

# Cadena de valor como estrategia de control gerencial y financiero en la MIPYME Lácteos Mendoza

Yirley Indira Peralta Calderón<sup>1</sup>  
Juan Carlos Benavides Fuentes<sup>2</sup>

## RESUMEN

El trabajo investigativo elaborado en la MIPYME Lácteos Mendoza, se ejecutó 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. 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. En la investigación se emplearon los métodos teóricos y empíricos para confeccionar instrumentos que permitieran reunir toda la información pertinente para el cumplimiento de objetivos como son guías de entrevistas, guías de revisión documental y guías de observación, los que facilitaron el proceso de construcción de la cadena de valor para Lácteos Mendoza, de igual manera se identificó 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. 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 investigate the incidence of the value chain on the management and financial control of the SME ‘Lacteos Mendoza’ from Estelí, during 2015. According the research objectives and questions, this work followed a qualitative research design of correlational type and, by focusing on what is unique and particular about the industry ‘Lacteos Mendoza’, it followed the interpretative paradigm. Both empirical and theoretical methods were implemented which allowed the researcher to collect the necessary data as to fulfill the main objective. Those were namely interview guides, literature review and observation guides, and

---

<sup>1</sup> Egresada de la maestría en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYME, docente en UNAN-Managua / FAREM-Estelí. Correo electrónico: [indiraperalta25@yahoo.es](mailto:indiraperalta25@yahoo.es)

<sup>2</sup>Tutor de investigación, Máster en Contabilidad con Énfasis en Auditoría, docente en UNAN-Managua / FAREM-Estelí. Correo electrónico: [juan\\_carlos0406@yahoo.com](mailto:juan_carlos0406@yahoo.com)

facilitated the construction of a value chain for 'Lacteos Mendoza'. Similarly, the application of the 70% of the strategies proposed by the scholars consulted, not taking advantage of the performance evaluation, operation documentations and ICT backup were identified. Under the financial management, the six strategies proposed by the theory were implemented: work capital, cash management, investment, financial structure and utilities retention. Consequently, the failure in not taking notes of the implementation of the last-mentioned strategies was identified as a weakness. The main research result permitted the definition and implementation of a set of financial and management control that will increase the value of the products elaborated by the SME, which is the strongest aspect of the operations.

**Key words:**

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

## **INTRODUCCIÓN**

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 la MIPYME "Lácteos Mendoza" con miras a un fortalecimiento de las estrategias de control gerencial y financiero de la misma, obteniendo de esta manera información relevante para llevar a cabo procesos de reingeniería en actividades administrativas y financieras.

La MIPYME "Lácteos Mendoza" a nivel general, ha venido presentando algunas debilidades propias del tipo de organización, 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 evidenciando un deficiente control gerencial, manifestándose éste en la débil dirección, la ausencia de políticas internas y sistemas de información deficientes.

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 mejorar 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, permitiendo metodológicamente de esta manera dar pie a nuevas investigaciones que favorecen el desarrollo, sostenibilidad y calidad de las MIPYMES.

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. A nivel latinoamericano se encuentra la tesis publicada en Lima, Perú relacionada con la cadena de valor de la papa nativa en los distritos de Huayana y Pomacocha. A nivel nacional se identificaron cuatro tesis de grado y una tesis a nivel de maestría relacionadas con cadena de valor.

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. Expuesta toda ésta problemática, antecedentes investigativos y justificación de la misma, 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?

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

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.

El tema de investigación se perfila dentro del paradigma interpretativo, expuesto por Golovina (2015, pág. 11), también llamado *“paradigma cualitativo, el que busca la objetividad en el ámbito de los significados utilizando como criterio que 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”*.

La presente investigación es de tipo correlacional, la que busca la relación entre las categorías cadena de valor y los controles gerenciales y financieros que se utilizan en la MIPYME “Lácteos Mendoza”. Es una investigación de tipo retrospectiva, porque pretende analizar los hechos ocurridos en un período ya pasado, es decir, durante el año 2015. Es un estudio de corte transversal, permitiendo a los investigadores recolectar información dentro del contexto que se desarrolla para poder explicar y comprender el problema existente.

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”. 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.

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. El muestreo utilizado en la presente investigación es no probabilístico y se

selecciona al personal de la industria “Lácteos Mendoza” por conveniencia. Estos colaboradores se encuentran distribuidos en las diferentes áreas funcionales de la MIPYME.

Para la Universidad Nacional de Colombia (2015), *“los métodos teóricos son problemas e 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 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”. Por ello, a partir de la aplicación de instrumentos se tratará de comprobar o refutar.

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, que hacen uso de diversas técnicas diseñadas de tal manera que permite la triangulación de datos. La técnica de la observación se aplicó con el objeto de verificar in situ la presencia de elementos de la cadena de valor y control gerencial en la MIPYME “Lácteos Mendoza”.

La revisión documental como estrategia metodológica de obtención de información se aplicó a 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”, teniendo en cuenta la representatividad del documento y cuestiones relacionadas con la credibilidad del mismo.

La obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional se realizó con gerentes o propietarios, acopiadores, trabajadores y repartidores 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 para garantizar que los recursos son obtenidos y utilizados en forma efectiva y eficiente en el logro de los objetivos de la misma.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

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.

Antes de plantear los resultados por objetivo específico, es necesario realizar una caracterización de la empresa en estudio, la que 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. (Bellorín 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.

A continuación se muestran los resultados obtenidos por cada uno de los objetivos específicos propuestos.

### **Objetivo N° 01: Elementos que constituyen la cadena de valor en la MIPYME “Lácteos Mendoza”**

La cadena de valor es 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. A continuación se mostrará la cadena de valor construida para Lácteos Mendoza, subdividida en actividades primarias y actividades de apoyo.

Las actividades primarias 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. 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.

Las comunidades donde están situadas las fincas proveedoras de leche son Ducualí, La Libertad, El Carao, La Cukamonga, San Ramón, Ducuale, La Bicha y El Charco; los que se stúan en los municipios de Condega, Pueblo Nuevo, Palacagüina y Mirafior.

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.

Sobre la logística exterior, al preguntársele a la administradora Bellorín Ortez (2016) sobre las condiciones óptimas de almacenamiento y distribución, ella expresa que la higiene es lo más importante, los barriles donde se transporta la leche, los termos herméticos y panas cubiertas con mantas donde se transportan los productos terminados, son lavados previamente con detergente, cloro y abundante agua; 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).

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.

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).

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.

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. 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.

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.

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 Bellorín 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, el único beneficio que ellos no poseen es la inscripción en el INSS, pues la gerencia no ha decidido registrarse.

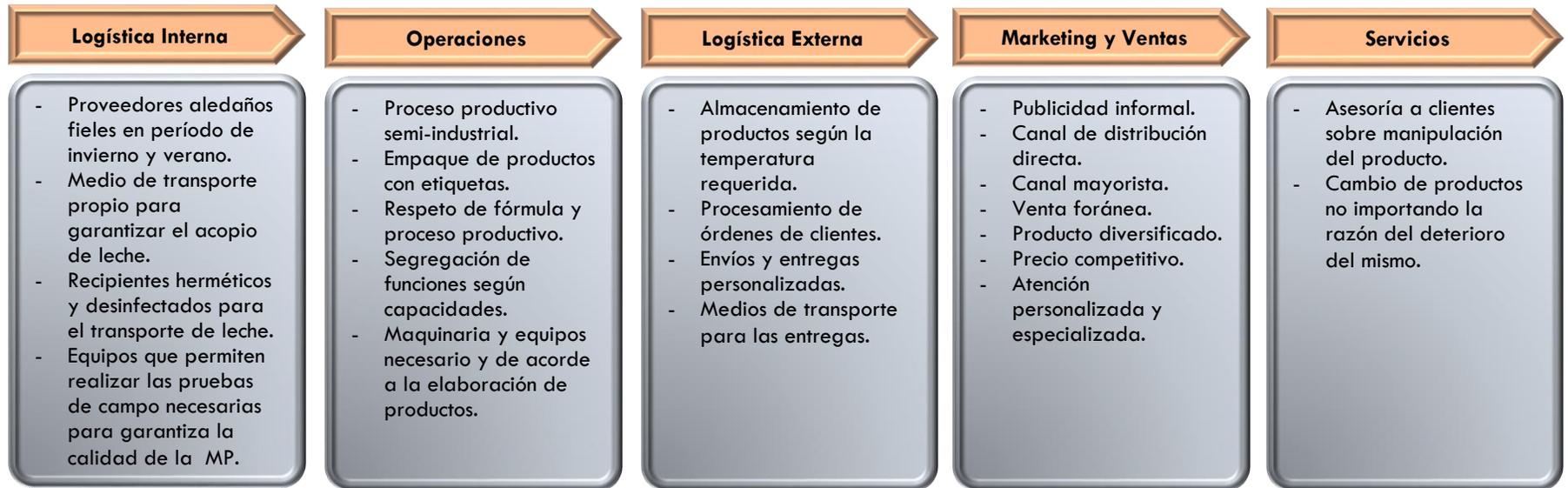
El desarrollo tecnológico en la cadena de valor hace referencia a la adquisición y explotación de tecnología. En Lácteos Mendoza este desarrollo puede observarse en la innovación de productos y la innovación en tecnología, aunque el término innovación no es algo con lo que estén familiarizado expresa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

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 escrita de adquisiciones.

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

**Figura N° 01: Cadena de Valor de Lácteos Mendoza**

**Actividades Primarias**



**Actividades de Apoyo**



*Fuente: Elaboración propia*

## **Objetivo N° 02: 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.

El control consiste en la medición y corrección del desempeño individual y organizacional, en Lácteos Mendoza 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. Referente al rendimiento de los productos, la medición se hace semanalmente. (Galeano Galeano, 2016)

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. 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. (Galeano Galeano, 2016)

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. (Galeano Galeano, 2016)

El control preventivo se utiliza al inicio de las operaciones y es el propietario y el responsable de producción quienes se encargan de realizarlo, durante el desarrollo de operaciones no se realiza ningún tipo de supervisión o control, sino hasta que los productos están elaborados, al que se le denomina control de retroalimentación.

Como elementos del control gerencial se realizan programación de actividades diarias de acuerdo a los pedidos realizados por los clientes, se realiza presupuesto de compras que cubra un mes de operaciones y semanalmente se realizan informes que contienen pago de proveedores, clientes y rendimiento de la leche.

Los teóricos proponen diez diferentes estrategias de control gerencial a implementarse dentro de una MIPYME, a continuación se presenta la aplicabilidad de cada una ellas en Lácteos Mendoza y su efecto en cada uno de los eslabones de la cadena de valor estudiados en el primer resultado de la presente investigación.

**Tabla N° 01:** 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>1º) <b>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>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>2º) <b>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>
<p>3º) <b>Evaluación Costo – Beneficio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logística Interna</li> <li>▪ Operaciones</li> <li>▪ Logística de Salida</li> <li>▪ Servicios Postventa</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</p>

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>▪ Infraestructura</li> <li>▪ Desarrollo de Tecnología</li> <li>▪ Aprovisionamiento</li> </ul>	<p>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.</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>
<p>4º) <b>Controles sobre el Acceso a los Recursos o Archivos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infraestructura</li> </ul>	<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>
<p>5º) <b>Verificaciones y Conciliaciones</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>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.</li> <li>✎ <b>Operaciones y Logística de Salida:</b> Alteración en los inventarios de insumos y productos terminados.</li> <li>✎ <b>Marketing y Ventas:</b> Pérdidas de productos y efectivo.</li> </ul>

Estrategia de Control Gerencial	Elemento de la Cadena de Valor en el que Incide	Efectos y/o Posibles Efectos
		<p>✎ <b>Servicios Postventa:</b> Exceso de productos en mal estado por permitir cambios sin verificar stock.</p>
6º) Evaluación del Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administración de Recursos Humanos</li> </ul>	<p>Trato igualitario al 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.</p>
7º) Rendición de Cuentas	<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 darles este beneficio a sus colaboradores.</p>
8º) Documentación de Procesos, Actividades y Tareas	<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>No se cuenta con una base para medir el desempeño de las operaciones, limitando también la identificación de los cuellos de botella en los procesos.</p>
9º) Revisión de Procesos, Actividades y Tareas	<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 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.</p>
10º) Controles para las Tecnologías de la	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logística Interna</li> <li>▪ Operaciones</li> </ul>	<p>Aunque estas tecnologías sean las básicas siempre deben controlarse y resguardarse bajo las mejores condiciones</p>

Estrategia de Control Gerencial	Elemento de la Cadena de Valor en el que Incide	Efectos y/o Posibles Efectos
<b>Información y Comunicaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <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>▪ Aprovechamiento</li> </ul>	<p>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:</p> <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> <li>✘ Debilidad en los canales de comunicación interna de la empresa. (Administración – colaboradores)</li> <li>✘ Debilidad en los canales de comunicación externa de la empresa. (Administración – clientes – proveedores)</li> </ul>

**Fuente:** *Elaboración propia*

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.

En lácteos Mendoza se identifica la aplicación de los tres tipos de controles financieros propuestos por los teóricos. Como control inmediato se verificó que los propietarios conocen la situación financiera (Activo, Pasivo y Capital) de la empresa de manera cualitativa y no cuantitativa. Dentro del control selectivo, la administradora (Bellorín Ortéz, 2016), considera que 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. 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.

Las etapas del control financiero para la autora Teruel (2014), son cuatro, las que se identificará su aplicación o no dentro de Lácteos Mendoza. El análisis de la situación inicial se realiza para las áreas de comercialización, caja y productos terminados. En cuanto a la elaboración de pronósticos, no se realiza ninguno para ventas ni compras, únicamente se proyectan los gastos semanales. En cuanto a las otras dos etapas no se implementa la detección de desviaciones, ni la corrección de las mismas.

Una vez que se han descrito los tipos de control financiero que se ejercen en Lácteos Mendoza, las etapas de control financiero, es necesario analizar la incidencia de las estrategias en los diferentes elementos de la cadena de valor.

**Tabla N° 02:** Efecto del control financiero en cada uno de los elementos de la cadena de valor

<b>Estrategia de Control Financiero</b>	<b>Elemento de la Cadena de Valor en el que Incide</b>	<b>Efectos y/o Posibles Efectos</b>
<p><b>1º) Sobre el Capital de Trabajo (Corto Plazo)</b></p>	<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.</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.</p>
<p><b>2º) Sobre el Financiamiento Corriente (Corto Plazo)</b></p>	<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.</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.</p>
<p><b>3º) Sobre la Gestión del Efectivo (Corto Plazo)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infraestructura</li> </ul>	<p>La gestión del efectivo está relacionada con la actividad de apoyo de infraestructura. 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 en el computador de clientes mayoristas.</li> <li>✎ Registro escrito de venta foránea.</li> <li>✎ Toma de pedidos mayoristas en el área administrativa.</li> </ul>

<b>Estrategia de Control Financiero</b>	<b>Elemento de la Cadena de Valor en el que Incide</b>	<b>Efectos y/o Posibles Efectos</b>
<b>4º) Sobre la Inversión (Largo Plazo)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logística Interna</li> <li>▪ Operaciones</li> <li>▪ Desarrollo de Tecnología</li> </ul>	<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>
<b>5º) Sobre la Estructura Financiera (Largo Plazo)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infraestructura</li> </ul>	<p>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 permiten cubrir sus operaciones y financiamientos sin dificultad alguna.</p>
<b>6º) Sobre la Retención y/o Reparto de Utilidades (Largo Plazo)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infraestructura</li> </ul>	<p>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.</p>

**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.

### **Objetivo 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. Lácteos Mendoza posee varios aciertos en sus operaciones, 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 más estrategias de las ya implementadas para fortalecer la misma.

Para el control gerencial se proponen diez estrategias, las que se explican a continuación:

- Un **Manual de Políticas Gerenciales** que fortalece las estrategias de procedimientos de aprobación y autorización, la revisión de procesos, actividades y tareas, así como los controles para Tecnologías de Información y Comunicación. Este manual contiene por escrito la misión, visión y valores de la MIPYME, de igual manera normas de control interno seccionados en los cuatro pilares de la administración: Planeación, Organización, Dirección y Control.
- Un **Manual de Funciones** que fortalezca la estrategia de segregación de funciones, permitiendo tener por escrito la asignación de actividades y la base para adiestrar nuevo personal. Este manual se estructuró por cargo y contiene las funciones y habilidades que debe poseer cada uno de los colaboradores.
- Formularios de **Control de Calidad** como parte de la estrategia de Costo – Beneficio, permitiendo estos documentar las inspecciones que se realizan a las fincas, el ordeño, la materia prima y los procesos de transformación. Cada formulario cuenta con su respectivo instructivo de llenado.
- Siempre para fortalecer la estrategia de Costo – Beneficio, se proponen tres **Formularios** que permiten hacer **análisis de costos por depreciación**, por el hecho de subutilizar maquinaria costosa. **Procedimientos para el cálculo del precio de compra de la leche o la venta de productos**, pues existen varios factores que intervienen en los mismos y no son tomados en cuenta por la MIPYME, por ejemplo distancia recorrida, tiempo de almacenamiento, entre otros.
- Un formulario para **Medir la Leche en Producción**, con el objeto de comparar la cantidad de leche acopiada con la cantidad de leche que entra a producción y de esta manera fortalecer la estrategia de verificación y conciliaciones.
- Se propone un formato para la **Evaluación al Desempeño**, puesto que dichas evaluaciones no se documentan. El formulario será utilizado por la administración, el cual contiene factores de evaluación clasificados en tres tipos de competencias: Competencias genéricas, Competencias específicas y Competencias básicas.

- Para fortalecer la estrategia de rendición de cuentas, se propone a la MIPYME la afiliación al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), y para que esta tenga claro las implicancias de la afiliación se muestra un cuadro de **Cálculos de Aportes al INSS Sobre Salarios del Área de Producción** y el efecto que tendría este pago en el costo unitario de los productos.
- Como estrategia de documentación de operaciones se proponen **Diagramas de Flujos para operaciones Básicas** como base para medir el desempeño y desarrollo de las actividades, entre ellas diagrama de flujo del proceso de elección del proveedor de la leche cruda y diagrama de flujo del proceso recepción de la leche.

El fortalecimiento del control financiero se puede lograr con la puesta en práctica de dos estrategias que contribuirán con las finanzas y los costos de producción:

- El **Manual de Políticas Financieras** fortalece las estrategias relacionadas con el capital de trabajo, el financiamiento, la gestión del efectivo, la inversión, la estructura financiera y el reparto de utilidades. El manual contiene normativas seccionadas en área como presupuesto, cobranza, pagos, compras, viáticos, uso de vehículos y documentación de información.
- Como **Política de Control de Costos** se propone una matriz de Excel que permite realizar arqueos de consumos de materias primas, controlar sus costos de producción y a su vez facilita las proyecciones de compras de materias primas y proyecciones de ventas, de esta manera se fortalece la estrategia de inversión.

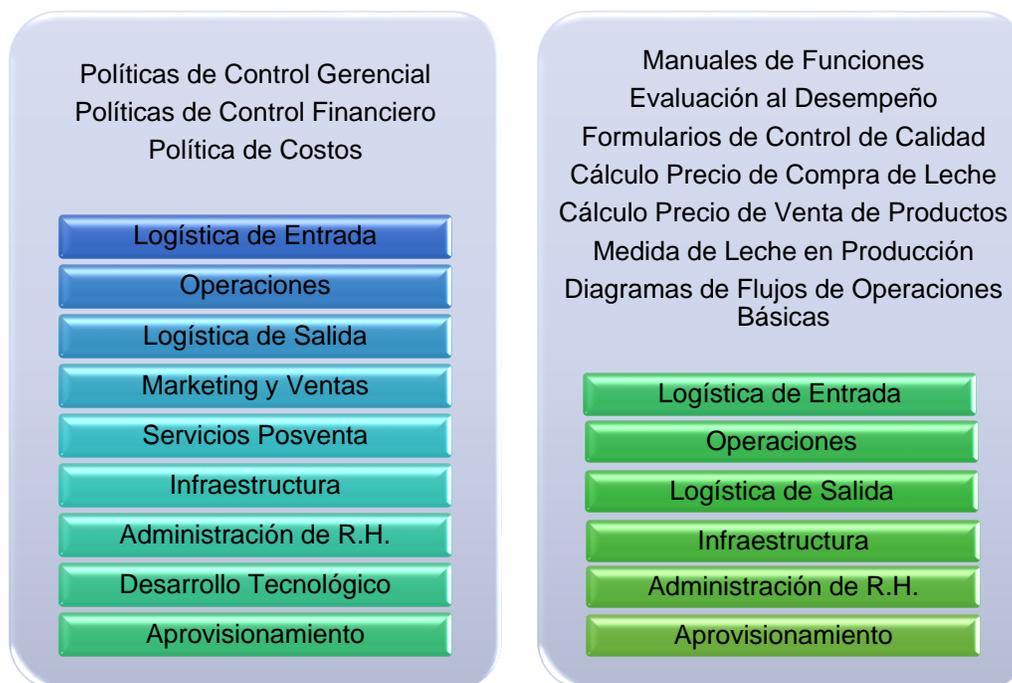
Las estrategias de control gerencial y financiero que se proponen a Lácteos Mendoza fortalecerán cada uno de los eslabones de la cadena de valor, sean estos de las actividades primarias o de las de apoyo.

#### **Objetivo N° 04: 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.

**Figura N° 02:** 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.”

## 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.

## **BIBLIOGRAFÍA**

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

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

- Ferreyra, 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)
- Golovina, N. (2015). Paradigmas de Investigación. Matagalpa, Nicaragua. Recuperado el 08 de Enero de 2016
- 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
- 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>
- 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)
- 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