

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**“Análisis financiero en el departamento de ventas de Panadería**

**El Buen Precio, S.A.”**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

**José Enrique Martínez Cabrera**

**Zacapa, agosto 2014**

**“Análisis financiero en el departamento de ventas de Panadería**

**El Buen Precio, S.A.”**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

**José Enrique Martínez Cabrera**

**Lic. José Arnoldo Sanabria Rodas , (Asesor)**

**Lic. Omar Alexander Aldana Portillo, (Revisor)**

**Zacapa, agosto 2014**

## **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. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

M.A. Ronaldo Antonio Girón

**Vice Decano**

Lic. César Fernando Orellana Paíz

**Coordinador**

**Tribunal que Practicó el Examen General de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Elio César Mejía Cabrera

**Examinador**

Licda. Karin Yanira Monroy Recinos

**Examinador**

Lic. Carlos Rolando Guirola De la Rosa

**Examinador**

Lic. José Arnoldo Sanabria Rodas

**Asesor**

Lic. Omar Alexander Aldana Portillo

**Revisor**



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**  
*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

REF.:C.C.E.E.0053-2014

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 04 DE JUNIO DEL 2014  
SEDE ZACAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado José Sanabria Rodas, tutor y Licenciado Omar Aldana Portillo, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Análisis financiero en el departamento de ventas de Panadería El Buen Precio, S.A.”, Presentado por él (la) estudiante José Enrique Martínez Cabrera, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1025, de fecha 29 de marzo del 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.



**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Nombre completo del tutor: José Arnoldo Sanabria Rodas  
Título: Licenciado en contaduría pública y auditoría  
Colegiado No. 13458  
Dirección: Barrio La Ceiba, San Jorge, Zacapa.  
No. Teléfono Of. 51896638  
No. Teléfono Cel. 56321569  
E-Mail [lic.sanabriaupana@gmail.com](mailto:lic.sanabriaupana@gmail.com)

Zacapa, 30 de noviembre de 2013

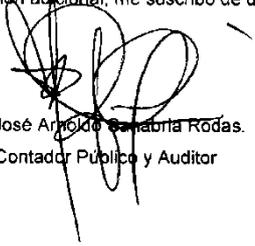
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera Contaduría Pública y Auditoría.  
Universidad Panamericana.  
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "**Análisis financiero en el departamento de ventas de Panadería El Buen Precio, S.A**" realizado por el estudiante: **José Enrique Martínez Cabrera**, de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de setenta y ocho (78) puntos de cien (100).

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

  
Lic. José Arnoldo Sanabria Rodas.  
Contador Público y Auditor

c.c. archivo

Nombre completo del revisor: Omar Alexander Aldana Portillo  
Título: Licenciado en administración de empresas  
Colegiado No. 8085  
Dirección: 4ta calle 3-57 Zona 1, Estanzuela, Zacapa  
No. Teléfono Of. 57524159  
No. Teléfono Cel. 56187978  
E-Mail [omaraldanaupana@gmail.com](mailto:omaraldanaupana@gmail.com)

Zacapa, 19 de febrero de 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera de administración de Empresas  
Universidad Panamericana.  
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **"Análisis financiero en el departamento de ventas de Panadería El Buen Precio, S.A."** realizado por el estudiante: **José Enrique Martínez Cabrera** de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

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

  
Lic. Omar Alexander Aldana Portillo.  
Administrador de Empresas

c.c. archivo



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA  
*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 907.2014

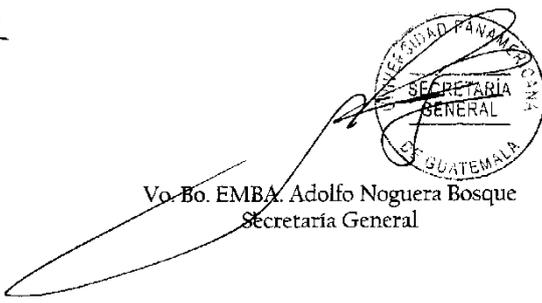
El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc Vicky Beatriz Sicajol Calderon, hacen constar que el estudiante Martínez Cabrera, José Enrique con carné 201301920 aprobó con setenta y cinco puntos (75 pts.), el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA– de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, de la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintinueve de marzo del año dos mil catorce.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los dos días del mes de julio del año dos mil catorce.

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Beatriz Sicajol  
Directora

Registro y Control Académico

  
Vo. Bo. EMBA Adolfo Noguera Bosque  
Secretaría General

Marta Matta  
C.C. Archivo

## **Acto que dedico**

### **A Dios:**

Por darme la fortaleza y sabiduría necesaria para lograr concluir mi carrera y ver al fin el logro de una de mis grandes metas.

### **A mis padres:**

Mi padre José Enrique Martínez Echeverría por ser la persona que me inculco valores y principios, haciendo de mí una persona de bien, ser mi bordón y la mano amiga que me ha acompañado en el camino de la vida. A mi madre Mirza Estela Cabrera Trujillo de Martínez gracias por haber sido la fuente que Dios uso para traerme a este mundo y haberme llenado de su amor, paciencia y atención.

### **A mi esposa:**

Mindy Nineth Oliva Ramírez por su amor sincero, apoyo, paciencia, ayuda incondicional y consejos que sirvieron para alcanzar este triunfo.

### **A mis hijos:**

Ariana José Martínez Oliva y José Enrique Martínez Oliva por ser mi motivación, iluminar mis días con sus hermosas sonrisas, quiero ser para ellos un ejemplo a seguir.

### **A mis hermanas:**

Mirian, Mónica y Carolina por su cariño, apoyo y ánimo para ver culminada mi meta.

### **A mis suegros:**

Por su apoyo incondicional.

### **A mi cuñado:**

Marlon Cafember Hernández de la cruz por ser una persona que me ha brindado su amistad y que estuvo dándome su apoyo incondicional en esta investigación que dios te bendiga.

### **A mis amigos y compañeros**

Gracias por su amistad especialmente a Roberto Javier Hernández Granados, Oscar Rolando Solís Siliezar, Gabriel acosta.

### **A la Universidad**

Por haberme dado la oportunidad de concluir mi carrera.

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
Marco teórico	1
1.1 Análisis financiero	1
1.2 Preparación y análisis de información financiera	2
1.3 Determinación de la estructura de activos	2
1.4 Objetivos del análisis financiero	4
1.5 Conceptos de análisis financiero	5
1.6 Importancia del análisis financiero	5
1.7 Asesoría financiera	6
1.8 Definición del punto de equilibrio	9
1.9 Punto de equilibrio y su relación con el costeo directo	12
1.10 Factores determinantes del punto equilibrio	13
1.11 Objetivos del punto de equilibrio	13
1.12 Cálculo del punto de equilibrio	14
1.13 Uso del análisis del punto de equilibrio financiero	14
1.14 Equilibrio en términos monetarios	14
1.15 Análisis de equilibrio en efectivo	15
1.16 Manual de procedimientos	15
<b>Capítulo 2</b>	
Planteamiento del problema	16
2.1 Título de la investigación	17
2.2 Justificación	17
2.3 Objetivos	17
2.4 Alcances y límites	18
<b>Capítulo 3</b>	
Metodología	19
3.1 Tipo de investigación	19
3.2 Sujetos de investigación	19

3.3 Instrumentos	19
3.4 Procedimientos	20
3.5 Diseño de la investigación	20
<b>Capítulo 4</b>	
Aporte	21
<b>Capítulo 5</b>	
Análisis de resultados	22
<b>Capítulo 6</b>	
Resultados de la investigación	26
<b>Propuesta</b>	95
<b>Conclusiones</b>	99
<b>Cronograma</b>	101
<b>Referencias Bibliográficas</b>	103
<b>Anexos</b>	105
Anexo 1 Evaluación integral	106
Anexo 2 Diagnóstico	118
Anexo 3 Cuestionario Supervisor de Ventas	128
Anexo 4 Ejecución de la propuesta	132

## **Resumen**

En la actualidad la empresa Panadería El Buen Precio S.A., es una empresa que se dedica a la elaboración y distribución de diferentes tipos de pan, (siendo sus productos líderes cubiletes, torta pequeña y torta grande), la empresa distribuye sus productos en seis rutas las cuales son: El Progreso, Amates, Teculután, Cobán, Zacapa y Cabañas.

Debido a la falta de un análisis financiero en el departamento de ventas la empresa desconoce que costo tiene cada ruta en el mes por lo tanto no se puede establecer que ruta tiene más costos o cual es más rentable y cuanto tiene que vender para llegar al punto de equilibrio.

Por tal razón se implemento un analisis financiero que ayudara a conocer la situacion que se encuentra la empresa, a medir la rentabilidad de cada ruta, calcular el punto de equilibrio para establecer el margen de utilidad.

## **Introducción**

El análisis financiero es una actividad complementaria de la ciencia y técnica contable y consiste en cualquier examen o investigación ordenada, tanto como de las operaciones y registro contables, de los contratos y documentos originales de cualquier entidad, así como su estructura organizacional, incluyendo sus procedimientos de control y políticas administrativas internas.

Panadería El Buen Precio S.A. es una empresa que se dedica a la actividad panificadora, el tema que se presentó se denomina Análisis Financiero en el departamento de ventas que consistió en la implementación de un análisis de rentabilidad por ruta de venta para que la empresa tenga información y tome un juicio de conformidad tomando las medidas correctivas para mejorar las deficiencias administrativas y operacionales observadas durante la administración.

El capítulo uno está conformado por el marco teórico en el cual se citan los aspectos más importantes en lo relacionado a las diferentes definiciones. En el capítulo dos se encuentra el planteamiento de problema, título de la investigación, justificación, el objetivo general y los objetivos específicos. También se describen alcances y límites. El capítulo tres, consta de la metodología, se inicia con el tipo de investigación que fue descriptivo, los sujetos de investigación; personas y unidades de análisis, los instrumentos y procedimientos seguidos durante la investigación.

En el capítulo cuatro se establece el aporte del presente trabajo a la empresa y a la universidad y Guatemala. En el capítulo cinco se establece el análisis de resultados, en el capítulo seis se encuentra los resultados de la investigación, siguiendo con la propuesta con sus objetivos generales y específicos, la conclusión, cronograma, bibliografía y por último se encuentra los anexos.

# Capítulo 1

## 1.Marco teórico

### 1.1 Análisis financiero

Es una de las herramientas de toma de decisión y de planeación más importantes para los administradores, además de establecer la influencia de una organización dentro de su ramo. Los directores y proveedores de capital emplean alguna forma de estos análisis como base para tomar medidas financieras hacia el futuro. Los inversionistas los utilizan para decidir si deben comprar o vender acciones, o bien, si es conveniente pedir un préstamo o preferir aportaciones de capital.

Los análisis financieros auxilian a los dirigentes con ciertas medidas de comportamiento de la empresa en comparación con años pasados y con sus competidores con el fin que puedan tomar la mejor decisión posible.

Para dar comienzo al estudio de las finanzas se debe de tener en cuenta que esta disciplina constituye una parte de la economía que se preocupa por dar énfasis y llevar a la práctica los conceptos económicos teóricos.<sup>1</sup>

Si pretendemos llegar al campo financiero debemos partir de las grandes ramas que integran las ciencias económicas, la macroeconomía y la microeconomía la primera suministra al financista conocimientos amplios acerca del sistema institucional en el cual se mueve la estructura del sistema bancario, las cuentas nacionales, las políticas económicas internas y externas.

La segunda por su parte, lo ubica dentro de unos principios a nivel de empresa los cuales, deben ser considerados para lograr el éxito financiero.

---

<sup>1</sup>. Arias, R. M. (2006). Análisis e interpretación de los estados financieros

Tales son por ejemplo, los principios sobre oferta y demanda, las estrategias para maximizar utilidades, las preferencias sobre utilidad o riesgos, las políticas de precios, etc. De una manera general podemos decir que la actividad financiera comprende de tres funciones básicas:

## 1.2 Preparación y análisis de información financiera

El cumplimiento de esta función es indispensable para el desarrollo de las dos siguientes. Se refiere a la preparación adecuada y el análisis exhaustivo de los estados financieros básicos y la demás información financiera auxiliar o derivada de manera que todo ello pueda ser utilizado para toma de decisiones en cuanto al manejo actual o futuro de la empresa.

Prácticamente en todas las decisiones de las empresas se toman en cuenta la parte financiera involucrada con cierta opción, debido a que el objetivo de todos los negocios es obtener utilidades, por eso es de vital importancia considerarlo, por otro lado, los ejecutivos de naturaleza no financiera deben poseer los suficientes conocimientos en finanzas para estar en condiciones de incluir en los alcances de sus decisiones en la empresa<sup>2</sup>

## 1.3 Determinación de la estructura de activos

Esta función implica la determinación de la clase, cantidad y calidad de los activos que la empresa requiere para el desarrollo de su objeto social. Por otra parte, se debe controlar de forma permanente el nivel de la inversión en activo corriente para que se mantenga el óptimo establecido por la compañía. Así mismo el financista debe saber cuándo adquirir activos fijos, cuando reemplazarlos y cuando retirarlos<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Arias, R. M. (2006). Análisis e interpretación de los estados financieros

<sup>3</sup> Ortiz, H. (2002). Análisis financiero como valor agregado McGrawhill Pag 113.

### 1.3.1 Estudio del financiamiento de la empresa o estructura financiera

Conocidas las necesidades de la compañía, por el volumen y cuantía de los activos se hace necesario pensar en los recursos requeridos para tal inversión. Aquí no solo se precisa determinar que fuentes de financiamiento utilizar a corto, mediano o largo plazo, sino se debe determinar la composición adecuada de la parte derecha del balance general, ósea la correcta distribución entre pasivos con terceros y patrimonio, sin olvidar en ningún momento el costo de cada fuente.

Observamos que las tres funciones financieras convergen en la presentación del balance general. La segunda función se ocupa de la parte izquierda, ósea el manejo de los activos.

Finalmente, la tercera función se encamina a la parte derecha, ósea a todo lo concerniente al financiamiento. Al desglosar los conceptos anteriores se puede decir que la función financiera dentro de la empresa, implica las siguientes responsabilidades primordiales:

- Responsabilidad por la producción.
- Manejo y flujo adecuado de la información contable financiera, esta información su calidad y oportunidad de presentación constituyen la base fundamental para que todos los funcionarios que participen en la gestión financiera puedan llevar a cabo su objetivo.
- Responsabilidad por administración eficiente del capital de trabajo, establecer los niveles deseables de efectivo, cartera e inventarios, y controlar de manera permanente la inversión ahí representada para que se ajuste a lo establecido como es natural, los niveles óptimos evolucionan con el desarrollo de la empresa y requieren por lo tanto una continua revisión y ajuste.

## 1.4 Objetivos del análisis financiero

Todo esfuerzo desarrollado por la gestión financiera debe conducir hacia un fin, con el objeto de maximizar el valor de la empresa.

Ese fin corresponde por lo general al propósito de los accionistas, inversionistas o dueños de incrementar su propia riqueza es decir su inversión por excepción, cuando las acciones está muy diversificadas el funcionario financiero puede hasta cierto punto sentirse con relativa libertad y trabajar para solamente mantener la riqueza de los inversionistas dedicando parte del esfuerzo a otros propósitos personales de carácter social o de beneficio para los trabajadores.

El valor de la empresa es un concepto cuya comprensión resulta muy compleja en la vida practica pero podemos decir que se resumen en el valor del mercado de cada acción o porte social y que de alguna manera atreves del tiempo el valor promedio de la acción refleja el éxito o fracaso del a gestión financiera.

Lo que si debe de quedar claro es que el objetivo financiero no debe ser maximizar la utilidades, como en ocasiones se mencionan, ya que las utilidades son ingredientes del valor de la empresa de tal manera que algunas ocasiones se pueden tomar decisiones que afectan negativamente la utilidades a corto plazo, pero las cuales reanudan en beneficio del valor futuro de la empresa; en tanto que puede ocurrir lo contrario, cuando con el ánimo de mostrar utilidades rápidas a los accionistas, se eligen alternativas que van en contra de la acción en el futuro.

Todo este proceso financiero exige la evaluación cuidadosa y constante de dos parámetros básicos, los cuales son rentabilidad y riesgo. La posición que se tome frente a estas dos variables, dependen mucho de la situación actual de la empresa.

Una firma con un solo posicionamiento financiero y de mercado se sentirá obligada a desechar proyectos con altos riesgos, aunque presente un alto potencial de utilidad; en tanto que una firma con una situación financiera y de mercado pasa por un momento difícil puede verse motivada a incursionar en proyectos de elevado riesgo, con tal de mejorar su rentabilidad.

## 1.5 Concepto de análisis financiero

Se define como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y los datos operacionales de un negocio<sup>4</sup>.

También se define como un medio para identificar las principales fortalezas de una empresa. Indica si una empresa tiene efectivo suficiente para cumplir sus obligaciones en periodos razonable de recuperación de cuentas por cobrar, una política eficiente de administración de inventarios, suficientes propiedades y equipo y una estructura de capital adecuada; todo ello es necesario si una empresa ha de lograr la meta de maximizar la riqueza de los accionistas. El análisis financiero también puede usarse para evaluar su viabilidad como empresa continua, así para determinar si recibe un rendimiento satisfactorio a cambio de los riesgos que asume.<sup>5</sup>

Esto implica el cálculo de interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros, complementarios y auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma, lo que ayuda de manera decisiva a los administradores, inversionista y acreedores a tomar sus respectivas decisiones.

El análisis cualquier que sea su finalidad requiere una comprensión amplia y detallada de la naturaleza y limitaciones de los estado financieros puesto que el analista tiene que determinar si las diversas partidas presentan una relación razonable entre sí, lo cual permite calificar las políticas financieras y administrativa de buenas, regulares o malas<sup>6</sup>.

## 1.6 Importancia del análisis financiero

---

<sup>4</sup> Ortiz, H. (2002). Análisis financiero como valor agregado McGraw-Hill Pág. 125.

<sup>5</sup> Charles, R., Mcguigan, W., & Kretlow, J., (2005) Administración financiera contemporánea.

<sup>6</sup> Ortiz, H. (2002). Análisis financiero como valor agregado McGraw-Hill Pág. 129.

En la actualidad el análisis financiero es importante para propietarios, accionista, gerentes y organizaciones a quienes les interesa y cada uno lo enfocará desde el punto de vista de sus propios intereses y enfatizará sobre ciertos aspectos que considere de mayor interés.

## 1.7 Asesoría financiera

Es el proceso por medio del cual el Contador Público y Auditor realiza un estudio sistemático, sobre las mejores alternativas y beneficios que sean convenientes para la empresa, de acuerdo a la información recopilada, y ofrece soluciones a los problemas que tienen que abordar los directivos financieros para la toma de decisiones más adecuadas y eficientes para la empresa. Partiendo de este postulado se debe entender que la asesoría financiera tiene que ser ejecutada por la persona con mayor preparación dentro de una empresa, que tenga los conocimientos necesarios para poder hacer el análisis que le faciliten a la entidad tomar decisiones que busquen el mejoramiento interno y externo de la empresa.

Es por ello que el contador público y auditor es la persona adecuada para brindar asesorías que ayuden en la toma de decisiones de una entidad por lo que las asesorías son ajustadas a las necesidades de cada empresa. En la actualidad, las tareas encomendadas del asesor financiero pueden agruparse de la forma siguiente:

1. Búsqueda de recursos financieros.
2. La planificación financiera.
3. El control financiero
4. La utilización de los recursos
5. El diseño de políticas.
6. La gestión de riesgos.
7. La gestión de cobros y pago

### 1.7.1 Fuentes de financiamiento:

Son las alternativas que tienen las empresas para obtener fondos, para la realización de sus

proyectos.

Clasificación:

Su Origen: Estas pueden ser internas o propias o externas o ajenas.

Plazo del financiamiento: Pueden ser a corto plazo, cuando es menor de un año y mediano plazo, mayores a un año y menores de tres años y a Largo plazo mayor a cinco años.

Garantía: Constituye el respaldo que otorga el deudor, puede ser garantía

Fiduciaria, prendaria e hipotecaria.

Destino: puede ser para fines comerciales, producción, construcción, servicio, consumo e inclusive confidenciales.

### 1.7.2 Fuentes de financiamiento Interna:

Son las Generadas por la misma empresa, y se clasificaban de la siguiente manera:

- Las reservas: retención de los beneficios o utilidades que incrementa el patrimonio.
- Reinversión de utilidades: Separar las utilidades cierta cantidad para reinvertirlas en activos de la misma empresa.
- Ventas de activos no utilizados: Los que no están sirviendo en el proceso productivo.
- Depreciaciones y amortizaciones: Son gastos que no se erogan en efectivo y reducen la utilidad, por lo que existe un ahorro en el pago de impuestos.
- Venta al Contado: La realización del inventario con la venta al contado, ingresa efectivo.

Fuentes Externas: Formulados por los recursos financieros que la empresa obtiene de terceros.

Las fuentes externas se clasifican:

- Pasivos Acumulados: Son obligaciones o adeudos por servicios recibidos o compras de activos.
- Crédito Comercial: forma común del crédito, nace cuando el proveedor envía la mercadería, forma de presentación, cuenta abierta, Aceptaciones mercantiles estas se dan por medio de letra de cambio o pagare.
- Préstamos directos: Catalogados como auto-cancelables a devolverse en un año.

El asesor financiero definida como una profesión es aquella disciplina que satisface las necesidades de información financiera de los diversos usuarios o interesados; controlando el cumplimiento de los objetivos de acuerdo al plan financiero, corrigiendo las desviaciones que se hayan producido y presentar la información financiera mediante los estados financieros, mismos que son empleados por los directivos de las entidades, para tomar decisiones en beneficio de la empresa.

La necesidad social que justifica la licenciatura en contaduría, tiene dos facetas bien definidas: la primera que ha sido la tradicional, ubicada la necesidad social que debe llenar la contaduría como el ineludible requerimiento que toda entidad tiene de conocer su propia situación financiera a través de una información que, siendo oportuna y veraz, le permita la toma de decisiones administrativas, le facilite el cumplimiento de sus obligaciones de todo tipo, y le sirva para controlar sus bienes, derechos y patrimonio, cabe recalcar que esta necesidad de información financiera es universal, en el sentido más amplio de la palabra, es requerida por todo tipo de entidades: personas físicas o morales; organismos públicos o privados, con o sin fines de lucro, de diferente constitución legal y todo ello independientemente del sistema económico-social en el que se viva.

La segunda faceta la necesidad social a satisfacer por la licenciatura en contaduría rebasa el manejo de la información financiera. para situarse de lleno en el campo de la administración financiera de las entidades, esto es la suma de las decisiones para planear organizar, dirigir y ejercer control sobre el origen

## 1.8 Definición del punto de equilibrio

Es aquel nivel de operaciones en el que los ingresos son iguales en importes a sus correspondientes gastos y costos. También se puede decir que es el volumen mínimo de ventas que deben lograrse para comenzar a obtener utilidades.<sup>7</sup>

Es la cifra de ventas que se requiere alcanzar para cubrir los gastos y costos de la empresa y en consecuencia no obtener ni utilidad ni pérdida.

El análisis del punto de equilibrio a veces llamado análisis del costo-volumen-utilidad es utilizado por la empresa para:

- a) Determinar el nivel de operaciones necesario para cubrir todos los costos operativos.
- b) Evaluar la rentabilidad asociada con los diversos niveles de ventas.

### 1.8.1 Análisis costo- volumen- utilidad

En todo proceso de decisiones, la formulación de objetivos, es la base para la definición de las estrategias y acciones encaminadas para que estos objetivos se logren, a través de un análisis que permita ejercer cambios en el volumen de producción o de ventas para obtener mejores ingresos. El estudio de los índices de costo y volumen se denomina “Análisis de Equilibrio” o sea cuando una empresa pasa de obtener pérdida a una posición de ganancia. Por medio del punto de equilibrio se conoce el comportamiento de los ingresos y gastos que se requiere para dicho análisis.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Zamora, E. , (1993) . *Equilibrio financiero de las empresas*

<sup>8</sup> Lawrence J. G. , (1996). *Administración Financiera Básica*, (3 ed.)

Las estrategia es la definición de una línea de actuación y se concreta, principalmente, en la formulación de diferentes alternativas que permitan alcanza los objetivos de la empresa y el punto de equilibrio permite anticipar cuáles serán los resultados de las decisiones que se espera tomar a partir del análisis de unos determinados escenarios, contribuyendo a su vez a clarificar y facilitar el proceso de decisión.

### 1.8.2 Incremento en ventas:

Si la industria que se analiza tuviera una serie de productos para vender se verían obligados, además de determinar los costos y gastos, tanto fijos como variables, a obtener las ventas de cada artículo y a repartir en forma proporcional los gastos fijos correspondientes a los diferentes artículos.

Como se puede observar, la importancia de determinar el punto de equilibrio en este tipo de empresas para cada uno de sus productos, es con el fin de identificar aquellos que generan más utilidades, y así poder darles mayor promoción, con el fin de incrementar las ventas.

Se debe considerar que pueden existir artículos que generan menos utilidad, pero que son productos que identifican a la empresa, es decir que son indispensables los cuales no se puede dejar de producir y vender.

Otra utilidad del punto de equilibrio, es el poder conocer el margen de seguridad, que sirve como parámetro para determinar hasta donde se puede bajar el nivel de las ventas, y así estar en la posibilidad de realizar el análisis de costo-volumen- utilidad, que se refiere a un precio de venta constante.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Zamora, E. , (1993) . *Equilibrio financiero de las empresas*

### 1.8.3 Margen de seguridad:

Es la cifra en quetzales en la cual las ventas netas presupuestadas o reales, exceden al volumen de ventas necesarias para cubrir los costos y gastos fijos. Adicionalmente, mide la cantidad en las cuales las ventas pueden disminuir permaneciendo los gastos fijos constantes sin producir variaciones.<sup>10</sup>

### 1.8.4 Cambios en la producción:

De igual manera, para decidir si deben darse cambios en la producción, se debe llevar a cabo el análisis del costo-volumen-utilidad, lo que implica algunos supuestos sobre las políticas básicas de la administración.

Los datos de los ingresos que se emplean en los cálculos, sugieren políticas definidas sobre aspectos tales como: control y registro exacto de los costos, máximo volumen de producción y eficiencia en el surtido de materia prima y materiales.

Una vez determinado el punto de equilibrio de cada uno de los productos, se puede observar cual es el producto que tiene mayores costos y menores utilidades y así poder hacer los cambios pertinentes para reducir los costos sin afectar el volumen de ventas y, como consecuencia, el incremento en las utilidades.

Es importante esta distinción, ya que la administración debe conocer cuál es el efecto financiero de la política en vigor, con el fin de saber también cuándo y porque deben de modificarse; como deben modificarse y cuál sería el efecto probable; una serie de análisis de contribución y equilibrio, bajo variadas supuestas políticas de la administración, puede ser de gran ayuda para la toma de decisiones.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup>Zamora, E. , (1993). *Equilibrio financiero de las empresas*

<sup>11</sup>Zamora, E. , (1993). *Equilibrio financiero de las empresas*

Los puntos antes mencionados, deben tener siempre como base los artículos que ya producen, mediante los cuales el consumidor los identifica.

### 1.8.5 Tipos de costos:

El autor Lawrence j. Gitman menciona los tres tipos de costos que existen los cuales describo a continuación :

- Costos fijos: son una función del tiempo, y no del volumen de las ventas, y normalmente se establecen mediante un contrato, estos costos requieren el pago de una cantidad específica en cada periodo contable.
- Costos variables: cambia en relación directa con las ventas y son una función del volumen más que el tiempo. Los costos de producción y entrega.
- Costos semivARIABLES: son aquellos en partes fijos y en parte variables. un ejemplo de los costos semivARIABLES se tiene en las comisiones por venta, las cuales podrían ser fijadas por un cierto volumen de ventas y aumentar estas a niveles más altos para volúmenes mayores.

### 1.9 Punto de equilibrio y su relación con el costeo directo:

El costeo directo, llamado también costo variable, costo marginal o costo diferencial, es un análisis que toma como base el estudio de los costos y gastos variables y los indirectos de fabricación, o sea aplicando únicamente los costos variables de producción. Los gastos fijos de producción no forman parte del costo y por consiguiente no se incorporan al valor del inventario ni al costo de ventas.

El punto de equilibrio guarda estrecha relación con el Costeo Directo, ya que ambos se basan fundamentalmente en la separación de los gastos fijos y variables, utilizando el margen bruto o ganancia marginal.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Lawrence J. G. , (1996). Administración Financiera Básica, (3 ed.)

### 1.10 Factores determinantes del punto de equilibrio:

El punto de equilibrio siempre estará relacionado de manera directa con los siguientes factores:

- **Volumen de Producción:** Tiene influencia directa en el punto de equilibrio, ya que los gastos variables pueden variar, cuyo comportamiento dependerá del volumen de producción y de las ventas que se realicen, mientras que los gastos fijos se mantienen.
- **Tiempo:** puede calcularse, semanalmente, mensualmente, trimestralmente o anualmente. Esto permite que se tenga un control adecuado sobre desviaciones y poderlas corregir oportunamente.
- **Los artículos individuales y las líneas de producción:** de acuerdo a la demanda que se tenga en el mercado, el porcentaje de ganancia marginal de cada uno de los artículos; puede originar que el punto de equilibrio se modifique, derivado a ello se puede suspender la fabricación de un artículo o varios artículos evitando así producciones innecesarias.
- **Datos reales y datos presupuestados:** El punto de equilibrio derivado que es un análisis anticipado o presupuestado, obliga a compararlo con datos reales, y las variaciones que se obtengan facilitaran el análisis para tomar medidas correctivas evitando pérdidas y obteniendo un control adecuado.

### 1.11 Objetivos del punto de equilibrio:

- a) Determinar el nivel de operaciones necesarias para cubrir todos los costos operativos, momento en que los ingresos son iguales a los costos y gastos.
- b) Medir de forma adecuada, la eficiencia de las operaciones de la empresa y controlando las cifras presupuestadas, realizando una comparación entre datos reales y presupuestados.

c) Establecer las políticas definidas por la administración, realizar programas de control, adecuados y buscar estrategias como promociones y oferta para lograr el punto de equilibrio.

d) Facilitar el análisis de la información planeando, adecuadamente, lo que se va a realizar y controlar los resultados que se van a obtener, para la toma de decisiones.

### 1.12 Cálculo del punto de equilibrio:

En realidad, se trata de una operación sencilla. Recuerde que el punto de equilibrio operativo es aquel en que los ingresos generados a partir de las ventas son exactamente iguales a los costos operativos totales, esto incluye tanto los costos directamente atribuibles a la producción de cada unidad de los costos operativos fijos que permanecen constantes independiente al nivel de producción.

### 1.13 Usos del análisis del punto de equilibrio financiero:

El análisis del punto de equilibrio financieros se puede utilizar para ayudar a determinar el efecto de la mezcla de financiamiento de una empresa sobre la utilidades disponibles para los accionistas comunes, cuando la empresa usa alternativa que requieren de costos fijos de financiamiento tales como intereses, existe lo que se conoce como apalancamiento financiero.<sup>13</sup>

### 1.14 Equilibrio en términos monetarios:

Cuando una empresa cuenta con más de un producto, es conveniente calcular el punto de equilibrio en términos monetarios en vez de unidades. el uso del punto de equilibrio monetario es especialmente importante para empresas que tiene una variedad de productos, cada uno vendido diferentes precios en el supuesto de que la combinación de los productos

---

<sup>13</sup> Scott, E, . (2005) . Fundamentos de administración financiera

de la empresa permanecieran relativamente constante , el punto de equilibrio se podría calcular en términos monetarios mediante el empleo de un margen de contribución.<sup>14</sup>

### 1.15 Análisis de equilibrio en efectivo:

En ciertas condiciones a veces es útil aplicar un análisis de equilibrio en efectivo esta técnica se emplea para encontrar el punto de equilibrio de operación cuando ciertos cargos no monetarios, como la depreciación constituye una importante proporción de los costos fijos de operación de la empresa.<sup>15</sup>

### 1.16 Manuales de procedimientos

Son documentos que sirve como medio de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.) así como las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para mejorar el desempeño de las tareas.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Lawrence J. G. , (1996). Administración Financiera Básica, (3 ed.)

<sup>15</sup> Lawrence J. G. , (1996) . Administración Financiera Básica, (3 ed.)

<sup>16</sup> Franklin, E. B. , (2000) . Organización de empresas, análisis diseño y estructura

## Capítulo 2

### Planteamiento del problema

La empresa Panadería el Buen Precio, S.A. se dedica a la producción de una variedad de tipos de pan, para distribución del producto cuenta con una sala de ventas y seis rutas que abarcan todo nororiente de Guatemala; para cumplir con este propósito cuenta con 60 empleados los cuales se encargan de la producción y distribución del producto y se encuentran distribuidos de la siguiente forma: en el departamento producción 40 empleados área de sala de ventas 8 empleados, 2 vendedores ruteros y área administrativa 10 empleados .

La empresa, hoy en día muestra deficiencias en los controles internos básicos entre ellos los más relevantes, no existen registros históricos a detalle de las ventas de cada una de las rutas que se encuentran establecidas, no cuenta con procedimientos contables administrativos, desconocen si son rentables y carece de procedimientos contables.

Debido a la falta de un análisis financiero en el departamento de ventas la empresa desconoce que costo tiene cada ruta en el mes por lo tanto no se puede establecer que ruta tiene más costos o cual es más rentable y cuánto tiene que vender para llegar al punto de equilibrio.

De continuar dicha problemática la empresa Panadería el Buen Precio, S. A., puede encontrarse con falta de liquidez, solvencia y rentabilidad financiera, para mantenerse en el mercado con sus productos. Así mismo dio lugar al presente tema como una alternativa para dicha empresa.

## 2.1 Título de la investigación

“Análisis financiero en el departamento de ventas de Panadería El Buen Precio S.A”

## 2.2 Justificación

La información financiera de poco sirve si no es oportuna, integra o si no se comprende, y allí es donde surge la necesidad del análisis financiero.

Conocer por qué la empresa está en la situación financiera que se encuentra, sea buena o mala, es importante para poder proyectar soluciones o alternativas y enfrentar los problemas surgidos, o para establecer estrategias encaminadas al mejoramiento de los aspectos financieros que son fundamentales dentro de la empresa.

Sin el análisis financiero no es posible hacer un diagnóstico de la actual situación de la empresa, y sin ello no habrá pauta para señalar una estrategia para el futuro.

## 2.3 Objetivos

### 2.3.1 Objetivo general

Realizar un análisis financiero en el departamento de ventas de Panadería El Buen Precio S.A

### 2.3.2 Objetivos específicos

- Evaluar la rentabilidad de cada ruta.
- Establecer cuál es el ingreso y costo relacionado por rutas de ventas.
- Calcular el punto de equilibrio para establecer el margen de utilidad o pérdida de las ventas por cada ruta.
- Evaluar los controles internos en área de ventas.

## 2.4 Alcances y límites

### 2.4.1 Alcances

Los alcances del presente trabajo de investigación están integrados de la siguiente manera:

- Espacial

- La información se obtuvo en las oficinas de Panadería El Buen Precio S.A. Ubicadas en: Km. 122, ruta al atlántico Teculután, Zacapa.

- Temporal

- En lo que respecta a la investigación, examen de datos y operación, se realizó a partir del 11 de Mayo al 29 de Marzo del año 2014.

- Teórica

Se tomó como base teórica, la información financiera y en la documentación de la empresa como es escritura de sociedad, patente sociedad, patente de empresa, inscripción del registro tributario unificado.

### 2.4.2 Límites

En el transcurso de la investigación se tuvo como limitante que no se autorizó publicar el nombre de la empresa como medida interna de protección de la información.

Adicional no se permitió el acceso más allá de los periodos mostrados en el presente trabajo así como algunos detalles de costo.

## Capítulo 3

### Metodología

#### 3.1 Tipo de investigación

La actual investigación es de índole descriptiva, el autor Best, J. W. menciona que la investigación descriptiva comprende de la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente<sup>17</sup>

#### 3.2 Sujetos de investigación

##### 3.2.1 Personas

- Supervisor de Ventas

##### 3.2.2 Unidades de análisis

Se utilizaron los estados financieros, registros contables, kardex de ventas, estados de cuenta bancarios, documentos de gasto de Panadería el Buen Precio S.A.

#### 3.3 Instrumentos

##### 3.3.1 Cuestionario dirigido a supervisor de ventas

Se consultó al supervisor de ventas de Panadería el Buen Precio S.A., utilizando para esto un cuestionario formado con quince (15) preguntas abiertas y cerradas; Para conocer el grado de conocimiento de las políticas, procedimientos y formas para realizar las ventas.

---

<sup>17</sup> Best, J. W, (citado en Tamayo, M. , 2001) sostiene que la investigación descriptiva es la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual.

### 3.4 Procedimiento

Para llevar a cabo la Práctica Empresarial Dirigida PED, se hizo necesario realizar las siguientes actividades:

- Se seleccionó la empresa, luego de esto se realizó una visita a las instalaciones donde se entrevistó al gerente general, a quién se le dio una explicación de lo que es la Práctica Empresarial Dirigida y se le pidió autorización para realizarla en su empresa.
- Se recopiló información general de la empresa como: Misión, visión, Se aprovechó para tomar nota de detalles importantes, problemas encontrados durante la entrevista al gerente general.
- Además, se consultó al supervisor de ventas por medio de un cuestionario dirigido a él para recopilar información que ayudara a determinar la problemática.
- Se implementó un análisis financiero, que ayudará a determinar la rentabilidad, costo, punto de equilibrio para la toma de decisiones de los accionistas.

### 3.5 Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación es documental, ya que para su realización se consultaron textos, documentos escritos, y normativa contable – financiera vigente. También es investigación de campo, porque para determinar, investigar y proponer una solución razonable al problema, se realizaron varias visitas a las instalaciones de la empresa, se efectuó la recolección de datos del contacto que se tuvo con los sujetos investigados.

## Capítulo 4

### Aporte

#### 4.1 Empresa

El presente trabajo se considera que es de importancia para Panadería el Buen Precio S.A, porque se determinó que existen deficiencias en el departamento de ventas porque no cuenta con un análisis financieros que ayude a establecer los ingresos y los costos por ruta de las ventas

#### 4.2 Universidad

El actual trabajo será útil para las posteriores generaciones, en el cual podrán tener un aporte académico que sirva de fuente de consulta o base para dar orientación a estudiantes de primer ingreso como a los de cierre académico en la facultad de ciencias económicas.

#### 4.3 Guatemala

La presente investigación sirve como aporte al comercio y a la industria panificadora como una herramienta que permita conocer la situación financiera actual de la empresa e implementar soluciones que ayuden a mejorar la rentabilidad de la empresa.

## Capítulo 5

### Análisis de resultados

Se determinó que en la empresa Panadería El Buen Precio S.A, es necesario un análisis financiero de las rutas , con la finalidad de conocer que ruta es más beneficiosas para la empresa y que rutas llegan a su punto de equilibrio para un mejor control financiero que sirva para la toma de decisiones .

Es por ello, que se hizo necesario pasarle un cuestionario al supervisor de ventas, relacionados a los controles internos del departamento de ventas.

Dicho cuestionario persigue la finalidad de conocer lo que se detalla a continuación:

- Saber si existen manuales de funciones y procedimientos de ventas.
- Conocer si tienen definidas las funciones en el departamento de ventas de las rutas.
- Evaluar si los procedimientos que se desarrollan en la presente investigación son correctos.
- Verificar si los instrumentos que utilizan para pedidos y envíos está debidamente numerados.
- Verificar si llevan un historial de los clientes.
- Determinar que controles financieros son necesarios para la toma de decisiones.

Por lo anteriormente descrito se hace una comparación de la presentación de los resultados confrontados con el marco teórico de presente investigación.

•Según Franklin (2000) define a los manuales y procedimiento como documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de las tareas. En la empresa Panadería el Buen Precio S.A. no existe un manual de funciones y procedimientos lo

cual es una deficiencia que afecta los procedimientos de los vendedores para el desempeño de sus tareas, también se comprobó que los vendedores no utilizan una cuenta bancaria para depositar el efectivo de las ventas diarias por lo cual son vulnerables a los a saltos, otra deficiencia de procedimiento la empresa no maneja un historial actualizado de los clientes a los cuales venden el producto y por lo mismo la empresa no tiene una clasificación de los ordenada y sistemática de los clientes y se verifico que las notas de envió y de pedidos no se encuentran pre numeradas esto hace que los vendedores no ejecuten de manera ordenada sus pedidos y envíos esto ocasiona que se extravíen.

Según Moyer, Mcguigan, kretlow (2000) define al análisis financiero como un instrumento que permite identificar las principales fortalezas y debilidades de una empresa , también Ortiz (2002) define al análisis financiero como un proceso que comprende la recopilación interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y los datos operacionales de un negocio.

La empresa Panadería El Buen Precio S.A no cuenta con un análisis financiero de las seis rutas las cuales son: El Progreso, Amates, Teculután, Cobán, Zacapa y Cabañas lo cual se determinó en base a la entrevista realizada al supervisor de ventas haciendo latente la problemática existente de la falta de análisis financiero .

Según Zamora (1993) define al punto de equilibrio como el análisis que los ingresos son iguales en importes a sus correspondientes gastos y costos, también se puede decir que es el volumen mínimo de ventas que deben lograrse para comenzar a obtener utilidades.

Los resultados obtenidos de los cuestionarios se confirmó que es necesario un análisis financiero que ayuda a determinar los gastos y costos en cada una de las rutas del departamento de ventas de la empresa Panadería El Buen Precio S.A., así mismo que evalué el punto de equilibrio que tiene cada una de las rutas.

#### Ruta El Progreso:

Se razonó que según la información de mayo a octubre 2013, proporcionada por la empresa esta ruta tiene un ingreso de Q139,000.00 teniendo un costo de producción del 25% , y un gasto de venta del 13% teniendo una utilidad del 62% llegando a un punto de equilibrio en ventas de Q4,000.00 . (Ver tabla #16 referencia A capítulo #6)

#### Ruta Amates

Se examinó que según la información de mayo a octubre 2013, proporcionada por la empresa esta ruta tiene un ingreso de Q148,000.00 teniendo un costo de producción del 25% , y un gasto de venta del 13% teniendo una utilidad del 62% llegando a un punto de equilibrio en ventas de Q4,000.00 . (Ver tabla #24 referencia B capítulo #6)

#### Ruta Teculután

Se analizó que según la información de mayo a octubre 2013, proporcionada por la empresa esta ruta tiene un ingreso de Q109,000.00 teniendo un costo de producción del 25% , y un gasto de venta del 15% teniendo una utilidad del 60% llegando a un punto de equilibrio en ventas de Q4,000.00 . (Ver tabla #32 referencia C capítulo #6)

#### Ruta Cobán

Se comprobó que según la información de mayo a octubre 2013, proporcionada por la empresa esta ruta tiene un ingreso de Q141,000.00 teniendo un costo de producción del 25% , y un gasto de venta del 17% teniendo una utilidad del 58% llegando a un punto de equilibrio en ventas de Q5,000.00 . (Ver tabla #40 referencia D capítulo #6)

#### Ruta Zacapa

Se comprobó que según la información de mayo a octubre 2013, proporcionada por la empresa esta ruta tiene un ingreso de Q82,000.00 teniendo un costo de producción del 25% , y un gasto de venta del 20% teniendo una utilidad del 55% llegando a un punto de equilibrio en ventas de Q4,000.00 . (Ver tabla #48 referencia E capítulo #6)

### Ruta Cabañas

Según la información de mayo a octubre 2013, proporcionada por la empresa esta ruta tiene un ingreso de Q63,000.00 teniendo un costo de producción del 25% , y un gasto de venta del 24% teniendo una utilidad del 51% llegando a un punto de equilibrio en ventas de Q3,000.00 . (Ver tabla #56 referencia F capítulo #6)

El costo de producción del 25% mencionado en los anteriores análisis la Gerencia General los utiliza como un estimado.

## Capítulo 6

### Resultados de la investigación

- Resultados del cuestionario dirigido al supervisor de ventas.

A continuación se detallan los resultados obtenidos del cuestionario realizado al supervisor de ventas de Panadería El Buen Precio S.A. para dar una propuesta con la finalidad de ayudar a la problemática existente.

**TABLA No. 1**

No	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Existen un manual de funciones y procedimientos en el área de ventas?	Según el supervisor de ventas indica que si tienen manual de funciones y procedimientos pero son verbales.
2	¿Están definidas las funciones y atribuciones de los vendedores?	Si
3	¿Existen ventas al crédito?	No
4	¿Existen ventas en consignación?	No
5	¿Utilizan notas de envíos y de pedidos?	La empresa si maneja notas de envíos y de pedidos pero no se encuentran pre numerados.
6	¿Lleva un historial de los ingresos por ruta?	La empresa si tienen un historial de ingresos mensuales.
7	¿Cuenta con un control de gastos de combustible por ruta?	Si

8	¿El supervisor y los vendedores cuentan con prestaciones laborales?	Si
9	¿La empresa le paga viáticos a los vendedores?	Si
10	¿La empresa tiene determinado el costo de producción de sus productos?	El supervisor indico que no esta determinado el costo de producción utilizan un estimado del 25%.
11	¿Los vendedores depositan diariamente los ingresos de las rutas?	No
12	¿La empresa tiene un historial de los clientes por ruta?	No
13	¿Tiene conocimiento que ruta tiene más ingreso en el mes?	El supervisor indico que si tiene conocimiento que ruta tiene más ingreso en el mes pero no puede determinar que ruta es más rentable
14	¿Tiene conocimiento que costo tiene las rutas?	El supervisor indico que si tienen los costos globales pero no pueden determinar cuáles son los costos por ruta y que ruta es la que más costo tienen
15	¿La empresa maneja análisis de rentabilidad mensual por cada ruta?	No

Fuente: Elaboración propia.

## Análisis de las rutas

**Tabla No. 2**

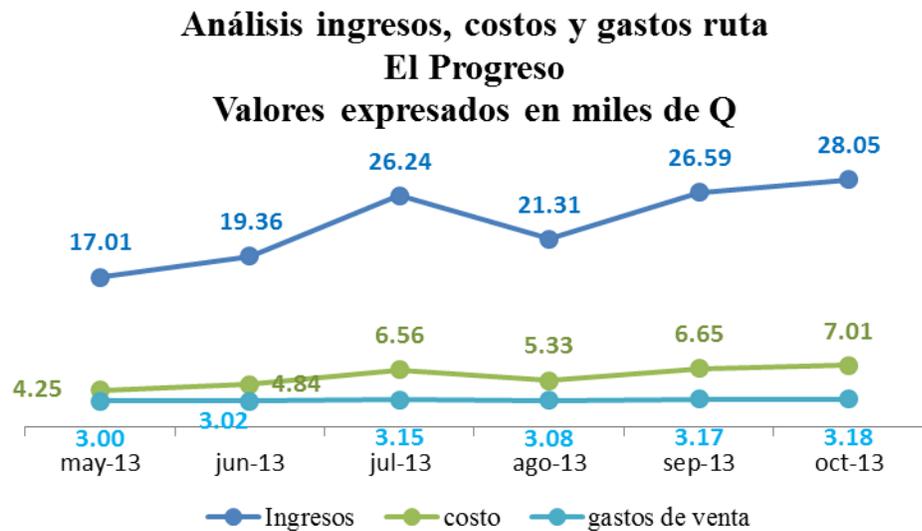
**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta El Progreso**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

A		
	FIRMAS	FECHA
Preparó	JMC	11/11/2013
Revisó	JASR	12/01/2014

	Total	may-13	Ref	jun-13	Ref	jul-13	Ref	ago-13	Ref	sep-13	Ref	oct-13	Ref
Ingresos	Q 139	Q 17		Q 19		Q 26		Q 21		Q 27		Q 28	
costo	25%	Q 4		Q 5		Q 7		Q 5		Q 7		Q 7	
MACO	75%	Q 13		Q 15		Q 20		Q 16		Q 20		Q 21	
gastos de venta	13%	Q 3	A-1	Q 3	A-2	Q 3	A-3	Q 3	A-4	Q 3	A-5	Q 3	A-6
Utilidad	62%	Q 10		Q 11		Q 17		Q 13		Q 17		Q 18	

Base: Administración .

**Gráfica No. 1**

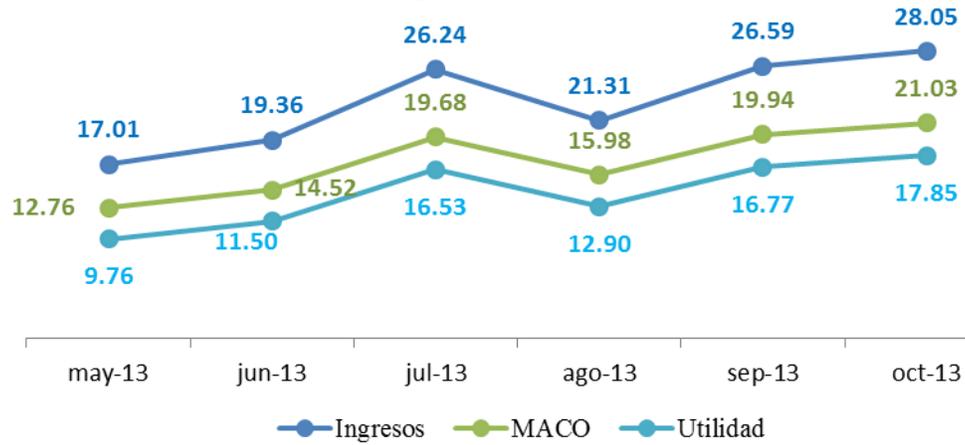


Fuente: Elaboración propia.

En este análisis se demuestra que los ingresos van en aumento, de mayo al mes de octubre, aunque en el mes de agosto tuvo un leve descenso y que los costos tendrían que ser menores que los gastos de ventas.

Gráfica No. 2

**Análisis rentabilidad ruta El Progreso**  
**Valores expresados en miles de Q**

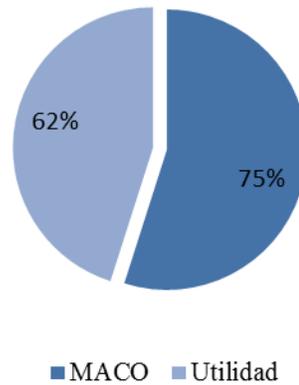


Fuente: Elaboración propia.

La gráfica refleja que los ingresos van en aumento que el margen de contribución es del 75% y que nuestra utilidad es del 62%.

**Gráfica No. 3**

**Análisis de contribución y rentabilidad en relación al ingreso ruta El Progreso**

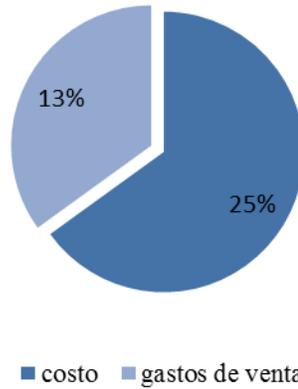


Fuente: Elaboración propia.

En este análisis se demuestra que los ingresos restándole el costo de producción da como resultado el margen de contribución del 75% y restándole los gastos de venta que son el 13% da una utilidad del 62%.

**Gráfica No. 4**

**Análisis costos y gastos en relación al ingreso  
ruta El Progreso**

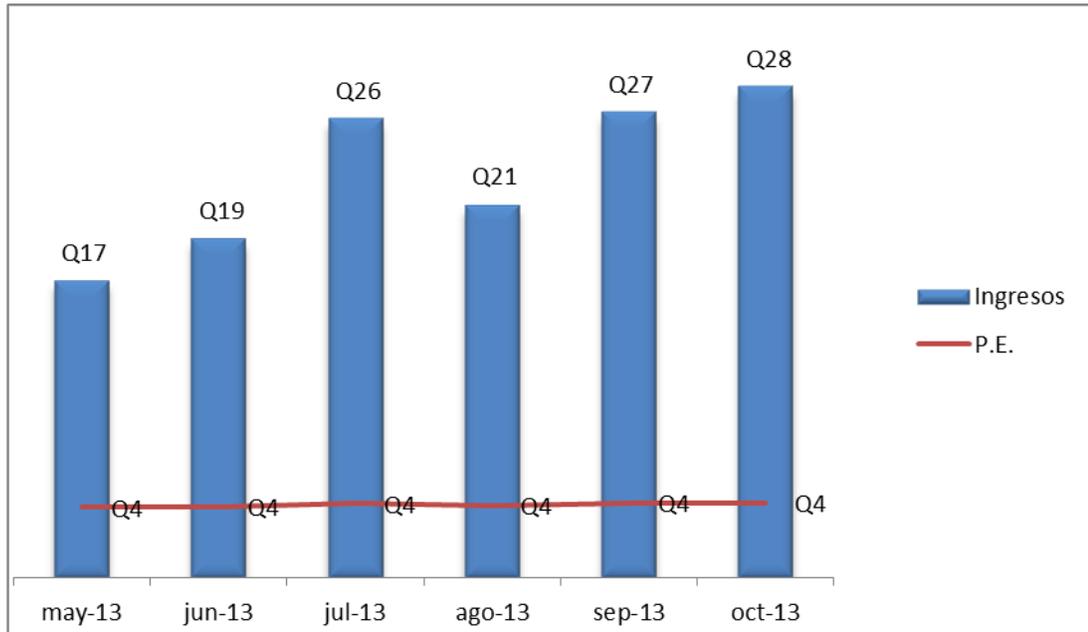


Fuente: Elaboración propia.

La gráfica indica que el producto terminado tiene un costo de producción de 25% y que para distribuir a la ruta El Progreso tiene un gasto de venta de 13%.

**Gráfica No. 5**

**Punto de equilibrio ruta El Progreso**



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla No. 3**

	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13
Ingresos	Q 17	Q 19	Q 26	Q 21	Q 27	Q 28
P.E.	Q 4	Q 4	Q 4	Q 4	Q 4	Q 4

Fuente: Elaboración propia.

Esta gráfica muestra que los ingresos superan al punto de equilibrio en los seis meses que se analizaron y el punto de equilibrio en ventas es de Q4000.00.

**Tabla No. 4**

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta El Progreso**  
**Gastos de la ruta mes de Mayo -2013**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>A-1</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
<b>Preparó</b>	JEMC	11/11/2013
<b>Revisó</b>	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**  
**Ruta El Progreso**  
**Mayo -2013**

GASTOS DE LA RUTA							
<b>CODIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UM</b>	<b>COSTO</b>	<b>SUB TOTAL</b>	<b>TIPO COSTO</b>	
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO	
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>	
30	DIESEL	18	GALÓN	Q 28.39	Q 511.02	VARIABLE	
90	COMISIÓN	Q 17,010.00	PORCENTAJE	1.3%	Q 221.13	VARIABLE	
60	DEP. VEHÍCULO	612	KM	Q 0.20	Q 122.40	VARIABLE	
					Q 854.55	<b>Total VARIABLE</b>	
					Q 3,001.90	<b>Total general</b>	
				MC		75%	
				PE		Q 4,002.53	

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se plasmaron los gastos incurridos en la ruta El Progreso del mes de mayo de 2013 la cual se detalla de la siguiente forma los gastos fijos son Q 2,147.35, gasto variable son Q. 854.55, que hacen un total de Q. 3,001.90 obteniendo un margen de contribución de 75% y un punto de equilibrio de Q. 4,002.53.

**Tabla No. 5**

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta El Progreso**  
**Gastos de la ruta mes de Junio -2013**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>A-2</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
<b>Preparó</b>	JEMC	11/11/2013
<b>Revisó</b>	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**  
**Ruta El Progreso**  
**Junio -2013**

GASTOS DE LA RUTA							
<b>CODIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UM</b>	<b>COSTO</b>	<b>SUB TOTAL</b>	<b>TIPO COSTO</b>	
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO	
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>	
30	DIESEL	18	GALÓN	Q 28.51	Q 513.18	VARIABLE	
90	COMISIÓN	Q 19,363.50	PORCENTAJE	1.3%	Q 242.04	VARIABLE	
60	DEP. VEHÍCULO	612	KM	Q 0.20	Q 122.40	VARIABLE	
					Q 877.62	<b>Total VARIABLE</b>	
					Q 3,024.97	<b>Total general</b>	
							MC 75%
							PE Q 4,033.30

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla se muestran los gastos incurridos en la ruta El Progreso del mes de junio de 2013 la cual se detalla de la siguiente forma los gastos fijos son Q 2,147.35, gasto variable son Q. 877.62, que hacen un total de Q. 3,024.97 obteniendo un margen de contribución de 75% y un punto de equilibrio de Q. 4,033.30.

**Tabla No. 6**

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta El Progreso**  
**Gastos de la ruta mes de Julio -2013**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>A-3</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
<b>Preparó</b>	JEMC	11/11/2013
<b>Revisó</b>	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**  
**Ruta El Progreso**  
**Julio -2013**

<b>GASTOS DE LA RUTA</b>							
<b>CODIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UM</b>	<b>COSTO</b>	<b>SUB TOTAL</b>	<b>TIPO COSTO</b>	
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO	
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>	
30	DIESEL	18	GALÓN	Q 30.93	Q 556.74	VARIABLE	
90	COMISIÓN	Q 26,240.00	PORCENTAJE	1.3%	Q 328.00	VARIABLE	
60	DEP. VEHÍCULO	612	KM	Q 0.20	Q 122.40	VARIABLE	
					Q 1,007.14	<b>Total VARIABLE</b>	
					Q 3,154.49	<b>Total general</b>	
Fuente: Elaboración propia.					MC	75%	
					PE	Q 4,205.99	

En la tabla se observa los gastos incurridos en la ruta El Progreso del mes de julio de 2013 de la siguiente forma los gastos fijos son Q 2,147.35, gasto variable son Q. 1,007.14, que hacen un total de Q. 3,154.49 obteniendo un margen de contribución de 75% y un punto de equilibrio de Q. 4,205.99.

**Tabla No. 7**

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta El Progreso**  
**Gastos de la ruta mes de Agosto -2013**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>A-4</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
<b>Preparó</b>	JEMC	11/11/2013
<b>Revisó</b>	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**  
**Ruta El Progreso**  
**Agosto -2013**

<b>GASTOS DE LA RUTA</b>							
<b>CODIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UM</b>	<b>COSTO</b>	<b>SUB TOTAL</b>	<b>TIPO COSTO</b>	
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO	
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>	
30	DIESEL	18	GALÓN	Q 30.43	Q 547.74	VARIABLE	
90	COMISIÓN	Q 21,309.50	PORCENTAJE	1.3%	Q 266.37	VARIABLE	
60	DEP. VEHÍCULO	612	KM	Q 0.20	Q 122.40	VARIABLE	
					Q 936.51	<b>Total VARIABLE</b>	
					Q 3,083.86	<b>Total general</b>	
Fuente: Elaboración propia.					MC	75%	
					PE	Q 4,111.81	

En la tabla se calcularon los gastos incurridos en la ruta El Progreso del mes de agosto de 2013 de la siguiente forma los gastos fijos son Q 2,147.35, gasto variable son Q. 936.51, que hacen un total de Q. 3,083.86 obteniendo un margen de contribución de 75% y un punto de equilibrio de Q. 4,111.81.

**Tabla No. 8**

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta El Progreso**  
**Gastos de la ruta mes de Septiembre -2013**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>A-5</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
<b>Preparó</b>	JEMC	11/11/2013
<b>Revisó</b>	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**  
**Ruta El Progreso**  
**Septiembre -2013**

GASTOS DE LA RUTA							
<b>CODIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UM</b>	<b>COSTO</b>	<b>SUB TOTAL</b>	<b>TIPO COSTO</b>	
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO	
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>	
30	DIESEL	18	GALÓN	Q 31.80	Q 572.40	VARIABLE	
90	COMISIÓN	Q 26,589.00	PORCENTAJE	1.3%	Q 332.36	VARIABLE	
60	DEP. VEHÍCULO	612	KM	Q 0.20	Q 122.40	VARIABLE	
					Q 1,027.16	<b>Total VARIABLE</b>	
					Q 3,174.51	<b>Total general</b>	

Fuente: Elaboración propia.

MC  
PE

75%  
Q 4,232.68

En la tabla se determinan los gastos incurridos en la ruta El Progreso del mes de septiembre de 2013 de la siguiente forma los gastos fijos son Q 2,147.35, gasto variable son Q. 1,027.16, que hacen un total de Q. 3,174.51 obteniendo un margen de contribución de 75% y un punto de equilibrio de Q. 4,232.68.

**Tabla No. 9**

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta El Progreso**  
**Gastos de la ruta mes de Octubre -2013**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>A-6</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
<b>Preparó</b>	JEMC	11/11/2013
<b>Revisó</b>	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**  
**Ruta El Progreso**  
**Octubre -2013**

GASTOS DE LA RUTA							
<b>CODIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UM</b>	<b>COSTO</b>	<b>SUB TOTAL</b>	<b>TIPO COSTO</b>	
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO	
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>	
30	DIESEL	18	GALÓN	Q 31.21	Q 561.78	VARIABLE	
90	COMISIÓN	Q 28,045.50	PORCENTAJE	1.3%	Q 350.57	VARIABLE	
60	DEP. VEHÍCULO	612	KM	Q 0.20	Q 122.40	VARIABLE	
					Q 1,034.75	<b>Total VARIABLE</b>	
					Q 3,182.10	<b>Total general</b>	
				MC		75%	
				PE		Q 4,242.80	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla se demuestra los gastos incurridos en la ruta El Progreso del mes de octubre de 2013 de la siguiente forma los gastos fijos son Q 2,147.35, gasto variable son Q. 1,034.75, que hacen un total de Q. 3,182.10 obteniendo un margen de contribución de 75% y un punto de equilibrio de Q. 4,242.80.

Tabla No. 10

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta Amates**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

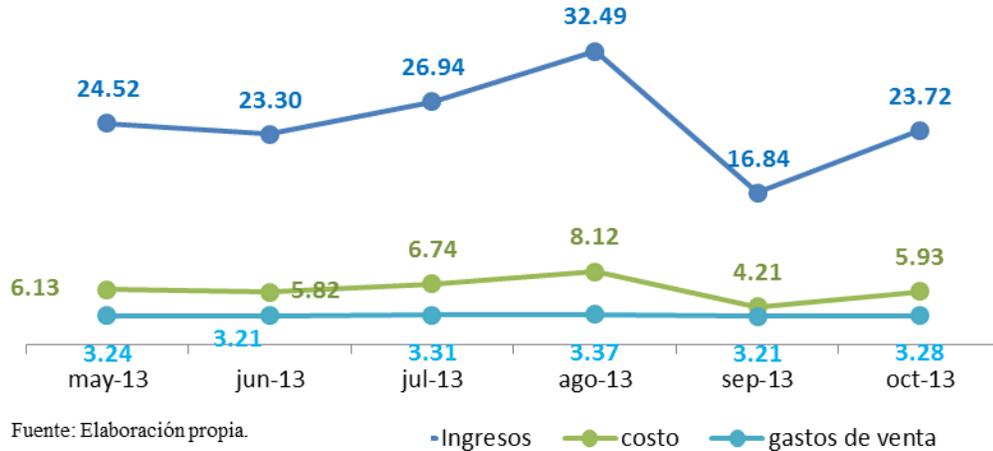
<b>B</b>		
	FIRMAS	FECHA
Preparó	JMC	11/11/2013
Revisó	JASR	12/01/2014

	Total	may-13	Ref	jun-13	Ref	jul-13	Ref	ago-13	Ref	sep-13	Ref	oct-13	Ref
Ingresos	Q 148	Q 25		Q 23		Q 27		Q 32		Q 17		Q 24	
costo	25%	Q 6		Q 6		Q 7		Q 8		Q 4		Q 6	
MACO	75%	Q 18		Q 17		Q 20		Q 24		Q 13		Q 18	
gastos de venta	13%	Q 3	B-1	Q 3	B-2	Q 3	B-3	Q 3	B-4	Q 3	B-5	Q 3	B-6
Utilidad	62%	Q 15		Q 14		Q 17		Q 21		Q 9		Q 15	

Base: Administración .

Gráfica No. 6

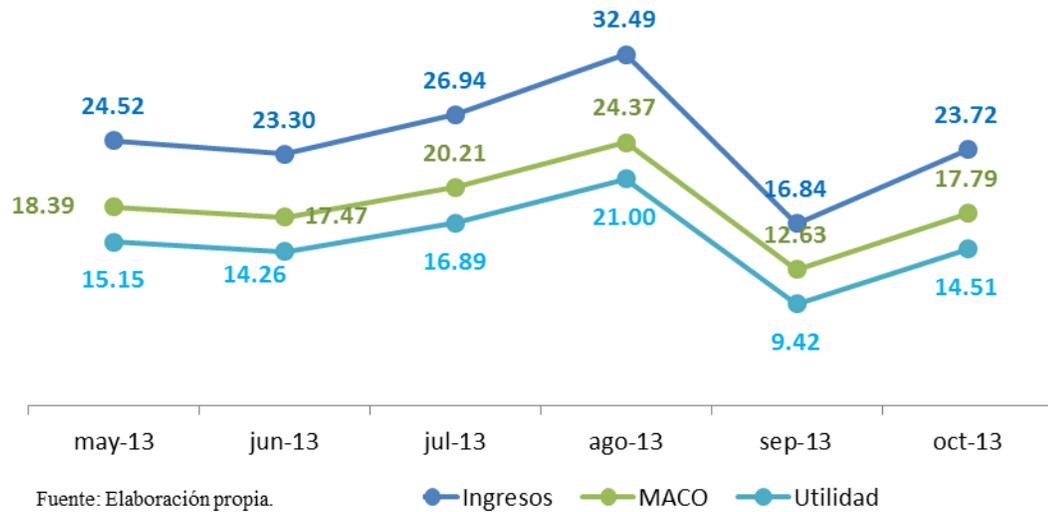
**Análisis ingresos, costos y gastos ruta Amates**  
**Valores expresados en miles de Q**



En este análisis se demuestra que los ingresos se oscilaron entre los Q. 23,000.00 a los Q. 32,000.00, pero en el mes de septiembre tuvo una baja en los ingresos de Q. 16,000.00 manteniéndose más alto que los costos de producción y los gastos de ventas. En conclusión la ruta los amates tomando en cuenta desde mayo a octubre obtuvo un ingreso de Q.148,000.00 un costo de producción de Q.37,000.00 y un gasto de venta de Q.18,000.00.

Gráfica No. 7

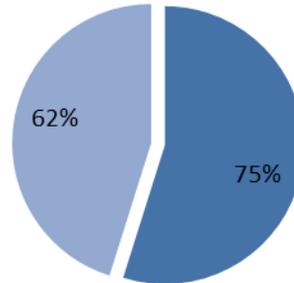
**Análisis rentabilidad ruta Amates**  
**Valores expresados en miles de Q**



En la gráfica anterior se ven reflejados los ingresos, el margen de contribución y la utilidad, se analiza que el ingreso más alto que se obtuvo fue en el mes de agosto y fue de Q. 32,490.00, y que en los meses de mayo, junio, julio y octubre los ingresos se mantuvieron arriba de los Q. 20,000.00 y en septiembre se observa una baja considerable ya que se obtuvo un ingreso de Q. 16,840.00, en conclusión se refleja que la ruta los amates obtuvo una utilidad de Q91,000.00 que refleja 62%.

**Gráfica No. 8**

**Análisis de contribución y rentabilidad en relación al ingreso ruta Amates**



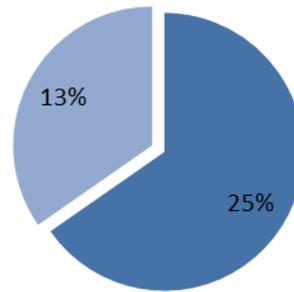
Fuente: Elaboración propia.

■ MACO ■ Utilidad

En este análisis se demuestra que los ingresos restándole el costo de producción nos da como resultado de margen contribución del 75% y restándole los gastos de venta que son el 13% nos da una utilidad del 62%.

**Gráfica No. 9**

**Análisis costos y gastos en relación al ingreso  
ruta Amates**



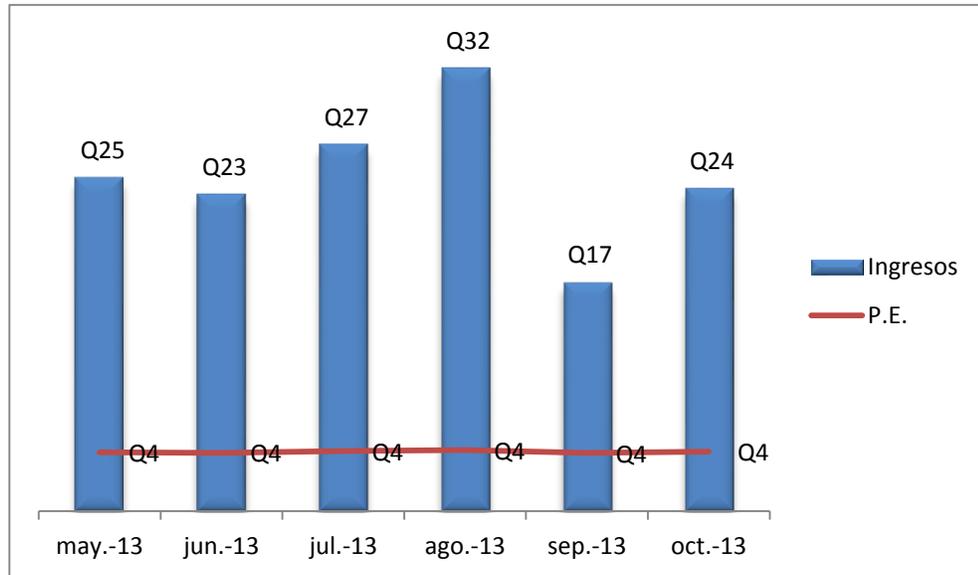
Fuente: Elaboración propia.

■ costo ■ gastos de venta

La gráfica demuestra que el producto terminado tiene un costo de producción de 25% y que para distribuir a la ruta Amates tiene un gasto de venta de 13%.

**Gráfica No. 10**

**Punto de equilibrio ruta Amates**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla No. 11**

	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13
Ingresos	Q 25	Q 23	Q 27	Q 32	Q 17	Q 24
P.E.	Q 4	Q 4	Q 4	Q 4	Q 4	Q 4

Fuente : Elaboración propia

Esta gráfica muestra que los meses de mayo a octubre 2013 el punto de equilibrio es de Q.4, 000.00 y se refleja que los ingresos superan el punto de equilibrio.

Tabla No. 12

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta Amates**  
**Gastos de la ruta mes de Mayo -2013**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>B-1</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
Preparó	JEMC	11/11/2013
Revisó	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**

**Ruta Amates**

**Mayo -2013**

GASTOS DE LA RUTA							
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UM	COSTO	SUB TOTAL	TIPO COSTO	
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO	
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>	
30	DIESEL	22	GALÓN	Q 28.39	Q 624.58	VARIABLE	
90	COMISIÓN	Q 24,524.50	PORCENTAJE	1.3%	Q 318.82	VARIABLE	
60	DEP.VEHÍCULO	744	KM	Q 0.20	Q 148.80	VARIABLE	
					Q 1,092.20	<b>Total VARIABLE</b>	
					Q 3,239.55	<b>Total general</b>	
				MC		75%	
				PE		Q 4,319.40	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla se establecen los gastos incurridos en la ruta Amates del mes de mayo de 2013 de la siguiente forma los gastos fijos son Q 2,147.35, gasto variable son Q. 1,092.20, que hacen un total de Q. 3,239.55 obteniendo un margen de contribución de 75% y un punto de equilibrio de Q. 4,319.40.

**Tabla No. 13**

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta Amates**  
**Gastos de la ruta mes de Junio -2013**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>B-2</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
<b>Preparó</b>	JEMC	11/11/2013
<b>Revisó</b>	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**  
**Ruta Amates**  
**Junio -2013**

GASTOS DE LA RUTA							
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UM	COSTO	SUB TOTAL	TIPO COSTO	
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO	
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>	
30	DIESEL	22	GALÓN	Q 28.51	Q 627.22	VARIABLE	
90	COMISIÓN	Q 23,298.00	PORCENTAJE	1.3%	Q 291.23	VARIABLE	
60	DEP. VEHÍCULO	744	KM	Q 0.20	Q 148.80	VARIABLE	
					Q 1,067.25	<b>Total VARIABLE</b>	
					Q 3,214.60	<b>Total general</b>	
				MC		75%	
				PE		Q 4,286.13	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla refleja los gastos incurridos en la ruta Amates del mes de junio de 2013 de la siguiente forma los gastos fijos son Q 2,147.35, gasto variable son Q. 1,067.25, que hacen un total de Q. 3,214.60 obteniendo un margen de contribución de 75% y un punto de equilibrio de Q. 4,286.13.

Tabla No. 14

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta Amates**  
**Gastos de la ruta mes de Julio -2013**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>B-3</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
<b>Preparó</b>	JEMC	11/11/2013
<b>Revisó</b>	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**

**Ruta Amates**

**Julio -2013**

GASTOS DE LA RUTA							
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UM	COSTO	SUB TOTAL	TIPO COSTO	
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO	
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>	
30	DIESEL	22	GALÓN	Q 30.93	Q 680.46	VARIABLE	
90	COMISIÓN	Q 26,941.50	PORCENTAJE	1.3%	Q 336.77	VARIABLE	
60	DEP.VEHÍCULO	744	KM	Q 0.20	Q 148.80	VARIABLE	
					Q 1,166.03	<b>Total VARIABLE</b>	
					Q 3,313.38	<b>Total general</b>	
Fuente: Elaboración propia.					MC	75%	
					PE	Q 4,417.84	

En la tabla anterior se observa los gastos incurridos en la ruta Amates del mes de julio de 2013 de la siguiente forma los gastos fijos son Q 2,147.35, gasto variable son Q. 1,166.03, que hacen un total de Q. 3,313.38 obteniendo un margen de contribución de 75% y un punto de equilibrio de Q. 4,417.84.

Tabla No. 15

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta Amates**  
**Gastos de la ruta mes de Agosto -2013**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>B-4</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
<b>Preparó</b>	JEMC	11/11/2013
<b>Revisó</b>	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**  
**Ruta Amates**  
**Agosto -2013**

GASTOS DE LA RUTA							
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UM	COSTO	SUB TOTAL	TIPO COSTO	
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO	
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>	
30	DIESEL	22	GALÓN	Q 30.43	Q 669.46	VARIABLE	
90	COMISIÓN	Q 32,493.50	PORCENTAJE	1.3%	Q 406.17	VARIABLE	
60	DEP.VEHÍCULO	744	KM	Q 0.20	Q 148.80	VARIABLE	
					Q 1,224.43	<b>Total VARIABLE</b>	
					Q 3,371.78	<b>Total general</b>	
Fuente: Elaboración propia.					MC	75%	
					PE	Q 4,495.71	

En esta tabla se analizan los gastos incurridos en la ruta Amates del mes de Agosto de 2013 de la siguiente forma los gastos fijos son Q 2,147.35, gasto variable son Q. 1,224.43 que hacen un total de Q. 3,371.78 obteniendo un margen de contribución de 75% y un punto de equilibrio de Q. 4,495.71

Tabla No. 16

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta Amates**  
 Gastos de la ruta mes de Septiembre -2013  
 Cifras expresadas en miles de quetzales

<b>B-5</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
<b>Preparó</b>	JEMC	11/11/2013
<b>Revisó</b>	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**  
**Ruta Amates**  
**Septiembre -2013**

GASTOS DE LA RUTA							
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UM	COSTO	SUB TOTAL	TIPO COSTO	
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO	
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>	
30	DIESEL	22	GALÓN	Q 31.80	Q 699.60	VARIABLE	
90	COMISIÓN	Q 16,840.00	PORCENTAJE	1.3%	Q 210.50	VARIABLE	
60	DEP.VEHÍCULO	744	KM	Q 0.20	Q 148.80	VARIABLE	
					Q 1,058.90	<b>Total VARIABLE</b>	
					Q 3,206.25	<b>Total general</b>	
Fuente: Elaboración propia.					MC	75%	
					PE	<b>Q 4,275.00</b>	

En esta tabla se determina los gastos incurridos en la ruta Amates del mes de Septiembre de 2013 de la siguiente forma los gastos fijos son Q 2,147.35, gasto variable son Q. 1,058.90 que hacen un total de Q. 3,206.25 obteniendo un punto de equilibrio de Q. 4,495.71.

Tabla No. 17

Panadería El Buen Precio S.A.

Ruta Amates

Gastos de la ruta mes de Octubre -2013

Cifras expresadas en miles de quetzales

<b>B-6</b>		
	FIRMAS	FECHA
Preparó	JEMC	11/11/2013
Revisó	JASR	12/01/2014

Análisis de Rentabilidad

Ruta Amates

Octubre -2013

GASTOS DE LA RUTA							
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UM	COSTO	SUB TOTAL	TIPO COSTO	
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO	
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>	
30	DIESEL	22	GALÓN	Q 31.21	Q 686.62	VARIABLE	
90	COMISIÓN	Q 23,720.00	PORCENTAJE	1.3%	Q 296.50	VARIABLE	
60	DEP.VEHÍCULO	744	KM	Q 0.20	Q 148.80	VARIABLE	
					Q 1,131.92	<b>Total VARIABLE</b>	
					Q 3,279.27	<b>Total general</b>	
Fuente: Elaboración propia.					MC	75%	
					PE	Q 4,372.36	

En la tabla se plasma los gastos incurridos en la ruta Amates del mes de Octubre de 2013 de la siguiente forma los gastos fijos son Q 2,147.35, gasto variable son Q. 1,131.92 que hacen un total de Q. 3,279.27 obteniendo un punto de equilibrio de Q. 4,372.36.

Tabla No. 18

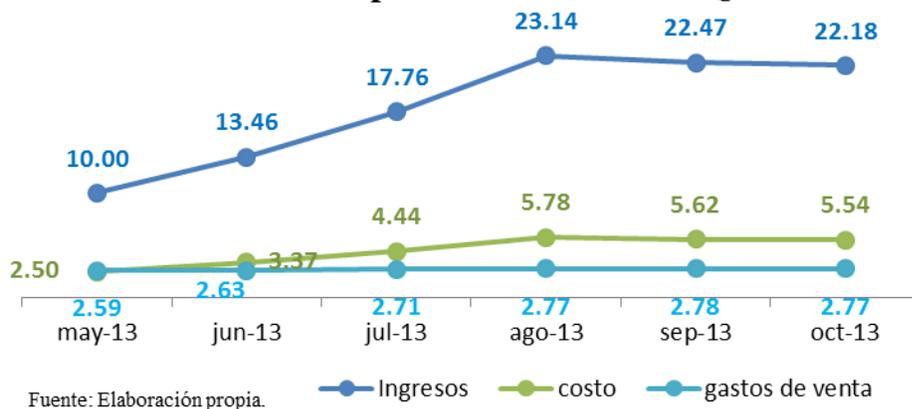
**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta Teculután**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>C</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
<b>Preparó</b>	JMC	11/11/2013
<b>Revisó</b>	JASR	12/01/2014

	Total	may-13	Ref	jun-13	Ref	jul-13	Ref	ago-13	Ref	sep-13	Ref	oct-13	Ref
Ingresos	Q 109	Q 10		Q 13		Q 18		Q 23		Q 22		Q 22	
costo	25%	Q 3		Q 3		Q 4		Q 6		Q 6		Q 6	
MACO	75%	Q 8		Q 10		Q 13		Q 17		Q 17		Q 17	
gastos de venta	15%	Q 3	C-1	Q 3	C-2	Q 3	C-3	Q 3	C-4	Q 3	C-5	Q 3	C-6
Utilidad	60%	Q 5		Q 7		Q 11		Q 15		Q 14		Q 14	
Base: Administración													

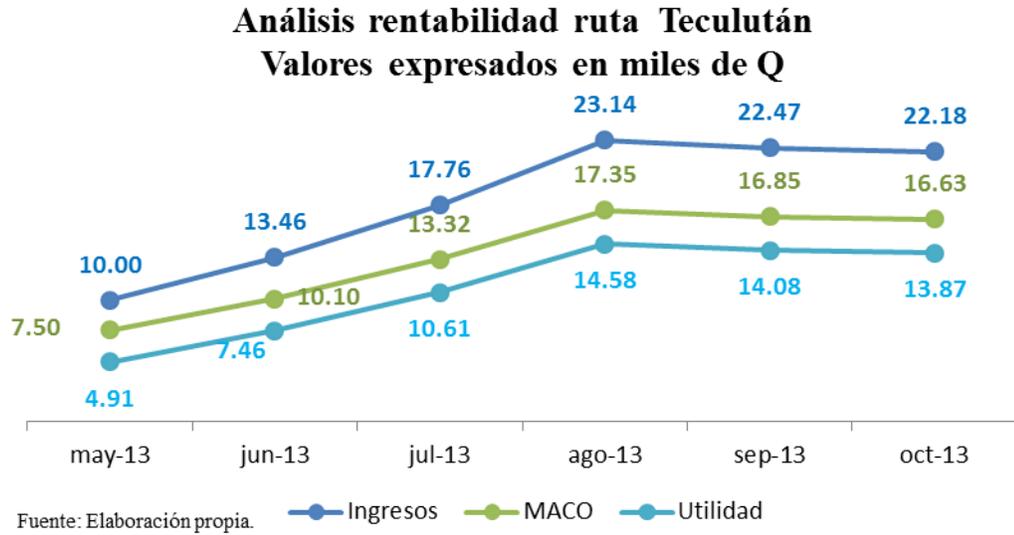
Gráfica No. 11

**Análisis ingresos, costos y gastos ruta  
 Teculután**  
 Valores expresados en miles de Q



En este análisis se demuestra que los ingresos van en aumento del mes de mayo al mes de octubre, aunque en el mes de agosto tuvo un leve descenso, la ruta Teculután tomando en cuenta desde mayo a octubre obtuvo un ingreso de Q.109,010.00 un costo de producción de Q.27,250.00 y un gasto de venta de Q.16,250.00.

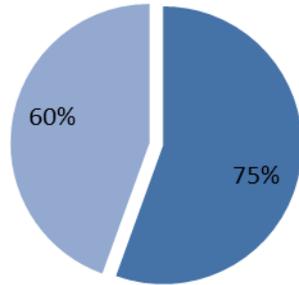
Gráfica No. 12



En la presente gráfica se observa los ingresos, el margen de contribución y la utilidad, se analiza que los ingresos van en forma ascendente, en conclusión se refleja que la ruta teculután obtuvo una utilidad de Q65,438.00 que refleja 60%.

**Gráfica No. 13**

**Análisis de contribucion y rentabilidad en relacion al ingreso ruta Teculután**



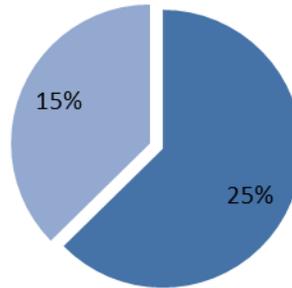
Fuente: Elaboración propia.

■ MACO ■ Utilidad

En este análisis se demuestra que los ingresos restándole el costo de producción nos da como resultado el margen de contribución del 75% y restándole los gastos de venta que son el 15% nos da una utilidad del 60%.

**Gráfica No. 14**

**Análisis costos y gastos en relacion al ingreso  
ruta Teculután**



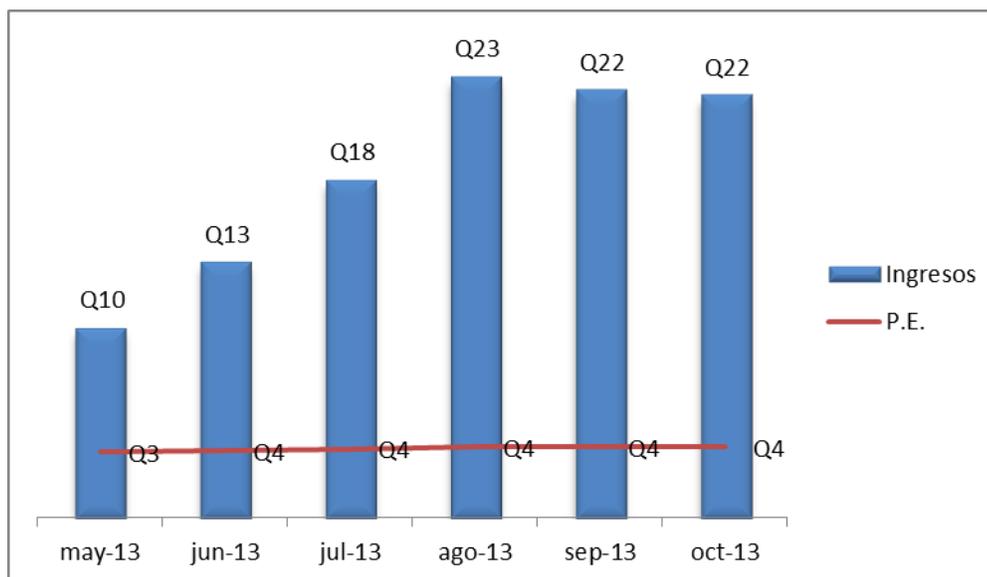
Fuente: Elaboración propia.

■ costo ■ gastos de venta

En este análisis se demuestra que el producto terminado tiene un costo de producción de 25% y que para distribuir a la ruta Teculután tiene un gasto de venta de 15%.

**Gráfica No. 15**

**Punto de equilibrio ruta Teculután**



Fuente: Elaboracion propia.

**Tabla No. 19**

	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13
Ingresos	Q 10	Q 13	Q 18	Q 23	Q 22	Q 22
P.E.	Q 3	Q 4	Q 4	Q 4	Q 4	Q 4

Fuente: Elaboración propia.

Esta gráfica muestra que los ingresos superan al punto de equilibrio en los seis meses que se analizaron y el punto de equilibrio en ventas es de Q. 3,000.00 en el mes de mayo y de Q.4, 000 de junio a octubre.

**Tabla No. 20**

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta Teculután**  
**Gastos de la ruta mes de Mayo -2013**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>C-1</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
<b>Preparó</b>	JEMC	11/11/2013
<b>Revisó</b>	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**  
**Ruta Teculután**  
**Mayo -2013**

GASTOS DE LA RUTA							
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UM	COSTO	SUB TOTAL	TIPO COSTO	
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO	
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>	
30	DIESEL	9	GALÓN	Q 28.39	Q 255.51	VARIABLE	
90	COMISIÓN	Q 10,003.00	PORCENTAJE	1.3%	Q 130.04	VARIABLE	
60	DEP. VEHÍCULO	304	KM	Q 0.20	Q 60.80	VARIABLE	
					Q 446.35	<b>Total VARIABLE</b>	
					Q 2,593.70	<b>Total general</b>	
					MC		75%
					PE		Q 3,458.27

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se expresan los gastos incurridos en el mes de mayo 2013 de la ruta Teculután de la siguiente forma los gastos fijos son de Q. 2,147.35, los costos variables son de Q. 446.35 haciendo un total de Q. 2,593.70 un margen de contribución de 75% y un punto de equilibrio de Q. 3,458.27.

Tabla No. 21

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta Teculután**  
**Gastos de la ruta mes de Junio -2013**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>C-2</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
<b>Preparó</b>	JEMC	11/11/2013
<b>Revisó</b>	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**  
**Ruta Teculután**  
**Junio -2013**

GASTOS DE LA RUTA						
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UM	COSTO	SUB TOTAL	TIPO COSTO
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>
30	DIESEL	9	GALÓN	Q 28.51	Q 256.59	VARIABLE
90	COMISIÓN	Q 13,462.50	PORCENTAJE	1.3%	Q 168.28	VARIABLE
60	DEP. VEHÍCULO	304	KM	Q 0.20	Q 60.80	VARIABLE
					Q 485.67	<b>Total VARIABLE</b>
					Q 2,633.02	<b>Total general</b>
				MC		75%
				PE		Q 3,510.70

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se exponen los gastos incurridos en el mes de junio 2013 de la ruta Teculután de la siguiente forma los gastos fijos son de Q. 2,147.35, los costos variables son de Q. 485.67 haciendo un total de Q. 2,633.02 y un punto de equilibrio de Q. 3,510.70.

Tabla No. 22

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta Teculután**  
**Gastos de la ruta mes de Julio -2013**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>C-3</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
<b>Preparó</b>	JEMC	11/11/2013
<b>Revisó</b>	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**  
**Ruta Teculután**  
**Julio -2013**

GASTOS DE LA RUTA						
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UM	COSTO	SUB TOTAL	TIPO COSTO
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>
30	DIESEL	9	GALÓN	Q 30.93	Q 278.37	VARIABLE
90	COMISIÓN	Q 17,758.50	PORCENTAJE	1.3%	Q 221.98	VARIABLE
60	DEP. VEHÍCULO	304	KM	Q 0.20	Q 60.80	VARIABLE
					Q 561.15	<b>Total VARIABLE</b>
					Q 2,708.50	<b>Total general</b>
				MC		75%
				PE		Q 3,611.34

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla se analizan los gastos incurridos en el mes de julio 2013 de la ruta Teculután de la siguiente forma los gastos fijos son de Q. 2,147.35, los gastos variable son de Q. 561.15, el margen de contribución es de 75% y el punto de equilibrio es de Q. 3,611.34.

Tabla No. 23

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta Teculután**  
**Gastos de la ruta mes de Agosto -2013**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>C-4</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
<b>Preparó</b>	JEMC	11/11/2013
<b>Revisó</b>	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**  
**Ruta Teculután**  
**Agosto -2013**

GASTOS DE LA RUTA						
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UM	COSTO	SUB TOTAL	TIPO COSTO
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>
30	DIESEL	9	GALÓN	Q 30.43	Q 273.87	VARIABLE
90	COMISIÓN	Q 23,137.00	PORCENTAJE	1.3%	Q 289.21	VARIABLE
60	DEP. VEHÍCULO	304	KM	Q 0.20	Q 60.80	VARIABLE
					Q 623.88	<b>Total VARIABLE</b>
					Q 2,771.23	<b>Total general</b>
				MC		75%
				PE		Q 3,694.98

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se determinan los gastos del mes de agosto 2013 de la ruta Teculután de la siguiente forma, los gasto fijos Q. 2,147.35, los gastos variable son de Q. 623.88 que hacen un total de Q. 2,771.23 y un punto de equilibrio de Q. 3,694.98.

Tabla No. 24

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta Teculután**  
**Gastos de la ruta mes de Septiembre -2013**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>C-5</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
<b>Preparó</b>	JEMC	11/11/2013
<b>Revisó</b>	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**  
**Ruta Teculután**  
**Septiembre -2013**

GASTOS DE LA RUTA						
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UM	COSTO	SUB TOTAL	TIPO COSTO
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>
30	DIESEL	9	GALÓN	Q 31.80	Q 286.20	VARIABLE
90	COMISIÓN	Q 22,467.00	PORCENTAJE	1.3%	Q 280.84	VARIABLE
60	DEP. VEHÍCULO	304	KM	Q 0.20	Q 60.80	VARIABLE
					Q 627.84	<b>Total VARIABLE</b>
					Q 2,775.19	<b>Total general</b>
				MC		75%
				PE		Q 3,700.25

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se establecieron los gastos ocasionados en el mes de septiembre 2013 de la ruta Teculután de la siguiente forma gastos fijos Q. 2,147.35 gastos variables Q. 627.84 y un punto de equilibrio de Q. 3,700.25.

**Tabla No. 25**

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta Teculután**  
**Gastos de la ruta mes de Octubre -2013**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>C-6</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
<b>Preparó</b>	JEMC	11/11/2013
<b>Revisó</b>	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**  
**Ruta Teculután**  
**Octubre -2013**

GASTOS DE LA RUTA							
<b>CODIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UM</b>	<b>COSTO</b>	<b>SUB TOTAL</b>	<b>TIPO COSTO</b>	
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO	
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>	
30	DIESEL	9	GALÓN	Q 31.21	Q 280.89	VARIABLE	
90	COMISIÓN	Q 22,178.50	PORCENTAJE	1.3%	Q 277.23	VARIABLE	
60	DEP. VEHÍCULO	304	KM	Q 0.20	Q 60.80	VARIABLE	
					Q 618.92	<b>Total VARIABLE</b>	
					Q 2,766.27	<b>Total general</b>	
				MC		75%	
				PE		Q 3,688.36	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla indica que los gastos del mes de octubre 2013 de la ruta Teculután se expresan de la siguiente forma Q. 2,147.35 de gastos fijos, Q. 618.92 gastos variables y Q. 3,688.36 de punto de equilibrio.

**Tabla No. 26**

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta Cobán**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

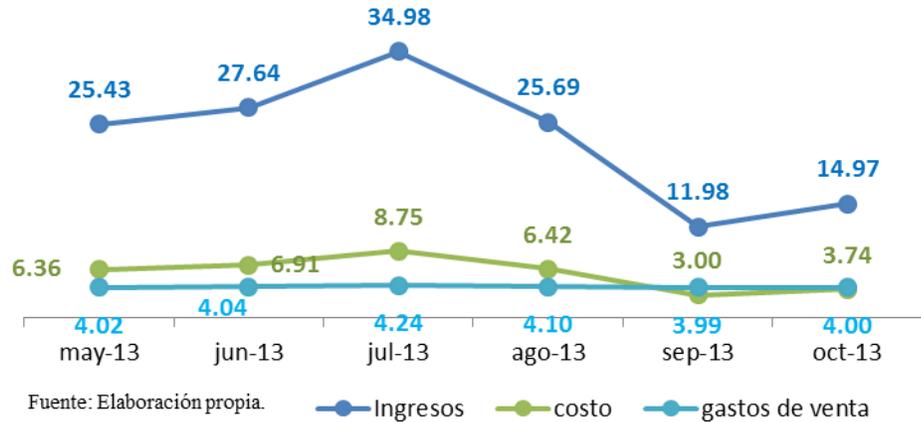
<b>D</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
<b>Preparó</b>	JMC	11/11/2013
<b>Revisó</b>	JASR	12/01/2014

	Total	may-13	Ref	jun-13	Ref	jul-13	Ref	ago-13	Ref	sep-13	Ref	oct-13	Ref
Ingresos	Q 141	Q 25		Q 28		Q 35		Q 26		Q 12		Q 15	
costo	25%	Q 6		Q 7		Q 9		Q 6		Q 3		Q 4	
MACO	75%	Q 19		Q 21		Q 26		Q 19		Q 9		Q 11	
gastos de venta	17%	Q 4	D-1	Q 4	D-2	Q 4	D-3	Q 4	D-4	Q 4	D-5	Q 4	D-6
Utilidad	58%	Q 23		Q 25		Q 30		Q 23		Q 13		Q 15	

Base: Administración

**Gráfica No. 16**

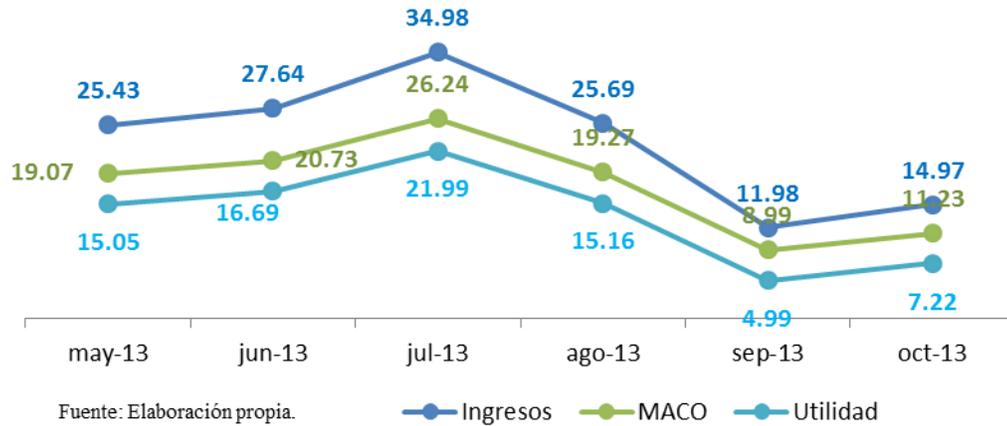
**Análisis ingresos, costos y gastos ruta Cobán**  
**Valores expresados en miles de Q**



En este análisis se demuestra que los ingresos se mantuvieron entre los Q. 25,000.00 a los Q. 34,000.00 de ingresos pero en el mes de septiembre tuvo una baja en los ingresos de Q. 11,000.00 y en el mes de octubre Q. 14,000.00 pero manteniéndose más alto que los costos de producción y los gasto de ventas, así mismo en estos meses los costos de producción bajaron más que los gastos de ventas en el los meses de septiembre y octubre 2013.

Gráfica No. 17

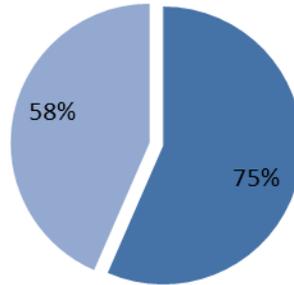
**Análisis rentabilidad ruta Cobán**  
**Valores expresados en miles de Q**



En este análisis demuestra que los ingresos van en aumento con tendencia a bajar en los meses de septiembre y octubre 2013, que el margen de contribución expresado es del 75% así mismo que nuestra utilidad expresada es del 58%.

**Gráfica No. 18**

**Análisis de contribución y rentabilidad en relación al ingreso ruta Cobán**



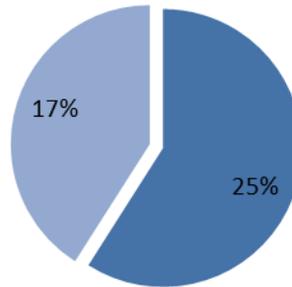
Fuente: Elaboración propia.

■ MACO ■ Utilidad

En este análisis se expresa el margen de contribución es del 75% y restándole los gastos de venta que son el 17% nos da una utilidad del 58%.

**Gráfica No. 19**

**Análisis costos y gastos en relación al ingreso  
ruta Cobán**



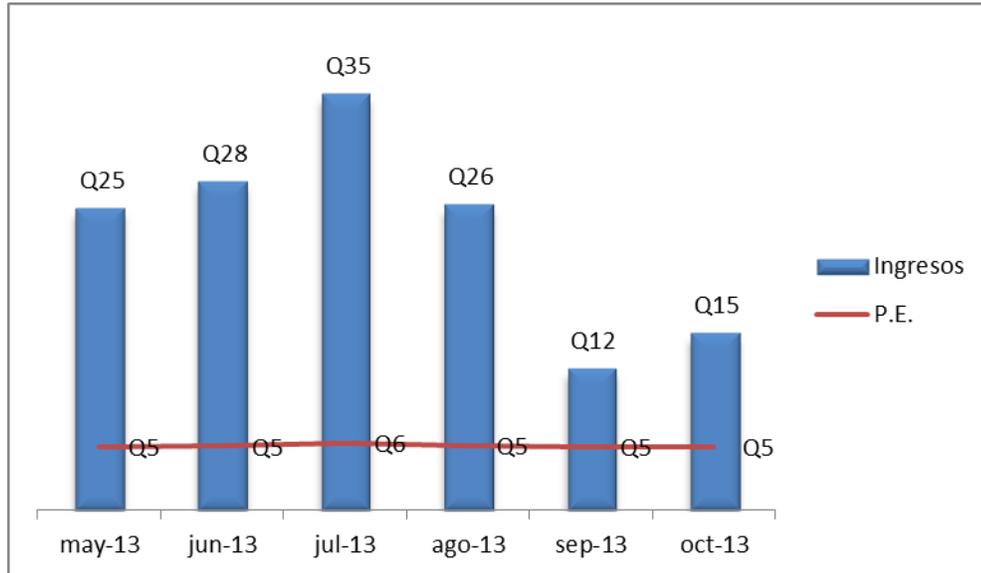
Fuente: Elaboración propia.

■ costo ■ gastos de venta

En la gráfica anterior se observa que el costo de producción de la ruta Cobán es de Q. 35,000.00 expresándose en un 25% y el gasto de venta de esta ruta es de Q. 24,000.00 expresándose en un 17%.

**Gráfica No. 20**

**Punto de equilibrio ruta Cobán**



Fuente : Elaboración propia.

**Tabla No. 27**

	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13
Ingresos	Q 25	Q 28	Q 35	Q 26	Q 12	Q 15
P.E.	Q 5	Q 5	Q 6	Q 5	Q 5	Q 5

Fuente: Elaboración propia.

Esta gráfica muestra que los ingresos superan al punto de equilibrio en los seis meses que se analizaron y el punto de equilibrio en ventas es de Q. 5,000.00 solo en el mes de julio sube Q. 6,000.00.

Tabla No. 28

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta Cobán**  
**Gastos de la ruta mes de Mayo -2013**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>D-1</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
Preparó	JEMC	11/11/2013
Revisó	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**

**Ruta Cobán**

**Mayo -2013**

GASTOS DE LA RUTA							
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UM	COSTO	SUB TOTAL	TIPO COSTO	
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO	
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>	
30	DIESEL	44	GALÓN	Q 28.39	Q 1,249.16	VARIABLE	
90	COMISIÓN	Q 25,432.00	PORCENTAJE	1.3%	Q 330.62	VARIABLE	
60	DEP. VEHÍCULO	1484	KM	Q 0.20	Q 296.80	VARIABLE	
					Q 1,876.58	<b>Total VARIABLE</b>	
					Q 4,023.93	<b>Total general</b>	
				MC		75%	
				PE		Q 5,365.23	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla se plasman los gastos que se tuvieron en el mes de mayo 2013 de la ruta Cobán de la siguiente forma gastos fijos Q. 2,147.35, gastos variable Q. 1,876.58 con un total de Q. 4,023.93 y un punto de equilibrio de Q. 5,365.23.

**Tabla No. 29**

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta Cobán**  
**Gastos de la ruta mes de Junio -2013**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>D-2</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
<b>Preparó</b>	JEMC	11/11/2013
<b>Revisó</b>	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**  
**Ruta Cobán**  
**Junio -2013**

GASTOS DE LA RUTA							
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UM	COSTO	SUB TOTAL	TIPO COSTO	
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO	
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>	
30	DIESEL	44	GALÓN	Q 28.51	Q 1,254.44	VARIABLE	
90	COMISIÓN	Q 27,640.00	PORCENTAJE	1.3%	Q 345.50	VARIABLE	
60	DEP. VEHÍCULO	1484	KM	Q 0.20	Q 296.80	VARIABLE	
					Q 1,896.74	<b>Total VARIABLE</b>	
					Q 4,044.09	<b>Total general</b>	
					MC	75%	
					PE	Q 5,392.12	

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se exponen los gastos que se tuvieron en el mes de junio 2013 en la ruta Cobán de la siguiente forma Q. 2,147.35 de gastos fijos, Q. 1,896.74 de gastos variable y Q. 5,392.12 es el punto de equilibrio.

**Tabla No. 30**

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta Cobán**  
**Gastos de la ruta mes de Julio -2013**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>D-3</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
<b>Preparó</b>	JEMC	11/11/2013
<b>Revisó</b>	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**

**Ruta Cobán**

**Julio -2013**

GASTOS DE LA RUTA							
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UM	COSTO	SUB TOTAL	TIPO COSTO	
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO	
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>	
30	DIESEL	44	GALÓN	Q 30.93	Q 1,360.92	VARIABLE	
90	COMISIÓN	Q 34,982.50	PORCENTAJE	1.3%	Q 437.28	VARIABLE	
60	DEP. VEHÍCULO	1484	KM	Q 0.20	Q 296.80	VARIABLE	
					Q 2,095.00	<b>Total VARIABLE</b>	
					Q 4,242.35	<b>Total general</b>	
				MC		75%	
				PE		Q 5,656.47	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se colocaron los gastos incurridos en el mes de julio 2013 de la ruta Cobán de la siguiente forma gastos fijos fueron de Q. 2,147.35, los gastos variables fueron de Q. 2,095.00 y el punto de equilibrio es de Q. 5,656.47.

Tabla No. 31

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta Cobán**  
**Gastos de la ruta mes de Agosto -2013**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>D-4</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
Preparó	JEMC	11/11/2013
Revisó	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**  
**Ruta Cobán**  
**Agosto -2013**

GASTOS DE LA RUTA							
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UM	COSTO	SUB TOTAL	TIPO COSTO	
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO	
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>	
30	DIESEL	44	GALÓN	Q 30.43	Q 1,338.92	VARIABLE	
90	COMISIÓN	Q 25,689.00	PORCENTAJE	1.3%	Q 321.11	VARIABLE	
60	DEP.VEHÍCULO	1484	KM	Q 0.20	Q 296.80	VARIABLE	
					Q 1,956.83	<b>Total VARIABLE</b>	
					Q 4,104.18	<b>Total general</b>	
				MC		75%	
				PE		Q 5,472.24	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla proporciona los datos de los gastos ocasionados en el mes de agosto de la ruta Cobán de la siguiente forma gastos variable Q. 1,956.83, gastos fijos Q. 2,147.35 haciendo un total de Q. 4,104.18 y el punto de equilibrio es de Q. 5,472.24.

Tabla No. 32

Panadería El Buen Precio S.A.

Ruta Cobán

Gastos de la ruta mes de Septiembre -2013

Cifras expresadas en miles de quetzales

<b>D-5</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
Preparó	JEMC	11/11/2013
Revisó	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**

Ruta Cobán

Septiembre -2013

GASTOS DE LA RUTA							
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UM	COSTO	SUB TOTAL	TIPO COSTO	
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO	
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>	
30	DIESEL	44	GALÓN	Q 31.80	Q 1,399.20	VARIABLE	
90	COMISIÓN	Q 11,983.50	PORCENTAJE	1.3%	Q 149.79	VARIABLE	
60	DEP.VEHÍCULO	1484	KM	Q 0.20	Q 296.80	VARIABLE	
					Q 1,845.79	<b>Total VARIABLE</b>	
					Q 3,993.14	<b>Total general</b>	
							MC
							75%
							PE
							Q 5,324.19

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior muestra que los gastos fijos son Q. 2,147.35, los gastos variable son Q. 1,845.79 y que el punto de equilibrio es de Q. 5,324.19 en el mes de septiembre 2013 de la ruta Cobán.

**Tabla No.33**

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta Cobán**  
**Gastos de la ruta mes de Octubre -2013**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>D-6</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
<b>Preparó</b>	JEMC	11/11/2013
<b>Revisó</b>	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**  
**Ruta Cobán**  
**Septiembre -2013**

GASTOS DE LA RUTA							
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UM	COSTO	SUB TOTAL	TIPO COSTO	
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO	
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>	
30	DIESEL	44	GALÓN	Q 31.21	Q 1,373.24	VARIABLE	
90	COMISIÓN	Q 14,970.00	PORCENTAJE	1.3%	Q 187.13	VARIABLE	
60	DEP. VEHÍCULO	1484	KM	Q 0.20	Q 296.80	VARIABLE	
					Q 1,857.17	<b>Total VARIABLE</b>	
					Q 4,004.52	<b>Total general</b>	
				MC		75%	
				PE		Q 5,339.35	

Fuente: Elaboración propia.

En la imagen anterior indica que gastos tuvieron en el mes de octubre 2013 de la ruta Cobán en la forma siguiente gastos fijos Q. 2,147.35, gastos variables Q. 1,857.17 y el punto de equilibrio es de Q. 5,339.35.

Tabla No. 34

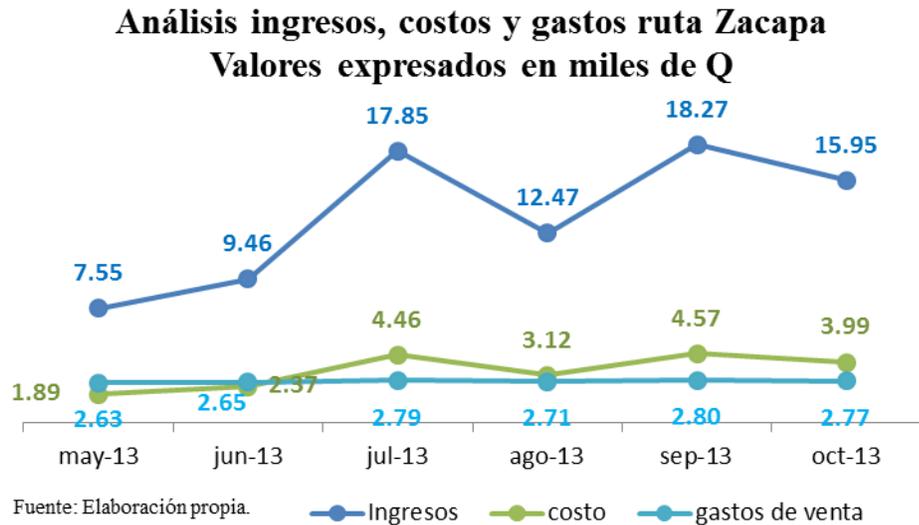
Panadería El Buen Precio S.A.  
 Ruta Zacapa  
 Cifras expresadas en miles de quetzales

E		
	FIRMAS	FECHA
Preparó	JMC	11/11/2013
Revisó	JASR	12/01/2014

Total	may-13	Ref	jun-13	Ref	jul-13	Ref	ago-13	Ref	sep-13	Ref	oct-13	Ref		
Ingresos	Q 82		Q 8		Q 9		Q 18		Q 12		Q 18		Q 16	
costo	25%		Q 2		Q 2		Q 4		Q 3		Q 5		Q 4	
MACO	75%		Q 6		Q 7		Q 13		Q 9		Q 14		Q 12	
gastos de venta	20%		Q 3	E-1	Q 3	E-2	Q 3	E-3	Q 3	E-4	Q 3	E-5	Q 3	E-6
Utilidad	55%		Q 3		Q 4		Q 11		Q 7		Q 11		Q 9	

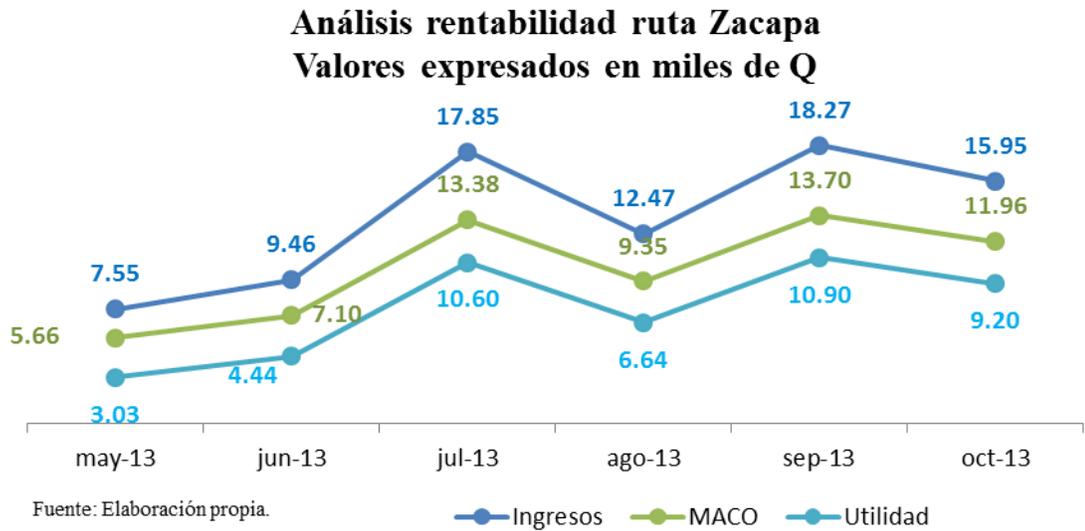
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 21



En este análisis se demuestra que los ingresos van en forma ascendente iniciando con un ingreso de Q. 7,550.00 en el mes de mayo e incrementándose gradualmente en el mes de julio alcanzó un ingreso de Q. 17,850.00 y en septiembre un ingreso de Q. 18,270.00, los costos mantuvieron una línea similar ya que en los primeros dos meses fueron más bajos que los gastos de ventas.

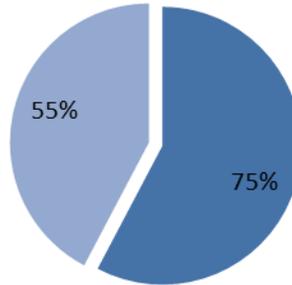
Gráfica No. 22



En la gráfica anterior se ven reflejados los ingresos, el margen de contribución y la utilidad, se analiza que el ingreso más alto que se obtuvo fue en el mes de septiembre y fue de Q. 18,270.00, y que en los meses de julio, agosto y octubre los ingresos se mantuvieron arriba de los Q. 10,000.00 y en mayo y junio se observa una leve baja ya que se obtuvo un ingreso de Q. 7,550.00 y Q9,460.00 respectivamente en conclusión se refleja que la ruta los Zacapa obtuvo una utilidad de Q45,000.00 que refleja 55%.

**Gráfica No. 23**

**Análisis de contribución y rentabilidad en relación al ingreso ruta Zacapa**



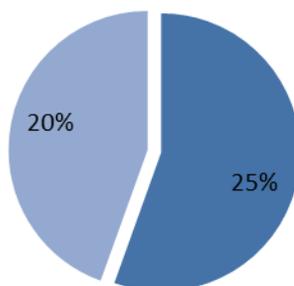
Fuente: Elaboración propia.

■ MACO ■ Utilidad

En este análisis se demuestra que nuestros ingresos restándole el costo de producción nos da como resultado de contribución del 75% y restándole los gastos de venta que son el 20% nos da una utilidad del 55%.

**Gráfica No. 24**

**Análisis costos y gastos en relación al ingreso  
ruta Zacapa**



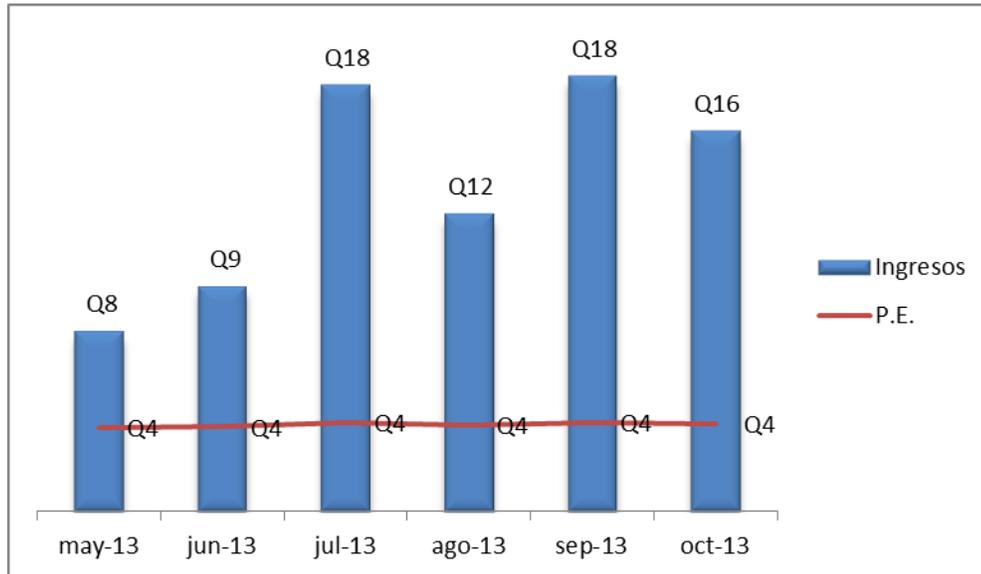
Fuente: Elaboración propia.

■ costo ■ gastos de venta

En este análisis se demuestra que el costo de producción de la ruta a Zacapa es de Q.20,000.00 expresando un 25% y que para distribuir a la ruta Zacapa tiene un gasto de venta de Q.18,000.00 expresando 20%.

**Gráfica No. 25**

**Punto de equilibrio ruta Zacapa**



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla No. 35**

	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13
Ingresos	Q 8	Q 9	Q 18	Q 12	Q 18	Q 16
P.E.	Q 4	Q 4	Q 4	Q 4	Q 4	Q 4

Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica de barras muestra que los ingresos superan al punto de equilibrio en los seis meses que se analizaron y el punto de equilibrio en ventas es de Q.4, 000.00 de la ruta Zacapa.

Tabla No. 36

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta Zacapa**  
**Gastos de la ruta mes de Mayo -2013**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>E-1</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
<b>Preparó</b>	JEMC	11/11/2013
<b>Revisó</b>	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**  
**Ruta Zacapa**  
**Mayo -2013**

GASTOS DE LA RUTA							
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UM	COSTO	SUB TOTAL	TIPO DE COSTO	
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO	
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>	
30	DIESEL	11	GALÓN	Q 28.39	Q 312.29	VARIABLE	
90	COMISIÓN	Q 7,545.00	PORCENTAJE	1.3%	Q 98.09	VARIABLE	
60	DEP. VEHÍCULO	376	KM	Q 0.20	Q 75.20	VARIABLE	
					Q 485.58	<b>Total VARIABLE</b>	
					Q 2,632.93	<b>Total general</b>	
				MC		75%	
				PE		Q 3,510.57	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se muestra cuáles fueron los gastos en el mes de mayo 2013 de la ruta Zacapa los cuales se detallan de la siguiente forma gastos fijos Q. 2,147.35 gastos variables Q. 485.58 haciendo un total de Q. 2,632.93 y un punto de equilibrio de Q. 3,510.57.

**Tabla No. 37**

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta Zacapa**  
**Gastos de la ruta mes de Junio -2013**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>E-2</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
<b>Preparó</b>	JEMC	11/11/2013
<b>Revisó</b>	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**  
**Ruta Zacapa**  
**Junio -2013**

GASTOS DE LA RUTA							
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UM	COSTO	SUB TOTAL	TIPO DE COSTO	
30	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO	
110	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
90	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>	
40	DIESEL	11	GALÓN	Q 28.51	Q 313.61	VARIABLE	
50	COMISIÓN	Q 9,460.00	PORCENTAJE	1.3%	Q 118.25	VARIABLE	
60	DEP.VEHÍCULO	376	KM	Q 0.20	Q 75.20	VARIABLE	
					Q 507.06	<b>Total VARIABLE</b>	
					Q 2,654.41	<b>Total general</b>	
				MC		75%	
				PE		Q 3,539.21	

Fuente: Elaboración propia.

En la imagen anterior se detalla los gastos que se tuvieron en el mes de junio 2013 en la ruta Zacapa y se detallan de la siguiente forma gastos variables Q. 507.06 gastos fijos Q. 2,147.35 y un punto de equilibrio de Q. 3,539.21.

**Tabla No. 38**

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta Zacapa**  
**Gastos de la ruta mes de Julio -2013**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>E-3</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
Preparó	JEMC	11/11/2013
Revisó	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**  
**Ruta Zacapa**  
**Julio -2013**

GASTOS DE LA RUTA							
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UM	COSTO	SUB TOTAL	TIPO DE COSTO	
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO	
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>	
30	DIESEL	11	GALÓN	Q 30.93	Q 340.23	VARIABLE	
90	COMISIÓN	Q 17,845.50	PORCENTAJE	1.3%	Q 223.07	VARIABLE	
60	DEP. VEHÍCULO	376	KM	Q 0.20	Q 75.20	VARIABLE	
					Q 638.50	<b>Total VARIABLE</b>	
					Q 2,785.85	<b>Total general</b>	
				MC		75%	
				PE		Q 3,714.47	

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla anterior se detallan los gastos fijos y variables que se ocuparon para que el producto llegase a los consumidores detallándose así Q. 2,147.35 de gastos fijos Q. 638.50 de gastos variables llegando a un punto de equilibrio de Q. 3,714.47.

**Tabla No. 39**

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta Zacapa**  
**Gastos de la ruta mes de Agosto -2013**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>E-4</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
<b>Preparó</b>	JEMC	11/11/2013
<b>Revisó</b>	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**  
**Ruta Zacapa**  
**Agosto -2013**

GASTOS DE LA RUTA							
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UM	COSTO	SUB TOTAL	TIPO DE COSTO	
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO	
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>	
30	DIESEL	11	GALÓN	Q 30.43	Q 334.73	VARIABLE	
90	COMISIÓN	Q 12,466.00	PORCENTAJE	1.3%	Q 155.83	VARIABLE	
60	DEP.VEHÍCULO	376	KM	Q 0.20	Q 75.20	VARIABLE	
					Q 565.76	<b>Total VARIABLE</b>	
					Q 2,713.11	<b>Total general</b>	
				MC		75%	
				PE		Q 3,617.47	

Fuente: Elaboración propia.

Según la tabla presentada anteriormente se detallan los gastos fijos con un monto de Q. 2,147.35 los gastos variables con un monto de Q. 565.76 y un punto de equilibrio de Q. 3,617.47 estos datos son del mes de agosto 2013 de la ruta Zacapa.

Tabla No. 40

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta Zacapa**  
**Gastos de la ruta mes de Septiembre -2013**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>E-5</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
Preparó	JEMC	11/11/2013
Revisó	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**  
**Ruta Zacapa**  
**Septiembre -2013**

GASTOS DE LA RUTA							
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UM	COSTO	SUB TOTAL	TIPO DE COSTO	
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO	
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>	
30	DIESEL	11	GALÓN	Q 31.80	Q 349.80	VARIABLE	
90	COMISIÓN	Q 18,265.00	PORCENTAJE	1.3%	Q 228.31	VARIABLE	
60	DEP. VEHÍCULO	376	KM	Q 0.20	Q 75.20	VARIABLE	
					Q 653.31	<b>Total VARIABLE</b>	
					Q 2,800.66	<b>Total general</b>	
				MC		75%	
				PE		Q 3,734.22	

Fuente: Elaboración propia.

En la anterior presentación indica que el mes de septiembre 2013 de la ruta Zacapa detalla que los gastos fijos son Q. 2,147.35 y los gastos variables son Q. 653.31 y por ultimo detalla que el punto de equilibrio es de Q. 3,734.22.

Tabla No. 41

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta Zacapa**  
**Gastos de la ruta mes de Octubre -2013**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>E-6</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
Preparó	JEMC	11/11/2013
Revisó	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**

**Ruta Zacapa**

**Octubre -2013**

GASTOS DE LA RUTA							
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UM	COSTO	SUB TOTAL	TIPO DE COSTO	
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO	
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>	
30	DIESEL	11	GALÓN	Q 31.21	Q 343.31	VARIABLE	
90	COMISIÓN	Q 15,950.00	PORCENTAJE	1.3%	Q 199.38	VARIABLE	
60	DEP. VEHÍCULO	376	KM	Q 0.20	Q 75.20	VARIABLE	
					Q 617.89	<b>Total VARIABLE</b>	
					Q 2,765.24	<b>Total general</b>	
				MC		75%	
				PE		Q 3,686.98	

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se analizan cuáles son los gastos fijos, gasto variable, cual es el margen de contribución y cuál es el punto de equilibrio de la ruta Zacapa del mes de octubre.

Tabla No. 42

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta Cabañas**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

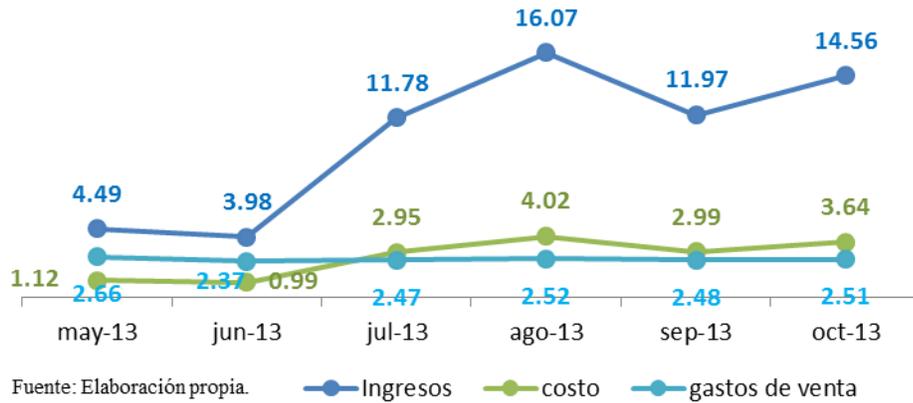
<b>F</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
<b>Preparó</b>	JMC	11/11/2013
<b>Revisó</b>	JASR	12/01/2014

	Total	may-13	Ref	jun-13	Ref	jul-13	Ref	ago-13	Ref	sep-13	Ref	oct-13	Ref
Ingresos	Q 63	Q 4		Q 4		Q 12		Q 16		Q 12		Q 15	
costo	25%	Q 1		Q 1		Q 3		Q 4		Q 3		Q 4	
MACO	75%	Q 3		Q 3		Q 9		Q 12		Q 9		Q 11	
gastos de venta	24%	Q 3	F-1	Q 2	F-2	Q 2	F-3	Q 3	F-4	Q 2	F-5	Q 3	F-6
Utilidad	51%	Q 1		Q 1		Q 6		Q 10		Q 7		Q 8	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 26

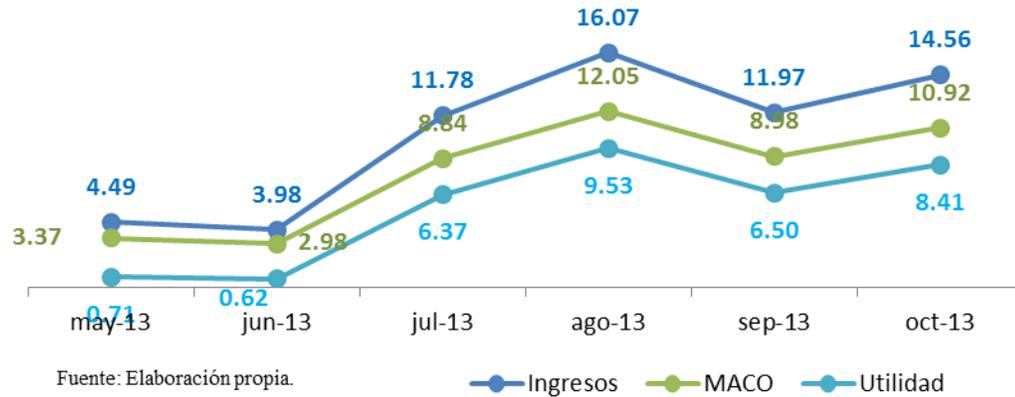
**Análisis ingresos, costos y gastos ruta cabañas**  
**Valores expresados en miles de Q**



En la gráfica anterior se demuestra que los ingresos empezaron considerablemente bajos en los primero dos meses y luego se nota el ascenso que tiene a partir del tercer mes y que el mes cuarto llega a su punto más alto que fue de Q. 16,070.00, luego se muestra que los costos estuvieron por debajo de los gasto de ventas en los primeros dos meses de esta grafica tomando tendencia a subir a partir del mes de julio y superándolo en el mes de agosto.

Gráfica No. 27

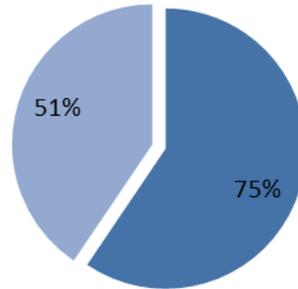
**Análisis rentabilidad ruta cabañas**  
**Valores expresados en miles de Q**



En el análisis anterior muestra que la utilidad en los primeros dos meses no fueron notablemente baja para esta ruta ya que en el primer mes se tuvo una utilidad de Q. 710.00 y el segundo mes es de Q. 620.00 obteniendo ingresos de Q. 4,490.00 y Q. 3,980.00 y un margen de contribución de Q. 3,370.00 para el primer mes y Q. 2,980.00 en el segundo mes, tomando tendencia a ascendente a partir del tercer mes tanto para utilidad, ingresos como para margen de contribución.

**Gráfica No. 28**

**Análisis de contribución y rentabilidad en relación al ingreso ruta Cabañas**



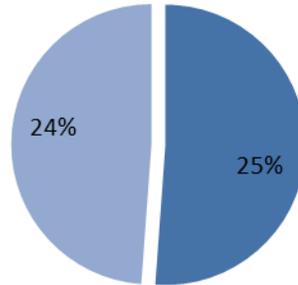
Fuente: Elaboración propia.

■ MACO ■ Utilidad

En este análisis se demuestra que el margen de contribución es del 75% y si restándole el 24% de gastos de ventas, nos da una utilidad del 51%.

**Gráfica No. 29**

**Análisis costos y gastos en relación al ingreso  
ruta Cabañas**



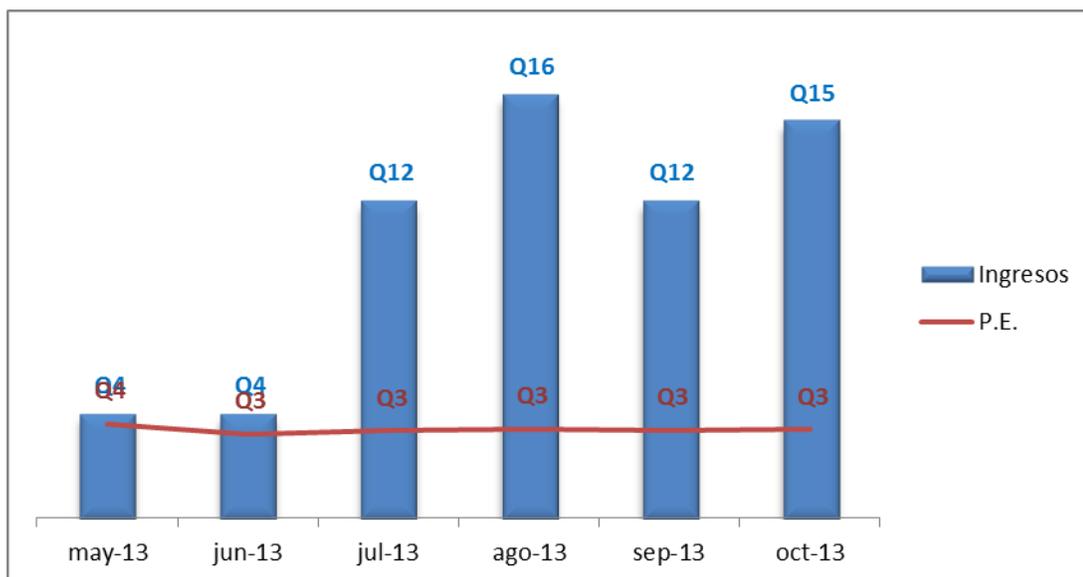
Fuente: Elaboración propia.

■ costo ■ gastos de venta

En este análisis se demuestra lo siguiente para que el producto esté terminado en bodega listo para ser despachado tiene un costo de producción de un 25% y para luego de terminado el producto sea distribuido en la ruta cabañas, tiene un gasto de venta de 24%.

**Gráfica No. 30**

**Punto de equilibrio ruta Cabañas**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla No. 43**

	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13
Ingresos	Q 4	Q 4	Q 12	Q 16	Q 12	Q 15
P.E.	Q 4	Q 3	Q 3	Q 3	Q 3	Q 3

Fuente: Elaboración propia.

Esta gráfica muestra que los ingresos superan al punto de equilibrio, pero en el mes de mayo se mantuvo igual ya que el punto de equilibrio porque era de Q. 4,000 y los ingresos fueron iguales y en junio sobre paso con una pequeña diferencia porque el punto de equilibrio es de Q. 3,000 y los ingresos fueron Q. 4,000.

**Tabla No. 44**

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta Cabañas**  
**Gastos de la ruta mes de Mayo -2013**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>F-1</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
<b>Preparó</b>	JEMC	11/11/2013
<b>Revisó</b>	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**  
**Ruta Cabañas**  
**Mayo -2013**

GASTOS DE LA RUTA						
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UM	COSTO	SUB TOTAL	TIPO DE COSTO
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>
30	DIESEL	13	GALÓN	Q 28.39	Q 369.07	VARIABLE
90	COMISIÓN	Q 2,493.50	PORCENTAJE	1.3%	Q 32.42	VARIABLE
60	DEP.VEHÍCULO	420	KM	Q 0.20	Q 84.00	VARIABLE
					Q 485.49	<b>Total VARIABLE</b>
					Q 2,632.84	<b>Total General</b>
				MC	75%	
				PE	Q 3,510.45	

Fuente: Elaboración propia.

En la ruta de cabañas se muestra que el mes de mayo 2013 se detallan los gastos fijos por un monto de Q. 2,147.35 y de gastos variables por un monto de Q. 485.49 y un punto de equilibrio de Q. 3,510.45.

Tabla No. 45

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta Cabañas**  
**Gastos de la ruta mes de Junio -2013**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>F-2</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
<b>Preparó</b>	JEMC	11/11/2013
<b>Revisó</b>	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**  
**Ruta Cabañas**  
**Junio -2013**

GASTOS DE LA RUTA							
CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	UM	COSTO	SUB TOTAL	TIPO DE COSTO	
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO	
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>	
30	DIESEL	3	GALÓN	Q 28.51	Q 85.53	VARIABLE	
90	COMISIÓN	Q 2,276.50	PORCENTAJE	1.3%	Q 28.46	VARIABLE	
60	DEP.VEHÍCULO	420	KM	Q 0.20	Q 84.00	VARIABLE	
					Q 197.99	<b>Total VARIABLE</b>	
					Q 2,345.34	<b>Total general</b>	
Fuente: Elaboración propia.					MC	75%	
					PE	Q3,127.12	

En esta tabla se analizan los gastos fijos por un monto de Q. 2,147.35, los gastos variables por un monto de Q. 197.99, el margen de contribución del 75% y el punto de equilibrio por un monto de Q. 3,127.34 de la ruta Cabañas del mes de junio 2013.

**Tabla No. 46**

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta Cabañas**  
**Gastos de la ruta mes de Julio -2013**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>F-3</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
<b>Preparó</b>	JEMC	11/11/2013
<b>Revisó</b>	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**  
**Ruta Cabañas**  
**Julio -2013**

GASTOS DE LA RUTA						
CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	UM	COSTO	SUB TO TAL	TIPO DE COSTO
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>
30	DIESEL	3	GALÓN	Q 30.93	Q 92.79	VARIABLE
90	COMISIÓN	Q 11,783.50	PORCENTAJE	1.3%	Q 147.29	VARIABLE
60	DEP.VEHÍCULO	420	KM	Q 0.20	Q 84.00	VARIABLE
					Q 324.08	<b>Total VARIABLE</b>
					Q 2,471.43	<b>Total general</b>
				MC	75%	
				PE	Q 3,295.25	

Fuente: Elaboración propia.

Según la tabla anterior se detalla cuáles son los gastos que tiene el mes de julio 2013 de la ruta Cabañas de la siguiente forma, gastos fijos Q. 2.147.35, gastos variables Q. 324.08 margen de contribución 75% y el punto de equilibrio Q. 3,295.25.

**Tabla No. 47**

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta Cabañas**  
**Gastos de la ruta mes de Agosto -2013**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>F-4</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
<b>Preparó</b>	JEMC	11/11/2013
<b>Revisó</b>	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**  
**Ruta Cabañas**  
**Agosto -2013**

GASTOS DE LA RUTA							
CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	UM	COSTO	SUB TOTAL	TIPO DE COSTO	
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO	
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>	
30	DIESEL	3	GALÓN	Q 30.43	Q 91.29	VARIABLE	
90	COMISIÓN	Q 16,070.00	PORCENTAJE	1.3%	Q 200.88	VARIABLE	
60	DEP.VEHÍCULO	420	KM	Q 0.20	Q 84.00	VARIABLE	
					Q 376.17	<b>Total VARIABLE</b>	
					Q 2,523.52	<b>Total general</b>	
				MC		75%	
				PE	Q 3,364.69		

Fuente: Elaboración propia.

La imagen anterior demuestra que el mes de agosto 2013 de la ruta Cabañas se detallan que los gasto fijo son de Q. 2,147.35, los gastos variables son de Q. 376.17, el margen de contribución es del 75% y el punto de equilibrio es de Q. 3,364.69.

**Tabla No. 48**

**Panadería El Buen Precio S.A.**

**Ruta Cabañas**

**Gastos de la ruta mes de Septiembre -2013**

**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>F-5</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
Preparó	JEMC	11/11/2013
Revisó	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**

**Ruta Cabañas**

**Septiembre -2013**

GASTOS DE LA RUTA							
CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	UM	COSTO	SUB TOTAL	Tipo de costo	
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	FIJO	
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	FIJO	
					Q 2,147.35	<b>Total FIJO</b>	
30	DIESEL	3	GALÓN	Q 31.80	Q 95.40	VARIABLE	
90	COMISIÓN	Q 11,973.50	PORCENTAJE	1.3%	Q 149.67	VARIABLE	
60	DEP.VEHÍCULO	420	KM	Q 0.20	Q 84.00	VARIABLE	
					Q 329.07	<b>Total VARIABLE</b>	
					Q 2,476.42	<b>Total general</b>	
Fuente: Elaboración propia.					MC	75%	
					PE	Q 3,301.89	

En esta tabla se analizan cuáles son los gastos fijos, gasto variable, que el margen de contribución es 75% y que el punto de equilibrio de la ruta Cabañas del mes de septiembre 2013 es de Q. 3,301.89.

**Tabla No. 49**

**Panadería El Buen Precio S.A.**  
**Ruta Cabañas**  
**Gastos de la ruta mes de Octubre -2013**  
**Cifras expresadas en miles de quetzales**

<b>F-6</b>		
	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
<b>Preparó</b>	JEMC	11/11/2013
<b>Revisó</b>	JASR	12/01/2014

**Análisis de Rentabilidad**  
**Ruta Cabañas**  
**Octubre -2013**

GASTOS DE LA RUTA							
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UM	COSTO	SUB TOTAL	Tipo de costo	
110	SUELDO	3	MES	Q 582.45	Q 1,747.35	fijo	
40	DESAYUNO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	fijo	
50	ALMUERZO	8	UNIDAD	Q 25.00	Q 200.00	fijo	
					Q 2,147.35	<b>Total fijo</b>	
30	DIESEL	3	GALÓN	Q 31.21	Q 93.63	variable	
90	COMISIÓN	Q 14,560.00	PORCENTAJE	1.3%	Q 182.00	variable	
60	DEP.VEHÍCULO	420	KM	Q 0.20	Q 84.00	variable	
					Q 359.63	<b>Total variable</b>	
					Q 2,506.98	<b>Total general</b>	
				MC		75%	
				PE		Q 3,342.64	

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se analizan que el punto de equilibrio del mes de octubre 2013 de la ruta Cabañas es de Q. 3,342.64, que los gastos fijos son de Q. 2,147.35, que los gastos variables son de Q. 359.63 y el margen de contribución es del 75%.

**Tabla No. 50**

**Panadería El Buen Precio S.A.**

	<b>FIRMAS</b>	<b>FECHA</b>
<b>Preparó</b>	JMC	11/11/2013
<b>Revisó</b>	JASR	12/01/2014

**Determinación del sueldo de empleados**

	SUELDO BASE	BONIFICACIÓN	BONO 14	AGUINALDO	TOTAL
EMPLEADO	Q 2,171.75	Q 250.00	Q 181.00	Q 181.00	Q 2,783.75
EMPLEADO	Q 2,171.75	Q 250.00	Q 181.00	Q 181.00	Q 2,783.75
SUPERVISOR	Q 4,000.00	Q 250.00	Q 333.33	Q 333.33	Q 4,916.66
<b>Total</b>	<b>Q 8,343.50</b>	<b>Q 750.00</b>	<b>Q 695.33</b>	<b>Q 695.33</b>	<b>Q 10,484.16</b>

Total		Q 10,484.16
Empleados	3	Q 3,494.72
Rutas	6	Q 582.45

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se muestra determinado que el sueldo base de los dos vendedores es de Q. 2,171.75, la bonificación es de Q. 250.00 el bono 14 y el aguinaldo es Q. 181.00 que hace un total de Q. 2,783.75 el sueldo base del supervisor es de Q. 4,000.00 la bonificación es de Q. 250.00 el bono 14 y aguinaldo es de Q. 333.33 y que hacen un total de Q. 4,916.66 haciendo un total entre el sueldo de los vendedores y el sueldo del supervisor es de Q. 10,484.16.

# Propuesta

## Introducción

Según los resultados que se obtuvieron por medio de las pruebas que se realizaron, se propone un modelo financiero que permita a la empresa tener una guía para saber que ingreso obtienen por cada ruta de venta, llevar control de los costos por ruta para medir la rentabilidad de las mismas.

## Objetivos

### Objetivo general

Elaborar un modelo que permita obtener la información necesaria para realizar un análisis financiero real para la toma de decisiones de forma oportuna y veraz.

### Objetivos específicos

- Diseñar un modelo sistematizado de ordenamiento, procesamiento y presentación de información financiera para su fácil entendimiento para aportar datos claros para la toma de decisiones.
- Diseñar un sistema de control interno que ayude en el área de ventas a determinar los procedimientos que se deben seguir.
- Diseñar un modelo de cartera de clientes actualizado para saber cuántos existen por cada ruta.
- Determinar la forma de registro contable de los costos de producción.

## Recursos

### Humanos

El desarrollo de la presente propuesta se llevará a cabo por medio de la gerencia general, siendo el gerente general el encargado de desarrollar el plan de trabajo y utilizar los recursos necesarios.

## Materiales

Para dar a conocer la presente propuesta a la gerencia general y al personal del departamento de ventas, se realizará en las instalaciones de la empresa y se van a utilizar los siguientes materiales:

- 3 fólderes tamaño carta
- 12 fotocopias
- 1 cañonera y una computadora para realizar la presentación de la propuesta.
- Un lapicero color rojo
- Un escritorio
- 4 sillas.

## Costo beneficio de la propuesta

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario	Total
Tinta de impresora canon	Para impresión de resultado de trabajo a realizar, y folletos de presentación de la propuesta.	2	Q. 125.00	Q. 250.00
Resma de papel bond tamaño carta	Papel a ser utilizado para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	1	Q. 40.00	Q. 40.00
Empastado	Empastado de la propuesta final.	3	Q. 40.00	Q. 120.00
Honorarios	Por elaboración del análisis financiero de las rutas.	1	Q. 0.00	Q. 0.00
Capacitación	Por capacitación a los empleados para la utilización de los modelos propuestos		Q.1,000.00	Q.1,000.00
<b>TOTAL</b>				<b>Q. 1,410.00</b>

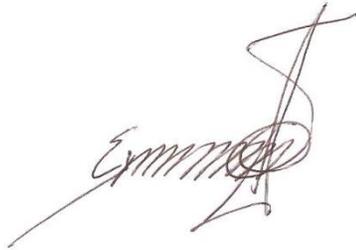
Fuente: Elaboración propia.

Nota: Los costos presentados en la tabla anterior, se obtuvieron con base a cotizaciones

✓ Las cifras que se encuentran en la columna de Precio Unitario y Total están expresadas en quetzales.

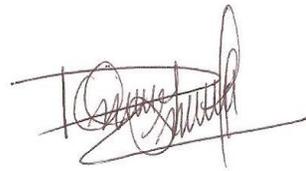
### Firmas de aceptación:

En aceptación de ambas partes a los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en la ciudad de Zacapa, a los veintidós días del mes de febrero del año 2014.



(f) \_\_\_\_\_.

José Enrique Martínez Cabrera  
Consultor Panadería El Buen Precio  
Universidad Panamericana de Guatemala  
Regional Zacapa



(f) \_\_\_\_\_.

Dimas Joel Gálvez Paz  
Gerente General

## Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones derivadas de la presente investigación, las cuales van dirigidas a la gerencia general de la empresa Panadería El Buen Precio S.A.

En conclusión se determinó que sin el análisis financiero la empresa no puede determinar la situación que están pasando las rutas del departamento de ventas, y por lo tanto, no saben si las rutas llegan al punto de equilibrio, qué costo tiene cada ruta y cuánto de utilidad o pérdida tienen.

Se pudo determinar que las rutas de Panadería El Buen Precio S.A. Son rentables por que pasan del cincuenta por ciento (50%) de utilidad.

Se estableció que las rutas que tiene más ingreso son Amates, Cobán, El Progreso y Teculután, también se determinó que la ruta que obtiene más gato de venta es la ruta Cabañas y Zacapa.

Se determinó que las rutas de Panadería el buen precio si llegan al punto de equilibrio.

También se pudo concluir que la empresa Panadería El Buen Precio S.A., no cuenta con manuales de funciones y procedimientos escritos, solo verbales las cuales afectan la continuidad de los procedimientos de los vendedores.

Se verificó que las nota de envió y de pedidos no se encuentran pre numerados y esto ocasiona que se confundan los pedidos o se extravíen y no se lleve un control exacto de los pedidos de cada ruta.

Los vendedores no utilizan una cuenta bancaria para depositar el efectivo de las ventas diarias por lo cual son vulnerables a los asaltos.

La empresa no maneja un historial actualizado de los clientes a los cuales les venden el producto lo cual no deja seguir un parámetro y la continuidad que puede tener un cliente con las ventas de nuestros productos.

## Cronograma de actividades

Primera parte

		May-13		Jun-13		Jul. -13		Agosto -13			
<b>Etapa preliminar de la PED</b>	<b>Curso PED</b>	11	25	8	22	5	19	3	10	17	
	Desarrollo de cronograma de trabajo										
	Contacto inicial										
	Instrumentación										
	Recopilación de información										
	Análisis de la información										
	Diagnóstico										
	Presentación etapa										
<b>Desarrollo del anteproyecto</b>	Introducción										
	Marco teórico										
	Planteamiento del problema										
	Metodología										
	Aporte										
	Fuentes de consulta										
	Anexos										
	Presentación etapa (anteproyecto)										

Fuente: Elaboración propia.

## Segunda parte

		Septiembre-13				Octubre 13		Enero 14		Febrero 14		Marzo 14
		9	16	23	30	14	28	11	18	15	22	29
<b>Desarrollo de trabajo de campo</b>	<b>Etapa de desarrollo de proyecto</b>											
	Desarrollo de cronograma de trabajo											
	Traslado de anteproyecto a tiempo pasado											
	Presentación de instrumentos para trabajo de campo											
	Presentación de planteamiento del problema, metodología y aporte											
	Presentación de análisis de resultados											
	Presentación de conclusiones											
	Presentación de propuesta											
	Presentación de proyecto para revisión											

<b>Elaboración de propuesta</b>	<b>Etapa de desarrollo de la propuesta</b>											
	Desarrollo de la propuesta											
	Presentación de la propuesta											
	Entrega de PED final											

Fuente: Elaboración propia

## Referencias Bibliográficas

Arias, R. M. (2006). Análisis e interpretación de los estados financieros

Zamora, E. , (1993) . *Equilibrio financiero de las empresas*.

Lawrence J. G. , (1996). Administración Financiera Básica, (3 ed.).

Lawrence J. G. , principios de administración financiera (10 ed.) pag. 52.

Perdomo, M. S. ,(2001) Análisis e Interpretación de estados financieros.

Scott, E, . (2005) . Fundamentos de administración financiera

Ortiz, H. (2002) . Análisis financiero como valor agregado Mcgrawhill Pag 113

Tamayo, M, .(2001) . El proceso de la investigación científica pag 46

Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (2006), Normas Internacionales de Información Financiera: Edición digital, Ediciones Internacionales.

Charles, R., Mcguigan, W. , & Kretlow, J. , (2005) Administración financiera contemporánea.

Franklin, E. B. , (2000) . Organización de empresas, análisis diseño y estructura.

Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (2008), Normas Internacionales de Auditoria: Edición digital, Ediciones Internacionales.

Organismo Legislativo (1970), Decreto 2-70 (Código de Comercio de Guatemala): Tipografía Nacional.

Organismo Legislativo (1992), Decreto 26 – 92 (Ley del Impuesto Sobre la Renta): Tipografía Nacional.

Organismo Legislativo (1992), Decreto 27 – 92 (Ley del Impuesto al Valor Agregado)

# ANEXOS

## **Anexo 1**

### **Evaluación integral**

#### a) Contacto inicial

##### **Antecedentes**

Es una empresa que fue fundada en 1,998 con el nombre de: “Panadería el Buen Precio” sus inicios fueron ser una empresa familiar su fundadora era la propietaria y encargada de hacer las recetas de diferentes tipos de panes y eran elaborados en hornos artesanales.

Su mercado era vender pan en la localidad y sus empleados era su hijo mayor y su esposo ellos se encargaban de los hornos y ella de hacer la recetas, con el paso del tiempo llegaron a crecer su clientela tanto que todos sus hijos se involucraron en el negocio y llegaron a tener un lugar en el mercado del nororiente de Guatemala al morir la fundadora sus hijos tomaron la decisión de expandir el mercado y hacer una sociedad anónima nombrada Panadería y Pastelería el Buen Precio S.A. iniciando sus operaciones el 8 de agosto del 2,008 dicha sociedad se dedica a la elaboración y distribución por mayor de todo tipo de pan como tortas, quesadillas ,cubiletes pasteles y etc.

La empresa ha sido fortalecida y su crecimiento ha sido constante por lo que ha permitido posicionarse entre una de las mejores panificadores del nororiente por su sabor , calidad, buen precio y buen servicio la empresa ha crecido y así también su personal en cual dicha empresa cuenta aproximadamente 60 empleados incluyendo personal administrativo, producción y sala de ventas.

Sus instalaciones son amplias y cómodas para la realización de sus actividades en forma eficaz y eficiente, ubicada en: Km. 122, ruta al atlántico Teculután, Zacapa.

#### Misión:

Hacer de nuestro negocio una empresa productiva y alcanzar los niveles de calidad para nuestros consumidores y clientes tomando en cuenta que ellos son nuestra razón de ser.

#### Visión:

Elaborar y distribuir nuestros productos comprometiéndonos a ser una empresa altamente productiva, innovadora, competitiva y plenamente humana.

Ser líder en la elaboración y distribución de la panificación con visión a largo plazo.

#### Base legal

La empresa: panadería y pastelería el buen precio, Sociedad Anónima propietaria de PANADERIA EL BUEN PRECIO, S.A., se encuentra inscrita por medio de:

✓ Escritura Constitutiva como Sociedad Anónima.

✓ Patente de Comercio de Sociedad Anónima ante el Registro Mercantil de Guatemala.

No. De registro. 78487, Folio: 150, Libro 172 de sociedades, expediente 38301-2008. Guatemala, fecha de inscripción 08 de agosto de 2,008.

✓ Patente de Comercio, Empresa Mercantil “PANADERIA EL BUEN PRECIO, S.A.”,

No. De Registro: 504722, Folio: 738, Libro: 466,

Expediente: 60434 – 2008, Categoría única.

Fecha de Inscripción: 07 de septiembre de 2,008.

✓ Ante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS

Departamento Patronal, Resolución No. 78,533

✓ Inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria SAT

Número de Identificación Tributaria No. 6161504-8 y Registro Tributario Unificado

Afecta a los siguientes impuestos:

Impuesto Sobre la Renta ISR

Impuesto al Valor Agregado IVA

Impuesto de Solidaridad ISO

Fuente: Elaboración propia

Teculután, Zacapa 18 de junio del 2,013

Señor:

José Enrique Martínez Cabrera

Pte.

Por medio de la presente se le da aviso a la aceptación del desarrollo de su Practica Empresarial Dirigida, la cual estará desarrollando en las instalaciones de esta empresa.

Esperando que los resultados ofrecidos vengán a mejorar la situación de la misma, como una opción para el gestionamiento de los ingresos existentes, me suscribo de usted.

Atentamente,



Dimas Joel Gálvez Paz

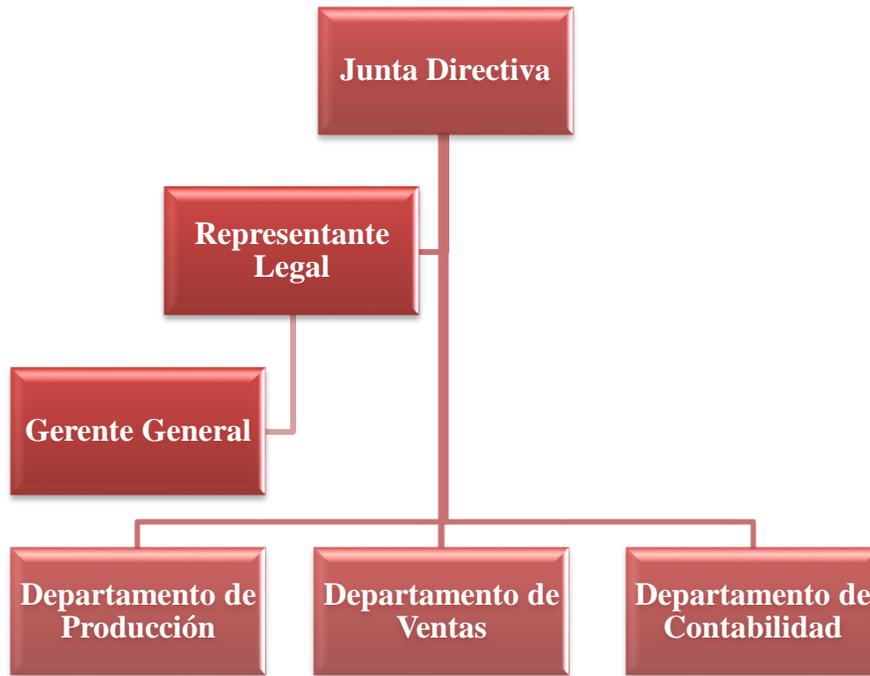
Gerente General

C.c. archivo

**Figura No. 1**

**Organigrama**

**Panadería El Buen Precio, S.A.**



Fuente: Elaboración propia.

## b) Instrumentación

### Matriz de sujetos e instrumentos a utilizar

Sujetos y Unidades de Análisis	Instrumentos			
	Cuestionario	Entrevista	Observaciones	Análisis Documental
Gerente General	X			



Universidad PANAMERICANA.  
Sede Universitaria de Zacapa  
Programa ACA  
Facultad de Ciencias Económicas

Entrevista realizada al Gerente General de la Empresa: Panadería El Buen Precio, S.A.

Presentación: Buen día, se está iniciando el proyecto correspondiente a la Práctica Empresarial Dirigida-PED-; por lo que solicito su valiosa colaboración para que responda una serie de preguntas que me permitan llevar a cabo el referido trabajo. Por su amable disponibilidad y apoyo de antemano le agradezco.

1. ¿Estaría dispuesto a permitir que se realice una Práctica Empresarial Dirigida PED, en su empresa?

---

2. ¿A qué se dedica la Empresa?

---

---

---

3. ¿Cuántos años lleva prestando el servicio la empresa?

---

4. ¿Con cuántos empleados cuenta Panadería El Buen Precio S.A?

---

5. ¿La Empresa cuenta con un organigrama?

---

6. ¿Con qué departamentos cuenta la empresa?

---

7. ¿Qué variedad de productos ofrece la empresa?

---

8. ¿A su criterio y experiencia cuales considera que son las necesidades prioritarias dentro de la empresa?

---

---

---

9. ¿ En qué área se puede encontrar oportunidad que ayude a desarrolla la práctica empresarial dirigida PED.)

---

---

---

10. ¿En cuánto a materia fiscal, a qué impuestos esta afecta la empresa?

---

c) Recopilación de la información



Universidad PANAMERICANA.  
Sede Universitaria de Zacapa  
Programa ACA  
Facultad de Ciencias Económicas

Entrevista realizada al Gerente General de la Empresa: Panadería El Buen Precio, S.A.

Presentación: Buen día, estoy en los inicios del proyecto correspondiente a mi Práctica Empresarial Dirigida-PED-; por lo que solicito su valiosa colaboración para que responda una serie de preguntas que me permitan llevar a cabo el referido trabajo. Por su amable disponibilidad y apoyo de antemano le agradezco.

1. ¿Estaría dispuesto a permitir que se realice una Práctica Empresarial Dirigida PED, en su empresa?

SI

2. ¿A qué se dedica la Empresa?

A la producción de diversos tipos de pan

3. ¿Cuántos años lleva prestando el servicio la empresa?

5 años

4. ¿Con cuántos empleados cuenta Panadería El Buen Precio S.A?

60 empleados

5. ¿La Empresa cuenta con un organigrama?

No

6. ¿Con qué departamentos cuenta la empresa?

Gerencia, producción, ventas y contabilidad

---

7. ¿Qué variedad de productos ofrece la empresa?

Tortas, Quesadillas, cubiletes, Donas y Pasteles

---

8. ¿A su criterio y experiencia, cuáles considera que son las necesidades prioritarias dentro de la empresa? saber que rentabilidad tiene las ventas de las rutas y implementación de controles para resguardar los ingresos.

9. ¿En qué área se puede encontrar oportunidad que ayude a desarrollar la práctica empresarial dirigida (PED.)

Ventas de las rutas e inventarios

---

---

---

---

10. ¿En cuánto a materia fiscal, a qué impuestos está afectada la empresa?

IVA, ISR e ISO

---

d) Análisis de la información

A continuación se presentan los resultados obtenidos de encuesta realizada al Gerente General de panadería el buen precio S.A, para identificar la problemática existente en la institución.

**Tabla 1**

**Respuestas de encuesta realizada al**

**Gerente General de Panadería el Buen Precio, Sociedad Anónima**

No.	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Estaría dispuesto a permitir que se realice una práctica empresarial dirigida PED, en su empresa?	Si está de acuerdo que se realice una investigación de Práctica Empresarial Dirigida -PED-
2	¿A qué se dedica la empresa?	A la elaboración y distribución de toda clase de pan.
3	¿Cuántos años lleva prestando el servicio la empresa?	La empresa Panadería El Buen Precio S.A. lleva cinco años brindando el servicio.
4	¿Con cuántos empleados cuenta Panadería El Buen Precio S.A.?	Actualmente tiene 60 empleados
5	¿La empresa cuenta con un organigrama?	Si
6	¿Con que departamentos cuenta la empresa?	La empresa cuenta con el departamento gerencia, producción, financiero, ventas, contabilidad.
7	¿Qué variedad de productos ofrece la empresa?	Dentro de la gama de productos que ofrece la entidad están los cubiletes, tortas, quesadillas, donas, pasteles.

8	¿A su criterio y experiencia cuales considera que son las necesidades prioritarias dentro de la empresa?	Saber que rentabilidad tiene las rutas y en el área de inventarios
9	¿ En qué área se puede encontrar oportunidad que ayude a desarrolla la práctica empresarial dirigida PED.)?	En el Departamento de ventas o el departamento de inventarios puede desarrollarse la Práctica Empresarial Dirigida -PED-
10	¿En cuánto a materia fiscal, a qué impuestos esta afecta la empresa?	La empresa esta afecta al IVA, ISR trimestral, ISO.

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 2

### Diagnóstico

a) Foda

✓Macro – entorno



Pocas dudas hay que el pan fue el primer alimento fabricado por el hombre, Las primeras noticias que se tienen sobre el pan se remontan a Babilonia y al antiguo Egipto, de hecho se conocen por lo menos hasta quince palabras para designar distintas variedades de panes y de pastelería en Egipto según las variedades de harina, el grado de cocción o los productos que se le añadían, miel, huevos, leche, manteca, fruta, etc.

Al parecer no está claro quienes construyeron los primeros hornos, los que indistintamente son atribuidos a los egipcios y a los griegos, de todas maneras esta invención representó un gran adelanto.

En la edad media solamente los castillos y los conventos tenían panaderías, en el siglo XVII Francia pasó a ser el centro de la fabricación de panes de lujo con la introducción de modernos procesos de panificación, más de veinte variedades de panes. Luego esta supremacía pasó a Austria.

La invención de nuevos procesos de molienda, contribuyó al desarrollo de la industria panificadora. En 1784 aparecen los molinos accionados por vapor, La nueva tecnología desarrollada permitió la utilización del vapor como fuerza motriz. Se dio un proceso de migración masiva del campo a la ciudad. Con el crecimiento de la población, se necesitaron nuevos métodos de molienda y panificación. La utilización de piedras en la molienda fue reemplazada por acero. La harina de estos molinos era más fina

Con la invención de la energía eléctrica se sustituyen las aspas de los molinos por la electricidad. Surgen los motores eléctricos. Aparecen los cilindros en reemplazo de las muelas del molino. Así cada vez más se van reduciendo los costos de producción, además se aumenta la producción y las variedades y calidades del pan.

Ya en el siglo XX surgieron los molinos automáticos que incrementaron la productividad. Los molinos consisten en parejas de cilindros que giran en sentidos opuestos a velocidades diferentes. Se obtienen harina más blanca debida a la incorporación del cernido (separar el salvado y las partículas de la harina). Actualmente las fábricas de harina son mecanizadas requiriendo una cantidad inferior de mano de obra. Los molinos tienen una capacidad productiva muy superior y las harinas tienen mayor calidad.

## ✓Meso - entorno



La Empresa Panadería El Buen Precio S.A. Es una empresa que se dedica a la elaboración y venta de tortas , cubiletes, quesadillas, donas, pasteles, todos estos productos son vendidos en nuestra sala de venta y también distribuidos en todo nororiente por medio de 6 rutas las cuales son Teculután, Cobán, el progreso ,los Amates Izabal, Zacapa, San José y Cabañas.

La empresa Panadería El Buen Precio S.A vende productos de calidad por lo que ha ido en constante crecimiento no solo en clientes sino que reconocida como una de las mejores panaderías en el Nororiente del país , por la calidad y estricto normas de higiene .

La empresa elabora productos cumpliendo con las exigencias nuestros clientes y para este propósito cuenta con 60 empleados y con maquinaria y tecnología de vanguardia , motivo por el cual se ha colocado en uno de los más altos lugares dentro de la panadería y pastelería en el Nororiente de Guatemala.

## Foda por áreas

<b>Análisis FODA</b>			
<b>Departamento Administrativo</b>			
<b>Análisis interno</b>		<b>Análisis externo</b>	
<b>Fortalezas</b> (Positivas)	<b>Debilidades</b> (Negativas)	<b>Oportunidades</b> (Positivas)	<b>Amenazas</b> (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Personal capacitado para la buena administración de los recursos.</li> <li>✓ Cumplimiento de metas y objetivos.</li> <li>✓ Procedimientos para llevar a cabo la evaluación del personal.</li> <li>✓ Buen control del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No evalúan al personal para comparar los resultados por medio de índices.</li> <li>✓ No cuenta con un manual de procedimientos escritos para el personal.</li> <li>✓ Rotación de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejor aprovechamiento de los recursos.</li> <li>✓ Crecimiento organizacional en la empresa.</li> <li>✓ Permite tener una adecuada vigilancia del personal que labora para la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Baja en los pedidos</li> <li>✓ La competencia en el área</li> <li>✓ Mejores oportunidades para el personal</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

<b>Análisis FODA</b>			
<b>Departamento de Ventas</b>			
<b>Análisis interno</b>		<b>Análisis externo</b>	
<b>Fortalezas</b> (Positivas)	<b>Debilidades</b> (Negativas)	<b>Oportunidades</b> (Positivas)	<b>Amenazas</b> (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Buena producción de productos y buena venta.</li> <li>✓ Vehículos para entregas inmediatas</li> <li>✓ Cuenta con puntos de ventas estratégicos para la distribución del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La baja de pedidos debido a las distintas épocas del año.</li> <li>✓ No tiene un sistema de clientes por ruta ni un historial de los clientes.</li> <li>✓ No tiene un procedimiento de los ingresos.</li> <li>✓ No cuentan con estrategias de venta.</li> <li>✓ Falta de control de despachos para la venta diaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Buena Atención hacia los clientes.</li> <li>✓ Apertura de nuevas rutas para la venta</li> <li>✓ Obtención de materia prima, en cualquier época de año, para la producción de los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumento de precios de las materias primas.</li> <li>✓ Competencia en el área</li> <li>✓ Clientes insatisfechos.</li> </ul>

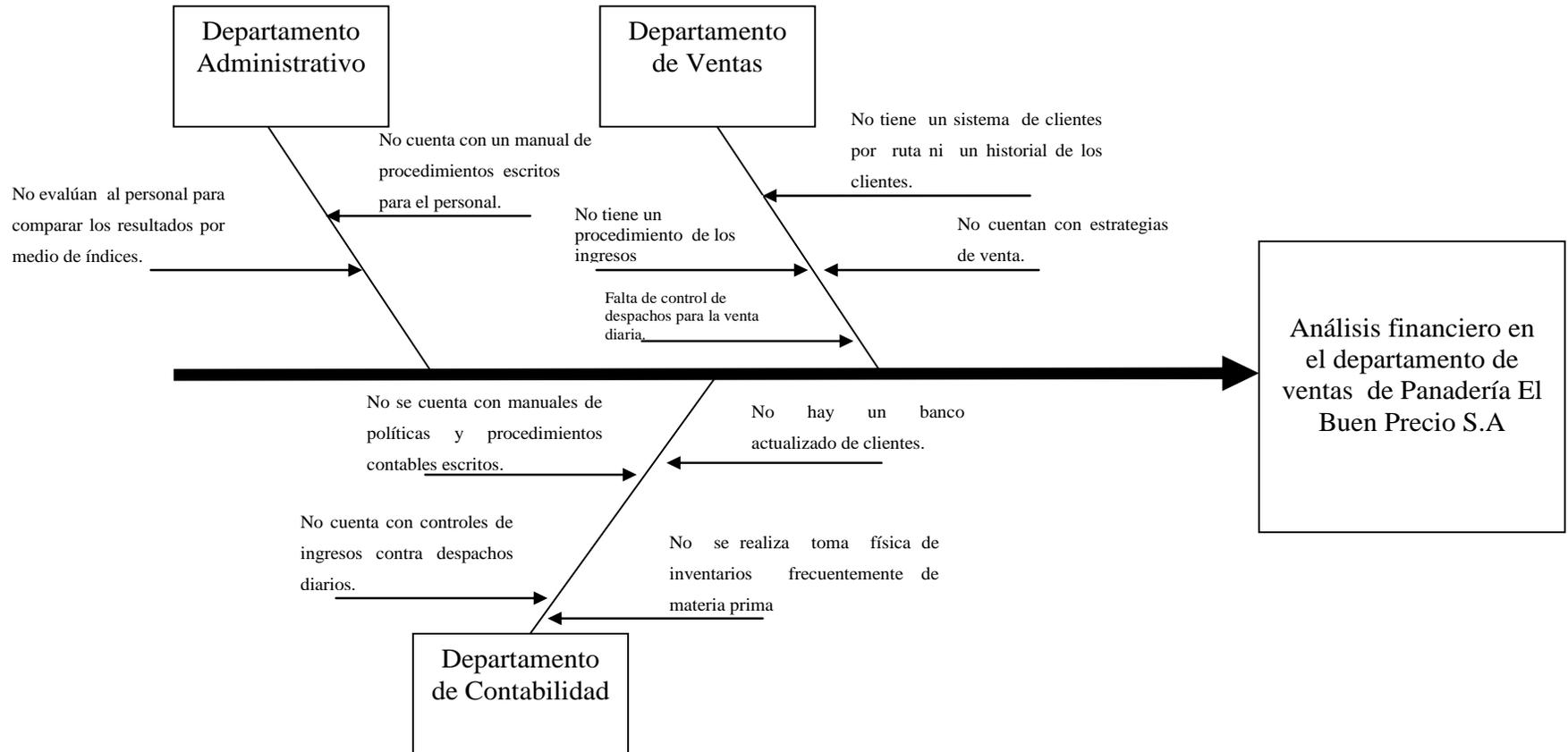
Fuente: Elaboración propia

<b>Análisis FODA</b>			
<b>Departamento de contabilidad</b>			
<b>Análisis interno</b>		<b>Análisis externo</b>	
<b>Fortalezas</b> (Positivas)	<b>Debilidades</b> (Negativas)	<b>Oportunidades</b> (Positivas)	<b>Amenazas</b> (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se cuenta con personal capacitado para el manejo de las operaciones contables.</li> <li>✓ Cuenta con un buen equipo contable y un hardware muy equipado.</li> <li>✓ Capacitación mensual al personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No se cuenta con manuales de políticas y procedimientos contables escritos.</li> <li>✓ No cuenta con controles de ingresos contra despachos diarios.</li> <li>✓ No hay un banco actualizado de clientes.</li> <li>✓ No se realiza toma física de inventarios frecuentemente de materia prima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Al contar con personal capacitado hay un mejor manejo de las operaciones contables.</li> <li>✓ Por contar con un equipo y hardware equipado se tienen al día la operación contable.</li> <li>✓ Las capacitaciones ayudan a evitar no saber sobre las reformas fiscales que día con día cambia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No poseen una contabilidad financiera.</li> <li>✓ No tener un banco de clientes actualizado dificulta saber cuánto es el ingreso que se obtiene de los clientes.</li> <li>✓ Cambios en las leyes tributarias</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

# DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO

Panadería El Buen Precio, S.A.



Fuente: Elaboración propia

- Diagnóstico integral de la empresa

En el departamento de Zacapa, existen empresas dedicadas a la fabricación y venta de productos de panadería.

Para poder llevar a cabo la presente investigación se seleccionó a personal del área de gerencia, ventas y contabilidad, se practicó una entrevista y se aplicaron cuestionarios para obtener de esta manera información suficiente y competente que permitiera conocer el giro habitual de la empresa, objetivos, programas, sistemas, controles así como sus fortalezas y debilidades.

- Departamento Administrativo.

La gerencia de administración cuenta con personal capacitado para realizar una buena administración de los recursos. Además cuenta con registros de los empleados, procedimientos de selección de personal y procedimientos para la buena evaluación del desempeño.

- Departamento de Ventas.

La gerencia de Ventas cuenta con personal muy capacitado para realizar ventas personalizadas con calidad en el servicio que presta. Pero tiene una deficiencia en el área de ingresos del cual esta área tiene una sala de ventas y seis rutas como lo es El Progreso, Cobán, Teculután, Cabañas, Zacapa, Amates, en el cual no tiene un banco de datos que guarde la información de ingresos de los clientes y financieramente no tienen información de las rutas, Cuentan con amplia experiencia en el ramo al que se dedican, cumplimiento de sus metas y objetivos con eficiencia.

- Departamento de Contabilidad.

Cuenta con empleados capacitados y un sistema contable completo que ayuda hacer las operaciones contables más eficientes

Sistema Contable: Los registros contables se realizan por medio del método de lo Devengado cumpliendo así con lo estipulado en la Ley del Impuesto Sobre la Renta,

Estados Financieros: Los Estados Financieros son emitidos por medio del sistema informático financiero de contabilidad. Entre los Estados financieros que genera el programa informático están: El Balance de Situación Financiera, el Estado de resultados, Estado de Flujo de efectivo, C y declaraciones de impuestos a que está afecta la empresa.

La Empresa es de índole lucrativa motivo por el cual sus obligaciones ante la Superintendencia de Administración Tributaria – SAT con las siguientes declaraciones fiscales:

- Impuesto Sobre la Renta – ISR: Régimen Optativo, pago anual, mediante presentación de formulario No. 119. Forma de cálculo: 31% Sobre la Renta Imponible.

- Impuesto Sobre la Renta – ISR: Régimen Optativo, pago trimestral, mediante presentación de formulario electrónico No. 1361 Forma de Cálculo: Renta bruta por el 8% por el 31% (excluir rentas exentas y ganancias de capital).

- Impuesto al Valor Agregado – IVA: Régimen general de una persona jurídica, pagos mensuales por medio de presentación del formulario No. 2232. Forma de cálculo: Diferencia entre I.V.A. cobrado de I.V.A. pagado aplicando la tasa del 12%.

- Impuesto de Solidaridad – ISO: Declaración trimestral sobre las ganancias con una tasa del 1%.

- Lleva sus respectivos libros contables: Libro de Compras: (Refleja las compras realizadas por la empresa), Ventas: (Refleja el total de las ventas realizadas dentro del giro habitual de la empresa), Caja: (Refleja los distintos ingresos y egresos monetarios de la empresa), Diario: (Refleja todas las partidas de diario de todo el movimiento que posee la empresa), Mayor: ( todos los movimientos registrados en las partidas del libro diario para facilitar la elaboración del

Balance de Situación Financiera) (Refleja el saldo que posee la institución al final del periodo)  
Inventarios (Da a conocer los bienes, derechos y obligaciones de la institución).

La información anterior fue obtenida mediante la observación física e investigación documental.

### Anexo 3



Universidad PANAMERICANA.  
Sede Universitaria de Zacapa  
Programa ACA  
Facultad de Ciencias Económicas

Cuestionario dirigido al Supervisor de ventas de la Empresa: Panadería El Buen Precio, S.A.

Presentación: Buen día, estoy realizando la investigación correspondiente a mi Práctica Empresarial Dirigida-PED-; por lo que le solicito su valiosa colaboración para que responda una serie de preguntas que me permitan llevar a cabo el referido trabajo. Por su amable colaboración de antemano se le agradece el apoyo.

**Instrucciones:** Marcar con una X si la respuesta es positiva o si es negativa y explicar cada una de las respuestas. Los resultados del presente cuestionario fundamentará la investigación que se realizará.

1. ¿Existen un manual de funciones y procedimientos en el área de ventas ?

Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2. ¿Están definidas las funciones y atribuciones de los vendedores?

Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Existen ventas al crédito?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

4. ¿Existen ventas en consignación?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

5. ¿Utiliza notas de envío y de pedidos?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

6. ¿Lleva un historial de los ingresos por ruta?

Sí

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. ¿Cuenta con un control de gastos de combustible por ruta ?

Sí

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿El supervisor y los vendedores cuentan con prestaciones laborales?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿La empresa le paga viáticos a los vendedores?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿La empresa tiene determinado el costo de producción de sus productos?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. ¿Los vendedores depositan diariamente los ingresos de las rutas?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. ¿La empresa tiene un historial de los clientes por ruta?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. ¿Tiene conocimiento que ruta tiene más ingreso en el mes ?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14. ¿Tiene conocimiento que costos tienen las rutas?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. ¿La empresa maneja análisis de rentabilidad mensual por cada ruta?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Anexo 4

### Ejecución de la propuesta

Al concluir con la investigación y basados en los resultados, se presenta a la empresa Panadería el Buen Precio un modelo que permita obtener la información necesaria para realizar un análisis financiero que les ayude a ponerlo en práctica,

Se determinó que es importante que la empresa utilice el análisis del punto de equilibrio para que determine :

- El nivel de operaciones necesario para cubrir los costos
- Evaluar la rentabilidad de las rutas
- Fijación de los precios de los productos
- Aumento, suspensión o sustitución de línea de los productos.
- Selección de canales de distribución
- Planeación de desembolsos para promoción de ventas

Existen dos procedimientos para poder establecer el punto de equilibrio de uno o varios productos siendo estos:

a)Punto de equilibrio en valores

b)Punto equilibrio en unidades

Para llevar a cabo este análisis se necesita cierta información que se detalla a continuación:

**Ingresos:**

Esta cuenta registra todas las operaciones de ventas de la entidad, ya sean al contado o al crédito.

**Gastos variables:**

Dentro de esta clasificación se encuentran todos aquellos que aumentan o disminuyen de acuerdo con los volúmenes de producción entre ellos tenemos:

- Materia prima
- Mano de obra
- Gastos indirectos de fabricación

**Gastos fijos:**

Son todos aquellos gastos que no varían con la actividad productiva de la empresa, o sea que son los que no dependen de la producción entre ellos tenemos:

- Sueldos
- Alquileres
- Prestaciones
- Viáticos
- Gastos generales

**Porcentaje del margen de contribución:**

Representa el porcentaje de participación de utilidad, en valores ,respecto de las ventas, después de restar los costos de producción.

Utilidad Bruta / ventas netas = % margen de contribución

### **Determinación del punto de equilibrio en valores:**

Se establece mediante la siguiente fórmula

Gastos Fijos / % margen de contribución = punto equilibrio en ventas

### **Determinación del punto de equilibrio en unidades:**

Se establece mediante la siguiente fórmula

Gastos fijos / Precio de ventas unitario (-) Gasto variable unitario = punto equilibrio en unidades

### **Otra forma**

Punto de equilibrio en quetzales / Precio de venta = Punto de equilibrio en unidades

## Área financiera

### Modelo financiero

Para poner en práctica lo dicho anteriormente se presenta un modelo financiero:

#### Gastos Administrativos

Sueldos de Administracion	Q	30,500.00	
Servicio telefónico	Q	2,500.00	
Energía eléctrica	Q	25,000.00	
Gastos de agua	Q	500.00	
Servicios profesionales	Q	6,000.00	
Papelera y útiles	Q	2,000.00	
Seguridad y vigilancia	Q	3,000.00	
Agentes de seguridad	Q	3,000.00	<b>Q 72,500.00</b>

#### Gastos de distribución y ventas

Sueldo de vendedores	Q	125,809.92	
Viáticos	Q	14,400.00	
Repuestos y reparaciones	Q	5,000.00	<b>Q 145,209.92</b>
Total Gastos de Operación			<b>Q 217,709.92</b>

Los costos incurridos en la compra de cada producto es la siguiente:

Cubilete	Q	13.50
Torta Pequeña	Q	7.00
Torta Grande	Q	12.00

Los precios de venta de cada producto son:

Cubilete	Q	26.50
Torta Pequeña	Q	12.00
Torta Grande	Q	16.50

## Punto de equilibrio

### Determinación de la ganancia marginal

Producto	Precio de venta	Costo	Ganancia por unidad	% Ganancia marginal
Cubilete	Q 26.50	Q 13.50	Q 13.00	0.490566038
Torta Pequeña	Q 12.00	Q 7.00	Q 5.00	0.416666667
Torta Grande	Q 16.50	Q 12.00	Q 4.50	0.272727273

Fuente: Elaboración Propia.

En el cuadro anterior se determina la ganancia por unidad, para determinar el porcentaje de la ganancia marginal se divide la ganancia por unidad por el precio de venta.

### Punto de equilibrio en valores

Fórmula

Gastos / % Ganancia Marginal

Cubilete	Q217,709.92/0.49056604	Q 443,793.30
Torta Pequeña	Q217,709.92/0.41666667	Q 522,503.81
Torta Grande	Q217,709.92/0.27272727	<u>Q 798,269.71</u>

Fuente: Elaboración Propia.

Para determinar el punto de equilibrio en valores se divide los gastos fijos por el porcentaje de la ganancia marginal de cada uno de los productos para conocer el punto de equilibrio por cada producto.

### Punto de equilibrio en unidades

Fórmula:

Punto de equilibrio en quetzales / Precio de venta

### **Punto de equilibrio en unidades**

Cubilete	Q443,793.30.54/Q26.50	16,747
Torta Pequeña	Q522,503.81/Q12	43,542
Torta Grande	Q798,269.71/Q16.50	48,380
<b>Punto De equilibrio en unidades</b>		<b><u>108,669</u></b>

Para determinar el punto de equilibrio en unidades tomamos el punto de equilibrio en valores de cada producto y se divide con el precio de venta y con esto se conoce con cuantas unidades se llega al punto de equilibrio.

### **Participación en ventas**

Fórmula

**Ventas en punto de equilibrio de cada producto / total ventas del punto de equilibrio**

Producto	Ventas	% Participacion
Cubilete	Q443,793.30	0.25
Torta Pequeña	Q522,503.81	0.30
Torta Grande	<u>Q798,269.71</u>	<u>0.45</u>
Totales	<b>1,764,566.82</b>	1

Para determinar la participación que tiene cada producto se divide el punto de equilibrio en valores por la suma de dicho punto.

### Ponderación de la ganancia

Producto	% Participación	% Ganancia Bruta	Ganancia
Cubilete	0.25	0.490566038	0.120598584
Torta Pequeña	0.30	0.416666667	0.123378678
Torta Grande	0.45	0.272727273	0.123378678
	1	G.M.P	<b>0.36735594</b>

Para determinar la ponderación de la ganancia de cada producto se divide el porcentaje de participación dividido al porcentaje de la ganancia bruta. De cada producto.

### Cálculo del punto de equilibrio en quetzales global

#### Fórmula

#### Gastos fijos / % ganancia marginal

$$217,709.92 \quad / \quad 0.36735594 \quad \frac{\text{P.E.Q Global}}{\text{Q}} \quad \underline{\underline{592,640.26}}$$

### Punto de equilibrio global por producto

Producto	% Participación	P.E.Q.	Ventas
Cubilete	0.25	Q 592,640.26	Q 148,160.07
Torta Pequeña	0.30	Q 592,640.26	Q 177,792.08
Torta Grande	0.45	Q 592,640.26	Q 266,688.11
	1		<b>Q 592,640.26</b>

Para determinar el punto de equilibrio global por producto se divide el porcentaje de participación de cada producto por el punto de equilibrio en valores.

### Punto de equilibrio global en unidades

Producto	P.E.Q.	Precio de venta	Unidades
Cubilete	Q 148,160.07	Q 26.50	5,591
Torta Pequeña	Q 177,792.08	Q 12.00	14,816
Torta Grande	Q 266,688.11	Q 16.50	16,163
<b>Total</b>	<b>Q 592,640.26</b>		<b>36,570</b>

Para determinar el punto de equilibrio global en unidades se divide el punto de equilibrio en quetzales dividido al precio de venta.

### Pruebas de resultados

#### Estado de resultados

#### Ventas en el punto de equilibrio

Producto	unidades	precio de venta	total
Cubilete	5,591	Q 26.50	Q148,160.07
Torta Pequeña	14,816	Q 12.00	Q177,792.08
Torta Grande	16,163	Q 16.50	Q266,688.11
<b>Total Ventas</b>		<b>Q</b>	<b>592,640.26</b>

Para determinar el punto de equilibrio en ventas se divide el punto de equilibrio en unidades por el precio de venta.

### Costos

Producto	unidades	costo	Total
Cubilete	5,591	Q 13.50	Q75,477.77
Torta Pequeña	14,816	Q 7.00	Q103,712.05
Torta Grande	16,163	Q 12.00	Q193,954.99
<b>Total costos de venta</b>		<b>Q</b>	<b>373,144.81</b>

Ganancia bruta	Q219,495.45
(-) Gastos fijos	Q219,495.45
Diferencia en Punto de Equilibrio	Q0.00

Para determinar el costo de ventas se multiplica el punto de equilibrio en unidades por el precio de costo, ya con esta información se toma el total del punto de equilibrio en ventas menos el total del costo de ventas y da la ganancia bruta menos los costos fijos da como resultado el punto de equilibrio que es 0 no hay ganancia ni pérdida.

### **Análisis del punto de equilibrio**

La empresa Panadería el Buen Precio S.A para obtener el punto de Equilibrio tiene que lograr vender 5,590 unidades de cubilete, 14,816 unidades de Tortas pequeña y 16,162 unidades de torta grande lo que genera en ingresos por Q592,640.26 y costos por Q373,144.81 considerando los gastos fijos de Q219,495.45 quetzales con esta información se puede tomar decisiones buscando incrementar el volumen de ventas y realizar ofertas y promociones de productos.

## Área de auditoría

### Sistema de Control Interno

Se diseñará un sistema de control interno para mejorar las deficiencias de control que se encontraron en el área de ventas

Para diagramar los procedimientos, se utilizará una combinación de la simbología ASME y ANSI, por ser las más conocidas. Dentro de la simbología se encuentran los siguientes:

1. Para representar el inicio o final de todo un procedimiento se utilizará una figura elíptica.



2. Las operaciones del procedimiento serán representadas por medio de un círculo.



3. Las inspecciones, revisiones o verificaciones que se hagan en el procedimiento serán representadas por un cuadrado.



4. El conector indica que el proceso continúa en otra columna u hoja se utilizará el conector.



5. Los archivos se representan por medio de un triángulo invertido.



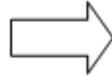
6. La toma de decisión o alternativa (no) que se haga tanto en el transcurso del procedimiento, así como al final será representada por la figura de un rombo



7. Cuando sea necesario utilizar dos actividades al mismo tiempo como operación e inspección se utilizarán dos símbolos de forma combinada.



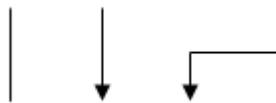
8. Es realizar actividades que signifiquen traslado como: llevar, entregar, enviar, etc.



9. Se utiliza un documento para determinar la implementación de libros, folletos, formulario, leyes, solicitudes, oficios, punto de acta, acuerdos, entre otros.



10. Muestra la continuidad de los pasos en los procedimientos.



## Descripción técnica de los procedimientos

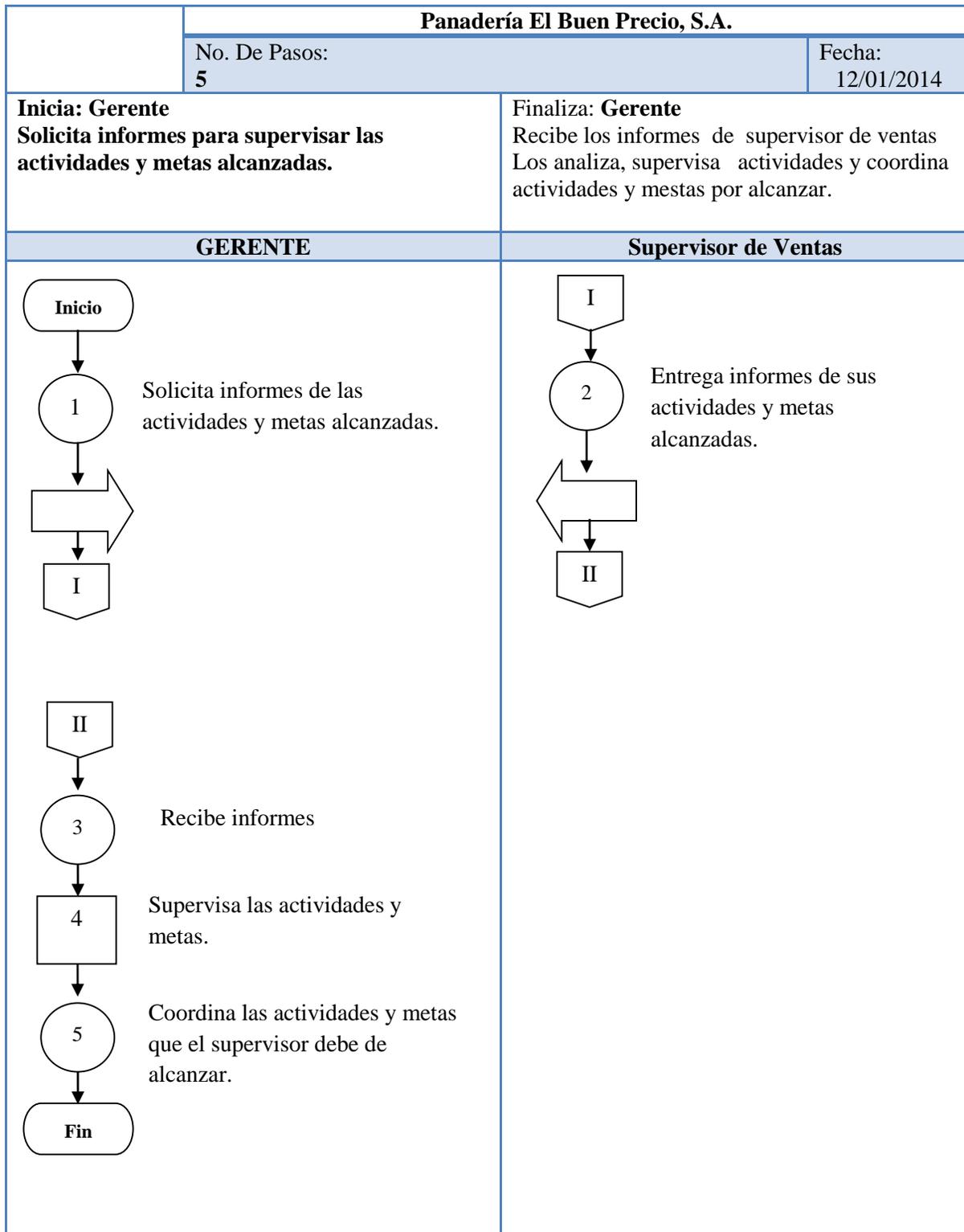
A continuación se detalla los procedimientos más relevantes de cada uno de los puestos en área de ventas de la empresa Panadería El Buen Precio, S.A.

<b>Panadería El Buen Precio, S.A.</b>	
<b>Nombre del procedimiento:</b> Supervisar y coordinar las actividades y metas de la empresa	<b>No. De pasos:</b> <b>5</b>
<b>Inicia: Gerente</b> Solicita controles para supervisar y coordinar las actividades de la empresa	<b>Finaliza: Gerente</b> Recibe los controles de cada departamento Los analiza , supervisa y coordina actividades
<p>Objetivo: verificar las actividades del supervisor se cumplan así mismo verificar que las metas se hayan alcanzado con éxito.</p> <p>Normas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe de tener el informe de actividades y metas mensualmente.</li> <li>• Verificar que se hayan cumplido todas las actividades asignadas y se haya cumplido las metas trazadas.</li> <li>• El gerente es el responsable que las actividades y metas se cumplan y coordinen de la manera más lógica y responsable.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

<b>Panadería El Buen Precio, S.A.</b>			
<b>Nombre del procedimiento:</b> Supervisar las actividades y metas alcanzadas y las actividades y metas por alcanzar.			<b>No. De pasos:</b> 5
<b>Inicia: Gerente</b> <b>Solicita informes para supervisar las actividades y metas alcanzadas.</b>		<b>Finaliza: Gerente</b> Recibe los informes de supervisor de ventas Los analiza, supervisa actividades y coordina actividades y metas por alcanzar.	
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>	<b>RESPONSABLE O PUESTO</b>	<b>No. DE PASO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>Área de Ventas</b>	Gerente	1	Pide informes de las actividades y metas cumplidas por el supervisor.
	Supervisor de Ventas	2	Entrega informes de las actividades y metas alcanzadas en el mes.
	Gerente	3	Recibe informes que le proporciona el supervisor de ventas.
	Gerente	4	Supervisa y analiza los informes dados por el supervisor de ventas.
	Gerente	5	Coordina las actividades y metas que el supervisor de ventas debe de alcanzar.

Fuente: Elaboración propia



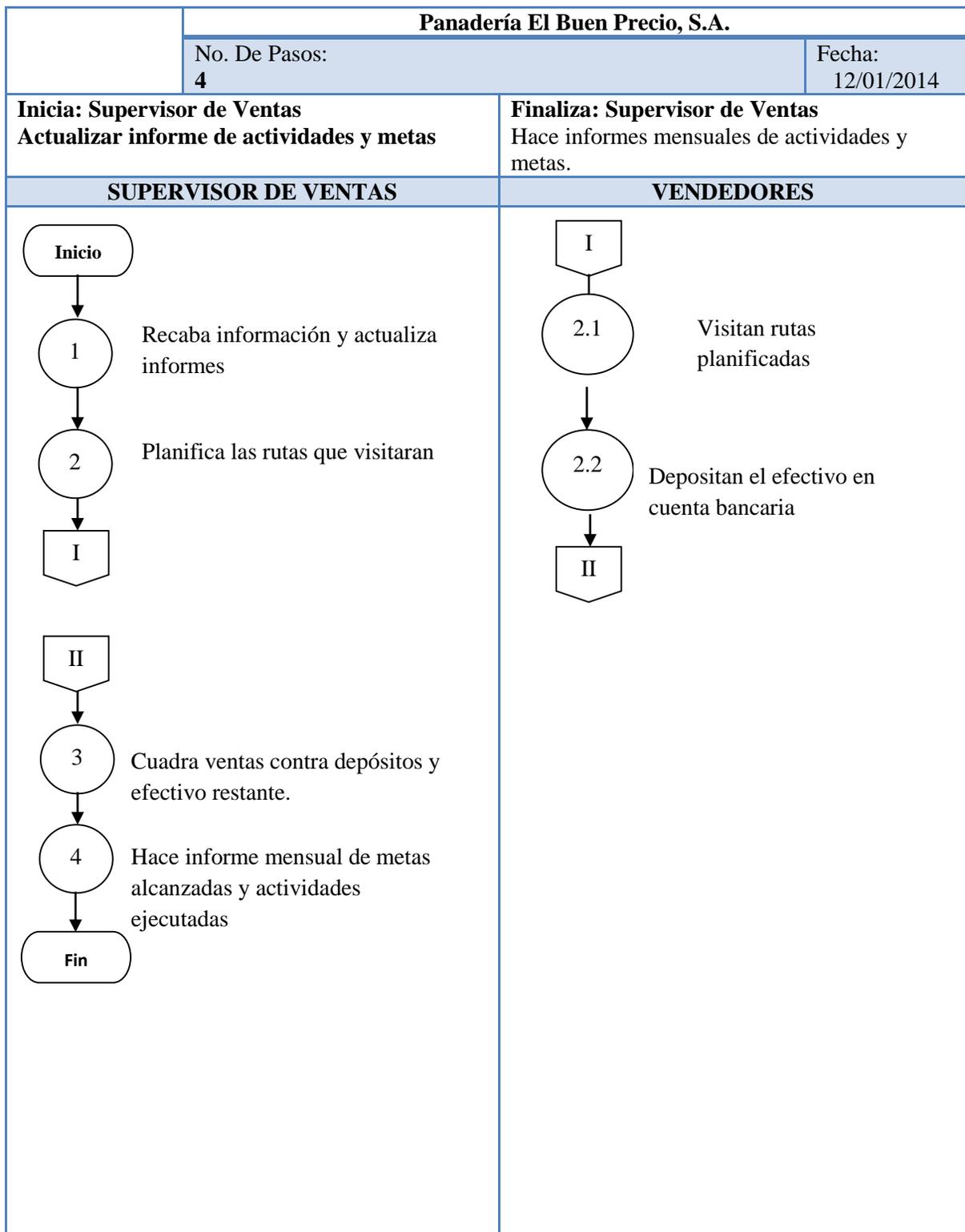
Fuente: Elaboración propia

<b>Panadería El Buen Precio, S.A.</b>	
<b>Nombre del procedimiento:</b> Ejecutar y hacer informes de actividades y metas alcanzadas	<b>No. De pasos:</b> <b>4</b>
<b>Inicia: Supervisor de Ventas</b> <b>Actualizar informe de actividades y metas</b>	<b>Finaliza: Supervisor de Ventas</b> Hacer informes mensuales de actividades y metas.
<p>Objetivo:</p> <p>Mantener la información de actividades y metas alcanzadas actualizada para transmitirla oportunamente y dar a conocer la realidad de la situación que atraviesa la empresa para la toma de decisiones de la gerencia.</p> <p>Cumplir las metas trazadas por la gerencia para que la empresa tenga una mejor entrada de dinero.</p> <p>Normas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener un 90 % de ingresos mensuales</li> <li>• Reportar al gerente las metas obtenidas durante el mes.</li> <li>• Actualizar los informes constantemente.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

<b>Panadería El Buen Precio, S.A.</b>			
<b>Nombre del procedimiento:</b> Ejecutar actividades y planificar metas trazadas			<b>No. De pasos:</b> <b>4</b>
<b>Inicia: Supervisor de Ventas</b> Actualizar informe de actividades y metas		<b>Finaliza: Supervisor de Ventas</b> Hace informes mensuales de actividades y metas.	
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>	<b>RESPONSABLE O PUESTO</b>	<b>No. DE PASO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>Área de Ventas</b>	Supervisor de Ventas	1	Recaba información de las actividades diariamente y actualiza los informes.
	Supervisor de Ventas	2	Planifica como atacaran los vendedores las rutas para cumplir las metas.
	Vendedores	2.1	Visita las rutas que el supervisor planifico.
	vendedores	2.2	Deposita el 75% del efectivo de las ventas realizadas por ruta.
	Sub-Gerente	3	Cuadra los depósitos y el efectivo restante contra las ventas de las rutas visitadas.
	Sub-Gerente	4	Hace informe mensual de las metas obtenidos en el mes e informe de las actividades que ejecuto.

Fuente: Elaboración propia



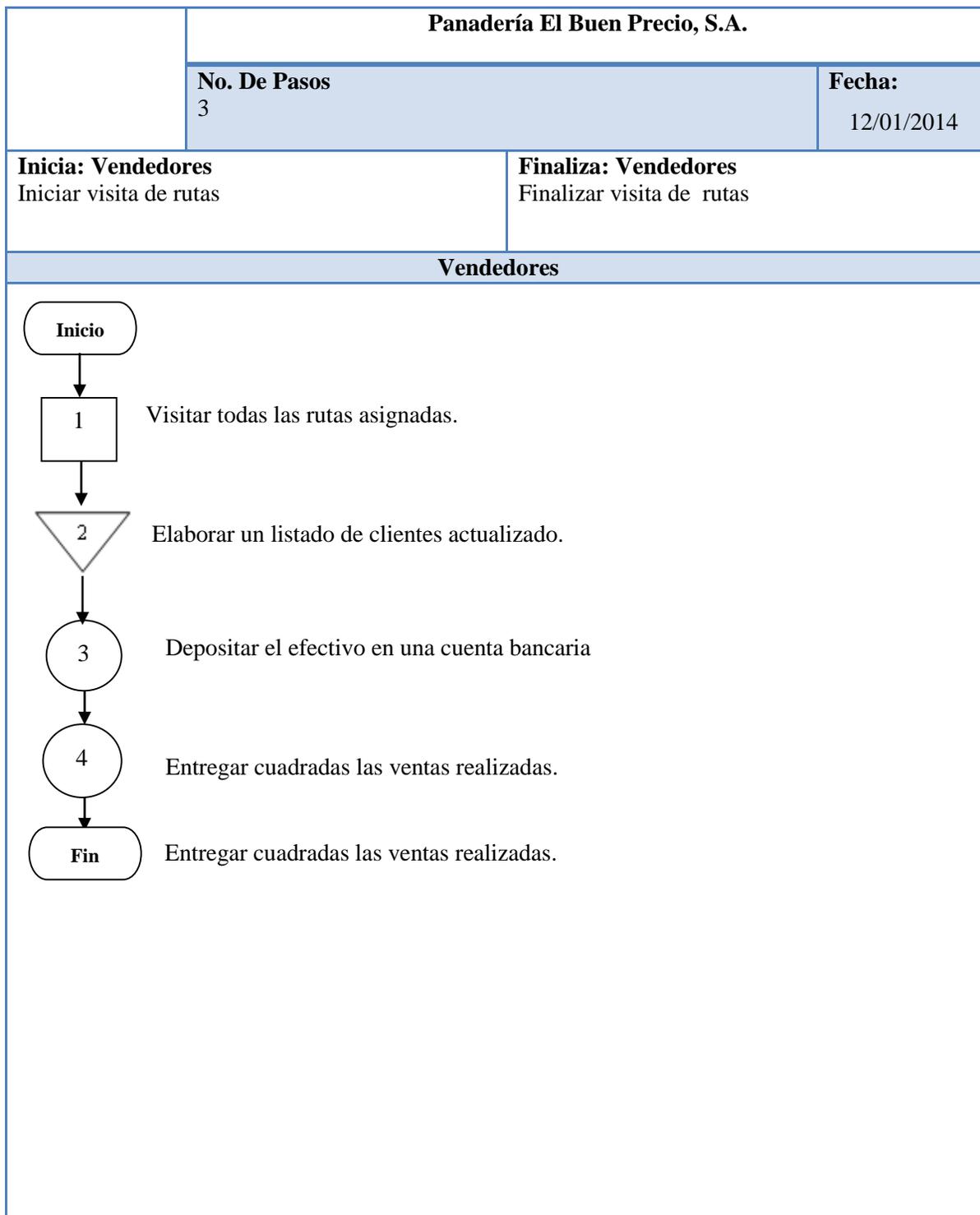
Fuente: Elaboración propia

<b>Panadería El Buen Precio, S.A.</b>	
<b>Nombre del procedimiento:</b> Ejecución de ventas por ruta	<b>No. De pasos:</b> <b>4</b>
<b>Inicia: Vendedores</b> <b>Iniciar visita de rutas</b>	<b>Finaliza: Vendedores</b> Finalizar ruta
<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Realizar al 100% las visitas de las rutas asignadas y obtener nuevos cliente en las rutas para lograr superar las metas trazadas.</p> <p><b>Normas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Completar las visitas de las rutas asignadas por el supervisor.</li> <li>• Ampliar las rutas visitando más clientes nuevos.</li> <li>• No tener más del 25% de efectivo en sus manos.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

<b>Panadería El Buen Precio, S.A.</b>			
<b>Nombre del procedimiento:</b> Ejecución de ventas			<b>No. De pasos:</b> 4
<b>Inicia: Vendedores</b> <b>Iniciar visita de rutas</b>		<b>Finaliza: Vendedores</b> Finalizar ruta	
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>	<b>RESPONSABLE O PUESTO</b>	<b>No. DE PASO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>Área De ventas</b>	Vendedores	1	Visitar todas las rutas planificadas por el supervisor.
	vendedores	2	Elaborar un listado clientes y actualizarlo constantemente.
	vendedores	3	Depositar efectivo en banco.
	vendedores	4	Entregar cuadrada las ventas realizadas.

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se detalla un documento para cuadrar las ventas diarias por ruta en el área de ventas de la empresa Panadería El Buen Precio, S.A.

PANADERIA EL BUEN PRECIO		
<b>PEDIDO NO. 1</b>	<b>FECHA:</b> /     /	
<b>SEÑOR:</b>		
<b>DIRECCIÓN:</b>		
<b>TIPO DE CLIENTE:</b>	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/>
CANTIDAD	PRODUCTO	PRECIO
<b>TOTAL LETRAS:</b>		<b>Q.</b>

Para llevar un buen historial de los clientes es necesario identificarlos como clientes tipo “A”, “B”, y “C”, esto con el fin de tener una clasificación de clientes y establecer las visitas periódicas que se mantienen en el mercado de cada uno de los clientes, y verificar de esta manera, que el vendedor , este atendiendo los clientes de acuerdo a las fechas que los mismos estipulen.

#### Clasificación de los clientes

Tipo “A” de 100 unidades o más a la semana

Tipo “B” de 50 unidades o más a la semana

Tipo “C” de 25 unidades o más a la semana

Ya teniendo los clientes clasificados es importante que los vendedores deben llenar diariamente un libro de rutas de acuerdo a cada visita a los clientes, así se podrán establecer las compras que realizan los clientes y clasificarlos, a bajo se muestra el formato que se implementara para la clasificación de los clientes que los vendedores tendrán que llenar de la siguiente forma:

- a) Colocar datos del cliente.
- b) Colocar fecha, numero de factura, tipo de producto y la cantidad del producto.
- c) Colocar qué tipo de cliente es A, B o C basándose a la clasificación antes mostrada.
- d) Colocar observaciones si hubieran y a la ruta que pertenece y por último colocar nombre y firma del vendedor.

**Libro de rutas de Panadería El Buen Precio S.A.**

Cliente \_\_\_\_\_  
 Nombre del Negocio \_\_\_\_\_  
 Dirección \_\_\_\_\_  
 Teléfono \_\_\_\_\_  
 Mes \_\_\_\_\_

FECHA	FACTURA No	VENTA			VENTA ACUMULADA		
		CUBILETE	TORTA PEQUEÑA	TORTA GRANDE	CUBILIE T E	TORTA PEQUEÑA	TORTA GRANDE

CLASIFICACIÓN DEL CLIENTE "A"\_\_\_\_\_ "B"\_\_\_\_\_ "C"\_\_\_\_\_

OBSERVACIONES : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

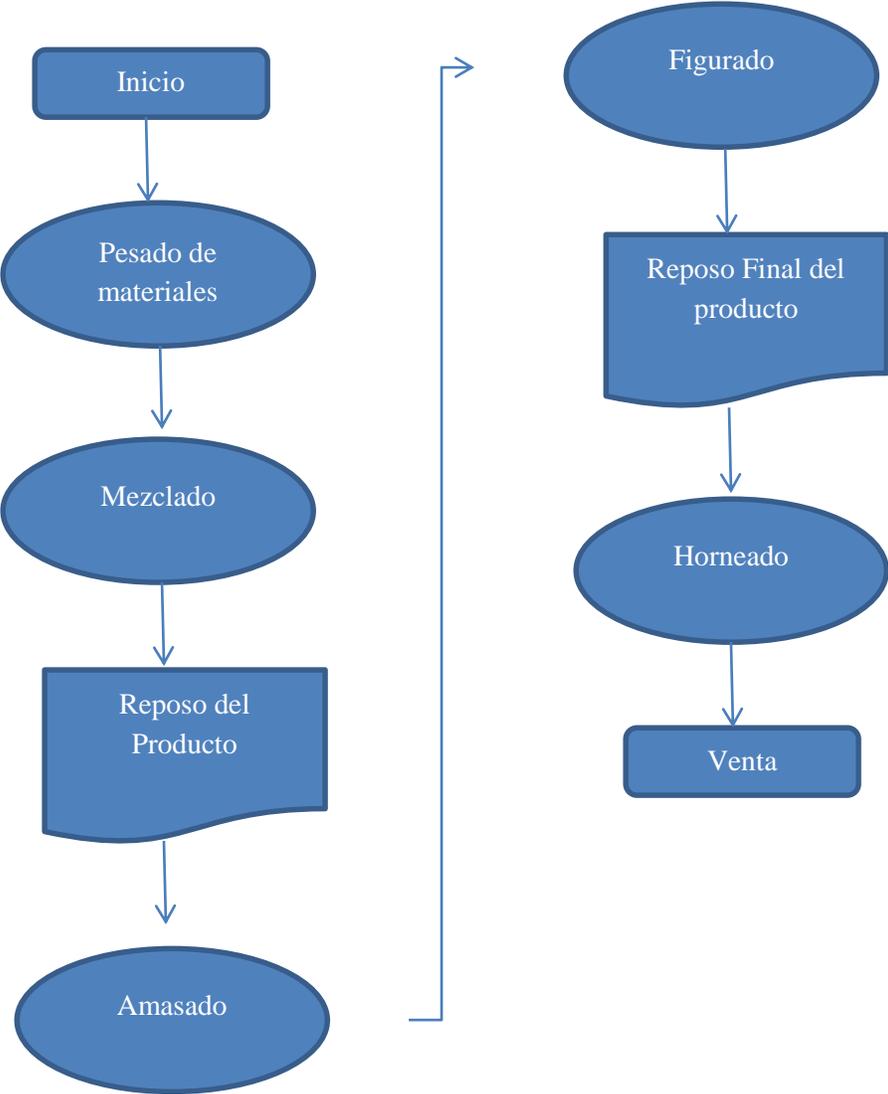
RUTA:\_\_\_\_\_

Hecho por \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_  
 Nombre del Vendedor

Fuente: Elaboración propia.

Área contable

Flujo grama del proceso de producción



Base: Elaboración propia

El anterior flujograma evidencia los procesos de elaboración de cubiletes y tortas desde la preparación de los ingredientes, su respectivo proceso de preparación, horneado y la obtención del producto final para su posterior venta.

**HOJA TÉCNICA DEL COSTO ESTÁNDAR**  
**CUBILETES**  
**CODIGO 1011**

<b>CANTIDAD</b>
<b>10</b>

MATERIA PRIMA							
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO POR UN	COSTO TOTAL MP		
11	Harina	1/2	Taza	Q 1.00	Q	0.50	
12	Leche	2	Cucharadas	Q 0.15	Q	0.30	
13	Manteca	1/2	Taza	Q 0.50	Q	0.25	
14	Azúcar	1/2	Taza	Q 1.00	Q	0.50	
16	Envoltura	10	Papel de envolver	Q 0.01	Q	0.10	
15	Sal	1/8	Cucharadita	Q 0.02	Q	0.00	
17	Huevo	2	unidad	Q 0.8	Q	1.60	3.25
MANO DE OBRA							
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO POR UN	COSTO TOTAL MP		
18	Mano de obra	10	f	Q 0.50	Q	5.00	5.00
GASTOS VARIABLES							
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO POR UN	COSTO TOTAL MP		
19	Energía eléctrica	15	kilowats	Q 0.35	Q	5.25	5.25
Fuente: Elaboración propia.					Costo total		Q 13.50
					Costo unitario		Q 1.35

En el cuadro anterior se muestra la hoja técnica del costo para elaborar un cubilete pasando por materia prima, mano de obra y gastos de fabricación y determinando un costo Q1.35 la unidad.

**HOJA TÉCNICA DEL COSTO ESTÁNDAR**  
**TORTA GRANDE**  
**CODIGO 1012**

<b>CANTIDAD</b>
<b>1</b>

MATERIA PRIMA							
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO POR UN	COSTO TOTAL MP		
11	Harina	1.50	Tazas	Q 1.00	Q 1.50		
12	Leche	0.5	Tazas	Q 1.25	Q 0.63		
13	Manteca	0.7	Onzas	Q 0.30	Q 0.21		
14	Azúcar	485	Gramos	Q 0.004	Q 1.94		
16	Envoltura	1	Papel de envolver	Q 0.07	Q 0.07		
17	Huevos	2	Unidad	Q 0.80	Q 1.60	Q	5.95

MANO DE OBRA							
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO POR UN	COSTO TOTAL MP		
20	Mano de obra directa	10	Unidad	Q 0.50	Q 5.00	Q	5.00

GASTOS VARIABLES							
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO POR UN	COSTO TOTAL MP		
24	Energía eléctrica	3	kilowats	Q 0.35	Q 1.05	Q	1.05
					Costo total	Q	12.00
					Costo unitario	Q	12.00

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se muestra la hoja técnica del costo para elaborar una torta grande pasando por materia prima, mano de obra y gastos de fabricación y determinando un costo unitario de Q12.00.

**HOJA TÉCNICA DEL COSTO ESTÁNDAR**  
**TORTA PEQUEÑA**  
**CODIGO 1013**

<b>CANTIDAD</b>
<b>1</b>

MATERIA PRIMA							
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO POR UN	COSTO TOTAL MP		
11	Harina	1	Tazas	Q 1.00	Q	1.00	
12	Leche	0.40	Tazas	Q 1.25	Q	0.50	
13	Manteca	0.5	Onzas	Q 0.30	Q	0.15	
14	Azúcar	240	Gramos	Q 0.004	Q	0.96	
16	Envoltura	1	Papel de envolver	Q 0.04	Q	0.04	
17	Huevos	1	Unidad	Q 0.80	Q	0.80	3.45
MANO DE OBRA							
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO POR UN	COSTO TOTAL MP		
20	Mano de obra directa	10	Unidad	Q 0.25	Q	2.50	2.50
GASTOS VARIABLES							
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO POR UN	COSTO TOTAL MP		
24	Energía eléctrica	3	kilowats	Q 0.35	Q	1.05	1.05
					Costo total	Q	7.00
					Costo unitario	Q	7.00

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se muestra la hoja técnica del costo para elaborar una torta pequeña pasando por materia prima, mano de obra y gastos de fabricación y determinando un costo unitario de Q7.00.

En los modelos anteriores se determinó el costo producción que tiene cada producto pasando por los tres elementos del costo los cuales tenemos materia prima, mano de obra y gastos de fabricación, en dichos modelos se tomó base los tres productos líderes de Panadería el Buen Precio S.A.

## Contabilización de los costos de producción

<b>Partida No 1</b>					
Almacen de Materiales	Qxxxxx				
a: Proveedores	Qxxxxx				
Para registrar las compras de materiales directos	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; border-top: 1px solid black;">Qxxxxx</td> <td style="width: 50%; border-top: 1px solid black;">Qxxxxx</td> </tr> <tr> <td style="border-top: 3px double black;">Qxxxxx</td> <td style="border-top: 3px double black;">Qxxxxx</td> </tr> </table>	Qxxxxx	Qxxxxx	Qxxxxx	Qxxxxx
Qxxxxx	Qxxxxx				
Qxxxxx	Qxxxxx				
Productos en proceso	Qxxxxx				
a: Almacen de materiales	Qxxxxx				
Para registrar el consumo de materiales directos.	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; border-top: 1px solid black;">Qxxxxx</td> <td style="width: 50%; border-top: 1px solid black;">Qxxxxx</td> </tr> <tr> <td style="border-top: 3px double black;">Qxxxxx</td> <td style="border-top: 3px double black;">Qxxxxx</td> </tr> </table>	Qxxxxx	Qxxxxx	Qxxxxx	Qxxxxx
Qxxxxx	Qxxxxx				
Qxxxxx	Qxxxxx				
<b>Partida No 3</b>					
Sueldos y Salarios	Qxxxxx				
a: Caja y Bancos	Qxxxxx				
Registro de la mano de obra pagada en el mes	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; border-top: 1px solid black;">Qxxxxx</td> <td style="width: 50%; border-top: 1px solid black;">Qxxxxx</td> </tr> <tr> <td style="border-top: 3px double black;">Qxxxxx</td> <td style="border-top: 3px double black;">Qxxxxx</td> </tr> </table>	Qxxxxx	Qxxxxx	Qxxxxx	Qxxxxx
Qxxxxx	Qxxxxx				
Qxxxxx	Qxxxxx				
<b>Partida No 4</b>					
Gastos de fabricación	Qxxxxx				
a: Almacen de materiales	Qxxxxx				
Registro de los gastos de fabricación	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; border-top: 1px solid black;">Qxxxxx</td> <td style="width: 50%; border-top: 1px solid black;">Qxxxxx</td> </tr> <tr> <td style="border-top: 3px double black;">Qxxxxx</td> <td style="border-top: 3px double black;">Qxxxxx</td> </tr> </table>	Qxxxxx	Qxxxxx	Qxxxxx	Qxxxxx
Qxxxxx	Qxxxxx				
Qxxxxx	Qxxxxx				
<b>Partida No 5</b>					
Caja y bancos	Qxxxxx				
a: Ventas	Qxxxxx				
Registro de las ventas el periodo	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; border-top: 1px solid black;">Qxxxxx</td> <td style="width: 50%; border-top: 1px solid black;">Qxxxxx</td> </tr> <tr> <td style="border-top: 3px double black;">Qxxxxx</td> <td style="border-top: 3px double black;">Qxxxxx</td> </tr> </table>	Qxxxxx	Qxxxxx	Qxxxxx	Qxxxxx
Qxxxxx	Qxxxxx				
Qxxxxx	Qxxxxx				

**Partida No 6**

Costo de venta	Qxxxxx	
a: Almacen de productos terminados		Qxxxxx
para registrar el costo del mes	<u>Qxxxxx</u>	<u>Qxxxxx</u>

**Partida No 7**

Gastos de administracion de ventas	Qxxxxx	
a: Caja y bancos		Qxxxxx
para registrar el costo del mes	<u>Qxxxxx</u>	<u>Qxxxxx</u>

**Partida No 8**

Pérdidas y ganancias	Qxxxxx	
a: Costo de ventas		Qxxxxx
Gastos de administración y ventas		Qxxxxx
Cierre de las cuentas que originan pérdida	<u>Qxxxxx</u>	<u>Qxxxxx</u>

**Partida No 9**

Ventas	Qxxxxx	
a: Pérdidas y ganancias		Qxxxxx
Cierre de las cuentas que originan ganancia	<u>Qxxxxx</u>	<u>Qxxxxx</u>

Fuente: Elaboración propia.

**Panadería El Buen Precio S.A.**

Estado de costo de producción del ejercicio del 01 de Enero al 31 de diciembre 2,013

<u>Movimiento de materia Prima</u>		XXXXXXXXXX	
Inventario de materia prima	XXXXXXXXXX		
Compras de materia prima	XXXXXXXXXX		
(+) Gastos de materia prima	XXXXXXXXXX		
Compras brutas de materia prima	XXXXXXXXXX		
(-) Dev y Reb sobre compras de materia prima	XXXXXXXXXX		
Compras netas de materia prima		XXXXXXXXXX	
Materia prima disponible		XXXXXXXXXX	
(-) Inventario final de materia prima		XXXXXXXXXX	
Materia prima consumida		XXXXXXXXXX	
(+) Mano de obra directa		XXXXXXXXXX	
Costo primo			XXXXXXXXXX
 <u>Gastos de fabricación</u>			
Mano de obra indirecta		XXXXXXXXXX	
Depreciación maquin�ria		XXXXXXXXXX	
Depreciación mobiliario y equipo de fábrica		XXXXXXXXXX	
prestaciones laborales fábrica		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
Total de cargos			XXXXXXXXXX
(+) Inventario inicial de artículos en proceso			XXXXXXXXXX
Subtotal			XXXXXXXXXX
(-) Inventario final de artículo en proceso			XXXXXXXXXX
costo de producción			XXXXXXXXXX

Guatemala,31 de diciembre de 2,013

Fuente: Elaboración propia.

## Panadería El Buen Precio S.A.

### Estado de resultados

Ventas		xxxxxxx	
costo de produccion (Anexo A)		xxxxxxx	
Utilidad Bruta			xxxxxxx
Gastos de Operacionales			xxxxxxx
Gastos de Administracion		xxxx	
Gastos de Venta		xxxx	
Utilidad Neta			<b>xxxxxxx</b>

Fuente: elaboración propia

Se elaboró los modelos del estado de partidas contables, costo de producción y el estado de resultados para determinar la forma de registro y control contable de los costos de producción.