



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GESTIÓN
EMPRESARIAL**

Tema:

**“Eficiencia financiera en locales comerciales en la industria
panadera en la zona norte; caso: Panadería California Pancali S.A.”**

EXAMEN COMPLEXIVO

**Previo a la obtención del Título de
Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gestión
Empresarial**

Autor

Gilda Mariela Riera Molineros

Tutor

Mgs. Elba Calderón

Guayaquil - Ecuador

2017

**Eficiencia financiera en locales comerciales en la industria
panadera en la zona norte; caso: Panadería California
Pancali S.A.**

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo de titulación a Dios por mostrarme día a día que con humildad, paciencia y sabiduría toda meta fijada es posible.

Agradecimiento

No existen palabras que puedan describir mi profundo agradecimiento hacia mis padres: Liana Molineros Ramírez y José Riera Franco, quienes a lo largo de estos años han confiado en mí y me han apoyado durante el proceso.

Asimismo a mis hermanas Pamela Riera Molineros y Cinthya Riera Molineros, quienes me brindaron su apoyo y ayuda cuando más la necesitaba.

A mis compañeros de Panadería California Pancali S.A. por colaborarme con su aporte y ayuda incondicional para la obtención de la información necesaria para el caso.

Índice

INTRODUCCIÓN	1
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
OBJETIVO GENERAL	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
CAPÍTULO I	7
1.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
1.2 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	7
1.3 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS	8
1.4 RATIOS FINANCIEROS	9
1.5 CRITERIOS DE ELABORACIÓN DE LOS RATIOS	12
CAPÍTULO II	13
2.1 ANÁLISIS SITUACIONAL	13
2.2 VISIÓN DE PANADERÍA CALIFORNIA	14
2.3 MISIÓN DE PANADERÍA CALIFORNIA	14
2.4 VALORES Y PRINCIPIOS DE PANADERÍA CALIFORNIA	14
2.5 DIAGNÓSTICO	16
2.5.1 TIPO DE ESTUDIO	16
2.5.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	17
2.5.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	18
2.5.4 UNIVERSO Y MUESTRA	18
2.5.5 VARIABLES	18
2.5.6 MÉTODOS EMPLEADOS	20
2.5.7 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA	21
2.5.8 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	21
2.5.9 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	26
CAPÍTULO III	34
3.1 PROPUESTA – MEJORA DE EFICIENCIA EN LOCALES	34
3.2 OBSERVACIÓN DIRECTA	34
3.3 DATOS SECUNDARIOS	37
CONCLUSIONES	39
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	40

Índice de tablas

Tabla 1 Formulas de indicadores de gestión	11
Tabla 2 Puntos de venta	15
Tabla 3 Operacionalización de variables	19
Tabla 4 Control de despacho y devoluciones de productos – Proceso actual.....	22
Tabla 5 Situación financiera 2016	24
Tabla 6 Situación financiera 2015	25
Tabla 7 Situación financiera Local Alborada 2015 - 2016.....	27
Tabla 8 Situación financiera Local Florida 2015 - 2016	28
Tabla 9 Situación financiera Local Mucho Lote 2 2015 - 2016	29
Tabla 10 Situación financiera Local Parque California 2015 - 2016	30
Tabla 11 Situación financiera Local Terminal Terrestre 2015 - 2016	31
Tabla 12 Análisis Global	32
Tabla 13 Control de despacho y devolución de productos – Recomendaciones y mejoras	35

Índice de figuras

Figura 1 Ubicación de Panadería California	13
Figura 2 Razonamiento deductivo	17
Figura 3 Flujograma de control de productos en locales.....	23
Figura 4 Flujograma de control de productos.....	36

INTRODUCCIÓN

Panadería California está presente en el mercado a partir del año de 1941, en el transcurso de los años, se fusionó con la panadería Roma en 1984 posicionándose en el centro de la ciudad de Guayaquil, en Aguirre y Boyacá con 6 empleados.

Actualmente Panadería California tiene en el mercado 56 puntos de venta ubicados en todo el Ecuador, con alrededor de 600 colaboradores que día a día se esfuerzan en la producción, distribución y demás gestiones, buscando la satisfacción del cliente.

Debido a la gran magnitud del negocio o de la industria a la que se dedican, es importante conocer la situación actual de la compañía a nivel financiero ya que a partir de los análisis y resultados que se obtengan, se toman decisiones con mayor severidad, inclinándose a la mejora continua en todos los procesos que engloba Panadería California. Por ello a través de ratios se conocerá el nivel de eficiencia financiera y como éstos repercuten a los puntos de venta en la actualidad.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente Panadería California cuenta con 56 puntos de venta en todo el país. Al momento en la ciudad de Guayaquil se encuentran sectorizados 40 locales, de los cuales, en el sector norte, excluyendo centros comerciales, se analizará específicamente 5 locales, debido a que en los últimos meses el volumen de venta ha descendido, influyendo a la gerencia a considerar el cierre de aquellos locales.

Por medio de los ratios financieras se conocerá la frecuencia con la que los locales presentan problemas, identificarlos correctamente para tomar las medidas respectivas al caso, incrementando el nivel de eficiencia en los procesos dentro de los puntos de venta, ya que de esa forma se direcciona a la compañía a brindar un mejor producto, a su vez un excelente servicio al cliente, influyendo en el volumen de venta de manera directa.

¿Qué es un ratio o indicador financiero? Cuando antes de una pelea, el presentador anuncia a un boxeador indicando la cantidad total de combates, victorias y knock-outs que ha tenido en su carrera, hace un análisis breve de la productividad del deportista. Un ratio financiero funciona de manera similar: toma una gran cantidad de información proveniente de distintas áreas de una empresa y la relaciona en un cociente numérico simple, ideal para describir de forma sintética la productividad con la cual la firma genera ingresos partiendo de ciertos activos y costos. (Negocios E. e., 2014)

Para el análisis institucional, se utiliza los ratios financieros y se opera con dos estados financieros importantes el Balance General y el Estado de Ganancias y Pérdidas, en los que están registrados los movimientos económicos y financieros de la empresa.

Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc. Por ejemplo, si se compara el activo corriente con el pasivo corriente, se sabrá cuál es la capacidad de pago de la empresa y si es suficiente para responder por las obligaciones contraídas con terceros. (Guzmán, Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia, 2005)

Los ratios financieros se dividen en cuatro grupos:

Ratios de liquidez.

Ratios de endeudamiento o solvencia.

Ratios de rentabilidad.

Ratios de gestión u operativos. (Negocios C. , 2012)

Ratios de Liquidez

Miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Facilitan examinar la situación financiera de la compañía frente a otras, en este caso los ratios se limitan al análisis del activo y pasivo corriente. (Guzmán, Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia, 2005)

Ratios de endeudamiento o solvencia

Permiten analizar las deudas de la empresa a corto y largo plazo, mostrando el respaldo económico con el que cuentan las empresas para responder ante sus obligaciones monetarias. Por consiguiente, nos brinda una idea de la autonomía financiera con la que cuentan. Esto es, cuánto dinero podría solicitar una empresa, respaldado por su patrimonio y activos. (Bustamante, 2009)

Ratios de rentabilidad

El fin último de la empresa es obtener utilidades sobre el capital invertido. Por consiguiente, estos ratios son de mucha importancia desde la vista de los accionistas. Estos ratios se emplean para medir la rentabilidad sobre inversiones actuales de las empresas, concentrándose en el análisis de los beneficios. (Bustamante, 2009)

Ratios de gestión u operativos

Miden la productividad y la eficiencia con que la empresa emplea sus activos, tomando como base los niveles de ventas, reflejados en el incremento de su volumen comercial. En este sentido, se usan para evaluar el desempeño de áreas específicas y compararlas con parámetros representativos de dichas áreas. (Bustamante, 2009)

Partiendo de un análisis por medio de ratios para conocer el volumen o porcentaje de devoluciones de los productos que presenta cada punto de venta, conocer el volumen de ventas y el nivel de rotación de inventarios, se determinaría si son eficientes o no los locales, por lo tanto:

¿Cuál es la situación financiera de los 5 locales comerciales o puntos de venta de Panadería California del sector norte en la ciudad de Guayaquil?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Analizar la situación financiera de locales de Panadería California del sector norte y proponer estrategias para mejorar su eficiencia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Fundamentar los conocimientos teóricos relacionados a los indicadores financieros relacionados a la comercialización de productos terminados.
2. Diagnosticar la eficiencia financiera de locales comerciales de Panadería California del sector norte, excluyendo centros comerciales.
3. Proponer estrategias financieras que mejoren la eficiencia en locales del sector norte de la empresa Panadería California.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Panadería California es una empresa familiar que opera según las necesidades que se presentan diariamente, influyendo en las decisiones sin analizar ventajas o desventajas de las mismas. La empresa desconoce la situación financiera de la compañía, específicamente la eficiencia de los locales. Por medio de indicadores se logra determinar si un proyecto u organización están siendo exitosos o cumpliendo con los objetivos, evaluando desempeño y resultados.

Analizando los indicadores se detecta y prevé desviaciones en el cumplimiento de los objetivos sin perder la dirección de la organización. En caso de presentarse irregularidades en los procesos, se presentan las siguientes propuestas de mejora que permitan mayor eficiencia en los locales.

Devoluciones de Productos por mal estado

1. Realizar mantenimiento preventivo a la flota y control de temperatura.
2. Extender capacitaciones al personal encargado de la distribución para evitar la mala manipulación del producto.

Volumen de Ventas

1. Estrategia de difusión del producto en el mercado.
2. Brindar capacitaciones al personal del local para ofrecer un producto adecuado.

Rotación de Inventarios

1. Intensificar el control en el inventario.

Novedad o Aspecto Innovador.

Por primera vez la empresa Panadería California conocerá la situación financiera de locales específicos en la zona norte de la ciudad de Guayaquil, a través de los ratios financieros, determinando así su eficiencia.

CAPÍTULO I

1.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Este capítulo se encuentra alimentado por información teórica técnica que soporta y valida por medio de otros autores, el caso que se está analizando. Comprende información valiosa que permite comprender en qué consisten o se basan las finanzas, los estados financieros, los indicadores financieros y cómo éstos influyen en una empresa, indistintamente a lo que se dedique la misma.

Soporta de manera científica la importancia de emplear un análisis financiero para la obtención de información relevante que permita la toma de decisiones frente a las adversidades que pueda enfrentar la empresa por medio de herramientas financieras, mismas que brindan datos que revelan la situación actual de la organización.

1.2 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Es un campo que proviene de la economía con el objeto de analizar las diversas formas en las cuales las entidades empresariales, otras organizaciones e individuos realizan actividades económicas de carácter bancario y bursátil, asignando recursos a través del tiempo y con la administración de los mismos. (Zambrano, 2014)

Las finanzas están compuestas por acciones o funciones que por medio de decisiones apoderadas, circulan, dominan, dirigen y utilizan fondos u otros recursos de valor. Asignatura fundamental que contiene sus principios básicos. Al poseer dinero, se busca la obtención de productividad del mismo y aquellos que no lo poseen se encuentran predispuestos a afrontar un riesgo para su obtención. (García, 2014)

Por medio de ciencias como la contabilidad, la economía y derecho, las finanzas logran soportarse en aquellas ciencias para que el manejo de los recursos y materiales dentro de una compañía sea eficiente. Esta disciplina permite obtener un beneficio al límite y medurado para los accionistas, socios, dueños, representantes, colaboradores y demás que se encuentren ligados a la organización, sin comprometer la administración de la misma y desarrollos futuros. (Antezana, 2009)

Las finanzas corporativas se vinculan con las organizaciones empresariales. En las compañías toman decisiones financieras a nivel de inversiones, financiación y dividendos, con la finalidad de obtener mayor valor para propietarios y accionistas. Gracias a éstas, se logra que el objetivo de la compañía termine siendo tangible. (González, 2015)

1.3 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

Por medio de técnicas, o herramientas que permiten obtener un diagnóstico y resultado de la situación que enfrenta la empresa que se va a evaluar, para la toma de decisiones correctas y definitivas respecto a un factor específico. La directiva de la empresa puede tomar decisiones acertadas, partiendo de las posiciones desfavorables perjudiciales a futuro que hayan detectado en el análisis, con la finalidad de proseguir con correctivos inmediatos, al mismo tiempo sacar ventaja de las posiciones favorables en la empresa para potenciarlas al máximo aportando a un mejor alcance de los objetivos empresariales planteados. (Amat, 2008)

A nivel externo este tipo de análisis permitirá que los interesados puedan conocer más sobre la empresa, surgiendo así futuros accionistas, proveedores, asesores, entre otros.

Por medio de los estados financieros tales como:

- Balance General
- Estado de Resultados
- Estado de cambios en la situación financiera, se obtiene información cuantitativa necesaria para la elaboración de los ratios financieros a evaluar.

1.4 RATIOS FINANCIEROS

Para un análisis interno de una compañía, al evaluar la situación de la empresa por medio de ratios financieros, se obtendrá información que permita la toma de decisiones de forma acertada a través de los siguientes ratios o indicadores que se dividen en 4 grupos:

- Indicadores de Liquidez
- Indicadores de Gestión o Rotación
- Indicadores de Solvencia, Endeudamiento o Apalancamiento
- Indicadores de Rentabilidad

Los ratios ayudan a determinar la proporción y el trayecto de los cambios que vive la empresa periódicamente. (Duque, 2013)

De los 4 grupos de ratios o indicadores financieros, solamente se analizarán 3 ratios específicos - Rotación del Inventario en el local - Utilidad de Ventas por local y Devoluciones del local a la Planta.

1. Indicadores de Liquidez: Determinar la capacidad de la compañía para estar pendiente de los compromisos a corto plazo.

- Razón Corriente
- Prueba Ácida
- Prueba Defensiva
- Capital de Trabajo

- Cuentas por Cobrar (Guzmán, Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia, 2005)

2. Indicadores de Gestión o Rotación: Evalúan la eficiencia que los activos son aprovechados en la empresa. Permite adquirir el máximo de los resultados con el mínimo de la inversión, a su vez a controlar activos no productivos.

- Rotación de Cuentas por Cobrar
- Rotación de Inventarios: Por medio de este indicador se puede conocer el número de veces que el inventario ha circulado en el año. Si la rotación es lenta, quiere decir que existe un sobre stock, y si la rotación suele ser rápida, indica una rotación favorable del capital en el activo circulante.
- Pago a Proveedores
- Rotación de Caja y Bancos
- Rotación de Activos Totales
- Rotación del Activo Fijo (Guzmán, Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia, 2005)

3. Indicadores de Solvencia, Endeudamiento o Apalancamiento: Al analizar este indicador se conoce el grado de involucramiento financiero en la empresa por parte de los acreedores, determinando el riesgo que los mismos puedan enfrentar, el riesgo de los dueños de la compañía, así como también evalúa que tan conveniente puede ser o no adquirir la sociedad un nivel de endeudamiento.

- Estructura del capital
- Endeudamiento
- Cobertura de Gastos Financieros
- Cobertura para Gastos Fijos (Duque, 2013)

4. Indicadores de Rentabilidad: Denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los egresos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

- Rentabilidad sobre el Patrimonio o ROE
- Rentabilidad sobre la Inversión o ROA
- Utilidad Activo
- Utilidad Ventas: Utilidad obtenida por la empresa.
- Utilidad por Acción
- Margen Bruto: Cantidad obtenida de utilidad por cada dólar de ventas.
- Margen Neto (Duque, 2013)

FÓRMULAS DE INDICADORES DE GESTION	
1. ROTACION DE INVENTARIOS	
$\frac{\text{INVENTARIO PROMEDIO} * 360}{\text{COSTO DE VENTAS}}$	= DIAS
2. ROTACION DE INVENTARIOS	
$\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIO PROMEDIO}}$	= %
FÓRMULAS DE INDICADORES DE GESTION	
1. ROTACION DE INVENTARIOS	
$\frac{\text{INVENTARIO PROMEDIO} * 360}{\text{COSTO DE VENTAS}}$	= DIAS
2. ROTACION DE INVENTARIOS	
$\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIO PROMEDIO}}$	= VECES
FÓRMULA INDICADOR DE DEVOLUCIÓN	
1. DEVOLUCIÓN DE PRODUCTO	
$\frac{\text{TOTAL DEV DEL LOCAL}}{\text{TOTAL DESPACHO PRODUCTO PLANTA}}$	= %

Tabla 1 Formulas de indicadores de gestión

Fuente: Libro Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia

Autor: Gilda Riera Molineros

1.5 CRITERIOS DE ELABORACIÓN DE LOS RATIOS

Relación: La elaboración de los ratios debe estar siempre basada en magnitudes relacionadas para evitar que la información proporcionada carezca de sentido.

Relevancia: Solo se deberán utilizar aquellos ratios que faciliten información útil para el análisis a realizar, evitando se obtengan conclusiones aparentemente contradictorias.

Cautela: Deben considerarse todas las alternativas de evolución de los ratios para evitar dejarse influir por los que faciliten una información favorable.

Calidad: Puesto que los ratios a utilizar pueden ser muy numerosos, deben calcularse aquellos que mejor evalúen la calidad de la información a tratar según los objetivos específicos de cada tipo de análisis. (Eslava, 2010)

a partir de los análisis y resultados que se obtengan, se toman decisiones con mayor severidad, inclinándose a la mejora continua en todos los procesos que engloba Panadería California.

2.2 VISIÓN DE PANADERÍA CALIFORNIA

Ser los preferidos de nuestros clientes en Pastelería y Panadería.

2.3 MISIÓN DE PANADERÍA CALIFORNIA

Deleitar a nuestros clientes con productos de calidad, rentables e innovadores promoviendo el desarrollo de nuestro talento.

2.4 VALORES Y PRINCIPIOS DE PANADERÍA CALIFORNIA

- Fe
- Respeto
- Tolerancia
- Solidaridad
- Compromiso
- Trabajo en Equipo
- Comunicación Efectiva
- Integridad
- Pasión

PUNTOS DE VENTA	
SECTOR NORTE	SECTOR SUR OESTE
1. Terminal Terrestre	31. 38 y Portete
2. Patio de Comida – Terminal Terrestre	32. Portete y la 17
3. SGS Terminal	33. 25 y Francisco Segura
4. Alborada	34. Francisco Segura y Quito
5. City Mall	35. Mall del Sur
6. Felipe Pezo (Carpa)	36. Siete Lagos
7. Martha Roldos	37. Las Esclusas
SECTOR NORTE PERIFERICO	FORÁNEOS
8. Mapasingue	38. Babahoyo
9. Florida	39. Babahoyo 2
10. Parque California	40. Babahoyo Terminal
11. Hiper Vía a Daule	41. Quevedo Shopping
12. Paraíso de la Flor	42. Quevedo Centro
13. El Fortin	43. Daule
14. Mall El Fortin	44. Balzar
15. Tía Vergeles	45. Empalme
16. Tía Mucho Lote	46. Naranjal
17. Mucho Lote 2	47. El Triunfo
18. Aurora	48. Playas
19. Durán I	49. Yaguachi
20. Durán Shopping	50. Pedro Carbo Cantón
21. El Recreo	51. Vinces
SECTOR CENTRO	52. Cerecita
22. Rocafuerte	53. Vía a la Costa
23. 9 de Octubre	54. Ballenita
24. Escobedo	55. La Joya
25. Pedro Carbo	56. Shopping Península
26. Aguirre	
27. Pedro Moncayo	
28. Diez de Agosto	
29. Santa Elena	
30. Chile	

Tabla 2 Puntos de venta

Fuente: Panadería y Pastelería California

Autor: Gilda Riera Molineros

2.5 DIAGNÓSTICO

2.5.1 TIPO DE ESTUDIO

En la modalidad de investigación más frecuente de estudios de negocio, economía, comercio y otros, se realiza una investigación exploratoria durante la fase inicial. Una vez que se han logrado establecer las hipótesis y el diseño de la investigación, se avanza construyendo un estudio de carácter descriptivo.

Investigación Exploratoria

Se usa cuando se están buscando indicios acerca de la naturaleza general de un problema, las posibles alternativas de decisión y las variables relevantes que necesitan ser consideradas. Existen, por lo general, pocos conocimientos anteriores sobre el problema.

Los métodos presentes son altamente flexibles, no estructurados y cualitativos, para que el investigador comience sin firmes preconcepciones respecto de lo que se descubrirá. La ausencia de la estructura permite una profunda búsqueda de ideas y claves interesantes acerca del problema.

El problema a investigar está enfocado al análisis de la eficiencia financiera por lo cual se ha decidido investigar exploratoriamente para conocer la naturaleza general del problema, información relevante y alternativas de decisión.

Investigación por medio de ratios financieros, mismos que no han sido una herramienta utilizada por la empresa para conocer y determinar la situación actual de la misma.

Investigación Descriptiva

Permite observar y tener una fotografía exacta del aspecto a analizar, revisar los resultados de la comercialización, procesos y eficiencia de las diferentes gestiones en los locales de la empresa a través de ratios financieros. En general las relaciones entre variables no tendrán una naturaleza causal pero pueden ser de utilidad en la predicción.

Esta investigación puede demostrar que dos variables están relacionadas o asociadas, aunque la evidencia de dicha asociación es muy útil pues sirve de precedente para estudiar la causalidad.

Investigación Explicativa

Los ratios reflejarán resultados que serán analizados, determinando las causas de las malas gestiones en los locales, influyendo en decisiones de mejora de los procesos.

2.5.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Método Deductivo

El método deductivo va de lo universal a lo particular. Este método también tiene aplicación en el quehacer científico, porque de los axiomas, principios y postulados se obtienen resultados de aplicación práctica.



Figura 2 Razonamiento deductivo

Fuente: Panadería y Pastelería California

Autor: Gilda Riera Molineros

2.5.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Esta investigación se enfocará en 5 locales de la Panadería California para conocer la eficiencia de los mismos a nivel financiero dentro de un período de dos años.

2.5.4 UNIVERSO Y MUESTRA

Población

56 locales ubicados en la zona Norte, Centro, Sur y Foráneos de la ciudad de Guayaquil. Los cuales brindan servicio de venta de productos derivados de la harina tales como: Pan – Empanadas – Tortas – Bocaditos entre otros, mismos que satisfacen al paladar del consumidor.

Muestra

De la población existente, se analizará específicamente 5 locales de Panadería California ubicados en la zona norte.

- Terminal Terrestre
- Mucho Lote 2
- Alborada
- Parque California
- Florida Norte

Se ha detectado que en los últimos 2 años las ventas de aquellos locales se han visto afectada debido a los malos procedimientos dentro de ellos.

2.5.5 VARIABLES

La estrategia planteada en el estudio del caso hará que Panadería California mediante el análisis financiero tome decisiones para minimizar gastos y costos, mejorando su rentabilidad, a través de la eficiencia en sus ventas.

Eficiencia financiera en locales comerciales en la industria panadera en la zona norte; caso: Panadería California Pancali S.A.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES DE GESTIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES MEDIBLES	CÁLCULO DE VARIABLES
Rentabilidad	Eficiencia en Rotación de Inventarios	La rotación del inventario es la cantidad de veces que el inventario debe ser reemplazado durante un determinado período de tiempo, generalmente un año.	Ratio de Rotación de Inventarios	Costo de venta / Inventario Promedio
	Rentabilidad en Ventas	Es la relación que existe de las utilidades después de ingresos y egresos no operacionales e impuestos, que pueden contribuir o restar capacidad para producir rentabilidad sobre las ventas.	Ratio Rentabilidad sobre Ventas	Utilidad Neta / (Ventas Netas x 100)
	Costos	La economía y la contabilidad hacen referencia al valor monetario de inversión que significó la totalidad del proceso de obtención o puesta en funcionamiento de determinado producto o servicio.	Costo Total	Costo Fijo Total + Costo Variable Total
	Gastos	Hace referencia a la acción de gastar o a la cantidad de lo que se lleva gastado; nos podemos referir tanto al dinero utilizado en una compra como al deterioro de algo que se produce debido a su uso.	Gastos Operativos	Gastos de Ventas + Gastos de Administración
VARIABLE INDEPENDIENTE				
Eficiencia Operativa				

Tabla 3 Operacionalización de variables

Fuente: Panadería y Pastelería California

Autor: Gilda Riera Molineros

2.5.6 MÉTODOS EMPLEADOS

Dado la información recopilada y el planteamiento del problema, se prefiere utilizar las siguientes herramientas:

Observación Directa

Este método evaluará el proceso desde el despacho del producto hasta el comportamiento del personal del local, sean cajeros, vendedores, administradores y supervisores, al momento de rotar los productos dentro del local hasta que los mismos sean entregados al consumidor, aclarando variables que expliquen la buena o mala rotación del inventario desde que ingresa al local hasta que sale del mismo en manos del consumidor.

Aunque esta técnica puede ser algo subjetiva, brindará información clave para la comprensión e interpretación de problemas relacionados con la visibilidad desde el despacho del producto, el servicio, la comodidad del cliente al adquirirlo, hasta las devoluciones que puedan existir por parte del local a la planta de Panadería California.

Para esto el personal de la compañía no deberá notar que está siendo observado ya que podría ocasionar una alteración en su comportamiento habitual.

Datos Secundarios

Implica la revisión de documentos, estados financieros, registros o archivos físicos para la recopilación de información cuantitativa que permita el análisis de los mismos a través de los ratios, proporcionando mejores resultados de la situación actual a nivel financiero.

2.5.7 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA

Una vez que la información necesaria se haya recopilado en su totalidad, según los parámetros establecidos a analizar, por medio de la observación directa y los datos secundarios se procede a:

Observación directa:

Gracias a la observación que se emplea para el análisis, según lo observado, sea comportamiento del personal del local, el desarrollo de los procesos, logran perjudicar o beneficiar las finanzas de la compañía. Con este método se procede a obtener conclusiones de manera subjetiva.

Datos Secundarios:

Por medio de los estados financieros, documentos, y soportes que proporcionen la información necesaria para el caso, se analizarán los datos recopilados y se presentarán los resultados por medio de fórmulas respectivas que arrojaron las mismas.

2.5.8 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

A través de los métodos detallados con anterioridad, se obtendrá información relevante respecto a la situación actual en sus procesos y a nivel financiero de Panadería California. Dicha información permitirá conocer más al detalle lo que se necesita tener en cuenta para definir la propuesta de mejora para este caso.

Observación directa

Proceso Actual – Narrativa del Proceso

A continuación se procederá con una explicación del proceso actual de la empresa desde que se procede con el despacho del producto, llegan a los locales respectivos, continúan con la emisión de la factura demostrando la venta hasta su

devolución del producto a la planta de producción, por medio de una observación al proceso detallado.

OBSERVACIÓN - CONTROL DE DESPACHO Y DEVOLUCION DE PRODUCTOS "LOCALES"		
PROCEDIMIENTO ACTUAL		
No. Operación	Responsable (s)	Descripción
<u>DESPACHO</u>		
1	Despacho Panaderia	Preparar el despacho de los productos (pan artesanal y empacado) en gavetas conforme a los pedidos.
2	Despacho Panaderia	Emitir la "Guía de Remisión" de los productos y gavetas despachadas.
1	Despacho Pasteleria	Preparar el despacho de los productos (tortas, bocaditos y pasteleria gourmet) en gavetas conforme a los pedidos.
2	Despacho Pasteleria	Emitir la "Guía de Remisión" de los productos y gavetas despachadas.
3	Despacho Panadería - Pasteleria	Transportar las gavetas en los coches para la entrega en la zona de embarque (ANDEN).
4	Encargado de Despacho (ANDEN)	Revisar los productos y gavetas que seran enviados a los diferentes locales y firmar.
5	Chofer Transportista	Embarcar en el camión los productos con gavetas.
6	Chofer/Transportista	Entregar los productos conforme a la "Guía de remisión" a los locales o conforme a la "factura" a Clientes Institucionales.
7	Administrador Locales	Recibir y verificar los productos y gavetas conforme a la "Guía de Remisión"
<u>VENTAS</u>		
8	Administrador Locales - Cajeros	Dar de baja los productos o el inventario del local por medio de la emisión de la "Factura"
<u>DEVOLUCIONES</u>		
9	Administrador Locales	Registrar en el sistema las devoluciones de productos y gavetas y enviar ambos a Planta.(Se genera el documento "Transferencia")
10	Chofer/Transportista	Entregar los productos al encargado de Devoluciones
11	Chofer/Transportista	Entregar los documentos de transferencia desde los locales
12	Encargado de Devoluciones	Revisar y comparar las transferencias (productos) con la cantidad física de productos recibidos.
13	Encargado de Devoluciones	Entregar los productos devueltos al área de clasificación con un Reporte impreso del sistema de las devoluciones de los locales.
<u>CLASIFICACION DE PRODUCTOS</u>		
14	Area de Clasificación de Productos No conformes	Recibir los productos No conformes y comparar cantidades con la información del Reporte.
15	Area de Clasificación de Productos No conformes	Clasificar los productos que recibe; es decir, separar aquellos que se usarán para hacer Apanadura y en ocasiones Budin de aquellos que se venderán para que otra compañía haga balanceado.

Tabla 4 Control de despacho y devoluciones de productos – Proceso actual

Fuente: Panadería y Pastelería California

Autor: Gilda Riera Molineros

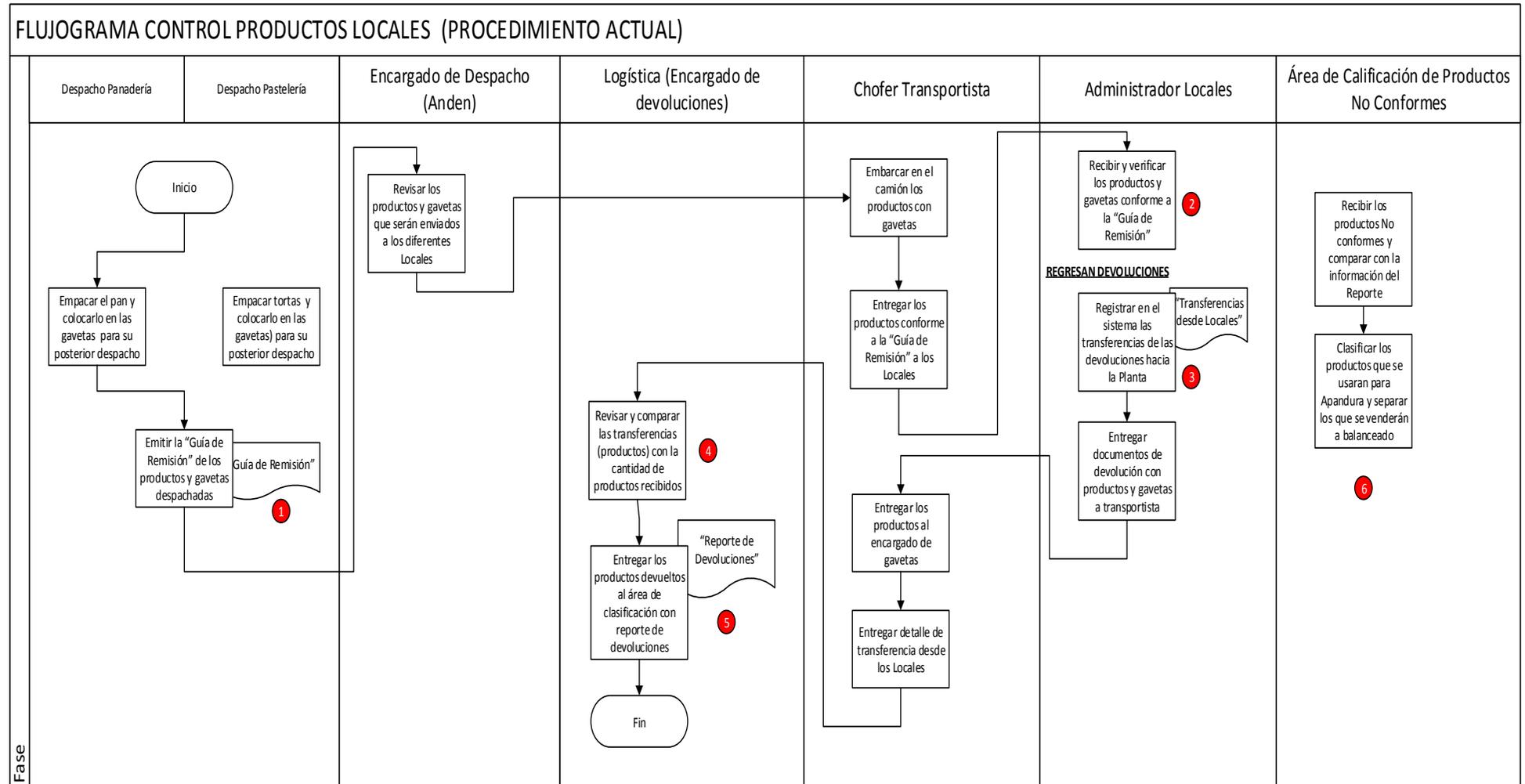


Figura 3 Flujograma de control de productos en locales

Fuente: Panadería y Pastelería California

Autor: Gilda Riera Molineros

Datos Secundarios

Situación Financiera – Período 2016

Se recopiló la información financiera necesaria de los estados respectivos de la compañía correspondientes al período 2016, para la obtención de los datos relevantes que reflejen la situación financiera de los 5 locales antes mencionados.

Nombre Local	Tipo de cuenta	PyG 2016	Indicadores de Rentabilidad	Devoluciones	Rotación de inventario (Días)	Rotación de inventario (veces)
Alborada	Ingresos	138.604				
	Costo de Venta	-74.846	54,00%			
	Costos fijos	-45.739	33,00%			
Total Alborada		18.018	13,00%	4,95%	10,07	35,8
Florida	Ingresos	324.386				
	Costo de Venta	-175.168	54,00%			
	Costos fijos	-90.504	27,90%			
Total Florida		58.714	18,10%	2,52%	10,87	33,1
Mucho Lote 2	Ingresos	150.996				
	Costo de Venta	-81.538	54,00%			
	Costos fijos	-51.490	34,10%			
Total Mucho Lote 2		17.969	11,90%	4,35%	13,20	27,3
Parque California	Ingresos	951.703				
	Costo de Venta	-513.919	54,00%			
	Costos fijos	-180.824	19,00%			
Total Parque California		256.960	27,00%	3,87%	14,00	25,7
Terminal Terrestre	Ingresos	335.830				
	Costo de Venta	-181.348	54,00%			
	Costos fijos	-85.469	25,45%			
Total Terminal Terrestre		69.013	20,55%	2,62%	12,40	29,0
Total general		420.674				

Tabla 5 Situación financiera 2016

Fuente: Panadería y Pastelería California

Autor: Gilda Riera Molineros

El cuadro comprende los ingresos, costos de venta o costos variables y los costos fijos de los 5 locales que se escogieron para ser analizados. Con dicha información se obtuvo resultados de los siguientes ratios o indicadores financieros:

- Rentabilidad
- Devoluciones
- Rotación de Inventarios

Aquellos resultados varían de acuerdo al período laboral que tuvo cada punto de venta, a las veces que rotó el inventario, influyendo en el volumen de ventas, a su vez afectando el porcentaje promedio de devoluciones en el año.

Así mismo sucede con los datos recopilados referentes al período 2015 en el cual se puede observar como aquellos datos reflejan un comportamiento distinto a nivel financiero en aquellos locales que se ha especificado anteriormente.

Situación Financiera – Período 2015

Nombre Local	Tipo de cuenta	PyG 2015	Indicadores de Rentabilidad	Devoluciones	Rotación de inventario (Días)	Rotación de inventario (veces)
Alborada	Ingresos	170.046				
	Costo de Venta	-96.926	57,00%			
	Costos fijos	-51.014	30,00%			
Total Alborada		22.106	13,00%	5,70%	8,27	43,5
Florida	Ingresos	364.943				
	Costo de Venta	-208.018	57,00%			
	Costos fijos	-91.236	25,00%			
Total Florida		65.690	18,00%	3,30%	9,66	37,3
Mucho Lote 2	Ingresos	162.199				
	Costo de Venta	-92.454	57,00%			
	Costos fijos	-50.282	31,00%			
Total Mucho Lote 2		19.464	12,00%	4,86%	11,87	30,3
Parque California	Ingresos	1.227.810				
	Costo de Venta	-699.852	57,00%			
	Costos fijos	-221.006	18,00%			
Total Parque California		306.952	25,00%	4,53%	12,44	28,9
Terminal Terrestre	Ingresos	369.023				
	Costo de Venta	-210.343	57,00%			
	Costos fijos	-88.566	24,00%			
Total Terminal Terrestre		70.114	19,00%	3,36%	11,12	32,4
Total general		484.327				

Tabla 6 Situación financiera 2015

Fuente: Panadería y Pastelería California

Autor: Gilda Riera Molineros

Los locales en el período 2015 a simple vista se puede determinar que fueron más eficientes en sus ventas y en sus procesos. Es por ello que se obtuvo información financiera de los dos últimos años, para conocer el comportamiento de los factores a analizar y sacar conclusiones más objetivas de acuerdo al caso.

Por medio de un análisis comparativo general se puede conocer y determinar en cuál período los locales gestionaron de manera óptima los procesos diarios que influyan directa e indirectamente al inventario, a la venta y a la devolución de los productos, sean estos clasificados como buen estado, mal estado, o para ser reprocesados.

2.5.9 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Observación Directa

Al realizar un seguimiento del proceso de despacho de producto desde planta hacia locales, y gestiones posteriores; se logró observar que los encargados o responsables en cada proceso tienen claro la gestión que deben realizar para que no existan cuellos de botella¹, es decir inconvenientes que puedan retrasar o afectar el ciclo del proceso.

Sin embargo, suelen cometer errores que perjudican directamente al producto terminado. Los colaboradores que se encuentran en la planta e intervienen en el proceso de despacho, tienen mayor contacto con el producto por lo que la manipulación del mismo es mayor y tiende a estropearse, debido a que no tienen los cuidados necesarios y precauciones debidas.

Las gavetas son las que llevan los productos en el camión, por lo general los choferes tienden a ubicar las gavetas en el furgón de manera brusca sin las precauciones debidas, esto repercute al producto directamente, porque tienden a tirar las gavetas, implica que el producto se golpea con la gaveta o con otros productos dependiendo de cuales sean.

Al ser tortas en base de cake, tales como el festival o rectangular de glass, éstas no poseen una caja específica al momento del traslado de planta al local, se las coloca dentro de la gaveta y de ser el caso se estropean por el roce de unas con otras y a su vez con la gaveta.

¹ Cuello de Botella es todo elemento que disminuye o afecta el proceso de producción en una empresa.
(Norte, 2016)

La cadena de frío se tiende a cortar al instante de que el producto es llevado al Andén, se queda ahí por minutos hasta que sea el chequeo de lo que sale de planta, se embarca al camión y es llevado al local. Todo ese lapso de tiempo el producto no se encuentra en refrigeración por lo tanto tiende a estropearse o agriarse rápidamente, provocando una devolución de producto.

Estas situaciones repercuten a nivel financiero, si el producto no se encuentra apto para la venta, los locales tienden a devolverlo a la planta para que sea destinado a reproceso, apanadura, o pan de rechazo – balanceado.

Al ser reprocesado un producto, el costo se incrementa afectando al margen de utilidad del mismo, haciendo que éste disminuya. Por medio de la apanadura se logra un retorno económico al igual que en la venta de producto de rechazo a una empresa que procesa el producto para balanceado. Estos medios ayudan a la compañía a no perder por completo la inversión en materia prima para la producción.

Datos Secundarios

Situación Financiera – Período 2016

Local Alborada

Nombre Local	Tipo de cuenta	PyG 2016	Indicadores de Rentabilidad	Devoluciones	Rotación de inventario (Días)	Rotación de inventario (veces)
Alborada	Ingresos	138.604				
	Costo de Venta	-74.846	54,00%			
	Costos fijos	-45.739	33,00%			
Total Alborada		18.018	13,00%	4,95%	10,07	35,8
Alborada - 2015	Ingresos	170.046				
	Costo de Venta	-96.926	57,00%			
	Costos fijos	-51.014	30,00%			
Total Alborada		22.106	13,00%	5,70%	8,27	43,5

Tabla 7 Situación financiera Local Alborada 2015 - 2016

Fuente: Panadería y Pastelería California

Autor: Gilda Riera Molineros

Según los resultados obtenidos en el local Alborada período 2016 en comparación al 2015, se puede determinar que a nivel monetario los ingresos fueron mayores en el 2015 en relación al siguiente período, sin embargo, el indicador de rentabilidad confirma que el margen es el mismo en ambos períodos.

Esto varía de acuerdo a los ingresos y costos asignados al local, debido a cambios ya sean por proveedores, sueldos, arriendo, entre otros factores que influyen en el porcentaje de rentabilidad final.

En el período 2016 se presenta una disminución de productos devueltos a la planta de producción, por lo que se puede determinar que se realizó una mejor gestión de acuerdo a los controles establecidos.

La rotación en el inventario fue óptima en el 2015, debido a que su rotación fue en mayor número de veces en comparación al siguiente período. En el 2016 al rotar el producto menos días, repercute en su venta siendo ésta menor al año anterior. Esto se debe a que suelen hacer proyecciones de producto a la planta para que sean despachados al local muy irreales, los colaboradores que se encuentran en el local no están capacitados para vender y conocen solo el proceso interno que deben gestionar, es decir la logística.

Local Florida

Nombre Local	Tipo de cuenta	PyG 2016	Indicadores de Rentabilidad	Devoluciones	Rotación de inventario (Días)	Rotación de inventario (veces)
Florida	Ingresos	324.386				
	Costo de Venta	-175.168	54,00%			
	Costos fijos	-90.504	27,90%			
Total Florida		58.714	18,10%	2,52%	10,87	33,1
Florida - 2015	Ingresos	364.943				
	Costo de Venta	-208.018	57,00%			
	Costos fijos	-91.236	25,00%			
Total Florida		65.690	18,00%	3,30%	9,66	37,3

Tabla 8 Situación financiera Local Florida 2015 - 2016

Fuente: Panadería y Pastelería California

Autor: Gilda Riera Molineros

Según los resultados obtenidos en el local Florida período 2016 en comparación al 2015, se puede determinar que a nivel monetario los ingresos

fueron mayores en el 2015 en relación al siguiente período, sin embargo, el indicador de rentabilidad confirma que el margen es el mismo en ambos períodos con una mínima variación siendo rentable el año 2016. Esto varía de acuerdo a los ingresos y costos asignados al local, debido a cambios ya sean por proveedores, sueldos, arriendo, entre otros factores que influyen en el porcentaje de rentabilidad final.

En el período 2016 se presenta una disminución de productos devueltos a la planta de producción, por lo que se puede determinar que se realizó una mejor gestión de acuerdo a los controles establecidos.

La rotación en el inventario fue óptima en el 2015, debido a que su rotación fue en mayor número de veces en comparación al siguiente período. En el 2016 al rotar el producto menos días, repercute en su venta siendo ésta menor al año anterior. Esto se debe a que suelen hacer proyecciones de producto a la planta para que sean despachados al local muy irreales, los colaboradores que se encuentran en el local no están capacitados para vender y conocen solo el proceso interno que deben gestionar, es decir la logística.

Local Mucho Lote 2

Nombre Local	Tipo de cuenta	PyG 2016	Indicadores de Rentabilidad	Devoluciones	Rotación de inventario (Días)	Rotación de inventario (veces)
Mucho Lote 2	Ingresos	150.996				
	Costo de Venta	-81.538	54,00%			
	Costos fijos	-51.490	34,10%			
Total Mucho Lote 2		17.969	11,90%	4,35%	13,20	27,3
Mucho Lote 2 - 2015	Ingresos	162.199				
	Costo de Venta	-92.454	57,00%			
	Costos fijos	-50.282	31,00%			
Total Mucho Lote 2		19.464	12,00%	4,86%	11,87	30,3

Tabla 9 Situación financiera Local Mucho Lote 2 2015 - 2016

Fuente: Panadería y Pastelería California

Autor: Gilda Riera Molineros

Según los resultados obtenidos en el local Mucho Lote 2 período 2016 en comparación al 2015, se puede determinar que a nivel monetario los ingresos fueron mayores en el 2015 en relación al siguiente período, sin embargo, el

indicador de rentabilidad confirma que el margen es menor en el 2016 debido al mantenimiento que Panadería California realizó al local en ese período. Esto varía de acuerdo a los ingresos y costos asignados al local, debido a cambios ya sean por proveedores, sueldos, arriendo, entre otros factores que influyen en el porcentaje de rentabilidad final.

En el período 2016 se presenta una disminución de productos devueltos a la planta de producción, por lo que se puede determinar que se realizó una mejor gestión de acuerdo a los controles establecidos, sin embargo, la variación es mínima por lo que el volumen de productos devueltos fue similar en ambos años.

La rotación en el inventario fue óptima en el 2015, debido a que su rotación fue en mayor número de veces en comparación al siguiente período. En el 2016 al rotar el producto más días, repercute en su venta haciendo que se incremente un poco, sin embargo, existió un menor número de veces de rotación debido al lapso de tiempo que el local se encontró cerrado por mantenimiento.

Local Parque California

Nombre Local	Tipo de cuenta	PyG 2016	Indicadores de Rentabilidad	Devoluciones	Rotación de inventario (Días)	Rotación de inventario (veces)
Parque California	Ingresos	951.703				
	Costo de Venta	-513.919	54,00%			
	Costos fijos	-180.824	19,00%			
Total Parque California		256.960	27,00%	3,87%	14,00	25,7
Parque California - 2015	Ingresos	1.227.810				
	Costo de Venta	-699.852	57,00%			
	Costos fijos	-221.006	18,00%			
Total Parque California		306.952	25,00%	4,53%	12,44	28,9

Tabla 10 Situación financiera Local Parque California 2015 - 2016

Fuente: Panadería y Pastelería California

Autor: Gilda Riera Molineros

Los resultados obtenidos en el local Parque California período 2016 en comparación al 2015, se puede determinar que a nivel monetario los ingresos fueron mayores en el 2015 en relación al siguiente período. Gracias a la presencia de competidores directos cerca del local de Panadería California, como Dolupa; logró afectar a sus ventas en el 2016. Sin embargo, el indicador de rentabilidad

confirma que el margen es mayor en el 2016 debido a la disminución del costo fijo por cambio de local alquilado a un local propio.

Esto varía de acuerdo a los ingresos y costos asignados al local, debido a cambios ya sean por proveedores, sueldos, arriendo, entre otros factores que influyen en el porcentaje de rentabilidad final.

En el período 2016 se presenta una disminución de productos devueltos a la planta de producción, por lo que se puede determinar que se realizó una mejor gestión de acuerdo a los controles establecidos.

La rotación en el inventario fue óptima en el 2015, debido a que su rotación fue en mayor número de veces en comparación al siguiente período. En el 2016 al rotar el producto más días, repercute en su venta haciendo que se incremente un poco, sin embargo, existió un menor número de veces de rotación debido al lapso de tiempo que el local se encontró cerrado por cambio de local.

Local Terminal Terrestre

Nombre Local	Tipo de cuenta	PyG 2016	Indicadores de Rentabilidad	Devoluciones	Rotación de inventario (Días)	Rotación de inventario (veces)
Terminal Terrestre	Ingresos	335.830				
	Costo de Venta	-181.348	54,00%			
	Costos fijos	-85.469	25,45%			
Total Terminal Terrestre		69.013	20,55%	2,62%	12,40	29,0
Terminal Terrestre	Ingresos	369.023				
	Costo de Venta	-210.343	57,00%			
	Costos fijos	-88.566	24,00%			
Total Terminal Terrestre		70.114	19,00%	3,36%	11,12	32,4

Tabla 11 Situación financiera Local Terminal Terrestre 2015 - 2016

Fuente: Panadería y Pastelería California

Autor: Gilda Riera Molineros

Los resultados obtenidos en el local Terminal Terrestre período 2016 en comparación al 2015, se puede determinar que a nivel monetario los ingresos fueron mayores en el 2015 en relación al siguiente período. Sin embargo, el indicador de rentabilidad confirma que el margen es mayor en el 2016 debido a la disminución del costo fijo y del costo variable.

Esto varía de acuerdo a los ingresos y costos asignados al local, debido a cambios ya sean por proveedores, sueldos, arriendo, entre otros factores que influyen en el porcentaje de rentabilidad final.

En el período 2016 se presenta una disminución de productos devueltos a la planta de producción, por lo que se puede determinar que se realizó una mejor gestión de acuerdo a los controles establecidos, sin embargo, la variación en cantidad no ha de ser lo suficientemente óptima.

La rotación en el inventario fue óptima en el 2015, debido a que su rotación fue en mayor número de veces en comparación al siguiente período. En el 2016 al rotar el producto menos días, repercute en su venta siendo ésta menor al año anterior. Esto se debe a que suelen hacer proyecciones de producto a la planta para que sean despachados al local muy irreales, los colaboradores que se encuentran en el local no están capacitados para vender y conocen solo el proceso interno que deben gestionar, es decir la logística.

Análisis Globalizado

Cuentas	2016		2015		Variación %	
	Valores	Indicadores	Valores	Indicadores	Valores	Indicadores
Ingresos	1.901.519		2.294.022	0,0%	-17,1%	
Costo de Venta	-1.026.820	54,0%	-1.307.592	57,0%	-21,5%	-5,3%
Costos fijos	-454.025	23,9%	-502.103	21,9%	-9,6%	9,1%
Rentabilidad	420.674	22,1%	484.327	21,1%	-13,1%	4,8%
Promedio de devoluciones		3,7%		4,4%		-15,8%
Promedio Rotación - Días		12,11		10,67		

Tabla 12 Análisis Global

Fuente: Panadería y Pastelería California

Autor: Gilda Riera Molineros

Por medio de un análisis más globalizado de acuerdo a los 5 locales antes mencionados, se determina que existe una mayor rentabilidad en el 2016 debido a la reducción de los costos variables, lo que implicó cambios de proveedores para optimizar y reducción de costos fijos, gracias al cambio de local alquilado a propio que se gestionó en uno de los locales antes mencionados.

Al obtener un promedio de devoluciones, se refleja que los controles establecidos por la compañía fueron efectivos en el año del 2016 a pesar de que al evaluar a los locales de manera individual algunos no tuvieron una excelente rotación provocando posible devolución de producto, sin embargo, al sacar el promedio queda demostrado que en 2016 las devoluciones disminuyeron.

La rotación del inventario fue mejor en el 2015, y se puede reflejar en sus ventas siendo éstas mayores en comparación al 2016.

CAPÍTULO III

3.1 PROPUESTA – MEJORA DE EFICIENCIA EN LOCALES

3.2 OBSERVACIÓN DIRECTA

Se presenta la siguiente propuesta en el proceso desde el despacho del producto, ingreso del mismo al local, su venta y de ser el caso su devolución a la planta.

Eficiencia financiera en locales comerciales en la industria panadera en la zona norte; caso: Panadería California Pancali S.A.

CONTROL DE DESPACHO Y DEVOLUCION DE PRODUCTOS "LOCALES"		
RECOMENDACIONES Y MEJORAS		
No. Operación	Responsable (s)	Descripcion
<u>DESPACHO</u>		
1	Despacho Panaderia	Peparar el despacho de los productos (pan artesanal y empacado) en gavetas azules conforme a los pedidos.
2	Despacho Panaderia	Emitir la "Guía de Remisión" de los productos y gavetas despachadas.
1	Despacho Pasteleria	Peparar el despacho de los productos (tortas, bocaditos y pasteleria gourmet) en gavetas color naranja conforme a los pedidos.
2	Despacho Pasteleria	Emitir la "Guía de Remisión" de los productos y gavetas despachadas.
3	Despacho Panadería - Pasteleria	Transportar las gavetas en los coches para la entrega en la zona de embarque (ANDEN).
4	Encargado de Despacho (ANDEN)	Contar y comparar productos y gavetas con la "Guía de Remisión" si esta correcto deja su firma en la "Guía" caso contrario, devuelve el documento para su corrección
5	Chofer Transportista	Embarcar en el camión los productos con gavetas.
6	Chofer/Transportista	Entregar los productos conforme a la "Guía de remisión" a los locales
7	Administrador Locales	Recibir y verificar los productos y gavetas conforme a la "Guía de Remisión"
8	Administrador Locales	Aceptar la transferencia en el sistema de la "Guía de Remisión" para que estos productos se carguen al inventario del local.
<u>VENTAS</u>		
9	Administrador Locales - Cajeros	Dar de baja los productos o el inventario del local por medio de la emision de la "Factura"
10	Administrador Locales - Cajeros	Optar por el rol de vendedores para que las ventas se incrementen - de ser necesario proceder con capacitaciones del personal
<u>DEVOLUCIONES</u>		
11	Administrador Locales	Registrar en el sistema las devoluciones de productos y gavetas y enviar ambos a Planta.(Se genera el documento "Transferencia")
12	Administrador Locales	Entregar documentos de devolución con productos en gavetas al transportista.
13	Chofer/Transportista	Confirmar que los documentos de devolución de productos estén acorde a lo fisico y firmar.
14	Chofer/Transportista	Transportar todo hacia la planta (documentos, gavetas y productos)
15	Chofer/Transportista	Colocar los productos en el área de "Productos No Conformes" para su revision posterior.
16	Encargado de Devoluciones	Verificar que los productos devueltos estén acorde al documento de transferencia, si está correcto debe aceptar la devolución en el sistema, caso contrario debe comunicarse con el local para aclarar la novedad.
17	Encargado de Devoluciones	Dejar los productos en el área de "Productos No Conformes" para posterior revisión del Dpto. de Control de Calidad.
<u>CLASIFICACION DE PRODUCTOS</u>		
18	Dpto. de Control de Calidad	Revisar cada producto devuelto y de esta forma establecer el motivo por el cual se devuelven.
19	Dpto. de Control de Calidad	Colocar en el sistema el motivo por el cual se ha devuelto el producto y darle de baja
20	Dpto. de Control de Calidad	Determinar qué productos serán destinados para hacer Apanadura y en ocasiones Budin y que productos se venderan para Balanceado.
21	Area de Clasificación de Productos No conformes	Recibir los productos No conformes y comparar cantidades con la información del Reporte.
22	Area de Clasificación de Productos No conformes	Clasificar los productos que recibe; es decir, separar aquellos que se usarán para hacer Apanadura y en ocasiones Budin de aquellos que se venderán para que otra compañía haga balanceado.

Tabla 13 Control de despacho y devolución de productos – Recomendaciones y mejoras

Fuente: Panadería y Pastelería California

Autor: Gilda Riera Molineros

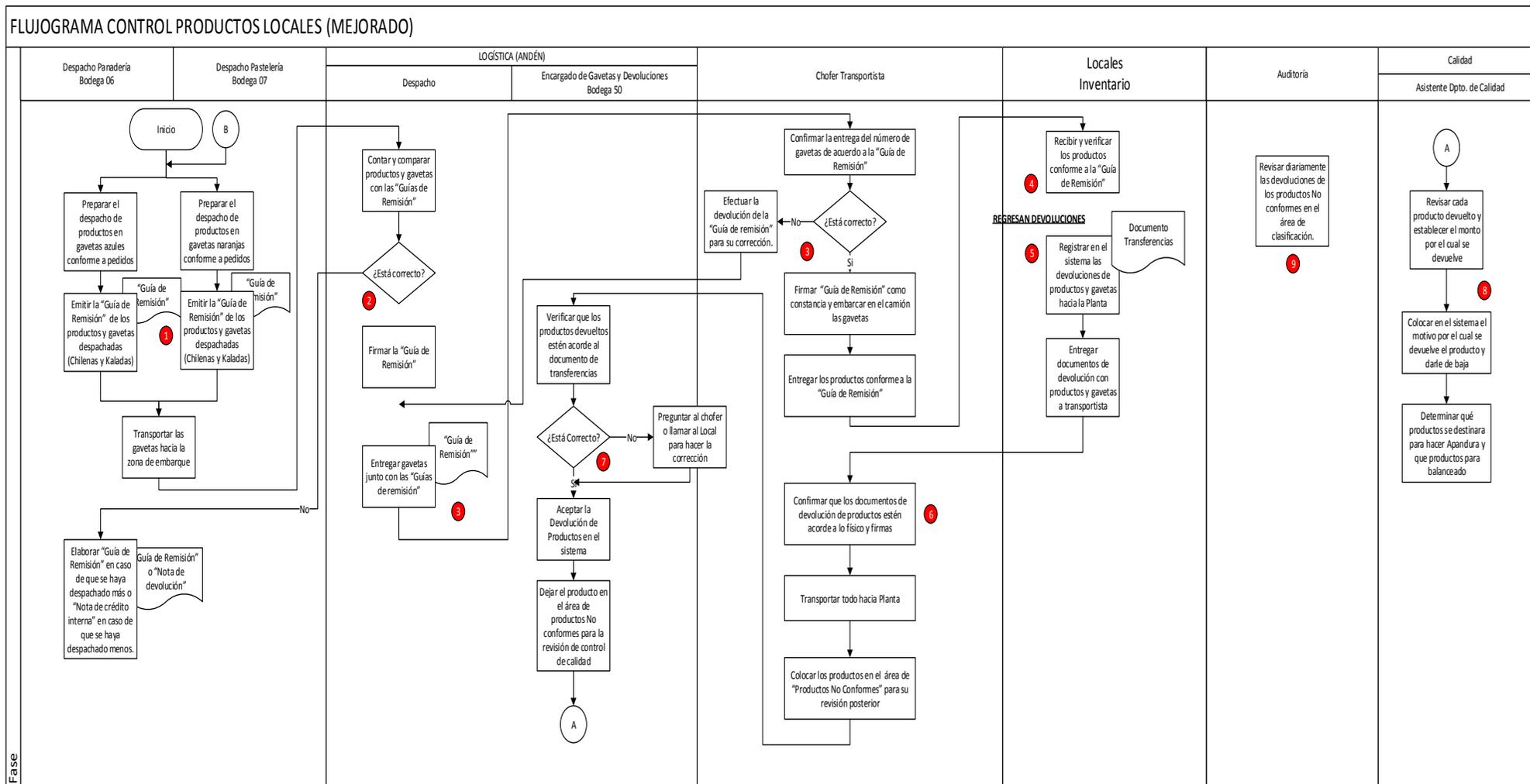


Figura 4 Flujograma de control de productos

Fuente: Panadería y Pastelería California

Autor: Gilda Riera Molineros

3.3 DATOS SECUNDARIOS

Existen diversas estrategias de venta que ayudan a cumplir un mismo objetivo – incrementar las ventas de la empresa, pueden ser desde aquellas que impliquen una gran inversión hasta estrategias que no impliquen inversión alguna. La decisión de la empresa no solo debe basarse en la inversión que requiera cada estrategia sino también considerar otros factores como el tipo de negocio que se está evaluando, conocer el consumidor, su nicho de mercado, la competencia y las circunstancias externas que puedan afectar su venta.

Debido a la realidad financiera del país, su economía que ha llegado afectar a muchas empresas en la ciudad; una de ella a Panadería California; se ha determinado las siguientes estrategias para el incremento en ventas:

- Mejorar la calidad del producto.
- Mejorar la atención al cliente.
- Mejorar la publicidad.
- Capacitar y motivar a los colaboradores en el local.
- Mejorar la exhibición de los productos.
- Conseguir clientes y retenerlos.
- Mejorar continuamente sus procesos.
- Analizar a los consumidores y a la competencia.

Si la compañía trabajara constantemente en estos aspectos, obtendría una mayor rentabilidad en ventas ya que todos los puntos antes mencionados influyen a largo y corto plazo a la venta del producto.

De existir una mejor calidad en el producto, disminuirían las devoluciones y de ser más eficientes en la producción, no existirían devoluciones por parte de los locales. El número de veces de la rotación del inventario se incrementaría al año gracias a una mayor facturación de producto ya sea de la línea de panadería, pastelería, bocaditos y otros.

Actualmente la empresa no posee administradores de locales que sean vendedores, una razón más para que los ingresos por local no suelen ser los esperados. Al capacitar y motivar al personal para que se desenvuelvan como vendedores, influirá en la decisión de compra en el consumidor de forma más efectiva. Esta estrategia va de la mano con la obtención y retención de clientes o posibles consumidores, debido a la buena atención y servicio que brindarían, el mercado objetivo se sentiría conforme con la atención, servicio y producto de Panadería y Pastelería California.

Es importante que la empresa elabore estudios o evaluaciones periódicas para conocer la evolución de los locales en los aspectos mencionados, y así determinar si al emplear las estrategias propuestas, se obtiene un mejor resultado en rotación de inventario, en ventas y una disminución en devoluciones de producto terminado.

CONCLUSIONES

Las finanzas son una disciplina que permiten al mundo empresarial a conocer la situación actual de la empresa que se va analizar a nivel financiero. A través de esta disciplina se conoce el comportamiento, facilitando la toma de decisiones a largo plazo y decisiones imprevistas. La información que brindan los estados financieros aportan a los dueños de la compañía, ya que por análisis de indicadores financieros se tiene una mejor visión de lo que acontece en la compañía, determinando los factores detonantes de una buena rentabilidad o viceversa, una buena gestión en los procesos o no.

Los 5 locales analizados por medio de ratios financieros arrojaron información válida, misma que ayudó a determinar que ciertos de ellos gestionaron mejor sus procesos en el 2015 en comparación al 2016 más sin embargo al efectuar un análisis global, se determina que en el año 2016 existió una mayor rentabilidad que en el anterior debido a distintos factores que lograron influir en ello. La gestión respecto a las devoluciones se manejó de manera eficiente en el 2016 en comparación al año anterior mientras que la rotación de inventarios fue efectiva en el 2015 por el mayor número de veces que refleja la información obtenida.

Si la compañía considerara las estrategias de mejora planteadas, los análisis periódicos que realizarían darían como resultado mejores datos que al interpretarlos confirmarían una efectiva gestión en los procesos y factores que son influidos por las estrategias anteriormente mencionadas. Debido a una excelente calidad de producto las ventas incrementarían, las devoluciones disminuirían y el inventario rotaría con mayor frecuencia, reflejando procesos efectivos, compromiso por parte de los colaboradores y clientes satisfechos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Amat, O. (2008). *Análisis de Estados Financieros*. Grupo Planeta.
- Antezana, J. (28 de Enero de 2009). *Finanzas*. Obtenido de Definición de Finanzas: <http://articulosfinanzas.blogspot.com/2009/01/finanzas.html>
- Bustamante, I. C. (2009). Definición y aplicación de los Ratios Financieros. *Revista de Asesoría Especializada*.
- Concepto.de. (24 de Mayo de 2013). *Concepto.de*. Obtenido de Concepto de Costo: <http://concepto.de/concepto-de-costo/>
- Concepto.de. (18 de Marzo de 2015). *Concepto.de*. Obtenido de Concepto de Gasto: <http://concepto.de/gasto/>
- Duque, M. C. (2013). *Ratios Financieros*. Guayaquil: Humane Escuela de Negocios.
- ElEmprendedor. (21 de 9 de 2012). *ElEmprendedor*. Obtenido de ElEmprendedor: <http://www.elemprendedor.ec/panaderia-california/>
- Eslava, J. d. (2010). *LAS CLAVES DEL ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO DE LA EMPRESA*. Esic.
- García, V. (2014). *Introducción a las Finanzas*. Grupo Editorial Patria.
- González, J. O. (13 de 4 de 2015). *Finanzas y Proyectos*. Obtenido de Finanzas y Proyectos: <http://finanzasyproyectos.net/que-son-las-finanzas-corporativas/>
- Guzmán, C. A. (2005). *Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia*. Prociencia y Cultura .
- Guzmán, C. A. (2005). *Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia*. Prociencia y Cultura.
- Instituto Nacional de Contadores Públicos. (2012). *Instituto Nacional de Contadores Públicos*. Obtenido de Principales Indicadores Financieros y de Gestión: <http://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>
- La Economía. (2014). *La Economía*. Obtenido de La Economía: <http://laeconomia.com.mx/que-son-las-finanzas/>
- LaRevista. (2012). Haciendo pan y sueños de progreso. *LaRevista*.
- Mion, N. (Febrero de 2012). *Lokad*. Obtenido de Rotación del Inventario: <https://www.lokad.com/es/definicion-rotacion-del-inventario>
- Mysinventarios. (2015). *Mys inventarios, Una forma fácil de controlar su negocio*. Obtenido de Mys inventarios, Una forma fácil de controlar su negocio: https://www.mysinventarios.com/blog.php?id_blog=9
- Negocios, C. (7 de Noviembre de 2012). *Crece Negocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/ratios-financieros/>

Eficiencia financiera en locales comerciales en la industria panadera en la zona norte; caso: Panadería California Pancali S.A.

Negocios, E. e. (30 de Abril de 2014). *BuenosNegocios.com*. Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/738-que-son-los-ratios-financieros>

Norte, U. P. (14 de Noviembre de 2016). *Blog de la Universidad Privada del Norte*. Obtenido de ¿Qué es un cuello de botella en el proceso de producción?: <http://blogs.upn.edu.pe/ingenieria/2016/11/14/que-es-un-cuello-de-botella-en-el-proceso-de-produccion/>

Zambrano, J. (6 de Noviembre de 2014). *Conceptos básicos de finanzas que un universitario debe saber*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/conceptos-basicos-de-finanzas-que-un-universitario-debe-saber/>

Eficiencia financiera en locales comerciales en la industria panadera en la zona norte; caso: Panadería California Panceli S.A.

ANEXOS

Control # 1 – Guía de Remisión

CANT.		DESCRIPCIÓN DE LA MERCADERÍA	P/UNIT.	TOTAL
20	1.200	1050 PAN INDIET-CRIBULS CHICO 12MF	105	210.00
GRIETAS ESTIMBAG : 4				6.00

ORIGINAL CLIENTE - COPIA BORDA EMISOR - COPIA AMARILLA - ES SIN RESERVA CREDITO TRIBUTARIO
 PANADERIA CALIFORNIA PANCELI S.A. RUC: 0901382786001
 MOTIVO DEL TRASLADO: 31/May/2017 15:27
 VENTA CONSIGNACIÓN TRaslado EMISOR ITINERANTE OTROS
 COMPRA DEVOLUCIÓN IMPORTACIÓN
 TRANSFORMACION TRaslado ENTRE SUCURSALES EXPORTACION
 DESTINATARIO: - PARQUE CALIFORNIA RUC: 0901382786001
 DIRECCIÓN: C. PAVEL CALIFORNIA 111.5 VIA DAVE CIUDAD: QUITO

DIGITADO POR: DOUGLAS VILLOIN
 EMPACADO POR: YAGEL MORA BELLA LILLIAN
 TRANSPORTADO: CALLE AVAREZ CLAUDIO MARCELO
 RUC: 090776561001 Trf. : 70501
 FECHA EMISIÓN: 31/May/2017
 FECHA DE SALIDA: 31/May/2017
 FECHA DE LLEGADA:
 PLACA: B-1160143

4-77007
 0856006
 AUTORIZACIÓN SRI N° 1126490386

Control # 2 – Comprobante de Venta (Factura)

CANT	DESCRIPCION	P/UNIT	TOTAL
3	PAN DANESA	0.35	1.05
1	PAN MIN_ROS:42	1.00	1.00
SUBTOTAL :			2.05
Sbt/TARIFA 0% :			2.05
Sbt/TARIFA 12% :			0.00
EPEC : 2.25 IVA 12% :			0.00
:			0.20
TOTAL :			2.05

PANADERIA CALIFORNIA PANCELI S.A. RUC: 0901382786001
 CONTRIBUYENTE ESPECIAL RUC: 0901382786001
 FACTURA N° 000444381
 FECHA : 07/Jun/2017 15:32 USER 2483
 ENTE : CONSUMIDOR FINAL
 RUC : 999999999999 S-10388974

ORIGINAL CLIENTE / COPIA EMISOR

Control # 3 – Devoluciones

Devolución en Mal Estado

PANCALI S.A.
LOCAL 021 - PARQUE CALIFORNIA
LUIS URDANETA 517 Y XIENA - Telf. 042569046
RUC 0991383786001

29/May/2017
Pág.:1 14h55

Documento : NOTA DE DEVOLUCION A PROVEEDOR
Proveedor : PANADERIA CALIFORNIA S.A.
Registro : D-30574 del 29/May/2017
Referencia : MAL ESTADO aplicar a documento

Producto	Cantidad	Boni	P/Unitario	Subtotal LINEA
POSTRES-FORC. DE VOLTEADO	1.00	0	0.00000	0.00 021 : PASTERIA
BOCADITOS SAL 10 UN.-EMPANADAS DE CARNE	2.00	0	0.00000	0.00 041 : BOCADITOS
MOUSSE PORCIONES-DE MANDAR E HIGOS	1.00	0	0.00000	0.00 062 : PASTERIA GOURMET
PAN CONGELADO-YUCA F/120	3.00	0	0.00000	0.00 011 : PANADERIA
PAN ARTESANAL-CAMPESINO DE MUEZ 250 GR.	3.00	0	0.00000	0.00 011 : PANADERIA
EMPANADAS-MINI EMPANADA DE MAIZ Y QUESO	5.00	0	0.00000	0.00 021 : PASTERIA
PAN INDUST-PANCALITO 15U/F	1.00	0	0.00000	0.00 011 : PANADERIA
PAN INDUST-MOLDE BLANCO 2OR 620 GR	1.00	0	0.00000	0.00 011 : PANADERIA
PAN INDUST-BLANCO DE DULCE 12U/F	1.00	0	0.00000	0.00 011 : PANADERIA
PAN INDUST-MAR. CHICA 12U/F	1.00	0	0.00000	0.00 011 : PANADERIA
GAVETAS PLANTA-CHILENAS	1.00	0	0.00000	0.00 901 : ACTIVOS DE OPERACION
Subtotal :				
Descuento :				
Iva :				
Total :				

Juan Carlos Urra

Devolución para Reproceso

PANCALI S.A.
LOCAL 021 - PARQUE CALIFORNIA
LUIS URDANETA 517 Y XIENA - Telf. 042569046
RUC 0991383786001

24/May/2017
Pág.:1 13h43

Documento : NOTA DE DEVOLUCION A PROVEEDOR
Proveedor : PANADERIA CALIFORNIA S.A.
Registro : D-30554 del 24/May/2017
Referencia : REPROCESO aplicar a documento

Producto	Cantidad	Boni	P/Unitario	Subtotal LINEA
FESTIVAL-FESTIVAL	1.00	0	0.00000	0.00 031 : TORTAS
PAN INDUST-PANCALITO 15U/F	1.00	0	0.00000	0.00 011 : PANADERIA
HOJALDRE-MINI PARLELO	6.00	0	0.00000	0.00 021 : PASTERIA
PAN CONGELADO-YUCA F/120	40.00	0	0.00000	0.00 011 : PANADERIA
MOUSSE PORCIONES-DE MANDAR E HIGOS	3.00	0	0.00000	0.00 062 : PASTERIA GOURMET
MOUSSE PORCIONES-DE SELVA NEGRA	1.00	0	0.00000	0.00 062 : PASTERIA GOURMET
POSTRES-FORC. DE TORTA CHOCOLATE MOJADA	1.00	0	0.00000	0.00 021 : PASTERIA
EMPANADAS-MINI EMPANADA DE MAIZ Y QUESO	5.00	0	0.00000	0.00 021 : PASTERIA
CHEESECAKE PORCIONES-DE DURAZNO	1.00	0	0.00000	0.00 062 : PASTERIA GOURMET
GAVETAS PLANTA-CHILENAS	2.00	0	0.00000	0.00 901 : ACTIVOS DE OPERACION
Subtotal :				
Descuento :				
Iva :				
Total :				

Juan Carlos Urra

Devoluciones de Productos – Locales a Planta

Locales	Despacho Planta		Total DP	Devoluciones		Total D
	2015	2016		2015	2016	
L002 - ALBORADA	14.706	13.754	28.460	848	681	1.529
L055 - FLORIDA NORTE	9.025	12.103	21.128	298	305	603
L066 - MUCHO LOTE 2	10.370	10.843	21.213	504	472	976
L028 - PARQUE CALIFORNIA	14.487	17.632	32.119	656	683	1.339
L048 - TERMINAL TERRESTRE	17.001	19.622	36.623	572	515	1.087
Total general	65.589	73.954	139.543	2.878	2.656	5.534

Análisis Global por año

Cuenta	Valores 2016	Indicadores
Ingresos	1.901.519	
Costo de Venta	-1.026.820	54,00%
Costos fijos	-454.025	23,88%
Rentabilidad	420.674	22,12%
Promedio de devoluciones		3,66%
Promedio Rotación - Días		12,11

Local	Inventario Promedio
Alborada	2.093
Florida	5.287
Mucho Lote 2	2.990
Parque California	19.986
Terminal	6.246

Cuenta	Valores 2015	Indicadores
Ingresos	2.294.022	
Costo de Venta	-1.307.592	57,00%
Costos fijos	-502.103	21,89%
Rentabilidad	484.327	21,11%
Promedio de devoluciones		4,35%
Promedio Rotación - Días		10,67

Local	Inventario Promedio
Alborada	2.228
Florida	5.584
Mucho Lote 2	3.049
Parque California	24.188
Terminal	6.495