

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura Contaduría Pública y Auditoría



**“Determinación y consecuencias de la disminución de ventas  
de la Empresa La Dulcería, de las tiendas ubicadas en el Sector  
de la Zona 18 de la ciudad capital”**

(Tesis de Licenciatura)

Edgar Fernando Montes de Oca López

Guatemala, agosto 2016

**“Determinación y consecuencias de la disminución de ventas  
de la Empresa La Dulcería, de las tiendas ubicadas en el Sector  
de la Zona 18 de la ciudad capital”**

(Tesis de Licenciatura)

Edgar Fernando Montes de Oca López

Licda. Ana María Romero Palma (**Asesor**)

Licda. Eugenia Díaz Castillo (**Revisor**)

Guatemala, agosto 2016

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M. A. Rolando Antonio Girón Díaz**

Decano

**Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez**

Coordinadora



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:C.C.E.E.ACCA.CPA.A02-PS.063.2016**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 12 DE JULIO DE 2016  
ORDEN DE IMPRESIÓN**

**Tutor:** Licenciada Ana María Romero

**Revisor:** Licenciada Eugenia Díaz

**Carrera:** Programa de Actualización de Competencias y Cierre Académico de  
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

**Tesis titulada: "Determinación y consecuencias de la disminución de ventas de la Empresa La Dulcería, de las tiendas ubicadas en el sector de la zona 18 de la ciudad capital"**

**Presentada por:** Edgar Fernando Montes de Oca López

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciado.

M. Sc. Ronaldo Antonio Girón Díaz  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas



**Nombre Asesor Msc. Licda. Ana María Romero Palma**  
**Título Académico Licenciada En Economía**  
**Colegiado Activo 7697**  
**Dirección 9ª. Av. 11-88 zona 11, Ciudad, Guatemala**  
**Teléfono 52161990**  
**Dirección electrónica anamaropalma@yahoo.com**

Guatemala, 14 de noviembre 2015.

Licda. Lucrecia Cardoza  
Universidad Panamericana  
Facultad Ciencias Económicas


Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tutoría de tesis del tema “Determinación y consecuencias de la disminución de ventas de la empresa La Dulceria de las tiendas ubicadas en el sector de la zona 18 de la ciudad capital.” realizado por Edgar Fernando Montes de Oca López Carné No. 201501204 estudiante de la Carrera de Contador Público y Auditor. He procedido a la tutoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el Informe Final cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Competencia Profesional.ETCP-

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad para suscribirme.

Atentamente,

  
Licda. Ana María Romero Palma  
Economista Colegiado 7697  
Tutor

*Licda. Ana María Romero Palma*  
ECONOMISTA  
COLEGIADO No. 7.697

Nombre completo del asesor: Eugenia Teresa Díaz Castillo  
Título: Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativas

Dirección: 4ta. Calle 10-23 Zona 2  
No. Teléfono Of. 2254-2367  
No. Teléfono Cel. 4324-3319  
E-Mail: eugeniadiazc@hotmail.com

Guatemala, 6 de enero de 2016

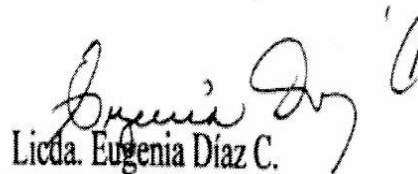
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de tesis del tema "**Determinación y consecuencias de la disminución de ventas de la Empresa La Dulcería, de las tiendas ubicadas en el sector de la zona 18 de la ciudad capital**" realizado por el alumno **Edgar Fernando Montes de Oca López**; carné No. **201501204**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría; se ha procedido a la revisión del mismo, y se hace constar que de acuerdo a lo anterior, cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para ser sometido al Examen de Competencia Profesional (ECP).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Licda. Eugenia Díaz C.

## **DEDICATORIA**

**A Dios Todopoderoso:** Por ser fuente de sabiduría y escuchar mis oraciones en los momentos más difíciles de mi vida.

**A mis padres:** Por su amor y sacrificios y ser el pilar de todo mi esfuerzo en alcanzar este sueño.

**A mis hermanos (as):** Por transmitirme seguridad y confianza en especial a mi hermano Julio Cesar por su apoyo incondicional.

**A mi familia:** Que me han brindado su afecto y cariño y los que me brindaron sus conocimientos en la culminación de mi carrera.

**A mis amigos y  
Compañeros:** En especial a Luis Estuardo Gómez por su motivación y los años de amistad.

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1 Marco Contextual</b>	1
1.1 Antecedentes de la Empresa	1
1.2 Aspectos de Organización	2
1.3 Planteamiento del Problema	4
1.4 Pregunta de investigación	5
1.5 Justificación del problema	5
1.6 Objetivos de la Investigación	5
1.6.1 Objetivo General	6
1.6.2 Objetivos Específicos	6
1.7 Alcances	6
1.8 Límites	7
1.9 Aspectos Legales	9
<b>Capítulo 2 Marco Conceptual</b>	12
<b>Capítulo 3 Marco Metodológico</b>	15
3.1 Tipo de Investigación	15
3.2 Sujetos de investigación	15
3.3 Instrumentos de Medición	15
3.4 Diseño de la Investigación	16
<b>Capítulo 4 Resultados de la Investigación</b>	17
4.1 Muestreo	17
4.2 Discusión y análisis de resultados	40
4.3 Situación actual de la empresa	42
4.3.1 Aspecto legal tributario	42
4.3.2 Aspecto de auditoría	42
4.3.3 Aspecto económico	43



<b>Capítulo 5 Propuesta a la solución de la problemática</b>	44
5.1 Introducción	44
5.2 Justificación	44
5.3 Objetivos de la propuesta	45
5.3.1 Objetivo General	45
5.3.2 Objetivos Específicos	45
5.4 Desarrollo de la propuesta	45
5.4.1 Propuesta de la herramienta –El Análisis ABC-	45
5.4.2 Propuesta para Comercialización	51
5.5 Programa de implementación	52
5.6 Presupuesto de la propuesta	53
<b>Conclusiones</b>	54
<b>Referencias</b>	55
<b>Anexos</b>	56

## **Lista de cuadros**

### Cuadro No.

1.	Movimiento de unidades en porciones de sucursales zona 18	29
2.	Movimiento de unidades devueltas de sucursales zona 18	30
3.	Movimiento de unidades vendidas de sucursales zona 18	32
4.	Estado de Resultados Comparativo	35
5.	Consumo de materia prima	37
6.	Presupuesto para la ejecución del proyecto	53

## **Lista de diagramas**

### Diagrama No.

1.	Diagrama de causa y efecto	39
----	----------------------------	----

## **Lista de tablas**

### Tabla No.

1.	Modelo ABC en la Empresa La Dulcería	48
2.	Resumen Modelo ABC de la Empresa La Dulcería	49

## **Resumen**

El presente trabajo se realizó en la empresa “La Dulcería”, el trabajo tiene como alcance las tiendas ubicadas en el Sector de la Zona 18 de la ciudad capital, en los Centro Comerciales: Metro Norte, Plaza San Rafael, y Atlántida, se tomó como sujetos de investigación a la Gerencia de Comercialización, el personal de tiendas; así como a los clientes potenciales que frecuentan y consumen los productos, el objetivo general definido es encontrar las causas en la disminución de las ventas en el sector indicado, y proponer soluciones prácticas para incrementar el margen de ingresos por venta de pasteles.

El estudio realizado fue de tipo Descriptivo, para profundizar en la etapa previa al proyecto fue necesario en la Investigación Documental, obtener información necesaria, para ello se procedió al trabajo de campo por medio de entrevistas, lo cual permitió identificar las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores en el mercado, como también sus opiniones con respecto al producto.

Los instrumentos se recopilaron, tabularon y graficaron para poder proceder a su interpretación y análisis de resultados. También se formularon cuadros de comportamiento de líneas de producto e índices de crecimiento para determinar el volumen de ventas de cada producto en particular. Se tomaron como base de análisis los meses de enero a mayo del 2015, para hacer más efectiva y aplicada a la realidad, pues dicho comportamiento se trabajó con datos reales.

Se compararon los años 2014 – 2015, siempre en el mismo parámetro de cinco meses para obtener un porcentaje de variación, que sin duda alguna dieron mejores resultados para la toma de decisiones.

## **Introducción**

La presente investigación se refiere a la disminución de las ventas de la Empresa La Dulcería, se analizaron las tiendas ubicadas en el Sector de la Zona 18 de la ciudad capital, las mismas están localizadas en los Centros Comerciales Metro Norte, Plaza San Rafael y Atlántida.

Para analizar la disminución de ventas de pasteles fue necesario determinar las causas que la originaron, para ello se tomó como base de investigación, el producto, el cliente, la competencia y el sector geográfico de cada tienda, los cuales dieron como resultado los lineamientos necesarios para detectar dichas causas.

El interés de llevar a cabo este proyecto de investigación no solo fue conocer los causales del problema, sino en implementar acciones que logran incrementar las ventas de la empresa.

En el Capítulo 1, se presenta el marco contextual con los antecedentes de la empresa de manera general; además se postula el planteamiento del problema principal que afectaba a la empresa en ese momento. Se plantea su justificación, se desarrollan los objetivos de la investigación, los cuales se pretenden dilucidar en el transcurso del proyecto, por último se plantean los alcances y límites que se afrontaron durante su desarrollo.

En el Capítulo 2, se describe el marco teórico con las fuentes literarias, estas fuentes son la base de apoyo a soportar la investigación y su vinculación con los resultados del trabajo de campo.

En el Capítulo 3, se consideró el marco metodológico Mixto y Descriptivo, como idóneos para la recopilación y análisis de datos, para ello se utilizaron cuestionarios que se pasaron a los clientes de las tiendas del Sector de la Zona 18 de la ciudad capital, las cuales contienen preguntas formuladas con el fin de conocer sus gustos y preferencias.

También fueron importantes las aportaciones del personal que labora en las tiendas que se investigaron, que con su experiencia y el vínculo que se tiene con el cliente aportó sus opiniones o sugerencias en el desarrollo de este proyecto.

Se espera plantear soluciones y alternativas de mejoras para que los márgenes de ventas se vean incrementados, y existan beneficios en pro del crecimiento económico y social de la empresa y su personal.

# Capítulo 1

## Marco Contextual

### 1.1 Antecedentes de la empresa

La Dulcería, empresa dedicada a la producción de pasteles, postres y confitados, es una empresa enraizada, la cual tuvo sus inicios en 1978, con la producción de donas, razón por la cual, la empresa comenzó a trabajar con el nombre de “Superdonas”.

A través del tiempo hubo un desarrollo de la producción, por lo que se consideró abrir la primera tienda sobre la Avenida Bolívar y expandir la línea de venta. A partir de esta nueva fase, los empresarios invirtieron en maquinaria panificadora moderna y en especializar a los pasteleros en el extranjero, estas acciones permitieron perfeccionar las técnicas de producción y control de calidad, lo que contribuyó en el cambio y mejoramiento de las líneas de venta, ya que dejaron de distribuir donas y se redujo la producción de pan para dedicarse de lleno a la producción de pasteles de alta calidad a un precio accesible

Con lo expuesto arriba, se observa que la empresa revolucionó la pastelería en Guatemala, comenzó a mejorar la producción, calidad y variedad de sus productos para así lograr una mejor cobertura en el mercado, ya que la competencia en ese entonces se había quedado estática en cuanto a la innovación de productos.

La cobertura geográfica de la que dispone la empresa, está comprendida en la actualidad por 17 tiendas, su planta de producción se encuentra ubicada en el Sector de la Zona 8 capitalina.

Su actividad principal, es la fabricación, distribución, venta y consumo de dulces típicos, jaleas, productos de pastelería y panadería, repostería, helados, chocolates, dulces, postres y varios de lícito comercio.

La empresa para su funcionamiento está constituida legalmente como una sociedad anónima, e inscrita en el Registro Mercantil de Guatemala, con número 57586, en fecha 26 de marzo de 2004.

Ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), aparece inscrita con el Número de Identificación Tributaria (NIT): 3628463-7, clase de establecimiento: Sociedad Mercantil.

## 1.2 Aspectos de Organización

### Visión:

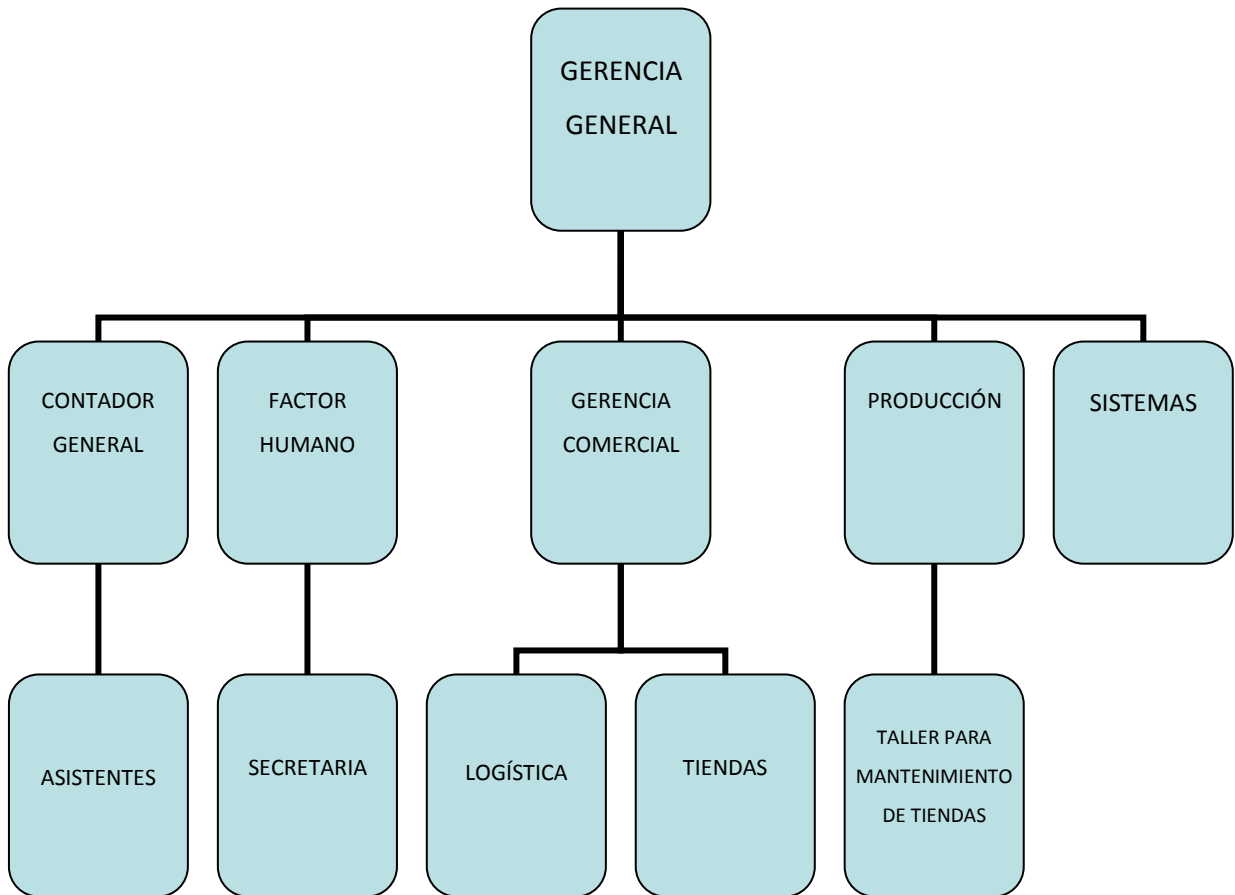
Llegar a atender la mayoría de áreas cercana a la capital de Guatemala, donde exista un mercado potencial para nuestros productos, en donde el capital humano es el factor fundamental de este crecimiento.

### Misión:

Ser una empresa con estándar altamente calificado de dirección y organización, y ofrecer productos de excelente calidad, presentación y novedosos con precios adecuados, dando además un servicio eficiente y eficaz adaptable al cliente, y a las exigencias del medio, llenando las expectativas del personal, capacitándolo y motivándolo con las políticas generales de la empresa.

Organigrama: La empresa se encuentra organizada de la forma siguiente:

## Organigrama Empresa La Dulcería



Fuente: Elaboración Propia

Para efectuar el diagnóstico general de la Empresa “La Dulcería”, se han identificado y detectado aquellas áreas en las que se tiene que trabajar con mayor énfasis para lograr una mejor administración efectiva y balanceada y así alcanzar los objetivos propuestos. Esto permitió proporcionar información preventiva y correctiva que optimizaran los recursos de la Empresa.



La situación de la Empresa en los últimos cinco años ha presentado una tendencia a la baja en la demanda de pasteles, ha alcanzado una disminución de sus ventas hasta de un 15% con relación a los años anteriores (2013-2014), estos índices han llevado al cierre de algunos puntos de venta. La competencia en el mercado ha contribuido al cambio radical en la implementación de nuevas estrategias, tales como: ventas a domicilio y ventas a escuelas públicas; sin embargo, esto no favoreció las expectativas y los objetivos trazados en un principio.

Los hallazgos encontrados fueron identificados en áreas con mayor vinculación al proceso de comercialización, lo que permitió buscar fórmulas que aumentaran la venta de pasteles. Como punto principal de esta investigación, los estudios que se aplicaron fueron compras, abastecimiento, producción, comercialización, recursos humanos, contabilidad, sistemas y procedimientos.

### 1.3 Planteamiento del problema

En los estudios realizados referente a los servicios que ofrece la empresa, se pudo observar que se presentaba una disminución en la venta de pasteles, esto en relación de los años 2013 y 2014, en los cuales reflejaban para el año 2013, Q.15.144.275, mientras que en el año 2014, Q. 12,872.610, esto refleja una baja del 15% en relación al año 2013.

En relación a esta variable se podría presentar una serie de inconvenientes, como son: desabastecimiento, falta de variedad de productos, falta de conocimiento del personal de tiendas, lo que conlleva a definir que no se llevan los procesos administrativos, ya que son la base principal para toda organización, y sin ello, se genera una serie de consecuencias, tales como, desaprovechamiento de las ganancias ya que se encuentran en un buen punto competitivo, y pérdida de clientes al no encontrar el producto deseado.

La competencia, el crecimiento interno, la mejora continua del producto y el servicio a un mercado más exigente, la diversificación y otros factores han contribuido a trazar un análisis

sobre los procesos administrativos del mercado de la empresa La Dulcería, con la finalidad de aportar alternativas a la situación de la demanda que se está presentando.

#### 1.4 Pregunta

¿Qué efectos financieros han producido la disminución de venta de pasteles de la Empresa La Dulcería en el Sector de la Zona 18 capitalina?

#### 1.5 Justificación

Las tendencias observadas en los últimos nueve años indican un mayor crecimiento en las industrias de la pastelería, lo cual obliga a mejorar los procesos administrativos de la empresa dentro de los parámetros aceptables que permitan cada día obtener calidad de los productos y maximizar las ganancias, esto conlleva una buena administración y cumplimiento total de cada uno de los procesos administrativos.

Ante esta situación, fue necesario realizar este estudio y evaluar el desenvolvimiento de la empresa en relación a sus productos, y las alternativas de desarrollo que respondan a la meta trazada, la eficacia en la toma de decisiones y elevar la disponibilidad para cumplir con la visión y misión con la cual fue creada.

Por último, esta investigación traerá beneficios sociales y económicos tanto para los trabajadores como para la empresa, ya que diagnosticará la situación que presenta la misma, y la aportación de las posibles alternativas para el proceso administrativo.

#### 1.6 Objetivos de la investigación

De acuerdo con los razonamientos, los objetivos de la investigación son estimar el descenso de ventas, y su impacto financiero en la empresa, así también el volumen de ventas en las tiendas del

Sector de la Zona 18 capitalina como muestra, a fin de corregir las debilidades que se puedan encontrar y hacer frente a la competencia. También evaluar los aspectos que se producen en el proceso de venta y la atención al servicio, con el fin de ajustarse a las expectativas del cliente.

### 1.6.1 Objetivo General

Evaluar cuáles son las causas de la disminución de las ventas de la empresa La Dulcería y proponer un modelo de control de inventarios como herramienta de sus operaciones.

### 1.6.2 Objetivos Específicos

- a. Conocer la aceptación del producto y las exigencias por parte del cliente.
- b. Calcular el costo que representa el margen de disminución de la venta.
- c. Determinar en el estado de resultados por tienda, el índice de su participación de los meses de enero a mayo 2014-2015.
- d. Determinar la variación de materia prima y su efecto en la disminución de las ventas.

## 1.7 Alcances

La labor de la investigación conllevó a ubicar a la empresa La Dulcería, objeto de estudio, para lo cual se llevó a cabo un Diagnóstico Integral y como canal de comunicación la Gerencia General quien autorizó evaluar el presente trabajo de investigación.

Proporcionó todas las herramientas necesarias para el proyecto. Se determinó evaluar tres tiendas en el Sector de la Zona 18 capitalina, ubicadas cada una en centros comerciales con mayor presencia de consumidores. La recolección de datos por medio de cuestionarios fue la herramienta que permitió interactuar con el cliente para así tener un resultado más ajustado a la investigación.

## 1.8 Límites

Una de las principales limitantes fue determinar el estudio de los 17 puntos de venta con que cuenta la empresa, y para efectos de esta investigación se tomó como muestra las tres tiendas ubicadas en el Sector de la Zona 18.

El periodo de evaluación y análisis de información estuvo comprendido del mes de enero al mes de mayo del año 2015, y las ventas globales del año 2014.

El proyecto de investigación se llevó a cabo a partir del 30 de mayo al 22 de agosto del 2015.

## 1.9 Aspectos Legales

La actividad y la estructura legal de las empresas se dan mediante disposiciones legales, códigos y reglamentos que regulan a los entes individuales y jurídicos; por lo que, se hace necesario estar al día con los cambios o modificaciones en las leyes que estén vinculados a las transacciones comerciales. A continuación se detallan las más importantes.

### 1.9.1 Constitución Política de la República

Artículo 43.- Libertad de industria, comercio y trabajo. Se reconoce la libertad de industria, comercio y de trabajo, salvo las limitaciones que por motivos sociales o de interés nacional impongan las leyes.

### 1.9.2 Código de Comercio. (Decreto Numero 2-70)

Las empresas organizadas como sociedades, están obligadas a regirse bajo el Código de Comercio debido a que facilita su organización, estandariza sus operaciones para que el Estado pueda observar la operación de las mismas.

Artículo 368.- Contabilidad y registros indispensables.

Los comerciantes están obligados a llevar su contabilidad en forma organizada, de acuerdo con el sistema de partida doble y usando principios de contabilidad generalmente aceptados.

Artículo 371.- Forma de Operar

Aquellos comerciantes individuales cuyo activo total exceda de Q 20,000.00 y toda sociedad mercantil, están obligados a llevar su contabilidad por medio de contadores.

### 1.9.3 Código Tributario. (Decreto Numero 6-91)

El Código Tributario, en sus normas de Derecho Público establecen las relaciones jurídicas que se originan de los tributos establecidos por el Estado.

Artículo 11.- Impuesto. Impuesto es el tributo que tiene como hecho generador, una actividad estatal general no relacionada concretamente con el contribuyente.

Artículo 14.- Concepto de Obligación Tributaria. “La obligación tributaria constituye un vínculo jurídico, de carácter personal, entre la Administración Tributaria y otros entes públicos acreedores del tributo y los sujetos pasivos de ella. Tiene por objeto la prestación de un tributo, surge al realizarse el presupuesto del hecho generador previsto en la ley y conserva su carácter personal a menos que su cumplimiento se asegure mediante garantía real o fiduciaria, sobre determinados bienes o con privilegios especiales. La obligación tributaria pertenece al derecho público y es exigible coactivamente”

### 1.9.4 Ley del Impuesto al Valor Agregado -IVA-. (Decreto 27-92)

Esta ley establece un Impuesto al Valor Agregado sobre los actos y contratos gravados por ésta, cuya administración, control, recaudación y fiscalización corresponde a la Superintendencia de

Administración Tributaria (SAT). Dichos actos y contratos afectos, se encuentran de forma específica en el Artículo 3, del Hecho Generador, de esta ley.

Artículo 10.- Tarifa Única. Los contribuyentes afecto a las disposiciones de esta ley, pagarán el impuesto con una tarifa del doce por ciento (12%) sobre la base imponible. La tarifa en todos los casos deberá de estar incluida en el precio de venta de los bienes o el valor de los servicios.

Artículo 19.- Del impuesto a pagar. La suma neta que el contribuyente debe enterar al fisco en cada periodo impositivo, es la diferencia entre el total de débitos y el total de créditos fiscales generados.

#### 1.9.5 Ley del Impuesto de Solidaridad. (Decreto 73-2008)

La Ley del ISO entró en vigencia el uno (1) de enero del año dos mil nueve (2009). Es de resaltar que esta ley fue emitida como un impuesto ordinario y con vigencia indefinido.

Se establece un hecho generador para la realización de actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional, para las personas, entes o patrimonios a que se refiere el artículo uno de la ley y que los ingresos brutos sea superiores al 4%.

Artículo 7.- Base Imponible. La base imponible de este impuesto la constituye la que sea mayor entre la cuarta parte del monto del activo neto o la cuarta parte de los ingresos brutos.

Artículo 8.- Tipo Impositivo. El tipo impositivo de este impuesto es del uno por ciento (1%).

### 1.9.6 Ley del Impuesto Sobre la Renta –ISR- (Decreto 10-2012)

Este impuesto grava toda la renta que provenga del trabajo, la inversión del capital o la combinación de ambos, que sea obtenida por personas individuales o jurídicas nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país.

Artículo 2.- Categorías de rentas según su procedencia. Se gravan las siguientes rentas:

1. Las rentas de las actividades lucrativas
2. Las rentas de trabajo
3. Las rentas de capital y las ganancias de capital

Artículo 14.- Regímenes para las rentas de actividades lucrativas. Se establecen los siguientes regímenes para las rentas de actividades lucrativas:

- a. Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas.
- b. Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas.

Artículo 19.- Renta imponible del régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas. Los contribuyentes que se inscriban al Régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas, deben determinar su renta imponible, deduciendo de su renta bruta las rentas exentas y los costos y gastos deducibles de conformidad con esta Ley y deben sumar los costos y gastos para la generación de las rentas exentas.

Artículo 36.- Tipo Impositivo en el Régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas. Los contribuyentes inscritos en este régimen aplican a la base imponible determinada el tipo impositivo del veinticinco por ciento (25%).

Artículo 38. Pagos Trimestrales. Los contribuyentes sujetos al Impuesto Sobre la Renta, Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas deben de realizar pagos trimestrales

### 1.9.7 Código de Trabajo.- (Decreto 1441)

Según Decreto 1441, este código establece los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo y crea instituciones para resolver sus conflictos, tal y como lo señala el Artículo No (1) de la ley. Dicha ley es adoptada por todas las empresas en Guatemala ya que norma la relación patrono-trabajador, mediante un contrato individual de trabajo.

#### EMPRESA LA DULCERÍA ASPECTOS LEGALES REGIMEN SOBRE UTILIDADES

	Régimen		Formulario	Leyes y Decretos	ARTÍCULOS	Como afecta/ pago
ISR	SOBRE UTILIDADES	DECLARACIÓN JURADA Y PAGO MENSUAL RETENCIONES	1331	Decreto 10-2012	43 al 49	Definitivo sobre la renta bruta imponible
ISR	SOBRE UTILIDADES	DECLARACIÓN JURADA Y PAGO TRIMESTRAL	1361	Decreto 10-2012	38	Renta imponible trimestral x 25%
ISR	SOBRE UTILIDADES	DECLARACIÓN JURADA Y PAGO ANUAL	1411	Decreto 10-2012	Art. 36	25% sobre la renta imponible
ISR	SOBRE UTILIDADES	INFORME SEMESTRAL DE SALDOS DE INVENTARIO	1391			Informe de saldos de inventario
GENERAL	GENERAL	IVA OPERACIONES LOCALES PERSONA JURÍDICA	2237	Decreto 27-92	1 al 77	Diferencia entre IVA cobrado e IVA pagado (tasa 12%)
ISO	ISO ACREDITABLE A ISR	PAGOS TRIMESTRALES	1608	Decreto 73-2008	1 al 15	Base imponible x tipo impositivo artículo 8 de Ley del ISO
	RETENCIONES MENSUALES	DECLARACIÓN JURADA Y PAGO MENSUAL RETENCIONES	1331	Decreto 10-2012	43 al 49	Definitivo sobre la renta bruta imponible
	IVA FACTURA ESPECIAL	DECLARACIÓN JURADA Y PAGO MENSUAL	2085	Decreto 27-92	Art 52 al 54	
	CÓDIGO DE COMERCIO	INSCRIPCIÓN ANTE EL REGISTRO MERCANTIL		Decreto 2-70	Art. 332 al 351	
	CÓDIGO DE TRABAJO	DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS PATRONOS Y TRABAJADORES		Decreto 1441		

Fuente: Elaboración propia



## **Capítulo 2**

### **Marco Conceptual**

Este apartado constituyó la fundamentación teórica para la elaboración, desarrollo y vinculación con el tema del informe de investigación

Portillo G. (2006), Las utilidades son negativas o bajas en la etapa de introducción porque las ventas son bajas y los costos de distribución y promoción son elevados. Se necesita mucho dinero para atraer distribuidores. Los gastos en promoción alcanzan su nivel más alto en relación con las ventas debido a la necesidad de informar a los consumidores potenciales, inducir el ensayo del producto y asegurar la distribución en los establecimientos detallistas.

Domínguez Tercero (2010), “Las ventas representan la principal fuente de ingresos de operación para muchos negocios comerciales y constituyen el principal componente en la determinación de la utilidad neta. También es bastante común en las empresas comerciales e industriales que el costo de ventas represente el costo más importante dentro del proceso de medición de utilidades.”

Martínez Rojas (2006), “El principal problema que experimentan las empresas es el bajo nivel de ventas seguido de la ausencia de recursos financieros, cartera vencida y ausencia de control financiero. Estos obstáculos son los más recurrentes, sin que ello implique que sean los más importantes ni que estos representen las causas de otros problemas. Lo que es un hecho es que todos están interrelacionados entre sí. Así que es recomendable realizar auditoría de ventas para mantener un control de los objetivos de la organización en paralelo con los resultados de rentabilidad de ventas. La auditoría identifica zonas problemáticas y recomienda acciones a mediano y corto plazo y con esto se lograra obtener los resultados deseados por la organización”.

Baca Urbina (2011), El principal propósito que se persigue con el análisis de la demanda es determinar y medir cuáles con las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado con respecto a un bien o servicio, así como determinar la posibilidad de participación del producto en la satisfacción de dicha demanda. La demanda es función de una serie de factores, como son la

necesidad real que se tiene del bien o servicio, su precio, su precio el nivel de ingresos de la población, y otros, por lo que en el estudio habrá que tomar en cuenta información proveniente de fuentes primarias y secundarias, de indicadores econométricos, etcétera. (p.18).

Apunta en relación a la comercialización:

Baca Urbina (2011), La comercialización no es la simple transferencia de productos hasta las manos del consumidor; esta actividad debe conferirle al producto los beneficios de tiempo y lugar; es decir una buena comercialización es la que coloca al producto en un sitio y momento adecuados, para dar al consumidor la satisfacción que la espera con la compra (p.58).

Siempre relacionado al mercado se indica que:

Luna Álvarez y García Pons (2008), La investigación de mercados es una necesidad actual ya que independientemente de la actividad a que se vaya a dedicar un empresario, se necesita conocer el mercado al que se dirige, su prestación, las motivaciones y hábitos de compras de sus consumidores, las estrategias de la competencia y las tendencias del entorno. (p.2).

García Bello (2007) “Comercializar un producto es encontrar la presentación y el acondicionamiento susceptible de interesar a los futuros compradores, la red más apropiada de distribución y las condiciones de venta que habrán de dinamizar a los distribuidores sobre cada canal”. (p.3)

Según Kotler (1995), citado por García Bello sostiene que, el proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién?, y ¿cómo?, En el primero, el autor se refiere al momento preciso de llevarlo a efecto; en el segundo aspecto, a estrategia geográfica; el tercero, a la definición del público objetivo y finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto al mercado.

De acuerdo con el criterio de Naylor y Vernon (1973), citado por García Bello, “Una combinación comercial adecuada dará como resultado un volumen de ventas determinado aunque no se puede obviar que sobre estas últimas también actúan otros factores no controlables por la empresa como son las variables ambientales, económicas, demográficas, culturales, competencia, etc”.

Al respecto Baca Urbina (2011) define, “La comercialización es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar”.

Otro análisis en relación al mercado:

Sapag Reinaldo (2008) define, “En el estudio de la viabilidad de un proyecto es vital la definición adecuada de la naturaleza de la demanda del bien que se producirá, así como de las variables que las modifican y de la magnitud de la reacción ante cambios de ciertos parámetros que se consideran apropiados” (p.62).

Gutiérrez Humberto, (1999) “Si algún área tiene información de lo que requiere el cliente, de las dificultades que tiene al usar el producto de la empresa y de las características de los productos de la competencia, es precisamente el departamento de ventas o comercialización. Esta información debe de ser recabada regularmente para que sea utilizada en las acciones de mejora e innovación. Ventas tiene que conocer e investigar las necesidades de los clientes. En diseño y producción, ventas debe ser la voz del cliente” (p. 38).

Pymes (2007) “La disminución en las ventas es un factor de riesgo pero si la entidad la registra exactamente, esto no resultaría en riesgos de declaración material. Sin embargo la disminución en las ventas podría resultar en que los inventarios se vuelvan obsoletos o sobre-evaluados y las cuenta por cobrar se podrían volver difíciles de recaudar”.

## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Tipo de Investigación**

Mixta: Se evaluó la parte cuantitativa relacionada con el volumen de ventas, porcentajes de crecimiento, movimiento de productos, los cuales son importantes en el análisis de la variable de la demanda de pasteles, objeto de estudio.

Al igual en la parte cualitativa se analizaron los fenómenos que incidieron en las bajas ventas, eso es relacionado con la información proporcionada por los clientes a través de los cuestionarios.

Descriptiva: Se analizaron los datos reunidos para descubrir así el impacto que tienen las variables en el crecimiento de ventas actuales.

#### **3.2 Sujetos**

Los sujetos que participaron en el proyecto de investigación fueron:

- Gerencia General
- Gerencia de Comercialización
- Contador General
- Asistente de Contabilidad
- Personal de tiendas y clientes de la zona 18 de la capital

#### **3.3 Instrumentos de Medición**

Se utilizó como herramienta, guías de entrevista redactadas con preguntas cerradas y de opción múltiple, también información generada por el Sistema ISC, el cual cuenta con programa que genera reportes de ventas diarias y mensuales, reportes estadísticos del movimiento por producto.

Los estados financieros, los cuales permitirán establecer índices y valores numéricos. Toda esta información se procesó para obtener el producto que llevó a establecer las conclusiones y recomendaciones finales.

### 3.4 Diseño de la Investigación

La investigación se diseñó siguiendo el Método Descriptivo; al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2010), “Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las persona, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómenos que se someta a su análisis”.

En relación al diseño de la investigación.

Hernández, Fernández y Baptista (2010), “Una vez que se precisó el planteamiento del problema, se definió el alcance inicial de la investigación y se formularon las hipótesis (o no se establecieron debido a la naturaleza del estudio) el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación, además de cubrir los objetivos fijados”.

Se siguieron los pasos siguientes:

- Se evaluaron las deficiencias a nivel sectorial de las tiendas ubicadas en el Sector de la Zona 18.
- Se diseñaron instrumentos de trabajo aplicados a los sujetos de estudio.
- Se procedió a analizar los resultados del trabajo de campo.
- Se presentaron los hallazgos encontrados y se procedió al análisis de resultados.
- Se procedió a la propuesta a la solución de la problemática para corregir las desviaciones del control de inventario de los puntos de venta.

## Capítulo 4

### Resultados de la Investigación

#### 4.1 Muestreo

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo, a través de las entrevistas aplicadas a los clientes reales de la empresa La Dulcería.

Se efectuó la tabulación de información recolectada, luego se procedió a graficarla y establecer su análisis correspondiente.

#### TABULACION DE ENCUESTAS

Resultados obtenidos de la entrevista dirigida a 60 clientes de las tiendas ubicadas en el Sector de la Zona 18 capitalina.

CÉDULA No. 1		
Preguntas	SI	NO
¿Encuentra usted el producto que estaba buscando?	49	11
¿Encuentra variedad de productos para su elección?	52	8
¿Consume usted nuestros productos con regularidad?	46	14
¿Ha consumido la línea de galletas que ofrecemos?	55	5
¿Le parece nuestros precios accesibles?	54	6
¿Le gustan los pasteles decorados con turrón?	10	50

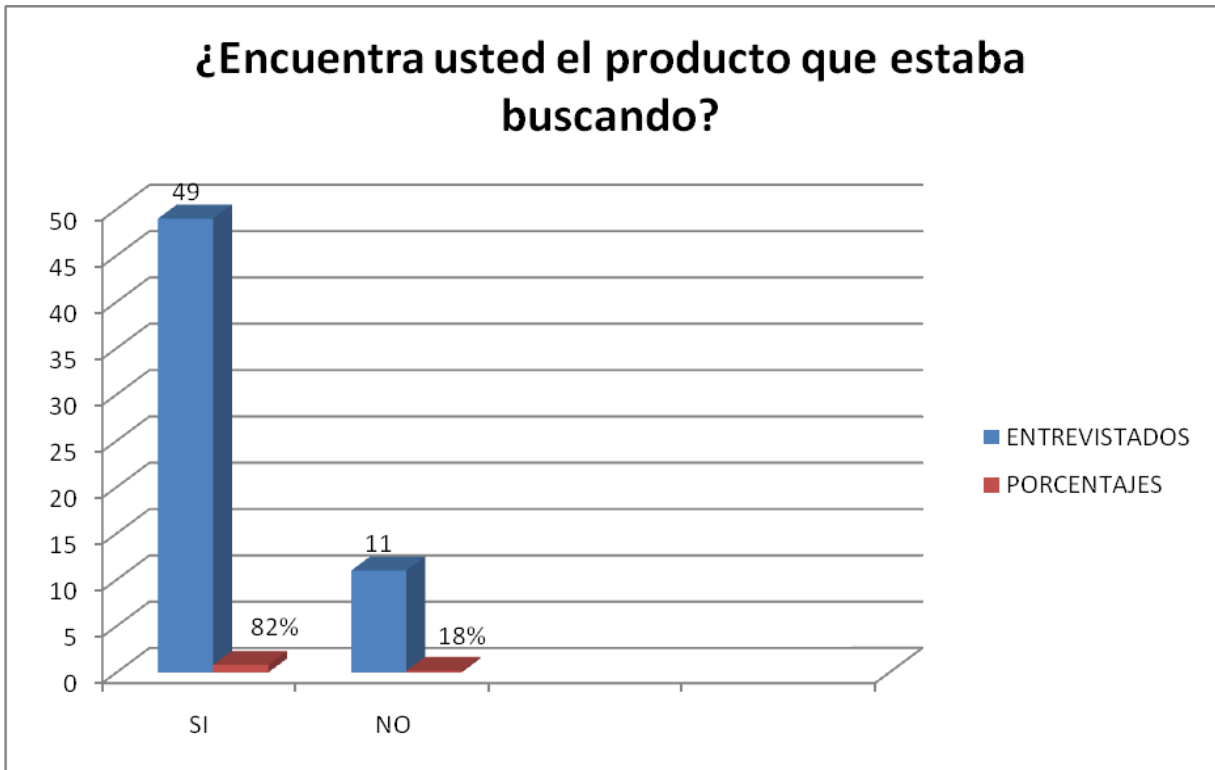
CÉDULA No. 2				
Pregunta	Sabor	Precio	Empaque	Otros
¿Cuál es la razón de su compra?	46	11	0	3

CÉDULA No. 3			
Pregunta	Chocolate	Vainilla	Fresa
¿Qué sabores son de su preferencia?	43	10	7

CÉDULA No. 4		
Pregunta	Melocotón	Fresa
¿Qué frutas decorativas le satisfacen su gusto?	46	14

CÉDULA No. 5		
Pregunta	Fríos	Secos
¿Qué clase de pasteles prefiere?	53	7

**Gráfica 1**

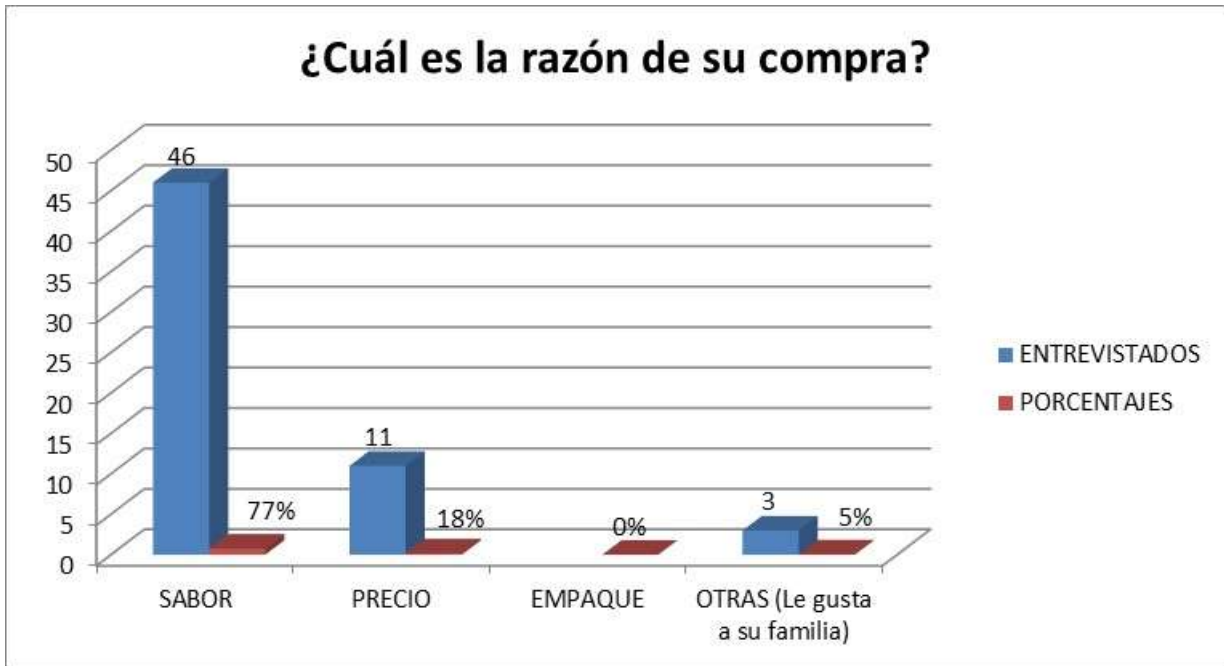


Fuente: Trabajo de campo. Base: 60 clientes entrevistados

De los 60 clientes entrevistados, el 82% encontraron el producto deseado, mientras que el 18% no encontraron para su gusto el producto buscado, lo cual indica que el cliente llega a la tienda con la seguridad de comprar los productos.



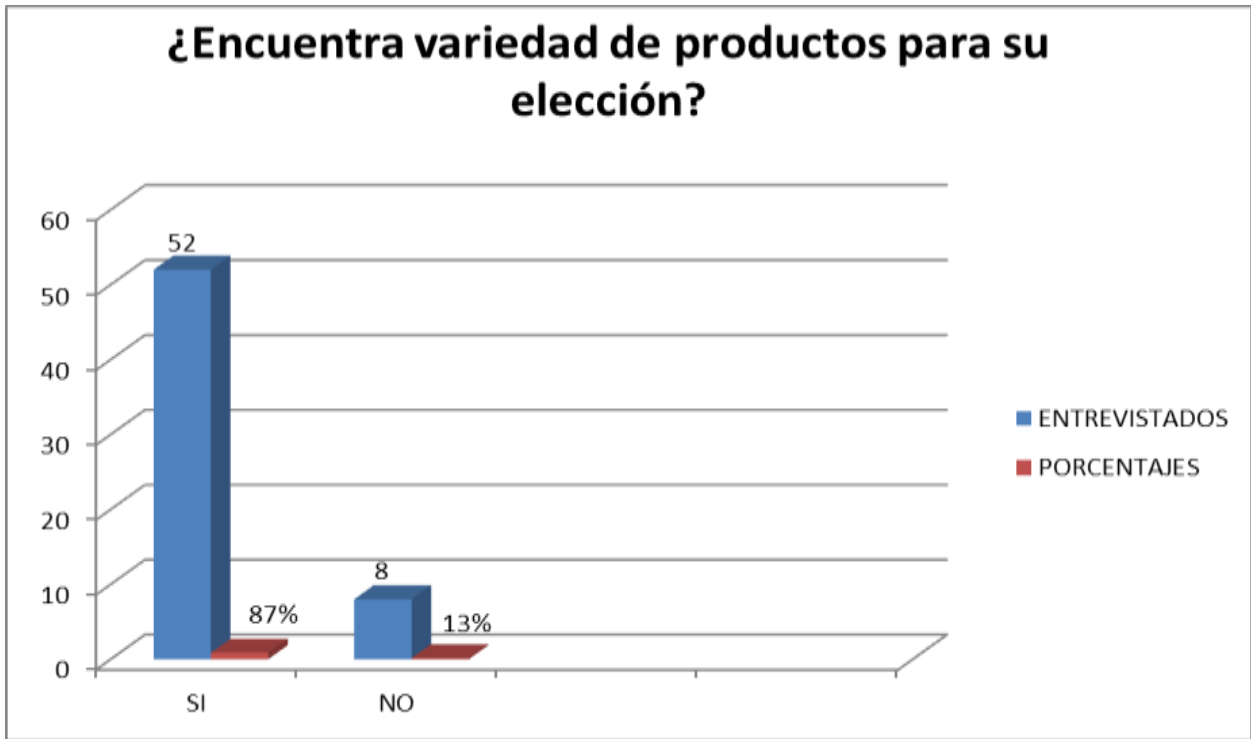
**Gráfica 2**



Fuente: trabajo de campo. Base: 60 clientes entrevistados

La preferencia del 77% de los clientes se inclina en el sabor, mientras que el 18% optan por el precio y un porcentaje del 5%, tiene preferencias variadas en cuanto al gusto de la familia.

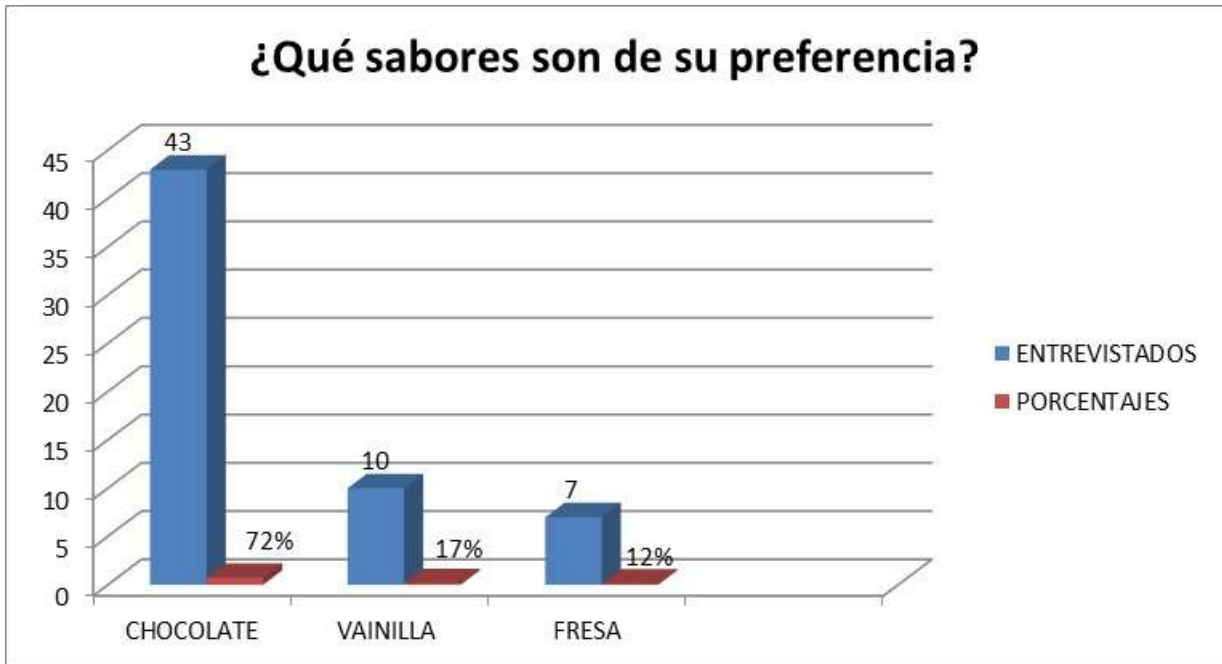
**Gráfica 3**



Fuente: trabajo de campo. Base: 60 clientes entrevistados

Del total de la muestra de 60 clientes en los tres puntos de venta, un 87% encuentran variedad de productos para la compra, un 13% el que consideran no tener muchas opciones de productos para su compra.

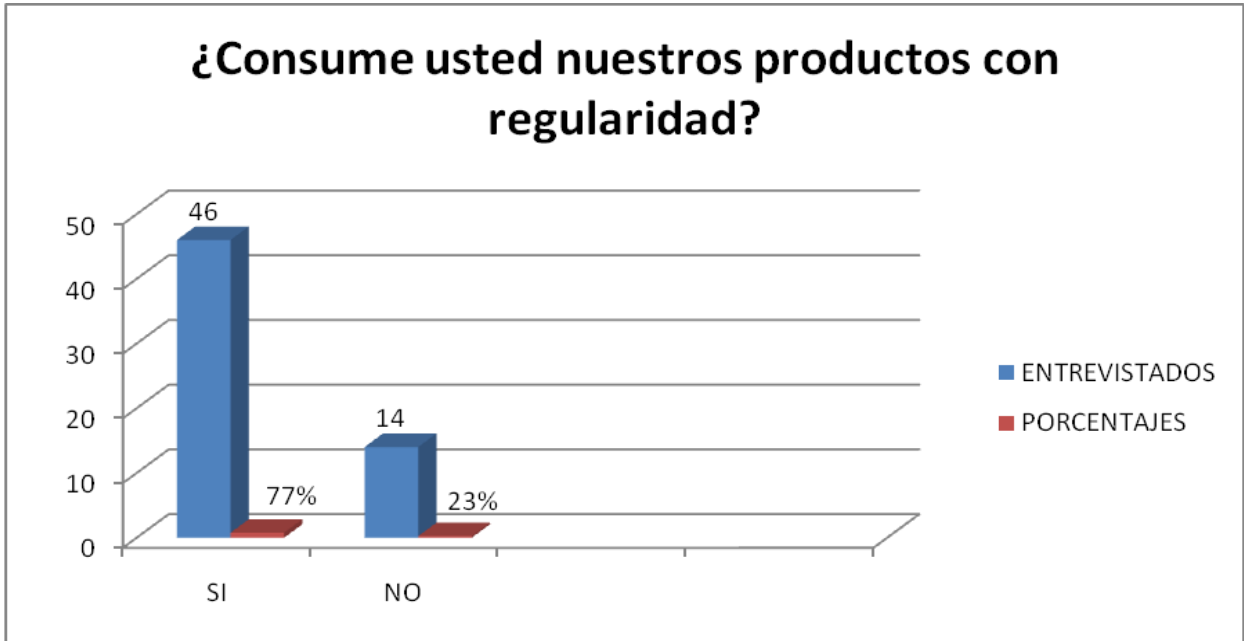
**Gráfica 4**



Fuente: trabajo de campo. Base: 60 clientes entrevistados

Las entrevistas en cuanto a los sabores de su preferencia, un 72% se inclinan por el sabor de chocolate, el 17% se interesa por el sabor de vainilla, y un 12% tienen preferencias por el sabor a fresa.

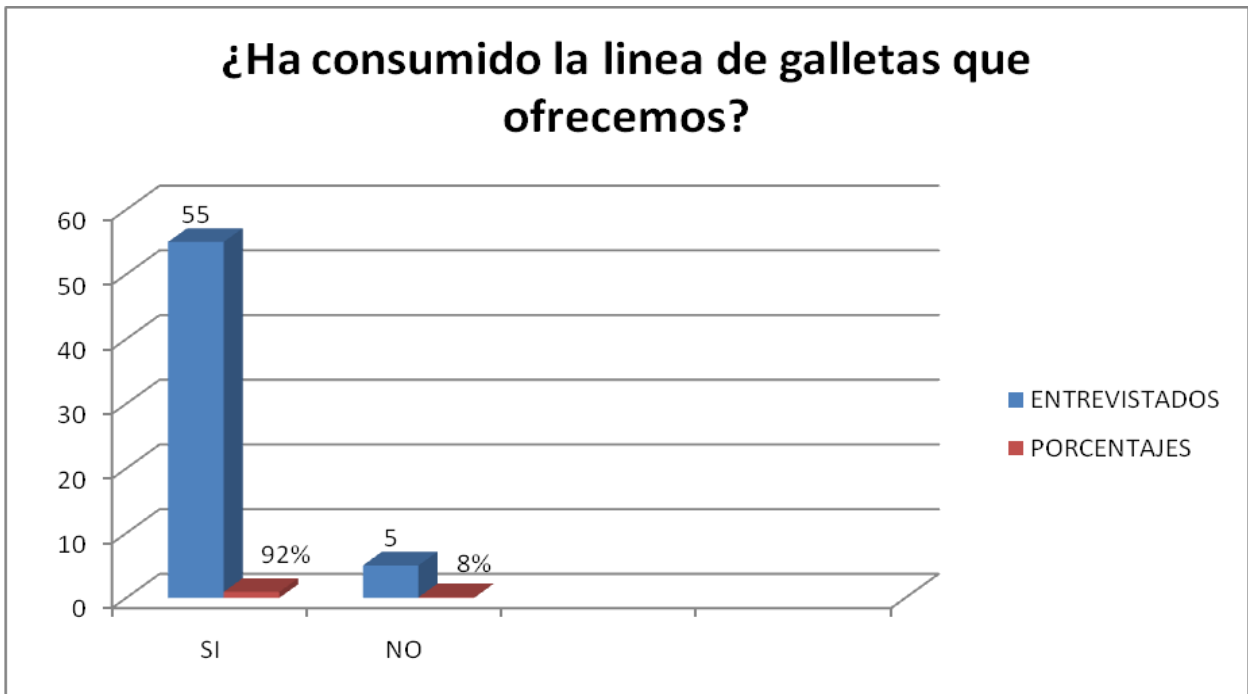
**Gráfica 5**



Fuente: trabajo de campo. Base: 60 clientes entrevistados

Las visitas de clientes demuestran que el 77% consumen productos con regularidad, lo que demuestra lo frecuente de sus visitas, el 23% de clientes se mantienen en un tiempo más prolongado en su consumo.

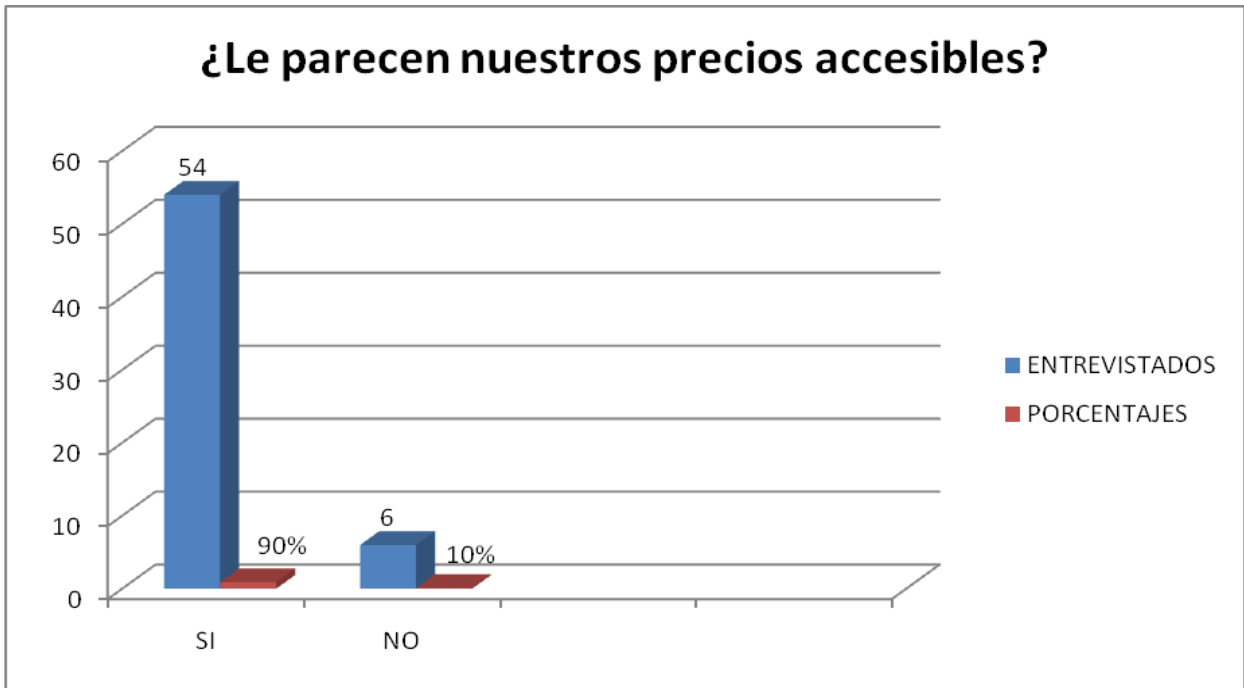
**Gráfica 6**



Fuente: trabajo de campo. Base: 60 clientes entrevistados

Las galletas han tenido aceptación por el cliente ya que un 92% si conocen esta línea adicional en cuanto a su posicionamiento en el mercado, mientras que un 8% del total desconocen los atributos nutricionales que posee este producto.

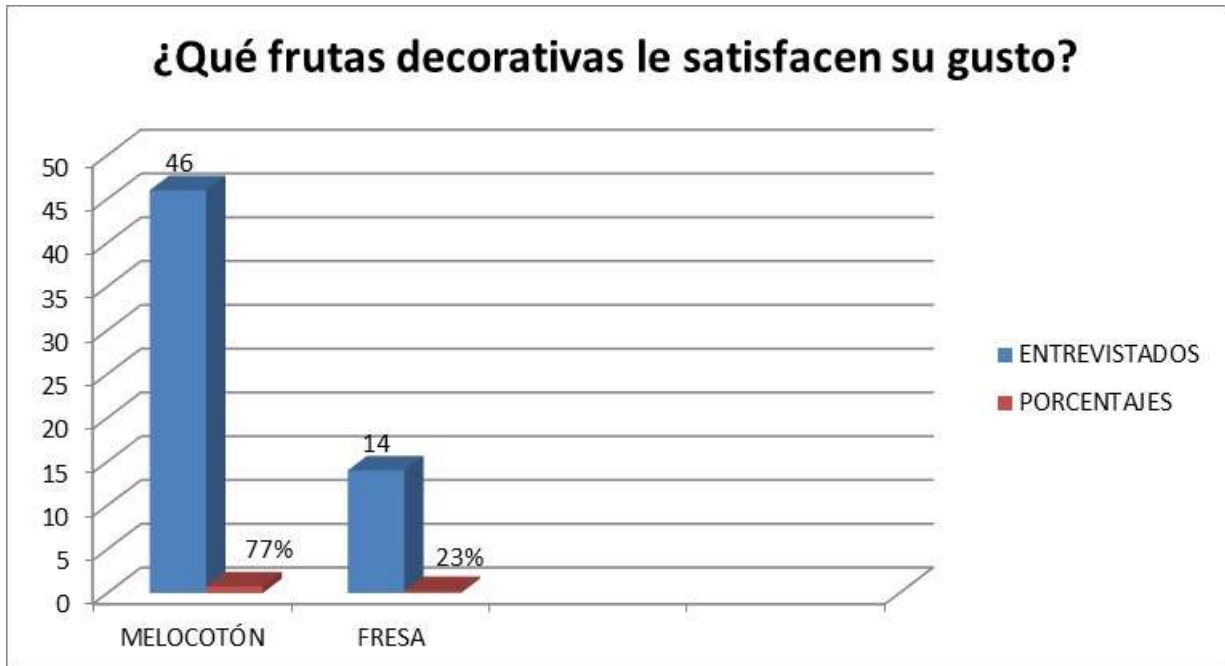
**Gráfica 7**



Fuente: trabajo de campo. Base: 60 clientes entrevistados

Existe una ventaja competitiva en relación al precio, ya que un 90% de los clientes toman como beneficio a su economía, el precio que tienen los productos. El 10% de los clientes opinan diferente aunque la tendencia es baja en relación al total de entrevistados.

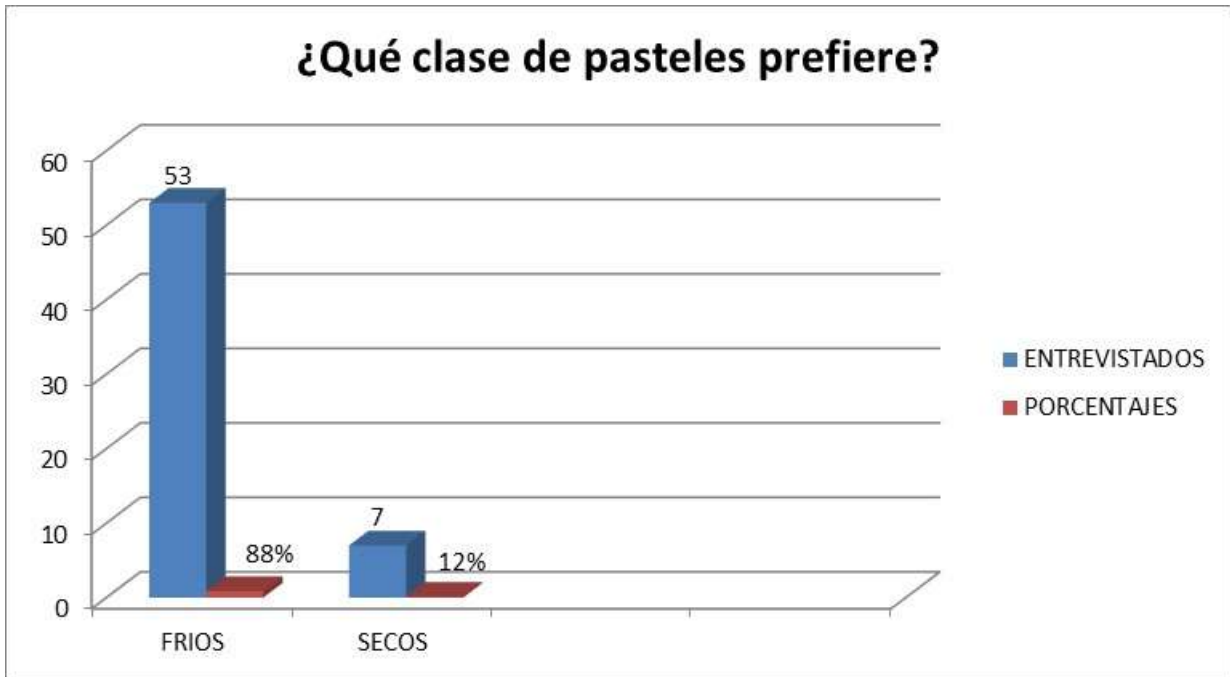
**Gráfica 8**



Fuente: trabajo de campo. Base: 60 clientes entrevistados

El gusto por la fruta decorativa de melocotón es lo que más satisface a la mayoría de clientes, ya que un 77% tienen preferencias por esta fruta. Un 23% prefieren la fruta de fresa.

**Gráfica 9**

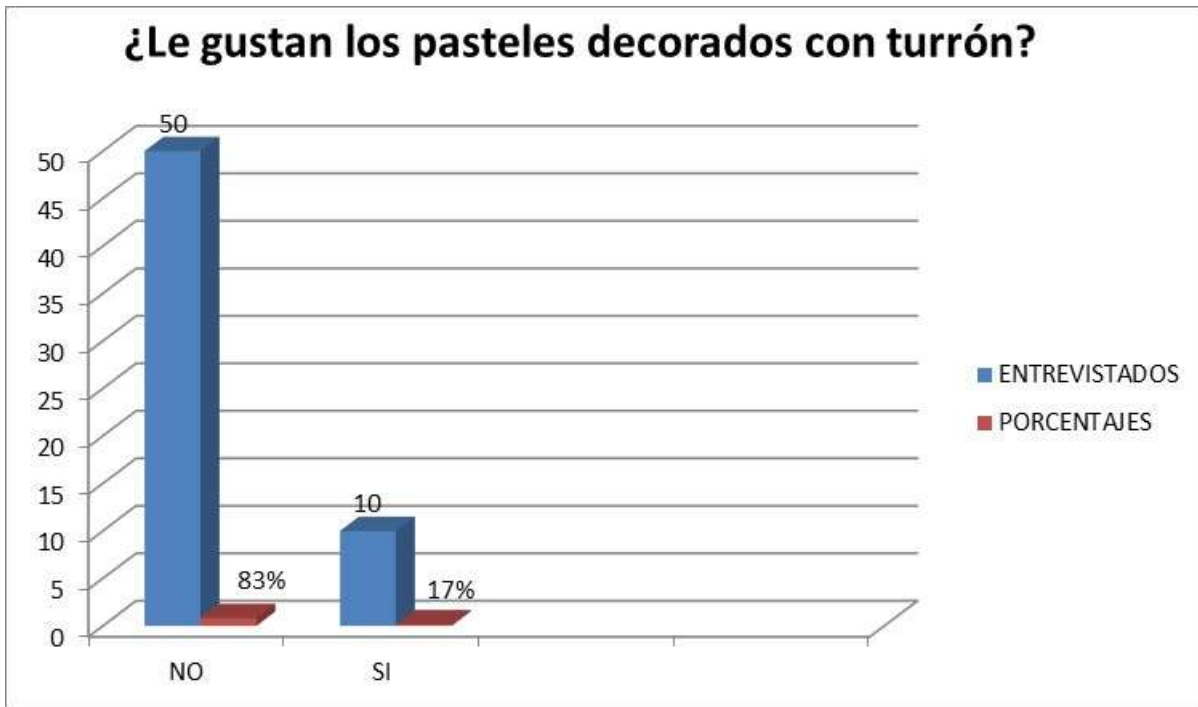


Fuente: trabajo de campo. Base: 60 clientes entrevistados

La inclinación por el pastel frío es una preferencia mayor del cliente, ya que el 88% lleva a sus hogares este producto. Un 12 % su tendencia es el pastel seco derivado de su tiempo de preservación el cual es más prolongado.



**Gráfica 10**



Fuente: trabajo de campo. Base: 60 clientes entrevistados

El índice del 83% de clientes no tiene un buen gusto ni preferencia a la decoración de pasteles con turrón, un 17% de los clientes aprueban la decoración de turrón sin ninguna objeción

**Cuadro No. 1**

**LA DULCERIA**

**MOVIMIENTO DE UNIDADES EN PORCIONES DE SUCURSALES ZONA 18**

**PERIODO : DEL 01-01-2015 AL 31-05-2015**

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo sin IVA</b>	<b>Unidades en porciones</b>	<b>Costo total</b>	<b>% costo Unidades en porción</b>
PAYAS15	PASTEL DE PAYASOS DE 15 PORCIONES	62.50	2	125.00	0.07%
PAYAS	PASTEL INFANTIL DE PAYASOS 30 PORCIONES	89.29	4	357.14	0.21%
PIEFRE	PIE DULCE DE FRESA STANDAR	35.71	14	500.00	0.29%
FLAMEG	PASTEL SECO FLAMEADO GRANDE	107.14	11	1,178.57	0.69%
PIEQ	PIE DULCE DE QUESO STANDAR	40.18	36	1,446.43	0.85%
SNG	PASTEL FRIO SELVA NEGRA GRANDE	89.29	32	2,857.14	1.68%
CREMONI	CREMOSO DE MILHOJA CON CHOCOLATE	89.29	52	4,642.86	2.73%
SELVA	PASTEL SELVA NEGRA	141.07	34	4,796.43	2.82%
CREMOPEQ	PASTEL DE MORA PEQUEÑO	58.04	84	4,875.00	2.87%
MOCAP	PASTEL SECO MOCKA PEQUEÑO	71.43	93	6,642.86	3.91%
MELOG	PASTEL FRIO MELOCOTÓN CREMA GRANDE	141.07	48	6,771.43	3.99%
CREMO	PASTEL CREMOSO DE MORA SUPERPAN.	89.29	93	8,303.57	4.89%
SMGELATIN	STRAWBERRIES MOUSE WITH	107.14	80	8,571.43	5.05%
MANTP	PASTEL SECO MANTEQUILLA DE CAJETA PEQUEÑO	75.89	117	8,879.46	5.23%
MOCAG	PASTEL SECO MOCKA GRANDE	111.61	80	8,928.57	5.26%
RELMEFR	PASTEL RELLENO DE FRESA	89.29	101	9,017.86	5.31%
NFRUP	PASTEL FRIO DE FRUTAS PEQUEÑO	80.36	121	9,723.21	5.72%
CHOFREG	PASTEL FRIO CHOCOLATE Y FRESA GRANDE	120.54	81	9,763.39	5.75%
FREP	PASTEL FRIO FRESAS CON CREMA PEQUEÑO	75.89	142	10,776.79	6.34%
MANTG	PASTEL SECO MANTEQUILLA DE DE CAJETA GRANDE	114.29	109	12,457.14	7.33%
FREG	PASTEL FRIO FRESAS CON CREMA GRANDE	123.21	119	14,662.50	8.63%
NFRUG	PASTEL FRIO DE FRUTAS	129.46	120	15,535.71	9.15%
BAVESG	BAVARESA ESPECIAL GRANDE	141.07	135	19,044.64	11.21%
				169,732.14	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Este cuadro muestra un porcentaje de unidades en porciones, la cual se analiza en función con el precio sin IVA de cada producto. El índice muestra los productos que tuvieron participación en porciones entre los meses de enero a mayo 2015.

**Cuadro No. 2**

**LA DULCERÍA**

**MOVIMIENTO DE UNIDADES DEVUELTAS DE SUCURSALES ZONA 18**

**PERIODO : DEL 01-01-2015 AL 31-05-2015**

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo sin IVA</b>	<b>Unidades Devueltas</b>	<b>Costo total</b>	<b>% costo Devoluciones</b>
CHIQ3	CHIQUIADOR EMPAQUE INDIVIDUAL	1.21	1	1.21	0.00%
ROS2	GALLETAS ROSCAS EMPAQUE INDIVIDUAL	1.21	1	1.21	0.00%
COFRE1	PASTELITO COFRE DE FRESA	5.13	2	10.27	0.01%
ROSQUI16	ROSCA DE VAINILLA 16 UNIDADES	11.61	1	11.61	0.01%
MH	PASTELITOS DULCE MIL HOJAS ESTÁNDAR	4.46	4	17.86	0.01%
PAYAS	PASTEL INFANTIL DE PAYASOS 30 PORCIONES	8.93	3	26.79	0.02%
RELAM	PASTELITO RELAMPAGO	5.13	10	51.34	0.04%
PACKCHIQ3	PACK 12, PAQ. IND. CHIQUIADORES	14.73	4	58.93	0.04%
PIEMORA	PIE DE MORA SUPERPAN	22.32	3	66.96	0.05%
FREP	PASTEL FRIO FRESAS CON CREMA PEQUEÑO	75.89	1	75.89	0.06%
ESPU30	ESPUMILLAS 30 UNIDADES	8.04	10	80.36	0.06%
CREMO	PASTEL CREMOSO DE MORA SUPERPAN.	89.29	1	89.29	0.07%
RELMERFR	PASTEL RELLENO DE FRESA	89.29	1	89.29	0.07%
PIEPIÑA	PIE DULCE DE PIÑA STANDAR	22.32	4	89.29	0.07%
GANIMALG	GALLETAS DE ANIMALITOS DE 1/2 LIB	7.59	12	91.07	0.07%
PALIGA	NAVIDEÑOS PALIGALLETAS STANDAR	31.25	3	93.75	0.07%
CUB10	PAQUETE DE CUBILTES DE 10 UNIDADES	8.04	12	96.43	0.07%
CANAESP	CANASTA ESPECIAL	31.25	4	125.00	0.09%
BORE	PASTELITOS DULCE BOCADO DE REINA	2.90	48	139.29	0.10%
SELVA	PASTEL SELVA NEGRA	141.07	1	141.07	0.11%
TRENP	PANADERIA DULCE TRENZA PEQUEÑO	8.93	16	142.86	0.11%
EE	PASTELITOS DULCE EMPANADA DE MANJAR	4.91	31	152.23	0.11%
MGDF	MAGDALENA DE FONDANT DIA DEL	26.34	6	158.04	0.12%
PPAYAS	PASTEL DE PAYASOS PORCION	6.70	24	160.71	0.12%
CHOFRECP	PASTEL FRIO CHOCOLATE Y FRESA PEQUEÑO	58.04	3	174.11	0.13%
SMGELATIN	STRAWBERRIES MOUSE WITH	107.14	2	214.29	0.16%
PFLAME	PASTEL SECO FLAMEADO PORCION	6.70	33	220.98	0.16%
MOCAG	PASTEL SECO MOCKA GRANDE	111.61	2	223.21	0.17%
CREMOPEQ	PASTEL DE MORA PEQUEÑO	58.04	4	232.14	0.17%
GIRA	GALLETAS EN FORMA DE GIRASOL	10.71	23	246.43	0.18%
CANASGA	CANASTA NAVIDEÑA GALLETAS	66.96	4	267.86	0.20%
BAVESG	BAVARESA ESPECIAL GRANDE	141.07	2	282.14	0.21%
CUBDEC	CUBILETE DECORADO	4.46	66	294.64	0.22%
FREG	PASTEL FRIO FRESAS CON CREMA GRANDE	123.21	3	369.64	0.28%

Continua abajo.

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo sin IVA</b>	<b>Unidades Devueltas</b>	<b>Costo total</b>	<b>% costo Devoluciones</b>
PPIEFRE	PIE DULCE DE FRESA PORCIÓN	4.91	87	427.23	0.32%
PPIEQ	PIE DULCE DE QUESO PORCIÓN	4.91	90	441.96	0.33%
BRACHG	BRAZO DE CHOCOLATE GRANDE	55.36	8	442.86	0.33%
MGF	PANADERIA DULCE MAGDALENA DE FRUTAS STÁNDAR	26.34	17	447.77	0.33%
PIEQ	PIE DULCE DE QUESO STANDAR	40.18	14	562.50	0.42%
MGCANDE	MAGDALENA CON CANDELA	35.71	16	571.43	0.43%
MGVET	MAGDALENA DE VAINILLA Y CHOCOLATE VETEADA	26.34	27	711.16	0.53%
BRACHP	BRAZO DE CHOCOLATE PEQUEÑO	34.82	23	800.89	0.60%
PCHOFRE	CHOCOLATE Y FRESA PORCIÓN	4.02	278	1,116.96	0.83%
PAYAS15P	PORCIÓN PASTEL DE PAYASOS PAYAS 15	62.50	18	1,125.00	0.84%
MGCHONA	MAGDALENA DE CHOCOLATE DEC/NAVIDEÑA	40.18	32	1,285.71	0.96%
PCREMONI	PORCIÓN PASTEL CREMONI	7.59	188	1,426.79	1.06%
PMELO	PASTEL FRIO MELOCOTÓN CREMA PORCIÓN	4.69	359	1,682.81	1.25%
PMOCA	PASTEL SECO MOCKA PORCIÓN	4.02	465	1,868.30	1.39%
DIA	PASTELITOS DULCE MAJAR DIAMANTE ESTÁNDAR	5.13	367	1,884.15	1.40%
RE	PASTELITOS DULCE MANJAR RELLENAS ESTÁNDAR	5.13	377	1,935.49	1.44%
PSN	PASTEL FRIO SELVA NEGRA PORCIÓN	7.59	265	2,011.16	1.50%
PSELVA	PORCIÓN SELVA NEGRA	8.93	235	2,098.21	1.56%
PIEFRE	PIE DULCE DE FRESA STANDAR	35.71	59	2,107.14	1.57%
PMANT	PASTEL SECO MANTEQUILLA PORCIÓN	4.02	922	3,704.46	2.76%
PRELMERF	PORCIÓN MERMELADA FRESA	4.69	835	3,914.06	2.92%
PNFRU	PORCIÓN PASTEL DE FRUTAS	4.69	952	4,462.50	3.33%
PBAVES	BAVARESA ESPECIAL PORCIÓN	4.69	999	4,682.81	3.49%
CREMOP	PORCIÓN PASTEL CREMOSO MORA	4.69	1170	5,484.38	4.09%
PFRE	PASTEL FRIO FRESAS CON CREMA PORCIÓN	4.69	1324	6,206.25	4.63%
TAR	PASTELITOS DULCE TARTELETA DE MANJAR ESTÁNDAR	16.07	405	6,508.93	4.85%
CROIF	PASTELITOS DULCE MAJAR COISANT DE FRUTAS ESTÁNDAR	24.11	279	6,725.89	5.01%
PSMGELATI	PORCIÓN DE SMGELATINE	107.14	607	65,035.71	48.47%
				134,168.71	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Este cuadro muestra un porcentaje de unidades devueltas, se analiza en función con el precio sin IVA de cada producto. El índice muestra los productos devueltos que tuvieron participación entre los meses de enero a mayo 2015.

**Cuadro No. 3**

**LA DULCERIA**

**MOVIMIENTO DE UNIDADES VENDIDAS DE SUCURSALES ZONA 18**

**PERIODO : DEL 01-01-2015 AL 31-05-2015**

		<b>Precio</b>	<b>Unidades</b>	<b>Venta</b>	<b>%</b>
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>sin IVA</b>	<b>Vendidas</b>		<b>ventas</b>
VAIN2	GALLETAS DE VAINILLA EMPAQUE IND.	1.21	19	22.90	0.00%
CANAESP	CANASTA ESPECIAL	31.25	3	93.75	0.01%
ROS2	GALLETAS ROSCAS EMPAQUE INDIVIDUAL	1.21	86	103.66	0.02%
MGCANDE	MAGDALENA CON CANDELA	35.71	3	107.14	0.02%
PPAYAS	PASTEL DE PAYASOS PORCIÓN	6.70	17	113.84	0.02%
PPIEFRE	PIE DULCE DE FRESA PORCIÓN	4.91	27	132.59	0.02%
ANI1	GALLETA DE ANIMALITOS EMPAQUE INDIVIDUAL	1.21	137	165.13	0.03%
CHIQ3	CHIQUIADOR EMPAQUE INDIVIDUAL	1.21	139	167.54	0.03%
PAYAS50	PASTEL PAYASO 50 PORCIONES	174.11	1	174.11	0.03%
PAYAS15	PASTEL DE PAYASOS DE 15 PORCIONES	62.50	4	250.00	0.04%
TRENP	PANADERIA DULCE TRENZA PEQUEÑO	8.93	32	285.71	0.04%
ROSQUI16	ROSCA DE VAINILLA 16 UNIDADES	11.61	32	371.43	0.06%
MH	PASTELITOS DULCE MIL HOJAS ESTÁNDAR	4.46	89	397.32	0.06%
MOLLEP	MOLLETE PEQUEÑO	1.34	315	421.88	0.06%
PAYAS15P	PORCIÓN PASTEL DE PAYASOS PAYAS 15	62.50	7	437.50	0.07%
GIRA	GALLETAS EN FORMA DE GIRASOL 16 UNIDADES	10.71	41	439.29	0.07%
COCO4	GALLETAS ROSCAS DE COCO EMPAQUE IND.	1.12	462	515.63	0.08%
PFLAME	PASTEL SECO FLAMEADO PORCIÓN	6.70	85	569.20	0.09%
GANIMALG	GALLETAS DE ANIMALITOS DE 1/2 LIB	7.59	94	713.39	0.11%
FLAMEG	PASTEL SECO FLAMEADO GRANDE	107.14	7	750.00	0.12%
CHAMPU	PANADERIA DULCE CHAMPURRADAS ESTÁNDAR	5.80	130	754.46	0.12%
PPIEQ	PIE DULCE DE QUESO PORCIÓN	4.91	174	854.46	0.13%
PROMODOB	PROMOCIÓN DOBLE LITRO	6.70	134	897.32	0.14%
EE	PASTELITOS DULCE EMPANADA DE MANJAR STÁNDAR	4.91	183	898.66	0.14%
CHIQUI18	CHIQUIADORES DE 18 UNIDADES	10.27	93	954.91	0.15%
PIEMORA	PIE DE MORA SUPERPAN	22.32	46	1,026.79	0.16%
MAR14	GALLETAS FORMA DE MARGARITAS 14 UNIDADES	11.61	90	1,044.64	0.16%
TLIPTON	TE LIPTÓN	7.59	148	1,123.21	0.17%
COFRE1	PASTELITO COFRE DE FRESA	5.13	220	1,129.46	0.17%
PALIGA	NAVIDEÑOS PALIGALLETAS STANDAR	4.46	258	1,151.79	0.18%
PSN	PASTEL FRIO SELVA NEGRA PORCIÓN	7.59	183	1,388.84	0.21%

Continua abajo.

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio sin IVA</b>	<b>Unidades Vendidas</b>	<b>Venta</b>	<b>% ventas</b>
ESPU30	ESPUMILLAS 30 UNIDADES	8.04	173	1,390.18	0.21%
PMELO	PASTEL FRIO MELOCOTÓN CREMA PORCIÓN	4.69	304	1,425.00	0.22%
MGCHONA	MAGDALENA DE CHOCOLATE DEC/NAVIDEÑA	40.18	38	1,526.79	0.23%
DOBLE	DOBLE LITRO PEPSI	10.71	144	1,542.86	0.24%
PACKCHIQ3	PACK 12, PAQ. IND. CHIQUIADORES 3 UNIDADES	14.73	106	1,561.61	0.24%
PEPSI600	PEPSI 600ML	7.14	220	1,571.43	0.24%
AGUA	CAFETERIA BEBIDA FRIA AGUA PURA ESTÁNDAR	5.36	354	1,896.43	0.29%
CUBDEC	CUBILETE DECORADO	4.46	446	1,991.07	0.31%
PSELVA	PORCIÓN SELVA NEGRA	8.93	224	2,000.00	0.31%
MGDF	MAGDALENA DE FONDANT DIA DEL	26.34	83	2,186.16	0.34%
GAS	CAFETERIA BEBIDA GASEOSA EN LATA STÁNDAR	5.36	468	2,507.14	0.39%
RELAM	PASTELITO RELAMPAGO	5.13	522	2,679.91	0.41%
PRELMERF	PORCION MERMELADA FRESA	4.69	576	2,700.00	0.42%
CUB10	PAQUETE DE CUBILTES DE 10 UNIDADES	8.04	353	2,836.61	0.44%
PCHOFRE	CHOCOLATE Y FRESA PORCIÓN	4.02	839	3,370.98	0.52%
CHOFRECP	PASTEL FRIO CHOCOLATE Y FRESA PEQUEÑO	58.04	59	3,424.11	0.53%
MGVET	MAGDALENA DE VAINILLA Y CHOCOLATE VETEADA	26.34	146	3,845.54	0.59%
CREMOP	PORCIÓN PASTEL CREMOSO MORA	4.69	833	3,904.69	0.60%
PCREMONI	PORCIÓN PASTEL CREMONI	7.59	516	3,916.07	0.60%
PBAVES	BAVARESA ESPECIAL PORCION	4.69	916	4,293.75	0.66%
PIEPIÑA	PIE DULCE DE PIÑA STANDAR	22.32	218	4,866.07	0.75%
BRACHP	BRAZO DE CHOCOLATE PEQUEÑO	34.82	142	4,944.64	0.76%
ROSCONG	PASTELITOS DULCE ROSCON DE REYES GRANDE	33.04	151	4,988.39	0.77%
PMOCA	PASTEL SECO MOCKA PORCIÓN	4.02	1383	5,556.70	0.85%
PMANT	PASTEL SECO MANTEQUILLA PORCIÓN	4.02	1524	6,123.21	0.94%
MELOG	PASTEL FRIO MELOCOTÓN CREMA GRANDE	141.07	45	6,348.21	0.98%
BRACHG	BRAZO DE CHOCOLATE GRANDE	55.36	118	6,532.14	1.00%
MGF	PANADERÍA DULCE MAGDALENA DE FRUTAS STÁNDAR	26.34	248	6,532.14	1.00%
MANTP	PASTEL SECO MANTEQUILLA DE CAJETA PEQUEÑO	75.89	91	6,906.25	1.06%
SELVA	PASTEL SELVA NEGRA	141.07	50	7,053.57	1.09%
PFRE	PASTEL FRIO FRESAS CON CREMA PORCIÓN	4.69	1536	7,200.00	1.11%
CHOFREG	PASTEL FRIO CHOCOLATE Y FRESA GRANDE	120.54	64	7,714.29	1.19%

Continúa abajo.

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio sin IVA</b>	<b>Unidades Vendidas</b>	<b>Venta</b>	<b>% ventas</b>
PIEQ	PIE DULCE DE QUESO STANDAR	40.18	199	7,995.54	1.23%
PNFRU	PORCIÓN PASTEL DE FRUTAS	4.69	1726	8,090.63	1.24%
PAYAS	PASTEL INFANTIL DE PAYASOS 30 PORCIONES	89.29	99	8,839.29	1.36%
MOCAP	PASTEL SECO MOCKA PEQUEÑO	71.43	158	11,285.71	1.74%
CREMONI	CREMOSO DE MILHOJA CON CHOCOLATE	89.29	142	12,678.57	1.95%
FREP	PASTEL FRIO FRESAS CON CREMA PEQUEÑO	75.89	172	13,053.57	2.01%
MANTG	PASTEL SECO MANTEQUILLA DE DE CAJETA GRANDE	114.29	116	13,257.14	2.04%
BAVESG	BAVARESA ESPECIAL GRANDE	141.07	95	13,401.79	2.06%
NFRUP	PASTEL FRIO DE FRUTAS PEQUEÑO	80.36	197	15,830.36	2.44%
SMGELATIN	STRAWBERRIES MOUSE WITH	107.14	154	16,500.00	2.54%
RELMEFR	PASTEL RELLENO DE FRESA	89.29	201	17,946.43	2.76%
SNG	PASTEL FRIO SELVA NEGRA GRANDE	89.29	202	18,035.71	2.77%
CREMO	PASTEL CREMOSO DE MORA SUPERPAN.	89.29	216	19,285.71	2.97%
BORE	PASTELITOS DULCE BOCADO DE REINA ESTÁNDAR	2.90	6709	19,468.08	3.00%
RE	PASTELITOS DULCE MANJAR RELLENAS ESTÁNDAR	5.13	3908	20,063.39	3.09%
FREG	PASTEL FRIO FRESAS CON CREMA GRANDE	123.21	164	20,207.14	3.11%
MOCAG	PASTEL SECO MOCKA GRANDE	111.61	190	21,205.36	3.26%
CREMOPEQ	PASTEL DE MORA PEQUEÑO	58.04	403	23,388.39	3.60%
NFRUG	PASTEL FRIO DE FRUTAS	129.46	187	24,209.82	3.72%
PIEFRE	PIE DULCE DE FRESA STANDAR	35.71	685	24,464.29	3.76%
DIA	PASTELITOS DULCE MAJAR DIAMANTE ESTÁNDAR	5.13	5543	28,457.37	4.38%
TAR	PASTELITOS DULCE TARTAleta DE MANJAR ESTÁNDAR	16.07	2010	32,303.57	4.97%
PSMGELATI	PORCION DE SMGELATINE	107.14	506	54,214.29	8.34%
CROIF	PASTELITOS DULCE MAJAR COISANT DE FRUTAS ESTÁNDAR	24.11	2614	63,016.07	9.69%
				649,990.71	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Este cuadro muestra un porcentaje de unidades vendidas en el mercado, la cual se analiza en función con el precio sin IVA de cada producto. El índice muestra los productos vendidos que tuvieron participación entre los meses de enero a mayo 2015.

**Cuadro No. 4**

LA DULCERÍA  
 Estado de Resultados Comparativo  
 Tiendas del sector de la zona 18 capitalina  
 del 01 de enero al 31 de mayo  
 Año: 2014-2015  
 (Cantidad expresada en miles de quetzales)

**LA DULCERIA**

<b>Estado de Resultados COMPARATIVO</b>				
<b>ENERO A MAYO 2014 Y 2015</b>				
<b>Valores Expresados Quetzales</b>	Año	Año		
	2014	2015	DIFERENCIA	
<b>Venta Bruta</b>				
Venta Bruta	745.969	649.990	-95.979	-12,87%
	0	0	0	
<b>TOTAL COSTO VENTAS</b>	298.388	285.996	-12.392	-4,15%
	0	0	0	
<b>Devoluciones y consumos</b>	0	0	0	
<b>TOTAL DEVOLUCIONES</b>	0	0	0	
	0	0	0	
<b>Empaque y otros productos</b>	0	0	0	
Empaque y otros productos	20.188	19.478	-710	-3,52%
	0	0	0	
<b>Margen contenido</b>	427.393	344.516	-82.877	-19,39%
	0	0	0	
<b>Gastos de Venta</b>	0	0	0	
<b>Rentas y cuotas</b>	99.490	100.578	1.088	1,09%
Alquiler y arrendamiento de Inmuebles	78.145	82.334	4.189	
Mantenimiento gastos comunes	13.718	11.797	-1.921	
Moras e Intereses	483	882	399	
Reparación y Manteamiento Diversos	7.143	5.565	-1.578	
<b>Servicios</b>	59.082	51.343	-7.739	-13,10%
Energía Eléctrica	44.046	33.603	-10.442	
Correos y Telecomunicaciones	1.186	5.764	4.578	
Agua	0	0	0	
<b>Telecomunique - Internet</b>	2.726	0	-2.726	



Celulares	1.322	1.554	232	
depreciaciones	1.667	2.000	333	
<b>Gasolina Supervisión</b>	3.494	3.596	102	
<b>Comisión de tarjeta Credomatic</b>	4.641	4.826	185	
	0	0	0	
<b>Salarios y prestaciones</b>	125.855	89.877	-35.978	-28,59%
Salarios	83.402	45.120	-38.282	
Bonificación	12.759	14.688	1.929	
Horas Extras	1.162	4.102	2.940	
Prestaciones	18.490	13.396	-5.094	
Bono Tiendas Metas	1.129	0	-1.129	
Bono Supervisión	4.333	7.182	2.849	
Gerente Comercial	4.581	5.389	808	
<b>Otros</b>	1.510	953	-556	-36,85%
<b>Gastos No Deducibles</b>	0	0	0	
Papelería y Útiles	1.447	795	-652	
Insumos de Limpieza	0	129	129	
Atención Empleados	63	29	-34	
Diversos	0	0	0	
<b>Publicidad</b>	2.778	5.873	3.096	111,45%
Publicidad	2.557	5.220	2.662	
Promociones y Eventos	0	0	0	
Decoraciones Vitrinas	220	653	433	
<b>TOTAL GASTOS DE VENTA</b>	288.714	248.625	-40.090	-13,89%
<b>Porcentaje</b>	<b>39%</b>	<b>38%</b>	<b>42%</b>	
<b>Contribución sobre venta</b>	138.679	95.891	-42.788	-30,85%
Operaciones Distribuidos	32.858	26.523	-6.335	
Administración Distribuidos	53.293	35.679	-17.614	
	0	0	0	
<b>Contribución al negocio</b>	52.529	33.690	-18.839	-35,86%

Fuente: Elaboración Propia

La relación de ventas de los meses de enero a mayo muestran una disminución de Q 95,979.00 al comparar el año 2015 con respecto al 2014, esta cifra representa un 12.87% de variación.

## Cuadro No. 5

LA DUCERÍA  
Consumo de Materia Prima  
Comparativo  
Año: 2014-2015  
Productos Directos para la Producción

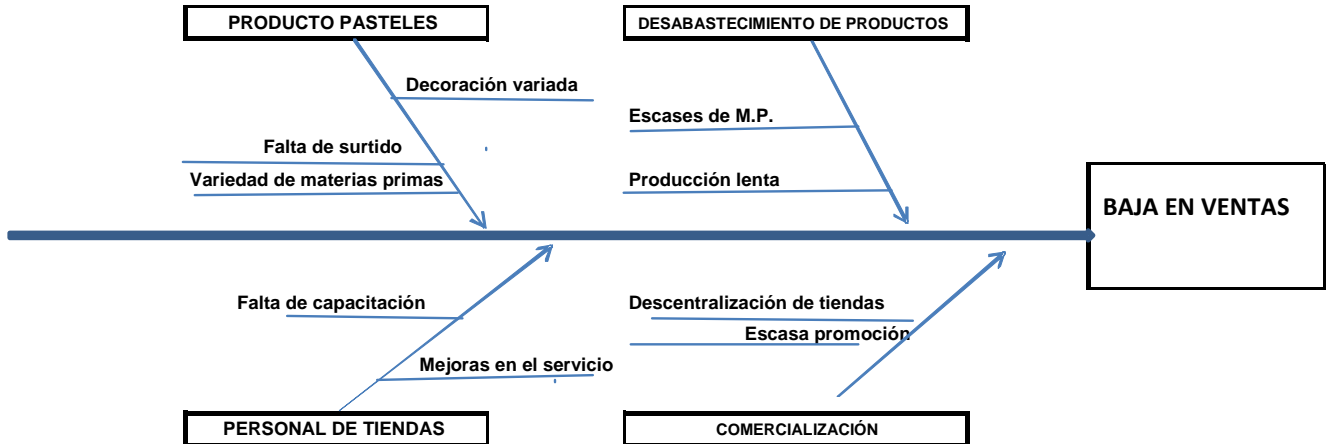
<b>CÓDIGO</b>	<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>VARIACIÓN</b>	<b>%</b>
AZU	AZÚCAR ESTANDAR	181.244	130.869	50.375	-28%
HUEVEX	HUEVO EXTRA GRANDE	155.489	176.713	21.224	14%
FREST	FRESA CON TALLO	112.245	108.143	4.102	-4%
MELOMIT	MELOCOTÓN EN MITADES 3000GR A 10	112.155	91.534	20.621	-18%
MANVEMA	MANTECA VEGETAL	105.923	95.353	10.570	-10%
HABATI	HARINA ESPECIAL BATIDOS SUAVE	67.179	60.088	7.091	-11%
UVREGLO	UVA RED GLOBE	64.319	52.366	11.952	-19%
MAROLM	MARGARINA INDUSTRIAL	43.835	34.748	9.088	-21%
CHOF45	CHOCOLATE VEGETAL NEGRO PICA	42.329	29.889	12.440	-29%
LECHENPO	LECHE DESCREMADA REGULAR EN POLVO	30.485	18.520	11.965	-39%
ALMINA	ALMIDON NATIONAL 1390 MODIFICADO	30.102	20.496	9.606	-32%
ACEOLM	ACEITE	29.929	21.205	8.724	-29%
ALANATE02	ALANATE 385 (CACEINATO)	27.083	15.696	11.386	-42%
QUECRE	QUESO CREMA GRANEL	24.906	24.745	161	-1%
MONAPALS	MONOPALS 120	21.870	17.484	4.386	-20%
MARREPOL	MARGARINA REPOSTERINA HOJALDRE	19.878	20.535	657	3%
MEREMIX02	MERENGUE MIX (HI VOL)	19.731		19.731	-100%
HARFLO	HARINA SUAVE FLOR DEL PAIS	19.649	13.934	5.714	-29%
HAFORT	HARINA DURA FORTALEZA B/P	18.080	18.471	390	2%
COCOBDE	COCOA DEZZAN (11-D-050) NEGRA	17.011	10.473	6.538	-38%
LECHENTE	LECHE ENTERA EN POLVO INSTÁTANEA	15.043	19.715	4.672	31%
GELSS	GELATINA SIN SABOR 275 BLOOM	14.025	15.893	1.868	13%
GLUCO	GLUCOSA 45 GRADOS BE	13.034	8.598	4.436	-34%
CT-B1 SB	CT - B1 SB	9.297	10.459	1.162	13%
FREPJ	FRESA PARA JALEA	8.220	3.226	4.994	-61%
QUEAN	QUESO CREMA	8.215	1.366	6.849	-83%
CHBELW	CHOC. BELCOLADE X605/J NV BLANCO	7.588	3.972	3.617	-48%
MELOMIT02	MELOCOTÓN EN MITADES LATA DE 820	7.189	7.351	162	2%
CT-80 GAC	CT-80 GAC	6.389	5.790	599	-9%
ALGINA	ALGINATO DE SODIO	5.905	4.150	1.755	-30%
LEVREST	LEVADURA FRESCA PQ. 500 GR RED STAR	5.235	3.032	2.203	-42%
GLICER	GLICERINA	5.112	3.596	1.516	-30%
POLHOR	POLVO P/HORNEAR FLEISCHMANN	4.856	4.010	847	-17%
SUEDUPO	SUERO DULCE EN POLVO	4.848	4.130	719	-15%
ALMCAS	ALMENDRA CON CÁSCARA (ENTERA)	4.502	2.055	2.446	-54%
EMULS	EMULSIONANTE KAKE MATE	4.427	5.377	950	21%

<b>CÓDIGO</b>	<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>VARIACIÓN</b>	<b>%</b>
CAFEI	CAFÉ INSTÁNTANEO (AROMÁTICO 250GR)	4.317	3.207	1.110	-26%
EMULS204	EMULSIFICANTE 204 MX	4.293	1.778	2.515	-59%
CREFE	CREMA	4.141	914	3.227	-78%
CT-50MC	CT-50MC	4.077	5.436	1.359	33%
NUENOG	NUEZ DE NOGAL ENTERA	4.052	1.999	2.053	-51%
CEL01	CELLOGEN 01 CMC	3.869	2.709	1.160	-30%
LICQUET	LICOR	3.859	1.393	2.466	-64%
SABVAPO	SABOR VAINILLA EN POLVO 31733	3.387	2.985	403	-12%
ALMEN	ALMENDRA FILETIADA NATURAL	3.328	2.449	879	-26%
p98	CT-E 10-P98	2.978	2.056	922	-31%
EMULSRD04	EMULSOFT SSL EMULSIFICANTE RD04	2.919	2.214	705	-24%
CT-E 10 DGM	CT- E 10 DGM	2.589	5.179	2.589	100%
SABVAII	SABOR VAINILLA 17208/40P	2.511	1.573	938	-37%
PECTRIC	PECTINA CÍTRICA	2.199	2.323	124	6%
JALPIÑ	JALEA PIÑA # 22020	2.175		2.175	-100%
HAPOSE	POPPY SEED (SEMILLA)	2.138	1.161	978	-46%
GOMTRAG	GOMA TRAGACANTO	1.833	1.785	48	-3%
GOMGUAR	GOMA GUAR	1.809	1.002	807	-45%
PROCAL	PROPIONATO DE CALCIO (ANTI-MOHO)	1.791	1.331	460	-26%
JARFRU	JARABE DE ALTA FRUCTUOSA 55%	1.790	1.449	341	-19%
GOMXANT	GOMA XANTAN RHODIGEL 80	1.764	1.270	494	-28%
FROSTY	FROSTY CHOCOLATE GOLD MEDAL	1.753	1.410	344	-20%
SORPOTAS	SORBATO DE POTASIO	1.607	413	1.194	-74%
DIOXIDO	DIOXIDO DE TITANIO (RUTILO)	1.537	1.402	135	-9%
SABFRE	SABOR FRESA GP-3322/60P	1.502	965	537	-36%
CANPOL	CANELA EN POLVO	1.458	839	618	-42%
ANISEN	ANIS ENTERO	1.406	580	826	-59%
COCRAY	COCO RAYADO DESHIDRATADO	1.335	857	478	-36%
JAMESP	JAMONADA ESPECIAL	1.327	219	1.108	-84%
SABLIM	SABOR LIMÓN ARTIFICIAL DAIRY	1.102	357	744	-68%

Fuente: Elaboración Propia

Diagrama 1

**DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO (COLA DE**



Fuente: Elaboración propia

La causa en la disminución de ventas se produce en el producto, con efectos que son determinantes y que se muestran en la gráfica de Espina de Pescado, lo cual incide en las ventas. También un desabastecimiento de materia prima y producción lenta, producto de falta de ideas para generar utilidades, aunado a ello es importante tomar en cuenta al personal que trata de darle un mejor servicio al cliente para llegar a los objetivos propuestos.

## 4.2 Discusión y Análisis de Resultados

A continuación se detalla el análisis de los hallazgos encontrados en la realización de los instrumentos utilizados para la investigación, los resultados fueron los siguientes:

1. Se puede observar en las entrevistas realizadas a clientes que en cuanto a los precios bajos de los productos se tienen la mayor ventaja competitiva, esto atrae más clientes, pero se debe de mejorar con las desventajas que se tiene en los tres puntos de venta estudiados, para que sea más eficaz a nivel de las 17 tiendas.
2. Los resultados reflejan que entre los meses de enero a mayo 2015, se efectuaron devoluciones de productos por un monto de Q 134,168.71, según cuadro No. 2, el cual representa un 20.64% sobre las ventas, de ello se deduce la inexistencia de procedimientos, mediciones y controles que logren identificar el impacto monetario que ocasionan dichos indicadores.
3. Según la investigación se pudo comprobar que los clientes en cuanto al sabor de su preferencia tienen una tendencia por el chocolate. Se comprobó que esta materia prima es poco utilizada, esto repercute en la demanda y favorece a la competencia.
4. Según la información obtenida el resultado muestra que los clientes exigen una mejor presentación de productos en cuanto a variedad de frutas, pastelería fría y menos decoración con turrón. Ver graficas 8, 9 y 10.
5. Respecto al producto en porciones se estima en Q 169,732.00, que el mismo se origina por el índice bajo en venta de pasteles enteros, lo cual se procede al mismo, esto derivado de lo precedero que es del producto. Ver cuadro No. 1.

6. Se determinó que existe una baja de ventas en pasteles de más de 20 porciones lo cual se contrarresta en la venta de pasteles individuales de menor tamaño, lo que significa que la aceptación del cliente recae en este rubro. Ver cuadro No. 3 / Pastelitos dulce manjar, croissant de frutas estándar.
7. De acuerdo a la opinión de los clientes de La Dulcería, si encuentran el producto deseado, sin embargo hace falta considerar los demás factores de la entrevista ejemplo: variedad, para poder ejercer acciones favorables en el incremento de las ventas.
8. De acuerdo con el análisis de la gráfica No.11, de Causa y Efecto existen variables importantes, como falta de surtido que sea aceptable por el cliente, variedad de materias primas, mejoras en el servicio, escasa promoción entre otras, que se deben de considerar para minimizar el efecto de la baja de ventas en La Dulcería.
9. Los índices mostrados en el cuadro No. 4, de los Estados de Resultados Comparativos de los meses de enero a mayo de los años 2014 y 2015, permitieron medir la capacidad de la empresa para generar utilidades. Ya que las mismas permiten el desarrollo de una empresa, puede afirmarse que las razones de rentabilidad son una medida de éxito o fracaso de la administración del negocio. En tal sentido, se pudo observar la disminución de las ventas de Q 95,979.00 que representan un 12.87 % en relación al año anterior 2014.

También se pudo determinar que las tiendas del Sector de la Zona 18 tuvieron una baja en su contribución al negocio de Q 18,839.00, lo cual representa un 35.86% con relación al año 2014. Esta relación es la que existe en las utilidades después de ingresos y egresos no operacionales e impuestos, que podrían contribuir a restar capacidad para producir rentabilidad sobre las ventas.

10. La disminución de las ventas también tuvo su influencia en el consumo de materia prima, en todos los productos directos en la producción, tal como se muestra en el comparativo del cuadro No. 5.

### 4.3 Situación Actual de la Empresa

#### 4.3.1 Aspecto Legal Tributario

El modelo de negocio de la empresa La Dulcería está regulado y autorizado por las leyes del país. Se lleva a cabo el debido cumplimiento de las obligaciones tributarias enmarcadas en lo que establece la Constitución Política de la República de Guatemala y en la legislación tributaria vigente.

El Contador General cuenta con la autorización ante la Superintendencia de Administración Tributaria SAT, el cual se encuentra a cargo del Departamento de Contabilidad y lleva a cabo los aspectos fiscales de la sociedad.

#### 4.3.2 Aspecto de Auditoría

Una auditoría interna está dirigida a la gerencia de la empresa y trata de proporcionar una seguridad sobre el seguimiento y logro de los objetivos. En muchas empresas no le dan importancia a este servicio vital para el establecimiento de estrategias, comprobar la eficiencia y su efectividad, recibir información financiera y comprobar el cumplimiento de las leyes, reglamentos, normas y políticas. Al respecto, la empresa La Dulcería, no cuenta con un Departamento de Auditoría, es el Departamento de Contabilidad el que cumple las funciones de operaciones y de control interno. Es de hacer ver que muchas veces no se dispone del tiempo ni de la formación suficiente para llevar este control interno ya que una auditoría interna ayudaría a

identificar los riesgos y las oportunidades financieras, y a través del análisis de la cuenta de resultados se podrían establecer estrategias de ahorro y rentabilidad, como el caso presentado en el trabajo de investigación.

#### 4.3.3 Aspecto Económico

Existen diversos factores económicos que han influido en el funcionamiento y desarrollo de la empresa La Dulcería. La influencia del grado de desarrollo económico de la región y el alto costo de funcionamiento han obligado a cerrar puntos de venta ya que en función de estos parámetros han dependido la producción que se va a realizar.

El cambio tecnológico también ha sido un factor importante ya que esto afecta a los productos y al proceso mismo de producción, esto se ha visto reflejado en la falta de variedad de productos que inciden en la demanda y por ende, en las metas de ventas por alcanzar. También se puede observar este efecto en el índice de unidades devueltas (cuadro No. 2) y al índice de pasteles en porciones (cuadro No. 1), enfocándose en las tiendas del Sector de la Zona 18.

La empresa ha considerado su tamaño y posición que ocupa con respecto a la competencia para conseguir mejores resultados, al respecto se han hecho esfuerzos para adaptarse a estas nuevas condiciones del mercado global. También hay que tomar en cuenta las condiciones laborales de los empleados, los cuales han tenido un factor político en el incremento que se le da al salario mínimo al inicio de cada año.

Para la empresa ha sido determinante la toma de decisiones en cuanto a disminuir a su personal en todas las áreas ya sean áreas productivas, administrativas y de comercialización e incrementar el precio de sus productos.



## Capítulo 5

### Propuesta de la Solución a la Problemática

#### 5.1 Introducción

Se ha efectuado el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la investigación de las tiendas ubicadas en el Sector de la Zona 18, el cual ha servido como referencia en identificar las oportunidades y amenazas del mercado, con el propósito de revisar y adecuar los objetivos planeados por la empresa y en tratar de desarrollar o mejorar los productos, servicios, así como los procesos de comunicación de identidad e imagen.

La Gerencia General en coordinación con la Gerencia de Comercialización deben de analizar, comprender e interpretar los datos expuestos en este informe a fin de darle seguimiento a las necesidades urgentes de los clientes, para satisfacer sus necesidades y para esforzarse en superar sus expectativas de ventas.

El resultado de la investigación debe servir como fuente de información, ya que éstas han determinado el interés, comportamiento y percepción de la población evaluada.

Se deben planear esfuerzos para asegurar un buen desempeño del producto en el mercado a un costo competitivo.

Luego de realizadas las investigaciones tanto documentales como de campo, se le propone a la empresa corregir las desviaciones que se detectaron durante la evaluación realizada.

#### 5.2 Justificación

El motivo de desarrollar esta propuesta es el mejoramiento en los procesos que conducen a obtener un mejor nivel de ventas en los diferentes puntos de ventas. Para esto el levantamiento de información y su posterior análisis mostraron los problemas más relevantes que la empresa

presenta en la parte de ventas y comercialización, de tal forma que a futuro pueda mejorar y superar cualquier problema, pero ante todo ser flexibles en los cambios del entorno.

Los problemas que presenta la empresa se debe a la falta de gestión de los procesos operativos, esto ha provocado una fuerte disminución en las ventas en los últimos cinco años y a su vez, una reducción de los ingresos. Con este proyecto propuesto y posterior análisis y seguimiento permitirá ser más eficaces, productivos y a su vez el negocio será más competitivo.

### 5.3 Objetivos de la Propuesta

#### 5.3.1 Objetivo General

Proponer el mejoramiento de procesos de venta para mejorar la rentabilidad de La Dulcería.

#### 5.3.2 Objetivos Específicos

- Proponer la herramienta Análisis ABC como método de ayuda en el control de inventarios, el cual permitirá saber cuáles son los productos más importantes y que se deben considerar en la distribución en las tiendas, así como los márgenes de contribución por tienda.
- Plantear los problemas que se dan en el Área de Comercialización

### 5.4 Desarrollo de la Propuesta

#### 5.4.1 Propuesta de la Herramienta - El Análisis ABC-

El análisis ABC, tiene como objetivo final la clasificación de los diferentes valores que pueden tomar una variable, según el principio que planteó Wilfredo Pareto.

Este método sirve para saber cuáles de los productos son más importantes y cuales se deben de considerar en el inventario.

El gráfico ABC (o regla 80/20 o Ley del Menos Significativo) es una herramienta que permite visualizar esta relación, y determinar en forma simple cuáles artículos son de mayor valor, esta información ayuda a la administración de los recursos del inventario y permite tomar decisiones más eficientes.

Al aplicar este principio en La Dulcería, se determinó cuántos productos que ofertan las tiendas producen los 80% de ventas, dichos productos se dividieron en tres grupos generales, los denominados ABC, los cuales se determinan de la siguiente manera:

Los del grupo A, el 80%  
Los del grupo B, el 15%  
Los del grupo C, el 05%

Los del grupo “A” se clasificarán para mostrar los productos que generan el 80% de las ventas totales.

Los del grupo “B” harán lo mismo pero para mostrar el 15% de esas ventas.

Los del grupo “C” sólo estarán los que generan tan solo el 5% restante de esas ventas, el cual origina una clasificación ABC de todos los productos de la empresa en base a su importancia de ventas generadas, esta información proporciona el insumo o fundamento para realizar un análisis en base a esa clasificación.

Al observar la tabla del Anexo No. 1, se describen los artículos o productos que relacionan la cantidad de unidades vendidas y su costo unitario en cada producto, se calcula el valor total de cada uno, para representarlo como un valor vendido dentro de la tabla de datos, es decir, se multiplica el costo unitario por las unidades vendidas.

A continuación se establece el porcentaje de participación, se hallará tras dividir el valor vendido de cada uno de los artículos por la suma del valor vendido de todos los productos de la tabla de datos. La participación es una representación porcentual de cada uno de los valores vendidos respecto del total de valores y cómo cada una de estas participaciones sólo expresan qué tanto por ciento equivale cada valor respecto de la suma total de esos valores.

El siguiente paso será el ordenamiento de datos en base a la variable de ventas que representará la totalidad de las ventas de todos los productos, ya que el análisis ABC se deduce del mismo, estableciéndose el orden ascendente o sea de mayor a menor.

Como siguiente paso, se establecerá el porcentaje de participación acumulada que tiene que ver con la acumulación de los valores de la participación inmersa dentro de la columna de porcentaje de participación.

En cuanto a la columna de clasificación, en muchos casos no se obtendrá un valor exacto de comparación para realizar la agrupación dentro de los tres criterios ABC, para ello se debe aproximar al menor valor posible de agrupación sin excederse del valor del siguiente criterio.

Una vez hecha la clasificación dentro de la tabla será más fácil determinar qué productos pertenecen dentro de determinado grupo, no obstante, cuando la lista de productos es demasiado extensa no es tan sencillo hacer una clasificación; para ello será conveniente elaborar una tabla resumen (Tabla No. 2), que permita identificar qué cantidad de productos pertenecen a determinado grupo, además que permita relacionar en cada grupo o criterio ABC la participación porcentual real del número de artículos y la participación porcentual de las ventas de ese grupo.

**TABLA No. 1**  
**MODELO ABC EN LA EMPRESA LA DULCERIA, DE LAS TIENDAS UBICADAS EN EL**  
**SECTOR DE LA ZONA 18**  
**DEL MES DE ENERO AL MES DE MAYO 2015**

<b>Producto</b>	<b>Unidades</b> <b>Vendidas</b>	<b>Costo</b> <b>Unitario</b>	<b>Venta</b>	<b>Participación</b>	<b>Participación</b> <b>Acumulada</b>	<b>Clasificación</b>
CROIF	2.614	24,11	63.023,54	5,5%	5,5%	A
PSMGELATI	506	107,14	54.212,84	4,7%	10,2%	A
TAR	2.010	16,07	32.300,70	2,8%	13,0%	A
DIA	5.543	5,13	28.435,59	2,5%	15,4%	A
PIEFRE	685	35,71	24.461,35	2,1%	17,5%	A
NFRUG	187	129,46	24.209,02	2,1%	19,6%	A
CREMOPEQ	403	58,04	23.390,12	2,0%	21,7%	A
MOCAG	190	111,61	21.205,90	1,8%	23,5%	A
FREG	164	123,21	20.206,44	1,8%	25,3%	A
RE	3.908	5,13	20.048,04	1,7%	27,0%	A
BORE	6.709	2,9	19.456,10	1,7%	28,7%	A
CREMO	216	89,29	19.286,64	1,7%	30,3%	A
SNG	202	89,29	18.036,58	1,6%	31,9%	A
RELMERFR	201	89,29	17.947,29	1,6%	33,5%	A
SMGELATIN	154	107,14	16.499,56	1,4%	34,9%	A
NFRUP	197	80,36	15.830,92	1,4%	36,3%	A
BAVESG	95	141,07	13.401,65	1,2%	37,4%	A
MANTG	116	114,29	13.257,64	1,1%	38,6%	A
FREP	172	75,89	13.053,08	1,1%	39,7%	A
CREMONI	142	89,29	12.679,18	1,1%	40,8%	B
MOCAP	158	71,43	11.285,94	1,0%	41,8%	B
PAYAS	99	89,29	8.839,71	0,8%	42,5%	B
PNFRU	1.726	4,69	8.094,94	0,7%	43,2%	B
PIEQ	199	40,18	7.995,82	0,7%	43,9%	B
CHOFREG	64	120,54	7.714,56	0,7%	44,6%	B
PFRE	1.536	4,69	7.203,84	0,6%	45,2%	B

Continua abajo

<b>Producto</b>	<b>Unidades Vendidas</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Venta</b>	<b>Participación</b>	<b>Participación Acumulada</b>	<b>Clasificación</b>
SELVA	50	141,07	7.053,50	1,2%	91,7%	B
MANTP	91	75,89	6.905,99	1,2%	92,9%	B
BRACHG	118	55,36	6.532,48	1,1%	94,0%	B
MGF	248	26,34	6.532,32	1,1%	95,2%	C
MELOG	45	141,07	6.348,15	1,1%	96,3%	C
PMANT	1.524	4,02	6.126,48	1,1%	97,3%	C
PMOCA	1.383	4,02	5.559,66	1,0%	98,3%	C
ROSCONG	151	33,04	4.989,04	0,9%	99,1%	C
BRACHP	142	34,82	4.944,44	0,9%	100,0%	C

Fuente: Elaboración propia

**TABLA No. 2**  
**TABLA RESUMEN MODELO ABC EN LA EMPRESA LA DULCERIA, DE LAS TIENDAS**  
**UBICADAS EN EL SECTOR DE LA ZONA 18**  
**DEL MES DE ENERO AL MES DE MAYO 2015**

<b>PARTICIPACION ESTIMADA</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>N</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>VENTAS Q.</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>
DEL 0% AL 80%	A	19	54%	458.263,00	79%
DEL 81% AL 95%	B	10	29%	84.305,96	15%
DEL 96% AL 100%	C	6	17%	34.500,09	6%
		35		577.069,05	

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla se muestra el número de artículos (código de pasteles) para cada clasificación ABC y su participación porcentual, se calculará las ventas de cada criterio con su participación porcentual.

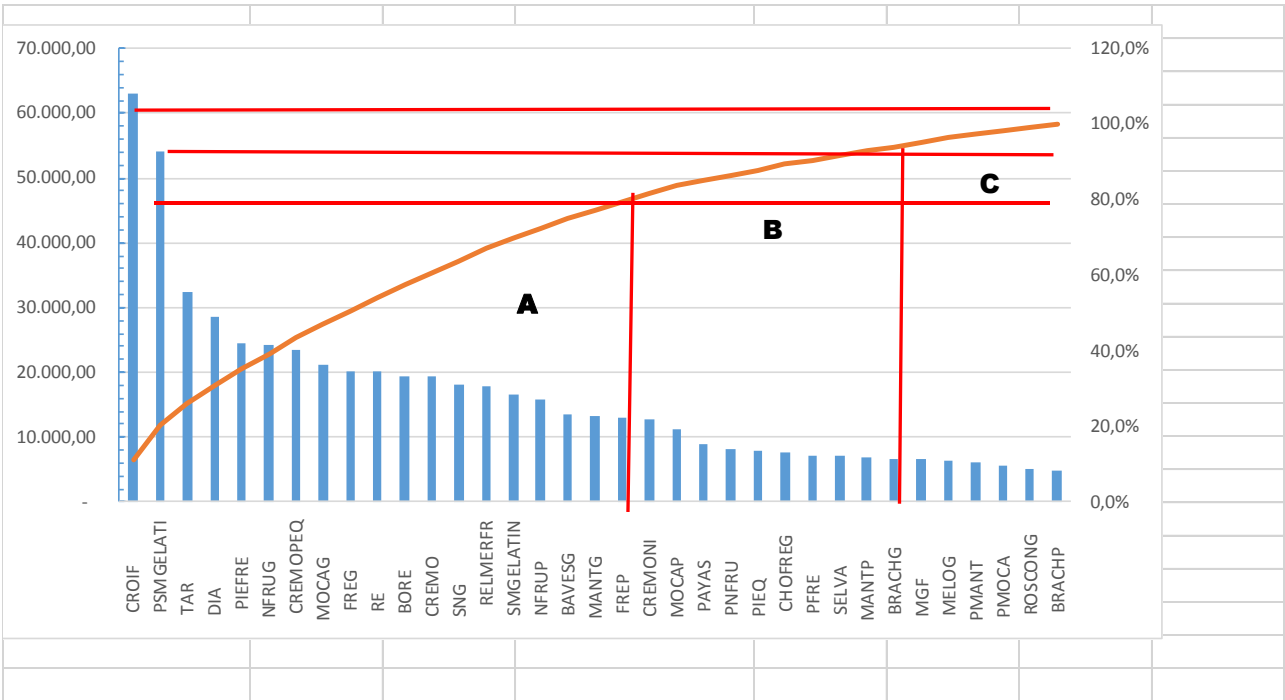
Con este criterio se podría demostrar que la cantidad total de cada grupo estaría representado por el 80%, 15% y 5%, la participación porcentual de cada producto y su participación porcentual de las ventas generadas de N productos, este análisis ABC basado en Pareto será útil en La Dulcería, para identificar:

- Primero: La concentración de las ventas en determinados productos.
- Segundo: Dejar ver la variabilidad de las demanda en periodos de tiempo específicos.
- Tercero: Ofrecer un camino preciso sobre productos con una mejor rotación de inventarios.

Así pues con todos estos elementos permitirán tomar decisiones que servirán para mejorar las diferentes iniciativas de la empresa en cuanto a su cadena de suministros, es decir permitirá priorizar sobre qué productos trabajar para garantizar el suministro a tiempo y en cantidad sobre aquellos productos relevantes, pero además porque permitirá establecer políticas para la gestión del inventario, las que garantizarán el control adecuado del mismo, como por ejemplo: asignar mejores áreas de almacenamiento de materia prima para los artículos de la categoría “A” o inclusive para mejorar o mantener las correctas relaciones con los proveedores críticos de estos artículos con el fin de evitar las faltas de existencia.

GRÁFICA No. 11

GRÁFICO ABC EN LA EMPRESA LA DULCERÍA, DE LAS TIENDAS UBICADAS EN EL SECTOR DE LA ZONA 18



Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.2 Propuesta para el Área de Comercialización

Como resultado de los estudios llevados a cabo a través de los métodos de cuestionarios, se presenta la propuesta en el Área de Comercialización, la cual va encaminada a fortalecer el plan de mercadeo para que la empresa La Dulcería, sea más competitiva en el mercado. Para ello se propone lo siguiente:

- a. Innovar productos que tiendan a fortalecer las demandas de los clientes, lo cual ayudará al crecimiento de las ventas. Entre estos productos se tienen : empanadas, volovanes, croissant, tiramisú, pie de higo, pastel de tres leches, brazo gitano, pastel de chocolate, magdalena de naranja, bocadillos salados, milhojas, pastelitos individuales. También se propone mejorar la decoración de pasteles infantiles con turrón, con una decoración diferente a la actual, pasteles con menos decoración de fresas y frutas variadas. Se propone que los pasteles fríos y secos tengan sabores, rellenos y diseños diferentes de acuerdo a la temporada. Es importante introducir bebidas como jugos, gaseosas o café para tener una opción de acompañamiento en la venta de pasteles.
- b. Enfocarse en detectar quién es el comprador de los productos, que problemas o necesidades tiene, poderle ofrecer una solución completa y detectar competidores en cada sector donde se ubican las tiendas de La Dulcería.
- c. Monitorear el ciclo de vida de cada producto en base al análisis ABC propuesto, ya que esto ayudará a descubrir el patrón de ventas que se pretenda alcanzar, para ello se deberá de tomar en cuenta las siguientes etapas:
  - Etapa de introducción: En esta instancia, una vez lanzado el producto al mercado, la empresa se ocupará a través del Área de Comercialización de todas las actividades necesarias para asegurar el plan de cobertura y penetración original previsto en los objetivos del proyecto.



- Etapa de crecimiento; En esta etapa el producto completa su posicionamiento definitivo, consolida su cobertura y comienza a aumentar su participación en el mercado.
  - Etapa de madurez: Cuando el producto ha alcanzado la máxima participación posible y pronosticada de su evolución en el mercado, se habrá llegado a su etapa llamada madurez.
  - Etapa de declinación: Después de una meseta de alta participación y muy buenas ventas y utilidades en el mercado, como todo producto con el tiempo, tiende a decrecer en su evolución.
  - Etapa de desaparición y retiro: En su última fase de declinación, como se habrá visto en los altos márgenes de devoluciones de pasteles, el producto está en la empresa, pero no tiene vigencia en el mercado, la demanda no existe, los compradores no lo aceptan por no adaptarse a sus expectativas y deseos.
- d. Crear un ambiente acogedor y novedoso en las 17 tiendas, esto en relación a una buena iluminación, concentrarse en situar los productos de forma adecuada, dividirlos en secciones de manera de favorecer el acto de compra, utilizar herramientas de comunicación, como anuncios de precios, descuentos, promociones, paneles en movimiento, todo aquello que llame la atención al cliente para una mejor atención.

## 5.5 Programa de Implementación

En el presente apartado se detallan las principales actividades que se deben desarrollar para dar a conocer e implementar el plan propuesto en esta investigación.

Se presentará el contenido de la propuesta y se dará a conocer el plan, el cual persigue incrementar las ventas y la rentabilidad de las tiendas, la propuesta deberá de ser promovida por la Gerencia General, quien también velará por el cumplimiento de su desarrollo.

También se tendrá la participación de la Gerencia de Comercialización y el Contador General, quien trasladará los informes mensuales y financieros de los índices de rentabilidad derivado del comportamiento de las ventas de las 17 tiendas del sector en estudio.

El plan está diseñado para aplicarse en cualquier periodo, este podrá ser mensual, trimestral, semestral o anual, con ello se estará implementando estrategias comprendidas en el plan y se harán las revisiones, correcciones y adaptaciones al mismo.

## 5.6 Presupuesto de la Propuesta

Para la realización del plan propuesto, la empresa La Dulcería, tendrá un costo total de Q.478.00 detallado en el cuadro siguiente, los cuales se cubrirán con los ingresos propios de la empresa.

**CUADRO No. 6**  
**PRESUPUESTO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO**

No.	Descripción	Cantidad	Precio Unitario en quetzales	Precio Total en quetzales
1	Hojas bond tamaño carta	500	0,10	50,00
2	Impresión del Proyecto de Investigación	1	150,00	150,00
3	Empastado del proyecto	5	25,00	125,00
4	Cuaderno para notas	5	3,00	15,00
5	Lapiceros	5	1,00	5,00
6	Cañonera	0	0,00	0,00
7	Equipo de cómputo	0	0,00	0,00
8	Pizarrón de fórmica	0	0,00	0,00
9	Marcador para pizarrón de fórmica	1	8,00	8,00
10	Alquiler del local para la presentación	0	0,00	0,00
11	Refacción para los participantes	5	25,00	125,00
Total : Cuatrocientos setenta y ocho quetzales exactos				478,00

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

1. De acuerdo al análisis efectuado, al no contar con un adecuado control en el Área de inventarios de productos terminados, los efectos se verán reflejados con pérdidas significativas en los Estados Financieros por el manejo inadecuado de los inventarios, materias primas, obsolescencia o deterioro de producto y despacho inadecuado de las requisiciones a tiendas.
2. Se debe orientar las estrategias del mercado basándose en la calidad y precio de los productos, ya que son éstos los principales factores que determinan la compra por el consumidor. Estos factores se pueden observar en las encuestas realizadas en el trabajo de campo de la investigación.
3. En el orden de importancia se necesita atender detalles en el Departamento de Comercialización, Producción y en el Área de Ventas, esto enfocados en la misión y visión y que los objetivos urgentes sean a corto y mediano plazo.
4. Las diferencias más notables se encontraron en los índices financieros mostrados en los Estados de Resultados Comparativos de los años 2014-2015, en que se muestra el comportamiento de las ventas, costo de ventas y gastos operacionales que aportan bases para proporcionar información directiva en la toma de decisiones.

## Referencias

1. Club Planeta, (2014) Análisis e Investigación de Mercado. Recuperado de:  
<http://www.trabajo.com.mx/analisisinvestigacionmercado.htm>
2. Congreso de La República de Guatemala, Decreto 10-2012 Ley del Impuesto Sobre La Renta con su Reglamento.
3. Congreso de La República de Guatemala, Decreto 27-92 Ley del Impuesto al Valor Agregado con su Reglamento
4. Gitman, L. (2000) Principios de Administración Financiera (8va. Ed.), México. D.F Editorial Grafik, S.A, de C.V.
5. Gonzalez M. (2002) Auditoría y Control Interno. Recuperado de,  
<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm>
6. Chain, Sapag (2003) Preparación y Evaluación de Proyectos (4ta. Ed.) México Editorial McGraw-Hill /Interamericana Editores, S.A. de C.V.
7. International Federation of Accountants (IFAC) (2007) Auditoria Financiera de Pymes ECOE Ediciones.
8. Kotler, Philip y Armstrong Gary (2003) Fundamentos de Marketing (6ta. Ed.) México, Editorial Pearson Educación.
9. Pulido, G. Calidad Total y Productividad (1ra. Ed.) México, Editorial McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
10. Urbina, Baca (2011) Evaluación de Proyectos (5ta.ed.) Bogotá, Editorial McGraw-Hill

## **Anexos**

## Anexo 1

**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Programa ACA En Licenciatura De Contaduría Pública y Auditoría**  
**Empresa ‘La Dulcería’**  
**BASE LEGAL**

**Instrucciones:** Marcar con una ‘‘X’’ en la columna correspondiente los aspectos relacionados con perfil y fuerzas que compiten en el mercado.

<b>Documento</b>	<b>Cédula De Observación</b>
Acta Constitutiva	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
RTU	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Patente de Comercio	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Patente de Sociedad	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Representación Legal	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>

## Anexo 2

**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Programa ACA En Licenciatura De Contaduría Pública y Auditoría**  
**Empresa “La Dulcería”**  
**ENTORNO**

**Instrucciones:** Marcar con una “X” en la columna correspondiente los aspectos relacionados con perfil y fuerzas que compiten en el mercado.

Factores	Cédula de Observación			
Sociales	AFECTA	<input type="checkbox"/>	NO AFECTA	<input type="checkbox"/>
Económicos	AFECTA	<input type="checkbox"/>	NO AFECTA	<input type="checkbox"/>
Políticos	AFECTA	<input type="checkbox"/>	NO AFECTA	<input type="checkbox"/>
Tecnológicos	AFECTA	<input type="checkbox"/>	NO AFECTA	<input type="checkbox"/>
Legales	AFECTA	<input type="checkbox"/>	NO AFECTA	<input type="checkbox"/>

### Anexo 3

**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Programa ACA En Licenciatura De Contaduría Pública y Auditoría**  
**Empresa "La Dulcería"**  
**ENTORNO**

**Instrucciones:** Marcar con una "X" en la columna correspondiente los aspectos relacionados con perfil y fuerzas que compiten en el mercado.

Factores	Cédula de Observación			
La ubicación de los puntos de venta afecta sus operaciones	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
La ubicación del centro de abastecimiento afecta las tiendas	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
Su participación en el mercado afecta sus operaciones	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
La educación y actitudes del personal afectan sus operaciones	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>



## Anexo 4

Facultad de Ciencias Económicas

Programa ACA En Licenciatura De Contaduría Pública y Auditoría

Empresa "La Dulcería"

**OBJETIVOS, PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL**

**Instrucciones:** Marcar con una "X" en la columna correspondiente los aspectos relacionados con perfil y fuerzas que compiten en el mercado.

¿Existe conocimiento de los empleados sobre los objetivos trazados?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Se establecen metas a corto y mediano plazo?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Se interrelacionan todas las actividades y los niveles jerárquicos?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Las líneas de autoridad y responsabilidad están bien definidas?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Existe coordinación entre los diferentes Jefes de áreas?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Existe controles de calidad en la producción, comercialización, recurso humano?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

## Anexo 5

**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Programa ACA En Licenciatura De Contaduría Pública y Auditoría**  
**Empresa "La Dulcería"**  
**SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS**

**Instrucciones:** Marcar con una "X" en la columna correspondiente los aspectos relacionados con perfil y fuerzas que compiten en el mercado.

¿Satisface el programa a las necesidades de la empresa?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Se da a conocer el plan de automatización	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Prepara los proyectos con los usuarios vigilando que los trabajos se integren de un modo apropiado?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Elabora los estudios para la elección de equipo de cómputo y accesorios?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Sugiere la ampliación y substitución de las instalaciones existentes?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Existe controles de calidad en la producción, comercialización y recurso humano?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Se asegura que los usuarios queden satisfechos?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Se le da mantenimiento periódico al sistema?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

## Anexo 6

**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Programa ACA En Licenciatura De Contaduría Pública y Auditoría**  
**Empresa "La Dulcería"**  
**COMPRAS Y ABASTECIMIENTO**

**Instrucciones:** Marcar con una "X" en la columna correspondiente a compras y abastecimiento.

¿Tiene niveles de stock adecuados para los diferentes productos?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Analiza los materiales de baja rotación y obsoletos?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Conoce el tiempo de aprovisionamiento de sus productos?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Tiene informatizada la gestión de stock?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Está contento con su proceso de distribución a los diferentes departamentos?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Se tiene altos costos de materia prima?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Maximiza el espacio y uso de su almacén?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

## Anexo 7

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Programa ACA En Licenciatura De Contaduría Pública y Auditoría**

**Empresa ‘‘La Dulcería’’**

**PRODUCCIÓN**

**Instrucciones:** Marcar con una ‘‘X’’ en la columna correspondiente a producción.

¿Cuenta con todas las herramientas para realizar su trabajo?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
¿Conoce la existencia de un plan para realizar la producción?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
¿Existen productos nuevos y novedosos?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
¿Sabe de la cantidad de trabajo que le corresponde?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
¿De quien depende el abastecimiento de materia prima?	_____	
¿Se cuenta con un plan de mantenimiento de la maquinaria?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>

## Anexo 8

**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Programa ACA En Licenciatura De Contaduría Pública y Auditoría**  
**Empresa "La Dulcería"**  
**COMERCIALIZACION**

**Instrucciones:** Marcar con una "X" en la columna correspondiente a comercialización.

¿Conoce las causa por las que se consumen nuestros productos?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Conoce cuáles son las causa por las que se pierden clientes?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Se involucra en el proceso de ventas al prestar apoyo directo al equipo comercial?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Se capacita a las vendedoras?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Se puede competir con los productos ya existentes?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Conoce lo que el cliente desea de sus productos?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Conoce el mercado y sus necesidades?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Existen métodos de comercialización que sirvan para aumentar el volumen de ventas?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

## Anexo 9

**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Programa ACA En Licenciatura De Contaduría Pública y Auditoría**  
**Empresa “La Dulcería”**  
**COMERCIALIZACION**

**Instrucciones:** Marcar con una “X” en la columna correspondiente comercialización.

¿Conoce el por qué las personas varían sus preferencias , aceptan o rechazan determinados productos?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Se modifican o se rediseñan los productos o empaques periódicamente?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Evalúa a su personal para el trabajo en equipo?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Evalúa el aprovisionamiento de los inventarios en tiendas?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

## Anexo 10

**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Programa ACA En Licenciatura De Contaduría Pública y Auditoría**  
**Empresa "La Dulcería"**  
**RECURSOS FINANCIEROS**

**Instrucciones:** Marcar con una "X" en la columna correspondiente contabilidad.

¿El sistema de contabilidad está diseñado para facilitar las operaciones contables?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Esta autorizado legalmente los sistemas operativos?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Se lleva la contabilidad en los términos que establece la ley?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Se mantiene actualizado el catalogo de cuentas?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Se elaboran y analizan los estados financieros periódicamente?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Se depuran permanentemente los registros contables y presupuestables?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Se preparan y presentan los estados financieros requeridos por la Gerencia General y otras actividades desarrolladas en su ámbito de competencia?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

## Anexo 11

**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Programa ACA En Licenciatura De Contaduría Pública y Auditoría**  
**Empresa "La Dulcería"**  
**RECURSOS FINANCIEROS**

**Instrucciones:** Marcar con una "X" en la columna correspondiente contabilidad.

¿Coordina , orienta y apoya las actividades del personal adscrito al área de su competencia?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Analiza los Estados Financieros para facilitar la toma de decisiones a la Gerencia?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Apoya a la empresa en todas las gestiones legales y reglamentarias?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>



## Anexo 12

**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Programa ACA En Licenciatura De Contaduría Pública y Auditoría**  
**Empresa "La Dulcería"**  
**PERSONAL**

**Instrucciones:** Marcar con una "X" en la columna correspondiente a personal.

¿Existen programas de capacitación?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Posee base de datos para la selección de personal?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Se evalúa el desempeño o actuación de los trabajadores?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Se supervisa y controla los pasivos laborales del personal activo?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Establece la comunicación entre el personal de cada departamento y fomenta las buenas relaciones entre ellos?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿Se supervisa y revisa los procesos de nómina a fin de garantizar el pago oportuno ?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
¿El promedio de permanencia del trabajador en los últimos 5 años ha aumentado, disminuido o permanece igual?		<hr/>		
¿Qué porcentaje de nuevos trabajadores abandonan su trabajo voluntariamente en los primeros seis meses?		<hr/>		

## Anexo 13

### ENTREVISTA PARA CLIENTES CONSUMIDORES

**Instrucciones:** La presente entrevista contiene una serie de preguntas sencillas acerca del producto que le ofrecemos en nuestra tienda. Deberá marcar con una X la opción que usted crea correcta.

1. ¿Encuentra usted el producto que estaba buscando?

SI  NO

2. ¿Cuál es la razón de su compra?

Sabor

Precio

Empaque

Otras (le gusta a su familia)

3. ¿Encuentra variedad de productos para su elección?

SI  NO

4. ¿Qué sabores son de su preferencia?

Fresa

Vainilla

Chocolate

5. ¿Consume usted nuestros productos con regularidad?

SI  NO

6. ¿Ha consumido la línea de galletas que ofrecemos?

SI  NO

7. ¿Le parecen nuestros precios accesibles?

SI  NO

8. ¿Que frutas decorativas le satisfacen su gusto?

Fresas

Melocotón

9. ¿Qué clase de pasteles prefiere?

Secos

Fríos

10. ¿Le gustan los pasteles decorados con turrón?

SI  NO

## Cronograma de Trabajo

La Dulcería

Periodo: Del mes de mayo al mes de octubre 2015

No.	Actividades	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
		Semana1	Semana2	Semana3	Semana4	Semana1	Semana2	Semana3	Semana4	Semana1	Semana2	Semana3	Semana4	Semana1	Semana2	Semana3	Semana4	Semana1	Semana2	Semana3	Semana4	Semana1	Semana2	Semana3	Semana4
1	Planeación del proyecto	■																							
2	Desarrollo de cuestionarios		■	■																					
3	Trabajo de campo			■	■	■																			
4	Tabulación de información recolectada					■																			
5	Elaboración y análisis de gráficas						■	■																	
6	Desarrollo de cuadros estadísticos y su análisis							■	■	■															
7	Verificación contable de ventas								■	■															
8	Discusión y análisis de resultados									■	■														
9	Análisis de la propuesta										■	■	■												
11	Planteamiento de objetivos												■	■	■										
12	Desarrollo de la propuesta													■	■	■									
13	Cuadros y gráficas de soporte															■									
14	Resumen y conclusiones																				■				

Fuente: Elaboración Propia