bueno</b> (85-93)	<b>R: Regular</b> (75-84)	<b>M: Malo</b> (65-74)	<b>MM: Muy Malo</b> (55-64)	<b>P: Pésimo</b> (0-54)		
En caso de disconformidad								
CALIFICACIÓN PASADA: <input type="text"/>				CALIFICACIÓN MODIFICADA: <input type="text"/>				
OBSERVACIONES:								
<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%;"></div>								
<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 30px;"></div>				<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 30px;"></div>				
Firma de Trabajador				Firma de Jefe Evaluador				

*Fuente: Adaptado de Propuesta de un Modelo de Evaluación del Desempeño para Cooperativa Dos Pinos, R.L. (2007)*

### 7.3.9. Afiliación al INSS y su Efecto en el Costo Unitario

Una de las responsabilidades de todo empleador es la afiliación de la MIPYME al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS) para garantizar que sus colaboradores puedan tener derecho a una jubilación digna en un futuro y la atención gratuita y especializada en los centros médicos al pertenecer al régimen integral.

En Nicaragua a los empleadores se le exige una contribución mayor que la del empleado para seguridad social, la que se ampara en la reforma al reglamento de la Ley de Seguridad Social (Reforma al decreto N°. 975, Reglamento General a la Ley de Seguridad social, Decreto Ejecutivo N° 39-2013, aprobado el 19 de diciembre del 2013 y publicado en La Gaceta N° 242 del 20 de diciembre del 2013). Dicha reforma en su artículo 11 expresa que:

Las cuotas para financiar las prestaciones que otorga el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social en el Régimen Integral, será distribuida de la siguiente manera:



**Tabla N° 21:** Alícuotas del Régimen Integral del INSS

	IVM	Riesgos Profesionales	Enfermedad y Maternidad	Víctimas de Guerra	Total
<b>Empleador</b>	* 8.00%	1.50%	6.00%	1.50%	17.00%
<b>Trabajador</b>	4.00%		2.25%		6.25%
<b>Estado</b>			0.25%		0.25%
<b>Total</b>	12.00%	1.50%	8.50%	1.50%	23.50%

\* Para el año 2014, 9% a partir del 1 de Enero de 2015; 9.50% a partir del 1 de Enero de 2016 y 10.00% a partir del 1 de Enero de 2017

También existe otro impuesto conocido como INATEC, que equivale al 2% del devengado de la planilla. Este impuesto se creó con el objetivo de posteriormente invertirlo en la capacitación de los empleados.

Es importante mencionar que la alícuota que paga el colaborador sobre su salario es una retención de impuestos y no afecta los costos de los productos, sin embargo, la alícuota que el empleador paga sobre ese mismo salario debe considerarse como un gasto o un costo de producción, en dependencia del área a la que pertenezca el colaborador sobre el cuál se está realizando el cálculo.

Para demostrar el efecto que estos impuestos tienen dentro del costo de los productos, se ilustra el incremento del salario al aplicarse las alícuotas mencionadas anteriormente, el incremento total sobre cada salario es del 20% para el año 2015.

**Tabla N° 22:** Cálculos de Aportes al INSS Sobre Salarios del Área de Producción

Descripción		Cálculo
Salario Semanal	Resp. Producción (50% producción)	C\$ 800.00
	Obrero N° 01	1,100.00
	Obrero N° 02	1,100.00
	Acopiador (50% producción)	600.00
	<b>Total Salarios en Producción</b>	<b>C\$ 3,600.00</b>
Alícuota de INSS Patronal – Régimen Integral 18%		648.00
INATEC 2%		72.00
<b>Total de Pago sobre Salario</b>		<b>C\$ 720.00</b>
Producción Promedio en Libras	Crema (1,400 Lb) Queso (2,100 Lb)	3,500
<b>Costo Atribuible por Libra</b>		<b>C\$ 0.2057</b>

*Fuente: Elaboración Propia*



### **7.3.10. Diagramas de Flujo para Operaciones Básicas**

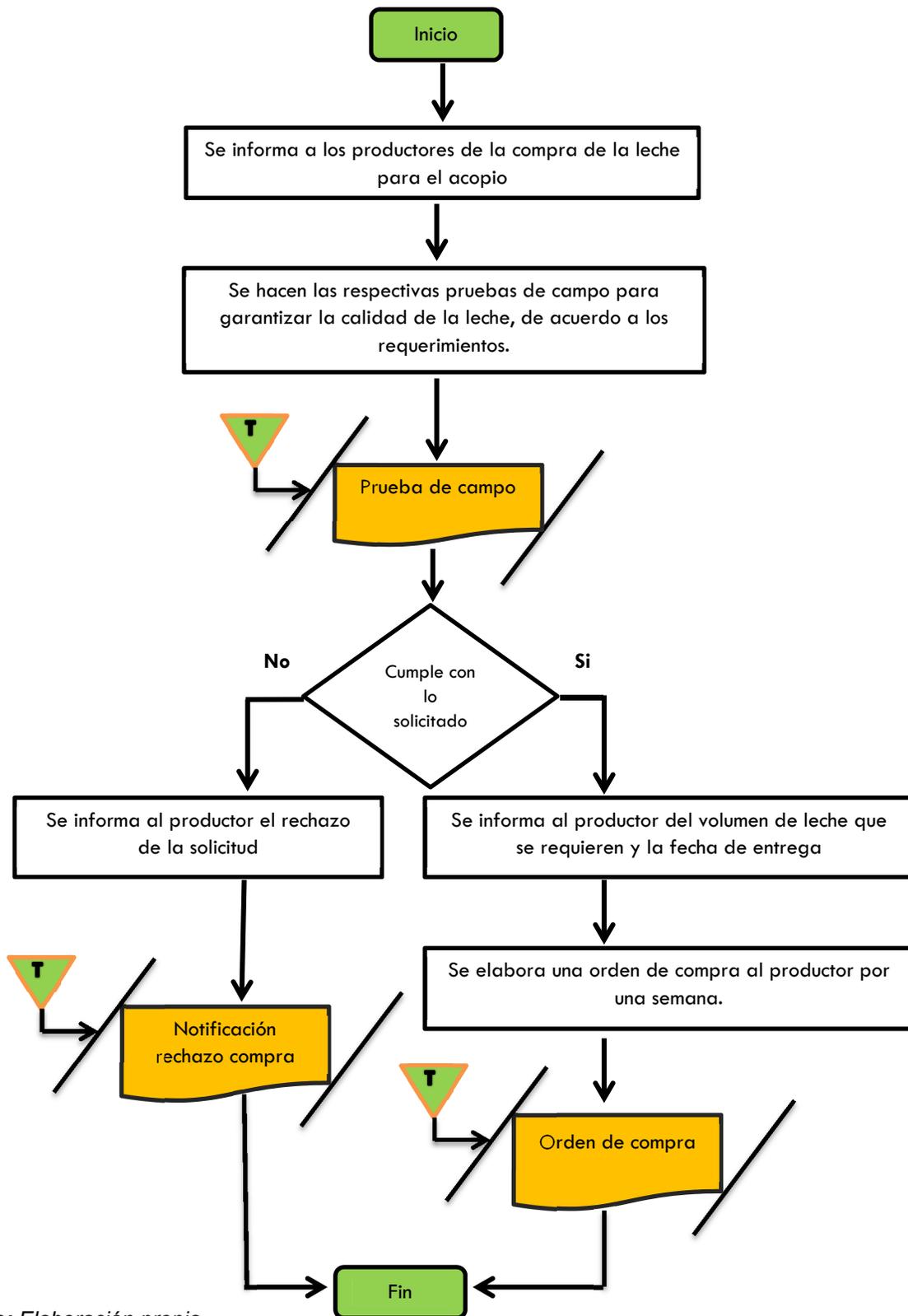
Otra de las herramientas que facilitan la documentación y revisión de actividades y tareas son los diagramas de flujos, que no son más que una representación gráfica de un proceso. En esta ocasión se propone un flujograma para el proceso de recepción de la leche en la MIPYME, pues forma parte del primer eslabón de la cadena de valor -logística de entrada- para ello se determinó la secuencia de cada uno de los procesos para llevar a cabo tal fin.

Se describe también los métodos necesarios para asegurar la operación y control del proceso de recepción de la leche, además del seguimiento que se le da a este proceso, todo esto con el objetivo de alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de este proceso.

Los propietarios de Lácteos Mendoza son los encargados para ejercer los recursos asignados en la adquisición de la leche, estableciendo el control y seguimiento para tal efecto, tiene como responsabilidad, dar suficiencia presupuestal y financiera para llevar a cabo las operaciones de compra de la leche, así mismo son los responsable de llevar el control de la documentación soporte de los proveedores de la leche.



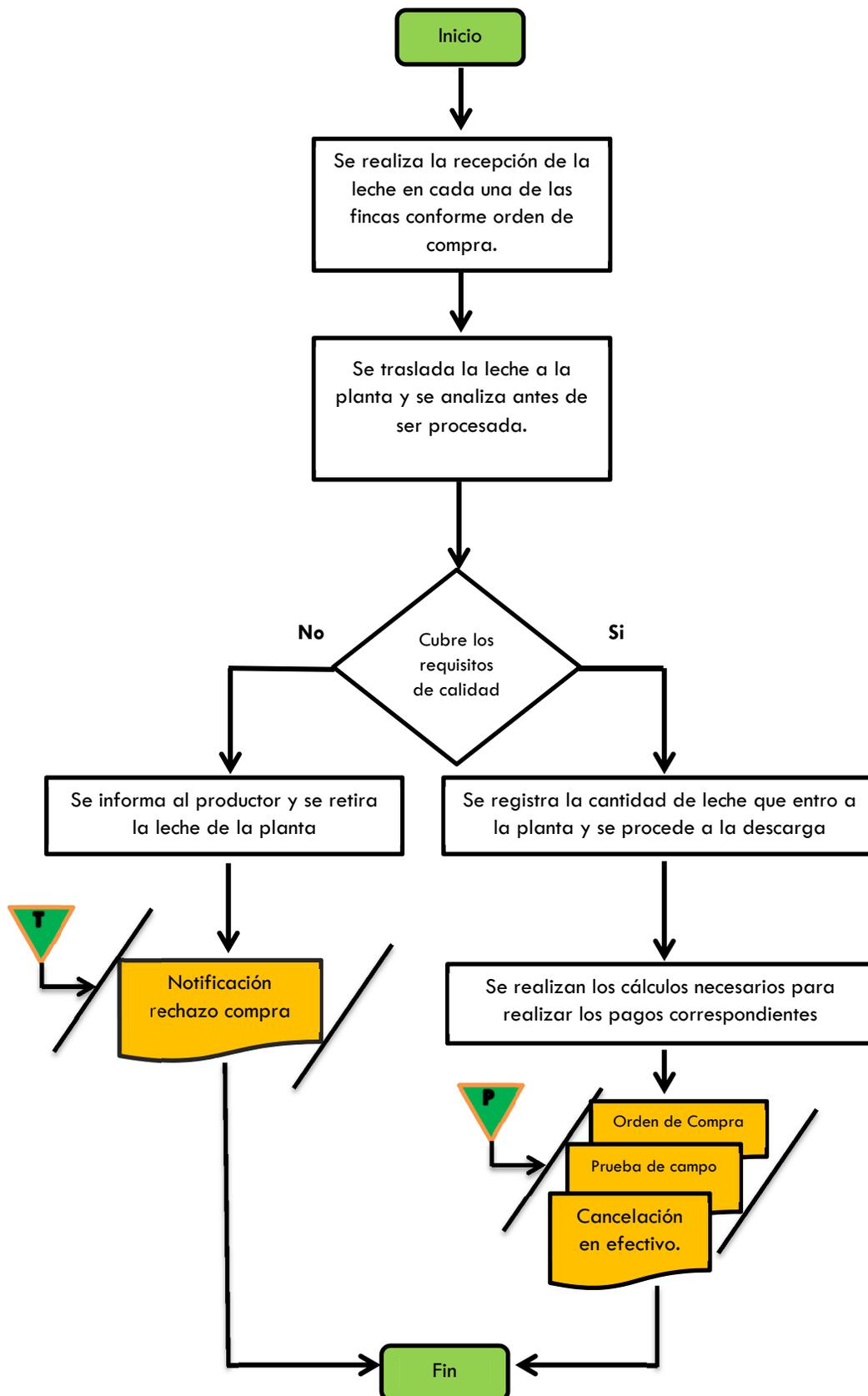
Figura N° 18: Diagrama de flujo del proceso de elección del proveedor de la leche cruda



Fuente: Elaboración propia



Figura N° 19: Diagrama de flujo del proceso recepción de la leche



Fuente: Elaboración propia



### 7.3.11. Manual de Políticas Financieras

*“La política financiera se puede definir como el manejo por parte de las autoridades monetarias y financieras de una empresa, de un conjunto muy diverso de instrumentos financieros, dirigido a colaborar al logro de los objetivos a través del fomento del ahorro y la inversión productiva”.* (Fernández Díaz, Parejo Gámir, & Algarsa Paredes, 1999)

A partir de esta definición y las debilidades encontradas en las estrategias de control financiero implementadas en Lácteos Mendoza se propone un manual de políticas financieras relacionadas con los rubros presentes en la MIPYME.

#### 7.3.11.1. Políticas de Presupuestación

- El año fiscal de Lácteos Mendoza es del 1 de enero al 31 de diciembre.
- Mensualmente la administración debe elaborar proyecciones de ventas de productos, compras de materias primas, tomando como base los presupuestos del mes anterior.
- Mensualmente la administración debe realizar arqueos del consumo de materias primas para verificar el cumplimiento de normativas estándar.
- La administración confeccionará presupuestos de ingresos y gastos semanales, con el objeto de verificar la liquidez de las operaciones.
- Todo exceso de gasto conforme lo presupuestado debe corregirse en el mes siguiente por el área que lo generó.
- Las inversiones deben estar priorizadas de la siguiente manera:
  - ✎ Inversiones que no pueden ser diferidas y que son necesarias para mantener la operación de la MIPYME.
  - ✎ Inversiones que incrementan la eficiencia de las facilidades ya existentes.
  - ✎ Inversiones para la expansión o adquisición de nuevas líneas y/o productos y servicios de valor agregado.
  - ✎ Inversiones dirigidas a la reducción real de gastos.
  - ✎ Incremento de ingresos como producto de la búsqueda de mayor eficiencia en la operación del área o de la MIPYME y cuyo resultado se refleje en el incremento de ingresos presupuestado.

#### 7.3.11.2. Políticas de Cobranza

- La administración deberá implementar los mecanismos internos y externos para asegurar la recuperación de su cartera.
- La administración llevará registros escritos o digitales de los créditos otorgados a sus clientes detallando la cantidad adeudada y la fecha del crédito.
- El pago de los valores facturados por compra de productos a crédito, el cliente deberá realizarlo dentro de los 8 días siguientes.



- A todo cliente que haya acumulado crédito vencido se le cortará el servicio de crédito y éste se restablecerá únicamente después de que el cliente haya cancelado los valores adeudados o un 90% del mismo.
- La administración mantendrá debidamente informado a sus clientes sobre valores pendientes por compras a crédito, utilizando herramientas y tecnologías disponibles (notificaciones telefónicas).
- La administración deberá calificar al cliente al momento de otorgar un nuevo crédito o reanudar con un cliente existente.
- Aplicar incentivos al cliente por pronto pago de su deuda.
- Iniciar acciones legales en contra de los clientes que no han cumplido con los convenios de pago ya suscritos, para lo cual se deberá fijar el valor y tiempo mínimo de deuda para iniciar acciones judiciales.

#### **7.3.11.3. Políticas de Pago**

- Se entiende por proveedores a todas aquellas personas naturales o jurídicas, e instituciones que tengan firmado un contrato de servicios, provisión de bienes, equipos o cualquier tipo de convenio que genere obligaciones de pago a Lácteos Mendoza. En esto se incluyen contratos bajo la modalidad de contratos verbales.
- Todo pago que realice la MIPYME deberá fundamentarse en obligaciones contraídas por los funcionarios responsables, que previamente hayan cumplido con lo dispuesto por la administración; para lo cual, la misma deberá establecer los procedimientos correspondientes que aseguren su correcta verificación al momento de realizarse el pago.
- Todo pago deberá tener su correspondiente asignación presupuestaria, es decir, ningún pago podrá realizarse sin estar previamente contemplado en el presupuesto de la MIPYME, salvo casos de excepción previamente autorizados por la administración.
- La administración procurarán cumplir adecuadamente los pagos a la fecha de su vencimiento de acuerdo al cronograma de pagos contemplado en los correspondientes contratos o convenios que generen obligaciones para la MIPYME.
- La administradora realizará un comparativo entre lo programado y lo ejecutado, incluyendo la programación para la siguiente semana y así, sucesivamente, para lo cual instruirá a las correspondientes áreas sobre su cumplimiento oportuno.

#### **7.3.11.4. Políticas de Compras**

- La administración debe fijar los niveles de autorización para adjudicar y/o contratar la adquisición de obras, bienes y servicios.
- La autorización de las compras es realizada por la administración o el propietario.
- Para adjudicar compras se deberá tomar en consideración el precio, plazo de entrega, calidad, garantía, marca, procedencia, confiabilidad y experiencia del proveedor.



- Para la adquisición de cualquier tipo de suministros, equipos y materiales, se procurará conseguir el menor precio y las mejores condiciones de pago. Los procesos deberán iniciarse una vez aprobado el presupuesto.
- Las compras por encima de US\$500.00 o su equivalente en córdobas requieren tres cotizaciones de diferentes proveedores.
- Los pagos superiores a US\$1,000.00 o su equivalente en córdobas requieren de la aprobación de la administración y el propietario.

#### **7.3.11.5. Políticas de Viáticos**

- Es política de Lácteos Mendoza reembolsar a sus colaboradores los gastos de viaje de tal manera que no deriven de eso beneficios materiales pero tampoco sufran pérdidas materiales por tal causa.
- Los gastos de alojamiento y alimentación a ser reembolsados deben ser consistentes en cuanto a utilizar instalaciones que presten un servicio justo y apropiado a precios moderados. Los reembolsos se hacen contra presentación de facturas que establecen el gasto real.
- Para viajes planificados se realizarán adelantos de viáticos a los colaboradores, los que deben liquidar tal adelanto con informes de gastos en los tres días hábiles después de terminado el viaje, a menos que exista una razón de peso para no hacerlo. Tal solicitud debe tener una breve justificación escrita.

#### **7.3.11.6. Política para el Uso de Vehículos**

- Lácteos Mendoza no permite el uso de sus vehículos para fines personales. Sin embargo, cuando se presente un caso de emergencia, el administrador o propietario podrá autorizar dicho uso.
- Cada vehículo mantendrá en su interior un libro de registro diario de uso tanto por asuntos oficiales como por asuntos personales.
- El colaborador de Lácteos Mendoza que utiliza un vehículo para propósitos personales asumirá la responsabilidad de daños al vehículo y el costo de la reparación respectiva, si se diera el caso.
- Si un colaborador usando el vehículo para asuntos laborales se ve involucrado en un accidente, debe comunicarlo inmediatamente a la administración y esperar por el reporte de la policía respectiva; de resultar culpable en el juicio, será responsable por la cancelación de los costos de reparación u otros gastos.

#### **7.3.11.7. Documentación de la Información**

El blog de la Universidad del Valle (2013), expresa que la gestión documental es el conjunto de normas técnicas y prácticas usadas para administrar el flujo de documentos de todo tipo en una organización, permitir la recuperación de información desde ellos,



determinar el tiempo que los documentos deben guardarse, eliminar los que ya no sirven y asegurar la conservación indefinida de los documentos más valiosos, aplicando principios de racionalización y economía.

Para Lácteos Mendoza se proponen algunos formularios para documentar aspectos financieros, esto con el propósito de complementar los formularios que ya se utilizan en la MIPYME.

Figura N° 20: Formulario de Orden de Compra

<b>Lácteos Mendoza</b>				
Dirección: Del Sopón 3 C. al Este 1 C. al Norte. Estelí - Nicaragua				
Teléfono: (505) 2714 - 1366				
RUC: 1642512750000C				
N° 0001		<b>(1) ORDEN DE COMPRA</b>		
<b>(2) PROVEEDOR:</b> _____				
<b>(3) FECHA DEL PEDIDO:</b> _____				
<b>(4) TERMINOS DE ENTREGA:</b> _____				
(5) NÚMERO	(6) CANTIDAD	(7) DESCRIPCIÓN	(8) PRECIO UNITARIO	(9) TOTAL
<b>(10)</b> _____ ELABORADO		_____ AUTORIZADO		

Fuente: Elaboración propia

**Instructivo para el llenado del formato**

**Nombre del formato:**

Orden de compra



**Formulación a cargo:**

Está a cargo de la administración.

**Integración de la información:**

Nos permite incluir información acerca de los materiales que necesita la empresa para continuar con las actividades de producción.

**Ejemplares:**

Original, dos Copia

**Distribución:**

Original: Contabilidad / Administración; 1era Copia: Almacén; 2da Copia: Proveedor

**Objetivo:**

Autorizar las compras que sean necesarios para dar continuidad con las operaciones de la MIPYME y controlar cada uno de los recursos que se adquieren por parte de nuestros proveedores

**Llenado**

**(1) Encabezado:**

Título del formato que permite la distinción de los demás formatos.

**(2) Proveedor:**

Se anotara el nombre completo del proveedor que corresponda.

**(3) Fecha del pedido:**

Se anotara la fecha cuando se haya realizado el pedido

**(4) Términos de entrega:**

Se estipulara los términos de entrega como la hora, el día o formas de pago

**(5) Número:**

Se anotara de forma consecutiva el número que corresponda de los materiales.

**(6) Material:**

Se anotara el tipo de material que se solicite.

**(7) Cantidad:**

Se anotara la cantidad específica que se solicite en la orden de compra.

**(8) Precio unitario:**

Se anotara el precio correspondiente de cada unidad.

**(9) Total:**

En este se anotara lo que corresponda de la cantidad de compra por su respectivo precio unitario.

**(10) Firmas:**

Deberá contener las firmas correspondientes de la persona que elaboro, y autorizo la orden de compra.



Figura N° 21: Formulario de Arqueo de Caja

**Lácteos Mendoza**

Dirección: Del Sopón 3 C. al Este 1 C. al Norte. Estelí - Nicaragua  
Teléfono: (505) 2714 - 1366  
RUC: 1642512750000C

N° 0001

**(1) ARQUEO DE CAJA**

**(2) RESPONSABLE DEL AREA:** \_\_\_\_\_

**(3) FECHA DE REALIZACION:** \_\_\_\_\_

**(4) VENTAS AL CONTADO**

RANGO DE FACTURAS / REGISTROS: \_\_\_\_\_

MONTO EN FACTURAS / REGISTROS: \_\_\_\_\_

**(5) VENTAS DE CREDITO**

NUMEROS DE FACTURAS / REGISTROS: \_\_\_\_\_

MONTO EN FACTURAS / REGISTROS: \_\_\_\_\_

**(6) EFECTIVO**

BILLETES Y MONEDAS	DENOMINACIÓN	VALOR
	500	
	200	
	100	
	50	
	20	
	10	
	5	
	1	
	0.50	
<b>(7) SUBTOTAL</b>		

**(8) CHEQUES**

EMITIDO POR:	NUMERO DE CK.:	BANCO:	VALOR:
<b>(9) SUBTOTAL</b>			
<b>(10) TOTAL ARQUEADO</b>			

_____ <b>(11) CAJERO</b>	_____ <b>CONTADOR</b>
-----------------------------	--------------------------

Fuente: Elaboración propia



## Instructivo para el llenado del formato

### **Nombre del formato:**

Arqueo de caja

### **Formulación a cargo:**

Este es preparado por el contador o el cajero.

### **Integración de la información:**

Esta unidad de ejercicio permite mantener y realizar un control sobre el dinero que entra en caja diariamente.

### **Ejemplares:**

Original y copia

### **Distribución:**

Original: Contabilidad / Administración

Copia: Caja

### **Objetivo:**

Autoriza un recuento físico del dinero que existe en caja, con el fin de verificar y controlar el adecuado manejo de los fondos de este.

## Llenado:

### **(1) Encabezado:**

Para identificar la razón social de la empresa y se diferencia de los otros formatos.

### **(2) Responsable:**

Nombre completo de la persona que tiene asignado el fondo.

### **(3) Fecha de Realización:**

Hora, día, mes y año en se practica el arqueo.

### **(4) Facturas al Contado:**

Se deberá reflejar el rango de facturas o registros en concepto de ventas al contado emitidas durante el día con la cantidad total para el manejo del efectivo recibido.

### **(5) Facturas de Crédito:**

Se detallara el número de las facturas o registros en concepto de cancelación de nuestros clientes así como la cantidad cancelada.

### **(6) Efectivo:**

Refleja de manera individual la cantidad de billetes y monedas que corresponden a su propia denominación dando el resultado de la multiplicación de ambos.

### **(7) Sub total:**

El resultado de sumar los valores anotados en la columna de valor correspondiente al

efectivo arqueado.

**(8) Cheques:**

Se anotara el nombre del cliente que lo emite, el número de CK así como el banco que pertenece y por último la cantidad girada.

Nota: Esta forma de pago es exclusiva para clientes autorizados por la administración.

**(9) Sub total:**

El resultado de sumar los valores anotados de los cheques en la columna de valor.

**(10) Total:**

Es la suma del subtotal del efectivo y el subtotal de Ck.

**(11) Firmas:**

Firma de la persona a cargo de la caja y del que práctico el arqueo.

### 7.3.12. Política de Control de Costos

El autor (Rosas Inostroza) expresa que *“La finalidad primordial de un control de costos en una empresa es obtener una producción económica mínima para estar en posibilidad de competir en el mercado, y aun cuando no tenga competencia, ofrecer al consumidor el artículo al más bajo precio”*.

En búsqueda del cumplimiento de este objetivo es que se le propone a Lácteos Mendoza una matriz de Excel que le permita controlar sus costos de producción y que a su vez facilita las proyecciones de compras de materias primas y proyecciones de ventas. Ésta matriz puede adoptarse como una política de control de costos.

El libro de Excel cuenta con diez hojas que se vinculan entre ellas para alimentarse de información y realizar el cálculo final de costos totales de producción y el costo unitario para cada producto, incorporando los tres elementos del costo: Materias Primas, Mano de obra y Costos Indirectos de Fabricación.

**Figura N° 22:** Hojas de Excel de la Matriz General de Costos de Producción



*Fuente: Documento digital Matriz de Costos de Producción*

A continuación se explicará el uso de cada una de las ventanas de la matriz de control de costos, la cual es una adaptación de la **Matriz General de Excel para el Cálculo de Costos de Producción** elaborado por el M.Sc. Juan Carlos Benavides Fuentes.



▪ **Catálogo de Inventario**

La primera pestaña de la matriz de Excel corresponde al inventario de las materias primas, materiales y suministros y los materiales indirectos que se utilizan en la elaboración de los productos, a estos se les asigna un código de inventario los que se utilizarán en las siguientes pestañas para evitar estar digitando el nombre de cada producto, en esta misma debe indicarse la unidad de medida de cada uno de los materiales.

Figura N° 23: Pantalla Catálogo de Inventarios

	A	B	C	D
1			LÁCTEOS MENDOZA	
2		Mes:		
3				
4		<b>CÓDIGO</b>	<b>CLASE</b>	<b>UM</b>
5			<b>MATERIA PRIMA</b>	
6		1	Leche	Litros
7		2	Sal	Libras
8		3	Cuajo	Litros
9		4		
10		5		
11		6		
12		7		
13		8		
14		9		
15		10		
16			<b>MATERIALES Y SUMINISTROS</b>	
17		21		
18		22		

▪ **Entradas**

Fuente: Documento digital Matriz de Costos de Producción

Las entradas corresponden a las compras de materiales, en ésta matriz debe referenciarse la fecha de ingreso, el documento que sustenta la entrada, el código del producto según catálogo, la cantidad comprada y el costo unitario. Es importante mencionar que no es necesario llevar el mismo orden del catálogo para ingresar los productos, esto debe hacerse conforme se vayan comprando.

Figura N° 24: Pantalla Registro de Entrada de Materiales

	A	B	C	D	E	F	G	H
	FECHA	DOCUMENTO DE REFERENCIA	CODIGO	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	MONTO TOTAL
1								
2								-
3								-
4								-
5								-
6								-
7								-
8								-

Fuente: Documento digital Matriz de Costos de Producción

▪ **Salidas**

Las salidas de materiales deben estar referenciadas con la fecha en que ésta se realiza, debe anotarse el código del producto y la cantidad exacta que se envía a la producción.



Figura N° 25: Pantalla Registro de Salida de Materiales

	A	B	C	D	E	F
	FECHA	DOCUMENTO DE REFERENCIA	CODIGO	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD
1						
2						
3						
4						
5						

Fuente: Documento digital Matriz de Costos de Producción

▪ **Inventario**

En la hoja de inventario únicamente es necesario digitar los inventarios iniciales, las entradas, consumo e inventario final se encuentran vinculados a las hojas anteriores y en esta se calculará por medio de fórmula automática el costo promedio unitario con que se llevan los materiales a la producción y costos de los inventarios finales.

Figura N° 26: Pantalla Registro de Inventario

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
	LÁCTEOS MENDOZA																		
	MES:																		
	CLASE	CLASE	UM	INVENTARIO INICIAL		COMPRAS		OTRAS ENTRADAS / TRASLAD		TOTAL DISPONIBLE		CONSUMO		OTRAS SALIDAS		INV. FINAL		PRECIO UNIT	
				CANTIDAD	CS	CANTIDAD	CS	CANTIDAD	CS	CANTIDAD	CS	CANTIDAD	CS	CANTIDAD	CS	CANTIDAD	CS	CANTIDAD	CS
6		MATERIA PRIMA																	
7	1	Leche	Litros			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	2	Sal	Libros			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9	3	Cuajo	Litros			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10	4		0 0			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	5		0 0			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Documento digital Matriz de Costos de Producción

▪ **Reporte de Producción Diaria**

En ésta hoja deben registrarse por cada día del mes, la cantidad de productos terminados.

Figura N° 27: Pantalla Registro de Producción Diaria

	A	B	C	D	E	F	G
	LÁCTEOS MENDOZA						
	REPORTE DE PRODUCCIÓN DIARIA						
	MES:						
	COD	NOMBRE	Lunes 01-ago	Martes 02-ago	Miércoles 03-ago	Jueves 04-ago	
8	D	PRODUCTOS TERMINADOS					
9		Queso					
10		Crema Especial					
11		Crema Semi Especial					
12		Crema Comercial					
13							
14							
15		Gran total	0	0	0	0	

Fuente: Documento digital Matriz de Costos de Producción

▪ **Índice de Consumo de Materias Primas**

Establecer normas de consumo para las materias primas es un paso importante para la eficiencia económica de la MIPYME, a fin de lograr un mejor control de los recursos disponibles y ahorrar en algunos productos.

En ésta hoja lo que debe anotarse son las medidas estándares de materias primas que se utilizan para elaborar una libra de cada tipo de producto.

**Figura N° 28: Pantalla Índice de Consumo**

	A	B	C	D	E	F	G	H
1		<b>LÁCTEOS MENDOZA</b>						
2		<b>ÍNDICES DE CONSUMO DE MATERIAS PRIMAS</b>						
3		MES:						
4								
5								
6					1	2	3	4
7		<b>COD</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>	Leche	Sal	Cuajo	0
8			PRODUCTOS TERMINADOS					
9		-	Queso	-				
10		-	Crema Especial	-				
11		-	Crema Semi Especial	-				
12		-	Crema Comercial	-				
13		-		-				
14		-		-				
15			<b>GRAN TOTAL</b>	-				
16								

*Fuente: Documento digital Matriz de Costos de Producción*

▪ **Costo de la Materia Prima**

En esta hoja, se registra el consumo real de las materias primas y se compara con el índice de consumo estándar, con el objetivo de evidenciar las diferencias o desviaciones de consumo y así realizar correcciones en la producción a tiempo.

**Figura N° 29: Pantalla Comparación de Consumo de Materiales con el Índice de Consumo**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1		<b>LÁCTEOS MENDOZA</b>											
2		<b>CONSUMO DE MATERIA PRIMA SEGÚN FICHA DE COSTOS</b>											
3		MES:											
4													
5					Leche		Sal		Cuajo				
6					Estándar	NÚMERO REAL	Estándar	NÚMERO REAL	Estándar	NÚMERO REAL			
7		<b>COD</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>LIBRAS</b>	Cantidad	C\$	Cantidad	C\$	Cantidad	C\$			
8		D	PRODUCTOS TERMINADOS	-	-	-	-	-	-	-			
9		-	Queso	-	-	-	-	-	-	-			
10		-	Crema Especial	-	-	-	-	-	-	-			
11		-	Crema Semi Especial	-	-	-	-	-	-	-			
12		-	Crema Comercial	-	-	-	-	-	-	-			
13		-		-	-	-	-	-	-	-			
14		-		-	-	-	-	-	-	-			
15			<b>GRAN TOTAL</b>	-	-	-	-	-	-	-			

*Fuente: Documento digital Matriz de Costos de Producción*



▪ **Costo de la Mano de Obra**

En esta hoja debe digitarse los salarios que se pagan mensualmente en concepto de producción, de igual manera lo cancelado en concepto de horas extras, algún feriado, subsidio u otro ingreso, automáticamente se calcularán las prestaciones sociales y aportes al estado devengados por los salarios, los que se distribuirán automáticamente a los productos elaborados del período.

**Figura N° 30: Pantalla Costo de Mano de Obra de Producción**

	A	B	C	D	E	F	G
1		<b>LÁCTEOS MENDOZA</b>					
2		<b>REPORTE DE PRODUCCION</b>					
3		<b>MES:</b>					
4							
5				<b>TOTAL PRODUCCIÓN</b>	<b>SALARIOS DIRECTOS</b>		
6				<b>N</b>	<b>CANT UND</b>	<b>TOTAL</b>	<b>ASIGNACIÓN</b>
7		<b>COD</b>	<b>NOMBRE</b>				
8		D	PRODUCTOS TERMINADOS			-	-
9		-	Queso	-	-	-	-
10		-	Crema Especial	-	-	-	-
11		-	Crema Semi Especial	-	-	-	-
12		-	Crema Comercial	-	-	-	-
13		-		-	-	-	-
14		-		-	-	-	-
15		<b>GRAN TOTAL</b>		-		-	-
16							
17					<b>Monto a distribuir</b>		-
18		<b>COSTOS DE MANO DE OBRA</b>					
19		<b>Directa</b>					
20			Salario Básico Personal de Producción				
21		<b>Indirecta</b>					
22			Antigüedad				
23			Horas Extras				
24			Feriado				
25			Subsidio				
26			Otros Ingresos				
27			Vacaciones	-			
28			Aguinaldo	-			
29			Indemnizacion	-			
30			INSS Patronal	-			
31			INATEC	-			
32							
33							
34		<b>TOTAL MANO DE OBRA</b>		-			
35							

*Fuente: Documento digital Matriz de Costos de Producción*

▪ **Costos Indirectos de Fabricación**

Aquí debe digitarse los costos incurridos en otros gastos que contribuyen con el proceso productivo como el agua, energía eléctrica, entre otros. Automáticamente éstos se distribuirán a los productos elaborados en el mes con base a los costos de materiales.

Figura N° 31: Pantalla Costo Indirectos de Fabricación

	A	B	C	D	E
1		<b>LÁCTEOS MENDOZA</b>			
2		<b>REPORTE DE PRODUCCIÓN</b>			
3		MES:			
4					
5				<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	
6				<b>BASE: COSTO MATERIALES</b>	
7		<b>COD</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>Factor Distribución</b>	<b>ASIGNACIÓN</b>
8		D	PRODUCTOS TERMINADOS		
9		-	Queso	-	-
10		-	Crema Especial	-	-
11		-	Crema Semi Especial	-	-
12		-	Crema Comercial	-	-
13		-		-	-
14		-		-	-
15		<b>GRAN TOTAL</b>			
16					
17					
18			<b>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>		
19			Materiales Indirectos	-	
20			Mano de Obra Indirecta	-	
21			<b>OTROS GASTOS</b>		
22			Agua		
23			Energía Eléctrica		
24			Teléfono		
25			Tren de Aseo		
26			Impuestos a la DGI / Alcaldía		
27			Gas		
28			Mantenimiento de equipos		
29					
30					
31					
32			<b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS</b>	-	

Fuente: Documento digital Matriz de Costos de Producción

▪ **Costos Totales de Producción**

Una vez que se han alimentado de información todas las hojas de Excel, la última realizará un cálculo automático de los costos totales de producción así como los costos unitarios de cada producto incluyendo los tres elementos del costo.

Figura N° 32: Pantalla Costo de Producción

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
2		<b>LÁCTEOS MENDOZA</b>										
3		<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>										
4		MES:										
5												
6					<b>MATERIA PRIMA</b>		<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>		<b>CIF</b>		<b>COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN</b>	
7		<b>COD</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>Unidades</b>	<b>CS</b>	<b>UNIT</b>	<b>TOTAL</b>	<b>UNIT</b>	<b>TOTAL</b>	<b>UNIT</b>	<b>CS</b>	<b>UNIT</b>
8		D	PRODUCTOS TERMINADOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9		-	Queso	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10		-	Crema Especial	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11		-	Crema Semi Especial	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12		-	Crema Comercial	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13		-		-	-	-	-	-	-	-	-	-
14		-		-	-	-	-	-	-	-	-	-
15		-		-	-	-	-	-	-	-	-	-
16		<b>GRAN TOTAL</b>			-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Documento digital Matriz de Costos de Producción

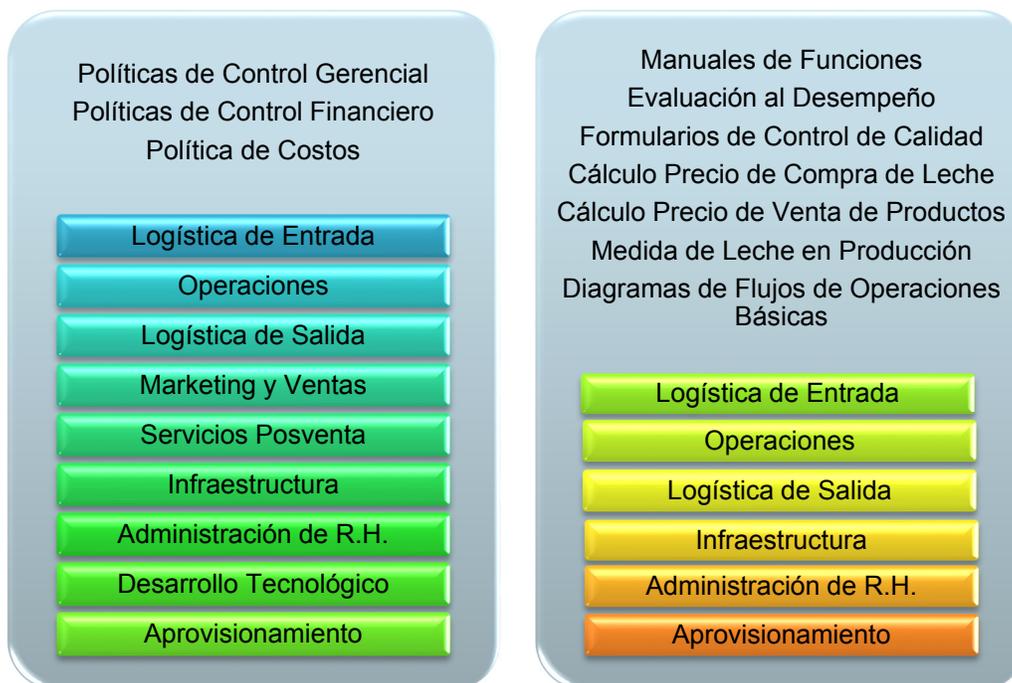
Las estrategias de control gerencial y financiero que se proponen a Lácteos Mendoza fortalecerán cada uno de los eslabones de la cadena de valor, sean estos de las actividades primarias o de las de apoyo, pues ellas se obtienen del análisis de debilidades presentes en las estrategias practicadas por la MIPYME y su relación con la cadena de valor.

#### 7.4. Incidencia de la cadena de valor en el control gerencial y financiero de la MIPYME “Lácteos Mendoza” de la Ciudad de Estelí durante el año 2015

La cadena de valor de Michael Porter como herramienta de gestión, permitió realizar el análisis interno en Lácteos Mendoza, obteniendo de ésta manera un listado de estrategias de control gerencial y financiero que en ella se practican, así como la evidencia de sus principales debilidades, generando este análisis la propuesta de nuevas estrategias que vendrán a fortalecer cada uno de los eslabones de la cadena de valor.

La siguiente figura demuestra que el conocimiento de la cadena de valor incide en la planificación y puesta en marcha de cada una de las estrategias de control gerencial y financiero que se pueden implementar en una MIPYME y que el valor competitivo inicia con el fortalecimiento de la planificación, la organización, la dirección, el control y la gestión de calidad de los productos manufacturados.

**Figura N° 33:** Eslabones de la Cadena de Valor que se Fortalecen con las Propuestas de Estrategias de Control Gerencial y Financiero



Fuente: Elaboración propia



Con todo este proceso investigativo se comprueba el supuesto de investigación, el que expresa que “Al analizar los eslabones de la cadena de valor de “Lácteos Mendoza”, se planificarán estrategias que permitan un eficiente control gerencial y financiero de sus operaciones.”

Y se finaliza afirmando que con el estudio realizado a la cadena de valor de Lácteos Mendoza, permite a sus propietarios optimizar el proceso productivo y su ventaja competitiva se concentra en la exigencia de calidad de las materias primas y su proceso de manufactura, pues el eslabón más fuerte en la MIPYME es el de operaciones.



## VIII. CONCLUSIONES

De conformidad a los resultados obtenidos en la investigación realizada bajo la temática “Cadena de valor como estrategia de control gerencial y financiero en la MIPYME Lácteos Mendoza de la Ciudad de Estelí durante el año 2015” se concluye que:

- Los eslabones de la cadena de valor de la MIPYME Lácteos Mendoza se identifican claramente en logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, infraestructura, administración de recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento. Aunque sus propietarios desconocen los términos y funcionamiento de la misma, por consiguiente, no se tiene una visión clara del aporte o valor que cada uno de estos eslabones proporciona a los productos que se elaboran.
- Los propietarios de Lácteos Mendoza implementan dentro del proceso de dirección de la MIPYME los procesos de control gerencial a partir de su experiencia empresarial, retomando cuatro elementos del control gerencial de un total de cinco; los que se desarrollan con debilidad: Programación, Presupuesto, Informe y Análisis y Necesidad de Consistencia Interna.
- En la MIPYME Lácteos Mendoza se practican algunas actividades relacionadas con siete estrategias de control gerencial de un total de diez estrategias propuestas por la teoría, lo que se puede expresar como un 70% de aplicación que generan buenos resultados para el funcionamiento de la misma.
- En relación al control financiero, en la MIPYME se ejerce un control inmediato y selectivo, poniendo en práctica únicamente dos de las cuatro etapas del control gerencial, el análisis de la situación inicial y la elaboración de pronósticos.
- La teoría propone seis estrategias de control financiero para el corto y largo plazo, las que se implementan en un 100%, teniendo la debilidad de no documentar cada una de las actividades que en ellas se incluyen.
- Las debilidades presentes en las tareas que se desarrollan en cada uno de los eslabones de la cadena de valor de Lácteos Mendoza permitió el diseño de diez diferentes estrategias enfocadas al control gerencial, control financiero y gestión de calidad de los productos.
- Y para finalizar, se puede concluir que el supuesto de investigación es verdadero, que únicamente analizando los eslabones de la cadena valor en Lácteos Mendoza, es que se pudieron planificar estrategias que permitirán eficiencia en las operaciones gerenciales y financieras.



## IX. RECOMENDACIONES

Sustentados en los resultados, conclusiones de la investigación y la problemática descrita para Lácteos Mendoza, se propone:

- Adoptar los manuales de políticas de control gerencial y financieros propuestos en los acápites 7.3.1 y 7.3.11 respectivamente.
- Para fortalecer la logística de entrada, operaciones y logística de salida, se propone utilizar los formularios que contribuyen al cálculo de precios de compra y venta de productos, el control de materia prima de acopio y el control de calidad de la materia prima propuesto en los acápites 7.3.3; 7.3.5; 7.3.6 y 7.3.7.
- Establecer una política diferenciada para la compra de materias primas y la venta de productos terminados.
- Separar los gastos de combustible de la empresa de los gastos personales de los propietarios.
- Adoptar los manuales de funciones y formularios de evaluación al desempeño propuestos en los acápites 7.3.2 y 7.3.8.
- Se propone a los propietarios de Lácteos Mendoza la afiliación al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social para que sus colaboradores gocen de los beneficios que ellos ofrecen.
- Para evitar la pérdida de información digital se sugiere realizar respaldos en la nube, en servidores como Dropbox o Google Drive.
- Retomar la utilización de la maquinaria de empaque al vacío para mejorar la productividad de la empresa, la calidad del producto y disminuir costos de producción.
- A partir de la propuesta de flujogramas de operaciones básica presentados en el acápite 7.3.10, se sugiere documentar otros flujos de procesos considerados de importancia dentro de la MIPYME.
- Poner en prácticas la Matriz General de Excel para el Cálculo de Costos de Producción presentado en el acápite 7.3.12 como política de control de costos, la que permitirá conocer con exactitud los costos totales y unitarios de producción.
- Retomar el uso de gorros al momento de su estadía en el proceso productivo.



## X. BIBLIOGRAFÍA

- admonfinanzaselvalle.wordpress.com. (24 de Mayo de 2013). *Ciclo Formativo Superior "Administración y Finanzas"*. Recuperado el 10 de Julio de 2016, de Técnicas de Archivo y Gestión Documental:  
<https://admonfinanzaselvalle.wordpress.com/programacion-oficial/tecnicas-de-archivo-y-gestion-documental/>
- Anthony, R. N. (1987). *Contabilidad Gerencial* (Tercera ed.). (C. V. Loeffler, Trad.) Barcelona, España: Ediciones Orbis, S.A. Recuperado el 24 de Septiembre de 2015
- Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (08 de Febrero de 2008). *Mific.gob.ni*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de LEY DE PROMOCIÓN, FOMENTO Y DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (LEY MIPYME):  
<http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Documentos%20Fomento/MIPYME/Ley%20N%C2%BA%20645,%20Ley%20MIPYME%20y%20su%20reglamento.pdf>
- Aulafacil.com. (s.f.). Recuperado el 15 de Septiembre de 2015, de El control. Generalidades: <http://www.c/cursos/119681/empresa/administracion/administracion-de-empresas/el-control-generalidades>
- Bellorín Ortéz, M. A. (04 de Abril de 2016). Elementos de la Cadena de Valor en Lácteos Mendoza. (Y. I. Peralta Calderón, Entrevistador) Estelí, Estelí, Nicaragua.
- Bellorín Ortéz, M. A. (30 de Junio de 2016). Estrategias de Control Financiero. (Y. I. Peralta Calderón, Entrevistador)
- Bellorín Ortéz, M. A. (04 de Abril de 2016). Estrategias de Control Gerencial y Financiero Aplicados en la MIPYME. (Y. I. Peralta Calderón, Entrevistador)
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera ed.). Colombia: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 07 de Enero de 2016
- Blanco Calvo, M. (Octubre de 2007). *Instituto Tecnológico de Costa Rica*. Recuperado el 18 de Julio de 2016, de Propuesta de un Modelo de Evaluación del Desempeño para la Dirección Comercial, Dirección de Producción y la Gerencia de Logística de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, R.L.:  
<http://docplayer.es/14415956-Instituto-tecnologico-de-costa-rica-escuela-de-administracion-de-empresas.html>
- Castillo, W. (14 de Mayo de 2016). Políticas de selección de proveedores. (Y. I. Peralta Calderón, Entrevistador)



- catarina.udlap.mx. (01 de Diciembre de 2014). Recuperado el 15 de Septiembre de 2015, de Capítulo III. Cadena de Valor:  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/zamacona\\_s\\_r/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/zamacona_s_r/capitulo3.pdf)
- Centeno, L. (12 de Octubre de 2009). La PYME en Nicaragua. Managua, Nicaragua. Recuperado el 13 de Marzo de 2014, de  
[http://www.negociosdefamilia.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=68:la-pyme-en-nicaragua&catid=2:articulo-semanal&Itemid=26](http://www.negociosdefamilia.org/index.php?option=com_content&view=article&id=68:la-pyme-en-nicaragua&catid=2:articulo-semanal&Itemid=26)
- Cillóniz Benavides, F. (2007). Gerenciando una MIPYME. En *Guía MYPE*. ProInversión. Recuperado el 25 de Septiembre de 2015
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2014). *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Recuperado el 28 de Septiembre de 2015, de  
<http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36743/S20131092.pdf?sequence=4>
- Consejo Nacional de Producción. (Julio de 2001). [www.territorioscentroamericanos.org](http://www.territorioscentroamericanos.org). Recuperado el 10 de Diciembre de 2014, de  
<http://www.territorioscentroamericanos.org/Agroindustria/Documents/Mejoramiento%20de%20la%20sanidad%20y%20calidad%20del%20queso%20fresco%20elaborado%20en%20las%20queser%C3%ADas%20rurales%20de%20Costa%20Rica.pdf>
- Crecenegocios.com. (16 de Mayo de 2014). *Crecenegocios.com*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2015, de La cadena de valor de Porter:  
<http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>
- Cruz del Castillo, C., Olivares Orozco, S., & González García, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 30 de Abril de 2016
- es.scribd.com. (27 de Febrero de 2010). *es.scribd.com*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2015, de Control Financiero: <http://es.scribd.com/doc/27584262/Control-Financiero#scribd>
- Fernández Díaz, A., Parejo Gámir, J. A., & Algarsa Paredes, J. A. (1999). *Fundamentos y papel actual de la política económica*. Mexico: Ediciones Pirámide.
- Fernández Martínez, M. C. (2013). *La confianza como instrumento de análisis en la cadena de valor alimentaria*. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid. Recuperado el 23 de Julio de 2015, de  
[http://oa.upm.es/21275/2/MARIA\\_CRISTINA\\_FERNANDEZ\\_MARTINEZ.pdf](http://oa.upm.es/21275/2/MARIA_CRISTINA_FERNANDEZ_MARTINEZ.pdf)
- Ferreya, A., & Longhi, A. L. (2014). *Metodología de la Investigación I* (Primera ed.). Córdoba, Argentina: Encuentro Grupo Editor. Recuperado el 07 de Enero de 2016



- Galeano Galeano, J. C. (04 de Abril de 2016). Empoderamiento de los Controles Contables, Financieros y Gerenciales. (Y. I. Peralta Calderón, Entrevistador)
- Galeano Galeano, J. C. (14 de Mayo de 2016). Empoderamiento de los Trabajadores del Proceso Productivo. (Y. I. Peralta Calderón, Entrevistador)
- García Brenes, M. D. (2004). *La reestructuración de la cadena de valor del aceite de oliva en Andalucía. Impactos ecológicos, sociales y económicos*. Tesis Doctoral, Sevilla. Recuperado el 23 de Julio de 2015, de [http://fondosdigitales.us.es/media/thesis/2252/M\\_TD-0500.pdf](http://fondosdigitales.us.es/media/thesis/2252/M_TD-0500.pdf)
- Golovina, N. (2015). Paradigmas de Investigación. Matagalpa, Nicaragua. Recuperado el 08 de Enero de 2016
- González Pérez, K. d., & Suárez Urbina, C. V. (Abril de 2014). Recuperado el 10 de Diciembre de 2014, de <http://chontales.unan.edu.ni/wp-content/uploads/2014/04/T%C3%A9cnicas-para-procesamiento-de-queso-en-nicaragua.pdf>
- Google Maps. (2016). *Google Maps*. Obtenido de Municipio de Estelí: <https://www.google.com.ni/maps/@13.3751142,-86.4401638,10.25z?hl=es-419>
- Granados, I., Latorre, L., & Ramírez, E. (s.f.). *Contabilidad Gerencial. Fundamentos, principios e introducción a la contabilidad*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 19 de Julio de 2016, de [https://books.google.com.ni/books?id=ZFYsRjK\\_xOgC&pg=PA185&dq=definicion+d e+depreciacion&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=definicion%20de%20depreciacion&f=false](https://books.google.com.ni/books?id=ZFYsRjK_xOgC&pg=PA185&dq=definicion+d e+depreciacion&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=definicion%20de%20depreciacion&f=false)
- Hammi, A. (2014). *Control financiero interno bajo incertidumbre: Control de gestión de la liquidez*. Tesis Doctoral, Universidad de Barcelona, Barcelona. Recuperado el 23 de Julio de 2015, de [http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/287898/ABDELHAMID\\_HAMMI\\_TESIS.pdf?sequence=1](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/287898/ABDELHAMID_HAMMI_TESIS.pdf?sequence=1)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México D.F. México: McGraw Hill Interamericana Editores. S.A. DE C.V. Recuperado el 06 de Enero de 2016
- IICA - MAGFOR - JICA. (2004). *CADENA AGROINDUSTRIAL DEL QUESO FRESCO-NICARAGUA*. Nicaragua: IICA - MAGFOR - JICA. Recuperado el 25 de Septiembre de 2015
- Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía. (s.f.). [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx). Recuperado el 2016 de Julio de 15, de <http://www.inegi.org.mx/inegi/SPC/doc/internet/manualdecontroladmvo.pdf>



- Junta de Castilla y León y Fundetec. (2011). *Libro Blanco de las TIC en el Sector Agroalimentario - Subsector Lácteo*. Madrid: Imprenta Cervantina. Recuperado el 25 de Septiembre de 2015
- Loredo Carballo, N. (01 de Enero de 2004). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2015, de Cadena de valor y ventaja competitiva: <http://www.gestiopolis.com/cadena-de-valor-y-ventaja-competitiva/>
- Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México: Larousse - Grupo Editorial Patria. Recuperado el 28 de Septiembre de 2015
- Mendoza, I. (18 de Julio de 2012). *Administración*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2015, de Proceso de Control: <http://adminis3cion.blogspot.com/2012/07/proceso-de-control.html>
- Núñez Gamas, J. A. (05 de Noviembre de 2014). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de Estrategia financiera para la pequeña y mediana empresa Pyme: <http://www.gestiopolis.com/estrategia-financiera-para-la-pequena-y-mediana-empresa-pyme/>
- Palma, I. (28 de Noviembre de 2010). *ipalmagerenciamederna.blogspot.com*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2015, de Introducción a la Gerencia Moderna. Control Gerencial: <http://ipalmagerenciamederna.blogspot.com/2010/11/control-gerencial-en-toda-organizacion.html>
- Paz Aranda, J. C. (03 de Mayo de 2009). *Control Interno Público*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de Actividades de Control Gerencial: <http://controlinternopublico.blogspot.com/2009/05/actividades-de-control-gerencial.html>
- Presidencia de la República de Nicaragua. (05 de Mayo de 2008). *Mific.gob.ni*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de REGLAMENTO DE LEY DE PROMOCIÓN Y FOMENTO DE LAS MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (LEY MIPYME): <http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Documentos%20Fomento/MIPYME/Ley%20N%C2%BA%20645,%20Ley%20MIPYME%20y%20su%20reglamento.pdf>
- Programa PymeRural. (2012). *Cambios y beneficios de los procesos administrativos – Experiencia de la asociatividad del grupo empresarial de productores lácteos de Madriz*. Sistematización, Managua. Recuperado el 28 de Septiembre de 2015
- Propaís.org.com. (18 de Octubre de 2013). *Un estudio PROPAIS*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2015, de SOBRE EL SECTOR LÁCTEO COLOMBIANO: <http://propais.org.co/biblioteca/inteligencia/sobre-el-sector-lacteo-colombiano.pdf>



- Quispe Ecos, N. (2013). *Análisis de la cadena de valor de la papa nativa en los distritos de Huayana y Pomacoch - Provincia de Andahuaylas - Apurímac*. Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado el 23 de Julio de 2015, de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5444/QUISPE\\_ECOS\\_NELIDA\\_ANALISIS\\_PAPA.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5444/QUISPE_ECOS_NELIDA_ANALISIS_PAPA.pdf?sequence=1)
- Radio La Primerísima. (13 de Enero de 2015). Grandes Proyecciones para el Sector Lácteo para el 2015. *LA GENTE*. Managua, Nicaragua. Recuperado el 27 de Septiembre de 2015, de <http://www.radiolaprimerisima.com/noticias/176709/grandes-proyecciones-en-el-sector-lacteo-para-el-2015>
- Rizo Herrera, R. A., & Rostrán Rostrán, M. R. (2011). *La Cadena de Valor en la Empresa El Castillo del Cacao Durante el Año 2010*. Monografía, Matagalpa. Recuperado el 28 de Septiembre de 2015
- Rosas Inostroza, H. (s.f.). *Pontificia Universidad Católica de Valparaiso - Chile*. Recuperado el 19 de Julio de 2016, de La empresa y la teoría de costos: <http://ocw.pucv.cl/cursos-1/eii541/materiales-del-clases/unidad-2/correlativo-de-costos>
- Sánchez Vilorio, S. A. (04 de Junio de 2012). *es.scribd.com*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2015, de Estrategias Financieras: <http://es.scribd.com/doc/95810962/ESTRATEGIAS-FINANCIERAS#scribd>
- Siles Ruiz, D. P. (2014). *Evaluación de la participación de la cadena de valor del cacao de las cooperativas cacaoteras asociadas a ADDAC, municipios de Waslala y Rancho Grande, período 2012 - 2013*. Tesis de Maestría, Matagalpa. Recuperado el 28 de Julio de 2015, de <http://www.biblioteca.unan.edu.ni:9090/bases/bcurm/www/4870/index.html>
- SmeToolkit.org. (2015). *Herramientas PYME*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de Los Estilos de Control: <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3542/Los-estilos-de-control->
- Teruel, S. (01 de Septiembre de 2014). *Captio.net*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2015, de Control financiero: definición, objetivos e implementación: <http://www.captio.net/blog/control-financiero-definicion-objetivos-utilidades-y-estrategias-de-implementacion>
- Teruel, S. (16 de Octubre de 2014). *Captio.net*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2015, de Análisis de los Principales Tipos de Control Financiero: <http://www.captio.net/blog/analisis-de-los-principales-tipos-de-control-financiero>



Universidad Nacional de Colombia. (2015). *Instituto de Estudios Ambientales - IDEA* -. Recuperado el 08 de Enero de 2016, de Seminario de Investigación:  
[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/IDEA/2007219/lecciones/cap\\_4/sub8.html](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/IDEA/2007219/lecciones/cap_4/sub8.html)

Valda, J. C. (18 de Junio de 2010). *jcvalda.wordpress.com*. Obtenido de  
<http://jcvalda.wordpress.com/2010/06/18/realidad-pyme-en-nicaragua/>

Valle Zeledón, A. J. (14 de Mayo de 2016). Empoderamiento de Procesos y Controles. (Y. I. Peralta Calderón, Entrevistador)

Vargas, T. (s.f.). *www.mific.gob.ni*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2014, de  
<http://www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=SRfcBtqRKN0=>

Weston, J. F. (1993). *La Gestión Financiera*. Barcelona: Ediciones Deusto, S.A.  
Recuperado el 25 de Septiembre de 2015

Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2014). *Técnicas para Investigar. Recursos Metodológicos para la Preparación de Proyectos de Investigación* (Primera ed., Vol. II). Córdoba: Editorial Brujas. Recuperado el 07 de Enero de 2016



# ANEXOS



### Anexo N° 01. Cuadro Diagnóstico del Problema

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control del Pronóstico
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Debilidades de dirección.</li><li>▪ Ausencia de políticas internas.</li><li>▪ Sistemas de información deficientes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Deficiencias en el control gerencial.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Incumplimiento de metas, misión y visión.</li><li>▪ Pérdida o desgaste de los recursos de la empresa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Establecimiento de estándares de desempeño.</li><li>▪ Adopción de medidas correctivas</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Desconocimiento de las finanzas de la empresa.</li><li>▪ Márgenes de utilidad mínimos.</li><li>▪ Carencia de proyecciones de ventas y pronósticos financieros.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inaplicabilidad de controles financieros.</li><li>▪ Exceso de costos de producción.</li><li>▪ Inexistencia de estudios de mercado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pérdida empresarial o cierre de la industria.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Diseño y aplicación de controles financieros.</li><li>▪ Elaboración de estudios de mercado que contribuyan con la planificación financiera y el control gerencial.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inadecuadas decisiones sobre procesos operativos.</li><li>▪ La no incorporación de estrategias empresariales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Desconocimiento de la cadena de valor del sector lácteo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Desconocimiento y no fomentación de ventajas competitivas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Diseño de planes estratégicos.</li></ul>



## **Anexo N° 02. Bosquejo de Marco Teórico**

### **3.1. Cadena de Valor**

- 3.1.1. Definición de cadena de valor
- 3.1.2. Importancia del enfoque de cadena de valor
- 3.1.3. Características de la cadena de valor
- 3.1.4. Fases de la cadena de valor
- 3.1.5. Metodología de la cadena de valor
- 3.1.6. Estructura de la cadena de valor

### **3.2. Control Gerencial**

- 3.2.1. Definición de control gerencial
- 3.2.2. Proceso de control
- 3.2.3. Clasificación del control gerencial
- 3.2.4. Elementos del control gerencial
- 3.2.5. Estrategias del control gerencial

### **3.3. Control Financiero**

- 3.3.1. Definición de control financiero
- 3.3.2. Objetivos del control financiero
- 3.3.3. Funciones del control financiero
- 3.3.4. Clasificación del control financiero
- 3.3.5. Etapas de control financiero
- 3.3.6. Elementos del control financiero
- 3.3.7. Estrategias del control financiero

### **3.4. MIPYMES del Sector Lácteo**

- 3.4.1. Definición de MIPYME
- 3.4.2. Características de las MIPYMES
- 3.4.3. Definición de sector lácteo
- 3.4.4. Características de sector lácteo
- 3.4.5. Proceso productivo del sector lácteo



## Anexo N° 03. Instrumentos de Recolección de Datos

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN – MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ  
FAREM – ESTELÍ**



### **Maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES**

*Guía de Entrevista Dirigida a Gerente y/ o Propietario de la MIPYME  
“Lácteos Mendoza”*

Estimado propietario de MIPYME, soy estudiante de maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES en la Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí FAREM – ESTELÍ. Actualmente curso la asignatura Seminario Taller de Tesis, para la cual debo realizar una investigación y he elegido el tema “Cadena de valor como estrategia de control gerencial y financiero en la MIPYME “Lácteos Mendoza” de la Ciudad de Estelí durante el año 2015”, por lo que me dirijo a usted para solicitar su contribución en la facilitación de información que permita desarrollarla, así como se me sea autorizado comunicarme con sus colaboradores y poder complementar la información, que estoy segura los resultados serán de mucho interés para su empresa.

**Nombre del Gerente o Propietario:** \_\_\_\_\_

**Fecha de Aplicación:** \_\_\_\_\_

#### **Objetivo:**

Identificar los elementos que constituyen la cadena de valor en la MIPYME “Lácteos Mendoza” de la ciudad de Estelí.

#### **Preguntas:**

#### **Actividades Primarias – Logística Interior**

##### **Proveedores**

- 1) ¿Cuáles son los criterios de selección de los proveedores?
- 2) ¿Qué cantidad de proveedores posee la MIPYME?
- 3) ¿Qué políticas de cancelación de crédito se establecen para el proveedor?



- 4) ¿A qué distancia máxima del centro de acopio se encuentran los proveedores?

***Acopio de Materia Prima***

- 5) ¿Qué cantidad de MP se acopia diario aproximadamente?
- 6) ¿Cuáles son las condiciones óptimas que deben cumplirse para realizar el acopio de leche?
- 7) ¿De qué manera se controla la cantidad de leche entregada por productor?

***Actividades Primarias – Operaciones***

***Materia Prima Transformada***

- 8) ¿Qué cantidad de materia prima se procesa diariamente?
- 9) ¿Qué porcentaje materia prima se descrema diariamente?
- 10) ¿De qué manera se controla la cantidad de MP que entra a producción?

***Recursos Humanos***

- 11) ¿Con qué cantidad de recursos humanos se cuenta por departamento?
- 12) ¿De qué manera se incentiva a los recursos humanos?

***Maquinaria y Tecnología***

- 13) ¿Con qué tipo de maquinaria cuenta para el proceso productivo?
- 14) ¿Qué tipo de tecnología de comunicación utilizan en la MIPYME?
- 15) ¿Utilizan algún tipo de tecnología para almacenamiento y control de información?
- 16) ¿Qué tipo de tecnología de almacenamiento de productos utilizan?

***Actividades Primarias – Logística Exterior***

***Condiciones de Almacenamiento***

- 17) ¿Cuáles son las condiciones óptimas de almacenamiento para MP previo al inicio del proceso productivo?
- 18) ¿Cuáles son las condiciones óptimas de almacenamiento según el tipo de producto elaborado?



### **Medios de Distribución**

- 19) ¿Con qué medios de distribución cuenta la MIPYME?
- 20) ¿Considera que son aptos para el transporte de los productos elaborados? - Justifique

### **Manipulación y Presentación del Producto**

- 21) ¿Cuáles son los medios o útiles que se utilizan para el transporte de los productos terminados?
- 22) ¿De qué manera se garantiza la inocuidad (limpieza) de los productos durante el transporte de los mismos?
- 23) ¿Qué tipo de presentaciones poseen en cada uno de sus productos?
- 24) ¿Existen condiciones de manipulación del producto una vez entregado al cliente?
- 25) ¿Poseen políticas de garantía de los productos?
- 26) ¿Qué cubre la garantía?
- 27) ¿Con qué frecuencia cubren sus garantías?

### **Actividades Primarias – Mercadotecnia y Ventas**

#### **Publicidad**

- 28) ¿Realizan publicidad para dar a conocer sus productos?
- 29) ¿Qué tipo de publicidad aplica para dar a conocer sus productos?
- 30) ¿Cuál de las estrategias publicitarias utilizadas considera como más efectiva para sus productos? - Justifique

#### **Promociones**

- 31) ¿Realizan promociones de productos? - Qué tipo?
- 32) ¿Con qué frecuencia realizan promociones de productos?
- 33) ¿Con qué objetivo realizan promociones de productos?

#### **Condiciones de Venta**

- 34) ¿Cuál es la base que utilizan para fijar sus precios de venta?



35) ¿A qué tipo de clientes distribuye sus productos?

36) ¿Qué modalidad de venta de productos utiliza?

**Actividades Primarias – Servicios**

**Soporte sobre Ventas**

37) ¿Brindan servicios de asesoramiento para manipulación de productos a sus clientes?

38) ¿Con qué frecuencia asesoran a sus clientes sobre la manipulación de productos?

**Servicios de Display**

39) ¿Brindan servicios para garantizar la exhibición de los productos?

40) ¿Ustedes se encargan de separar los productos más viejos de los más nuevos en los exhibidores de sus clientes?

**Actividades de Apoyo – Infraestructura de la Empresa**

**Proceso de Planeación**

41) ¿Se realiza planificación del trabajo para cada semestre del año en relación a:?

Cientes  Proveedores  Producción   
Personal  Inversión

42) ¿Quiénes se involucran en las tareas de planificación?

Gerente  Responsable de Producción  Responsable de Ventas  Otro \_\_\_\_\_

43) ¿En qué momento se lleva a cabo este proceso de planificación?

Inicio de semestre  A mediados del semestre  A finales del semestre  Otro \_\_\_\_\_

44) ¿De qué manera realizan el proceso de planeación? Describir fases o momentos

**Controles Financieros**

45) ¿Controlan las finanzas relacionadas con:?

Ventas  Créditos  Compras   
Nómina  Préstamos

46) ¿De qué manera controlan sus finanzas?

Balance General  Estado de Resultado  Ninguno



Control de  
Ingresos

Control de  
Egresos

47) ¿Quién es el responsable de controlar las finanzas?

Gerente

Contador  
Interno

Contador  
Externo

Otro

\_\_\_\_\_

### **Controles Contables**

48) ¿Llevan registros contables?

Si

No

49) ¿Qué tipos de controles contables posee la empresa?

Catálogo de  
cuentas

Estados  
Financieros

Libros  
Contables

Instructivos

Formularios

50) ¿Quién es el responsable de controlar los aspectos contables?

Gerente

Contador  
Interno

Contador  
Externo

Otro

\_\_\_\_\_

### **Actividades de Apoyo – Gestión de Recursos**

#### **Proceso y Políticas de Contratación Curva del Aprendizaje**

51) ¿Qué políticas posee la MIPYME para el reclutamiento de personal?

52) ¿El personal contratado pasa por un proceso de capacitación en las funciones que se le asignan?

53) ¿Cuánto es el tiempo óptimo de adiestramiento establecido por la empresa?

54) ¿La empresa posee un estándar de desempeño por cada cargo?

55) ¿Qué sucede si el personal contratado no cumple con el estándar de desempeño en el período esperado?

#### **Políticas de Promoción e Incentivos**

56) ¿Existe diferenciación de remuneración según el cargo?

57) ¿Cuál es el comportamiento de los salarios en relación al salario mínimo?

58) ¿Cuál es el porcentaje de diferencia del salario mínimo?



59) ¿Se les reconocen todas las prestaciones de ley a los trabajadores?

**Actividades de Apoyo – Desarrollo de la Tecnología**

**Innovación de Productos**

60) ¿Qué se comprende por innovación de productos?

61) ¿Han realizado mejora en sus productos?

62) ¿Qué tipo de mejoras?

**Innovación en Tecnología**

63) ¿Se han hecho adquisiciones de maquinaria que mejoren los procesos?

64) ¿Qué tipo de maquinaria?

65) ¿Han recibido capacitaciones de incorporación de tecnologías para mejora de productos y procesos?

66) ¿Podría especificar las temáticas?

**Actividades de Apoyo – Aprovisionamiento**

**Criterios de Selección de Proveedores**

67) ¿Qué tipos de insumos adquieren para la elaboración de productos?

68) ¿Con qué frecuencia se aprovisionan de insumos?

69) ¿Tienen proveedores específicos para la compra de esos insumos?

70) ¿Esos proveedores les otorgan crédito?

71) ¿Qué requisitos debieron cumplir para que se les otorgara crédito?

**Condiciones de Pago**

72) ¿Para cuánto tiempo se les otorga el crédito?

73) ¿Quiénes establecen el plazo de pago?

74) ¿Bajo qué condiciones se les otorga el crédito?

100% de la  
compra

50% de la  
compra

Menos del 50%  
de la compra

Otro \_\_\_\_\_



***Exigibilidad de las deudas***

- 75) ¿Siempre honran sus deudas en el tiempo establecido?
- 76) ¿Si existiese retraso en el pago, en qué tiempo se excede?
- 77) ¿Cuáles han sido algunas de las razones por las que se ha excedido el tiempo de pago?



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN – MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ**  
**FAREM – ESTELÍ**



**Maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES**

*Guía de Entrevista Estructurada Dirigida a Gerente y/ o Propietario de la MIPYME*  
*“Lácteos Mendoza”*

Estimado propietario de MIPYME, soy estudiante de maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES en la Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí FAREM – ESTELÍ. Actualmente curso la asignatura Seminario Taller de Tesis, para la cual debo realizar una investigación y he elegido el tema “Cadena de valor como estrategia de control gerencial y financiero en la MIPYME “*Lácteos Mendoza*” de la Ciudad de Estelí durante el año 2015”, por lo que me dirijo a usted para solicitar su contribución en la facilitación de información que permita desarrollarla, así como se me sea autorizado comunicarme con sus colaboradores y poder complementar la información, que estoy segura los resultados serán de mucho interés para su empresa.

**Nombre del Gerente o Propietario:** \_\_\_\_\_

**Fecha de Aplicación:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:**

Describir las estrategias de control gerencial aplicado en la MIPYME “*Lácteos Mendoza*” de la ciudad de Estelí, para garantizar que los recursos son obtenidos y utilizados en forma efectiva y eficiente en el logro de los objetivos de la MIPYME.

**Preguntas:**

***Componentes del Control Gerencial – Proceso de Control***

***Medición del Desempeño***

1) ¿Elaboran evaluación al desempeño?

Si  No

2) ¿Con qué frecuencia lo hacen?

1 vez por semestre  2 veces por semestre  Más de 2 veces por semestre

Otro \_\_\_\_\_



3) ¿Documentan las evaluaciones realizadas al personal?

Si  No

4) ¿Es de conocimiento del trabajador los resultados obtenidos en la evaluación?

Si  No

### **Comparación del desempeño al estándar**

5) ¿Poseen medidas estándares de la composición de materias primas por producto?

Si  No

6) ¿Cada cuánto realizan pruebas para comparar la composición de los productos con el estándar?

1 vez por semestre  2 veces por semestre  Más de 2 veces por semestre  Otro \_\_\_\_\_

7) ¿Documentan las evaluaciones realizadas a los productos?

Si  No

8) ¿Realizan comparaciones frecuentes del comportamiento de consumos de servicios básicos y otros insumos?

Si  No

9) ¿Documentan las comparaciones realizadas de servicios y otros insumos?

Si  No

10) ¿Quién es el responsable de realizar el proceso de medición del desempeño y comparación de consumo?

### **Correcciones de Desviación**

11) ¿En caso de encontrar desviaciones significativas en el consumo de materiales e insumos, qué tipo de medidas correctivas se han tomado?

12) ¿Quién es el responsable de planificar y ejecutar las medidas correctivas?

13) ¿Las medidas correctivas han generado los resultados esperados?

Si  No



## **Componentes del Control Gerencial – Clasificación del Control Gerencial**

### **Control Preventivo**

14) ¿Se realizan supervisiones previas al inicio del proceso productivo para garantizar que se cuente con todo lo necesario?

Si  No

15) ¿Con qué frecuencia se realizan las inspecciones?

Diariamente  1 Vez por semana  1 Vez por mes  Otro \_\_\_\_\_

16) ¿Quién se encarga de realizar dichas inspecciones?

### **Control Concurrente**

17) ¿Durante el proceso productivo se realizan supervisiones a los trabajadores?

Si  No

18) ¿Con qué frecuencia se realizan esas supervisiones?

Diariamente  1 Vez por semana  1 Vez por mes  Otro \_\_\_\_\_

19) ¿Quién se encarga de realizar dichas supervisiones?

### **Control de Retroalimentación**

20) ¿Se controla la cantidad de productos elaborados?

Si  No

21) ¿De qué manera se controlan los productos elaborados?

22) ¿Se controlan las entradas y salidas de productos e insumos?

Si  No

23) ¿De qué manera se controlan las entradas y salidas de productos e insumos?

24) ¿Registran las quejas del cliente con relación a insatisfacción con el producto?

Si  No

25) ¿Registran las quejas del cliente con relación a insatisfacción con el servicio?

Si  No



- 26) ¿Quién es el responsable de llevar todos los controles de productos terminados, insumos y clientes?

### **Componentes del Control Gerencial – Elementos del Control Gerencial**

#### **Programación**

- 27) ¿Se realiza una programación de las actividades que se llevarán a cabo en el día de trabajo?

Si  No

- 28) ¿Se planifica la asignación de personal a las diferentes tareas diarias?

Si  No

#### **Presupuesto**

- 29) ¿Se elaboran presupuestos para las diferentes actividades programadas?

Si  No

- 30) ¿Qué criterios se toman en cuenta para realizar la asignación de costos al presupuesto?

- 31) ¿Quiénes se involucran en el proceso de elaboración del presupuesto?

#### **Contabilidad**

- 32) ¿En caso de llevar contabilidad, con qué frecuencia se generan los estados financieros?

1 Vez al mes  1 Vez al semestre  1 Vez al año  Otro \_\_\_\_\_

#### **Informe y Análisis**

- 33) ¿Qué tipo de información le genera la contabilidad?

- 34) ¿Se utiliza la información contable para tomar decisiones?

Si  No

- 35) ¿Qué tipo de decisiones ha tomado sustentado en la información contable?

#### **Necesidad de Consistencia Interna**

- 36) ¿Considera que la información contable generada por un contador externo refleja la realidad de su empresa? - Justifique

Si  No  \_\_\_\_\_



## **Componentes del Control Gerencial – Estrategias del Control Gerencial**

### **Procedimientos de Autorización y Aprobación**

- 37) ¿El personal conoce la organización jerárquica de la MIPYME?  
Si  No
- 38) ¿El personal respeta la organización jerárquica de la MIPYME?  
Si  No
- 39) ¿Existen personal y firmas designadas para la autorización de procesos?  
Si  No
- 40) ¿Existen personal y firmas designadas para la autorización de documentos?  
Si  No
- 41) ¿Se respeta el proceso y firmas de autorización de procesos y documentos?  
Si  No

### **Segregación de Funciones**

- 42) ¿Existe manual de funciones para cada cargo dentro de la MIPYME?  
Si  No
- 43) ¿Cada personal contratado conoce las funciones asignadas a su cargo?  
Si  No
- 44) ¿Se ha dado invasión de funciones alguna vez?  
Si  No
- 45) ¿De qué manera se resolvió tal situación?

### **Evaluación Costo – Beneficio**

- 46) ¿Se realiza análisis de costo - beneficio para cada uno de los productos que se llevan al mercado?  
Si  No
- 47) ¿Se realiza análisis de costo - beneficio para cada una de las actividades programadas?  
Si  No



**Controles sobre el Acceso a los Recursos o Archivos**

- 48) ¿Quiénes poseen acceso a la documentación que respaldan las actividades de la empresa?
- 49) ¿Es de conocimiento de todo el personal la existencia de documentación que respaldan las actividades de la empresa?  
Si  No
- 50) ¿De qué manera se custodia la información que respalda las actividades de la empresa?

**Verificaciones y Conciliaciones**

- 51) ¿Se controla la calidad de los productos terminados previos a la salida de la ruta?  
Si  No
- 52) ¿De qué manera se controla la calidad de los productos terminados previos a la salida de la ruta?

**Rendición de Cuentas**

- 53) ¿La MIPYME se encuentra debidamente inscrita en?:  
MINSA  ALCALDÍA  INSS  DGI
- 54) ¿La MIPYME paga mes a mes sus obligaciones a las instituciones donde se encuentra inscrita?  
Si  No
- 55) ¿Si la MIPYME está constituida por capital social, ella realiza distribución de utilidades?  
Si  No
- 56) ¿Con qué frecuencia realiza distribución de utilidades?  
Cada año  Cada 2 años  A más de 2 años  Otro \_\_\_\_\_

**Revisión de Procesos, Actividades y Tareas**

- 57) ¿Las instituciones en las que se encuentran inscritas les han aplicado auditorias?  
Si  No  Cuáles: \_\_\_\_\_



58) ¿Ustedes como empresarios han auditado sus actividades, procesos y documentación?

Si  No

Cuáles: \_\_\_\_\_

***Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicación***

59) ¿La MIPYME posee un inventario de las diferentes TIC que posee?

Si  No

60) ¿Podría especificar las diferentes TIC que posee y el uso que se le da?

Teléfono	<input type="checkbox"/>	_____
Celular	<input type="checkbox"/>	_____
Radio Comunicación	<input type="checkbox"/>	_____
Computador / Laptop	<input type="checkbox"/>	_____
Internet	<input type="checkbox"/>	_____
Otros	<input type="checkbox"/>	_____

61) ¿La MIPYME resguarda o salvaguarda las diferentes TIC que posee?

Si  No

62) ¿De qué manera resguarda o salvaguarda las diferentes TIC que posee?



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN – MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ**  
**FAREM – ESTELÍ**



**Maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES**

*Guía de Entrevista Estructurada Dirigida a Gerente y/o Propietario de la MIPYME*  
*“Lácteos Mendoza”*

Estimado propietario de MIPYME, soy estudiante de maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES en la Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí FAREM – ESTELÍ. Actualmente curso la asignatura Seminario Taller de Tesis, para la cual debo realizar una investigación y he elegido el tema “Cadena de valor como estrategia de control gerencial y financiero en la MIPYME “*Lácteos Mendoza*” de la Ciudad de Estelí durante el año 2015”, por lo que me dirijo a usted para solicitar su contribución en la facilitación de información que permita desarrollarla, así como se me sea autorizado comunicarme con sus colaboradores para poder complementar la información, que estoy segura los resultados serán de mucho interés para su empresa.

**Nombre del Gerente o Propietario:** \_\_\_\_\_

**Fecha de Aplicación:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:**

Describir las estrategias de control financiero aplicado en la MIPYME “*Lácteos Mendoza*” de la ciudad de Estelí para el correcto análisis de los resultados obtenidos en la MIPYME.

**Preguntas:**

***Elementos del Control Financiero – Tipos de Control Financiero***

***Inmediato o Direccional***

1) ¿La MIPYME conoce la cantidad de activos, pasivos y capital que posee?

Si  No

2) ¿La MIPYME conoce mes a mes los resultados de sus operaciones?

Si  No



**Selectivo**

3) ¿Existe en la MIPYME un área que sea más vulnerable a equivocaciones en los procesos? - Especifique

Si  No

Cuál: \_\_\_\_\_

4) ¿Si el área existe, la MIPYME está pendiente del desarrollo de actividades en ésta área?

Si  No

5) ¿De qué manera controla las operaciones en el área más vulnerable?

6) ¿Quién es el responsable de darle seguimiento al área con mayor vulnerabilidad?

**Posterior**

7) ¿Una vez llevadas a cabo las operaciones de la empresa, se realiza una comparación con las metas propuestas?

Si  No

8) ¿Se realiza un análisis de comportamientos de costos y gastos del período con relación a lo planificado?

Si  No

9) ¿Qué tipo de decisiones han generado dichos análisis?

**Elementos del Control Financiero – Etapas del Control Financiero**

**Análisis de la Situación Inicial**

10) ¿Se realiza un análisis de comportamientos de costos y gastos del período anterior para iniciar a trabajar el presupuesto del nuevo período?

Si  No

**Elaboración de Pronóstico y Simulación**

11) ¿Se elaboran proyecciones de ventas por períodos?

Si  No

12) ¿Se elaboran proyecciones compras de materia prima por períodos?

Si  No

13) ¿Se elaboran proyecciones de compra de insumos por períodos?

Si  No



14) ¿Se elaboran proyecciones de gastos por períodos?

Si  No

### **Detección de desviaciones en los Estados Financieros básicos**

15) ¿Se confeccionan los Estados Financieros básicos?

Si  No

16) ¿Se realizan análisis financieros de los Estados Financieros básicos?

Si  No

### **Corrección de la Desviación**

17) ¿Se toman en cuenta los resultados de los análisis financieros para futuras proyecciones o toma de medidas correctivas?

Si  No

### **Elementos del Control Financiero – Estrategias del Control Financiero**

#### **Corto Plazo**

18) ¿La MIPYME ha solicitado financiamientos para cubrir sus operaciones?

Si  No

19) ¿Actualmente la MIPYME posee financiamientos de corto plazo para cubrir sus operaciones?

Cuentas por pagar a proveedores  Impuestos por pagar  Otras cuentas por pagar a corto plazo  Otro \_\_\_\_\_

20) ¿Actualmente la MIPYME posee financiamientos de largo plazo para cubrir sus operaciones?

Préstamo Bancario por pagar  Hipotecas por pagar  Otras cuentas por pagar a largo plazo  Otro \_\_\_\_\_

#### **Largo Plazo**

21) ¿Actualmente la MIPYME ha decidido ampliar su empresa para cubrir su demanda?

Si  No

22) ¿Actualmente la MIPYME ha decidido combinar esfuerzos con otra MIPYME para cubrir su demanda?

Si  No



23) ¿Actualmente la MIPYME ha decidido cambiar de mercado para el destino de sus productos?

Si  No

24) ¿Actualmente la MIPYME ha decidido reinvertir sus utilidades para ampliar su producción?

Si  No



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN – MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ**  
**FAREM – ESTELÍ**



**Maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES**

*Guía de Entrevista Semiestructurada Dirigida a Gerentes y/o Propietario de la MIPYME*  
*“Lácteos Mendoza”*

Estimado propietario de MIPYME, soy estudiante de maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES en la Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí FAREM – ESTELÍ. Actualmente curso la asignatura Seminario Taller de Tesis, para la cual debo realizar una investigación y he elegido el tema “Cadena de valor como estrategia de control gerencial y financiero en la MIPYME “*Lácteos Mendoza*” de la Ciudad de Estelí durante el año 2015”, por lo que me dirijo a usted para solicitar su contribución en la facilitación de información que permita desarrollarla, así como se me sea autorizado comunicarme con sus colaboradores para poder complementar la información, que estoy segura los resultados serán de mucho interés para su empresa.

**Nombre del Gerente o Propietario:** \_\_\_\_\_

**Fecha de Aplicación:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:**

Identificar las características más significativas y el proceso productivo llevado en las MIPYMES del sector lácteo de la ciudad de Estelí.

**Preguntas:**

***Caracterización del Sector Lácteo – MIPYME***

***Requisitos Legales***

1) ¿Según el número de trabajadores la MIPYME se clasifica como:?

Micro empresa                      1 – 5 trabajadores                     

Pequeña empresa                      6 – 30 trabajadores                     

Mediana empresa                      31 – 100 trabajadores



2) ¿Según las ventas totales anuales la MIPYME se clasifica como:?

Micro empresa	Hasta 1 millón	<input type="checkbox"/>
Pequeña empresa	Hasta 9 millones	<input type="checkbox"/>
Mediana empresa	Hasta 40 millones	<input type="checkbox"/>

### **Características de la MIPYME**

3) ¿Cuáles de las siguientes características se identifican en la MIPYME:?

Su administración es independiente	<input type="checkbox"/>
Su área de operación es relativamente pequeña	<input type="checkbox"/>
Escasa especialización del personal contratado en el trabajo	<input type="checkbox"/>
Emplea aproximadamente entre cinco y diez personas	<input type="checkbox"/>
Disposición limitada de recursos financieros	<input type="checkbox"/>
Acceso reducido a la tecnología	<input type="checkbox"/>
No separación de las finanzas del hogar y las de los negocios	<input type="checkbox"/>
Acceso limitado al sector financiero formal	<input type="checkbox"/>
Pocas políticas de capacitación al personal	<input type="checkbox"/>
Poco trabajo de planificación a largo plazo	<input type="checkbox"/>

### **Caracterización del Sector Lácteo – Sector Lácteo**

#### **Características del Sector Lácteo**

4) ¿Cuáles de las siguientes características se identifican en la MIPYME Láctea:?

Procesamiento y tecnología tradicional	<input type="checkbox"/>
Distribución en el mercado local	<input type="checkbox"/>
Productos con poca calidad e inocuidad	<input type="checkbox"/>
Escasa o nula supervisión del MINSA	<input type="checkbox"/>
Producción únicamente de queso, crema y cuajada	<input type="checkbox"/>



**Proceso Productivo**

5) ¿Se identifica en la MIPYME Láctea los siguientes momentos:?

Producción primaria  Industria de transformación  Transporte, distribución y comercialización

6) ¿Cuáles son las etapas de elaboración de productos?

7) ¿Quiénes intervienen en cada una de las etapas?

8) ¿Cuánto es el tiempo aproximado que se tardan en cada una de las etapas?



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN – MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ**  
**FAREM – ESTELÍ**



**Maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES**

*Guía de Entrevista Dirigida a Productores de Leche*

Estimado propietario de Finca Productora de Leche de la Ciudad de Estelí, soy estudiante de maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES en la Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí FAREM – ESTELÍ. Actualmente curso la asignatura Seminario Taller de Tesis, para la cual debo realizar una investigación y he elegido el tema “Cadena de valor como estrategia de control gerencial y financiero en la MIPYME “*Lácteos Mendoza*” de la Ciudad de Estelí durante el año 2015”, por lo que me dirijo a usted para solicitar su contribución en la facilitación de información que permita desarrollarla, que estoy segura los resultados serán de mucho interés para su finca.

**Nombre de la Finca Productora de Leche:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Gerente o Propietario:** \_\_\_\_\_

**Fecha de Aplicación:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:**

Identificar las políticas de selección de proveedores de leche utilizadas por la MIPYME “*Lácteos Mendoza*” de la ciudad de Estelí.

**Preguntas:**

***Cadena de Valor – Actividades Primarias***

- 1) ¿Cuáles considera que son los criterios que utilizan los dueños de industrias lácteas para la selección de los proveedores de leche?
- 2) ¿Qué políticas de cancelación de crédito se establecen para los proveedores de leche?



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN – MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ**  
**FAREM – ESTELÍ**



**Maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES**

*Cuestionario Dirigido a Acopiadores de la MIPYME*  
*“Lácteos Mendoza”*

Estimado acopiador de MIPYME “Lácteos Mendoza”, soy estudiante de maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES en la Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí FAREM – ESTELÍ. Actualmente curso la asignatura Seminario Taller de Tesis, para la cual debo realizar una investigación y he elegido el tema “Cadena de valor como estrategia de control gerencial y financiero en la MIPYME “Lácteos Mendoza” de la Ciudad de Estelí durante el año 2015”, por lo que me dirijo a usted para solicitar su contribución en la facilitación de información que permita desarrollarla y que estoy segura los resultados serán de mucho interés para su empresa. No omito manifestarle que he recibido la autorización de su empleador para realizar la presente encuesta.

**Nombre del Acopiador:** \_\_\_\_\_

**Fecha de Aplicación:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:**

Determinar el nivel de empoderamiento de los acopiadores de leche sobre el proceso productivo y los controles contables, financieros y gerenciales llevados en la MIPYME “Lácteos Mendoza” de la ciudad de Estelí.

**Preguntas:**

***Cadena de Valor – Actividades Primarias***

***Acopio de Materia Prima***

1) ¿Qué cantidad de MP se acopia diario aproximadamente?

100 -300  301 - 500  501 - Más

2) ¿Cuáles son las condiciones óptimas que deben cumplirse para realizar el acopio de leche?



3) ¿De qué manera se controla la cantidad de leche entregada por productor?

**Componentes del Control Gerencial – Estrategias del Control Gerencial**

**Procedimientos de Autorización y Aprobación**

4) ¿El personal conoce la organización jerárquica de la MIPYME?

Si  No

5) ¿El personal respeta la organización jerárquica de la MIPYME?

Si  No

6) ¿Existen personal y firmas designadas para la autorización de procesos?

Si  No

7) ¿Existen personal y firmas designadas para la autorización de documentos?

Si  No

8) ¿Se respeta el proceso y firmas de autorización de procesos y documentos?

Si  No

**Segregación de Funciones**

9) ¿Existe manual de funciones para cada cargo dentro de la MIPYME?

Si  No

10) ¿Cada personal contratado conoce las funciones asignadas a su cargo?

Si  No

11) ¿Se ha dado invasión de funciones alguna vez?

Si  No

12) ¿De qué manera se resolvió tal situación?

**Evaluación Costo – Beneficio**

13) ¿Se realiza análisis de costo - beneficio para cada uno de los productos que se llevan al mercado?

Si  No

14) ¿Se realiza análisis de costo - beneficio para cada una de las actividades programadas?

Si  No



**Controles sobre el Acceso a los Recursos o Archivos**

- 15) ¿Quiénes poseen acceso a la documentación que respaldan las actividades de la empresa?
- 16) ¿Es de conocimiento de todo el personal la existencia de documentación que respaldan las actividades de la empresa?  
Si  No
- 17) ¿De qué manera se custodia la información que respalda las actividades de la empresa?

**Caracterización del Sector Lácteo – Sector Lácteo**

**Proceso Productivo**

- 18) ¿Cuáles son las etapas de elaboración de productos?



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN – MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ**  
**FAREM – ESTELÍ**



**Maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES**

*Cuestionario Dirigido a Trabajadores de las MIPYMES Lácteas*

Estimado(a) trabajador(a) de MIPYME “*Lácteos Mendoza*” de la Ciudad de Estelí, soy estudiante de maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES en la Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí FAREM – ESTELÍ. Actualmente curso la asignatura Seminario Taller de Tesis, para la cual debo realizar una investigación y he elegido el tema “Cadena de valor como estrategia de control gerencial y financiero en la MIPYME “*Lácteos Mendoza*” de la Ciudad de Estelí durante el año 2015”, por lo que me dirijo a usted para solicitar su contribución en la facilitación de información que permita desarrollarla y que estoy segura los resultados serán de mucho interés para su empresa. No omito manifestarle que he recibido la autorización de su empleador para realizar la presente encuesta.

**Nombre del Trabajador(a):** \_\_\_\_\_

**Fecha de Aplicación:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:**

Determinar el nivel de empoderamiento de los trabajadores de leche sobre el proceso productivo y los controles contables, financieros y gerenciales llevados en la MIPYME “*Lácteos Mendoza*” de la ciudad de Estelí.

**Preguntas:**

***Cadena de Valor – Actividades Primarias***

***Materia Prima Transformada***

- 1) ¿Qué cantidad de materia prima se procesa diariamente?  
100 -300  301 - 500  501 - Más
- 2) ¿Qué porcentaje materia prima se descrema diariamente?  
50%  60%  Más del 60%



3) ¿De qué manera se controla la cantidad de MP que entra a producción?

Tarjeta  Cuaderno  Computador  Otro \_\_\_\_\_

### Condiciones de Almacenamiento

4) ¿Cuáles son las condiciones óptimas de almacenamiento para MP previo al inicio del proceso productivo?

5) ¿Cuáles son las condiciones óptimas de almacenamiento según el tipo de producto elaborado?

### Cadena de Valor – Actividades de Apoyo

#### Proceso y Políticas de Contratación

6) ¿Cuánto es el tiempo óptimo de adiestramiento establecido por la empresa?

1 Semana  2 Semanas  Más de 2 Semanas  Otro \_\_\_\_\_

7) ¿La empresa posee un estándar de desempeño por cada cargo?

Si  No

8) ¿Qué sucede si el personal contratado no cumple con el estándar de desempeño en el período esperado?

Se despide  Se amplía el tiempo de adiestramiento  Es indiferente  Otro \_\_\_\_\_

#### Políticas de Promoción e Incentivos

9) ¿Existe diferenciación de remuneración según el cargo?

Si  No

10) ¿Cuál es el comportamiento de los salarios en relación al salario mínimo?

Por debajo del Salario Mínimo  Igual que el Salario Mínimo  Por encima del Salario Mínimo  Otro \_\_\_\_\_

11) ¿Cuál es el porcentaje de diferencia del salario mínimo?

20%  30%  Más del 30%  Otro \_\_\_\_\_

12) ¿Se les reconocen todas las prestaciones de ley a los trabajadores?

Si  No  Cuáles: \_\_\_\_\_



### ***Innovación de Productos***

13) ¿Qué se comprende por innovación de productos?

14) ¿Han realizado mejora en sus productos?

Si  No

15) ¿Qué tipo de mejoras?

### ***Innovación en Tecnologías***

16) ¿Se han hecho adquisiciones de maquinaria que mejoren los procesos?

Si  No

17) ¿Qué tipo de maquinaria?

18) ¿Han recibido capacitaciones de incorporación de tecnologías para mejora de productos y procesos?

Si  No

19) ¿Podría especificar las temáticas?

### ***Componentes del Control Gerencial – Proceso de Control***

#### ***Medición del Desempeño***

20) ¿Elaboran evaluación al desempeño?

Si  No

21) ¿Con qué frecuencia lo hacen?

1 vez por semestre  2 veces por semestre  Más de 2 veces por semestre  Otro \_\_\_\_\_

22) ¿Documentan las evaluaciones realizadas al personal?

Si  No

23) ¿Es de conocimiento del trabajador los resultados obtenidos en la evaluación?

Si  No

#### ***Comparación del desempeño al estándar***

24) ¿Poseen medidas estándares de la composición de materias primas por producto?

Si  No



- 25) ¿Cada cuánto realizan pruebas para comparar la composición de los productos con el estándar?  
1 vez por semestre  2 veces por semestre  Más de 2 veces por semestre  Otro \_\_\_\_\_
- 26) ¿Documentan las evaluaciones realizadas a los productos?  
Si  No
- 27) ¿Realizan comparaciones frecuentes del comportamiento de consumos de servicios básicos y otros insumos?  
Si  No
- 28) ¿Documentan las comparaciones realizadas de servicios y otros insumos?  
Si  No
- 29) ¿Quién es el responsable de realizar el proceso de medición del desempeño y comparación de consumo?

### **Correcciones de Desviación**

- 30) ¿En caso de encontrar desviaciones significativas en el consumo de materiales e insumos, qué tipo de medidas correctivas se han tomado?
- 31) ¿Quién es el responsable de planificar y ejecutar las medidas correctivas?
- 32) ¿Las medidas correctivas han generado los resultados esperados?  
Si  No

### **Componentes del Control Gerencial – Clasificación del Control Gerencial**

#### **Control Preventivo**

- 33) ¿Se realizan supervisiones previas al inicio del proceso productivo para garantizar que se cuente con todo lo necesario?  
Si  No
- 34) ¿Con qué frecuencia se realizan las inspecciones?  
Diariamente  1 vez por semana  1 vez por mes  Otro \_\_\_\_\_
- 35) ¿Quién se encarga de realizar dichas inspecciones?



### **Control Concurrente**

36) ¿Durante el proceso productivo se realizan supervisiones a los trabajadores?

Si  No

37) ¿Con qué frecuencia se realizan esas supervisiones?

Diariamente  1 Vez por semana  1 Vez por mes  Otro \_\_\_\_\_

38) ¿Quién se encarga de realizar dichas supervisiones?

### **Control de Retroalimentación**

39) ¿Se controla la cantidad de productos elaborados?

Si  No

40) ¿De qué manera se controlan los productos elaborados?

41) ¿Registran las quejas del cliente con relación a insatisfacción con el producto?

Si  No

42) ¿Registran las quejas del cliente con relación a insatisfacción con el servicio?

Si  No

### **Componentes del Control Gerencial – Estrategias del Control Gerencial**

#### **Procedimientos de Autorización y Aprobación**

43) ¿El personal conoce la organización jerárquica de la MIPYME?

Si  No

44) ¿El personal respeta la organización jerárquica de la MIPYME?

Si  No

45) ¿Existen personal y firmas designadas para la autorización de procesos?

Si  No

46) ¿Existen personal y firmas designadas para la autorización de documentos?

Si  No

47) ¿Se respeta el proceso y firmas de autorización de procesos y documentos?

Si  No



### **Segregación de Funciones**

- 48) ¿Existe manual de funciones para cada cargo dentro de la MIPYME?  
Si  No
- 49) ¿Cada personal contratado conoce las funciones asignadas a su cargo?  
Si  No
- 50) ¿Se ha dado invasión de funciones alguna vez?  
Si  No
- 51) ¿De qué manera se resolvió tal situación?

### **Evaluación Costo – Beneficio**

- 52) ¿Se realiza análisis de costo - beneficio para cada uno de los productos que se llevan al mercado?  
Si  No
- 53) ¿Se realiza análisis de costo - beneficio para cada una de las actividades programadas?  
Si  No

### **Controles sobre el Acceso a los Recursos o Archivos**

- 54) ¿Quiénes poseen acceso a la documentación que respaldan las actividades de la empresa?
- 55) ¿Es de conocimiento de todo el personal la existencia de documentación que respaldan las actividades de la empresa?  
Si  No
- 56) ¿De qué manera se custodia la información que respalda las actividades de la empresa?

### **Caracterización del Sector Lácteo – Sector Lácteo**

#### **Proceso Productivo**

- 57) ¿Cuánto es el tiempo aproximado que se tardan en cada una de las etapas?



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN – MANAGUA**  
**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ**  
**FAREM – ESTELÍ**



**Maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES**

*Cuestionario Dirigido a Repartidores de la MIPYME*  
*“Lácteos Mendoza”*

Estimado repartidor de “*Lácteos Mendoza*” de la Ciudad de Estelí, soy estudiante de maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES en la Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí FAREM – ESTELÍ. Actualmente curso la asignatura Seminario Taller de Tesis, para la cual debo realizar una investigación y he elegido el tema “Cadena de valor como estrategia de control gerencial y financiero en la MIPYME “*Lácteos Mendoza*” de la Ciudad de Estelí durante el año 2015”, por lo que me dirijo a usted para solicitar su contribución en la facilitación de información que permita desarrollarla, que estoy segura los resultados serán de mucho interés para la empresa en la que usted labora.

**Nombre del distribuidor:** \_\_\_\_\_

**Fecha de Aplicación:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:**

Determinar el nivel de empoderamiento de los repartidores productos lácteos sobre el proceso productivo y los controles contables, financieros y gerenciales llevados en la MIPYME “*Lácteos Mendoza*” de la ciudad de Estelí.

**Preguntas:**

***Cadena de Valor – Actividades Primarias***

***Manipulación y presentación del producto terminado***

- 1) ¿Cuáles son los medios o útiles que se utilizan para el transporte de los productos terminados?
- 2) ¿De qué manera se garantiza la inocuidad (limpieza) de los productos durante el transporte de los mismos?
- 3) ¿Qué tipo de presentaciones poseen en cada uno de sus productos?
- 4) ¿Existen condiciones de manipulación del producto una vez entregado al cliente?



5) ¿Poseen políticas de garantía de los productos?

Si  No

6) ¿Qué cubre la garantía?

Cambio del Producto  Devolución del dinero  Otro  Especifique \_\_\_\_\_

7) ¿Con qué frecuencia cubren sus garantías?

1 vez por semana  2 veces por semana  Más de 2 veces por semana  Otro \_\_\_\_\_

### **Promociones**

8) ¿Realizan promociones de productos? - Qué tipo?

Si  No  Tipo: \_\_\_\_\_

9) ¿Con qué frecuencia realizan promociones de productos?

1 vez por mes  2 veces por mes  Más de 2 veces por mes  Otro \_\_\_\_\_

### **Condiciones de Venta**

10) ¿A qué tipo de clientes distribuye sus productos?

Minoristas  Mayoristas  Ambos  En qué % \_\_\_\_\_

11) ¿Qué modalidad de venta de productos utiliza?

Contado  Crédito  Ambos  En qué % \_\_\_\_\_

### **Soporte sobre Ventas**

12) ¿Brindan servicios de asesoramiento para manipulación de productos a sus clientes?

Si  No

13) ¿Con qué frecuencia asesoran a sus clientes sobre la manipulación de productos?

1 vez por mes  2 veces por mes  Más de 2 veces por mes  Otro \_\_\_\_\_

### **Servicios de Display**

14) ¿Brindan servicios para garantizar la exhibición de los productos?

Si  No

15) ¿Ustedes se encargan de separar los productos más viejos de los más nuevos en los exhibidores de sus clientes?



1 vez por mes  2 veces por mes  Más de 2 veces por mes  Otro \_\_\_\_\_

### **Componentes del Control Gerencial – Clasificación del Control Gerencial**

#### **Control de Retroalimentación**

- 16) ¿Se controlan las entradas y salidas de productos e insumos?  
Si  No
- 17) ¿De qué manera se controlan las entradas y salidas de productos e insumos?
- 18) ¿Registran las quejas del cliente con relación a insatisfacción con el producto?  
Si  No
- 19) ¿Registran las quejas del cliente con relación a insatisfacción con el servicio?  
Si  No
- 20) ¿Quién es el responsable de llevar todos los controles de productos terminados, insumos y clientes?

### **Componentes del Control Gerencial – Estrategias del Control Gerencial**

#### **Procedimientos de Autorización y Aprobación**

- 21) ¿El personal conoce la organización jerárquica de la MIPYME?  
Si  No
- 22) ¿El personal respeta la organización jerárquica de la MIPYME?  
Si  No
- 23) ¿Existen personal y firmas designadas para la autorización de procesos?  
Si  No
- 24) ¿Existen personal y firmas designadas para la autorización de documentos?  
Si  No
- 25) ¿Se respeta el proceso y firmas de autorización de procesos y documentos?  
Si  No

#### **Segregación de Funciones**

- 26) ¿Existe manual de funciones para cada cargo dentro de la MIPYME?  
Si  No



27) ¿Cada personal contratado conoce las funciones asignadas a su cargo?

Si  No

28) ¿Se ha dado invasión de funciones alguna vez?

Si  No

29) ¿De qué manera se resolvió tal situación?

### ***Evaluación Costo – Beneficio***

30) ¿Se realiza análisis de costo - beneficio para cada uno de los productos que se llevan al mercado?

Si  No

31) ¿Se realiza análisis de costo - beneficio para cada una de las actividades programadas?

Si  No

### ***Controles sobre el Acceso a los Recursos o Archivos***

32) ¿Quiénes poseen acceso a la documentación que respaldan las actividades de la empresa?

33) ¿Es de conocimiento de todo el personal la existencia de documentación que respaldan las actividades de la empresa?

Si  No

34) ¿De qué manera se custodia la información que respalda las actividades de la empresa?

### ***Verificaciones y Conciliaciones***

35) ¿Se controla la calidad de los productos terminados previos a la salida de la ruta?

Si  No

36) ¿De qué manera se controla la calidad de los productos terminados previos a la salida de la ruta?



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN – MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ  
FAREM – ESTELÍ



**Maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES**

*Guía de Observación en la MIPYME  
“Lácteos Mendoza”*

Estimado(a) propietario(a) de MIPYME, soy estudiante de maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES en la Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí FAREM – ESTELÍ. Actualmente curso la asignatura Seminario Taller de Tesis, para la cual debo realizar una investigación y he elegido el tema “Cadena de valor como estrategia de control gerencial y financiero en la MIPYME “Lácteos Mendoza” de la Ciudad de Estelí durante el año 2015”, por lo que me dirijo a usted para solicitar su contribución en la facilitación de información, a la vez solicito se me autorice la observación de diferentes procesos que soportarán dicha investigación y que estoy segura los resultados serán de mucho interés para su empresa.

**Fecha de Aplicación:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:**

Verificar in situ la presencia de elementos de la cadena de valor y control gerencial en la MIPYME “Lácteos Mendoza” de la ciudad de Estelí.

**Preguntas:**

***Cadena de Valor – Actividades Primarias***

***Maquinaria y Tecnología***

Nº	¿Con qué tipo de maquinaria cuenta para el proceso productivo?	Posee	No Posee	Observación
1	Descremadora			
2	Batidor			
3	Pasteurizador			



N°	¿Qué tipo de tecnología de comunicación utilizan en la MIPYME?	Posee	No Posee	Observación
1	Celular			
2	Teléfono			
3	Radio Comunicación			

N°	¿Utilizan algún tipo de tecnología para almacenamiento y control de información?	Posee	No Posee	Observación
1	Computadora de mesa			
2	Laptop			
3	Mini - Laptop			

N°	¿Qué tipo de tecnología de almacenamiento de productos utilizan?	Posee	No Posee	Observación
1	Refrigerador			
2	Frízer			
3	Cuarto Frío			

**Condiciones de Almacenamiento**

N°	¿Cuáles son las condiciones óptimas de almacenamiento para MP previo al inicio del proceso productivo?	Posee	No Posee	Observación
1	Utensilios de material inerte			
2	Temperatura entre 2°C y 4°C (adecuada)			
3	Espacios exclusivo para almacenamiento			

N°	¿Cuáles son las condiciones óptimas de almacenamiento según el tipo de producto elaborado?	Posee	No Posee	Observación
1	Estantes o depósitos de acero inoxidable			
2	Temperatura entre 4°C y 7°C (adecuada)			
3	Empaques esterilizados			



### **Medios de Distribución**

<b>N°</b>	<b>¿Con qué medios de distribución de productos terminados cuenta la MIPYME?</b>	<b>Posee</b>	<b>No Posee</b>	<b>Observación</b>
1	Caponera			
2	Motocicleta			
3	Vehículos con carpa			
4	Vehículos sin carpa			
5	Vehículos con cuarto frío			

### **Manipulación y presentación del producto terminado**

<b>N°</b>	<b>¿Con qué medios de distribución de productos terminados cuenta la MIPYME?</b>	<b>Posee</b>	<b>No Posee</b>	<b>Observación</b>
1	Termos herméticos			
2	Cajillas / Parrillas			
3	Pichingas de aluminio			
4	Tinas plásticas			

<b>N°</b>	<b>¿De qué manera se garantiza la inocuidad (limpieza) de los productos durante el transporte de los mismos?</b>	<b>Posee</b>	<b>No Posee</b>	<b>Observación</b>
1	Uso de guantes			
2	Tapado con carpas			
3	Uso de bolsas para la manipulación del producto			
4	Empaque individual de productos			

### **Publicidad**

<b>N°</b>	<b>¿Qué tipo de publicidad aplica para dar a conocer sus productos?</b>	<b>Posee</b>	<b>No Posee</b>	<b>Observación</b>
1	Radial			
2	Televisiva			
3	Escrita			
4	Otro/			



**Promociones**

N°	¿Qué tipo de promociones realizan para sus productos?	Posee	No Posee	Observación
1	Descuentos			
2	Regalías			
3	Rebajas en precios			
4	Otro/			

**Cadena de Valor – Actividades de Apoyo**

**Innovación de Productos**

N°	¿Han realizado mejora en sus productos?	Posee	No Posee	Observación
1	Cambios en la presentación			
2	Cambios en la fórmula			
3	Cambios en el proceso productivo			

**Innovación en Tecnologías**

N°	¿Se han hecho adquisiciones de maquinaria que mejoren los procesos?	Posee	No Posee	Observación
1	Pasteurizador			
2	Empaque al vacío			
3	Cuarto Frío			

**Control Gerencial – Componentes del Control Gerencial**

**Clasificación del Control Gerencial**

N°	Factor a Observar	Si	No	Observación
1	¿Se realizan supervisiones previas al inicio del proceso productivo para garantizar que se cuente con todo lo necesario?			
2	¿Durante el proceso productivo se realizan supervisiones a los trabajadores?			

**Estrategias del Control Gerencial**

N°	Factor a Observar	Si	No	Observación
1	¿El personal conoce la organización jerárquica de la MIPYME?			
2	¿El personal respeta la organización jerárquica de la MIPYME?			
3	¿Existen personal y firmas designadas para la autorización de procesos?			



N°	Factor a Observar	Si	No	Observación
4	¿Existen personal y firmas designadas para la autorización de documentos?			

### Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicación

N°	¿Podría especificar las diferentes TIC que posee y el uso que se le da?	Posee	No Posee	Observación
1	Teléfono			
2	Celular			
3	Radio Comunicación			
4	Computador / Laptop			
5	Internet			
6	Otros/			

N°	¿De qué manera resguarda o salvaguarda las diferentes TIC que posee?	Posee	No Posee	Observación
1	Cierre bajo llave			
2	Cámaras de seguridad			
3	Contraseña en dispositivos			
4	Servidores físicos encriptados			
5	Almacenamiento en la nube encriptado			
6	Otro/			

### Caracterización del Sector Lácteo – MIPYME

#### Requisitos Legales

N°	¿Según el número de trabajadores la MIPYME se clasifica como:?	Posee	No Posee	Observación
1	Micro empresa 1 – 5 trabajadores			
2	Pequeña empresa 6 – 30 trabajadores			
3	Mediana empresa 31 – 100 trabajadores			



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN – MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ  
FAREM – ESTELÍ



**Maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES**

*Guía de Revisión Documental en la MIPYME  
“Lácteos Mendoza”*

Estimado(a) propietario(a) de MIPYME, soy estudiante de maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES en la Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí FAREM – ESTELÍ. Actualmente curso la asignatura Seminario Taller de Tesis, para la cual debo realizar una investigación y he elegido el tema “Cadena de valor como estrategia de control gerencial y financiero en la MIPYME “Lácteos Mendoza” de la Ciudad de Estelí durante el año 2015”, por lo que me dirijo a usted para solicitar su contribución en la facilitación de información, a la vez solicito se me autorice la revisión de diferentes documentos que soportarán dicha investigación y que estoy segura los resultados serán de mucho interés para su empresa.

**Fecha de Aplicación:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:**

Evidenciar la existencia de documentos que respalden los elementos de la cadena de valor, control gerencial y control financiero presentes en la MIPYME “Lácteos Mendoza” de la ciudad de Estelí.

**Preguntas:**

**Cadena de Valor – Actividades Primarias**

**Proveedores de Materia Prima**

N°	¿Qué políticas de cancelación de crédito se establecen para el proveedor?	Posee Registros	No Posee Registros	Observación
1	Contratación previa de la materia prima			
2	Establecimiento previo del precio de la leche			
3	Acuerdo previo del control de MP entregada			
4	Establecimiento previo de la forma de pago			
5	Establecimiento previo del día de pago			



### Acopio de Materia Prima

N°	¿Qué cantidad de MP se acopia diario aproximadamente?	Posee Registros	No Posee Registros	Observación
1	100 – 300 Litros de leche			
2	301 – 500 Litros de leche			
3	501 – más Litros de leche			

N°	¿De qué manera se controla la cantidad de leche entregada por productor?	Posee Registros	No Posee Registros	Observación
1	Hojas sueltas / Tarjetas			
2	Cuadernos			
3	Computador / Laptop			

### Materia Prima Transformada

N°	¿Qué cantidad de materia prima se procesa diariamente?	Posee Registros	No Posee Registros	Observación
1	100 – 300 Litros de leche			
2	301 – 500 Litros de leche			
3	501 – más Litros de leche			

N°	¿Qué porcentaje materia prima se descrema diariamente?	Posee Registros	No Posee Registros	Observación
1	50% de la leche pura			
2	60% de la leche pura			
3	Más del 60% de la leche pura			

N°	¿De qué manera se controla la cantidad de MP que entra a producción?	Posee Registros	No Posee Registros	Observación
1	Hojas sueltas / Tarjetas			
2	Cuadernos			
3	Computador / Laptop			



### **Manipulación y presentación del producto terminado**

<b>N°</b>	<b>¿Poseen políticas de garantía de los productos?</b>	<b>Posee Registros</b>	<b>No Posee Registros</b>	<b>Observación</b>
1	Se establece un plazo para cubrir cambios o devoluciones			
2	Se efectúa el cambio o devolución si el producto posee defectos de fabricación o en materias primas			
3	Se efectúa el cambio o devolución si el producto fue mal manipulado por el repartidor			

### **Condiciones de Venta**

<b>N°</b>	<b>¿A qué tipo de clientes distribuye sus productos?</b>	<b>Posee Registros</b>	<b>No Posee Registros</b>	<b>Observación</b>
1	Minoristas			
2	Mayoristas			
3	Ambos			

<b>N°</b>	<b>¿Qué modalidad de venta de productos utiliza?</b>	<b>Posee Registros</b>	<b>No Posee Registros</b>	<b>Observación</b>
1	Contado			
2	Crédito			
3	Ambos			

### **Cadena de Valor – Actividades de Apoyo**

#### **Proceso de Planeación**

<b>N°</b>	<b>¿Se realiza planificación del trabajo para cada semestre del año en relación a:?</b>	<b>Posee Registros</b>	<b>No Posee Registros</b>	<b>Observación</b>
1	Clientes			
2	Proveedores			
3	Producción			
4	Personal			
5	Inversión			

<b>N°</b>	<b>¿En qué momento se lleva a cabo este proceso de planificación?</b>	<b>Posee Registros</b>	<b>No Posee Registros</b>	<b>Observación</b>
1	Inicio de semestre			
2	A mediados del semestre			
3	A finales del semestre			



### Controles Financieros

N°	¿Controlan las finanzas relacionadas con:?	Posee Registros	No Posee Registros	Observación
1	Ventas			
2	Créditos			
3	Compras			
4	Nómina			
5	Préstamos			

N°	¿De qué manera controlan sus finanzas?	Posee Registros	No Posee Registros	Observación
1	Estado de Resultados			
2	Balance General			
3	Control de Ingresos			
4	Control de Egresos			

### Controles Contables

N°	¿Qué tipos de controles contables posee la empresa:?	Posee Registros	No Posee Registros	Observación
1	Catálogo cuentas			
2	Estados Financieros			
3	Libros contables			
4	Instructivos			
5	Formularios			

### Proceso y políticas de contratación - curva del aprendizaje

N°	¿La empresa posee un estándar de desempeño por cada cargo?	Posee Registros	No Posee Registros	Observación
1	Organigrama			
2	Manual de Funciones			
3	Reglamento interno			

### Políticas de promoción e incentivos

N°	¿Cuál es el comportamiento de los salarios en relación al salario mínimo?	Posee Registros	No Posee Registros	Observación
1	Por debajo del Salario Mínimo			
2	Igual que el Salario Mínimo			
3	Por encima del Salario Mínimo			



N°	¿Cuál es el porcentaje de diferencia del salario mínimo?	Posee Registros	No Posee Registros	Observación
1	20%			
2	30%			
3	Más del 30%			

N°	Factor a Observar	Si	No	Observación
1	¿Existe diferenciación de remuneración según el cargo?			
2	¿Se les reconocen todas las prestaciones de ley a los trabajadores?			

**Crterios de seleccin de proveedores**

N°	¿Con qué frecuencia se aprovisionan de insumos?	Posee Registros	No Posee Registros	Observación
1	1 vez al mes			
2	2 veces al mes			
3	Más de 2 veces al mes			

**Condiciones de pago**

N°	¿Para cuánto tiempo se les otorga el crédito?	Posee Registros	No Posee Registros	Observación
1	15 días			
2	1 mes			
3	Más de 1 mes			

N°	¿Bajo qué condiciones se les otorga el crédito?	Posee Registros	No Posee Registros	Observación
1	100% de la compra			
2	50% de la compra			
3	Menos del 50% de la compra			

**Control Gerencial – Proceso de Control**

**Medicin del Desempeño**

N°	Factor a Observar	Si	No	Observación
1	¿Elaboran evaluacin al desempeo?			
2	¿Documentan las evaluaciones realizadas al personal?			



N°	¿Con qué frecuencia evalúan el desempeño?	Posee Registros	No Posee Registros	Observación
1	1 vez por semestre, ,			
2	2 veces por semestre			
3	Más de 2 veces por semestre			

### Comparación del Desempeño con el Estándar

N°	Factor a Observar	Si	No	Observación
1	¿Poseen medidas estándares de la composición de materias primas por producto?			
2	¿Documentan las evaluaciones realizadas a los productos?			
3	¿Realizan comparaciones frecuentes del comportamiento de consumos de servicios básicos y otros insumos?			
4	¿Documentan las comparaciones realizadas de servicios y otros insumos?			

N°	¿Cada cuánto realizan pruebas para comparar la composición de los productos con el estándar?	Posee Registros	No Posee Registros	Observación
1	1 vez por semestre, ,			
2	2 veces por semestre			
3	Más de 2 veces por semestre			

### Control Gerencial – Clasificación del Control Gerencial

#### Control de Retroalimentación

N°	Factor a Observar	Si	No	Observación
1	¿Se controla la cantidad de productos elaborados?			
2	¿De qué manera se controlan los productos elaborados?			
3	¿Se controlan las entradas y salidas de productos e insumos?			
4	¿De qué manera se controlan las entradas y salidas de productos e insumos?			

N°	¿De qué manera se controlan los productos elaborados?	Posee Registros	No Posee Registros	Observación
1	Hojas sueltas / Tarjetas			
2	Cuadernos			
3	Computador / Laptop			



N°	¿De qué manera se controlan las entradas y salidas de productos e insumos?	Posee Registros	No Posee Registros	Observación
1	Hojas sueltas / Tarjetas			
2	Cuadernos			
3	Computador / Laptop			

**Control Gerencial – Elementos del Control Gerencial**

N°	Factor a Observar	Si	No	Observación
1	¿Se realiza una programación de las actividades que se llevarán a cabo en el día de trabajo?			
2	¿Se elaboran presupuestos para las diferentes actividades programadas?			

N°	¿En caso de llevar contabilidad, con qué frecuencia se generan los estados financieros?	Posee Registros	No Posee Registros	Observación
1	1 vez al mes			
2	1 vez al semestre			
3	1 vez al año			

**Control Gerencial – Estrategias de Control Gerencial**

N°	Factor a Observar	Si	No	Observación
1	¿Se respeta el proceso y firmas de autorización de procesos y documentos?			
2	¿Existe manual de funciones para cada cargo dentro de la MIPYME?			
3	¿Se realiza análisis de costo - beneficio para cada uno de los productos que se llevan al mercado?			
4	¿Se realiza análisis de costo - beneficio para cada una de las actividades programadas?			
5	¿Se controla la calidad de los productos terminados previos a la salida de la ruta?			
6	¿La MIPYME paga mes a mes sus obligaciones a las instituciones donde se encuentra inscrita?			
7	¿Si la MIPYME está constituida por capital social, ella realiza distribución de utilidades?			
8	¿Con qué frecuencia realiza distribución de utilidades?			
9	¿Las instituciones en las que se encuentran inscrita les han aplicado auditorias?			
10	¿Ustedes como empresarios han auditado sus actividades, procesos y documentación?			



N°	¿De qué manera se controla la calidad de los productos terminados previos a la salida de la ruta?	Posee Registros	No Posee Registros	Observación
1	Se realizan inspecciones a los productos una vez terminados			
2	Se verifica que los medios de transporte y utensilios cumplan con los requisitos establecidos para el transporte de productos			
3	Se verifica la temperatura establecida para el transporte de productos			

N°	¿La MIPYME se encuentra debidamente inscrita?	Posee Registros	No Posee Registros	Observación
1	MINSA			
2	ALCALDIA			
3	INSS			
4	DGI			

N°	¿Con qué frecuencia realiza distribución de utilidades?	Posee Registros	No Posee Registros	Observación
1	Cada año			
2	Cada 2 años			
3	A más de 2 años			

### **Control Financiero – Tipos de Control Financiero**

#### **Inmediato o Direccional**

N°	Factor a Observar	Si	No	Observación
1	¿La MIPYME conoce la cantidad de activos, pasivos y capital que posee?			
2	¿La MIPYME conoce mes a mes los resultados de sus operaciones?			

#### **Posterior**

N°	Factor a Observar	Si	No	Observación
1	¿Una vez llevadas a cabo las operaciones de la empresa, se realiza una comparación con las metas propuestas?			
2	¿Se realiza un análisis de comportamientos de costos y gastos del período con relación a lo planificado?			



**Control Financiero – Etapas del Control Financiero**

N°	Factor a Observar	Si	No	Observación
1	¿Se realiza un análisis de comportamientos de costos y gastos del período anterior para iniciar a trabajar el presupuesto del nuevo período?			
2	¿Se elaboran proyecciones de ventas por períodos?			
3	¿Se elaboran proyecciones compras de materia prima por períodos?			
4	¿Se elaboran proyecciones de compra de insumos por períodos?			
5	¿Se elaboran proyecciones de gastos por períodos?			
6	¿Se confeccionan los EF básicos?			
7	¿Se realizan análisis financieros de los EF básicos?			
8	¿Se toman en cuenta los resultados de los análisis financieros para futuras proyecciones o toma de medidas correctivas?			

**Control Financiero – Estrategias de Control Financiero**

N°	Factor a Observar	Si	No	Observación
1	¿La MIPYME ha solicitado financiamientos para cubrir sus operaciones?			

N°	¿Actualmente la MIPYME posee financiamientos de corto plazo para cubrir sus operaciones?	Posee Registros	No Posee Registros	Observación
1	Cuentas por pagar a proveedores			
2	Impuestos por pagar			
3	Otras cuentas por pagar a CP			

N°	¿Actualmente la MIPYME posee financiamientos de largo plazo para cubrir sus operaciones?	Posee Registros	No Posee Registros	Observación
1	Préstamo bancario por pagar			
2	Hipotecas por pagar			
3	Otras cuentas por pagar LP			



Anexo N° 04. Registro de proveedores de leche de una semana de Diciembre del año 2015

**Semana del 20 de diciembre al 26 de diciembre 2015**

NOMBRE	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOL	JUEVES	VIERNES	SABADO	LITROS		T. REALES	ADELANTO	TOTAL
GUILLERMO	68	60	60	65	60	57	50	420	9.50	3,990.00		3,990.00
MARIO	476	427	437	436	400	384	385	2945	11.00	32,395.00	180.00	32,215.00
NIDIA	14	13	11	15	13	16	15	97	9.00	873.00		873.00
MERCEDES	110	110	95	110	95	105	100	725	10.00	7,250.00		7,250.00
CARMEN LAGOS	120	120	120	120	120	120	120	840	10.00	8,400.00		8,400.00
CLAUDIO	29	28	28	28	29	29	28	199	9.50	1,890.50		1,890.50
ALCIDES	13	0	10	10	10	10	0	53	9.50	503.50		503.50
HAROLD	96	88	85	83	85	90	86	613	9.50	5,823.50		5,823.50
HERMES	80	66	67	80	71	72	71	507	9.50	4,816.50		4,816.50
GERARDO	12	11	13	13	13	14	15	91	9.50	864.50		864.50
JOSUE	0	20	21	20	24	0	17	102	9.50	969.00		969.00
MARLON	54	30	39	37	50	34	30	274	9.50	2,603.00		2,603.00
FABRICIO PICADO	49	54	61	57	50	80	71	422	12.00	5,064.00		5,064.00
FABRICIO	64	56	55	50	55	52	52	384	10.00	3,840.00		3,840.00
MAGDA CASTILLO	80	85	88	88	90	80	84	595	10.00	5,950.00	1,087.50	4,862.50
SANTOS	79	60	31	41	22	71	55	359	11.00	3,949.00	100.00	3,849.00
DANILO	42	0	0	0	0	38	27	107	11.00	1,177.00		1,177.00
MUNDITO	89	36	30	43	67	57	37	359	11.00	3,949.00	2,000.00	1,949.00
ARIEL	0	0	0	0	27	0	0	27	11.00	297.00		297.00
FITO	320	320	320	320	320	320	320	2240	10.00	22,400.00	540.00	21,860.00
TRANSPORTES	200	200	200	200	200	200	200	1400	1.00	1,400.00		1,400.00
<b>TOTAL</b>	<b>1795</b>	<b>1584</b>	<b>1571</b>	<b>1616</b>	<b>1601</b>	<b>1629</b>	<b>1563</b>	<b>11359</b>		<b>118,404.50</b>		<b>114,497.00</b>

Fuente: Registros digitales de la administración



Anexo N° 05. Planilla preparada para el pago de aguinaldos del año 2015

**PRODUCTOS LÁCTEOS MENDOZA**

Propietario: Manuel de Jesús Mendoza Calderón

Dirección: Del Sopón 3 C. Este 1 C. Sur

Teléfono: (505) 2714-1366 RUC: 1642512750000C

NOMINA DE AGUINALDOS Y VACACIONES CORRESPONDIENTES AL AÑO 2015

N°	Nombre del Trabajador	N° de Cédula	Salario Semanal	Salario Mensual	Tiempo Acumulado (Meses)	Aguinaldo Proporcional	Vacaciones Proporcionales	Feriatos	Neto a Pagar	Adelanto	Total
1	María Auxiliadora Bellorín Ortez		C\$ 1,450.00	C\$ 6,214.29	12	C\$ 6,214.29	C\$ 6,214.29	C\$ 3,728.57	C\$ 16,157.14		C\$ 16,157.14
2	Julio César Galeano		C\$ 1,400.00	C\$ 6,000.00	12	C\$ 6,000.00	C\$ 6,000.00	C\$ 3,600.00	C\$ 15,600.00		C\$ 15,600.00
3	Aldrick Jerónimo Valle Zeledón		C\$ 1,200.00	C\$ 5,142.86	12	C\$ 5,142.86	C\$ 5,142.86	C\$ 3,085.71	C\$ 13,371.43	C\$ 4,266.00	C\$ 9,105.43
4	José María Moreno		C\$ 1,100.00	C\$ 4,714.29	12	C\$ 4,714.29	C\$ 4,714.29	C\$ 2,828.57	C\$ 12,257.14	C\$ 4,000.00	C\$ 8,257.14
5	Juan José Rayos		C\$ 1,000.00	C\$ 4,285.71	12	C\$ 4,285.71	C\$ 4,285.71	C\$ 2,571.43	C\$ 11,142.86	C\$ 4,285.71	C\$ 6,857.15
6	Cruz Adilia Ezpinoza		C\$ 800.00	C\$ 3,428.57	12	C\$ 3,428.57	C\$ 3,428.57	C\$ 2,057.14	C\$ 8,914.29		C\$ 8,914.29
7	Xiomara Santos		C\$ 700.00	C\$ 3,000.00	12	C\$ 3,000.00	C\$ 3,000.00	C\$ 1,800.00	C\$ 7,800.00		C\$ 7,800.00
<b>TOTALES</b>				<b>C\$ 32,785.71</b>	*	<b>C\$ 32,785.71</b>	<b>C\$ 32,785.71</b>	<b>C\$ 19,671.43</b>	<b>C\$ 85,242.86</b>		<b>C\$ 72,691.15</b>

Fecha de Pago:  
\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Preparada por:  
\_\_\_\_\_

Revisada por:  
\_\_\_\_\_

Autorizada por:  
\_\_\_\_\_

Fuente: Registros digitales de la administración



Anexo N° 06. Registro de una cuenta mayorista para el año 2015

DOÑA ESPERANZA

FECHA	DESCRIPCION	DEBE	HABER	SALDO
06/04/2015	SALDO	4,600.00		4,600.00
14/04/2015	200cms	3,600.00		8,200.00
14/04/2015	abono		4,000.00	4,200.00
21.04.2015	180cm	3,240.00		7,440.00
21.04.2015	abono		3,000.00	4,440.00
28/04/2015	160cms	2,880.00		7,320.00
29.04.2015	abono		3,440.00	3,880.00
05/05/2015	200cms	3,600.00		7,480.00
05.04.2015	abono		3,880.00	3,600.00
12/05/2015	160cms	2,880.00		6,480.00
12.05.2015	abono		3,000.00	3,480.00
19/05/2015	200cms	3,600.00		7,080.00
19/05/2015	abono		2,480.00	4,600.00
26/05/2015	250cms	4,500.00		9,100.00
26.05.2015	abono		2,600.00	6,500.00
02.06.2015	abono		6,544.00	(44.00)
02.06.2015	150cm	2,700.00		2,656.00
09/06/2015	120 cms	2,160.00		4,816.00
09/06/2015	abono		2,000.00	2,816.00
16/06/2015	120cms	2,160.00		4,976.00
16.06.2015	abono		2,000.00	2,976.00
23/06/2015	100cms	1,800.00		4,776.00
23.06.2015	abono		2,000.00	2,776.00
30/06/2015	100cms	1,800.00		4,576.00
30/06/2015	abono		2,776.00	1,800.00
07.07.2015	200cms	3,600.00		5,400.00
07/07/2015	abono		1,800.00	3,600.00
14.07.2015	150cm	2,700.00		6,300.00
14.07.2015	abono		2,000.00	4,300.00
21.07.2015	150cm	2,700.00		7,000.00
21.07.2015	abono		2,000.00	5,000.00
28/07/2015	150cms	2,700.00		7,700.00
28/07/2015	abono		4,700.00	3,000.00
04/08/2015	150 cms	2,700.00		5,700.00
04.08.25015	abono		1,000.00	4,700.00
11.08.2015	150cm	2,700.00		7,400.00
11.08.2015	abono		3,000.00	4,400.00
18/08/2015	180cm	3,240.00		7,640.00
18/08/2015	abono		2,100.00	5,540.00
25.08.2015	150cm	2,700.00		8,240.00
01/09/2015	150cms	2,700.00		10,940.00
01.09.2015	abono		5,240.00	5,700.00
08/09/2015	170cm	3,060.00		8,760.00
09.09.2015	abono		2,400.00	6,360.00
15/09/2015	135cms	2,430.00		8,790.00
15.09.2015	abono		3,240.00	5,550.00
17/09/2015	45cms	810.00		6,360.00
22/09/2015	230cms	4,140.00		10,500.00
23.09.2015	abono		4,450.00	6,050.00
29.09.2015	230cms	4,140.00		10,190.00
30.9.2015	abono		3,050.00	7,140.00
06.10.2015	200cms	3,600.00		10,740.00
07.10.2015	abono		3,140.00	7,600.00
13.10.2015	180cm	3,240.00		10,840.00
13/10/2015	abono		3,600.00	7,240.00
20/10/2015	180cm	3,240.00		10,480.00
20.10.2015	abono		5,240.00	5,240.00
27/10/2015	180 cms	3,240.00		8,480.00
28.10.2015	abono		3,240.00	5,240.00
03/11/2015	180cm	3,240.00		8,480.00
03/11/2015	abono		3,240.00	5,240.00
10.11.2015	180cm	3,240.00		8,480.00
10.11.2015	abono		3,240.00	5,240.00
17.11.2015	200cms	3,600.00		8,840.00
17.11.2015	abono		4,240.00	4,600.00
24/11/2015	220cms	3,960.00		8,560.00
25/11/2015	abono		3,200.00	5,360.00
02.12.2015	250cms	4,500.00		9,860.00
02.12.2015	abono		3,000.00	6,860.00
08/12/2015	250cms	4,500.00		11,360.00
08.12.2015	abono		4,000.00	7,360.00
15.12.2015	250cms	4,500.00		11,860.00
15.12.2015	abono		3,300.00	8,560.00
18.12.2015	50cm	900.00		9,460.00
27/12/2015	300cms	5,100.00		14,560.00

Fuente: Registros  
digitales de la  
administración



Anexo N° 07. Registro de cuenta de ahorro para el año 2015

**AHORRO**

FECHA	DESCRIPCION	DEBE	HABER	SALDO
03.10.2015	ahorra	11,000.00		11,000.00
24/10/2015	ahorra	22,412.50		33,412.50
26/10/2015	freddy		1,740.00	31,672.50
26/10/2015	lidia		10,532.50	21,140.00
14/11/2015	ahorra	40,376.00		61,516.00
26/11/2015	lidia		10,724.00	50,792.00
28/11/2015	ahorra	37,040.00		87,832.00
05.12.2015	aguinaldo/vacaciones/feriados		72,691.00	15,141.00
12/12/2015	ahorra	27,800.00		42,941.00
19/12/2015	ahorra	34,890.00		77,831.00
25/12/2015	manuel miami		14,000.00	63,831.00
26/12/2015	regalo chilo		3,640.00	60,191.00
30/12/2015	vestido de la carol		8,400.00	51,791.00

Fuente: Registros digitales de la administración

Anexo N° 08. Registro de planilla de pago semanal para el año 2015

<b>PLANILLA DE PAGO</b>			
NOMBRE	PAGO	ADELANTO	SALDO
JULIO GALEANO	1,600.00		1,600.00
AUXILIADORA ORTEZ	1,450.00		1,450.00
ALDRICK VALLE	1,200.00	500.00	700.00
CRUZ ESPINOZA	800.00	282.00	518.00
JUAN RAYOS	1,100.00		1,100.00
XIOMARA SANTOS	700.00		700.00
JOSE MARIA	1,100.00	310.00	790.00
CASA	2,500.00		2,500.00
<b>TOTAL</b>	<b>10,450.00</b>		<b>9,358.00</b>

Fuente: Registros digitales de la administración



Anexo N° 09. Registro de ventas de la ruta a Ocotal

**LACTEOS MENDOZA** 

NOMBRES	QUESO	40000		46600		ABONO	TOTAL
		CREMA	TOTAL	S. ANTERIOR	TOTAL		
Florencia		x 32	1120	✓ 350.00	350		1120.00
Carlota		x 1577	665	✓ 940.00	600		1005.00
Nayra		x 10 x 30	950	✓ 400.00	400		950.00
Paola		40	720	✓ 540.00	540		720.00
William	4	x 5	375	✓ 1231.00	1231		375.00
La esquivada		x 30	1050	✓ 1050.00	1050		1050.00
Katy				✓ 130.00			130.00
Leidy		150	2100	✓ 3560.00	3560		2100.00
Maria				✓ 1045.00			1045.00
Helen							0.00
Lidia				✓ 575.00			575.00
Concepcion	10.5	x 4	665	✓ 805.00	700		770.00
Riquelme				✓ 6300.00	1000		6300.00
Camelia	18	x 8 x 8	1350	✓ 4500.00	1150		1700.00
Protevera				✓ 630.00			630.00
Renat #1				✓ 329.00			329.00
Reynaldo		560	10080	✓ 5220.00	300		10000.00
S. Enrique	35	x 15	2275	✓ 2400.00	2400		2275.00
Heri	62	x 20	3800	✓ 2525.00	2525		3800.00
Diego Miguel	26	x 20	2000	✓ 4350.00			6350.00 = 2000 - 4550
Adriana		x 17	595	✓ 420.00	420		595.00
Miguel H				✓ 1290.00			1290.00
Norma				*			0.00
May Luz	11	x 10	900	✓ 1100.00	1100		900.00
Angel	6.5	x 5	600	✓ 750.00			1350.00
Maria	24.5	x 10	1575	✓ 1963.00	1500		2038.00
Cherita	49		2450	✓ 80.00	2000		530.00
Henry				*			0.00
Callista	23	10	1350	✓ 1050.00	650		1350.00
Esperanza #2		x 6	210	✓ 476.00	476		210.00
Carlos				✓ 175.00			175.00
Norma	12.5	x 104.5	1080	✓ 975.00	975		1080.00
Roxana				✓ 545.00	545		0.00
Reynaldo		x 165	4960	✓ 6440.00	6440		4960.00
			1920.00		1920.00		
			4512.00		4512.00		
			1587.00		1584.00		
		x 150	4950.00		4950.00		
		x 115	3795.00		3795.00		
		30	600.00		600.00		
Pedro	57	63			600.00		

*500/500 queso. 1510/1510 cans. 47773 - 5839000K → 46570.00K*

Fuente: Archivo de ventas de la administración



## **Anexo N° 10. Conceptos e Instructivo de Llenado de Formulario “Ficha de Control de Calidad de la Leche”**

### **▪ Pruebas sensoriales**

La calidad sensorial u organoléptica está basada en la percepción de características de la leche a través de los sentidos. Apenas llegada la leche debemos evaluarla con nuestros sentidos: vista, olfato, gusto e inclusive tacto.

### **Descripción del procedimiento**

Prepare unos 50 ml de muestra de leche en un vaso limpio. Si la muestra de leche está fría, puede calentar a unos 30 °C. Para que se pueda sentir más el olor y sabor de la muestra. Observe el color de la muestra. Tome un sorbo de la muestra caliente(al tiempo) en la boca, compararlo con el sabor de simple. No debe tragarse la leche. Enjuáguese la boca con agua. Si se siente diferente olor y sabor al normal, decidir si se recibirá o se desechará la leche.

### **Consideraciones**

#### **Olor:**

La leche tiene la particularidad de absorber olores derivados de ciertos alimentos consumidos por la vaca antes del ordeño, por contacto con materiales, sustancias o ambiente de dudosa higiene (ollas destapadas cerca de gasolina, aceite, etc.); por lo tanto, la leche con olor no característico indica falta de calidad.

El aroma también indica el estado de la leche: olor ácido cuando se desarrolla acidez u olor rancio cuando se oxida la grasa de la leche.

#### **Sabor:**

Igualmente el sabor se verá afectado por el desarrollo de acidez, contaminación bacteriana o adulteraciones fraudulentas (aguado, adición de bicarbonato, sal, etc.). El sabor natural de la leche es ligeramente dulce, por su contenido de lactosa.

Algunas veces presenta cierto sabor salado por la alta concentración en cloruros al final del periodo de lactación, o por estar atravesando por estados infecciosos de la ubre (mastitis). Para prevenir problemas de salud no se recomienda probar la leche cruda.

#### **Color:**

El color normal de la leche es blanco a blanco amarillento la leche adulterada con agua o descremada presenta un color blanco azulado; la leche provenientes de vacas enfermas con mastitis presenta un color gris amarillento con grumos; un color rosado indica presencia de sangre; una leche adulterada con suero puede adquirir una coloración amarillo-verdoso debido a la presencia de rivo flavina. Cualquier color anormal en la leche con duce al rechazo de esta.



### ▪ **Prueba de alcohol**

En los centros de acopio de leche y en las industrias esta prueba es clave, y tiene la finalidad de detectar la estabilidad térmica de la leche cruda; es decir, si la leche tiene la capacidad de resistir altas temperaturas de procesamiento sin presentar coagulación visible

### **Instrumentos y Reactivos**

Beaker pequeño de 20-50 ml y termómetro.

Alcohol a 68%.

### **Descripción del procedimiento**

Regule la temperatura de la leche a 21 °C. Tome 5 cc (ml) de leche en el Beaker. Agregue 5 ml de alcohol a 68% y menear 3 a 4 veces de manera circular muy suave para que la leche se mezcle bien con el alcohol. Observe la reacción.

### **Interpretación de resultados**

Si la leche en el Beaker muestra pequeñas partículas de cuajada, es positiva; grandes cantidades de cuajada indican que la acidez de la leche es mayor de 0.20% o que existe cualquier otra anormalidad. En ambos casos indica que la leche no es apta para su procesamiento y que no puede ser tratada con calor en los procesos de eliminación de microbios o pasteurización.

La coagulación de la leche en esta prueba puede ser debida a varias causas y no necesariamente a que la leche este ácida, porque la leche también se coagula cuando hay presencia de calostro o primera leche que dan las vacas, o bien cuando esta proviene de vacas con lactancia muy avanzada (terneros grandes) o porque la leche tenga falta de sales minerales. Por tanto debemos de tener claro que no se puede depender solo de esta prueba para aceptar o rechazar la leche por acidez. Si la prueba de alcohol da positiva se debe confirmar con la prueba de acidez cuantitativa.

### ▪ **Determinación de la acidez**

La acidez de la leche, es un dato que nos indica la carga microbiana de la leche, el cuidado en cuanto a higiene y conservación. Una leche con alta acidez total se interpreta como un producto de mala calidad debido a que esta acidez es producto de la presencia de microorganismos.

### **Instrumentos**

Pinza y nuez, bureta, soporte universal y beaker

### **Reactivos**

Solución de Hidróxido de Sodio (NaOH) 0,1 Normal (N). Fenolftaleína como indicador.



### **Descripción del procedimiento**

Realice el montaje mostrado anteriormente. Coloque 9 ml de leche en el Beaker. Agregue 3 gotas de indicador fenolftaleína a la muestra de leche. Llene la bureta con solución de Hidróxido de Sodio 0,1 N. Empiece a titular la leche en el Beaker. Esto consiste en agregar gota a gota el Hidróxido de Sodio en el Beaker hasta que la leche tome un color rosado. Este color debe mantenerse durante 10 segundos como mínimo. El color rosado que adquiere la leche es debido a la reacción de la fenolftaleína. Observe la bureta y anotar los mililitros (ml) de Hidróxido de Sodio gastados en la titulación. Finalmente, multiplique esos mililitros por 0,09 para obtener el porcentaje de acidez titulable.

### **Interpretación de resultados**

La leche fresca tiene una acidez titulable entre 0,13 – 0,18. Por tanto, la leche con acidez mayor de 0,18 es rechazada, ya que la leche tiene mucha acidez, probablemente por tener demasiados microorganismos.

Se debe confirmar con esta prueba, ya que la vaca cuando está terminando de producir leche o en el primer tercio, hay presencia de cloruros, entonces puede dar positivo con la prueba de alcohol y negativo con la de acidez titulable.

#### **▪ Determinación de la densidad**

La determinación de la densidad es una prueba completamente simple que nos permite conocer en primera instancia algún posible fraude, como la adulteración de la leche con agua.

### **Instrumentos**

Termómetro 0 – 100 °C

Lactodensímetro Quevenne (1.020 –1.040) g/ml

Probeta 250 ml.

### **Descripción del procedimiento**

Tome una muestra y verter la leche por las paredes de la probeta, sin hacer espuma. Coloque suavemente el lactodensímetro dentro de la probeta y dejar flotar. Cuando está en reposo se realiza la lectura. Luego, mida la temperatura de la leche.

### **Interpretación de resultados**

El lactodensímetro tiene una escala graduada que comprende valores entre 20 y 40 que corresponden a las milésimas de densidad por encima de la unidad, es decir, que si el lactodensímetro marca 32, entonces indica la densidad 1.032.

La lectura correcta debe oscilar entre rangos de 1.028 a 1.033 g/ml. Si la lectura es menor a 1,028 g/ml se trata de leche adulterada con agua. Por otra parte, si la lectura está en el rango de 1,033 - 1,037 g/ml está en presencia de una leche descremada.



Los lactodensímetros pueden venir calibrados a 15 °C o a 20 °C, los más comunes son los primeros. Si el lactodensímetro está calibrado a 15°C, quiere decir que la lectura que realice a esa temperatura será la densidad de la leche, pero si la lectura se realiza cuando la leche está a una temperatura diferente a 15° C se debe corregir el valor obtenido con unas tablas que generalmente vienen con el instrumento.

▪ **Prueba para determinar la adición de almidón o maizena**

Esta es una prueba que se basa en el hecho de que el yodo evidencia la presencia del almidón dando un color azul oscuro intenso. Por tanto, resulta una forma muy práctica para determinar si la leche se encuentra adulterada con almidón.

**Instrumentos**

Tubo de ensayo o Beaker pequeño.

Gotero

**Reactivos**

Yodo puro o diluido al 10%

**Descripción del procedimiento**

Tome una muestra de 5 ml de leche en el Beaker o en el tubo de ensayo. Agregue 2 gotas de yodo puro o bien 4 gotas de yodo diluido al 10%. Observe la coloración de la reacción.

**Interpretación de resultados**

Si la leche se pone color azul oscuro intenso significa que le agregaron almidón o Maizena y por tanto debe ser rechazada. Recuerde que las sustancias añadidas de forma fraudulenta a la leche afectan a la calidad sanitaria y a la calidad general del producto.

▪ **Prueba para determinar la adición de formalina**

Esta prueba permite determinar si se ha adulterado la leche con formalina. En la leche actúa como preservante y evita que se note la alteración por que no se agría la leche, ya que la formalina inhibe el crecimiento de microorganismos. Sin embargo, tiene efectos nocivos para la salud.

**Instrumentos**

Beakerpirex pequeño

Termómetro 0 – 100 °C

**Reactivos**

Ácido Clorhídrico concentrado.



### Descripción del procedimiento

Ponga 10 ml de leche en el Beaker y agregar 10 ml de ácido Clorhídrico concentrado al cual se le debe añadir antes 1 ml de Cloruro de Hierro al 10% por cada 500 ml de ácido. Caliente la mezcla hasta 80 o 90 °C por 5 minutos y mezcle la cuajada formada.

### Interpretación de resultados

Aparición de color moradito bajo indicará la presencia de formalina. (González Pérez & Suárez Urbina, 2014)

## Anexo N° 11. Ejemplo del Uso de Ficha de Costos de Traslado de Leche

### Lácteos Mendoza

Ficha de Cálculo de Costos de Traslado de la Leche

Fecha de Elaboración de Cálculos: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

Descripción	Valor Total	Vida Útil		Valor a Incluir
Depreciación de Vehículo	712,500.00	1,825	Días	390.41
Depreciación de Llantas	12,800.00	365	Días	35.07
Depreciación de Recipientes	2,400.00	1,825	Días	1.32
Combustible	1,500.00	3	Días	500.00
Salario de Acopiadores	1,200.00	7	Días	171.43
Alimentación de Acopiadores	50.00	1	Tiempo	50.00
<b>Total</b>				1,148.22
<b>Promedio de Litros Acopiados Diariamente</b>				1,650
<b>Costo de Transporte de Leche por Día</b>				0.70
<b>Costo a Incluir por Litro de Leche</b>				0.35

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos compilados con acopiador de leche*

**Anexo N° 12. Ejemplo del Uso de Ficha de Costos de Traslado de Productos****Lácteos Mendoza**

Ficha de Cálculo de Costos de Traslado de Productos

Fecha de Elaboración de Cálculos: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

Descripción	Valor Total	Vida Útil		Valor a Incluir
Depreciación de Vehículo	712,500.00	1,825	Días	390.41
Depreciación de Llantas	12,800.00	365	Días	35.07
Depreciación de Termos y Panas	16,600.00	1,825	Días	9.10
Depreciación de Frízeres	29,000.00	1,825	Días	15.89
Consumo de Energía	600.00	30	Días	20.00
Combustible	1,500.00	3	Días	500.00
Salario de Distribuidores	1,600.00	7	Días	228.57
Alimentación de Distribuidores	80.00	1	Tiempo	80.00
<b>Total</b>				<b>1,279.04</b>
<b>Promedio de Productos Entregados Diariamente (Libras)</b>				<b>500</b>
<b>Costo de Almacenamiento y Transporte de Productos por Día</b>				<b>2.56</b>
<b>Costo de Almacenamiento y Transporte a Incluir por Producto</b>				<b>1.28</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos compilados con acopiador de leche***Anexo N° 13. Fotografías**

Acopio de Leche en Fincas



Medida de la Leche Durante el Acopio



Descarga de Leche en el Área de Producción



Colado de la Leche Pura



Colado y Descremado de Leche



Medida del Cuajo



Adición del Cuajo y Agitado de Leche



Reposo de la Leche



Zarandeo de la Cuajada



Salado y Mezclado



Limpieza de Utensilios y Área de Trabajo



Área de Almacén de Productos



Administradora Lácteos Mendoza



Instalaciones Lácteos Mendoza

*"Los empresarios confunden objetivos, misión o visión con estrategia. Estrategia es el camino para ser únicos"*



*Michael Porter*