

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA



**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN
DE ANTIGUOS ESTUDIANTES NO GRADUADOS
(P.E.T.A.E.N.G.)**

MEMORIA LABORAL

**“IMPLEMENTACIÓN DE LAS CAPACIDADES
DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL
DE LA PLANTA SUMA MILLKI”
GESTIÓN: 2015**

POSTULANTE: Inés Sandra Gemio

TUTOR: Lic. Javier Loayza Ayala

La Paz - Bolivia

DEDICATORIA

A Dios; por permitirme llegar hasta la culminación de mi propósito y tenerme con salud.

A mi familia; A mi madre Inés por su apoyo, a mi hijos Aisha y Francisco, a mi esposo, a mis hermanos por su apoyo, paciencia ya que tuvimos que sacrificar tiempo para poder terminar mi sueño y ser profesional.

AGRADECIMIENTO

A las autoridades de la Universidad Mayor de San Andrés, Director de la Carrera de Contaduría Pública, Director del PETAENG, quienes me brindaron la posibilidad de forjar en mi formación y desarrollo profesional, la misma que será retribuida a la sociedad.

Al Lic. Javier Loayza Ayala, por su colaboración y orientaciones, hizo posible llevar adelante el presente trabajo de Memoria Laboral. Así como también al Lic. Juan Carlos Sánchez Bolaños y Lic. Juan Pérez Vargas por el gran aporte realizado.

Al Ing. José Antonio Gallo Torricos Gerente Regional de la Fundación de Servicios de Desarrollo Rural Agropecuario SEDERA, quien con su apoyo brindado e interés, facilitó el desarrollo del presente trabajo de Memoria Laboral.

Índice

Pág.

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN

1. MARCO METODOLÓGICO	1
1.1. OBJETIVOS	1
1.1.1. Objetivo general	1
1.1.2. Objetivos específicos	1
1.2. ASPECTOS METODOLÓGICOS	3
1.2.1. Justificación	3
1.2.2. Alcance	3
1.2.2.1. Institucional	3
1.2.2.1. Geográfico	3
1.2.2.2. Temporal	4
1.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	4
1.3.1. Nivel de investigación	5
1.3.2. Técnicas de investigación	5
1.3.3. Instrumentos de investigación	5
2. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL	6
2.1. Marco Teórico	6
2.1.1. Origen de la Administración	6
2.1.2. Origen de la contabilidad	7
2.1.2.2. Características de un sistema administrativo – contable	9
2.1.2.3. Etapas de un sistema administrativo – contable	10
2.1.2.4. Objetivos de un sistema administrativo – contable	11
2.1.2.5. Ventajas del sistema administrativo – contable	11
2.1.2.6. Proceso o ciclo administrativo – contable	12
2.1.2.7. Estados financieros	13
2.1.3. Origen de la Reingeniería	15
2.1.4. Concepto de Administración	16
2.1.4.1. Planeación	17
2.1.4.2. Organización	19
2.1.4.3. Dirección	22
2.1.4.4. Control	25
2.1.4.5. Manual de procedimientos	30
2.1.5. Origen de la Producción de leche en el altiplano del departamento de La Paz	31
2.1.5.1. La Industria Láctea Nacional	33

2.1.5.2 La Industria Láctea Internacional	35
2.2 Marco Conceptual	37
2.2.1 Ventas y Compras	37
2.2.2 Ventas de quesos a nivel nacional.....	39
2.2.3 Actividad lechera en el departamento de La Paz	42
2.2.4 Características del producto.....	43
3. MARCO PRÁCTICO.....	45
3.1 Administración – Contabilidad	45
3.2 Organización de la Planta Suma Millki	54
3.3 Producción	57
3.4 Comercialización	63
4. CONCLUSIONES.....	67

Índice de gráficos

Gráfico 1	4
Gráfico 2	5
Gráfico 3	55
Gráfico 4	56
Gráfico 5	57
Gráfico 6	60
Gráfico 7	60
Gráfico 8	61
Gráfico 9	62
Gráfico 10	64

Índice de Cuadros

Cuadro 1	2
Cuadro 2	34
Cuadro 3	41
Cuadro 4	58
Cuadro 5	59
Cuadro 6	64
Cuadro 7	65
Cuadro 8	66

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de la memoria laboral es la descripción del funcionamiento y comprobar que existen las condiciones necesarias para la reingeniería de procesos financieros de la Planta Suma Millki.

La metodología utilizada en el presente trabajo está constituida por el método deductivo. A partir de datos generales e históricos se llega a datos particulares y específicos. Los instrumentos de investigación, fueron: Libros Contables, Estados Financieros, Balance General, Estado de Resultados, Reportes de Producción, Inventarios y Kardex de productos.

En el marco teórico se tomó en cuenta el concepto de la administración desde la época primitiva hasta nuestros días. Otros conceptos analizados son: Contabilidad, reingeniería, planeación, organización, dirección y control, en el contexto del desarrollo de la ganadería lechera en el altiplano.

En el marco práctico se analiza el sistema contable de la Planta Suma Millky, sus módulos, sus procedimientos, mecanismos, registros, formularios, manuales y la informática utilizada. En producción, se indica la calidad de leche procesada y los productos elaborados. En comercialización, se señala los volúmenes realizados en las gestiones 2014 y 2015.

Las principales conclusiones son: el sistema administrativo contable es la columna vertebral de la planta, ya que posibilita la toma de decisiones en tiempo oportuno. La estructura flexible de la planta, ha permitido adaptarse a las condiciones competitivas del mercado. El uso de manuales ha servido para llevar un control eficiente en las distintas áreas de la planta.

Es necesario profundizar los procesos de planificación de la planta, a fin de obtener un mayor grado de optimización de la organización, comercialización, producción y administración, para asegurar el éxito de la planta.

Inés Sandra Gemio

INTRODUCCIÓN

La estrategia de la Fundación de Servicios de Desarrollo Rural Agropecuario SEDERA, está orientada a consolidar el desarrollo de la actividad lechera en los departamentos de La Paz y Oruro con toda aquella experiencia desarrollado y transmitida a lo largo de 7 años de ejecución del Ex Programa de Desarrollo Lechero del Altiplano PDLA, el mismo que alcanzo logros exitosos, como ser:

En el ámbito organizacional; se logró consolidar una estructura organizativa sólida en sus tres niveles Modular, Provincial y Departamental y esta tiene la capacidad de gestionar recursos financieros, identificar y atender las necesidades de sus asociados.

En el ámbito productivo se ha logrado incrementar la producción y productividad de leche en un 38% en los últimos cinco años, se han logrado implementar más de 5000 hectáreas de praderas forrajeras, se ha apoyado con infraestructura a la producción como ser heniles, establos, bebederos, salas de ordeño, etc.

En el ámbito de transformación, se ha logrado capacitar y transferir tecnología a aquellas familias dedicadas a la elaboración de productos artesanales como el queso fresco, queso maduro, yogurt, mantequilla y al mismo tiempo se apoyó a la implementación de pequeños emprendimientos empresariales de elaboración de derivados lácteos que trabajan procesando por encima de 1.000 litros/día. Asimismo, se ha logrado implementar y consolidar un emprendimiento de comercialización y venta de derivados lácteos en La Paz.

Desde el año 2006 la Planta Suma Millki viene funcionando y tiene amplia experiencia en la producción de derivados lácteos, esta experiencia se estableció en la ciudad de El Alto, donde se produce quesos madurados y queso fresco; en los años de puesta en marcha del proyecto ha pasado por diferentes etapas de desarrollo productivo; la planta se especializa en producir queso fresco, quesos maduros, como el Cheddar, Gouda y Montañez Suizo, se ha desarrollado varias etapas de su desarrollo productivo con ventajas y desventajas.

El presente trabajo de Memoria Laboral, tiene como objetivo principal la descripción del funcionamiento de la Planta Suma Millki, en el primer acápite desarrollaremos, la estructura metodológica (lineamientos reflejados en el reglamento del PETAENG). En el segundo acápite consideramos el marco teórico-conceptual. El tercer acápite, se refiere al Marco práctico (desarrollo del tema), las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

1. MARCO METODOLÓGICO

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo general

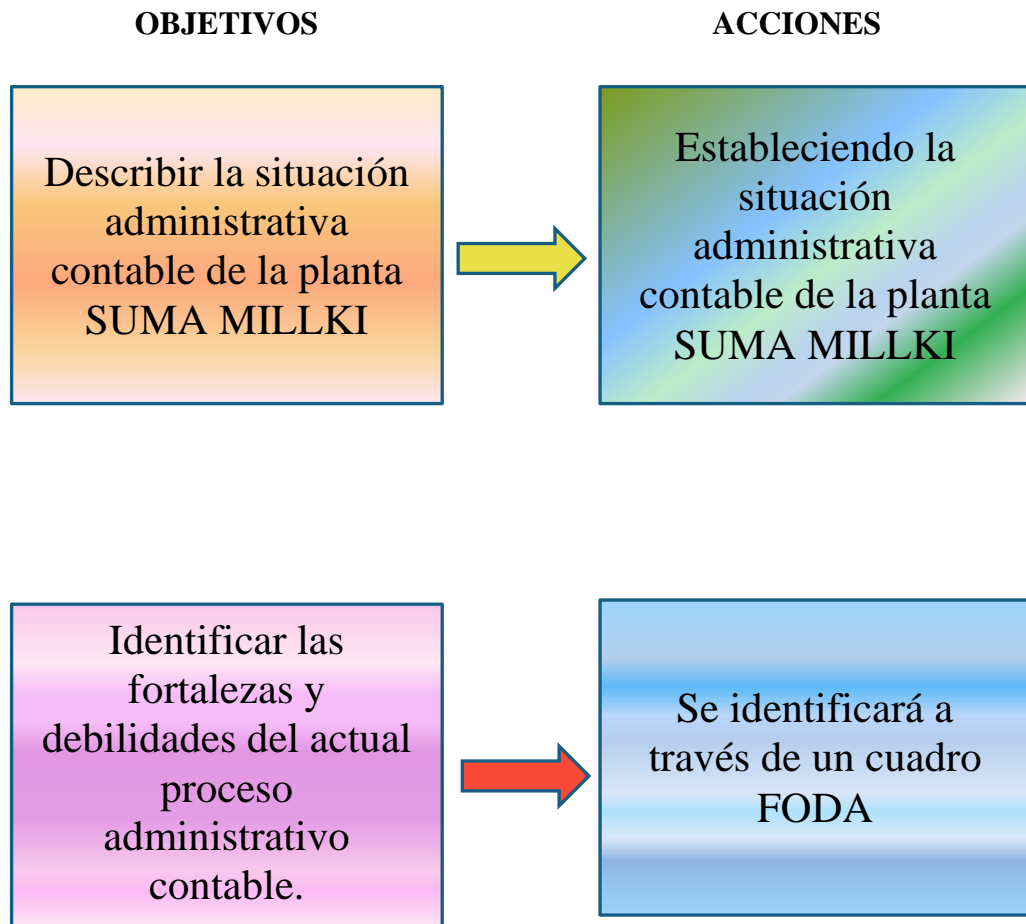
Comprobar que existen las condiciones necesarias para la reingeniería de procesos financieros de la
Planta SUMA MILLKI
(Organización No Gubernamental ONG)

1.1.2 Objetivos específicos

- Describir la situación administrativo contable de la Planta. SUMA MILLKI
- Identificar las fortalezas y debilidades del actual proceso administrativo contable.

Cuadro 1

Acciones para determinar los objetivos específicos



Fuente: Acciones de los objetivos del trabajo
Elaboración propia-prueba estándar

1.2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

El aspecto metodológico, comprende la definición de todos los elementos para la realización del presente trabajo de Memoria Laboral, como; formas de investigación, métodos de investigación, punto de vista, utilidad y técnicas de investigación.

1.2.1 Justificación

El presente trabajo de Memoria Laboral, está orientado a desarrollar la evaluación de actividades económicas, administrativas y actividades de control en la producción de queso. Es preciso que la Planta SUMA MILLKI desarrolle actividades de incremento de capacidad productiva y aumentar los puntos de distribución y comercialización del producto. Por lo tanto, se considera que los conocimientos de los costos de producción son muy importantes, a partir de la aplicación de mecanismos de control y toma de decisiones.

1.2.2 Alcance

1.2.2.1 Institucional

La planta SUMA MILLKI, es una Micro y Pequeña Empresa MYPE dependiente de la Fundación de Servicios de Desarrollo Rural Agropecuario SEDERA, la cual tiene el personal necesario, para desarrollar la producción de derivados lácteos (queso fresco y maduro) y las actividades de administración y ventas.

1.2.2.1 Geográfico

La planta SUMA MILLKI, se encuentra ubicado en la avenida Raúl Salmon N°165 Zona 12 de Octubre, ciudad de El Alto, Distrito 1, departamento de La Paz. La planta SUMA MILLKI se provisiona de la leche, de los productores de la provincia Ingavi, Municipio Viacha, a quienes les compra la materia prima.

1.2.2.2 Temporal

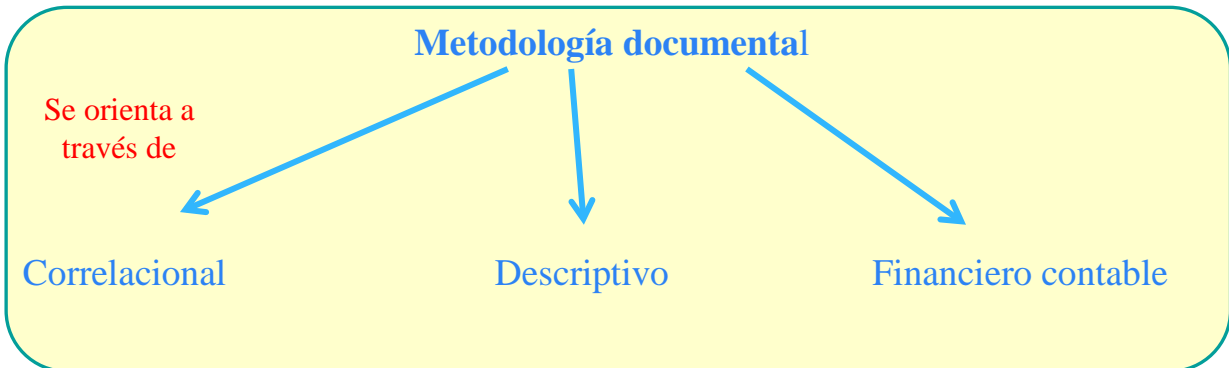
El presente trabajo de Memorial Laboral, abarcará desde los años 2014 al 2015, debido a que en este periodo hubo cambios, referente a mejorar la producción de los derivados lácteos, especialmente el queso Fresco Light y los quesos maduros (Cheddar, Gouda y Montañez Suizo).

1.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de Memoria Laboral, utilizara es el método Deductivo, partiendo de datos generales a particulares, también se utiliza el método Cuantitativo, que responde al problema económico, a partir de los datos históricos, para obtener los datos necesarios se recolecta información numérica del objetivo de estudio.

Gráfico 1

Métodos de la Investigación



Fuente: Aplicación de los métodos de investigación

Elaboración propia – prueba piloto

Se utiliza estos métodos por que la Planta SUMA MILLKI se dedica a la producción y comercialización de derivados lácteos (queso fresco y quesos maduros).

1.3.1 Nivel de investigación

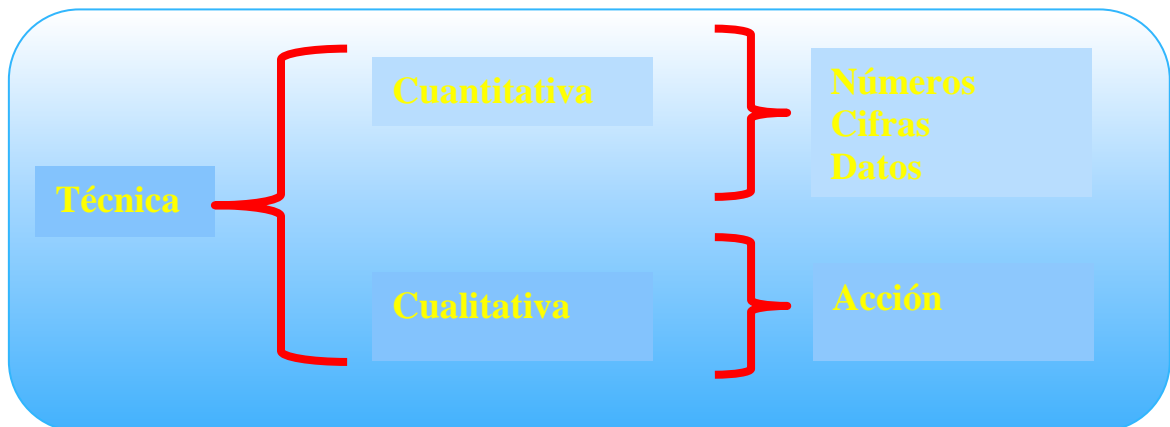
El nivel de investigación del presente trabajo de Memorial Laboral, es Narrativo-Descriptivo, porque se realizar una narración y descripción de todo el trabajo realizado en la Planta SUMA MILLKI.

1.3.2 Técnicas de investigación

La técnica de investigación, será el análisis de contenido, mediante la observación y la creación de fuentes de información, a través de las tareas que realizan el personal de la Planta, técnicas de trabajo a través del tiempo.¹

Gráfico 2

Técnicas de investigación



Fuente: Aplicación de las técnicas de investigación

Elaboración propia en base a la técnica utilizada

1.3.3 Instrumentos de investigación

Los instrumentos de investigación, son documentos a utilizarse en el presente trabajo de Memoria Laboral serán: los Libros Contables, Estados Financieros, Balance General, Estado de Resultados, Reportes de Producción, Inventarios y Kardex de productos, insumos de la Planta Suma Millki.

¹ Diccionario de investigación científica, Página 163

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Origen de la Administración

La Administración inició al mismo tiempo que el hombre, surgió en la época primitiva. Se mostraron fenómenos administrativos en la forma de organizar, recolectar alimentos, la caza, construcción de pirámides. Se presentó en las épocas de la Antigüedad, Edad Media, Moderna y Contemporánea.

En la Época Antigua se presentó en Grecia, Egipto, Roma, Babilonia, China, Sumeria. Las decisiones eran tomadas por mayoría de votos y no se podía dar marcha atrás (Grecia), se establecieron principios en la administración por Confucio (China), se dio el Código de Hamurabi (Babilonia), el papiro (Egipto).

En la Edad Media la administración, tuvo un desarrollo en donde su forma de organizar era mejor, se delega autoridad y responsabilidades a personas eficientes, el crecimiento agrícola, se consolidaron instituciones como la Iglesia Católica que se interesó en el estudio de la administración por su forma de organizar y su funcionamiento, en esta misma época la administración tuvo un gran impulso cuando surgió en Italia los fundamentos de la contabilidad por Lucas Pacioli y se empezó hacer uso del diario y libro mayor.

En la Edad Moderna surgió el comercio, el interés por selección de personal, especialización de funciones, establecer control, se interesó por mejorar el sistema administrativo anterior. Adam Smith², publicó “Las riquezas de las naciones” en donde su doctrina Laissez-faire fue de base importante para la administración y la economía.

² Adam Smith, Personaje de esta época

La función administrativa solo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social. Mientras que las otras funciones ponen en juego la materia prima y las maquinas, la función administrativa solo obra sobre el personal.

El número de los principios de administración no es limitado. Toda regla, todo medio administrativo que fortifica el cuerpo social o facilita su funcionamiento toma lugar entre los principios, por todo el tiempo, al menos, en que la experiencia lo confirme en esta alta dignidad. Un cambio en el estado de cosas puede determinar el cambio de las reglas a las cuales ese estado había dado nacimiento³.

Con el paso del tiempo se ha ido evolucionando esta disciplina, los conocimientos pasan de país a país hasta darse a conocer, el surgimiento de la tecnología trajo consigo grandes aportaciones ya que hace menos pesado y fácil el trabajo del hombre. La tecnología ha brindado grandes oportunidades para la empresa.

2.1.2 Origen de la contabilidad

Para recordar los orígenes de la Contabilidad, es necesario retroceder hacia la civilización primitiva, donde el hombre vivía en pequeños grupos familiares, y se alimentaba de lo que la naturaleza le ofrecía y estaba al alcance de sus manos, es decir, de la caza y la pesca. En esta etapa el hombre era nómada, el comercio era nulo, ya que lo poseían lo consumían en el día o los días siguientes. Una vez que el hombre primitivo se establece y vive de la agricultura, nace el trueque, ofrecían lo que les sobraba, para recibir a cambio otro bien.

La contabilidad es tan antigua como el mismo hombre, las primeras formas contables con significado económico y comercial, aparecen cuando sus necesidades y sus capacidades se vean enfrentadas, desde esa época fue imposible que cada habitante de la tierra pudiera satisfacer todas sus necesidades, ello dio origen al trueque o cambio, fue la manifestación comercial de los pueblos primitivos.

³ Henry Fayol, Principios y Elementos de Administración, Pag.23

La contabilidad evoluciono al mismo paso que el hombre, por eso se dice que su historia es la historia de la civilización, a partir de esto podemos dividir la historia del comercio en cuatro grandes ciclos.

a) Historia del comercio en la Edad Antigua:

En la edad antigua se destacaron los fenicios, intrépidos navegantes que transportaban las mercaderías de uno a otro pueblo.

b) Historia del comercio en la Edad Media:

Como consecuencia de las invasiones bárbaras, se suspende, transitoriamente la evolución del comercio. El comercio nace cuando muere el predominio de la fuerza bruta y muere cuando renace aquella.

c) Historia del comercio en la Edad Moderna:

El descubrimiento de América, marca un nuevo periodo, la Edad Moderna adquiere considerable importancia por la navegación. La organización de las empresas asume otras proporciones, se autorizaron y crearon compañías para la explotación de los países descubiertos.

En esta etapa aparece el primer autor de la partida doble como fue Benedetto Cotrugli, residió en Nápoles gran parte de su vida.

d) Historia del comercio en la Edad Contemporánea:

Con la revolución francesa (1798) se inicia la edad Contemporánea, proclamo la libertad del trabajo y por ende la del comercio, a partir de esta época aparecen diferentes autores tratadistas sobre la difusión de la literatura contable, especialmente la difusión del procedimiento de la partida doble⁴.

⁴ Jordan Modesto, Ismael Magne, Wendy Jordan, El Debe y Haber de la Contabilidad, Pag.9 y 10

2.1.2.1 Sistema administrativo – contable

Podemos definir que un Sistema Administrativo – Contable es un conjunto de procedimientos que se encuentran relacionados entre sí, considerando todos los elementos contables y financieros, con el fin de obtener como resultado una información confiable y oportuna para apoyar a la toma de decisiones.

El sistema contiene la clasificación de las cuentas y de los libros de Contabilidad, formas, procedimientos y controles, que sirven para contabilizar y controlar el activo, pasivo, patrimonio, ingresos, gastos y los resultados de las transacciones

El sistema de información contable, es la combinación del personal, los registros y los procedimientos, que se usan en un negocio, para cumplir con las necesidades de información financiera.

Importancia de un sistema administrativo – contable

La importancia radica en que en el sistema contable se registran todas las operaciones habituales de la empresa de forma sistemática y organizada, tomando en cuenta la base legal y la normatividad, esto debe estar en conjunto y trabajar de la mano de un sistema informático contable eficiente, que tenga todos los módulos necesarios para el correcto manejo de las operaciones.

2.1.2.2 Características de un sistema administrativo – contable

- ✓ Un buen sistema de contabilidad le da a la administración control sobre las operaciones de la empresa. Los controles internos son los métodos y procedimientos que usa un negocio para autorizar las operaciones, proteger sus activos y asegurar la exactitud de sus registros contables.
- ✓ Un sistema de Contabilidad debe ser flexible a todo cambio que pudiera presentarse en la entidad, por motivos internos o externos, es decir debe ser un sistema adaptable al constante cambio que sufren las empresas.

- ✓ Un sistema bien diseñado ofrece control en cada uno de sus procedimientos contables.
- ✓ Relación Costo / Beneficio: La implementación de un sistema contable debe realizarse con el objetivo de que los beneficios que dicho sistema aporte a la entidad no supere su costo de implementación.

2.1.2.3 Etapas de un sistema administrativo – contable

En un sistema contable se debe considerar las siguientes etapas:

Registro de las actividades financieras: Se debe llevar un registro sistemático de las actividades diarias. En una empresa se llevan a cabo todo tipo de transacciones que se pueden expresar en términos monetarios y que se deben registrar en los libros de contabilidad. Una transacción se refiere a una acción terminada más que a una posible acción a futuro.

Clasificación de la información: Un registro completo de todas las actividades comerciales implica comúnmente un gran volumen de datos, demasiado grande y diverso para que pueda ser útil para las personas encargadas de tomar decisiones.

Por tanto, la información se debe clasificar en grupos o categorías. Se deben agrupar aquellas transacciones a través de las cuales se recibe o paga dinero.

Toda la información ingresada y todos los controles que se realizan en la empresa deben encontrarse clasificados y ordenados de manera eficiente, permitiendo a la empresa obtener información de manera oportuna, tomando decisiones acorde a las necesidades de la empresa.

Resumen de la información: Para que la información contable sea utilizada por quienes toman decisiones, esta debe ser resumida. Por ejemplo, una relación completa de las transacciones de venta de una empresa sería demasiado larga para que cualquier persona se dedicara a leerla.

Los empleados responsables de comprar mercancías necesitan la información de las ventas resumidas por producto. Los jefes directivos necesitarán la información de ventas resumida por área, mientras que la alta gerencia necesitará la información de ventas resumida por producto.

El ingreso y clasificación de la información que se genera durante un período determinado de tiempo debe encontrarse representada en estados financieros, matrices y cuadros estadísticos que permitan obtener un conocimiento resumido de cómo se desarrollan las actividades económicas y administrativas dentro de la empresa, permitiendo controlar y mejorar los procedimientos existentes dentro de la misma.

2.1.2.4 Objetivos de un sistema administrativo – contable

- ✓ Informar oportunamente el comportamiento económico para la toma de decisiones.
- ✓ Dar conocimiento a los administradores en la planeación, organización y control de los negocios para la buena toma de decisiones.
- ✓ Ejercer control sobre las operaciones de la entidad.
- ✓ Apoyar a los administradores en la planeación, organización y dirección de los negocios.
- ✓ Ayuda en la toma de decisiones en materia de inversiones y crédito.

2.1.2.5 Ventajas del sistema administrativo – contable

- ✓ Obtener resultados verídicos utilizando menor tiempo y recursos.
- ✓ Optimizar recursos
- ✓ Reducción de pérdida de tiempo
- ✓ Facilitar el análisis de Estados Financieros.
- ✓ Proporcionar una base razonable para la toma de decisiones.
- ✓ Facilitar la auditoría interna.
- ✓ Permite una buena coordinación en los diferentes departamentos.

2.1.2.6 Proceso o ciclo administrativo – contable

“El proceso administrativo – contable se refiere a todas las operaciones y transacciones que registra la contabilidad en un periodo determinado, regularmente en un año calendario o ejercicio económico desde la apertura de libros hasta la preparación y elaboración de los estados financieros.”⁵

El proceso administrativo – contable constituye una serie de pasos o la secuencia que sigue la información contable desde el origen de la transacción, en los documentos fuente, hasta la presentación de estados financieros y la toma de decisiones que se efectúe en base a los resultados obtenidos por los mismos.

Documentos Fuente:

La documentación fuente en una microempresa son todos aquellos comprobantes que dan origen a los registros contables, respaldan cada una de las transacciones que se realicen en la microempresa.

Estos documentos son de vital importancia para todo tipo de organizaciones, ya que permiten justificar las operaciones realizadas en un periodo determinado y respaldar la información presentada a los organismos estatales a los cuales se rige la empresa.

Plan de Cuentas

Al plan de cuentas se lo define como una lista sistemática de las cuentas que utiliza una empresa en su diaria actividad empresarial, además que es un instrumento de consulta que permite presentar a la gerencia los estados financieros y estadísticos de importancia trascendente para la toma de decisiones, y posibilitar un adecuado control. El catálogo de cuentas como también se lo conoce se diseña y se elabora atendiendo los principios de contabilidad generalmente aceptados y las normas de contabilidad.

⁵ Mercedes Bravo, 2008 Contabilidad General; Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

Balance General: “Es un documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa. Consta de dos partes activo y pasivo. El activo muestra los elementos patrimoniales, mientras que el pasivo detalla su origen financiero.”⁶

“Libro Diario: Es un libro contable en el que se registra diariamente las operaciones financieras realizadas por la Empresa, mediante asientos contables.

Libro Mayor: Es un libro contable en el que se organiza y clasifica cada una de las cuentas con sus débitos, créditos, saldos, respectivos.

Libros Auxiliares: Es un libro contable que centraliza las operaciones de una sola cuenta para su estudio, detalla los valores registrados en el libro diario, sustenta al libro mayor.

Balance de Comprobación: Documento contable que visualiza el total de todas las cuentas contables con sus respectivos saldos deudores y acreedores, constituye un resumen anticipado de un Estado Financiero.

Ajustes y Resultados: Los ajustes contables se elaboran al término de un ejercicio contable, con el propósito de validar el saldo real de una determinada cuenta contable y se permita la elaboración de los Estados Financieros.

Cierre de libros: Los asientos de cierre de libros se elaboran al finalizar el ejercicio económico con el objeto de; centralizar o agrupar las cuentas que ocasionan gasto, ingreso y para determinar el resultado final sea esté ganancia o pérdida.”⁷

2.1.2.7 Estados financieros

Constituyen aquellos informes contables que dan a conocer la situación económica y financiera de la Empresa en un ejercicio económico.

⁶ Pedro Zapata, 2002 Contabilidad General

⁷ Mercedes Bravo, 2008 Contabilidad General; Pág. 85

Los estados financieros resultan de vital importancia para la empresa ya que son la principal base de las cuales se realiza la toma de decisiones, además que estos representan un respaldo para la obtención de créditos con proveedores e instituciones financieras.

“El objetivo de los Estados Financieros de una empresa es proveer información acerca de la posición financiera, operación y cambios en la misma, útil para una gran variedad de usuarios en la toma de decisiones de índole económica.”⁸

Estado de Situación Financiera.

Es un documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa. Consta de dos partes activo y pasivo. El activo muestra los elementos patrimoniales, mientras que el pasivo detalla su origen financiero.

Su propósito es presentar a una fecha determinada la posición financiera de la empresa; su elaboración se realiza en función mensual, trimestral, semestral o anual dependiendo de las necesidades de la empresa; a través del activo, pasivo y patrimonio.

Estado de Resultados.

Es un informe contable que presenta en forma ordenada las cuentas de rentas, costos y gastos, para determinar el resultado económico de una empresa, obtenido durante un periodo de tiempo dado.

Su propósito es resumir los resultados de las operaciones comerciales de la empresa en un período determinado.

Estado de Flujo del Efectivo.

“La información sobre los flujos de efectivo de una empresa es útil para proporcionar a los usuarios de estados financieros una base para evaluar la habilidad de la empresa para generar efectivo y sus equivalentes y las necesidades de la empresa en las que fueron utilizados dichos flujos de efectivo”.

⁸ Pedro Zapata, 2002 Contabilidad General, Pag.58

Estado de Cambios en el Patrimonio.

“El Estado de Cambios en el Patrimonio tiene como finalidad mostrar las variaciones que sufran los diferentes elementos que componen el patrimonio, en un periodo determinado. Además de mostrar esas variaciones, el estado de cambios en el patrimonio busca explicar y analizar cada una de las variaciones, sus causas y consecuencias dentro de la estructura financiera de la empresa es primordial conocer el porqué del comportamiento de su patrimonio en un año determinado.”⁹

2.1.3 Origen de la Reingeniería

Muchas empresas, se vieron obligadas, ante las nuevas características del entorno, a buscar formas diferentes a las tradicionales para enfrentar los grandes desafíos de un mercado altamente competitivo. Las formas tradicionales de dividir el trabajo, de estructurar las organizaciones por funciones, de buscar la especialización, etc. no eran suficientes para dar grandes saltos en un entorno globalizado, por lo que estudiaron y llevaron a la práctica distintos caminos para enfocar el trabajo.

El mundo se enfrentaba por primera vez a un escenario relativamente abierto, caracterizado por lo que algunos denominan las tres Ces: Clientes, Cambio y Competencia. El cambio se transforma de un fenómeno esporádico a algo permanente. La competencia, con la apertura de mercados, pasa de un ámbito nacional o regional a uno mundial. Este entorno exige altos niveles de calidad, servicios expeditos, grandes reducciones de costos y altos niveles de productividad.

Los clientes adquieren una posición determinante en los mercados, exigiendo mejores servicios y adaptados a sus propias necesidades, obligando a las empresas a revisar sus conceptos orientados a mercados masivos.

⁹ Pedro Zapata, 2002 Contabilidad General, Pág. 60

El extraordinario éxito obtenido por las empresas fue motivo de investigación y análisis por parte de consultores y estudiosos de estos temas, Michael Hammer y James Champy, quiénes son considerados los principales exponentes de esta corriente.

Su propuesta concreta radica en la conceptualización de un nuevo paradigma de cómo organizar y conducir los negocios creando nuevos principios y procedimientos operacionales. Posteriormente James Champy presenta un nuevo libro en el que incluye como punto esencial la Reingeniería del proceso administrativo debido basado en la convicción del papel vital que este juega en la transformación de los procesos restantes dentro de una organización.

2.1.4. Concepto de Administración

Diversos autores a lo largo del tiempo han definido el concepto de Administración:

- H. Fayol¹⁰: considera que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.
- Koonts y O'Donnell¹¹: es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
- Stoner¹²: proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.

Con base en las definiciones anteriores, se puede definir la administración como un conjunto de elementos, procesos y métodos que buscan coordinar adecuadamente los recursos, con que cuenta una organización para lograr los objetivos planteados con mayor productividad.

¹⁰ Henri Fayol Principios y Elementos de Administración, Pag.23

¹¹ Harol Koonts y O'Donnell Principios de Administración. Pág. 28

¹² James Stoner Introducción a la Administración, Pag.11

Las funciones o fases básicas del proceso administrativo, son la planeación, organización, dirección y control, que en su conjunto engloban las demás fases planteadas por diversos autores.

2.1.4.1 Planeación

La planeación implica que los administradores piensen, a través de sus objetivos y acciones, y con anticipación que sus acciones se basan en algún método, plan o lógica, más que en una mera suposición. Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos.

La realización de una buena planeación crea una base que sustenta el desarrollo adecuado de las fases siguientes del proceso administrativo, es decir, si la empresa define claramente hacia dónde quiere llegar, podrá definir cómo lograrlo; quién lo hará y orientará eficazmente los esfuerzos para alcanzarlo. Además si sabe que se quiere lograr, al paso del tiempo le será más fácil determinar en qué medida lo ha cumplido y tomará acciones para impulsar y/o corregir las desviaciones necesarias.

La planeación proporciona la dirección que se va a seguir en todos los niveles de la organización, de tal manera que facilita la coordinación de las actividades que conduzcan al logro de las metas organizacionales, proporcionando el adecuado uso de los recursos.

Referente a la importancia¹³, señala que la planeación genera las siguientes ventajas:

- Prepara a la empresa para hacer frente a contingencias futuras.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones.
- Reduce los niveles de incertidumbre en el futuro.
- Mejora la orientación para la acción.
- Mejora la coordinación.

¹³ James Stone, Introducción a la Administración, Pág. 9

- Maximiza el aprovechamiento de recursos y tiempo en todos los niveles de la organización.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.

Los pasos generales para llevar a cabo la planeación son los siguientes:

1. Atención a las oportunidades.
2. Establecimiento de objetivos.
3. Desarrollo de premisas.
4. Determinación de cursos alternativos de acción.
5. Evaluación de cursos alternativos.
6. Selección del mejor curso de acción.
7. Formulación de planes derivados.
8. Traslado de planes a cifras por medio de un presupuesto.

Tipos de planes, se distingue diversas clases de planes, dependiendo de la línea de acción estratégica que siguen, el plazo, la especificidad y frecuencia de uso¹⁴ categorizan de la siguiente forma los planes:

Por su intencionalidad:

- Planes estratégicos: planes que abarcan a toda la organización, establecen objetivos generales y tratan de posicionarla en su ambiente externo. Estos tipos de planes mueven los esfuerzos de la organización por alcanzar sus metas.
- Planes tácticos: traducen los planes estratégicos en objetivos para áreas particulares de la organización.
- Planes operativos: centran su atención en el corto plazo y traducen los planes tácticos en metas y acciones específicas para pequeñas unidades de negocio.

Por el tiempo:

- Planes a largo plazo: planes cuyo horizonte temporal es mayor a tres años.
- Planes a corto plazo: planes que abarcan un año o menos.

¹⁴ Stephen Robbins y David Decenzo, Fundamentos de Administración, Pág. 48

Por el grado de especificidad:

- Planes específicos: tienen objetivos definidos con claridad y no dan cabida a malas interpretaciones.
- Planes direccionales: planes flexibles que establecen lineamientos generales. Tienen un punto focal, pero no atan a los gerentes a objetivos y cursos de acción específicos.

Por la frecuencia de uso:

- Plan de uso único: plan que sirve para satisfacer las necesidades de una situación particular o singular.
- Plan permanente: son planes continuos que ofrecen una guía para las acciones de la organización que se realizan de manera repetitiva.

Técnicas de planeación:

- a) Pronósticos: Pronosticar es el proceso de predecir lo que sucederá en el futuro.
- b) Planeación por contingencias: identifica cursos alternativos de acción que pueden implementarse cuando se presente problemas.
- c) Planeación por escenarios: identifica futuros escenarios alternativos y crea planes para tratar con cada uno de ellos.
- d) Benchmarking: se usa la comparación externa para obtener ideas para la planeación. Una técnica de Benchmarking, consiste en buscar las mejores prácticas, cosa que las personas y organizaciones realizan y les ayudan a lograr un desempeño superior.
- e) Planeación participativa: Incluye a las personas que se verán afectadas por los planes y/o a quienes se les pedirá que colaboren en su intervención.

2.1.4.2 Organización

La organización es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que puede lograr los objetivos de la organización de manera eficiente.

Organización se refiere a la estructura técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para mayor eficiencia.

Importancia y ventajas de la organización

La importancia de la organización a los factores que a continuación se mencionan:

- Es de carácter continuo, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes.
- Es un medio a través el cual se establece la mejor forma de lograr los objetivos de la organización.
- Suministra los métodos para desempeñar eficientemente las actividades.
- Evita la lentitud en las actividades, reduciendo costos e incrementando la productividad.
- Elimina la duplicidad de funciones.
- Se conocen mejores las actividades, los miembros del grupo saben que funciones desempeñar.
- Hay mejores relaciones en el trabajo, al existir relaciones laborales definidas.
- Contribuye a la especialización, disminuyendo la rotación y aumentando el conocimiento del trabajador con respecto a la actividad que le corresponde desarrollar.
- Facilita la delegación de autoridad ya que se conocen las actividades que las personas llevara a cabo.
- Incrementa la eficiencia en las actividades desarrolladas.

Etapas de la organización

La fase de organización comprende tres etapas¹⁵, describe de la siguiente manera:

¹⁵ James Stone, Introducción a la Administración, Pág. 9

- **Funciones:** la determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- **Jerarquías:** fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización.
- **Puestos,** las obligaciones y requisito que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñados por una persona.
- **Conocer y entender el objetivo:** el objetivo debe ser conocido y entendido claramente, de manera que los esfuerzos de la organización vayan de acuerdo con el trabajo que se ha de ejecutar y con los fines que se persiguen.
- **Descomponer en actividades:** Las actividades que se consideran necesarias para alcanzar los objetivos deberán descomponerse hasta el punto en que cada uno requiera que casi solo un trabajador le dedique todo su tiempo.
- **Clasificar las actividades en unidades prácticas:** una vez determinadas las actividades mínimas, se clasifican por similitud existentes entre ellas hasta llegar a grupos principales integrados sobre una base funcional.
- **Asignar personal:** una vez determinada cada actividad o grupo de estas y definidas las obligaciones, se debe indicar quienes van a desempeñarlas.
- **Delegar autoridad:** para que cada miembro del grupo cumpla con lo que se le ha asignado, se le deberá delegar toda la autoridad que el mismo trabajo requiere.

Técnicas de organización

a) **Organigramas**

Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, muestran las interrelaciones, funciones, niveles jerárquicos, obligaciones y autoridades existentes.

b) **Manuales**

Documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa.

c) **Diagramas de procedimientos**

Representaciones gráficas que muestran secuencias de pasos para la realización de una determinada actividad o proceso en la organización.

d) Análisis de puestos

Técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica, así como, las características, conocimiento y actitudes que debe poseer el personal que lo desempeña.

2.1.4.3 Dirección

La dirección consiste en impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social con el fin de que el conjunto de todas ellas realice de la manera más eficaz los planes señalados¹⁶.

La fase de dirección se relaciona estrechamente con el factor humano que ejecuta las actividades en la empresa. Dirigir, es el proceso de despertar el entusiasmo de la gente para cumplir los planes y lograr los objetivos.

La dirección permite que todos los miembros de un organismo social cooperen para el logro de objetivos planteados, realizando las tareas que le son asignadas con eficacia y eficiencia.

Importancia y ventajas de la dirección:

La trascendencia de la dirección se atribuye a los siguientes factores:

- Pone en marcha los lineamientos establecidos durante la planeación y organización.
- A través de ellas se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es un factor determinante de la productividad.
- La calidad de la dirección se refleja en el logro de los objetivos, implementación de métodos de organización y en la eficiencia en los métodos de control.
- Es el medio de establecimiento de la comunicación necesaria para que la organización funcione.

¹⁶ Henry Fayol, Principios y Elementos de Administración, Pag.109

Etapas de la dirección

1. Que se delegue la autoridad, ya que administrar es “hacer a través de otros”
2. Que se ejerza esa autoridad para lo cual debe precisar sus tipos, elementos, clases, auxiliares, etc.
3. Que se establezcan canales de comunicación a través de los cuales se ejerza y se controle los resultados.
4. Que se supervise el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

La dirección incluye el proceso de la delegación de autoridad, liderazgo, comunicación y supervisión. A continuación se detallará cada uno.

Delegación:

Delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar. Permite al directivo dedicarse a actividades de mayor importancia, al mismo tiempo que motiva a los subordinados a hacerse partícipe del logro de los objetivos.

Liderazgo:

Liderazgo es el proceso de inspirar a otras personas a que trabajen arduamente para lograr tareas importantes:

Las características de un líder son:

- Impulso, los líderes de éxito tienen gran energía, muestran iniciativa y son tenaces.
- Confianza en sí mismo, los líderes exitosos confían en sí mismos y en sus habilidades.
- Creatividad, el líder de éxito es creativo y original en su pensamiento.
- Habilidad cognitiva, los líderes exitosos tienen la inteligencia para integrarse e interpretar la información.

- Motivación, el líder éxito goza al influir en otros para alcanzar metas compartidas.
- Flexibilidad, los líderes que alcanzan el éxito se adaptan rápidamente para ajustarse a las necesidades de los seguidores y exigencias de las situaciones.
- Honradez e integridad, los líderes exitosos son honestos, honrados, predecibles y dignos de confianza.

Motivación

Son los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona. La motivación es una característica de la psicología humana.

Al hablar de motivación se hace referencia a lo que hace las personas funcionen. Sonter¹⁷, de ahí la relación con la fase de dirección.

La motivación es un término genérico que se aplica a un conjunto de impulsos, necesidades y esfuerzos similares. Por lo tanto, decir que los directivos motivan a sus subordinados implica que realizan acciones con las que espera satisfacer esos impulsos y deseos, para inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Comunicación

Proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.

El proceso de comunicación ocurre gracias a la relación entre un emisor y un receptor. La comunicación puede fluir en una dirección y terminar ahí o el mensaje puede tener una respuesta del receptor generando un proceso de retroalimentación.

El receptor es la persona que, por medio de sus sentidos, percibe el mensaje del emisor. Si el receptor no capta el mensaje, no hay comunicación. La situación no mejora mucho si el receptor recibe el mensaje pero no lo entiende.

¹⁷ James Stoner Introducción a la Administración, Pag.18

Supervisión

La función supervisora, supone verificar que las cosas se hagan como fueron ordenadas. Aunque se presenta en todos los niveles, predomina en las empresas en el nivel inferior.

La supervisión puede confundirse con el control, no obstante se diferencia de este último, ya que dicha función es simultánea a la ejecución y el control es posterior a esta.

Funciones del supervisor:

- Distribuir el trabajo.
- Saber tratar a su personal (relaciones interpersonales en el trabajo)
- Calificar a sus colaboradores.
- Instruir al personal.
- Recibir y tratar las quejas de los subordinados.
- Realizar entrevistas con estos.
- Hacer reportes, informes, etc.
- Conducir reuniones, aunque sean pequeñas.
- Mejorar los sistemas a su cargo.
- Coordinar con los demás jefes.
- Mantener la disciplina.

2.1.4.4 Control

En una empresa el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a los órdenes impartidos y los principios admitidos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores, a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición.

La función administrativa del control es el proceso de medición del desempeño laboral, comparando los resultados con los objetivos, realizando actividades correctivas en caso de ser necesarias.

El control en las empresas crea contacto entre los administradores y colaboradores, de tal forma que los primeros se proveen de información que permita evaluar el desempeño laboral y en base a ello reforzar los planes que permitan el cambio de manera constructiva.¹⁸

La importancia del control radica en los elementos que se enlistan a continuación:

- Establece medidas para corregir actividades, de tal forma que se alcancen exitosamente los planes.
- Se aplica a todo: a las cosas, personas, actos.
- Determina y analiza las causas que pueden originar desviaciones para evitar que se presenten nuevamente en el futuro.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, que servirán como fundamento al reiniciar el proceso de planeación.
- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y el logro de la productividad de la empresa.

Técnicas de control

Las técnicas de control se agrupan de la siguiente manera:

- ✓ Sistemas de información
 - Contabilidad
 - Auditoría Financiera y Administrativa
 - Presupuestos.
 - Reportes, informes
 - Formas
 - Archivos computarizados
- ✓ Gráficas/diagramas
 - Proceso, procedimientos
 - Procedimientos hombre/maquina

¹⁸ Henry Fayol, Principios y Elementos de Administración, Pag.116

- ✓ Estudio de métodos
 - Tiempo y movimientos, estándares etc.
 - Métodos cuantitativos.
 - Redes, ruta crítica, PERT
 - Modelos matemáticos
 - Investigación de operaciones
 - Estadística
 - Cálculos probabilísticos
 - Programación dinámica
- ✓ Control interno

Etapas de control

El proceso de control comprende:

1. Establecer objetivos y estándares de desempeño:
Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la actual se efectúa el control.
2. Medición de resultados
Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante unidades de medida definida de acuerdo a estándares.
3. Corrección
En base a la comparación de estándares con el desempeño real, se deben emprender las acciones correctivas necesarias.
4. Retroalimentación
A través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr el tiempo.

Tipos de control

Existen tres tipos de controles, las cuales ofrecen oportunidades para que los administradores actúen con acciones que incrementen la posibilidad de un buen desempeño.

- **Preventivo**
Asegura que los objetivos sean claros y que estén disponibles los recursos apropiados antes de que se inicie el trabajo. Este tipo de control resuelve problemas antes de que ocurran.
- **Concurrente**
Cerciora que las cosas se hagan de acuerdo a lo planeado, se concentran en lo que sucede durante el proceso de trabajo.
- **De retroalimentación**
Se concentra en la calidad de los resultados finales, resuelven problemas después de que ocurren.

Sistema administrativo

En toda compañía es necesario aplicar un sistema administrativo adecuado, eficiente y eficaz. Existen muchas empresas que carecen de gestión administrativa y por esta razón las funciones y responsabilidades de todo el personal de la empresa se les asigna de una manera desordenada y esto ocasiona que los recursos no puedan ser aprovechados de la mejor manera.

El sistema administrativo es un conjunto de acciones que permiten gestionar eficientemente los recursos disponibles, en búsqueda de resultados que se enfoquen al desarrollo individual y colectivo. Es la guía necesaria para enrumbar los recursos hacia las metas planteadas.

Es un proceso integral para planear, integrar, dirigir, controlar y coordinar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos, para alcanzar un fin determinado.

Importancia del sistema administrativo

Los sistemas administrativos están volviéndose indispensables para la planificación, la toma de decisiones y el control. Es necesario recalcar que el sistema administrativo desempeña un papel tan importante en la administración de las instituciones ya que con una excelente administración se alcanzarán los resultados esperados aplicando las técnicas y métodos de manera eficiente y eficaz en las varias funciones administrativas desempeñadas por el recurso humano de la empresa.

Resulta indispensable la aplicación de un sistema administrativo ya que sirve de apoyo a la gestión de las empresas, mediante la entrega de guías y procedimientos que permitan establecer estrategias viables y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Objetivos del sistema administrativo

“El objetivo de los sistemas administrativos es facilitar a la dirección empresarial en la forma más eficiente el cumplimiento de sus objetivos corporativos y de sus políticas.”¹⁹

- ✓ Facilitar a la dirección empresarial en la forma más eficiente el cumplimiento de los objetivos corporativos y las políticas de la empresa.
- ✓ Controlar los recursos humanos, materiales y tecnológicos, para que de esta manera se desarrollen logrando alcanzar los resultados esperados y si se llegaran a presentar problemas puedan ser detectados a tiempo para lograr el funcionamiento normal de la empresa.
- ✓ Medir el desempeño actual dentro de la organización y reunir continuamente información, a fin de encontrar nuevas formas de mejorar el desenvolvimiento administrativo.
- ✓ Evaluar y orientar al personal determinando aspectos positivos o negativos en el desempeño empresarial, una vez detectados corregir las fallas y valorar los resultados que ha alcanzado la institución después de aplicar los procedimientos administrativos.
- ✓ Precisar las funciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ✓ Seleccionar y contratar personal idóneo para trabajar en la empresa.

¹⁹ Alberto Lardent 1984, Sistemas de Información, Pág. 45

Características del sistema administrativo

- ✓ Mide el desempeño de los procesos administrativos, mediante los indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad.
- ✓ Permite indicar las funciones de cada área de la empresa, es decir, las actividades que le corresponde a cada una de las personas a través de los manuales de procedimientos administrativos.
- ✓ Establece estrategias oportunas que permitan combatir eventualidades que puedan presentarse.
- ✓ Permite implementar actividades que ayuden a alcanzar los objetivos y metas trazados por la empresa utilizando de forma óptima los recursos materiales, humanos y económicos.
- ✓ Da seguimiento y control a los procedimientos implantados, verifica los resultados, en caso de ser necesario aplica las acciones correctivas que considere necesarias para ajustar el problema.
- ✓ Provee asesoramiento sobre cómo dividir las actividades, como agrupar tareas con la mayor economía de esfuerzo y con la máxima de eficacia en los resultados.
- ✓ Permite delegar responsabilidades a cada nivel para el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Es eficiente porque cumple satisfactoriamente con los objetivos.

Proceso administrativo

El proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. En la Administración de la acción empresarial entra en juego el proceso administrativo para planear, organizar, dirigir, controlar las actividades de la empresa en todos sus niveles de actuación.

2.1.4.5 Manual de procedimientos

Un manual de procedimientos es de vital importancia para todo tipo de organización, ya que es un documento en el cual constan todas las actividades, tiempos de ejecución, uso de recursos materiales y tecnológicos que deben realizar el personal en cada área específica, con el fin de controlar y mejorar los procedimientos. Por lo general en este tipo de

manuales se depende de la participación e integración de los diferentes departamentos o unidades administrativas que conforman la organización.

Son aquellos instrumentos de información en los que consigna, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad organizacional, se describen también los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación: suelen contener una descripción narrativa que señala los pasos a seguirse en la ejecución de un trabajo, e incluyen diagramas basados en símbolos para aclarar los pasos. A este tipo de manual también se le denomina: manual de operación, de rutinas de trabajo, de trámite y método de trabajo.

Los manuales de procedimientos son por excelencia los documentos organizativos y herramientas gerenciales utilizados para comunicar y documentar las actividades contables y no contables. Consiste en la organización lógica y ordenada de todos los procedimientos identificados bajo el esquema de una especie de libro actualizable.

2.1.5 Origen de la Producción de leche en el altiplano del departamento de La Paz

Los bovinos de procedencia europea, principalmente *Bos Taurus*, fueron introducidos en los departamentos de La Paz, Oruro y Potosí, por misiones de evangelización españolas en sus travesías hacia el oriente y sur boliviano. Estos bovinos cumplían tres funciones: i) como animales de tracción, ii) como fuente de provisión de carne, iii) como fuente de provisión de leche. De ahí su adaptación al medio altiplano, pese a una serie de desventajas como la falta de forraje, la altura, falta de experiencia en el manejo de bovinos por parte de los indígenas originarios e infraestructura inadecuada, entre otras.

El primer contingente de bovinos llegó por el Perú, expandiéndose por todo el altiplano en 1548 y cruzando hacia el sur, para alcanzar los valles de Potosí, Tarija y Chuquisaca.

En La Paz, la ganadería se inicia a finales del siglo XIX, seleccionando vacas y toros Criollo, con el fin de aumentar la producción de leche. El avance genético resultó muy lento por que también se requería la contribución del complemento nutricional, salud,

equipos e infraestructura. La experiencia no dio resultados esperanzadores; en unos pocos años se aumentó la producción de 2 a 4 y de 6 a 8 botellas (aproximadamente 075 litros por botella) de leche, en comparación con el cruce con otras razas, las cuales mostraron aumentos de 8 a 15 litros, atribuidos al vigor híbrido. Por la experiencia se estableció que los cruzamientos podían avanzar significativamente, lo que además significaba la formulación de un proyecto de aumento sostenido de producción de leche y consolidación de empresas estables.²⁰

Corporaciones Regionales de Desarrollo

Para potenciar el desarrollo regional de los departamentos en la década de los 60 del siglo XX, se crearon las Corporaciones Regionales de Desarrollo en los nueve departamentos de Bolivia. En el caso de La Paz, CORDEPAZ tenía encomendada la creación de polos de desarrollo departamental, entre los que se encontraba la instalación de plantas industrializadoras de leche y el apoyo a los productores en la producción de leche. El objetivo primordial era fomentar el consumo de leche en la población infantil y disminuir la desnutrición de la población en general.

Con la premisa de incrementar el consumo per cápita de leche, inicialmente se construyó la Planta Industrializadora de Leche de Cochabamba (1968, a esta le siguieron la de Santa Cruz y La Paz 1970). Posteriormente se generaron iniciativas similares en Chuquisaca (1973), Tarija (1975) y Beni (1978), complementándose, de esta manera el grupo de plantas denominadas PIL.

PIL La Paz

PIL La Paz, se construyó en 1970 y empezó a funcionar en 1972, se la instaló como una industria destinada a la reconstitución de leche en polvo.

²⁰ M. Morales, A. Rojas, J. Gallo, Ganadería Bovina de leche en el altiplano de La Paz, Pag.29 y 30

La entonces Corporación Boliviana de Fomento, solicitó al Programa Mundial de Alimentos un proyecto decenal, para que la cooperación sea enviada en unidades de leche en polvo y aceite de mantequilla, para operar la planta en La Paz.

Una vez aprobado el proyecto, se acordó que el 80% de los recursos generados estarían destinados a Cochabamba, para acelerar el proceso productivo, mientras que el 20% restante se quedaría en La Paz para empezar a recolectar leche en las comunidades.

El proyecto, estaba dirigido a fomentar el desarrollo de los pequeños productores. Comenzó su primera fase en 1984 y finalizó en 1994.

En 1996 PIL La Paz fue privatizada y hoy en día forma parte del Grupo Gloria del Perú, al igual que las plantas de Cochabamba y Santa Cruz.

Antes de la privatización (1973 – 1995) PIL La Paz comenzó acopiando y transformando un volumen de 72.000 litros/año. Este volumen de acopio tuvo un pico en la gestión 1993, con cantidades mayores a 5 millones de litros/año. Posteriormente, éstos disminuyeron, llegándose a acopiar volúmenes entre 4.5 a 4.6 millones de litros/año en el periodo de la privatización.

Lo que se generó como un proyecto de reconstitución de leche en polvo para incrementar el consumo de leche, se convirtió en una actividad importante para más de 6.000 familias dedicadas a la producción en el altiplano paceño.²¹

2.1.5.1 La Industria Láctea Nacional

Bolivia, ocupa los últimos lugares con 0.05 % del total de la producción mundial requiriendo de estrategias y acciones que favorezcan a este eslabón (Primario) de la cadena láctea desde el punto de vista sanitario de la producción animal, garantizando la inocuidad alimentaria del producto a ser comercializado como leche fresca o derivados lácteos, en un mercado cada vez más exigente y competitivo.

²¹ Martin Morales, Abel Rojas, José Antonio Gallo, Ganadería Bovina de leche en el altiplano de La Paz

El estudio de “Identificación, Mapeo y Análisis Competitivo de la Cadena Productiva de Leche de Origen Bovino y Productos Lácteos” del Ministerio de Asunto Campesinos y Agropecuarios (2003), establecen una aproximación del marco productivo del subsector lechero del país, expresado en el cuadro 1

Según el cuadro, hasta el año 2003, el departamento de Santa Cruz se mostraba como el primer productor, alcanzando aproximadamente 183,3 millones de litros año (62%), seguido del departamento de Cochabamba con 66.8 millones (23%); La Paz con más de 17 millones (6%), ubicándose después los departamentos de Oruro, Tarija, Chuquisaca y Beni, que en total producen aproximadamente el 9% de la producción

El primer lugar de Santa Cruz, es debido a que este departamento cuenta con condiciones medioambientales favorables y un mayor número de vacas en producción, con un nivel más bajo, al igual que La Paz, en productividad con relación a Cochabamba que contando con solo un 22% en número de cabezas con relación al total de las que cuenta Santa Cruz²², tiene los rendimientos más altos por vaca.

Cuadro 2

Marco Productivo del Sub sector Lechero del País al 2003

DEPARTAMENTO	No. de vacas en Producción ²³	Prom. Prod. l/vaca/día	Prod. Total l/día	PRODUCCION l/año	PORCENTAJE %
Santa Cruz	71.756	7,00	502.292	183.336.580	61.94
Cochabamba	15.818	11,57	183.055	66.815.216	22.57
La Paz	7.452	6,50	48.438	17.679.870	5.97
Oruro	3.360	7,73	25.986	9.484.889	3.20
Chuquisaca	1.817	10,56	19.187	7.003.444	2.37
Tarija	1.700	10,01	17.011	6.209.157	2.10
Beni	2.140	7,00	14.980	5.467.700	1.85
TOTAL	104.043		810.950	295.996.856	

Fuente: MACA-FAO-Plan estratégico-Censo Cochabamba, Oruro y La Paz (2003)

²² “Identificación, Mapeo y Análisis Competitivo de la Cadena Productiva de Leche de Origen Bovino y Productos Lácteos” FAO-MACA (2004)

²³ Se estima que el total de animales relacionados con la producción lechera, es aproximadamente un 5% del total del ganado bovino, existente en el país, según el Plan Nacional y otros estudios.

2.1.5.2 La Industria Láctea Internacional

La industria láctea es un sector que genera importantes recursos económicos en numerosas partes del mundo. Es el caso por ejemplo de República Dominicana, donde esta industria del sector primario, se configura como una actividad económica con importancia en el país. Además, estamos ante una actividad que ayuda a mejorar el desarrollo económico de las regiones. En este sentido, el objetivo de esta investigación es analizar la situación actual de la industria láctea en la provincia de Dajabón, al noroeste de República Dominicana. La metodología ha consistido en una revisión de la literatura (fuente secundaria) y en la entrevista (fuente primaria). Los resultados obtenidos muestran que este sector es muy importante para Dajabón, aunque se puede mejorar.

En Chile, la Industria Lechera registró crecimientos en todas las fases de su proceso productivo durante el primer semestre de 2006 -excepto en el monto de sus exportaciones y precios al productor- comportamiento que proyecta un nuevo récord en la recepción industrial anual, con 1.900 millones de litros para 2006. Así lo señalan las tendencias registradas en la industria lechera, de acuerdo al último informe semestral elaborado por el Departamento de Estadísticas Agropecuarias del INE.

La recepción de leche, en las 22 plantas industriales más grandes del país, totalizó 867 millones de litros en el primer semestre de 2006, lo que significa un 8,8% de crecimiento respecto a igual periodo de 2005.

Según el comportamiento registrado en los primeros seis meses del año, las estimaciones para 2006 apuntan una recepción industrial récord de casi 1.900 millones de litros, con un incremento anual de 10% en comparación a 2005.

La recepción de leche de las plantas de la VIII Región del Bío-Bío y de la X Región de los Lagos creció 17,2% y 10,9%, respectivamente, por sobre el crecimiento promedio país de 8,8% registrado en el primer semestre. La IX Región de La Araucanía se ubicó por debajo del promedio con 4,6% de expansión y sólo la Región Metropolitana de Santiago tuvo una caída, del 6,2%.²⁴

²⁴ Enfoque Estadístico, Producción de Leche en Chile 2006

En volúmenes recepcionados, la zona más importante es la X, con el 69,3% del total nacional semestral. Le siguen, en el mismo orden, la IX, con un 13,6%; la VIII, con un 8,6% y finalmente la Metropolitana de Santiago, con un 8,5%.

Otros destinos de la producción láctea lo representan la industrialización predial, alimentación de terneros, autoconsumo humano y venta directa a la población, que sumados a la recepción industrial arrojan una cifra estimada de producción anual total para 2006 de 2.400 millones de litros.

Con relación al Comercio Exterior A junio de 2006, el total de importaciones de productos lácteos totalizó US\$ 49,4 millones, lo que representa un aumento de 59,3 % respecto a igual período de 2005. Las internaciones de leche en polvo y quesos explican el 55 % de dicho monto.

Los principales países de origen son Argentina, con una participación de un 71,0%; Uruguay (9,5%), EE.UU. (7,7%) y Brasil (5,2%). Le siguen en orden de importancia, Francia, Canadá, Dinamarca, Perú y una decena de países más.

En relación a las exportaciones, en igual periodo se registró un retroceso de 9,1%, al totalizar US\$ 52,5 millones frente a US\$ 57,8 millones en el primer semestre de 2005.

Los principales destinos corresponden a México (60,5%), Venezuela (10,5%), Costa Rica (5,2%), Perú (4,7%) y EE.UU. (4,2%). Otros países son Ecuador, Guatemala, El Salvador, Bolivia, República Dominicana y 25 naciones más.

Las proyecciones para el año indican que las importaciones alcanzarían US\$ 90 millones (frente a los 78,5 millones de 2005) y el monto de las exportaciones caería a unos 110 millones de dólares, unos cuatro millones menos en comparación a lo registrado el año precedente.

Desde 2004 a la fecha el consumo de leche per cápita ha experimentado una sostenida recuperación. Es así que, desde los 117 litros de 2004 se pasó a 120 litros en 2005, lo que significa un incremento de 2,6%. Para 2006, de acuerdo a las proyecciones de producción de leche y de comercio exterior, se estima que el consumo de leche alcanzaría los 125 litros por habitante, lo que representa un nuevo aumento de 3,3%.²⁵

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Ventas y Compras

Concepto de compra:

El término compras corresponde al plural de la palabra compra, en tanto, la misma puede referir diversas cuestiones de acuerdo al uso o contexto en el cual se la utilice.

En términos generales por compra se llama a la acción de adquirir u obtener algo a cambio de un precio establecido. Cuando voy a un comercio de muebles y obtengo una silla que este ofrece a la venta previo pago del valor monetario que la misma tiene, a eso, se lo conoce o llama compra. Pero también al objeto comprado también se lo llama compra genéricamente, ya que se suele decir por ejemplo, mira la compra que hice y se muestre esa silla.

La compra de bienes y servicios, no es otra cosa que a lo que denominamos "Comercio", que es la actividad socioeconómica consistente en el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado, sea para su uso, para su venta o su transformación, y/o de actividades que necesite el cliente, que por lo general requieren de conocimientos técnicos. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de por lo general igual valor.

La importación es traer mercancías, bienes o servicios de otros países al nuestro. La exportación es llevar productos, bienes y servicios a países extranjeros. Para hacer esto se necesitan seguir ciertos pasos, como pasar por las agencias aduanales. Las agencias aduanales son las que se encargan de introducir o sacar mercancías al país, pagando

²⁵ Enfoque Estadístico, Producción de Leche en Chile 2006

impuestos, regularizando las mercancías con sus permisos y normas que requieran según su clasificación arancelaria. Y en este tema conoceremos más a fondo lo que es importación y exportación y la relación que existe con el comercio.

Concepto de venta.-

Del latín *vendĭta*, venta es la acción y efecto de vender (traspasar la propiedad de algo a otra persona tras el pago de un precio convenido). El término se usa tanto para nombrar a la operación en sí misma como a la cantidad de cosas que se venden.

La venta también es el contrato a través del cual se transfiere una cosa propia a dominio ajeno por el precio pactado. La venta puede ser algo potencial (un producto que está a la venta pero que aún no ha sido comprado) o una operación ya concretada (en este caso, implica necesariamente la compra).

La venta es el intercambio de servicios y productos. Es a su vez entendida como un contrato donde el sujeto que actúa como vendedor transmite un derecho, bienes o servicios al comprador a cambio de una determinada suma de dinero. La venta puede ser tanto un proceso personal como impersonal donde el comprador puede ser influido por el vendedor.

Las ventas pueden ser clasificadas según el comprador y el uso que se le dará a la compra:

Ventas mayoristas: dentro de esta clasificación los bienes adquiridos están destinados a ser revendidos o bien para ser utilizados en la producción de otros bienes o servicios. Este tipo de compras permiten acceder a cierto ahorro.

Ventas minoristas: dentro de este tipo transacciones la venta es directamente al último consumidor, es decir que no debe continuar en el mercado, sino que está destinado al consumo personal.

2.2.2 Ventas de quesos a nivel nacional

Con relación a la ventas en Bolivia, la empresa Lacteosbol es una de las más importantes, cuenta con cuatro plantas procesadoras de lácteos (Ivirgarzama, Challapata, Achacachi y San Lorenzo) y una planta de cítricos (Villa 14 de Septiembre). Se tiene proyectada la apertura de otra planta procesadora de lácteos en Patacamaya y dos de cítricos (Caranavi y Alto Beni). En este estudio se abordarán los casos de las plantas procesadoras de lácteos de Ivirgarzama, Challapata y Achacachi pues la planta de San Lorenzo (Tarija) solo lleva cuatro meses en funcionamiento y no dispone de datos suficientes.

Un aspecto importante que se debe analizar en cualquier empresa es su sostenibilidad financiera y económica. Un primer punto que debe considerarse son los volúmenes de venta, es decir, los ingresos de la empresa. En la siguiente tabla, muestra los ingresos por venta de productos de Lacteosbol para las gestiones 2010 a 2012 (incluye los ingresos de las plantas de procesamiento de cítricos).

El mercado de queso fresco se caracteriza por:

Dentro de los quesos frescos el queso más requerido y demandado es el queso criollo o fresco, es el producto más comercializado y requerido por las unidades de comercialización al detalle es el queso criollo de cuarto kilo.

En el caso de procesadores de alimentos existe una plena identificación del origen del queso de Challapata, la forma de comercialización típica es el queso sin ningún tipo de envase, en la mayor parte de los casos, se utiliza un papel blanco, aunque se ha venido usando frecuentemente la bolsa nylon.

Los principales mecanismos de aprovisionamiento de queso fresco son: los mercados mayoristas, la entrega en el puesto del vendedor y en tercer la compra en la localidad de Challapata, con lo que se establece que la distribución de quesos frescos es aún muy rudimentaria en del departamento de Oruro; y aún el comercializador al detalle se encuentra involucrado en el acopio del producto, en un porcentaje reducido.

El principal destino de la producción de queso fresco del área rural es su comercialización fuera de la región, aun cuando aparece en primer lugar los hogares, si consideramos todos los lugares que sobrepasan la región estableceremos que un 50% de la producción local se destina a su consumo fuera de la zona de producción.

La cantidad de queso fresco vendida con mayor frecuencia es 10 y 25 unidades de queso por feria, cantidades que están destinadas a habitantes del pueblo y a hogares; cuando las cantidades son mayores a 50 o 60 unidades, estas son adquiridas por comerciantes.

El mercado de los quesos maduros se caracteriza por:

El reducido nivel de consumo de quesos maduros, en el caso de hogares apenas el 4% reporta que consume.

Se identifica como queso maduro al queso San Javier o al queso chaqueño, en las procesadoras de alimentos se consume queso maduro de origen argentino, en el segmento de hogares la PIL es el principal proveedor de queso maduro.

Para el caso de los procesadores de alimentos, quienes tienen un conocimiento preciso de los quesos maduros, señalan que los principales requisitos que debiera cumplir un producto nuevo son calidad y distribución, señalando que una de las principales falencias de los productos existentes en el mercado es la ausencia de un sistema de distribución preciso y oportuno que provea de los productos en el momento que estas entidades los necesitan.

Cuadro 3

Ingresos por ventas gestiones 2010 a 2012

Gestiones	2010	2011	Septiembre 2012
Ingresos por Venta de productos (Bs)	1.450.407	10.724.722	15.575.110
Ingresos por Venta de productos (USD)	208.691	1.543.125	2.241.023

Fuente: Ministerio Economía y Finanzas Públicas y Ministerio Desarrollo Productivo, 2012

Producción de leche

El consumo humano de la leche de origen animal, comenzó hace unos 11.000 años con la domesticación del ganado durante el llamado óptimo climático. Este proceso se dio en especial en oriente medio, impulsando la revolución neolítica. El primer animal que se domesticó fue la vaca, a partir del *Bos primigenius*, después la cabra, aproximadamente en las mismas fechas, y finalmente la oveja, entre 9000 y 8000 a. C.

Existen hipótesis, como la del genotipo ahorrador, que afirman que este supuso un cambio fundamental en los hábitos alimentarios de las poblaciones cazadoras-recolectoras, que pasaron de alimentarse con ingestas abundantes pero esporádicas a recibir aportes diarios de carbohidratos. Según esta teoría, este cambio hizo que las poblaciones euro-asiáticas se volvieran más resistentes a la diabetes tipo 2 y más tolerantes a la lactosa en comparación con otras poblaciones humanas que solo más recientemente conocieron los productos derivados de la ganadería.

Respecto a la capacidad de los adultos para tolerar los productos lácteos sin fermentar, en especial la leche, se han esgrimido varias hipótesis. Una de ellas es que el gen responsable de la lactasa (enzima que hidroliza la lactosa), un gen raro y poco frecuente en las poblaciones europeas del Neolítico, posiblemente se ha conservado como consecuencia de incluir los productos lácteos en la alimentación humana.

Habría aparecido hace 7500 años en una zona centrada alrededor de la actual Hungría, y aunque este gen compensaría la deficiente síntesis de vitamina D en latitudes septentrionales, éste no parece un factor imprescindible para su aparición.

Durante la Edad Antigua y la Edad Media, la leche era muy difícil de conservar y, por esta razón, se consumía fresca o en forma de quesos. Con el tiempo se fueron añadiendo otros productos lácteos como la mantequilla. La revolución industrial en Europa, alrededor de 1830, trajo la posibilidad de transportar la leche fresca desde las zonas rurales a las grandes ciudades gracias a las mejoras en los transportes. Con el tiempo, han ido apareciendo nuevos instrumentos en la industria de procesado de la leche. Uno de los más conocidos es el de la pasteurización, sugerida para la leche por primera vez en 1886 por el químico agrícola alemán Franz von Soxhlet. Estas innovaciones han conseguido que la leche tenga un aspecto más saludable, unos tiempos de conservación más predecibles y un procesado más higiénico.

2.2.3 Actividad lechera en el departamento de La Paz

La actividad lechera en La Paz no es una actividad tradicional en el altiplano de Bolivia. Antes de la década de los años 50, propietarios de haciendas particulares empezaron a introducir al altiplano de La Paz, ganado lechero desde la Argentina y otros países. Esos esfuerzos aislados no tuvieron, en esa época, repercusión para desarrollar la actividad lechera en la región (Programa Nacional Desarrollo Lechero, 1999).

Según Rojas (1999), en la década de los 70's la actividad lechera en Bolivia recibió un apoyo estatal más específico a través del Plan Nacional de Fomento Lechero (PNFL) correspondiente al período 1971-1991. Los organismos responsables de este plan fueron la Corporación Boliviana de Fomento (CBF) y la Empresa de Industrias Lecheras (EIL). La Corporación Boliviana de Fomento (CBF), como parte de sus objetivos y actividades a escala nacional, concibe en 1972 el Programa de Fomento Lechero (PFL), con el fin de contar con leche fluida y fresca para las Planta Industrializadoras de Leche (PIL) del país.

En el caso de La Paz, el Plan Nacional de Fomento Lechero se inicia en la provincia Los Andes, luego en Omasuyos, Ingavi, Murillo y Aroma. El programa tuvo varias etapas, sin embargo, la primera, llevada a cabo entre 1973 y 1977, es la única que estuvo bajo la dirección absoluta del Estado nacional. En los primeros cinco años que duró la primera etapa del Programa de Fomento Lechero, se logró un incremento significativo en el número de productores que entregaban leche a la Planta Industrializadora de Leche -La Paz: de 69 productores en 1973 a 653 en 1977 (Danchurchaid, 1994, citado por Rojas, 1999).

2.2.4 Características del producto

Los lácteos son un conjunto de alimentos que, por sus características nutricionales, son los más básicos y completos (equilibrados) en composición de nutrientes. Por ejemplo, la leche contiene hidratos de carbono, proteínas, grasas, vitaminas y minerales. El principal hidrato de carbono de la leche es la lactosa, que para poder ser digerida por el organismo es necesaria la presencia de una proteína (enzima) llamada lactasa. En ocasiones, dicha enzima falta total o parcialmente, dando lugar al cuadro clínico denominado intolerancia a la lactosa.

Función: La principal función de la leche y sus derivados es la nutritiva; la leche va a aportar al organismo los principales principios inmediatos, así como vitaminas y minerales.

Proteínas: las proteínas de la leche son de alto valor biológico, ya que nos proporcionan todos los elementos necesarios para el buen funcionamiento de nuestro organismo.

- **Grasas:** en su composición se encuentran los ácidos grasos esenciales. Están presentes como finas partículas que, en ocasiones, como ocurre con la ebullición, se reúnen formando una capa en la superficie: es la nata o crema de la leche. Al extraer la grasa de este alimento obtenemos los llamados productos desnatados.
- **Vitaminas:** sobre todo la vitamina A, D y las del grupo B.
- **Minerales:** fundamentalmente el calcio y el fósforo.

Recomendaciones: Se recomienda un consumo de 2-3 raciones/día de productos lácteos, es decir, en el caso de la leche se recomienda unos 400-600 mililitros diarios, y en el caso del queso entre 120-180 gr/día.

Proceso para la elaboración del queso. El queso es un producto fresco o madurado, sólido o semisólido, obtenido de la leche, leche total o parcialmente desnatada, nata, suero de mantequilla o de una mezcla de algunos o de todos estos productos, por coagulación total o parcial. Los quesos se obtienen por la coagulación de la caseína de la leche, debido a la acción de la renina que es una enzima que se encuentra en el estómago de los rumiantes lactantes. Esta enzima comercialmente se le conoce con el nombre de cuajo y tiene la propiedad de transformar la lactosa presente en la leche, en ácido láctico. La transformación acidifica de la leche, provoca la coagulación mencionada anteriormente.

Existen muchos tipos de quesos, derivados de la técnica de elaboración y consumo, que varían según factores históricos geográficos y económicos.

CAPITULO III

3. MARCO PRÁCTICO

En el marco práctico del presente trabajo de Memoria Laboral, se observará los hechos de la realidad, así como también escoger y ordenar los hechos en función al interés y pertinencia académica.

3.1 Administración – Contabilidad

En el aspecto administrativo, la Planta Suma Millki cuenta con un sistema contable que permite la generación de información útil para la toma de decisiones, tanto por los usuarios internos como externos, y posibilita el control de sus operaciones.

El sistema contable consta de los módulos de personal, inventarios, ventas, producción y administrativo, y cuenta con procedimientos, mecanismos y registros que: (i) permite obtener información contable confiable y (ii) transmitir dicha información a quienes toman decisiones. El sistema posibilita el registro de las ventas, los gastos, los pagos para asegurar que los libros financieros sean precisos y que la planta sea rentable.

Considerando lo anteriormente mencionado los logros alcanzados a través de la asistencia técnica en administración fueron los siguientes:

- Se desarrolló formatos de los formularios para el registro de las operaciones de la Planta tales como: Informe de recepción de materiales y suministros, informe de recepción de leche, kardex de control de inventarios, vales de consumo de materiales para la producción de queso y otros, vale de consumo de envases, vale de consumo de materiales varios, notas de venta y entrega de productos, notas de débito y crédito y recibo de ingresos y pagos.

- Se cuenta con los manuales de procedimientos contables y administrativos necesarios para orientar al personal en actividades rutinarias relacionadas con el registro y control de: la entrega y venta de productos, ingresos y cobranzas, pagos en efectivo, recepción de leche, pagos a los proveedores de leche, recepción de materiales y el uso de materiales para la producción y otros.
- La generación de información en tiempo oportuno no sería posible sin la informática, la misma que permite el procesamiento de una gran variedad y cantidad de datos, es así que se ha visto por conveniente el incorporar en la Planta de Productos Lácteos Suma Millki el software contable D'Facil, el mismo permite contar con información relacionada con la contabilidad general, administración de ventas, cuentas por cobrar, almacenes y suministros, y producción.
- Contar con personal debidamente adiestrado en el manejo de criterios administrativo contables, constituye un factor de suma importancia en la generación de información y elaboración de informes que permitan a la parte ejecutiva hacer un seguimiento y control de las actividades administrativas de la Planta Suma Millki.
- El seguimiento efectuado al diseño e implementación del sistema contable se efectuó antes y después de dicho proceso, realizándose las correcciones respectivas; sin embargo, debe efectuarse un seguimiento continuo, principalmente a fin de gestión, y para fines de la preparación de los estados financieros sujetos al examen de auditoría externa, ya que debe realizarse ajustes que requieren del criterio profesional de un contador o auditor.

En función a estos logros la Administración facilita y asegura el cumplimiento de las metas de la Planta Suma Millki y sus dependencias. Se conoce y aplica los procesos y procedimientos administrativos y financieros establecidos. Se controla y hace seguimiento al uso de los recursos a su cargo, con criterios de eficiencia y transparencia.

Se registra las ventas de manera semanal y mensual, y se introducen al paquete contable toda la información de los registros, así como también, se lleva un control de pagos de clientes, egresos de fondos para la compra de suministros, descargo de fondos, se realiza conciliación bancaria y se introduce los datos de producción, para emitir el Estado de Resultados y el Balance General de la Planta Suma Millki de manera mensual.

Se lleva un registro de los créditos pagados o adeudados a la planta. Esto se refiere a las cuentas por cobrar, también se prepara las facturas de venta a los Supermercados KETAL, HIPERMAXI, CAFÉ TERRAZA, CAFÉ ALEXANDER o los estados de los clientes. Cuando es necesario, se realiza un seguimiento de los avisos de vencimiento y se envían recordatorios de pago.

Se realiza un seguimiento de los débitos o fondos que salen de la planta, también conocido como las cuentas por pagar. También se realiza compras, pagar cuentas adeudadas a los proveedores o enviar el pago por insumos necesarios para el mejor funcionamiento de la planta. Se tiene balances electrónicos para controlar el flujo de efectivo de la planta y el beneficio.

Asimismo, se elabora de manera mensual planillas de sueldos del personal, se determina la cantidad de cheques que se va a utilizar, se lleva un registro del pago de aportes al Sistema Integral de Pensiones: Administrador de fondo de pensiones Futuro de Bolivia, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Previsión administrador de fondos de pensiones (BBVA Previsión AFP), la Caja Petrolera de Salud y retención de impuestos. Se tiene registro de los pagos efectuados a los empleados y se utiliza para conciliar los estados de la planta y realizar un seguimiento de los gastos de la planta.

De igual manera, se registra todas las otras operaciones contables que no se incluyen en los departamentos de producción y comercialización, por ejemplo: gastos ejecutados, otros ingresos, ingresos y gastos devengados (que ya son ingreso o gasto por el paso del tiempo), ajustes, pago de planillas y otros similares.

La Administración es la encargada de establecer, controlar y ejecutar las técnicas de administración más idónea, con el fin de lograr el adecuado desenvolvimiento de la planta y establecer, evaluar y mantener adecuados sistemas de control interno administrativo y contable.

Para mejor comprensión se adjuntan en el Anexo los modelos de planillas, registros, formularios, notas de venta y otros registros. (Ver anexo 1)

Entre las atribuciones de Administración se encuentra:

- a).- Supervisar sin opción a modificar el manejo de los formularios de los otras áreas de la Planta Suma Millki.
- b).- Consultar toda la información inmersa en el sistema en forma de reportes.
- c).- Registrar contablemente todo suceso no incluido en producción ni comercialización.
- d).- Monitorear el plan de cuentas.

Es importante mencionar que el sistema informático almacena y contabiliza según la fecha en la que se registra. Los reportes que facilita el sistema son a requerimiento de la planta y se determina en función a los datos requeridos para la toma de decisiones, seguimiento del costo, etc.

Los principales registros son:

- 1.- Balance general
- 2.- Estado de resultados
- 3.- Balance de sumas y saldos
- 4.- Estado de costos de producción.
- 5.- Estado de costo de la producción vendida

Estos registros ayudan al mejor desenvolvimiento en la planta, (Ver anexo 2)

Esta lista es enunciativa no limitativa, existen otros reportes, que puede emitir el sistema de acuerdo a requerimiento, siempre en función a la necesidad de la planta.

Determinación del costo de producción en el sistema contable, básicamente el costo de producción está compuesto por tres elementos:

- 1° Materiales directos,
- 2° Mano de obra directa,
- 3° Gastos indirectos de fabricación.

1°).- Materiales directos.- Es el valor que proviene de los vales de consumo de insumos y materiales, aplicados a ese lote de producto.

2°).- Mano de obra directa.- Es el valor que proviene del prorrateo del valor de mano de obra de los operarios en un determinado periodo de tiempo.

3°).- Gastos indirectos de fabricación.- Es el valor que proviene del prorrateo de la suma de todos los gastos involucrados en la producción en un determinado periodo (similar al de prorrateo de mano de obra), ejemplo de gastos involucrados en la producción: mantenimiento equipos, depreciación, material de limpieza de la planta, etc.

La mención de los tres elementos del costo no es limitativa, esencialmente es el costo de producción, pero para el cálculo del costo real además de los tres elementos debe prorratearse también los otros gastos como son los administrativos, de comercialización, financieros y otros normales de la planta.

Todo el producto transformado está en Almacenes y registrado contablemente por el sistema a través de todos los formularios secuencialmente llenados y los kardex actualizados indicando las existencias reales y a que costo están valorizados.

La generación de reportes en tiempo oportuno no sería posible sin la información del sistema contable (D`Facil), la misma que permite el procesamiento de una gran variedad y cantidad de datos, para su análisis y ajustes correspondientes en el momento oportuno.

La Planta Suma Millki, también cuenta con Manuales Administrativos que apoyan y reflejan el funcionamiento de toda entidad, a través de la especificación de bases jurídicas, atribuciones, estructuras organizacionales, objetivos, definición de políticas, determinación de campos de competencia, responsabilidades, funciones y descripción de actividades. En general, en ellos se concentra información amplia y detallada acerca del que hacer de toda Entidad.

En particular, los Manuales de Procedimientos son un soporte fundamental en la operación de cualquier Unidad Administrativa, ya que documenta las actividades que se deben llevar a cabo en el cumplimiento de las atribuciones y funciones que tiene encomendada.

Los manuales se han elaborado considerando los conceptos y criterios establecidos en el Informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS) sobre CONTROL INTERNO elaborado por TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING en 1992.

Los procedimientos establecidos en los Manuales son de aplicación general y obligatoria para las Unidades Operativas y Administrativas, y los responsables de la Entrega y Venta de Productos; constituyéndose en un documento de consulta para el personal que ejecuta dichas actividades, documento de inducción para el personal de nuevo ingreso, y documento base imprescindible en la revisión de actividades, por parte de los órganos fiscalizadores tanto internos como externos.

Estos Manuales se actualizarán de manera periódica o cuando exista algún cambio jurídico, administrativo u orgánico funcional; su actualización es responsabilidad de la Gerencia de la Fundación de Servicios de Desarrollo Rural Agropecuario SEDERA La Paz y de la Jefatura de la Planta Suma Millki.

Los Manuales, tiene como finalidad que el área administrativa – contable, cuente con una herramienta administrativa que le permite al personal desarrollar en forma eficiente y eficazmente las labores que le hayan sido encomendadas.

La Planta Suma Millki como parte de las actividades que ha emprendido en materia de modernización y atendiendo a la importancia que reviste el contar con manuales de procedimientos actualizado, que sirven de apoyo y consulta en las actividades que se realizan en forma cotidiana, que además coadyuve al logro de objetivos y cumpla con el propósito de orientar al personal involucrado.

Entrega y Venta de Productos, está sujeta a las siguientes políticas generales:

- ✓ Toda entrega de productos debe ser debidamente documentada en la Nota de Entrega y Venta de Productos.
- ✓ Se debe seguir el orden cronológico de cada operación o transacción.
- ✓ La Nota de Entrega y Venta de Productos no debe contener enmiendas, tachaduras, sobreposiciones y raspaduras ya que las mismas le restarían validez.
- ✓ Toda Entrega y Venta debe contener la conformidad de recepción de los productos por parte del cliente o distribuidor.
- ✓ El cálculo del importe adeudado debe efectuarse a través de la multiplicación de las cantidades por los precios.
- ✓ Se debe dejar constancia del tipo de entrega realizada diferenciando claramente las ventas de las consignaciones.
- ✓ La entrega de productos y los precios acordados deben estar autorizadas por el Gerente de Planta.

Ingresos y Cobranzas de Efectivo, está sujeta a las siguientes políticas generales:

- ✓ Todo ingreso de efectivo debe estar documentado a través del Recibo de Ingreso de Caja o la Nota de Entrega y Venta de Productos según se trate de un cobro o venta al contado.

- ✓ El depósito del efectivo percibido debe efectuarse en un plazo máximo de una semana y cerrar cada fin de mes de forma que no se omita ningún ingreso en un mes determinado.
- ✓ El encargado de ventas debe remitir copia de los formularios y boletas de depósitos a la Unidad Contable de forma que este último registre contablemente esas operaciones, dicha remisión también debe efectuarse en el plazo máximo de una semana y el último día de cada mes.
- ✓ Los depósitos deben efectuarse de forma íntegra, no pudiendo el encargado de ventas hacer uso de los mismos en otras necesidades.

Pagos en Efectivo, se encuentran sujetas a las siguientes políticas generales:

- ✓ Toda solicitud de recursos, gastos efectuados con los mismos y descargos deben estar debidamente documentados.
- ✓ La presentación de descargos de gastos debe realizarse a la brevedad posible a la Unidad Contable una vez concluida la ejecución de recursos, y en los casos de fin de mes los mismos deben presentarse el último día para su incorporación contable.
- ✓ Los gastos realizados y su respectiva documentación deben corresponder al periodo de otorgación de recursos y rendición, siendo que no se debe incorporar operaciones que se encuentran fuera de dicho rango.
- ✓ Todo sobrante de recursos otorgados y ejecutados debe depositarse en la cuenta corriente de la Planta, no pudiendo hacerse uso discrecional de los mismos.

Recepción de Leche, está sujeta a las siguientes políticas generales:

- ✓ Toda recepción de leche debe estar documentada a través del Formulario de Recepción.
- ✓ El Formulario de Recepción de Leche debe contener la conformidad del personal que recibe y de quien revisa, dejando constancia de los controles efectuados respecto de la calidad, cantidad, precio unitario e importe adeudado.

- ✓ Copia de la documentación generada debe ser remitida a la Unidad Contable para su incorporación en los estados financieros.

Pagos al Proveedor de Leche, deben estar sujetos a las siguientes políticas generales:

- ✓ Todo pago debe estar debidamente documentado y justificado.
- ✓ Debe existir la autorización respectiva para efectuar el pago respectivo.
- ✓ La solicitud de pago debe realizarse el 15 y el último de cada mes.

Entrega, Recepción y Registro Contable de los Bienes Adquiridos, está sujeta a las siguientes políticas generales:

- ✓ Toda recepción de bienes de estar documentada a través del Informe de Recepción.
- ✓ El Informe de Recepción de Leche no debe contener tachaduras, enmiendas o sobreposiciones que inhabiliten la validez de dicha documentación.
- ✓ El Informe de Recepción debe contener la conformidad de quien entrega y de quien recibe.
- ✓ Copia del Informe de Recepción debe ser remitida a la Unidad Contable para su registro contable respectivo.
- ✓ La copia elaborada por el Técnico de Planta debe estar debidamente archivada para fines de control y fiscalización.
- ✓ Inmediatamente recibido los bienes los registros de control deben ser actualizados.

Consumo de Materiales destinados para la Producción de Queso, está sujeta a las siguientes políticas generales:

- ✓ Todo consumo de materiales con destino a producción debe estar documentado en el Vale de Consumo de Materiales para la Producción de Queso.
- ✓ El cálculo del consumo de materiales debe efectuarse de acuerdo a las formulaciones establecidas para cada uno de los productos.

- ✓ El consumo debe estar verificado por el Gerente de Planta, el mismo que debe realizar una revisión del formulario correspondiente.
- ✓ Todo consumo de materiales y su documentación de respaldo respectiva debe remitirse a contabilidad para su registro contable correspondiente.
- ✓ El Vale de Consumo de Materiales no debe contener raspaduras, enmiendas, tachaduras o sobreposiciones que invaliden dicho documento.

Consumo de materiales varios, está sujeta a las siguientes políticas generales:

- ✓ Todo consumo de materiales relacionados indirectamente con la producción debe estar documentado en el Vale de Consumo de Materiales Varios.
- ✓ El consumo de materiales debe efectuarse de acuerdo a las necesidades establecidas por el Técnico de Planta.
- ✓ El consumo debe estar verificado por el Gerente de Planta, el mismo que debe realizar una revisión del formulario correspondiente y firmar dicho documento como constancia de aprobación.
- ✓ Todo consumo de materiales y su documentación de respaldo respectiva debe remitirse a contabilidad para su registro contable correspondiente.
- ✓ El Vale de Consumo de Materiales Varios no debe contener raspaduras, enmiendas, tachaduras o sobreposiciones que invaliden dicho documento.

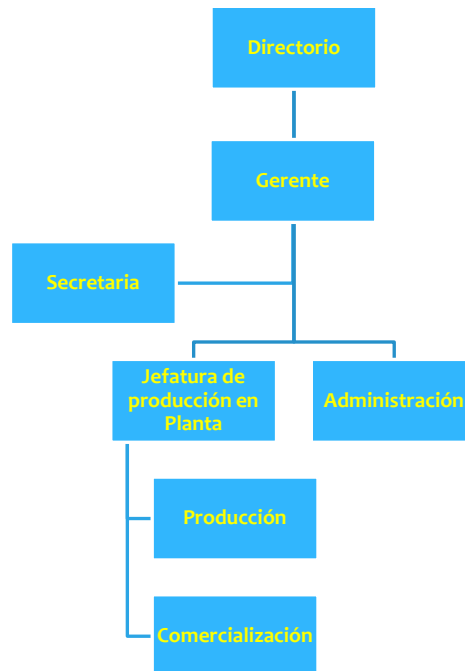
3.2 Organización de la Planta Suma Millki

Aspectos Generales de la Organización

Actualmente la planta es una dependencia de la Fundación de Servicios de Desarrollo Rural Agropecuario SEDERA, funciona bajo la constitución de la Fundación, en el siguiente esquema se ilustrará mejor la situación de la planta Suma Millki:

Gráfico 3

Organigrama de la Planta Suma Millki



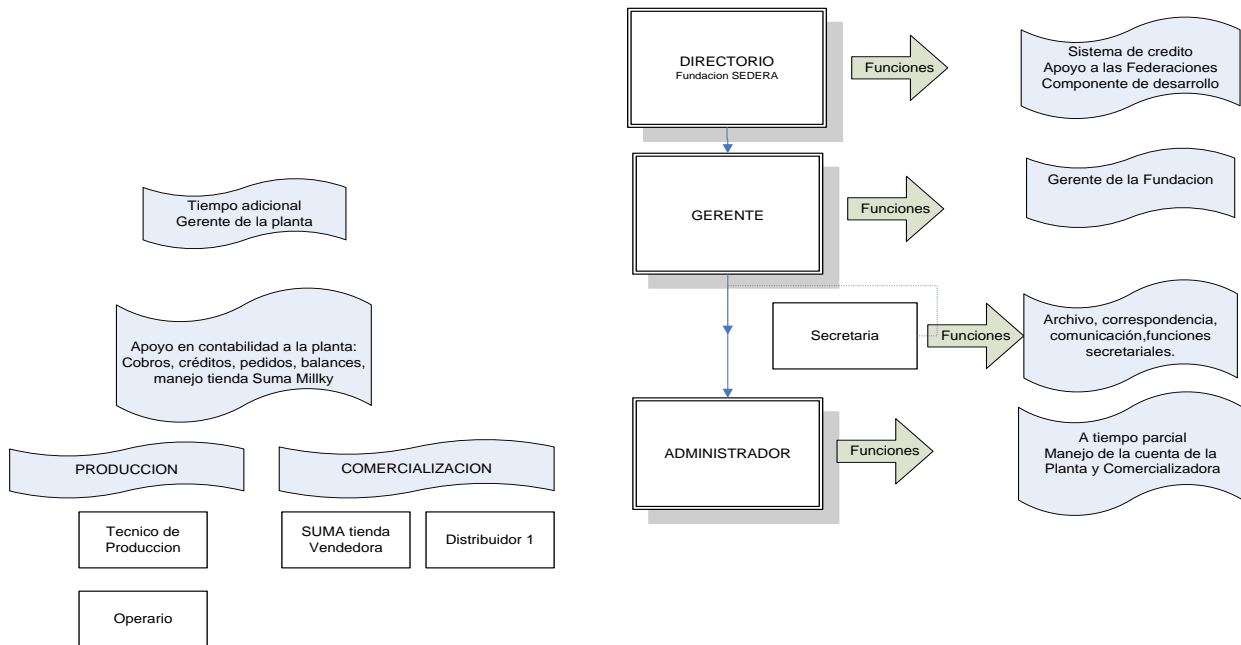
Fuente: Elaboración propia

La estructura organizacional de la Planta Suma Millki tiene tres niveles jerárquicos: 1) El directorio que define las políticas de producción, administración y comercialización, 2) El nivel ejecutivo, constituido por la gerencia, encargado de las labores estratégicas operativas del conjunto de la planta, y 3) el nivel operativo constituido por las jefaturas de producción en Planta y de Administración. Complementariamente cuenta con un nivel de apoyo técnico en los procesos de producción y de comercialización.

La estructura de la planta es flexible, ya que se va construyendo y adaptando de acuerdo a los desafíos y circunstancias que se enfrenta en el mercado lácteo. Las relaciones establecidas por cada una de las instancias organizacionales de la Planta permiten que esta funcione como un equipo de trabajo, en el que prima la colaboración y el apoyo mutuo, sin embargo el desempeño organizacional está supeditado a la calidad de los recursos humanos.

Gráfico 4

Descripción de actividades asignadas por nivel jerárquico



Fuente: Plan Estratégico Institucional

Elaboración propia, prueba estándar

Recursos Humanos

Una administración dinámica, con capacidad de reacción ante los cambios del mercado y dedicación exclusiva, precisa de recursos humanos capacitados, que cuente con el apoyo de instrumentos técnicos como un sistema contable, sistema de mejora y desarrollo de productos y comercialización.

El funcionamiento del sistema contable cuenta con tres departamentos o subgrupos: Producción, comercialización y contabilidad, cada uno con distinto usuario y código de acceso; los tres están enlazados internamente, es decir que desde los formularios de registro que existan en el departamento de producción y comercialización, el sistema automáticamente contabiliza y condensa la información para los reportes que se requieran.

Gráfico 5
Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia

El proceso de diagnóstico tanto del ambiente interno como externo del sistema administrativo y contable de la planta Suma Millki estableció factores potencialmente positivos y negativos, los cuales se detallan en el gráfico anterior.

3.3 Producción

En la planta Suma Millki, la inversión en la materia prima representa una porción considerable del circulante, así como el pago al personal.

La normativa de control interno para la materia prima e insumos involucra los siguientes aspectos:

- No se acepta leche que no cumpla con las especificaciones del pedido.
- Se realiza un conteo físico de la existencia de insumos, productos en proceso y productos terminados, para confrontar con los registros contables y hacer los ajustes respectivos.

- Existencia de una rutina sistematizada, para la compra, recepción, almacenamiento y entrega, que facilita la contabilización y evita errores.

A continuación se describirá, el proceso de producción de la planta Suma Millki.

El propósito del Área de producción es, producir quesos fresco y maduro, siguiendo los procesos de calidad, para satisfacer las necesidades de los clientes, por lo que se mantienen un rigurosos control, en todas las etapas del proceso, a fin de garantizar la calidad del producto.

La planta cuenta con un Jefe de Planta, que se encarga de coordinar, dirigir y supervisar todas las actividades relacionadas con el control de calidad de los productos.

A continuación se presenta un cuadro con la cantidad de leche procesada en las gestiones 2014 y 2015.

Cuadro 4
Detalle de leche recibida durante la
gestión 2014 y gestión 2015

Mes	Gestión 2014		Gestión 2015	
	Cantidad de Leche (Kg)	Bs	Cantidad de Leche (Kg)	Bs
Enero	8,756.00	28,632.12	10,611.00	35,016.30
Febrero	7,580.00	24,786.60	7,967.00	28,796.20
Marzo	8,640.00	28,252.80	7,973.00	29,898.70
Abril	9,227.00	30,172.30	8,621.00	32,328.70
Mayo	7,099.00	23,213.74	8,728.00	32,730.00
Junio	7,240.00	23,849.00	9,248.00	34,680.00
Julio	11,076.00	36,550.80	5,384.00	19,076.20
Agosto	10,330.00	34,089.00	6,910.00	26,258.00
Septiembre	11,200.00	36,960.00	7,772.00	29,533.60
Octubre	8,865.00	29,254.50	9,360.00	35,568.00
Noviembre	9,357.00	30,878.10	7,591.00	28,845.80
Diciembre	10,508.00	34,676.40	8,087.79	30,733.60
Total	109,878.00	361,315.40	98,252.79	363,465.10

Fuente: Datos de Producción Planta

En el (Anexo 3) se puede apreciar reportes generados en el sistema contable, cuyo resumen se presenta en el cuadro anterior.

El resumen de la producción, indicando la cantidad de producto que se ha obtenido se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro 5
Resumen de producción
gestión 2014 y gestión 2015

Producto	Gestión 2014			Gestión 2015		
	Cantidad de Leche (Kg)	Unidad	Cantidad	Cantidad de Leche (Kg)	Unidad	Cantidad
Fresco	94,735.00	Piezas	10.472	94,743.00	Piezas	10.265
Cheddar	8,273.00	Kg	819	4,448.00	Kg	450
M Suizo	3,520.00	Kg	353	3,713.00	Kg	374
Gouda	3,350.00	Kg	301	4,059.00	Kg	410
Nata		Piezas	1.742		Piezas	1.265

Fuente: Elaboración en base a informes de producción

Descripción de los principales atributos del producto

A continuación se presenta una breve descripción de los atributos, calidad, presentaciones de los productos elaborados en la Planta Suma Millki, los cuales se encuentran posicionados en el mercado formal.

Gráfico 6

Queso Fresco Light en sus diferentes presentaciones



Queso Fresco Light, fabricado con leche pasteurizada, sin la adición de fermento y logrando el coagulo sólo por la acción de un cuajo, de textura semisuave la que puede variar con el prensado, de sabor suave, el más apreciado por el público paceño, de corta vida en escaparate. Actualmente la planta elabora quesos frescos de 1 Kg, que tienen un mercado asegurado.

Gráfico 7

Quesos Maduros Cheddar, Gouda y Montañez Suizo



Queso Cheddar



Queso Gouda



Queso Montañez Suizo

Quesos fabricados con leche pasteurizada, con la adición de un fermento láctico según el tipo de queso lo que le otorga una característica propia, de maduración de un mes, cada variedad tendrá un color característico conforme a normas de origen actualmente se comercializa en moldes de 1 Kg., que tiene su mercado, se propone en presentaciones más pequeñas por el elevado costo de 1 Kg.

La cartera de productos con la que cuenta la Planta Suma Millki son cinco productos, cuentan con elevada calidad, presentación y excelente sabor.

Y como sub productos se tiene a la nata.

Gráfico 8

Nata

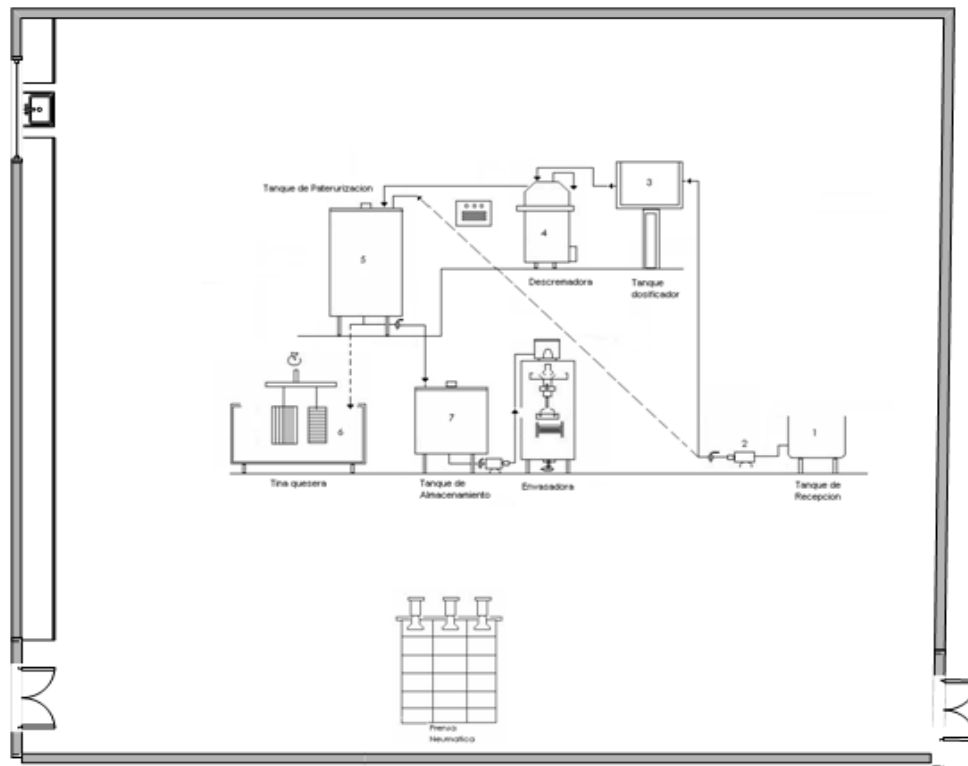


Diseño del área de producción

El conjunto de la planta, equipos, infraestructura, servicios auxiliares, se integran armoniosamente y no generan problemas de organización de trabajo.

Gráfico 9

Diseño de la infraestructura de la Planta Suma Milki



Fuente: Plan Estratégico Institucional

Elaboración propia – prueba estándar

Descripción de equipos e infraestructura

La planta tiene una capacidad de 1.000 litros en turno de diez horas, se han incorporado los siguientes equipos:

:

- Cámara de Frío, para darle las condiciones de frío, humedad, que garantice una óptima maduración del producto.
- Empaquetadora al vacío, para garantizar un manipuleo higiénico del producto.
- Ph metro de quesos, para realizar un control de calidad al producto terminado

Identificación de Proveedores

Uno de los aspectos importantes en el aseguramiento de la calidad de la leche, es lograr proveedores confiables de toda la materia prima que se adquiere para la elaboración de los quesos.

Desde la leche, fermento, cuajo, colorantes, sal, todos son adquiridos de firmas reconocidas que garantizan la calidad y vigencia. De igual manera se toma una especial atención en la provisión de leche (Ver Anexo 4).

En el departamento de producción se registra el proceso de la transformación de productos y el movimiento de esto se controla en los kardex de materias primas, insumos, envases, producción, compras e inclusive proveedores.

3.4 Comercialización

Para lograr y garantizar el posicionamiento en el mercado de los productos de la Planta Suma Millki, se diseñó la marca según la línea de producto. Se ha logrado definir la imagen de la Planta y de cada uno de los productos. Por tanto la Planta posee el nombre de “Planta de Derivados Lácteos Suma Millki”, la cual se presenta como tal a los clientes, proveedores e Instituciones.

La planta Suma Millki, cuenta con una imagen para su línea de quesos maduros y frescos, la cual trae a la mente del consumidor ciertos atributos importantes como la materia prima, además de presentar la cultura del altiplano boliviano, diferencia a cada tipo de queso y posee un alto valor de negociación de los distribuidores hacia el consumidor, ya que proyecta mayor calidad.

Gráfico 10**Logotipo de la Planta Suma Millki**

Fuente: Plan Estratégico Institucional

El primer objetivo es crear mayor demanda, por lo que la Planta Suma Millki ha diseñado un material informativo de publicidad, para dar a conocer a los consumidores los beneficios de los productos.

Se ha participado en la feria de Vinos y Quesos en la ciudad de Santa Cruz, haciendo conocer al público en general los productos de la planta Suma Millki, dotando también al consumidor información de la planta, se tuvo muy buena aceptación y se comercializó la totalidad de los productos que se llevaron.

A continuación, a través del siguiente cuadro se muestra las ventas realizadas por producto, correspondiente a las gestiones 2014 y 2015:

Cuadro 6**Detalle de las ventas realizadas en las gestiones 2014 y gestión 2015**

Producto	2014		2015	
	Cantidad. Kilo	Total Bs.	Cantidad. Kilo	Total Bs.
Cheddar	828	56,119.00	452	35,400.00
Gouda	428	56,120.00	330	14,910.00
M. Suizo	427	28,890.00	321	25,950.00
Fresco Light	10,401	426,971.00	9,540	440,455.00
Crema Nata	10,536	149,019.00	8,580	139,950.00
Total	22,620	717,119.00	19,223	656,665.00

Fuente: Informe de gestiones de la Planta

Los canales de comercialización de la planta Suma Millki, son los Cafés: Beirut, Terraza, Café Alexander, Tienda Suma Millki y los supermercados KETAL e HIPERMAXI. La cantidad de productos comercializados se muestra en cuadro 7 y cuadro 8, para las gestiones 2014 y 2015 respectivamente.

Cuadro 7

Detalle de las ventas por cliente realizadas en las gestiones 2014

Cliente	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
HIPERMAXI	14,222.50	15,766.00	12,476.00	21,018.50	14,183.50	17,948.00
KETAL	10,390.00	13,862.50	13,827.60	17,837.50	11,984.00	10,856.00
CAFÉ ALEXANDER	12,719.60	11,347.20	10,470.80	11,583.60	11,143.60	15,803.80
CAFÉ TERRAZA	726.00	1,040.00	945.00	820.00	780.00	721.70
CAFÉ BEIRUT	292.00	295.00	320.00	445.00	450.00	440.00
TIENDA S. MILKI	11,939.90	11,557.70	12,056.90	11,652.50	11,817.50	11,411.80
FERIA SANTA CRUZ						
VARIOS	572.50	1,798.00	1,052.00	1,195.00	981.00	720.10
Total	50,862.50	55,666.40	51,148.30	64,552.10	51,339.60	57,901.40

Cliente	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
HIPERMAXI	17,111.00	17,099.60	18,478.50	17,469.50	19,583.40	21,975.80	207,332.30
KETAL	11,616.90	14,459.00	14,221.50	13,766.50	12,534.50	10,910.50	156,266.50
CAFÉ ALEXANDER	13,105.60	15,576.00	12,958.80	13,067.00	10,663.20	15,304.00	153,743.20
CAFÉ TERRAZA	645.00	871.50	1,297.00	1,321.50	602.00	1,161.00	10,930.70
CAFÉ BEIRUT	670.00	728.00	897.00	451.50	299.00	487.00	5,774.50
TIENDA S. MILKI	13,638.20	16,149.80	14,791.20	18,780.30	12,965.50	16,167.70	162,929.00
FERIA STA CRUZ	9,926.00						9,926.00
VARIOS	454.00	927.00	672.50	732.70	221.00	891.00	10,216.80
Total	67,166.70	65,810.90	63,316.50	65,589.00	56,868.60	66,897.00	717,119.00

Fuente: Elaboración propia, en base a reportes de ventas y cuentas por cobrar

Cuadro 8

Detalle de las ventas por cliente realizadas en las gestiones 2015

Cliente	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
HIPERMAXI	19,950.50	16,557.00	10,800.00	21,253.90	16,422.50	19,201.90
KETAL	11,887.00	9,210.00	5,437.00	16,300.50	12,007.20	13,466.90
CAFÉ ALEXANDER	15,204.00	14,123.00	16,296.00	16,175.00	19,198.60	16,696.80
CAFÉ TERRAZA	1,138.50		380.00	295.00	320.00	450.00
CAFÉ BEIRUT	280.00	143.50	180.00	360.00	145.00	185.00
TIENDA S. MILKI	12,009.60	7,276.10	12,066.80	13,160.30	11,212.00	11,042.30
VARIOS	260.00	859.00		535.00	236.00	156.00
TOTAL	60,729.60	48,168.60	45,159.80	68,079.70	59,541.30	61,198.90

Cliente	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
HIPERMAXI		9,004.20	13,995.80	17,551.32	16,009.50	12,600.80	173,347.42
KETAL		5,587.40	10,844.90	12,109.20	11,070.88	8,489.00	116,409.98
CAFÉ ALEXANDER	18,551.62	17,353.96	14,682.74	14,616.96	13,193.70	15,888.90	191,981.28
CAFÉ TERRAZA	390.00	750.00	375.00	670.00	296.40	580.00	5,644.90
CAFÉ BEIRUT	158.00	160.00	140.00	125.00	155.00	185.00	2,216.50
TIENDA S. MILKI	10,587.40	11,225.20	13,665.00	10,827.00	10,315.00	10,872.80	134,259.50
RICAFRUT STA. CRUZ	2,650.00	2,577.60	3,795.62	4,685.70	7,022.20	8,282.30	29,013.42
VARIOS	74.00	300.00	592.00		680.00	100.00	3,792.00
TOTAL	32,411.02	46,958.36	58,091.06	60,585.18	58,742.68	56,998.80	656,665.00

Fuente: Elaboración propia, en base a reportes de ventas y cuentas por cobrar

4. CONCLUSIONES

El sistema administrativo contable es la columna vertebral de la Planta Suma Millki, apoya con los registros y movimientos que permiten ajustar los costos por producto elaborado, como ver la razonabilidad de los ingresos versus los egresos, en la elaboración de los productos.

La dinámica de producción y comercialización nos enseña que si no se cuenta con un sistema administrativo contable adecuado, no se podrá realizar los ajustes y toma de decisiones en el momento oportuno.

La estructura organizacional flexible con la que cuenta la planta ha posibilitado adaptarse a las condiciones competitivas del mercado, y ha posibilitado una armoniosa integración y articulación de sus miembros.

La planta actualmente cuenta con personal técnico-operativo necesario, el cual es apoyado por personal contable, que permite ver el requerimiento de materiales, insumos, a través del uso de kardex. Esto apoya al circuito de producción, para que la planta en ningún momento tenga falta de algún insumo y de esta manera se afecte el desarrollo normal de elaboración de producto y la falta de producto en el mercado ya posicionado.

El uso de los manuales ha servido para llevar un control eficiente tanto en el proceso administrativo, como en el proceso de producción.

Los costos de producción de la planta Suma Millki, son muy sensible a una fluctuación de precios de materia prima e insumos. Estas variables deben ser supervisadas con mucho cuidado, ya que una variación sustancial, podría dar lugar a que los costos excedan a los ingresos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una comercialización exitosa coadyuvara efectivamente al éxito de la planta Suma Millki, dado que se cuenta con una sólida base proporcionada por el sistema administrativo contable.

La aplicación de los manuales diseñados y el uso de los instrumentos que facilitan y orientan en el proceso de producción y administración como, notas de recepción de leche, notas de ventas, notas de ingresos efectivo, notas de pago de los proveedores, kardex de productos e insumos, cambio y devolución de productos, que en muchas ocasiones estas actividades son tomadas como burocráticas, pesadas, sin embargo, la aplicabilidad de estos instrumentos conlleva al éxito de todo emprendimiento productivo comercial .

Se concluye que al haber implementado un sistema administrativo contable, apoyado por un sistema informático, el cual facilita el trabajo administrativo y productivo, lo que permite disponer de un mayor tiempo para el seguimiento y monitoreo de las etapas de producción, comercialización y cobranzas.

RECOMENDACIONES

Es importante recomendar que las mejoras introducidas deben ser revisadas y actualizadas de manera anual, para que permitan una toma de decisiones bastante ejecutiva y que velen por la sostenibilidad del emprendimiento.

La planta Suma Millki se encuentra frente al desafío de incrementar sus niveles de rentabilidad, para ello debe profundizar el ambiente de colaboración entre sus tres niveles organizativos.

Se debe mantener o mejorar el sistema de comercialización y lograr una mayor fidelidad de los actuales clientes, como los potenciales clientes que se identifiquen con la línea de producción de la Planta Suma Millki.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se debe implementar procesos de capacitación continua que posibiliten contar con personal calificado, actualizado cotidianamente, para enfrentar los desafíos de un mundo globalizado.

Es necesario profundizar los procesos de planificación de la planta Suma Millki, a fin de armonizar, con un mayor grado de optimización, la organización, la comercialización, el proceso de producción y el sistema administrativo contable, para asegurar en el largo plazo el éxito de la planta.

Bibliografía

- AGREDA, R.(2003), Diccionario de investigación científica.
- CANDIA, F.(2005). Políticas sectoriales para promover la competitividad en Bolivia. En “Políticas sectoriales en la región andina: Lecciones y propuestas”. Editado por Luis Miguel Castilla, Osmel Manzano y Juan Ángel, CAF, ISBN 980-6810-13-9, Caracas, Venezuela.
- CARDOZO, A. (2007). Introducción e innovación tecnológica de la ganadería de leche en el altiplano de Bolivia. En “La Ganadería de leche en el altiplano”. Editado por Armando Cardozo Gonzales, ISBN 978-99954-0-208-2, PDLA y SEDERA, La Paz.
- GARCÍA, D. (2007). La Industria lechera en el altiplano de La Paz. En “La Ganadería de leche en el altiplano”. Editado por Armando Cardozo Gonzáles, ISBN 978-99954-0-208-2, PDLA y SEDERA, La Paz.
- Ley 1178, Ley de los Sistemas de Administración y Control Gubernamental, julio 1990. 17 p.
- MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y ECONOMÍA PLURAL 2012, *Las empresas estatales en el Nuevo Modelo Económico de Bolivia.*
- MONTES, N. (2004), La Tesis y el trabajo dirigido en Auditoría.
- ROMERO, P (2005) Competitividad Económica-Ambiental para la Cadena de Lácteos de la Agroindustria de La Paz.
- Agrocalidad. (2013). Requisitos para exportar flores. Recuperado el 25 de Septiembre de 2013, de Proecuador: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/requisitos-para-exportar-ornamentales-flores/>
- Bravo, M. (2008). Contabilidad general (8a ed.). Quito, Pichincha, Ecuador: Nuevo día.
- Catacora, F. (1996). Sistemas y procedimientos contables. Venezuela: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración proceso administrativo (3a ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Collins, J. (2002). Empresas que sobresalen (2a ed.). Bogotá, Colombia: Norma.

- Duhat, M. (2007). Manuales para las empresas de servicios. México: McGraw-Hill.
- Fleitman, J. (2000). Negocios exitosos. México: McGraw-Hill.
- Fowler Newton, E. (2004). Tratado de auditoría (3a ed.). Argentina: LA LEY.
- Franklin, E. (2004). Organización de empresas (2a ed.). México: McGraw-Hill.
- George R., T. (1985). Principios de administración (4a ed.). México: Cecsca.
- Gómez, G. (1997). Sistemas administrativos análisis y diseño (1a ed.). México: McGraw-Hill.
- Hargadon, B. (1984). Principios de contabilidad (4a ed.). Bogotá, Colombia: Norma.
- Horngren, C. (2003). Contabilidad (5a ed.). México: Prentice-Hall.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2013). Obligaciones del empleador. Recuperado el 24 de Septiembre de 2013, de IESS: <https://www.iess.gob.ec/es/web/empleador/obligaciones>
- Lardent, A. R. (1984). Técnicas de organización, sistemas y métodos (1a ed.). Buenos Aires, Argentina: Club de Estudio.
- Rodríguez, J. (2002). Organización contable y administración de empresas (3a ed.). México: Thompson.
- Solagro. (2013). Cultivos de flores. Recuperado el 23 de SEPTIEMBRE de 2013, de solagro.com.ec: <http://www.solagro.com.ec/web/cultdet.php?vcultivo=flores%20v>.
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (23 de Septiembre de 2013). Documentos a presentar ante la superintendencia de compañías. Obtenido de Falconi Puig Abogados: <http://www.falconipuig.com/cyberlex/documentos-a-presentar-ante-la-superintendencia-de-companias-durante-el-mes-de-abril-de-cada-ano/>
- Vásquez, V. H. (2002). Organización aplicada (2a ed.). Quito, Ecuador: Gráficas Vásquez.
- Zapata, P. (2002). Contabilidad general (4a ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.