



RESUMEN EJECUTIVO

Empresa: Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados «EBA»

Referencia: Auditoría Operacional respecto a la eficacia y economía de las operaciones de procesamiento de toneladas de miel en el centro de innovación productiva (CIP) Samuzabety y la planta procesadora de miel Shinahota, ubicadas en la región del trópico de Cochabamba, y eficacia de generación de recursos por ventas de miel, correspondientes a la gestión 2024

Objetivo: Emitir un pronunciamiento respecto a la eficacia y economía de las operaciones de procesamiento de toneladas de miel en el Centro de Innovación Productiva Apícola Samuzabety, y la Planta procesadora de miel de Shinahota, ubicadas en la región del Trópico de Cochabamba, y eficacia de la operación generación de recursos por ventas de miel, a cargo de la Gerencia de Línea Apícola, Liofilizado, Stevia y Granos y Gerencia Comercial de la EBA.

Objeto: Constituido por las operaciones de procesamiento de toneladas de miel en el Centro de Innovación Productiva Apícola Samuzabety y la Planta procesadora de miel de Shinahota, ubicadas en la región del Trópico de Cochabamba, y generación de recursos por ventas de miel programadas en el Plan Operativo Anual de la Gestión 2024 de EBA, asimismo, de la siguiente documentación que respalda su cumplimiento:

- Plan Estratégico Empresarial 2021-2025, aprobado por Resolución Administrativa EBA/GE/N° 075/2022 del 21 de septiembre de 2022.
- Plan Operativo Anual (POA) 2024, aprobado con Resolución Administrativa EBA/GE/N° 069/2023 de 13 de septiembre 2023.
- Plan Operativo Anual Gestión 2024 (2 reformulaciones).
- Informes y/o reportes de producción y comercialización (Ventas Nacionales y Mercadeo).
- Informes de evaluación y seguimiento al POA 2024.
- Informes de análisis fisicoquímicos, microbiológicos y sensoriales de la línea apícola.
- Hojas de Costos de Producción.
- Procedimiento de producción de la miel de abeja y miel con propóleo, PRA-PRO-142-001, versión 01, de la Planta de Samuzabety, aprobado en enero de 2024.
- Procedimiento Control de Calidad de miel en proceso, versión 01, CAL-PRO-1421-006, de la Planta de Samuzabety, aprobado en agosto de 2024.
- Procedimiento de Control de Calidad en producto terminado miel de abeja y miel con propóleo, versión 01, CAL-PRO-1421-007, de la Planta de Samuzabety, aprobado en enero de 2024.

Handwritten marks in blue ink, including a checkmark and some illegible scribbles.

- Procedimiento de Ventas al Mercado del Alimento Complementario Escolar de la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados.
- Procedimiento de Ventas al Mercado Abierto, versión 01, SCO/SMM/PRO-004, aprobado con Resolución Administrativa EBA/GE/N° 017/2025 del 25 de abril de 2025.
- Procedimiento de Ventas al Mercado Subsidio – Canal Directo de la Empresa Boliviana de Alimentos y Derivados.
- Otra documentación relacionada al objeto de auditoría.

Periodo auditado: Del 2 de enero al 31 de diciembre de 2024.

Resultados:

2.1. Pronunciamiento de la eficacia y economía de las operaciones de procesamiento de toneladas de miel en el Centro de Innovación Productiva Apícola Samuzabety, y la Planta procesadora de miel de Shinahota, ubicadas en las regiones del Trópico de Cochabamba, y eficacia de la operación generación de recursos por ventas de miel, a cargo de las Gerencias de Línea Apícola, Frutícola y Stevia, y Gerencia Comercial de la EBA.

De la aplicación de los criterios de medición definidos, expuestos en el punto 1.5. Metodología del presente informe, con relación a los objetivos y alcance de la auditoría, se establece que:

2.1.1. Ejecución de los volúmenes de procesamiento de miel por debajo de lo programado en el POA Gestión 2024

Durante la gestión evaluada, el volumen de miel efectivamente procesado fue inferior al volumen establecido en el Plan Operativo Anual de la Gestión 2024. Con el propósito de evaluar el grado de cumplimiento de la meta, se aplicó el **indicador de eficacia de la operación de procesamiento de miel**, calculado como la relación entre el volumen ejecutado y el volumen programado cumpliendo las especificaciones aplicables al producto.

El resultado del Medidor 1 (Tabla N° 3) presenta un nivel de cumplimiento del 63,02%, lo que evidencia una brecha del **(100 – 63,02)** respecto de los volúmenes previstos, reflejando una ejecución **INEFICAZ** de la operación, como se describe a continuación:

Tabla N° 6

Medidor 1	$EVMPBSBH = \frac{VMPCIPSB+VMPASH}{VMP} \times 100 = \frac{173,68}{275,60} \times 100 = 63,02\%$
Medidor 1.1	$EVMP = \frac{VMPSB}{VMPR} \times 100 = \frac{104,30}{196,50} \times 100 = 53,08\%$
Medidor 1.2	$EMPSH = \frac{VMPSH}{VMRP} \times 100 = \frac{69,38}{79,10} \times 100 = 87,71\%$



En relación con el cumplimiento de las **diecinueve (19)** especificaciones aplicables del producto (miel), la aplicación del indicador correspondiente permitió verificar que en el caso de la **CIP de Samuzabety y la Planta Apícola de Shinahota, cumplieron quince (15) y nueve (9) de las señaladas especificaciones**; respectivamente, lo que incide en el logro integral de los objetivos operativos de la planta, conforme se expone en **Anexos Nos. 1 y 2**.

La situación identificada se debe a **debilidades en la gestión operativa del procesamiento de miel**, entendida como el conjunto de acciones orientadas a organizar, programar, ejecutar y controlar las actividades diarias de producción.

En particular, se evidenció que la **planificación comercial no consideró los datos o información de producción**, así como el limitado **seguimiento del cumplimiento de las metas programadas**, impidiendo realizar ajustes oportunos en la programación de la producción y en la gestión de la demanda.

Estos aspectos incidieron en el incumplimiento de los volúmenes previstos y en el logro parcial de las especificaciones aplicables del producto expuestas con valor 0 en los Anexos Nos. 1 y 2 adjuntos al presente informe.

2.1.2. Ineficacia detectada en los ingresos programados por la venta de miel

Según las memorias de cálculo presentadas por la Gerencia de Ventas Nacionales y Mercadeo, los ingresos programados se establecieron con base en las proyecciones de ventas y objetivos de gestión de los productos procesados y vendidos de miel de las Plantas ubicadas Samuzabety y Shinahota que alcanzaban a un total de Bs64.623.477,63.

Sin embargo, de la comparación entre los ingresos programados y los ingresos efectivamente ejecutados, medida a través del indicador de eficacia, evidencia una eficacia de 59.23 %, lo que refleja **una desviación significativa entre lo planificado y lo ejecutado que representa el 40.77% (100 - 59.23)**. Esta situación pone de manifiesto brechas en la planificación, control y seguimiento de los ingresos, indicando la necesidad de fortalecer los mecanismos de control interno para asegurar que los ingresos programados se cumplan de manera efectiva y confiable, conforme la aplicación del criterio de medición, el cual se expone a continuación:

Tabla N° 7

Medidor 2	IEVM	$\frac{IVME}{IVMP} \times 100 = \frac{38.261.848,34}{64.599.098,25} \times 100 = 59,23\%$
------------------	------	---

Al respecto, se ha identificado que la programación de los ingresos está sustentado en un mercado altamente concentrado, debido a que EBA tiene como principales clientes al Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas (SEDEM) y Gobiernos Autónomos Municipales, mientras que el mercado interno o privado representa una participación reducida en los ingresos totales, aspecto que se mantiene a Octubre 2025, conforme se expone en el siguiente cuadro y gráfico:

[Handwritten initials and marks]

Tabla N° 8

Ventas Gestión 2024			Ventas a Octubre 2025	
Tipo de Mercado	Importe Bs	%	Importe Bs	%
Mercado Abierto	709.785,10	1,85%	775.542,50	2,17%
ACE	710.200,00	1,86%	640.688,40	1,80%
Subsidio	36.841.863,24	96,28%	34.246.555,74	96,03%
Total	38.261.848,34	100,00%	35.662.786,74	100%

Fuente: Información proporcionada por la Gerencia de Ventas Nacional y Mercadeo

Asimismo, se comprobó que el Centro de Innovación Productiva Samuzabety y Planta Apícola de Shinahota no utilizaron toda su capacidad productiva instalada de por año, durante la gestión evaluada, por cuanto se logró procesar menores **toneladas de miel**, como consecuencia de la insuficiencia de pedidos y contratos de venta efectivos, como se detalla en el siguiente cuadro y gráfico:

Tabla N° 10

Planta procesadora de miel	Capacidad instalada de acuerdo al EDTP	Capacidad efectiva puesta en marcha	Volúmenes de miel programadas POA 2024	Volúmenes del miel procesados Gestión 2024
Samuzabety	250 Tn/año	348 Tn/año	196,50 Tn/año	104,30 Tn/año
Shinahota	108 Tn/año	108 Tn/año	79,10 Tn/año	69,38 Tn/año

Fuente: Información proporcionada por el Responsable de Producción Apícola y Stevia de la EBA

Adicionalmente, se evidenció la ausencia de mecanismos sistemáticos de seguimiento periódico que permitan comparar oportunamente los ingresos programados con los ingresos ejecutados. La falta de reportes regulares, análisis de desviaciones y alertas tempranas limita la capacidad de la administración para identificar oportunamente incumplimientos en las metas de ingresos y adoptar acciones correctivas durante la gestión. En conjunto, estos factores afectan la razonabilidad de la programación de ingresos y generan desviaciones significativas entre los ingresos programados y los ingresos efectivamente ejecutados, impactando negativamente en el resultado del indicador de eficacia.

2.1.3. Resultado no económico del indicador de economía en el procesamiento de miel

De la evaluación de la información y documentación de los costos directos e indirectos, tanto programados como ejecutados, en el procesamiento de miel por EBA, complementada con la visita in situ al Centro de Innovación Productiva Samuzabety y a la Planta de Shinahota, ubicadas en el trópico de Cochabamba (ver Anexo N° 3), se aplicó la fórmula descrita en la Tabla 5 relacionada con el indicador de economía del procesamiento de miel.

Resultado de la aplicación del Medidor se obtuvo un resultado de 128%, lo que evidencia que el costo ejecutado superó en 28% al costo de referencia utilizado para su cálculo.

La revisión realizada permitió identificar errores en los datos empleados para la medición, cuya deficiencia se detalla en el numeral 2.2.5 del presente informe, por lo que la confiabilidad del resultado obtenido se ve afectada durante el periodo analizado.



Los datos utilizados en la aplicación del estándar se exponen a continuación:

**COSTO ESTANDAR PARA EL PROCESAMIENTO DE MIEL
GESTIÓN 2024**

Tabla N° 12

N°	Producto	Peso/ Unidad	Tipo Envase	Precio de Planta Planificada (a)	Cantidad/ Programa da a Producir/ Unidades (b)	Cantidad/ Producida/ Unidades (c)	Costo total Programado (a)*(b) Bs.
1	Miel	450g	Vidrio – PP	20,61	396.576,89	182.588,00	8.173.449,61
2	Miel-Propóleo	450g	Vidrio – PP	21,90	198.288,44	174.625,00	4.342.516,90
3	Miel	250g	PP	13,04	4.946,00	29.998,00	64.495,84
4	Miel	10g	Bilaminado	0,58	0	275.196,00	-
5	Miel-Propóleo	10g	Bilaminado	0,67	0	49.471,00	-
6	Miel-Chocolate	10g	Bilaminado	0,52	0	65.161,00	-
7	Miel-Quinua	10g	Bilaminado	0,50	0	63.800,00	-
TOTAL							12.580.462,35

Fuente: Elaboración propia por equipo de Auditoría, con información proporcionada en físico y archivos Excel Costos de Producción Gestión 2024, proporcionado por el Departamento de Producción dependiente de la Gerencia de la Línea Apícola, Liofilizados, Stevia y Granos de la Empresa Boliviana de Alimentos.

**COSTOS TOTALES DE PROCESAMIENTO DIRECTOS E INDIRECTOS
GESTIÓN 2024**

Tabla N° 13

Costos	Monto Ejecutado Bs.
Directos	15.261.203,29
Indirectos	781.394,73
TOTAL	16.042.598,02

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada en archivo Excel, y detallado en **Anexo N° 5**, Costos de Producción Gestión 2024, por el Departamento de Producción dependiente de la Gerencia de la Línea Apícola, Liofilizados, Stevia y Granos de la Empresa Boliviana de Alimentos.

Indicador de economía

Tabla N° 14

Medidor 3	$IEP-Miel = \frac{CTE_{pm-SBSH}}{CE_{pm-SBSH}} \times 100 = \frac{16.042.598,02}{12.580.462,35} \times 100 = 128\%$
------------------	---

El principio de economía establece que es la optimización del costo de los insumos utilizados en el proceso productivo relativo al Objeto de la auditoría sin afectar la calidad requerida de acuerdo con la metodología de indicadores definidos en las Normas Básicas de Auditoría Operacional.

Lo descrito se debe a la falta de segregación de funciones en la gestión de costos, ya que la misma Gerencia de Línea Apícola, Liofilizados, Stevia y Granos, desarrolla los costos, realiza el registro, control y aprobación de costos, sin controles de revisión independientes.

Handwritten notes and signatures in blue ink.

Asimismo, no se monitorean los gastos frente a lo programado ni se detectan oportunamente desviaciones por ejemplo en los costos de mano de obra o servicios.

2.2. Deficiencias de Control Interno

Emergente del desarrollo del presente examen, se identifico las siguientes deficiencias vinculadas al pronunciamiento, que en nuestra opinión podrían afectar al proceso productivo y de comercialización de la miel de abeja de la Empresa EBA

- 2.2.1 Deficiencias en la formalización de descripciones de puestos, competencias y responsabilidades del personal que participa en el procesamiento y comercialización de miel
- 2.2.2. Debilidades en la definición de actividades de los procedimientos aplicados para el procesamiento de la miel de abejas
- 2.2.3. Determinación incorrecta e incompleta del punto de equilibrio
- 2.2.4. Falta de implantación de evaluación de riesgos en la Línea Apícola
- 2.2.5 Debilidades en la determinación, registro y control de los costos estándar y ejecutados del procesamiento de miel
- 2.2.6 Inadecuada planificación de la comercialización orientada al mercado y a la captación y diversificación de clientes
- 2.2.7 Deficiencias en la formulación del POA
- 2.2.8 Falta de procedimientos formalizados de logística, distribución y ventas de mercado ACE y Subsidio
- 2.2.9 Falta de definición formal de políticas de precios de venta de las diferentes presentaciones de miel
- 2.2.10 Falta de un manual de costos para la determinación de costos de producción
- 2.2.11 Falta un sistema informático para la determinación de los costos de producción