

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS



SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO (A) EN
BANCA Y FINANZAS.

TEMA: FINANZAS

SUB TEMA:

ANÁLISIS FINANCIERO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN
Y SU EFECTO EN LA RENTABILIDAD, CASO APLICADO A PANADERÍA
ALTAGRACIA, UBICADA EN EL DISTRITO III, DEL MUNICIPIO DE MANAGUA, EN EL
AÑO 2020.

AUTORES:

BR. CHRISTOPHER CASTILLO TÉLLEZ

BR. KATHERINE VALERIA ESPINOZA DUARTE

BR. MICHAEL JUNIOR MEDINA

TUTOR:

MSC. JENNY MARÍA URBINA BENDAÑA

MANAGUA, FEBRERO 2022.



i. Dedicatoria

Quiero agradecer ante todo a Dios por la fuerza y el coraje a lo largo de este largo viaje. Está dedicado a mi madre **Rosita Téllez**, quien me enseñó que el mejor tipo de conocimiento es el que se aprende por sí mismo. También está dedicado a mi padre **Oscar Castillo**, quien me enseñó que incluso la tarea más grande se puede lograr si se hace con disciplina y dedicación. A mi abuelo **Francisco Téllez**, quien me enseñó a siempre estar seguro de mis pasos ante tropiezos inoportunos. A toda mi familia que es el pilar de mi vida y quienes me han apoyado en cada paso que he dado y a quienes agradezco por apoyarme para lograr la culminación de este trabajo de graduación.

Br. Christopher Castillo Téllez



i. Dedicatoria

Llena de regocijo y agradecimiento, dedico este trabajo monográfico a mis seres queridos, quienes han sido mi pilar para salir adelante.

A mis padres **Geovania Duarte** y **Juan Francisco Espinoza** quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre. A mi hermana **Francela Espinoza Duarte** por ser parte esencial en mi vida y a cada miembro de mi familia que de una u otra manera fueron partícipes para la culminación de esta carrera.

Br. Katherine Valeria Espinoza Duarte.



i. Dedicatoria

Agradezco a Dios que sin él no tendría la fuerza para este proyecto, agradezco a mis maestros y colegas quienes me han mantenido enfocado y en el camino correcto para la finalización exitosa de este proyecto. Le agradezco a mi madre **Martina Medina Ticay** que de una manera especial y cariñosa me ha dado fuerza y coraje, apoyando mis momentos difíciles. También quiero agradecer a mi familia, que, aunque no lo sabían, me iluminaron de una manera especial.

Br. Michael Junior Medina



ii. Agradecimiento

Agradezco a Dios por la vida que me ha brindado a lo largo de mi formación académica, a mis profesores que gracias a ellos aprendí las mejores técnicas empleadas para asimilar el estudio.

A mi Tutora **MSc. Jenny María Urbina Bendaña**, por habernos transmitido sus conocimientos con destreza, entrega, paciencia, amor y rigor.

Br. Christopher Castillo Téllez



ii. Agradecimiento

Dios, tu amor y tu bondad no tienen fin, me permites sonreír ante todos mis logros, que son resultado de tu ayuda. Al concluir una etapa maravillosa de mi vida quiero extender un profundo agradecimiento a cada miembro de mi familia, padres, hermana, tíos, abuelos, quienes hicieron posible este sueño, que fueron mi fuente de inspiración, apoyo y fortaleza.

Mi gratitud también a la facultad de ciencias económicas, mi agradecimiento sincero a mi tutor MSc. Jenny María Urbina Bendaña, gracias a cada docente que con su apoyo y enseñanza constituyen la base de mi vida profesional.

Br. Katherine Valeria Espinoza Duarte.



ii. Agradecimiento

Doy gracias a Dios, sin él no podría llevar a cabo este reto, agradezco a mis profesores y compañeros por ayudarme a completar este seminario.

Por el amor, el cariño, la dedicación y el cuidado de mis padres por mi vida, les dedico este seminario de graduación. Muchas gracias, este trabajo es tuyo.

Br. Michael Junior Medina



iii. Valoración del docente

Managua, 05 de febrero de 2022

MSc. Ada Ofelia Delgado Ruiz

Directora del Departamento de Contaduría Pública y Finanzas

Facultad de Ciencias Económicas

UNAN-Managua

Su despacho

Estimada maestra Delgado:

Por medio de la presente, remito a usted los juegos resumen final de Seminario de Graduación, correspondiente al II Semestre 2021, con tema general “**Finanzas**” con el sub tema: Análisis financiero del comportamiento de los costos de producción y su efecto en la rentabilidad, caso aplicado a la panadería Altagracia, ubicada en el distrito III del municipio de Managua, en el año 2020. Presentado por los bachilleres **Christopher Castillo Téllez** carné No. 17-20655-8, **Katherine Valeria Espinoza Duarte**, carné No 16-20133-3 y **Michael Junior Medina**, carné No 16-20604-1, para optar al título de Licenciados en Banca y Finanzas.

Este trabajo reúne los requisitos establecidos para el informe final de Seminario de Graduación que especifica el Reglamento de las Modalidades de Graduación de la UNAN-MANAGUA.

Esperando la fecha de defensa final, me suscribo deseándole éxito en sus labores cotidianas,

Cordialmente.

MSc. Jenny María Urbina Bendaña

Tutor.



iv. Resumen

El presente seminario de graduación titulado Análisis financiero del comportamiento de los costos de producción y su efecto en la rentabilidad de la panadería Altagracia, periodo 2020. Se realizó con la finalidad de obtener el costo de producir pan, esta información servirá para controlar eficientemente la actividad económica como son las ventas, compras, inventarios, gastos, ingresos y otros movimientos propios de su actividad productiva para lograr alcanzar los mejores resultados operativos que incrementen al máximo sus utilidades, con lo cual podrá adoptar mejores decisiones en la conducción tanto administrativa, contable y financiera.

Luego de aplicarse los estudios correspondientes finalmente se determina la situación en la que se encuentra, permitiendo aplicar estrategias, las mismas que ayudarán a establecer propósitos y objetivos, dotando a la misma de instrumentos que le permitirán anticipar situaciones y escenarios imprevistos y los posibles cambios que se generan en el entorno, lo que permitirá ser cada día mejores, estableciendo así precios competitivos y consiguiendo éxito en el ámbito alimenticio.

Palabras claves: Panadería, costos, finanzas, ventas.



Índice

i. Dedicatoria	i
i. Dedicatoria.....	i
i. Dedicatoria.....	i
ii. Agradecimiento.....	ii
ii. Agradecimiento.....	ii
ii. Agradecimiento.....	ii
iii. Valoración del docente.....	iii
iv. Resumen.....	iv
I. Introducción.....	1
II. Justificación.....	3
III. Objetivos.....	4
A. Objetivo General.....	4
B. Objetivos Específicos.....	4
IV. Desarrollo del subtema.....	5
4.1 Generalidades de las finanzas.....	5
4.1.1 Definición de finanzas.....	5
4.1.3 Antecedentes de las finanzas.....	7
4.1.4 Importancia de las finanzas.....	8
4.1.5 Técnicas de análisis financieros.....	9
4.1.6 Herramientas de análisis financieros.....	10
4.1.7 Métodos de estudio financiero.....	11
4.2 Técnicas de Costeo.....	12
4.2.3 Sistema de costos.....	12
4.2.4 Métodos de costos.....	13
4.2.5 Contabilidad de costos.....	15
4.2.6 Elementos del Costo.....	18
4.2.7 Sistema de control de inventario.....	20
4.2.8 Sistema de costos de una panadería en general.....	23



4.3	Estados Financieros	25
4.3.1	Estado de resultados	25
4.3.2	Balance general	25
4.3.3	Flujo de Efectivo	25
4.3.4	Métodos de análisis de Estados Financieros	26
4.3.5	Herramientas de análisis financiero.....	27
4.4	Estrategia Financiera	29
4.4.1	Concepto de estrategia.....	29
4.4.2	Plan estratégico.....	30
4.4.3	Fases de la Planeación Estratégica	32
4.5	Generalidades de las empresas de Panadería.....	35
4.5.1	Origen y Evolución de la Panadería	35
4.5.2	Importancia de las panaderías	36
4.5.3	Aspectos Normativos.....	37
4.5.4	Registro Sanitario	37
4.5.5	Regulación de Precios	38
V.	Caso Práctico	38
5.1.1	Perfil de la Empresa.....	38
a.	Nombre de la empresa	38
b.	Historia de la empresa	38
5.1.2	Imagen corporativa.....	40
5.1.3	Objetivos estratégicos.....	41
5.1.4	Procesos de costos de producción	43
	Productos.....	43
5.1.5	Análisis de Costos	64
5.1.6	Plan Estratégico	66
5.1.7	Estados.....	71
5.1.8	Análisis financiero.....	84
VI.	Conclusiones	91
VII.	Bibliografía	93



INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Técnicas de análisis financiero. Fuente: Elaboración propia.....	10
Ilustración 2 Sistema de costos. Fuente: Elaboración propia.	16
Ilustración 3. Panadería Altagracia .Fuente: Imagen referencia	33
Ilustración 4. Logo Panadería Altagracia. Fuente: Panadería Altagracia.	34
Ilustración 5 Gráfico de comparación entre estrategia actual y el Escenario 1	59
Ilustración 6. Gráfico de comparación entre estrategia actual y el Escenario 2	60



INDICE DE TABLAS

1. Ficha Técnica Bollo de Pan Suave.....	44
2. Esquema de costos Bollo de Pan Suave.....	45
3. Ficha Técnica Pan de Molde.....	46
4. Esquema de costos Pan de Molde.....	47
5. Ficha técnica Pan de Hamburguesa	48
6. Esquema <i>de</i> costos Pan de Hamburguesa	48
7. Ficha Técnica Polvorón	51
8. Esquema de costos Polvorón	52
9. Ficha Técnica Punto Rojo.....	54
10. Esquema de Costos Punto Rojo	53
11. Ficha Técnica Picos	55
12. Esquema de Costos Pico.....	56
13. Ficha Técnica Croissant.....	58
14. Esquema de Costos Croissant.....	59
15. Ficha Técnica Pastel Pollo.....	60
16. Esquema de Costos Pastel de Pollo	61
17. Ficha Técnica Donas.....	62
18. Esquema de costos Donas.....	63
19. Alza en la materia prima.....	66
20. Ventas por productos del año 2020.....	71
21. Ventas por unidades Totales del año 2020	74
22. Producción del año 2020.....	75
23. Consumo y compra del año 2020.....	76
24. Total de Compra año 2020.....	80
25. Mano de Obra directa del año 2020.....	80
26. Costos indirectos de fabricación del año 2020	81
27. Gastos operativos del año 2020	81
28. Costo de venta del año 2020.....	82
29. Estado de resultado del año 2020.....	82
30. Estado de situación financiera del año 2020.....	83
31. Aumento de los Costes de Producción en relación a las ventas	65

I. Introducción

El presente trabajo se desarrolla según el Programa Nacional de Desarrollo Humano en función de aportar un mejoramiento y sostenibilidad socio económica a la sociedad nicaragüense.

Mediante el análisis financiero realizado en este proyecto se pretende crear un plan estratégico en el que se reduzcan los costos de materia prima en los procesos de producción de la panadería Altagracia, sin afectar la calidad del producto y de tal manera que el margen de rentabilidad se mantenga constante.

Con el afán de poder dar las pautas a un importante sector alimenticio en la rama de la panificación se consideraron una serie de aspectos teóricos, técnicas y herramientas financieras que pueden ser fundamentales para la toma de cualquier decisión, tomando en cuenta el análisis de todos y cada uno de los costos que están presentes en el funcionamiento diario del negocio estudiado.

El documento de investigación está estructurado de una forma tal que provee información de manera concisa. En el acápite uno se realiza la presentación de las generalidades de las finanzas que sirve de base teórica para el análisis financiero.

En el acápite dos se plantean los diferentes sistemas de costos que permiten identificar la viabilidad de producir, además de hacer un análisis periódico de la asignación de recursos y la evaluación del margen de ganancias es un apoyo para la toma de decisiones enfocadas en la mejora continua y competitividad de la empresa.



En el acápite tres se presentan las principales herramientas empleadas para medir el desempeño de la panificadora. Por último en el acápite cuatro se presenta el análisis de la panadería Altagracia, comprendido en el año 2020 a través de la aplicación de indicadores financieros.

II. Justificación

El sector de la panificación es importante en nuestra ciudad, ya que este se constituye como uno de los alimentos básicos en la dieta y canasta familiar de la población. Los productos de panadería son comprados prácticamente en todos los estratos sociales y a cualquier hora del día, gracias a su precio accesible, su valor nutricional y a la costumbre de su consumo, ya son actividades presentes en nuestro medio desde hace mucho tiempo.

Es por eso que la siguiente investigación documental tiene como objeto, analizar el comportamiento de los costos de producción que tiene la panadería “Altagracia” puesto que en el año 2020 y en medio de la crisis económica-sanitaria fue prevista un alza comprendida entre el 20% a 50% en los costos de producción de dichos productos de panificación, derivado por incremento de los precios de la materia prima y los costos indirectos de fabricación, generando una situación incierta por los escasos ingresos, pérdida de liquidez y la posibilidad de afectar el bolsillo de los consumidores.

El valor teórico de este seminario radica en ofrecer información correcta y necesaria, sirviendo de base para los estudiantes, permitiendo aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la Carrera de Banca y finanzas, en función de realizar estudios financieros, diseñar planes estratégicos y en este caso buscando mejorar el costo de las materias primas para un buen control en los procedimientos de empresas pequeñas de la industria de manufactura en especial las del sector panificador.

III. Objetivos

A. Objetivo General

- Analizar financieramente el comportamiento de los costos de producción y su efecto en la rentabilidad aplicado a panadería Altagracia, ubicada en el distrito III, del municipio de Managua, en el año 2020.

B. Objetivos Específicos

- Enunciar las generalidades de las finanzas
- Describir los diferentes procesos de costos de producción.
- Detallar las principales herramientas financieras para medir el desempeño de la panadería.
- Presentar con base al análisis de costos realizado a la Panadería Altagracia un análisis del impacto financiero por el alza en los costos de producción.

IV. Desarrollo del subtema.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación de la panadería Altagracia se profundizó el estudio de teoría. Sobre los conceptos básicos de las finanzas, las herramientas que facilita para realizar análisis de costos de producción, ventas, rentabilidad, entre otros componentes financieros esenciales en la vida económica de los negocios, por ello a continuación se presenta la información para su debido análisis, basado en sus estados financieros del periodo que se tomó como estudio.

4.1 Generalidades de las finanzas

4.1.1 Definición de finanzas

(Gitman y Zutter, 2012) Definen las finanzas como “el arte y la ciencia de administrar el dinero” (p. 3). Otra definición brindada por (García Padilla, Introducción a las finanzas., 2014), es que a las finanzas se le define como “el Conjunto de actividades mercantiles relacionadas con el dinero de los negocios, de la banca y de la bolsa; y como el grupo de mercados o instituciones financieras de ámbito nacional o Internacional” (p. 1)

En otras palabras, finanzas se puede definir como “el conjunto de actividades que a través de la toma de decisiones, mueven, controlan, utilizan y administran dinero y otros recursos de valor” (García Padilla, 2014)

Finanzas provienen del latín finis, que significa acabar o terminar. Las finanzas tienen su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros, con la transferencia de dinero se acaba la transacción. (Córdoba Padilla, 2012)

(Haime Levy, 2011) El concepto tradicional es que las finanzas tienen por objetivo la maximización, la consecución de recursos de las fuentes más baratas disponibles y su aplicación en los proyectos más productivos o rentables, tratando de disminuir el mínimo riesgo en su aplicación. Por sí mismo, el concepto de finanzas se puede resumir como el hecho de proveer los medios suficientes y necesarios para enfrentar los pagos.

4.1.2 Clasificación de las finanzas

Para entender un poco de las finanzas hay que resaltar que se clasifican en finanzas públicas y privadas (Mertón, 2003) describe;

- a) **Finanzas públicas** : Constituyen la actividad económica del sector público, con la particular y característica estructura que convive con la economía de mercado, de la cual obtiene los recursos y a la cual le presta un marco de acción. Comprende los bienes, rentas y deudas que forman el activo y el pasivo de la nación y todos los demás bienes y rentas cuya administración corresponde al poder nacional a través de las distintas instituciones creadas por el estado para tal fin. El estado para poder realizar sus funciones y afrontar sus necesidades públicas, debe contar con recursos, y los mismos se obtienen a través de los diferentes procedimientos legalmente estatuidos y preceptuados en principios legales constitucionales.
- b) **Finanzas privadas**: Están relacionadas con las funciones de las empresas privadas y aquellas empresas del estado que funcionan bajo la teoría de la óptima productividad para la maximización de las ganancias.

4.1.3 Antecedentes de las finanzas

La actividad financiera existe a partir del primer instante en que se usa el dinero como como medida de costo e instrumento de cambio de cualquier tipo de transacción. A partir de épocas bastante viejas, pasando por la edad media hasta la era del renacimiento, era la obtención de beneficios económica de gran trascendencia para el ser humano, como medio que garantizaba conservación y calidad de vida.

(Castro J. A., 2008). Nos plantea lo siguiente:

Las finanzas se pueden localizar en área de la economía que estudia los funcionamientos de los mercados de dinero y capitales. En sus inicios las finanzas se entendieron como economía empresarial, lo cual actualmente se define como microeconomía o las finanzas de las ciencias que a la vez se precisan como parte de la ciencia económica dedicada al análisis de las unidades económicas primordiales. (p.21)

Las finanzas han sido una parte integral del desarrollo de la sociedad a lo largo de los últimos años. Estas jugaron un papel clave en la configuración de las primeras ciudades, la exploración del mundo y la industrialización. El viaje de las finanzas comienza en el tercer milenio a. c. cuando aparecen los primeros instrumentos financieros. La invención de la deuda y el surgimiento del tipo de interés para incentivar el préstamo es la más significativa de todas las innovaciones en la historia de las finanzas. Se desarrollaron sofisticadas economías financieras basadas en el dinero y los mercados, la acuñación de monedas y los tribunales comerciales. Se añadieron corporaciones empresariales, las inversiones de responsabilidad limitada y una forma de banca central.

A su vez ha permitido el incremento de las relaciones comerciales y financieras entre los países, aprovechando los beneficios de la globalización y la apertura de mercados capitales. Todo esto con el aporte de muchos intelectuales que llevaron al siglo XX sus ideas para hacer de las finanzas una herramienta que permitiera a empresas, al estado y a los individuos obtener dividendos y maximizar sus ingresos, por su puesto desde la óptica de cada uno de estos sectores.

4.1.4 Importancia de las finanzas

El debido desempeño de las finanzas es fundamental, puesto a que en esta radica llevar un mejor control de los costos e ingresos que se logren tener, esto aplica para el gobierno, las personas, bancos y organizaciones. La economía nacional es movida por la actividad financiera por cuanto esta da lugar al proceso que acelera el incremento de las inversiones como consecuencia el aumento de la demanda global, imputable exclusivamente a la actividad financiera (Castro O. , 2013)

La actividad financiera influye sobre el costo de producción de las empresas modificando la eficiencia marginal del capital, que es el elemento determinante del volumen de inversiones privadas, así como también compromete la capacidad productiva; o lo que es lo mismo, sitúa a los individuos y a las empresas en la imposibilidad de producción, o liberarlos, por el contrario de unas incapacidad preexistente. Igualmente la actividad financiera influye sobre el incentivo para invertir o para producir. (Merton, 2003)

4.1.5 Técnicas de análisis financieros

Mediante las técnicas de análisis financiero se investiga y se diagnostica la situación de una organización, a partir de la información financiera del entorno económico con el que esta interactúa.

(Toro, 2010, pág. p.55) Plantea que el análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cuantitativos y cualitativos, de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es el de obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisiones.

(Lawrence, 2012) también define "El conocimiento de las técnicas de un buen análisis financiero no solo le ayudará a tomar mejores decisiones financieras como consumidor, sino que también le ayudará a comprender las consecuencias financieras de las decisiones importantes de negocios."

El análisis financiero es fundamental para evaluar la situación y el desempeño real de una empresa, detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas. Se basa en el cálculo de indicadores financieros que expresan la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad. Se considera que una empresa con liquidez es solvente pero no siempre una empresa solvente posee liquidez, es una herramienta gerencial y analítica clave en toda actividad empresarial que determina las condiciones financieras en el presente, la gestión de los recursos financieros disponibles y contribuye a predecir el futuro de la empresa.

En este análisis se usan cuatro tipos de técnicas;

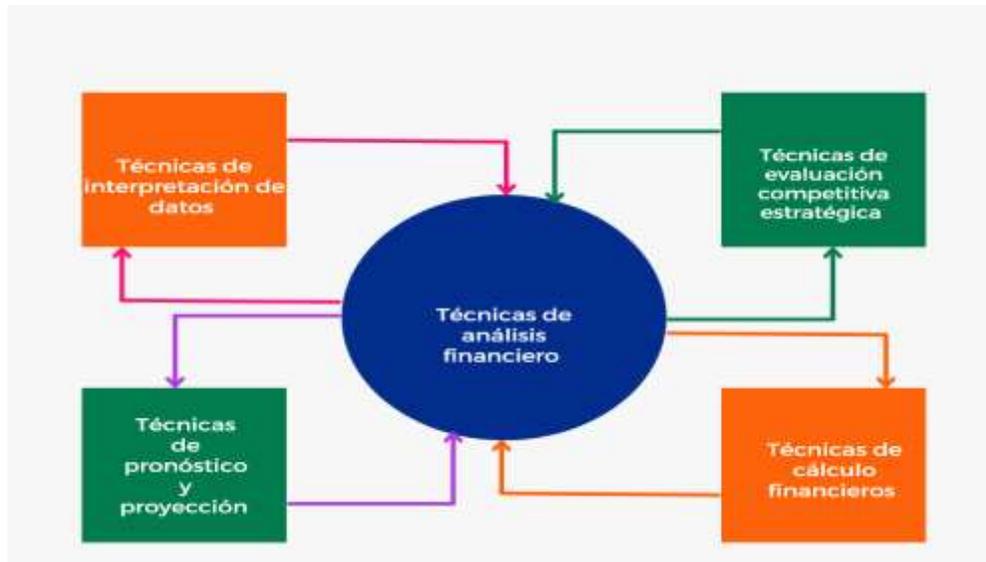


Ilustración 1. Técnicas de análisis financiero. Fuente: Elaboración propia.

4.1.6 Herramientas de análisis financieros

Cuando se habla de herramientas del análisis financiero se hace referencia a la información que sirve de punto de partida para el estudio, o sea la materia prima del análisis financiero. El análisis desde fuera de la empresa que cuenta con una serie de herramientas para su desarrollo entre las cuales las más importantes son las siguientes:

- a) Los estados financieros básicos, la información complementaria sobre sistemas contables y políticas financieras, especialmente a lo referente a estructura de costos, discriminación de costos fijos y variables así mismo como sistemas de evaluación de inventarios.
- b) La información adicional que suministre la empresa sobre diferentes fases del mercado, la producción y la organización.

- c) La información de tipo sectorial que se tenga por estudios especializados o por el análisis de otras empresas similares.
- d) El análisis macroeconómico sobre aspectos como producción nacional, política monetaria, sector externo, sector público.

4.1.7 Métodos de estudio financiero

El análisis financiero es una actividad necesaria en todas las organizaciones, implica el estudio de un todo a través del conocimiento de cada uno de sus componentes. Es hacer un examen de la realidad, principios, propiedades y funciones de la organización n mediante los métodos que lo componen, para ello se toman datos de diferentes fuentes, recursos y bajo un contexto particular se genera la información. Se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros. (La Pondala, 2016)

Constituyen técnicas específicas para conocer el impacto de las transacciones de la entidad sobre su situación financiera y sus resultados. Proporcionan elementos de discernimiento para detectar deficiencias de la empresa y para posteriormente plantear y evaluar alternativas de solución y tomar las decisiones correspondientes.” El objetivo del análisis financiero es evaluar el desempeño de una empresa en relación con los objetivos declarados, la estrategia y los de la competencia” (Vishwanath, 2009, pág. p.9)

A. Objetivos del análisis financiero

Los objetivos del análisis financiero para la Panadería Altagracia pretenden:

- a) Identificar fortalezas y debilidades de la Panadería.
- b) Evaluar su viabilidad como empresa continua, relación de rendimiento-riesgo.
- c) Descubrir problemas específicos en su estructura de costos.
- d) Instrumentar cursos de acción con las metas de la organización.
- e) Proponer estrategias financieras que permitan un crecimiento económico estable.

4.2 Técnicas de Costeo

4.2.3 Sistema de costos

Según (Ralph S.Polimeni, 1986) “El sistema de costos es la recolección organizada de datos de costos mediante un conjunto de procedimientos o clasificaciones, donde se agrupan los gastos de producción en varias categorías con el fin de satisfacer las necesidades de la administración” (p.15).

En Nicaragua el sector panadero ha venido en una creciente alza en los costos de producción, tratándose que este es un producto de alto consumo en todos los estratos sociales, y de cara a mantenerse accesible a aquellos sectores de bajos recursos se han tomado un sin número de estrategias que permitan mantener el costo de venta al consumidor, a continuación, definimos un base conceptual sobre este tema.

4.2.4 Métodos de costos

Para (Ralph S.Polimeni, 1986) El sistema de costos es la recolección organizada de datos de costos mediante un conjunto de procedimientos o clasificaciones, donde se agrupan los gastos de producción en varias categorías con el fin de satisfacer las necesidades de la administración (p.15).

Un sistema de costos se define como el conjunto de procedimientos técnicos, administrativos y contables mediante los cuales se procede a la determinación, el registro y el análisis del costo de las operaciones de un ente con el fin de ser utilizado para la valuación de los inventarios y la determinación de los resultados; la planificación junto a el control de sus operaciones, y la toma de decisiones.

Una de las corrientes doctrinarias más difundidas consiste en caracterizar al sistema de costos mediante la combinación de tres aspectos o pilares básicos:

- a. El mecanismo de concentración de costos.
- b. La concepción o filosofía de costeo.
- c. La naturaleza del relevamiento.

- **Costeo Estándar**

Desde el punto de vista de (Polimeni, 1997) Los costos estándar son lo contrario de los costos reales. Estos últimos son costos históricos que se han incurrido en un periodo anterior. La diferencia entre el costo real y el costo estándar se denomina variación. Para su diseño, es necesario el trabajo conjunto de ingenieros industriales y especialistas en costos porque se nutre de dos componentes: uno físico (cantidades) y otro monetario (recursos financieros).

El sistema de costos estándar es un instrumento de las organizaciones para controlar y reducir los costos en todos los niveles directivos y en todas las unidades productivas u operativas de la empresa. En otras palabras, el sistema de costos estándar consiste en establecer los costos unitarios y totales de los artículos a elaborar por cada centro de producción, previamente a su fabricación, basándose en los métodos más eficientes de elaboración y relacionándolos con el volumen dado de producción. Son costos objetivos que deben lograrse mediante operaciones eficientes.

4.2.5 Contabilidad de costos

Es el área de la contabilidad que comprende la predeterminación, acumulación, registro, distribución, información, análisis e interpretación de los costos de producción, de distribución y de administración.

Según (Perez, 2002) conceptualiza los costos como el conjunto de pagos, obligaciones contraídas, consumo, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones atribuibles a un periodo determinado, relacionado con las funciones de producción, distribución, administración y financiamiento.

El costeo de Panadería Altagracia se ocupa del flujo de las unidades a través de la operación de producción acumulando los costos y sumando los adicionales en la medida en que avanzan. Los costos unitarios de cada departamento se basan en la relación entre los costos incurridos en un periodo de tiempo y las unidades terminadas en el mismo periodo.

El área de cocina es la división principal en la Panadería Altagracia donde se ejecuta el proceso de producción. Cuando dos o más productos se realizan en un departamento puede ser conveniente dividir las unidades entre el costo de las materias primas, tomando en cuenta factores claves como lo es peso en gramos unitario y los porcentajes de la receta por cada componente de materia prima. La cocina como centro de costos es responsable por los costos incurridos dentro del área y se registran periódicamente en un informe del costos de producción, este informe es un registro detallado de las unidades y actividades de costo en cada, durante un cierto periodo de tiempo.

1. Clasificación de los sistemas de costos

Como señala (Polimeni, 1997) Existen tres sistemas de costos tradicionales, tal y como se mencionan a continuación.

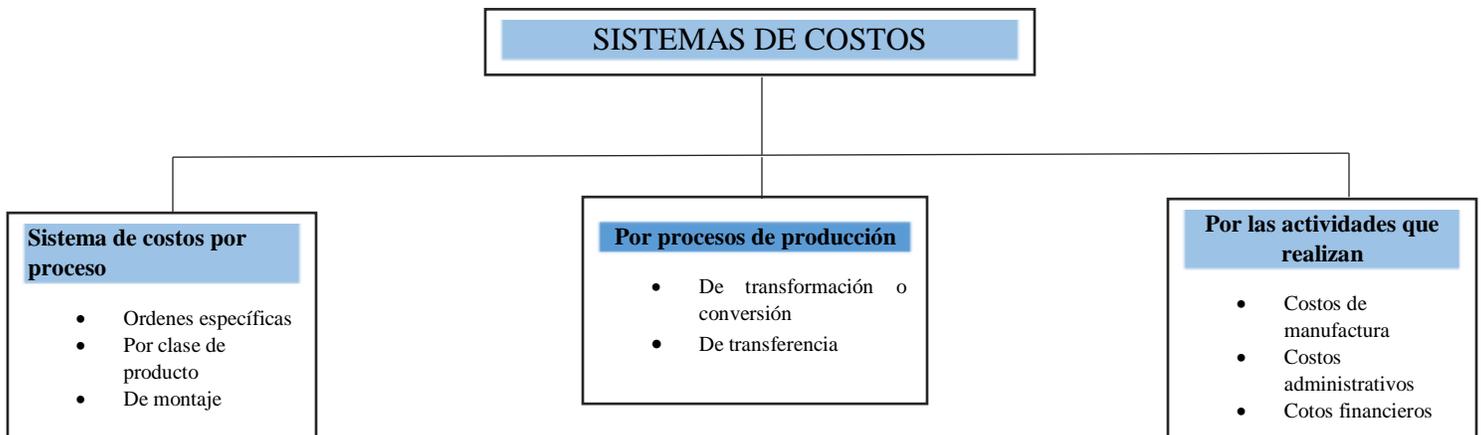


Ilustración 2 Sistema de costos. Fuente: Elaboración propia.

a) Sistema de Costos por procesos

Dentro de este marco, (Ralph S. Polimeni, 1986), afirma que el costo por procesos es un sistema de acumulación de costos de producción por departamento o centro de costos. Un departamento, es una división funcional

En un sistema de costos por procesos el principal énfasis se hace en los departamentos o en los centros de costo. En cada departamento o centro de costos se realizan diferentes procesos o funciones, tales como mezclado en el departamento “A” y refinamiento en el departamento “B”. Un producto generalmente fluye a través de dos o más departamentos o centros de costo antes de que llegue al almacén de artículos terminados.

Los costos de materiales directos, mano de obra directa e indirecta de fabricación producidos en cada departamento se cargan a cuentas separadas de trabajo en proceso. Cuando las unidades se terminan en un departamento son transferidas al siguiente departamento del proceso acompañado de sus costos correspondientes. La unidad terminada en un departamento se convierte en la materia prima del siguiente hasta que se convierte en artículo terminado.

b) Sistema de costos por órdenes de producción

Este sistema recolecta los costos para cada orden o lote físicamente identificables en su paso a través de los centros productivos de la planta. Los costos que intervienen en el proceso de transformación de una cantidad específica de productos, equipo, reparaciones u otros servicios, se recopilan sucesivamente por los elementos identificables: Materia prima aplicable, mano de obra directa y cargos indirectos, los cuales se acumulan en una orden de trabajo.

Resulta aplicable a empresas donde es posible y resulta más práctico distinguir lotes, sub-ensambles, ensambles y productos terminados de una gran variedad.

c) Sistema de costos por actividades que realizan.

El costeo por actividades aparece a mediados de la década de los 80, sus promotores: Cooper Robín y Kaplan Robert, determinando que el costo de los productos debe comprender el costo de las actividades necesarias para fabricarlo y venderlo y el costo de las materias primas.

El Método de "Costos Basados en Actividades" (A.B.C.) mide el costo y desempeño de las actividades, fundamentado en el uso de recursos, así organizando las relaciones de los

responsables de los Centros de Costos, de las diferentes actividades. Se consideran costos de: manufactura, mercadeo, administrativos y financieros

4.2.6 Elementos del Costo

Como señala (Polimeni, 1997) el coste de un producto puede definirse como el valor de los medios o factores de producción empleados en su producción. Coste que vendrá medido por el valor del producto que se hubiera podido obtener empleando tales factores en el uso inmediatamente inferior y alternativo.

Los elementos de costo de un producto o sus componentes son los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. Esta clasificación suministra a la gerencia la información necesaria para la medición del ingreso y la fijación del precio del producto.

1. Materiales

Desde el punto de vista de (Polimeni, 1997) Son los principales recursos que se usan en la producción; estos se transforman en bienes terminados con la adición de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. El costo de los materiales pueden dividirse en:

- a. Materiales Directos:** Son todos los que pueden identificarse en la fabricación de un producto terminado, fácilmente se asocian con este y representan el principal costos de materiales en la elaboración del producto.

- b. **Materiales Indirectos:** Son aquellos involucrados en la elaboración de un producto, pero no son materiales directos. Estos se incluyen como parte de los costos indirectos de fabricación. Este sentido, se consideran todo los diversos tipos de materiales básicos, que se utilizan en la manufactura para transformarlos en productos terminados.

2. Mano de obra

En este sentido (Polimeni, 1997) afirma que es el esfuerzo físico o mental empleado en la fabricación de un producto. Los costos de mano de obra pueden dividirse en:

- a. **Mano de Obra Directa:** Es aquella directamente involucrada en la fabricación de un producto terminado que puede asociarse con este con facilidad y representa un importante costo de mano de obra en la elaboración del producto.
- b. **Mano de Obra Indirecta:** Es aquella involucrada en la fabricación de un producto que no se considera mano de obra directa. la mano de obra indirecta se incluye como parte de los costos indirectos de fabricación. En función del autor, es aquella fuerza laboral que participa en la manufactura del producto, con esfuerzo físico, intelectual, administrativo, etc. Y se involucra de manera directa o indirecta.

3. Costos Indirectos de Fabricación (CIF)

Según (Polimeni, 1997) Son aquellos costos, que están relacionados con la producción de manera indirecta. Son conceptos que no intervienen directamente en la fabricación de productos, pero cuyas actividades o realización son necesarias para lograr los objetivos. Se trata de los costos de mantenimiento de maquinaria y equipo, de mantenimiento y limpieza, de servicios de seguridad, incluso aquellos costos de preparación de materia prima y materiales para la producción.

4.2.7 Sistema de control de inventario

En líneas generales, un sistema de inventario es una herramienta de gestión empleada para registrar las cantidades de mercancías existentes en un negocio, así como para determinar el costo de los productos vendidos. Mediante un sistema de control de inventarios es posible saber cuánta mercancía se tiene en determinado momento y qué productos están por acabarse (eventual quiebre de stock), así como determinar los niveles de rotación de los productos e identificar aquellos próximos a cumplir su fecha de caducidad.

- Tipos de sistemas de control de inventarios

Las empresas pueden utilizar diferentes tipos de sistemas de control de inventarios. Según la naturaleza de la mercancía, se puede hacer referencia a inventarios de materia prima, productos en proceso o productos terminados.

Los sistemas de control de inventarios también se clasifican según el proceso logístico. El inventario en existencia se refiere a los productos que se encuentran en almacén, mientras que el inventario en tránsito contabiliza los productos que se están moviendo en la red logística.

Los sistemas de control de inventarios basados en la funcionalidad son muy útiles, ya que se realiza un inventario normal para asegurar la demanda de los productos y un inventario de seguridad para cubrir las fluctuaciones de la demanda y posibles problemas de suministro. Al final se hace el inventario disponible, que incluye todas las existencias en almacén.

- **Métodos de control de inventarios**

1) Método ABC

Este método de control de inventarios es conocido como método 80/20 y consiste en dividir los productos en tres categorías según su importancia, cantidad y valor. Así es más fácil identificar los productos más valiosos que merecen más atención y esfuerzos de gestión.

- Clase A. Productos que no se venden mucho, por lo que representan aproximadamente un 20% del total de inventario, pero su valor puede ser de hasta el 80 % del mismo.
- Clase B. Productos de venta media que representan el 40 % del total de los artículos y rondan el 15 % del valor total del inventario.
- Clase C. Productos muy vendidos que representan el 40 % del inventario, pero apenas suman un 5 % de su valor.

2) Método PEPS

En Panadería Altagracia se utiliza por norma general el método PEPS, que consiste en identificar los primeros artículos en entrar al bodega para que sean los primeros en ser utilizados en la producción. Así se minimiza el riesgo de que la mercancía se eche a perder, además de asegurar la renovación del stock.

Este método se utiliza porque la panadería Altagracia aplica un sistema permanente de inventarios. Se registra en un kardex la entrada y salida de la mercancía, así como las existencias en bodega. Se refleja cada producto, precio de compra, fecha de adquisición.

3) Método EOQ

Este método de control de inventarios es muy sencillo y eficaz, se utiliza cuando la empresa tiene una demanda y una frecuencia de uso de inventario constante en el tiempo. Su principal objetivo es reducir los costes de inventario siguiendo un principio muy simple, hallar el punto en que los costos por pedir un producto y los costos por mantenerlo en inventario se igualan.

A lo largo del tiempo este modelo ha sufrido variaciones. El EOQ con descuentos por cantidad considera la disminución del costo de compra de un artículo cuando se adquiere en cantidad. El EOQ con faltantes planeados, por otra parte, tiene en cuenta que la demanda no será satisfecha durante un tiempo, generando faltantes. (Gríos, 2017)

4.2.8 Sistema de costos de una panadería en general

El sistema por excelencia para las industrias panificadoras es el sistema de costeo estándar Según (Polimeni, 1997)

La información de los costos puede emplearse para muchos propósitos diferentes. Deben definirse claramente cuál va a ser el uso que se le dará a la información de costos antes de desarrollar los procedimientos para acumular los datos correspondientes.

El control de los costos ayuda a la gerencia en la producción de una unidad, un producto o un servicio utilizable, al menor costo posible y de acuerdo a los estándares predeterminados de calidad. Los estándares permiten a la dirección superior la realización de comparaciones periódicas de los costos reales con los costos estándares a fin de medir el desempeño y corregir las ineficiencias.

En relación a los costos estándares estos pueden emplearse para:

- **El costo de inventario:** el inventario puede establecerse a costo estándar y registrar como costos del periodo la ineficiencia y la producción ociosa. También pueden registrarse como costos de producción de una unidad u orden de producción todos los costos incurridos en el periodo. Sin embargo, para propósitos de los estados financieros externo, los inventarios costeados a costos estándares deben ajustarse y revelar su valuación a costos reales.
- **La planeación presupuestaria:** los estándares y los presupuestos son similares, puesto que ambos representan los costos planeados para un periodo específico. Los costos estándares son muy útiles cuando se elabora un presupuesto, ya que

conforman los elementos con los que se establece la meta del costo total (o presupuesto). De esta manera podemos concluir que los presupuestos son costos estándares multiplicados por el volumen o nivel de actividad esperado.

- **La fijación de precios de los productos:** por lo general el precio de venta de una unidad y el costo por unidad están estrechamente relacionados, ya que un cambio en el precio de venta de una unidad generara una modificación en la cantidad de unidades vendidas y por consiguiente en la cantidad de unidades que deben producirse. A medida que cambia la cantidad de unidades producidas, también se modificara los costos unitarios, pues los costos indirectos de fabricación fijos se distribuirán sobre una cantidad diferente de unidades de tal manera que al vender más unidades los costos unitarios disminuirán, puesto que los costos indirectos de fabricación fijos se aplicaran a una mayor cantidad de unidades producidas, por lo tanto la gerencia trata de lograr la mejor combinación de precio y volumen en determinado periodo y así maximizar las utilidades.
- **Mantenimiento de los registros:** el mantenimiento detallado de registros puede reducirse cuando los costos estándares se usan en conjunto con los costos reales. Por ejemplo, cuando los inventarios se mantienen al costo estándar los libros mayores de inventarios necesitan mantener solo un registro de las cantidades.

4.3 Estados Financieros

4.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados, también conocido como estado de ganancias y pérdidas es un reporte financiero que en base a un periodo determinado muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y como consecuencia, el beneficio o pérdida que ha generado la empresa en dicho periodo de tiempo para analizar esta información y en base a esto, tomar decisiones de negocio. (Gríos, 2017)

4.3.2 Balance general

El Estado de Situación Financiera, también llamado balance general es el medio que la contabilidad ha utilizado para mostrar el efecto acumulado de las operaciones que se han efectuado en el pasado. Nos muestra, a una fecha determinada, cuáles son los activos con los que cuenta la empresa para las futuras operaciones, así como los derechos que existen sobre los mismos y que aparecen bajo el nombre de pasivos y capital contable. (Gríos, 2017)

4.3.3 Flujo de Efectivo

Es el estado financiero básico que muestra el neto del efectivo al final de un periodo, mediante la discriminación del efectivo recibido, generado, pagado o utilizado dentro de una administración financiera y operativa en las actividades específicas de operación, inversión y financiación. (Butrón, 2014)

4.3.4 Métodos de análisis de Estados Financieros

✓ Análisis vertical

(Hurtado, 2010) Es una de las técnicas más sencillas del análisis financiero, y consiste en tomar un solo estado financiero (puede ser un balance general o un estado de pérdidas y ganancias) y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado, el cual denominamos cifra base. (P.49)

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si la empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

✓ Análisis horizontal

La comparación de los datos financieros de dos o más años es conocida como el análisis horizontal, o análisis de tendencias. El Análisis horizontal se centra en las tendencias y los cambios en diferentes partidas de los estados financieros en el tiempo. (Corporacion Universitaria, 2015)

✓ Coste promedio ponderado del capital (WACC)

Es la tasa de descuento que determina el costo financiero del capital de una entidad, la cual se obtiene por ponderar la proporción de los puntos que cuestan los recursos que posee la entidad con los recursos externos, es decir, es la tasa que representa el costo medio de los activos, aquellos que provienen de fuentes de financiamiento, tanto de la propia entidad como externas, y que tienen un costo financiero. (Butrón, 2014)

4.3.5 Herramientas de análisis financiero

a) Liquidez

También llamada relación Corriente, mide la capacidad para el pago de obligaciones dinerarias en el corto plazo de la empresa, así como el nivel de conversión del efectivo en un momento dado.

Se emplea la siguiente ecuación para evaluar dicha capacidad:

$$\frac{\textit{Activo corriente}}{\textit{Pasivo corriente}}$$

Prueba ácida: Permite medir o verificar las disponibilidades de la empresa, a corto plazo, para cancelar sus obligaciones dinerarias a corto plazo, sin tener que recurrir a la venta del inventario.

Se emplea la siguiente ecuación para evaluar dicha capacidad:

$$\frac{\textit{Activo corriente} - \textit{Inventario}}{\textit{Pasivo corriente}}$$

b) Estabilidad Financiera o Apalancamiento Financiero

Este grupo de razones tiene como finalidad conocer la proporción que existe en el origen de la inversión de la empresa con relación al capital propio y ajeno.

$$\text{Origen de capital} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$$

$$\text{Origen de capital a corto plazo} = \frac{\text{Pasivo circulante}}{\text{Capital contable}}$$

$$\text{Origen del capital a largo plazo} = \frac{\text{Pasivo fijo}}{\text{Capital contable}}$$

En estas razones se considera una proporción de una a una, ya que si el capital ajeno fuera mayor al propio se corre el riesgo de que la empresa pase a manos de sus acreedores, al tener estos una mayor inversión no se podrían cubrir sus deudas.

c) Rentabilidad

Esta razón permite analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas de activos y la inversión de los socios o accionistas. Se pueden medir con las siguientes relaciones:

$$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas total de activos a patrimonio}}$$

Los márgenes variarán entre las industrias, las empresas que operan en industrias donde los productos son en su mayoría "productos básicos" (productos fácilmente replicados por otras empresas) generalmente tendrán bajos márgenes. Las industrias que ofrecen productos únicos con altas barreras de entrada generalmente tienen altos márgenes. Además, las empresas pueden tener ventajas competitivas clave que conducen a mayores márgenes. (Toro, 2010)

Algunas industrias experimentan estacionalidad en sus operaciones. La industria minorista, por ejemplo, generalmente experimenta mayores ingresos y ganancias para la temporada navideña. No sería útil comparar el margen de beneficio del cuarto trimestre de un minorista con su margen de beneficio del primer trimestre. Comparar el margen de beneficio del cuarto trimestre con el margen de beneficio del mismo período del año anterior sería mucho más informativo.

4.4 Estrategia Financiera

4.4.1 Concepto de estrategia

(Koontz, 1991) Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

La estrategia empresarial establece el rumbo que debe seguir una empresa. Es el enfoque global que va a permitir adaptarse a las necesidades del entorno y sobrevivir a su competencia.

Aunque no existe una sola definición de estrategia empresarial, todos los autores coinciden en que, sin estrategia, una empresa tendrá muy difícil alcanzar el éxito.

(Sierra, 2013) Define el concepto de estrategia empresarial como un conjunto integrado de elecciones, que posicionan a la empresa en una industria para ganar una rentabilidad superior en el largo plazo. Sin estrategia, no puede haber más que azar. Con elecciones, el autor hace referencia a decisiones acerca de los mercados en los que competir, la propuesta de valor, el modelo de negocio, el tipo de cliente potencial o la estructura organizativa.

4.4.2 Plan estratégico

(Chiavenato, 1981) En su libro introducción a la teoría general de la administración define a la planeación estratégica como una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es decir un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

✓ Fines de plan estratégico

La Planeación implica la selección de misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, por lo tanto requiere de la toma de decisiones esto es de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas. Así mismo, puede decirse que da un conocimiento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear las estrategias del

negocio. Frecuentemente es preparado por una compañía existente o sector interesado para asegurarse de que el crecimiento futuro se maneje en forma adecuada. Si el Plan se prepara para un negocio debe iniciarse para ayudar al empresario a evitar errores costosos, de esta manera se puede anticipar hechos futuros y determinar estrategias para alcanzar los objetivos de la compañía.

✓ **Importancia del plan estratégico**

La importancia de un plan radica en la necesidad para obtener financiamientos, búsqueda de resultados para el cumplimiento de los objetivos entre otros factores. Un plan bien elaborado constituye una evidencia de la capacidad del empresario o interesados para administrar sus actividades.

✓ **Contenido de plan estratégico de administración de costos**

(Mallo, 2000) Nos plantea que la visión del plan estratégico de administración de costos no es totalmente distinta a la visión de la contabilidad gerencial, sino que es más completa, por cuanto, cada una de las piezas que la conforman requiere para su aplicación cambios sustanciales respecto a cómo pensamos, sobre lo que hacemos y por qué lo hacemos. Lo que no se costea no se puede evaluar y lo que no se puede evaluar ni se controla ni se mejora, hay que garantizar por tanto una metodología confiable para calcular los costos de los procesos, actividades y productos o servicios para luego diseñar un procedimiento que permita un procedimiento de mejoramiento continuo para lograr las metas La gestión estratégica de costos consiste en ver a las distintas actividades que componen la cadena de valor de la empresa desde una perspectiva global y continua, que sirve para encaminar las capacidades internas de la empresa y proyectarlas sobre el

entorno externo, procurando información para la aplicación prolongada de las actividades empresariales

4.4.3 Fases de la Planeación Estratégica

El proceso de planeación estratégica involucra tanto la planeación en sí misma, como la ejecución de la estrategia. Se define como un conjunto de objetivos, normas prácticas y regulaciones que orientan el esfuerzo comercial, por una parte en una forma independiente y por otra parte como reacción a las necesidades cambiantes del ambiente y competencia. Por lo tanto, es la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios.

Para explicar este proceso (Norton, 2008) en su libro Execution Premium nos presenta las fases de la planeación estratégica;

1. **Crear la estrategia:** Definición de la información y despliegue de las herramientas estratégicas con las que cuenta dentro de su compañía.
2. **Planear la estrategia:** Organizar los objetivos estratégicos de la compañía, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos que le permitirán poner en marcha todo el plan estratégico
3. **Alinear la organización con la estrategia:** Durante esta etapa se debe concentrar en relacionar la estrategia total de la compañía con las estrategias de todas sus unidades funcionales y sus negocios individuales.
4. **Planear la operación de la organización:** A lo largo de esta cuarta etapa se procura estructurar un plan que pueda darle respuesta al siguiente par de

preguntas, tanto a largo plazo como en las operaciones diarias. ¿Cuáles mejoras a los procesos de negocio son las más críticas para el éxito de la estrategia? ¿Cómo puede relacionar la estrategia con los planes y presupuestos operativos?

5. **Controlar y aprender la operación:** Durante esta etapa se deberá gestionar reuniones de revisión de todas las operaciones. Esto ayudará a examinar en detalle el desempeño de cada uno de los departamentos y las funciones que debe poner en marcha para resolver problemas nuevos o inconvenientes existentes.
6. **Probar y adaptar la estrategia:** Esta etapa consiste en implementar reuniones de análisis estratégico que permitan comprobar la validez de lo que se ha planificado. Estas reuniones resultan muy beneficiosas ya que, luego de meses de la ejecución de su estrategia, la organización cuenta con datos adicionales que le permitirán identificar nuevos cambios en el entorno competitivo y normativo, además de ofrecerle nuevas oportunidades de planificación.

- **Objetivos**

Es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, organización o sector, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias. Una estrategia desarrolla objetivos amplios de mercadotecnia, administración etc. permitiendo tener un alcance mayor y satisfacer las necesidades que se tengan para el cumplimiento de los mismos.

- **Importancia**

Una estrategia genuina siempre es importante cuando las acciones potenciales o las respuestas de un contrincante pueden afectar de manera sustancial el resultado deseado, independientemente de la naturaleza global de las actividades de las empresas.

- **Instrumentos**

La administración estratégica contiene aspectos que hacen de ella un instrumento útil e importante para alcanzar los grandes objetivos empresariales (supervivencia, crecimiento y rentabilidad) y al mismo tiempo la diferencia de los demás enfoques, entre dichos aspectos se encuentran los siguientes:

- a) Ser consciente de que las empresas se enfrentan a una amenaza común, que es el cambio constante y acelerado del medio ambiente y las necesidades de proveerlo con anticipación, permite a la empresa estar capacitada para influir en su medio en vez de reaccionar ante él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino. Por consiguiente, la organización, para aprovechar las oportunidades y planes que le brinda el medio ambiente, minimizando de este modo las amenazas externas, aprovechando las fortalezas y venciendo las debilidades.
- b) Mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión clara de la relación desempeño, recompensa.

- c) Establecimiento de nexos, entre la empresa y su medio ambiente, asegurando con esto la formulación de estrategias consistentes con su entorno.

Dar una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos, se tiene con ella a evitar el aumento de los egresos innecesarios y aún de las quiebras. Alcanzar una efectiva comunicación y coordinación tanto a nivel interno como externo. Para que la empresa funcione mejor, no se limitará a vivir en el presente y reaccionar ante los cambios, sino que debe anticiparse a ellos con el fin de poderlos afrontar. (Gríos, 2017)

4.5 Generalidades de las empresas de Panadería

4.5.1 Origen y Evolución de la Panadería

Los cereales son un alimento básico para el ser humano, es por ello que a lo largo de la historia, las diferentes culturas han ido tratando los cereales hasta conseguir el pan que hoy conocemos y consumimos.

Desde la antigüedad se ha elaborado pan, y se cree que las primeras culturas machacaban los granos de trigo y probablemente los humedecían con agua para facilitar su ingesta. El consumo de este producto desde la Prehistoria se debe al fácil almacenamiento y conservación de este.

Los egipcios elaboraban la masa con harina y agua y desarrollaron los hornos para su cocción. Además, esta cultura fue la que descubrió ‘por accidente’ que si se fermentaba la masa esta se ‘levaba’ y adquiría más sabor, y añadieron distintas plantas para darle sabores diferentes al pan. Este alimento llegó así a convertirse en esencial para la sociedad. La cultura griega desarrolló la masa, añadieron todo tipo de cereales y desarrollaron distintas formas de

elaboración. También cocían la masa y estos utilizaban hornos en forma de cúpula y abiertos en la parte frontal para introducir los panes. Algunas veces le aportaban al pan un sabor dulce al añadirle miel y nueces.

Los romanos, por su parte, mejoraron los hornos, los molinos y las máquinas de amasar. En esta época el pan estaba muy bien considerado, era un alimento de ricos y ser panadero en aquellos tiempos estaba muy bien visto. Es en Roma cuando nace un colegio oficial de panaderos.

Siglos más tarde se siguen desarrollando las técnicas de elaboración del pan y aparecen otras formas como la baguette o el sándwich, este último le debe su nombre a John Montague, cuarto Conde de Sándwich. Se crean los gremios de panaderos, se crean harinas más finas y el pan pasa ya a ser un alimento al alcance de todas las clases sociales. En la actualidad, ha descendido el consumo de pan debido a diferentes factores como las dietas, las intolerancias al gluten, o la aparición de nuevos panes congelados y con aditivos que no consiguen convencer a los consumidores.

Además, se han ido introduciendo poco a poco los panes integrales debido a los beneficios que aporta la fibra al organismo. Sin embargo, hoy en día se sigue considerando un producto básico siendo una de sus características su valor económico, ya que dicho valor se utiliza para establecer el costo de vida en los diferentes países e influye en el Índice de Precios al Consumo (IPC).

4.5.2 Importancia de las panaderías

La Industria panificadora se destaca por abastecer de alimentos a la población, generar empleo directo e indirecto y su participación valiosa en el sector alimenticio siendo uno de los

rubros que más contribuye en la economía nacional. Es así que la relevancia e importancia yace en su potencial productivo alimentario en constante expansión con características propias como es la flexibilidad operativa y la estructura empresarial sencilla.

4.5.3 Aspectos Normativos

Para que una panadería se establezca y comience a vender sus productos al público en la jurisdicción de Managua deberá obtener un permiso previo tanto de la sección de seguridad industrial del ministerio de trabajo como del ministerio de salubridad pública.

En Nicaragua actualmente las organizaciones que norman el trabajo de las panificadoras son el MIFIC órgano rector de ley, INPYME, MINSA y CNIP.

Todas las panaderías deben inscribirse para estar formalizadas en el registro único MYPIME , los requisitos, documentos y formatos de inscripción son aprobados por MIFIC, mediante este registro las panaderías tienen acceso a programas técnico-económicos de desarrollo , este certificado debe ser validado periódicamente.

4.5.4 Registro Sanitario

Todas las panaderías deben de tener un certificado de sanidad aprobado por el MINSA, donde certifique que el establecimiento posee todas las condiciones sanitarias, técnicas y de higiene para producir un producto de calidad. Deben conocer y practicar la Norma técnica de productos de panificación y elementos de gestión de calidad: Panificación NTOM 03-03902 , Manipulación de alimentos NTOM-03 02699 y Etiquetado de Alimentos NTOM 03-02199 .

4.5.5 Regulación de Precios

Existe un comité técnico en donde los empresarios MIPYME, MIFIC e INPYME realizan ajustes en los precios de venta a nivel nacional, esto basado en la estructura de costos de la industria y el efecto de las variaciones de precio de las materias primas , de tal manera que la sociedad nicaragüense no se vea afectada directamente en su economía familiar, El GRUN ha apoyado a la creación de cooperativas y financiado a las panaderías en todo el país con el objetivo de crear convenios y acuerdos que promuevan el desarrollo socioeconómico sostenible

V. Caso Práctico

5.1.1 Perfil de la Empresa

a. Nombre de la empresa

Panadería Altagracia

Altagracia es el nombre del barrio donde se encuentra ubicada la panadería.

“El nombre de Altagracia proviene a raíz de la celebración de virgen con el mismo nombre (Altagracia) que se celebraba a inicios del año 1945 cuando se fundó en el barrio, quienes celebraban esta festividad era la María Mazarrello y la iglesia católica de Altagracia a la que se le atribuye el mismo nombre .” (Martínez, 2014).

b. Historia de la empresa

Panadería Altagracia es una panadería artesanal, se apertura al público el 11 de Junio de 2014, con ubicación en el barrio de su mismo nombre, correspondiente al distrito III de la capital, nace del seno de una familia emprendedora y con anhelos de superación. La idea de tener un negocio

propio sería una base que generadora de empleo para los miembros de la familia y con el cual se ofreciera a los habitantes del barrio Altagracia un producto de calidad, de consumo masivo y precio competitivo. El nombre del local surge mediante una lluvia de ideas de parte de los integrantes de la familia, resultando electo “Altagracia”, propuesto por el padre de familia, el cual fue de mucho agrado por ser emblemático y representativo.

El negocio inició con tres personas, el padre de la familia, una de sus hijas y una persona ajena a la familia que se desempeñaba como ayudante de cocina, quienes actualmente siguen colaborando en la empresa. A sus inicios se laboraba de lunes a sábados de 7:00 am a 8:00 pm, con paso del tiempo se presentó la necesidad por mayor demanda y a petición de los clientes de abrir los días domingos, al extender el horario se hizo necesario contratar a dos personas para cubrirlo y de esta manera solventar un poco el arduo trabajo.

Ilustración 3. Panadería Altagracia, imagen ilustrativa concepto de diseño. Fuente: Elaboración propia.



5.1.2 Imagen corporativa

Ilustración 4. Logo Panadería Altagracia Fuente: Panadería Altagracia



Eslogan: “Fresco y Delicioso”

La panadería es el segundo nombre del gusto, calidad excepcional que en otro lugar no se puede encontrar.

5.1.3 Objetivos estratégicos

✓ Misión

Desarrollar una empresa panificadora eficiente, para garantizar alto nivel de excelencia en el producto con el fin de cumplir las expectativas y necesidades requeridas por nuestros clientes laborando arduamente para el funcionamiento óptimo de los procesos que nos permita producir con estándares de calidad para que sean consumidos de manera continua generando beneficios que permitan un crecimiento sostenible

Análisis: La misión de Panadería Altagracia evidencia una orientación a la satisfacción del cliente, desde la excelencia integral del producto, aspectos que son susceptibles de ser caracterizados a través de un plan financiero. Así mismo, se indica de manera explícita la estrategia crecimiento empresarial-financiero que marca la pauta, como criterio para la toma racional de decisiones.

✓ **Visión**

Ser una marca de confianza en la industria de alimentos derivados de harina, a través de la oferta de nuestros productos, continuamente innovar en la industria de la panificación. Brindando excelencia de capital humano y precios competitivos que permitan tener una sólida base de clientes para crecer y comercializar nuestro pan a nivel nacional.

Análisis: Panadería Altagracia plantea crecer a un nivel de distribución nacional. El plan estratégico financiero permite evaluar cuáles son las estrategias para aumentar los niveles de producción sin afectar los precios de venta tradicionales, conocer nuevas fuentes de financiamiento y opciones para enfrentar la atenuante crisis económica, de esta manera establecer un plan claro para la meta que visiona la empresa.

✓ **Objetivos estratégicos**

- Aumentar los niveles de ventas e ingresos en un 20% el próximo año.
- Mejorar la satisfacción y confianza de los clientes actuales.
- Alcanzar el liderazgo en calidad del producto y atención.
- Abarcar un segmento de mercado más grande por medio de la ampliación de la planta de producción en los próximos 5 años.

Análisis: Los objetivos estratégicos de la Panadería Altagracia están orientados a la satisfacción del cliente, así como al crecimiento financiero, se pretende obtener opciones para mitigar las alzas en los precios de materia prima a su vez como el aumento de los flujos de ingresos con el fin de lograr el desarrollo proyectado.



5.1.4 Procesos de costos de producción

- Productos

Línea pan simple

Bollo de pan Simple

1. Ficha Técnica Bollo de Pan Suave

		FICHA TECNICA DE PRODUCTO TERMINADO		PROGRAMA DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURAS Panaderia Altagracia Reg. Sanitario 20955	
Preparado por : Luis Manuel Sequeira		Aprobado por : Renan Yareth Tellez		Fecha : Diciembre 2020 Version : 2020	
NOMBRE DEL PRODUCTO			BOLLO SUAVE DE PAN		
DESCRIPCION DEL PRODUCTO			Es un producto horneado que contiene levadura y se elabora a base de harina, sal y agua . Forma: Cilindrica		
LUGAR DE ELABORACION			PANADERIA ALTAGRACIA, BARRIO ALTAGRACIA , D-III , MANAGUA, NICARAGUA .		
COMPOSICION NUTRICIONAL			Kcal		312%
			Proteina		41.30%
			Grasa		15.18%
PRESENTACION Y EMPAQUE COMERCIAL			Bolsa Plastica con 12 unidades de bollos 28 gramos o 10 cm		
CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS					
Color: La migaja es color blanco cremoso, la corteza debe ser dorado a ligeramente moreno no debe estar quemada ni tener ningun material extraño.					
Olor y Sabor: Caracteristico del pan horneado , correctametne cocido, sin acidez, libre de olores ni sabores desagradables					
Textura: La Miga debe ser poco porosa, elastica y uniforme. No debe ser pegajosa.					
REQUISITOS MINIMOS Y NORMATIVIDAD			Todos los parametros a tener en cuenta para obtener un producto de buena calidad, en cuanto a uniformidad de olor y sabor . Consistencia de la migaja .		
TIPO DE CONSERVACION			A temperatura ambiente.		
ALAMACENAMIENTO			Mantener y conservar el producto en su respectivo empaque para evitar posibles contaminaciones por e lmedio en el que se pueda encontrar .		
FORMULACION			MATERIA PRIMA / INSUMO		PORCENTAJE (%)
			Harina		100
			Sal		2
			Levadura		1
			Agua		53
			Azucar		14
			Margarina		4
			Esencia		0
			Huevo		0
EMPAQUE			Bolsa Plastica transparente		
PRECIO SUGERIDO DE VENTA			C\$ 20.00		
VIDA UTIL ESTIMADA			3 dias despues de fecha de elaboracion.		
INSTRUCCIONES DE CONSUMO			Consumir en el menor tiempo posible una vez roto el empaque		

Fuente: Panadería Altagracia

2. Esquema de costos Bollo de Pan Suave

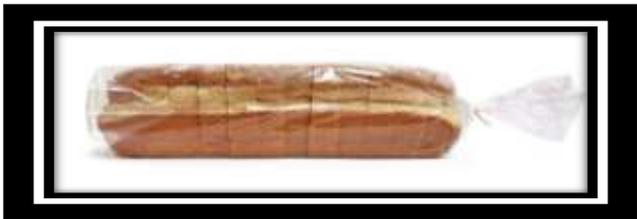
ESQUEMA DE COSTOS PANADERIA ALTAGRACIA				
PRODUCTO TERMINADO:		BOLLO DE PAN SUAVE		
BASE DE CALCULO (KG) :		100		
PRODUCCION UNITARIA		6215 PANES	28 GRAMOS	
RODUCCION POR BOLSA DE 12 U		518 BOLSAS	336 GRAMOS	
				
MATERIAS PRIMAS	%	CANTIDAD (KG)	PRECIO	COSTO TOTAL
Harina	100	100	C\$ 18.76	C\$ 1,876.00
Sal	2	2	C\$ 6.70	C\$ 13.40
Levadura	1	1	C\$ 333.00	C\$ 333.00
Agua	53	53	C\$ 10.19	C\$ 539.86
Azucar	14	14	C\$ 30.00	C\$ 420.00
Margarina	4	4	C\$ 136.00	C\$ 544.00
COSTO DEL INSUMO				C\$ 3,726.26
MANO DE OBRA	2	Turnos	C\$ 300.00	C\$ 600.00
TOTAL COSTO PRIMO				C\$ 4,326.26
GASTOS CIF (60%)				C\$ 2,595.75
TOTAL				C\$ 6,922.01
COSTO UNITARIO				C\$ 1.11
COSTO POR BOLSA DE 12 UNID				C\$ 13.37

Nota: A partir de estos datos se realiza un cálculo con las fórmulas de producción por kilogramos que maneja la panadería y de esto se obtiene la cantidad de materia prima consumida para la totalidad de producción de los bollos de pan en la semana. se dividen en dos secciones, la primera con una serie de ingredientes y su cantidad necesaria para la fabricación y la segunda sección incluye los costos de mano de obra . Al usar esta parte de la fórmula se obtienen los costos directos de fabricación que constituyen un 60 % de la producción determinando así su precio unitario.

Pan de Molde

3. Ficha Técnica Pan de Molde

Fuente: Panadería Altagracia

		FICHA TECNICA DE PRODUCTO TERMINADO		PROGRAMA DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURAS	
Preparado por : Luis Manuel Sequeira		Aprobado por : Renan Yareth Tellez		Fecha : Diciembre 2020	
NOMBRE DEL PRODUCTO		PAN DE MOLDE			
DESCRIPCION DEL PRODUCTO		Producto tipo sandwich, elaborado con masa de harina de trigo fermentado con al superficie superior convexa , decorado, enfriado, rebanado y embolsado .			
LUGAR DE ELABORACION		PANADERIA ALTAGRACIA, BARRIO ALTAGRACIA , D-III , MANAGUA, NICARAGUA .			
COMPOSICION NUTRICIONAL		Kcal		130%	
		Proteina		8.00%	
		Grasa		2.00%	
PRESENTACION Y EMPAQUE COMERCIAL		Bolsa Plastica contiene una unidad de 460g , dividida en 18 rebanadas			
CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS					
Color: La migaja es color blanco cremoso, la corteza debe ser dorado a ligeramente moreno no debe estar quemada ni tener ningun material extraño.					
Olor y Sabor: Caracteristico del pan horneado , correctametne cocido, sin acidez, libre de olores ni sabores desagradables					
Textura: La Miga debe ser poco porosa, elastica y uniforme. No debe ser pegajosa.					
REQUISITOS MINIMOS Y NORMATIVIDAD		Todos los parametros a tener en cuenta para obtener un producto de buena calidad, en cuanto a uniformidad de olor y sabor . Consistencia de la migajas, apto para cosumo de todo publico.			
TIPO DE CONSERVACION		En un lugar fresco, protegido de la luz directa			
ALAMACENAMIENTO		Mantener y conservar el producto en su respectivo empaque para evitar posibles contaminaciones por el medio en el que se pueda encontrar .			
FORMULACION		MATERIA PRIMA / INSUMO		PORCENTAJE (%)	
		Harina		100	
		Sal		2	
		Levadura Instantanea		1	
		Agua		45	
		Azucar		10	
		Margarina		6	
		Suero Dulce		4	
		Huevo		1	
EMPAQUE		Bolsa Plastica transparente			
PRECIO SUGERIDO DE VENTA		C\$ 35.00			
VIDA UTIL ESTIMADA		15 dias despues de fecha de elaboracion.			
INSTRUCCIONES DE CONSUMO		Consumir en el menor tiempo posible una vez roto el empaque			

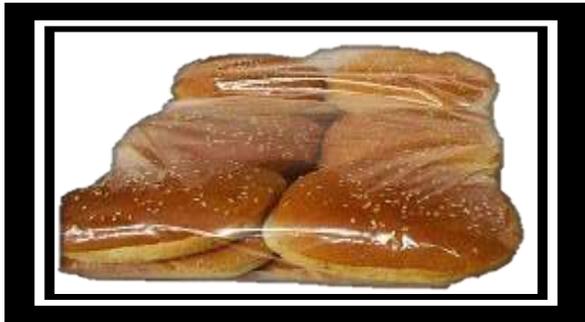
4. Esquema de costos Pan de Molde

ESQUEMA DE COSTOS PANADERIA ALTAGRACIA					
PRODUCTO TERMINADO:		PAN DE MOLDE			
BASE DE CALCULO (KG) :		100			
PRODUCCION UNITARIA		387 PANES		460 GRAMOS	
					
MATERIAS PRIMAS	%	CANTIDAD (KG)	PRECIO	COSTO TOTAL	
Harina	100	100	C\$ 18.76	C\$ 1,876.00	
Sal	2	2	C\$ 6.70	C\$ 13.40	
Levadura	1	1	C\$ 333.00	C\$ 333.00	
Agua	45	45	C\$ 10.19	C\$ 458.37	
Azucar	10	10	C\$ 30.00	C\$ 300.00	
Margarina	6	6	C\$ 136.00	C\$ 816.00	
Suero	4	4	C\$ 77.00	C\$ 308.00	
Huevo	1	1	C\$ 80.00	C\$ 80.00	
COSTO DEL INSUMO				C\$ 4,184.77	
MANO DE OBRA		2	Turnos	C\$ 300.00	C\$ 600.00
TOTAL COSTO PRIMO				C\$ 4,784.77	
GASTOS CIF (60%)				C\$ 2,870.86	
TOTAL				C\$ 7,655.63	
COSTO UNITARIO				C\$ 19.78	

Nota: Mediante la realización de esta fichas se resumen costos y gastos, las fórmulas de producción por kilogramo que maneja la panadería y la cantidad de materia prima consumida para la totalidad de producción de los barras de pan en la semana. El costo total del proceso productivo corresponde a 7,655.63 y conforme valor monetario que supone producir una unidad se deriva C\$ 19.78 córdobas.

5. Ficha técnica Pan de Hamburguesa

Fuente: Panadería Altagracia

		FICHA TECNICA DE PRODUCTO TERMINADO		PROGRAMA DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURAS																		
Preparado por : Luis Manuel Sequeira		Aprobado por : Renan Yareth Tellez		Fecha : Diciembre 2020																		
Version : 2020		Panaderia Altagracia Reg. Sanitario 20955																				
NOMBRE DEL PRODUCTO		PAN DE HAMBURGUESA																				
DESCRIPCION DEL PRODUCTO		Pieza de pan de textura suave elaborado con harina y levadura , de forma redondeada utilizado para comidas rapidas																				
LUGAR DE ELABORACION		PANADERIA ALTAGRACIA, BARRIO ALTAGRACIA , D-III , MANAGUA, NICARAGUA .																				
COMPOSICION NUTRICIONAL		<table border="1"> <tr> <td>Kcal</td> <td>160%</td> </tr> <tr> <td>Proteina</td> <td>8.00%</td> </tr> <tr> <td>Grasa</td> <td>5.00%</td> </tr> </table>			Kcal	160%	Proteina	8.00%	Grasa	5.00%												
Kcal	160%																					
Proteina	8.00%																					
Grasa	5.00%																					
PRESENTACION Y EMPAQUE COMERCIAL		Bolsa Plastica de 540 g contiene 6 unidades de 90 gramos																				
CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS																						
Color: La migaja es color blanco cremoso, la corteza debe ser dorado a ligeramente moreno no debe estar quemada ni tener ningun material extraño.																						
Olor y Sabor: Caracteristico del pan horneado , correctametne cocido, sin acidez, libre de olores ni sabores desagradables																						
Textura: La Miga debe ser poco porosa, elastica y uniforme. No debe ser pegajosa.																						
REQUISITOS MINIMOS Y NORMATIVIDAD		Todos los parametros a tener en cuenta para obtener un producto de buena calidad, en cuanto a uniformidad de olor y sabor . Consistencia de la migajas, apto para cosumo de todo publico.																				
TIPO DE CONSERVACION		En un lugar fresco, protegido de la luz directa																				
ALAMACENAMIENTO		Mantener y conservar el producto en su respectivo empaque para evitar posibles contaminaciones por el medio en el que se pueda encontrar .																				
FORMULACION		<table border="1"> <thead> <tr> <th>MATERIA PRIMA / INSUMO</th> <th>PORCENTAJE (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Harina</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Sal</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Levadura</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Agua</td> <td>45</td> </tr> <tr> <td>Azucar</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Margarina</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Suero</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Huevo</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>			MATERIA PRIMA / INSUMO	PORCENTAJE (%)	Harina	100	Sal	2	Levadura	1	Agua	45	Azucar	8	Margarina	2	Suero	4	Huevo	1
MATERIA PRIMA / INSUMO	PORCENTAJE (%)																					
Harina	100																					
Sal	2																					
Levadura	1																					
Agua	45																					
Azucar	8																					
Margarina	2																					
Suero	4																					
Huevo	1																					
EMPAQUE		Bolsa Plastica transparente																				
PRECIO SUGERIDO DE VENTA		C\$ 30.00																				
VIDA UTIL ESTIMADA		10 dias despues de fecha de elaboracion.																				
INSTRUCCIONES DE CONSUMO		Consumir en el menor tiempo posible una vez roto el empaque																				

6.

Esquema de costos Pan de Hamburguesa

ESQUEMA DE COSTOS PANADERIA ALTAGRACIA					
PRODUCTO TERMINADO:		PAN DE HAMBURGUESA			
BASE DE CALCULO (KG) :		100			
PRODUCCION UNITARIA		1812 PANES	90 GRAMOS		
PRODUCCION POR BOLSA DE 6 U		302 BOLSAS	540 GRAMOS		
					
MATERIAS PRIMAS	%	CANTIDAD (KG)	PRECIO	COSTO TOTAL	
Harina	100	100	C\$ 18.76	C\$ 1,876.00	
Sal	2	2	C\$ 6.70	C\$ 13.40	
Levadura	1	1	C\$ 333.00	C\$ 333.00	
Agua	45	45	C\$ 10.19	C\$ 458.37	
Azucar	8	8	C\$ 30.00	C\$ 240.00	
Margarina	2	2	C\$ 136.00	C\$ 272.00	
Suero	4	4	C\$ 77.00	C\$ 308.00	
Huevo	1	1	C\$ 80.00	C\$ 80.00	
COSTO DEL INSUMO				C\$ 3,580.77	
MANO DE OBRA		2 Turnos	C\$ 300.00	C\$ 600.00	
TOTAL COSTO PRIMO				C\$ 4,180.77	
GASTOS CIF (60%)				C\$ 2,508.46	
TOTAL				C\$ 6,689.23	
COSTO UNITARIO				C\$ 3.69	
COSTO POR BOLSA DE 12 UNID				C\$ 22.15	

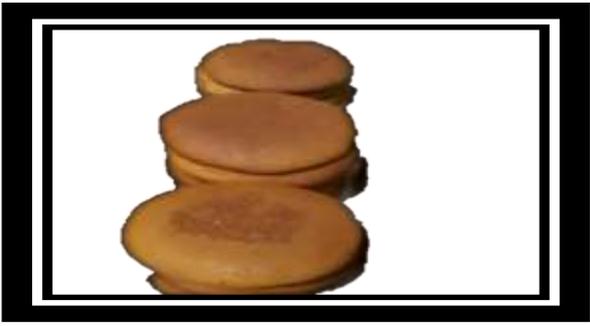
Fuente: Panadería Altagracia

Nota: En cuanto al volumen de producción por bulto de harina y demás insumos, el tiempo de realización y mano de obra , incluyendo los cif que corresponden a un 60 % se determina un costo total de C\$ 6,689.23 córdobas.



Línea de pan Dulce

Polvorón

	FICHA TECNICA DE PRODUCTO TERMINADO		PROGRAMA DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURAS	
			Panadería Altagracia Reg. Sanitario 20955	
Preparado por : Luis Manuel Sequeira	Aprobado por : Renan Yareth Tellez	Fecha : Diciembre 2020	Version : 2020	
NOMBRE DEL PRODUCTO		POLVORON		
DESCRIPCION DEL PRODUCTO		Producto de pastelería elaborado con masa trabajada con azúcar y canela, cocido al horno y posteriormente azucarado forma redonda		
LUGAR DE ELABORACION		PANADERIA ALTAGRACIA, BARRIO ALTAGRACIA , D-III , MANAGUA, NICARAGUA .		
COMPOSICION NUTRICIONAL		Kcal	312%	
		Proteina	41.30%	
		Grasa	15.18%	
PRESENTACION Y EMPAQUE COMERCIAL		Bolsa Plastica con 12 unidades redondas de 20 gramos y 6 cm		
CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS				
Color: Marrón tostado homogéneo no debe estar quemada ni tener ningun material extraño.				
Olor y Sabor: A canela y anís. Sabor y aroma Dulce, con sabor a anís y a canela				
Textura: fragil				
REQUISITOS MINIMOS Y NORMATIVIDAD		Todos los parametros a tener en cuenta para obtener un producto de buena calidad, en cuanto a uniformidad de olor y sabor		
TIPO DE CONSERVACION		A temperatura ambiente.		
ALAMACENAMIENTO		Mantener y conservar el producto en su respectivo empaque para evitar posibles contaminaciones por el medio en el que se pueda encontrar .		
FORMULACION		MATERIA PRIMA / INSUMO	PORCENTAJE (%)	
		Harina	100	
		Bicarbonato	3.3	
		Levadura Instantanea	1	
		Agua	33	
		Atado de dulce	82	
		Manteca	7	
		Vainilla negra	1.5	
Aceite	2.5			
EMPAQUE		Bolsa Plastica transparente		
PRECIO SUGERIDO DE VENTA		C\$ 20.00		
VIDA UTIL ESTIMADA		6 días despues de fecha de elaboracion.		
INSTRUCCIONES DE CONSUMO		Consumir en el menor tiempo posible una vez roto el empaque		

7. Ficha Técnica Polvorón

Fuente: Panadería Altagracia

8. Esquema de costos Polvorón. *Fuente: panaderia Altagracia.*

ESQUEMA DE COSTOS PANADERIA ALTAGRACIA					
PRODUCTO TERMINADO:		POLVORON			
BASE DE CALCULO (KG) :		100			
PRODUCCION UNITARIA		11500 UNIDADES	20 GRAMOS		
RODUCCION POR BOLSA DE 12 UNID		959 BOLSAS	240 GRAMOS		
					
MATERIAS PRIMAS	%	CANTIDAD (KG)	PRECIO	COSTO TOTAL	
Harina	100	100	C\$ 18.76	C\$ 1,876.00	
Bicarbonato	3.3	3.3	C\$ 165.00	C\$ 544.50	
Levadura	1	1	C\$ 333.00	C\$ 333.00	
Agua	33	33	C\$ 10.19	C\$ 336.14	
Atado de Dulce	82	82	C\$ 40.00	C\$ 3,280.00	
Manteca	7	7	C\$ 120.00	C\$ 840.00	
Vainilla	1.5	1.5	C\$ 150.00	C\$ 225.00	
Aceite	2.5	2.5	C\$ 65.40	C\$ 163.50	
COSTO DEL INSUMO				C\$ 7,598.14	
MANO DE OBRA		2 Turnos	C\$ 300.00	C\$ 600.00	
TOTAL COSTO PRIMO				C\$ 8,198.14	
GASTOS CIF (60%)				C\$ 4,918.88	
TOTAL				C\$ 13,117.02	
COSTO UNITARIO				C\$ 1.14	
COSTO POR BOLSA DE 12 UNID				C\$ 13.69	

Fuente: Panadería Altagracia

Nota: Mediante la matriz se logró determinar que el costo total de la materia prima para la producción de un bloque de polvorones con respecto a los insumos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación correspondiente 1150 unidades de polvorones es de a C\$ 13,117.02 córdobas, con un costo unitario de 1.14 córdobas..

Punto Rojo

9.Ficha Técnica Punto Rojo Fuente : Panadería Altagracia

		FICHA TECNICA DE PRODUCTO TERMINADO		PROGRAMA DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURAS Panaderia Altagracia Reg. Sanitario 20955																			
Preparado por : Luis Manuel Sequeira		Aprobado por : Renan Yareth Tellez		Fecha : Diciembre 2020 Version : 2020																			
NOMBRE DEL PRODUCTO			PUNTO ROJO																				
DESCRIPCION DEL PRODUCTO			Galleta horneada con sabor dulce y a mantequilla, con un punto rojo de mermelada en medio.																				
LUGAR DE ELABORACION			PANADERIA ALTAGRACIA, BARRIO ALTAGRACIA , D-III , MANAGUA, NICARAGUA .																				
COMPOSICION NUTRICIONAL			<table border="1"> <tr> <td>Kcal</td> <td>127%</td> </tr> <tr> <td>Proteina</td> <td>8.00%</td> </tr> <tr> <td>Grasa</td> <td>20.00%</td> </tr> </table>			Kcal	127%	Proteina	8.00%	Grasa	20.00%												
Kcal	127%																						
Proteina	8.00%																						
Grasa	20.00%																						
PRESENTACION Y EMPAQUE COMERCIAL			Bolsa Plastica con 12 unidades redondas de 20 Gramos o 6 cm																				
CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS																							
Color: café claro homogéneo no debe estar quemada ni tener ningun material extraño.																							
Olor y Sabor: Dulce, con sabor a mantequilla																							
Textura: firme y crujiente.																							
REQUISITOS MINIMOS Y NORMATIVIDAD			Todos los parametros a tener en cuenta para obtener un producto de buena calidad, en cuanto a uniformidad de olor y sabor .																				
TIPO DE CONSERVACION			A temperatura ambiente.																				
ALAMACENAMIENTO			Mantener y conservar el producto en su respectivo empaque para evitar posibles contaminaciones por el medio en el que se pueda encontrar .																				
FORMULACION			<table border="1"> <thead> <tr> <th>MATERIA PRIMA / INSUMO</th> <th>PORCENTAJE (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Harina</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Suero</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Levadura</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Agua</td> <td>44</td> </tr> <tr> <td>Azucar</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>Manteca</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Esencia Vainilla</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Mermelada</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>			MATERIA PRIMA / INSUMO	PORCENTAJE (%)	Harina	100	Suero	3	Levadura	1	Agua	44	Azucar	50	Manteca	10	Esencia Vainilla	2	Mermelada	20
MATERIA PRIMA / INSUMO	PORCENTAJE (%)																						
Harina	100																						
Suero	3																						
Levadura	1																						
Agua	44																						
Azucar	50																						
Manteca	10																						
Esencia Vainilla	2																						
Mermelada	20																						
EMPAQUE			Bolsa Plastica transparente																				
PRECIO SUGERIDO DE VENTA			C\$ 20.00																				
VIDA UTIL ESTIMADA			6 dias despues de fecha de elaboracion.																				
INSTRUCCIONES DE CONSUMO			Consumir en el menor tiempo posible una vez roto el empaque																				

10. Esquema de Costos Fuente: Panadería Altagracia

ESQUEMA DE COSTOS PANADERIA ALTAGRACIA				
PRODUCTO TERMINADO:	PUNTO ROJO			
BASE DE CALCULO (KG) :	100			
PRODUCCION UNITARIA	11550 PANES	20 GRAMOS		
RODUCCION POR BOLSA DE 12	962 BOLSAS	240 GRAMOS		
				
MATERIAS PRIMAS	%	CANTIDAD (KG)	PRECIO	COSTO TOTAL
Harina	100	100	C\$ 18.76	C\$ 1,876.00
Suero	3.3	3.3	C\$ 165.00	C\$ 544.50
Levadura	1	1	C\$ 333.00	C\$ 333.00
Agua	44	44	C\$ 10.19	C\$ 448.18
Azucar	50	50	C\$ 30.00	C\$ 1,500.00
Manteca	10	10	C\$ 110.00	C\$ 1,100.00
Vainilla	2	2	C\$ 150.00	C\$ 300.00
Mermelada	20	20	C\$ 115.00	C\$ 2,300.00
COSTO DEL INSUMO				C\$ 8,401.68
MANO DE OBRA	2 Turnos		C\$ 300.00	C\$ 600.00
TOTAL COSTO PRIMO				C\$ 9,001.68
GASTOS CIF (60%)				C\$ 5,401.01
TOTAL				C\$ 14,402.69
COSTO UNITARIO				C\$ 1.25
COSTO POR BOLSA DE 12 UNID				C\$ 14.96

Nota: En esta tabla se muestra el modelo de costos que describe el proceso de operación y materia prima utilizados en la elaboración de pan punto rojo correspondientes a 11550 unidades del mismo con un costo total de fabricación de C\$ 14,402.69 córdobas y costo unitario de C\$1.25.

Picos

8. Ficha Técnica Picos

	FICHA TECNICA DE PRODUCTO TERMINADO		PROGRAMA DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURAS	
			Panadería Altagracia Reg. Sanitario 20955	
Preparado por : Luis Manuel Sequeira	Aprobado por : Renan Yareth Tellez	Fecha : Diciembre 2020	Version : 2020	
NOMBRE DEL PRODUCTO		PICOS		
DESCRIPCION DEL PRODUCTO		Producto a base de masa horneada, con relleno de azucary queso , presenta forma triangular		
LUGAR DE ELABORACION		PANADERIA ALTAGRACIA, BARRIO ALTAGRACIA , D-III , MANAGUA, NICARAGUA .		
COMPOSICION NUTRICIONAL		Kcal	119%	
		Proteina	5.00%	
		Grasa	17.00%	
PRESENTACION Y EMPAQUE COMERCIAL		Bolsa Plastica con 12 unidades triangulares de 20 gramos		
CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS				
Color: cafe homogéneo no debe estar quemada ni tener ningun material extraño.				
Olor y Sabor: Dulce, con sabor a miel de azucar				
Textura: blanda				
REQUISITOS MINIMOS Y NORMATIVIDAD		Todos los parametros a tener en cuenta para obtener un producto de buena calidad, en cuanto a uniformidad de olor y sabor .		
TIPO DE CONSERVACION		A temperatura ambiente.		
ALAMACENAMIENTO		Mantener y conservar el producto en su respectivo empaque para evitar posibles contaminaciones por el medio en el que se pueda encontrar .		
FORMULACION		MATERIA PRIMA / INSUMO	PORCENTAJE (%)	
		Harina	100	
		Sal	2	
		Levadura	2	
		Agua	40	
		Azucar	40	
		Queso	20	
		Vainilla	2	
		Huevo	1	
		Margarina	20	
EMPAQUE		Bolsa Plastica transparente		
PRECIO SUGERIDO DE VENTA		C\$ 20.00		
VIDA UTIL ESTIMADA		6 dias despues de fecha de elaboracion.		
INSTRUCCIONES DE CONSUMO		Consumir en el menor tiempo posible una vez roto el empaque		

Fuente: Panadería Altagracia

9. Esquema de Costos Pico

ESQUEMA DE COSTOS PANADERIA ALTAGRACIA				
PRODUCTO TERMINADO:		PICO		
BASE DE CALCULO (KG) :		100		
PRODUCCION UNITARIA		11550 UNIDADES	20 GRAMOS	
RODUCCION POR BOLSA DE 12		962 BOLSAS	240 GRAMOS	
				
MATERIAS PRIMAS	%	CANTIDAD (KG)	PRECIO	COSTO TOTAL
Harina	100	100	C\$ 18.76	C\$ 1,876.00
Sal	2	2	C\$ 165.00	C\$ 330.00
Levadura	2	2	C\$ 333.00	C\$ 666.00
Agua	40	40	C\$ 10.19	C\$ 407.44
Azucar	40	40	C\$ 30.00	C\$ 1,200.00
Queso	20	20	C\$ 85.00	C\$ 1,700.00
Vainilla	1	1	C\$ 150.00	C\$ 150.00
Huevo	1	1	C\$ 80.00	C\$ 80.00
Margarina	20	20	C\$ 136.00	C\$ 2,720.00
COSTO DEL INSUMO				C\$ 9,129.44
MANO DE OBRA		2 Turnos	C\$ 300.00	C\$ 600.00
TOTAL COSTO PRIMO				C\$ 9,729.44
GASTOS CIF (60%)				C\$ 5,837.66
TOTAL				C\$ 15,567.10
COSTO UNITARIO				C\$ 1.35
COSTO POR BOLSA DE 12 UNID				C\$ 16.17

Fuente: Panadería Altagracia

Nota: En esta tabla se muestra el modelo de costos que describe el proceso de operación y materia prima utilizados en la elaboración de pan Pico correspondientes a 11550 unidades del mismo con un costo total de fabricación de C\$ 15,567.10 córdobas y costo unitario de C\$1.35.



Línea Repostería

Croissant

10. Ficha Técnica Croissant

	FICHA TECNICA DE PRODUCTO TERMINADO		PROGRAMA DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURAS
Preparado por : Luis Manuel Sequeira	Aprobado por : Renan Yareth Tellez	Fecha : Diciembre 2020	Version : 2020
NOMBRE DEL PRODUCTO	CROSSANT		
DESCRIPCION DEL PRODUCTO	Pieza de pan de textura dura, esta masa requiere fermentación y tiempos variables de reposo, así como el tipo de pliegue hecho o pliegue simple.		
LUGAR DE ELABORACION	PANADERIA ALTAGRACIA, BARRIO ALTAGRACIA , D-III , MANAGUA, NICARAGUA .		
COMPOSICION NUTRICIONAL	Kcal	44400%	
	Proteina	6.96%	
	Grasa	22.40%	
PRESENTACION Y EMPAQUE COMERCIAL	Unidad de 60 gramos en Bolsa plastica de celofan		
CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS			
Apariencia: Voluminosa , inflado de manera uniforme. Color: Dorado, Amarillo-Marron			
Olor y Sabor: Caracteristico del pan horneado , correctametne cocido, sin acidez, libre de olores n, sabor semi salado- mantequilla			
Textura: Dura, resistente , flexible , esponjoso Sonido: Crujiente - Crocante			
REQUISITOS MINIMOS Y NORMATIVIDAD	Todos los parametros a tener en cuenta para obtener un producto de buena calidad, en cuanto a uniformidad de olor y sabor, apto para cosumo de todo publico.		
TIPO DE CONSERVACION	En un lugar fresco, protegido de la luz directa		
ALAMACENAMIENTO	Mantener y conservar el producto en su respectivo empaque para evitar posibles contaminaciones por el medio en el que se pueda encontrar .		
FORMULACION	MATERIA PRIMA / INSUMO	PORCENTAJE (%)	
	Harina	100	
	Sal	1	
	Levadura	1.5	
	Agua	42	
	Azucar	6	
Margarina	48		
Huevos	10		
EMPAQUE	Bolsa plasticas de celofan		
PRECIO SUGERIDO DE VENTA	C\$ 12.00		
VIDA UTIL ESTIMADA	10 dias despues de fecha de elaboracion.		
INSTRUCCIONES DE CONSUMO	Consumir en el menor tiempo posible una vez roto el empaque		

Fuente: Panadería Altagracia

11. Esquema de Costos Croissant

ESQUEMA DE COSTOS PANADERIA ALTAGRACIA				
PRODUCTO TERMINADO:		CROSSANT		
BASE DE CALCULO (KG) :		100		
PRODUCCION UNITARIA		3467 UNIDADES	60 GRAMOS	
				
MATERIAS PRIMAS	%	CANTIDAD (KG)	PRECIO	COSTO TOTAL
Harina	100	100	C\$ 18.76	C\$ 1,876.00
Sal	1	1	C\$ 165.00	C\$ 165.00
Levadura	1.5	1.5	C\$ 333.00	C\$ 499.50
Agua	42	42	C\$ 10.19	C\$ 427.81
Azucar	6	6	C\$ 30.00	C\$ 180.00
Margarina	48	48	C\$ 136.00	C\$ 6,528.00
Huevo	10	10	C\$ 80.00	C\$ 800.00
COSTO DEL INSUMO				C\$ 10,476.31
MANO DE OBRA		2 Turnos	C\$ 300.00	C\$ 600.00
TOTAL COSTO PRIMO				C\$ 11,076.31
GASTOS CIF (60%)				C\$ 6,645.79
TOTAL				C\$ 17,722.10
COSTO UNITARIO				C\$ 5.11

Fuente: Panadería Altagracia

Nota: El esquema de costos anterior muestra el costo de producción de las unidades de croissant donde se le asigna un porcentaje a cada uno de los insumos para poder determinar el costo unitario que corresponde a C\$ 5.11

Pastel de Pollo

12. Ficha Técnica Pastel Pollo

	FICHA TECNICA DE PRODUCTO TERMINADO		PROGRAMA DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURAS	
			Panadería Altagracia Reg. Sanitario 20955	
Preparado por : Luis Manuel Sequeira	Aprobado por : Renan Yareth Tellez	Fecha : Diciembre 2020	Version : 2020	
NOMBRE DEL PRODUCTO		PASTEL DE POLLO		
DESCRIPCION DEL PRODUCTO		Es una masa con incorporacion de grasas por capas, la cantidad de grasas se multiplica geometricamente doblandola sobre si misma ,con forma de redonda y rellena con pollo		
LUGAR DE ELABORACION		PANADERIA ALTAGRACIA, BARRIO ALTAGRACIA , D-III , MANAGUA, NICARAGUA .		
COMPOSICION NUTRICIONAL		Kcal	335%	
		Proteina	44.37%	
		Grasa	16.29%	
PRESENTACION Y EMPAQUE COMERCIAL		Unidad de 60 gramos en Bolsa plastica de Celofan		
CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS				
Color: pollotriturado cremoso, la corteza debe ser dorado a ligeramente moreno no debe estar quemada ni tener ningun material extraño.				
Olor y Sabor: Caracteristico del pan horneado , correctametne cocido, sin acidez, libre de olores , sabor a carne de pollo - verduras				
Textura: crujiente, amantequillada				
REQUISITOS MINIMOS Y NORMATIVIDAD		Todos los parametros a tener en cuenta para obtener un producto de buena calidad, en cuanto a uniformidad de olor y sabor, Apto para cosumo de todo publico.		
TIPO DE CONSERVACION		En un lugar fresco, protegido de la luz directa		
ALAMACENAMIENTO		Mantener y conservar el producto en su respectivo empaque para evitar posibles contaminaciones por el medio en el que se pueda encontrar .		
FORMULACION		MATERIA PRIMA / INSUMO	PORCENTAJE (%)	
		Harina	100	
		Sal	1	
		Pasta de pollo	20	
		Agua	25	
		Azucar	1	
		Margarina	50	
		Manteca	6	
		Huevo	6	
EMPAQUE		Bolsa plasticas de celofan		
PRECIO SUGERIDO DE VENTA		C\$ 12.00		
VIDA UTIL ESTIMADA		10 dias despues de fecha de elaboracion.		
INSTRUCCIONES DE CONSUMO		Consumir en el menor tiempo posible una vez roto el empaque		

Fuente: Panadería Altagracia

13. Esquema de Costos Pastel de Pollo

ESQUEMA DE COSTOS PANADERIA ALTAGRACIA				
PRODUCTO TERMINADO:		PASTEL DE POLLO		
BASE DE CALCULO (KG) :		100		
PRODUCCION UNITARIA		3483 UNIDADES	60 GRAMOS	
				
MATERIAS PRIMAS	%	CANTIDAD (KG)	PRECIO	COSTO TOTAL
Harina	100	100	C\$ 18.76	C\$ 1,876.00
Sal	1	1	C\$ 165.00	C\$ 165.00
Pasta de pollo	20	20	C\$ 120.00	C\$ 2,400.00
Agua	25	25	C\$ 10.19	C\$ 254.65
Azucar	1	1	C\$ 30.00	C\$ 30.00
Margarina	50	50	C\$ 136.00	C\$ 6,800.00
Huevo	6	6	C\$ 80.00	C\$ 480.00
Manteca	6	6	C\$ 110.00	C\$ 660.00
COSTO DEL INSUMO				C\$ 12,665.65
MANO DE OBRA		2 Turnos	C\$ 300.00	C\$ 600.00
TOTAL COSTO PRIMO				C\$ 13,265.65
GASTOS CIF (60%)				C\$ 7,959.39
TOTAL				C\$ 21,225.04
COSTO UNITARIO				C\$ 6.09

Fuente: Panadería Altagracia

Nota: Partiendo de la orden de producción se procede a realizar un análisis de costos de insumos poniendo las cantidades de cada material y el tiempo que se requiere en cada proceso finalmente se concluye que el costo total estimado para producir 3483 unidades de pastel de pollo corresponde a C\$ 21, 225.04 córdobas y con un costo unitario de C\$ 6.09.

Donas

14 Ficha Técnica Donas

		FICHA TECNICA DE PRODUCTO TERMINADO		PROGRAMA DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURAS	
Preparado por : Luis Manuel Sequeira		Aprobado por : Renan Yareth Tellez		Fecha : Diciembre 2020	
NOMBRE DEL PRODUCTO		DONAS			
DESCRIPCION DEL PRODUCTO		Pieza de masa frita que sin, gluten ni lactosa. Froma redonda			
LUGAR DE ELABORACION		PANADERIA ALTAGRACIA, BARRIO ALTAGRACIA , D-III , MANAGUA, NICARAGUA .			
COMPOSICION NUTRICIONAL		Kcal		565%	
		Proteina		44.37%	
		Grasa		29.29%	
PRESENTACION Y EMPAQUE COMERCIAL		Unidad de 60 gramos en Bolsa plastica de Celofan			
CARACTERISTICAS ORGANOLEPTICAS					
Color: la corteza debe ser dorado a ligeramente moreno no debe estar quemada ni tener ningun material extraño.					
Olor y Sabor: Caracteristico del pan horneado , correctametne cocido, sin acidez, libre de olores					
Textura: crujiente, amantequillada					
REQUISITOS MINIMOS Y NORMATIVIDAD		Todos los parametros a tener en cuenta para obtener un producto de buena calidad, en cuanto a uniformidad de olor y sabor, apto para cosumo de todo publico.			
TIPO DE CONSERVACION		En un lugar fresco, protegido de la luz directa			
ALAMACENAMIENTO		Mantener y conservar el producto en su respectivo empaque para evitar posibles contaminaciones por el medio en el que se pueda encontrar .			
FORMULACION		MATERIA PRIMA / INSUMO		PORCENTAJE (%)	
		Harina		100	
		Sal		1	
		Levadura		1	
		Leche		45	
		Azucar		8	
		Margarina		6	
		Suero		4	
		Aceite		1	
		Vainilla		2	
		Huevo		4	
EMPAQUE		Bolsa plasticas de celofan			
PRECIO SUGERIDO DE VENTA		C\$ 12.00			
VIDA UTIL ESTIMADA		4 dias despues de fecha de elaboracion.			
INSTRUCCIONES DE CONSUMO		Consumir en el menor tiempo posible una vez roto el empaque			

Fuente: Panadería Altagracia

15. Esquema de costos Donas

ESQUEMA DE COSTOS PANADERIA ALTAGRACIA				
PRODUCTO TERMINADO:		DONAS		
BASE DE CALCULO (KG) :		100		
PRODUCCION UNITARIA		2867 UNIDADES	60 GRAMOS	
				
MATERIAS PRIMAS	%	CANTIDAD (KG)	PRECIO	COSTO TOTAL
Harina	100	100	C\$ 18.76	C\$ 1,876.00
Sal	1	1	C\$ 165.00	C\$ 165.00
Levadura	1	1	C\$ 333.00	C\$ 333.00
Leche	45	45	C\$ 35.00	C\$ 1,575.00
Azucar	8	8	C\$ 30.00	C\$ 240.00
Margarina	6	6	C\$ 136.00	C\$ 816.00
Suero	4	4	C\$ 165.00	C\$ 660.00
Aceite	20	20	C\$ 65.40	C\$ 1,308.00
Vainilla	2	2	C\$ 150.00	C\$ 300.00
Huevo	4	4	C\$ 80.00	C\$ 320.00
COSTO DEL INSUMO				C\$ 7,593.00
MANO DE OBRA	2	Turnos	C\$ 300.00	C\$ 600.00
TOTAL COSTO PRIMO				C\$ 8,193.00
GASTOS CIF (60%)				C\$ 4,915.80
TOTAL				C\$ 13,108.80
COSTO UNITARIO				C\$ 4.57

Fuente: Panadería Altagracia

Nota; Al detallar la plantilla se puede observar que el costo total de preparar 2,867 donas es de C\$13,108.80 Esta cifra es la suma de todos los costos correspondientes a cada elemento del costo de producción, para concluir con un costo unitario de C\$4.57.

5.1.5 Análisis de Costos

Los beneficios de Panadería Altagracia se compone de la siguiente forma: Ventas – Gastos. Dentro de los Gastos están: Costos Fijos y Variables.

Por lo tanto, Se analizó el caso de esta empresa a partir de su costo total de producción, ya que éste se toma con base para determinar el costo unitario de los productos y por ende el precio de venta siendo este en función del porcentaje de utilidad que el propietario busca obtener. Panadería Altagracia propone en sus políticas una utilidad de 35% para Pan Simple y Pan Dulce y 40% en Línea Repostería.

En este caso la empresa se analiza su costo de producción, los cuales se componen de la siguiente forma: **Materia Prima + Mano de Obra Energía Eléctrica + CIFS (Teléfono + Agua + Maquinaria + Gas Butano GLP)**

La Panadería Altagracia determina su precio de venta en base a costo de producción más el porcentaje de utilidad.

Punto de Equilibrio

Se realizó a Panadería Altagracia el análisis de punto de equilibrio donde se deriva de lo siguiente:

- En Unidades para el producto Pan Simple

$$IT = CT$$

$$P.U = C.F + C.V.U$$

$$P.U - C.V.U = C.F.$$

$$U (P - C.V.) = C.F.$$

Donde IT = Ingresos Totales = C\$ 536,330.00

CT = Costos Totales= C\$ 296,274.30

CV= Costos Variables= C\$ 49,960

CF = Costos Fijos= C\$ 20,000

PU = Precio Unitario= 20

U = Utilidad=35%

CVU = Costos Variables Unitarios =13.37

$$P.E. (U) = C.F / (PV - CV)$$

$$P.E(U) = \frac{20,000}{20-13.37} = 3,016$$

El punto de equilibrio es 3 016, esto es, se deben vender 3016 unidades de Bolsa de Pan Simple para obtener el punto de equilibrio en un periodo de un año.

- En Valor monetario para la línea de pan Simple

$$P.E. ($) = C.F / (1- PV / CV)$$

$$P.E(\$) = \frac{20,000}{1-20/13.37} = 40,331$$

La fórmula anterior indica que para alcanzar el punto de equilibrio la empresa deberá vender un monto de C\$ 40,331 en un periodo de un año para la línea de Pan Simple.

Costos en relación a ventas

16. Aumento de los Costes de Producción en relación a las ventas

	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE	TOTAL
Venta	C\$ 130,800.00	C\$ 130,960.00	C\$ 136,050.00	C\$ 138,520.00	C\$ 536,330.00
Costo de Venta	C\$ 70,394.55	C\$ 71,155.82	C\$ 76,030.99	C\$ 78,692.94	C\$ 296,274.30
Aumento de Costo	54%	54%	56%	57%	55%

Fuente: Panadería Altagracia

La relación de cada córdoba de venta al relación al alza del costo es de 0.54 centavos es decir al final del periodo se aumentó el costo 0.5 veces, lo que obligó a la empresa a recurrir a algunas estrategias financieras con el objetivo de supervivir operativamente aun con márgenes de ganancia deficientes que frenan el crecimiento proyectado al iniciar el periodo.

5.1.6 Plan Estratégico

Se determinaron los principales tipos de problemas financieros de las empresas panificadoras que influyen en el alza de los costos como lo es el alza de las materias primas, la disminución de las ventas debido a problemas socioeconómicos como la crisis de 2018 y la pandemia de Covid-19 que paralizó la economía mundial en el año 2020.

El impacto que genera en la sociedad el alza de los precios realizado por las empresas panificadoras en la ciudad de Managua, resulta negativo para todo el sistema, ya que provoca la ausencia del pan en la dieta de la población, elemento vital del día a día, así como deterioro financiero de las panaderías como el caso de Panadería Altagracia que incluso contempló el cierre de sus operaciones.

La Panadería Altagracia presenta información contable clave en el registro de los costos de materia prima que manifiesta las alzas de los precios de las principales materias primas, reflejadas en el la siguiente matriz:

17. Alza en la materia prima

TRIMESTRE		ALZA
I		7%
II		10%

III		27%
IV		12%
TOTAL		56%

Fuente: Elaboración propia

En el caso de los CIFS de la Panadería en donde se incluye el Gas Butano GLP y la luz eléctrica, rubros que presentaron un incremento de cerca del 38%, por ejemplo en Enero 2020 el tanque de gas butano de 100lb se cotizaba aproximadamente en C\$ 1,515.00 para Diciembre 2020 alcanzo el precio aproximado C\$ 2,102.00, es decir aumento alrededor de C\$ 587.00.

El único elemento del costo congelado es la Mano de Obra Directa en promedio se le paga C\$ 0.47 por unidad.

c. Estrategias

Para mantener un margen de utilidad que permita a la producción cubrir todos los costos y los gastos se presentan dos escenarios de maniobra estratégico-financiera, para la Panadería Altagracia estos escenarios representan la oportunidad de seguir funcionando sin embargo pueden manifestar un efecto de negativo en el volumen de ventas y en el crecimiento a futuro que la panadería tiene proyectado.

Los Ingresos por Ventas es la única fuente de efectivo que posee la empresa, pues no tiene ninguna línea de crédito financiera de tipo bancario. Como política de la panadería las utilidades son capitalizadas con el fin de aumentar la producción y así crecer de manera sostenible, sin embargo los factores externos sociales y macroeconómicos que afectan al país han provocado fuertes tendencias alcistas en los precios de la materias primas, que de manera negativa a provocado la disminución inminente de la demanda, es por eso que se han propuesto

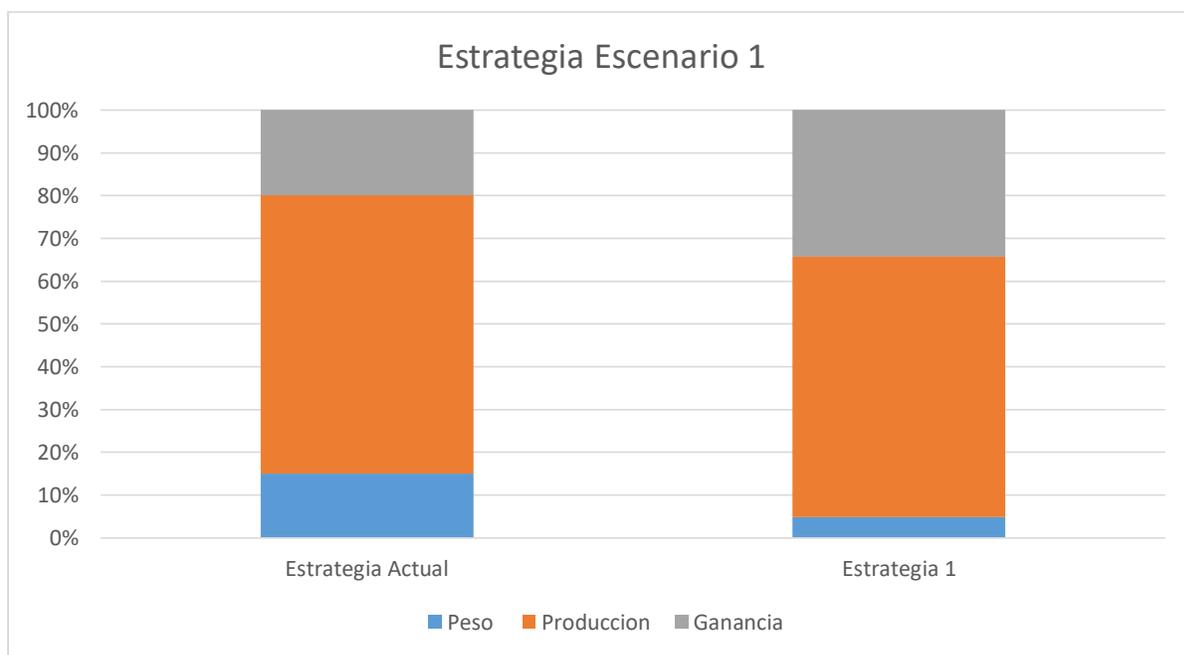
las siguientes líneas de acción (I y II). Descritas a continuación para contrarrestar el efecto en la rentabilidad que produce el alza de los costes de producción:

✓ **Escenario I**

El primer escenario propone mantener el precio de venta y disminuir el tamaño del producto final al 50 %. Con el fin de duplicar las unidades producidas con la misma cantidad de materia prima utilizada anteriormente, esto suponiendo que el volumen de ventas fuese el mismo se lograría compensar el aumento de los precios de los costos de la panadería. El efecto negativo directo es la satisfacción y percepción del cliente que se verá mermada al consumir un producto que aunque la calidad no sea afectada si lo será su rendimiento alimenticio, pues necesitara el doble de la ración para satisfacer la necesidad de hambre para su familia.

Ejemplo práctico-estratégico del escenario I

Ilustración 5 Gráfico de comparación entre estrategia actual y el Escenario 1



Fuente: elaboración propia

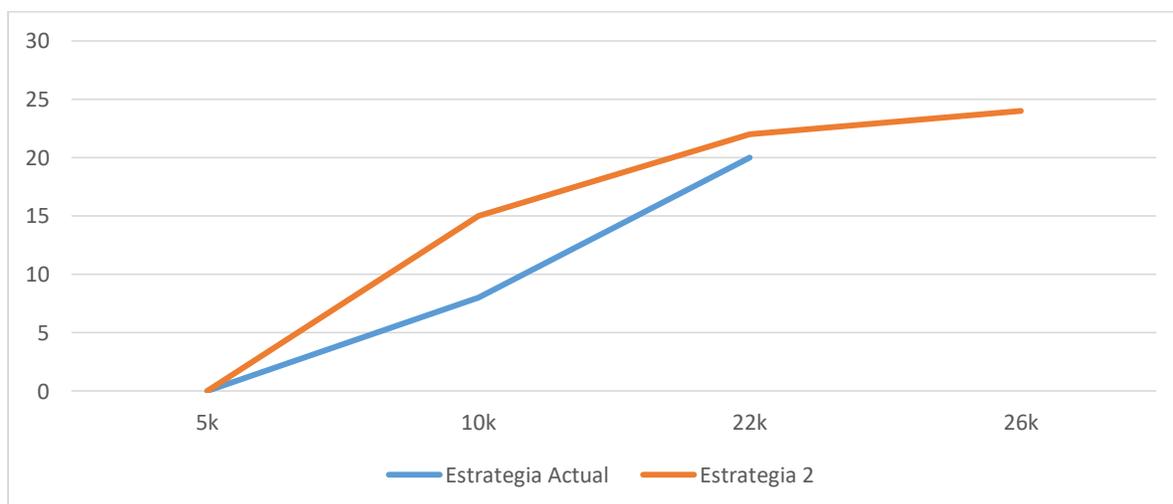
Nota: En el caso del Bollo de Pan simple de 28 gramos la unidad, por cada 100kg de Harina se producen 6,215 panes a un precio promedio de C\$ 1.11, al aplicarse el Escenario I se producirían unas 12,430 unidades de pan el nuevo precio promedio por unidad de 14 gramos sería C\$ 0.56.

✓ Escenario II

El escenario II propone mantener el tamaño del producto y aumentar el precio de venta en un 20 %. El propósito es mitigar el impacto de la alza de una manera no agresiva, de tal manera que sea aumente el ingreso del flujo de efectivo en la panadería sin deteriorar el tamaño del producto ni su valor alimenticio, vital en la vida diaria de la sociedad. El aumento del precio puede generar disconformidad en el consumidor final, sin embargo el escenario II representa una oportunidad de nivelar el costo entre la empresa y el consumidor.

Ejemplo práctico-estratégico del escenario II

Ilustración 6. Gráfico de comparación entre estrategia actual y el Escenario 2 Fuente: Elaboración Propia





Nota: En el caso de Punto Rojo el precio de venta actual de la bolsa de 12 unidades es de C\$ 20.00 en el año 2020 se produjeron unas 1112 unidades lo que represento una venta total de C\$22,240.00. Con el aumento del 20% propuesto en el escenario II el nuevo precio de venta para la bolsa de Punto Rojo seria C\$ 24.00 que junto a las 1112 unidades producidas originan una venta total anual C\$ 26,688.00, un aumento de C\$ 4,448.00

5.1.7 Estados

18. Ventas por productos del año 2020

Panadería Altagracia
Ventas
Año 2020

PAN SIMPLE

BOLLO SUAVE DE PAN	Unidades	Precio de venta	Total
I Trimestre	1852	C\$ 20.00	C\$ 37,040.00
II Trimestre	1726	C\$ 20.00	C\$ 34,520.00
III Trimestre	1821	C\$ 20.00	C\$ 36,420.00
IV Trimestre	1779	C\$ 20.00	C\$ 35,580.00
Gran Total	7178		C\$ 143,560.00

PAN DE MOLDE	Unidades	Precio de venta	Total
I Trimestre	900	C\$ 35.00	C\$ 31,500.00
II Trimestre	960	C\$ 35.00	C\$ 33,600.00
III Trimestre	950	C\$ 35.00	C\$ 33,250.00
IV Trimestre	1200	C\$ 35.00	C\$ 42,000.00
Gran Total	4010		C\$ 140,350.00

PAN DE HAMBURGUESA	Unidades	Precio de venta	Total
bnbI Trimestre	500	C\$ 30.00	C\$ 15,000.00
II Trimestre	520	C\$ 30.00	C\$ 15,600.00
III Trimestre	540	C\$ 30.00	C\$ 16,200.00
IV Trimestre	510	C\$ 30.00	C\$ 15,300.00
Gran Total	2070		C\$ 62,100.00

PAN SIMPLE	VENTA TOTAL
I Trimestre	C\$ 83,540.00

II Trimestre	C\$ 83,720.00
III Trimestre	C\$ 85,870.00
IV Trimestre	C\$ 92,880.00
Gran Total	C\$ 346,010.00

Nota: En el caso del pan Simple se logró mantener un consumo promedio de 1,790 unidades sin embargo en contraste con las 5,213 unidades producidas en 2019 la venta disminuyó un 30%. El pan de molde presenta un aumento de venta en el último trimestre por la época navideña. El pan de hamburguesa también disminuyó su venta 50% en relación al 2019.

PAN DULCE

POLVORON	Unidades	Precio de venta	Total
I Trimestre	456	C\$ 20.00	C\$ 9,120.00
II Trimestre	423	C\$ 20.00	C\$ 8,460.00
III Trimestre	482	C\$ 20.00	C\$ 9,640.00
IV Trimestre	463	C\$ 20.00	C\$ 9,260.00
Gran Total	1824		C\$ 36,480.00

PUNTO ROJO	Unidades	Precio de venta	Total
I Trimestre	293	C\$ 20.00	C\$ 5,860.00
II Trimestre	287	C\$ 20.00	C\$ 5,740.00
III Trimestre	263	C\$ 20.00	C\$ 5,260.00
IV Trimestre	269	C\$ 20.00	C\$ 5,380.00
Gran Total	1112		C\$ 22,240.00

PICOS	Unidades	Precio de venta	Total
I Trimestre	684	C\$ 20.00	C\$ 13,680.00
II Trimestre	658	C\$ 20.00	C\$ 13,160.00
III Trimestre	724	C\$ 20.00	C\$ 14,480.00
IV Trimestre	821	C\$ 20.00	C\$ 16,420.00
Gran Total	2887		C\$ 57,740.00

PAN DULCE	VENTA TOTAL
I Trimestre	C\$ 28,660.00
II Trimestre	C\$ 27,360.00
III Trimestre	C\$ 29,380.00
IV Trimestre	C\$ 31,060.00
Gran Total	C\$ 116,460.00

Nota: La venta de pan dulce se vio afectada en el año 2020, en el año 2019 se cerró ventas de pan dulce por C\$ 204,387.3 la disminución de las ventas se dio en un 35%.

REPOSTERIA

CROSSAINT	Unidades	Precio de venta	Total
I Trimestre	300	C\$ 20.00	C\$ 6,000.00
II Trimestre	280	C\$ 20.00	C\$ 5,600.00
III Trimestre	290	C\$ 20.00	C\$ 5,800.00
IV Trimestre	150	C\$ 20.00	C\$ 3,000.00
Gran Total	1020		C\$ 20,400.00

PASTEL DE POLLO	Unidades	Precio de venta	Total
I Trimestre	250	C\$ 20.00	C\$ 5,000.00
II Trimestre	294	C\$ 20.00	C\$ 5,880.00
III Trimestre	300	C\$ 20.00	C\$ 6,000.00
IV Trimestre	189	C\$ 20.00	C\$ 3,780.00
Gran Total	1033		C\$ 20,660.00

DONAS	Unidades	Precio de venta	Total
I Trimestre	380	C\$ 20.00	C\$ 7,600.00
II Trimestre	420	C\$ 20.00	C\$ 8,400.00
III Trimestre	450	C\$ 20.00	C\$ 9,000.00
IV Trimestre	390	C\$ 20.00	C\$ 7,800.00
Gran Total	1640		C\$ 32,800.00

REPOSTERIA	VENTA TOTAL
I Trimestre	C\$ 18,600.00
II Trimestre	C\$ 19,880.00
III Trimestre	C\$ 20,800.00
IV Trimestre	C\$ 14,580.00
Gran Total	C\$ 73,860.00

Nota: La línea repostería se comercializa principalmente en los colegios de la zona, debido a la crisis de la pandemia del covid19 los centros escolares optaron por clases en línea, lo que provoco un drástico descenso de las ventas de repostería en un 60%.

VENTAS	PAN SIMPLE	PAN DULCE	REPOSTERIA	TOTAL
I Trimestre	C\$ 83,540.00	C\$ 28,660.00	C\$ 18,600.00	C\$ 130,800.00
II Trimestre	C\$ 83,720.00	C\$ 27,360.00	C\$ 19,880.00	C\$ 130,960.00
III Trimestre	C\$ 85,870.00	C\$ 29,380.00	C\$ 20,800.00	C\$ 136,050.00
IV Trimestre	C\$ 92,880.00	C\$ 31,060.00	C\$ 14,580.00	C\$ 138,520.00
Gran Total	C\$ 346,010.00	C\$ 116,460.00	C\$ 73,860.00	C\$ 536,330.00

Fuente: Panadería Altagracia

Nota: Las ventas de la panadería Altagracia disminuyeron en relación al 2019 un 31% las ventas de ese año fueron de aproximadamente de C\$ 702,592.00, información brindada por sus propietarios.

19. Ventas por unidades Totales del año 2020

UNIDADES	PAN	PAN DULCE	REPOSTERIA	TOTAL
-----------------	------------	------------------	-------------------	--------------

	SIMPLE			
I Trimestre	3252	1433	930	5615
II Trimestre	3206	1368	994	5568
III Trimestre	3311	1469	1040	5820
IV Trimestre	3489	1553	729	5771
Gran Total	13258	5823	3693	22774

Fuente: Panadería Altagracia

Nota: El comportamiento de las ventas obedece al ciclo no esperado del año 2020 en donde entre otras cosas la pandemia del covid19 afecto gravemente la economía mundial, los dos primeros trimestres las ventas mermaron sin embargo en los dos últimos trimestres hubo un pequeño aumento originado por un mayor control de la pandemia que permitió una leve reactivación de la economía junto a las épocas decembrinas que aportaron un aumento del 5% en las ventas que contrasta con la disminución de las ventas del periodo del 31% con respecto al año anterior.

20. Producción del año 2020 *Fuente: Panadería Altagracia*

Panadería Altagracia
Producción
Año 2020

DESCRIPCION	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TREMESTRE	IV TRIMESTRE
Ventas Proyectadas	5615	5568	5820	5771
Inv. Final	780	800	820	880
Inv. Inicial	520	780	800	820
Total producción	5875	5588	5840	5831

Nota: Las proyecciones para el año 2020 sobre el volumen ventas eran de aumento en un 20% como parte de la política financiera de la panadería, pero según el valor proyectado las ventas

fueron menor en hasta un 50% de lo esperado y en un 30% de los valores reales de periodos pasados.

21. Consumo y compra del año 2020

Primer Trimestre

	BOLLO DE PAN	PAN DE MOLDE	PAN DE HAMBUR GUESA	POLVOR ON	PUNTO ROJO	PICOS	CROSANT	PASTEL DE POLLO	DONA	TOTAL	PRECIO	Costo total	GRAN TOTAL
Unid. prod	1852	900	500	456	293	684	300	250	380	5615			
Factor KG	0.335	0.436	0.539	0.24	0.239	0.234	0.05	0.06	0.06				
Total KG	620.42	392.4	269.5	109.44	70.027	160.056	15	15	22.8	1713.6807			
Harina	367.102514	232.18308	165.3113	47.49696	30.391718	70.8087744	15	15	22.8	966.09435	18.76	C\$ 18,123.93	
Sal	6.82462	4.63032	3.2879	0	0	1.4084928	0.15	0.15	0.228	16.679333	6.7	C\$ 111.75	
Levadura	3.660478	2.31516	1.64395	0.470592	0.3011161	1.4084928	0.225	0	0.228	10.252789	333	C\$ 3,414.18	
Agua	161.3092	104.3784	74.382	15.682752	13.375157	28.3139064	6.3	3.75	0	407.49142	10.19	C\$ 4,152.34	
Azucar	51.370776	23.1516	16.53113	0	15.195859	28.3139064	0.9	0.15	1.824	137.43727	30	C\$ 4,123.12	
Margarina	13.64924	13.734	9.9176	0	0	14.084928	7.2	7.5	1.368	67.453768	136	C\$ 9,173.71	
Suero	0	9.26064	6.60275	0	0.980378	0	0	0	1.368	18.211768	77	C\$ 1,402.31	
Huevo	0	2.31516	1.653113	0	0	0.7042464	1.5	0.9	0.912	7.9845194	80	C\$ 638.76	
Bicarbonato	0	0	0	1.564992	0	0	0	0	0	1.564992	165	C\$ 258.22	
Atado de D	0			38.96064	0	0	0	0	0	38.96064	40	C\$ 1,558.43	
Manteca	0			3.359808	3.0391718	0	0	0.9	0	7.2989798	120	C\$ 875.88	
Vainilla	0			0.71136	0.6022322	0.7042464	0	0	0.456	2.4738386	150	C\$ 371.08	
Aceite	0			1.96992	0	0	0	0	4.56	6.52992	65.4	C\$ 427.06	
Mermelada	0	0	0	0	0.6022322	0	0	0	0	0.6022322	115	C\$ 69.26	
Queso	0	0	0	0	0	14.084928	0	0	0	14.084928	85	C\$ 1,197.22	
Pasta de Po	0	0	0	0	0	0	0	0.3	0	0.3	120	C\$ 36.00	
Leche	0	0	0	0	0	0	0	0	10.26	10.26	35	C\$ 359.10	C\$ 46,292.33

Segundo Trimestre

	BOLLO DE PAN	PAN DE MOLDE	PAN DE HAMBURGUESA	POLVORON	PUNTO ROJO	PICOS	CROSANT	PASTEL DE POLLO	DONA	TOTAL	PRECIO	Costo total	GRAN TOTAL
Unid. prod	1726	960	520	423	287	658	280	294	420	5568			
Peso KG	0.335	0.436	0.539	0.24	0.239	0.234	0.05	0.06	0.06				
Total KG	578.21	418.56	280.28	101.52	68.593	153.972	14	17.64	25.2	1702.11506			
Harina	342.126857	247.661952	171.923752	44.05968	29.769362	68.1172128	14	17.64	25.2	960.498816	C\$ 18.76	18018.95778	
Sal	6.36031	4.939008	3.419416	0	0	1.3549536	0.14	0.1764	0.252	16.6420876	C\$ 6.70	111.5019869	
Levadura	3.411439	2.469504	1.709708	0.436536	0.2949499	1.3549536	0.21	0	0.252	10.1390905	C\$ 333.00	3376.317137	
Agua	150.3346	111.33696	77.35728	14.547816	13.101263	27.2376468	5.88	4.41	0	404.205566	C\$ 10.19	4118.854716	
Azucar	47.875788	24.69504	17.1923752	0	14.884681	27.2376468	0.84	0.1764	2.016	134.917931	C\$ 30.00	4047.53793	
Margarina	12.72062	14.6496	10.314304	0	0	13.549536	6.72	8.82	1.512	68.28606	C\$ 136.00	9286.90416	
Suero	0	9.878016	6.86686	0	0.960302	0	0	0	1.512	19.217178	C\$ 77.00	1479.722706	
Huevo	0	2.469504	1.71923752	0	0	0.6774768	1.4	1.0584	1.008	8.33261832	C\$ 80.00	666.6094656	
Bicarbonato	0	0	0	1.451736	0	0	0	0	0	1.451736	C\$ 165.00	239.53644	
Atado de Du	0			36.14112	0	0	0	0	0	36.14112	C\$ 40.00	1445.6448	
Manteca	0			3.116664	2.9769362	0	0	1.0584	0	7.1520002	C\$ 120.00	858.240024	
Vainilla	0			0.65988	0.5898998	0.6774768	0	0	0.504	2.4312566	C\$ 150.00	364.68849	
Aceite	0			1.82736	0	0	0		5.04	6.86736	C\$ 65.40	449.125344	
Mermelada	0	0	0	0	0.5898998	0	0	0	0	0.5898998	C\$ 115.00	67.838477	
Queso	0	0	0	0	0	13.549536	0	0	0	13.549536	C\$ 85.00	1151.71056	
Pasta de Pol	0	0	0	0	0	0	0	0.3528	0	0.3528	C\$ 120.00	42.336	
Leche	0	0	0	0	0	0	0	0	11.34	11.34	C\$ 35.00	396.9	C\$ 46,122.43

Tercer Trimestre

	BOLLO DE PAN	PAN DE M	PAN DE H	POLVORO	PUNTO R	PICOS	CROSANT	PASTEL D	DONA	TOTAL	PRECIO	Costo total	GRAN TOTAL
Unid. prod	1821	950	540	482	263	724	290	300	450	5820			
Peso KG	0.335	0.436	0.539	0.24	0.239	0.234	0.05	0.06	0.06				
Total KG	610.035	414.2	291.06	115.68	62.857	169.416	14.5	18	27	1769.516228			
Harina	360.9577095	245.08214	178.536204	50.20512	27.279938	74.9496384	14.5	18	27	996.5107499	C\$ 18.76	18694.54167	
Sal	6.710385	4.88756	3.550932	0	0	1.4908608	0.145	0.18	0.27	17.2347378	C\$ 6.70	115.4727433	
Levadura	3.5992065	2.44378	1.775466	0.497424	0.2702851	1.4908608	0.2175	0	0.27	10.5645224	C\$ 333.00	3517.985959	
Agua	158.6091	110.1772	80.33256	16.576944	12.005687	29.9696904	6.09	4.5	0	418.2611814	C\$ 10.19	4262.081438	
Azucar	50.510898	24.4378	17.8536204	0	13.639969	29.9696904	0.87	0.18	2.16	139.6219778	C\$ 30.00	4188.659334	
Margarina	13.42077	14.497	10.711008	0	0	14.908608	6.96	9	1.62	71.117386	C\$ 136.00	9671.964496	
Suero	0	9.77512	7.13097	0	0.879998	0	0	0	1.62	19.406088	C\$ 77.00	1494.268776	
Huevo	0	2.44378	1.78536204	0	0	0.7454304	1.45	1.08	1.08	8.58457244	C\$ 80.00	686.7657952	
Bicarbonato	0	0	0	1.654224	0	0	0	0	0	1.654224	C\$ 165.00	272.94696	
Atado de Duk	0			41.18208	0	0	0	0	0	41.18208	C\$ 40.00	1647.2832	
Manteca	0			3.551376	2.7279938	0	0	1.08	0	7.3593698	C\$ 120.00	883.124376	
Vainilla	0			0.75192	0.5405702	0.7454304	0	0	0.54	2.5779206	C\$ 150.00	386.68809	
Aceite	0			2.08224	0	0	0		5.4	7.48224	C\$ 65.40	489.338496	
Mermelada	0	0	0	0	0.5405702	0	0	0	0	0.5405702	C\$ 115.00	62.165573	
Queso	0	0	0	0	0	14.908608	0	0	0	14.908608	C\$ 85.00	1267.23168	
Pasta de Polk	0	0	0	0	0	0	0	0.36	0	0.36	C\$ 120.00	43.2	
Leche	0	0	0	0	0	0	0	0	12.15	12.15	C\$ 35.00	425.25	C\$ 48,108.97

	BOLLO DE PAN	PAN DE M	PAN DE H	POLVORO	PUNTO RO	PICOS	CROSANT	PASTEL DIDONA	TOTAL	PRECIO	Costo total	GRAN TOTAL
Unid. prod	1779	1200	510	463	269	821	150	189	390	5771		
Peso KG	0.335	0.436	0.539	0.24	0.239	0.234	0.05	0.06	0.06			
Total KG	595.965	523.2	274.89	111.12	64.291	192.114	7.5	11.34	23.4	1833.071623		
Harina	352.6324905	309.57744	168.617526	48.22608	27.902294	84.9912336	7.5	11.34	23.4	1034.187064	18.76	19401.34932
Sal	6.555615	6.17376	3.353658	0	0	1.6906032	0.075	0.1134	0.234	18.1960362	6.7	121.9134425
Levadura	3.5161935	3.08688	1.676829	0.477816	0.2764513	1.6906032	0.1125	0	0.234	11.071273	333	3686.733909
Agua	154.9509	139.1712	75.86964	15.923496	12.279581	33.9849666	3.15	2.835	0	438.1647836	10.19	4464.899145
Azucar	49.345902	30.8688	16.8617526	0	13.951147	33.9849666	0.45	0.1134	1.872	147.4479682	30	4423.439046
Margarina	13.11123	18.312	10.115952	0	0	16.906032	3.6	5.67	1.404	69.119214	136	9400.213104
Suero	0	12.34752	6.734805	0	0.900074	0	0	0	1.404	21.386399	77	1646.752723
Huevo	0	3.08688	1.68617526	0	0	0.8453016	0.75	0.6804	0.936	7.98475686	80	638.7805488
Bicarbonato	0	0	0	1.589016	0	0	0	0	0	1.589016	165	262.18764
Atado de Du	0			39.55872	0	0	0	0	0	39.55872	40	1582.3488
Manteca	0			3.411384	2.7902294	0	0	0.6804	0	6.8820134	120	825.841608
Vainilla	0			0.72228	0.5529026	0.8453016	0	0	0.468	2.5884842	150	388.27263
Aceite	0			2.00016	0	0	0		4.68	6.68016	65.4	436.882464
Mermelada	0	0	0	0	0.5529026	0	0	0	0	0.5529026	115	63.583799
Queso	0	0	0	0	0	16.906032	0		0	16.906032	85	1437.01272
Pasta de Poll	0	0	0	0	0	0	0	0.2268	0	0.2268	120	27.216
Leche	0	0	0	0	0	0	0	0	10.53	10.53	35	368.55
												C\$ 49,175.98

22. Total de Compra año 2020

TOTAL COMPRA	
I Trimestre	C\$ 46,292.33
II Trimestre	C\$ 46,122.43
III Trimestre	C\$ 48,108.97
IV Trimestre	C\$ 49,175.98
Gran Total	C\$ 189,699.70

Fuente: Panadería Altagracia

Nota: El volumen de compra antes descrito se puede apreciar el aumento del valor monetario de los insumos primos vitales en el giro del negocio un aumento que es proporcional al alza de estos precios, ya que como se ha descrito anteriormente el volumen de la venta fue prácticamente contante. De un 5% hasta un 56% fueron las alzas que afectaron durante el periodo al proceso productivo de la panadería mermando significativamente el margen de ganancia de la familia propietaria.

23. Mano de Obra directa del año 2020

Panadería Altagracia
Mano de obra directa
Año 2020

	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE
Unidad	5615	5568	5820	5771
Tiempo	0.09	0.09	0.09	0.09
Horas	511	515	544	526
Costo de Horas	C\$ 5.17	C\$ 5.17	C\$ 5.17	C\$ 5.17
Total	C\$ 2,641.69	C\$ 2,664.66	C\$ 2,810.14	C\$ 2,721.65
GRAN TOTAL	C\$ 10,838.14			

Fuente: Panadería Altagracia

24. Costos indirectos de fabricación del año 2020

Panadería Altagracia
Costos Indirectos de Fabricación CIF
Año 2020

	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE
Hora	511	515	544	526
Tasa CIF Variable	C\$ 23.40	C\$ 24.80	C\$ 27.60	C\$ 32.30
CIF Variable	C\$ 11,956.58	C\$ 12,782.13	C\$ 15,001.90	C\$ 17,003.71
Tasa CIF fijo	C\$ 18.60	C\$ 18.60	C\$ 18.60	C\$ 18.60
CIF Fijo	C\$ 9,503.95	C\$ 9,586.60	C\$ 10,109.98	C\$ 9,791.61
TOTAL	C\$ 21,460.53	C\$ 22,368.73	C\$ 25,111.88	C\$ 26,795.32
GRAN TOTAL	C\$ 95,736.47			

Fuente: Panadería Altagracia

Nota: Los Cifs fueron castigados duramente por los precios que mantuvieron un comportamiento ascendente de entre 19 a 34 %, en rubros importantes como lo son el Gas butano y la luz eléctrica elementos imprescindibles en la producción del pan, esto costo fue absorbido directamente por la panadería afectando su rendimiento económico.

25. Gastos operativos del año 2020

Panadería Altagracia
Gastos Operativos
Año 2020

	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE
Gastos de Venta	C\$ 5,220.00	C\$ 5,220.00	C\$ 5,220.00	C\$ 6,000.00
Gastos de Administración	C\$ 12,000.00	C\$ 12,000.00	C\$ 11,500.00	C\$ 12,800.00
Total	C\$ 17,220.00	C\$ 17,220.00	C\$ 16,720.00	C\$ 18,800.00
GRAN TOTAL	C\$ 69,960.00			

Fuente: Panadería Altagracia

26. Costo de venta del año 2020

**Panadería
Altagracia
Costo de Venta
Año 2020**

	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE	TOTAL
Insumos	C\$ 46,292.33	C\$ 46,122.43	C\$ 48,108.97	C\$ 49,175.98	C\$ 189,699.70
Mano de Obra Directa	C\$ 2,641.69	C\$ 2,664.66	C\$ 2,810.14	C\$ 2,721.65	C\$ 10,838.14
Costos Indirectos de Fabricación	C\$ 21,460.53	C\$ 22,368.73	C\$ 25,111.88	C\$ 26,795.32	C\$ 95,736.47
Total	C\$ 70,394.55	C\$ 71,155.82	C\$ 76,030.99	C\$ 78,692.94	C\$ 296,274.30

Fuente: Panadería Altagracia

Nota: El costo de venta está estructurado de la siguiente manera: 65.7% para la materia prima, la mano obra directa representa el 3.8%, y los Costos Indirectos de fabricación 30.5%. El costo más castigado es la mano de obra ya que no sufre aumento, es decir se mantiene constante.

27. Estado de resultado del año 2020

**Panadería Altagracia
Estado de Resultado
Año 2020**

	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE	TOTAL
Venta	C\$ 130,800.00	C\$ 130,960.00	C\$ 136,050.00	C\$ 138,520.00	C\$ 536,330.00
Costo de Venta	C\$ 70,394.55	C\$ 71,155.82	C\$ 76,030.99	C\$ 78,692.94	C\$ 296,274.30
Utilidad Bruta	C\$ 60,405.45	C\$ 59,804.18	C\$ 60,019.01	C\$ 59,827.06	C\$ 240,055.70
Gastos Operativos	C\$ 17,220.00	C\$ 17,220.00	C\$ 16,720.00	C\$ 18,800.00	C\$ 69,960.00
Utilidad Operativa	C\$ 43,185.45	C\$ 42,584.18	C\$ 43,299.01	C\$ 41,027.06	C\$ 170,095.70
IR 30%	C\$ 12,955.63	C\$ 12,775.25	C\$ 12,989.70	C\$ 12,308.12	C\$ 51,028.71
Utilidad Neta	C\$ 30,229.81	C\$ 29,808.92	C\$ 30,309.31	C\$ 28,718.94	C\$ 119,066.99

Fuente: Panadería Altagracia

Nota: Panadería Altagracia obtuvo un rendimiento del 22% en el año 2020, lo que significó en términos monetarios C\$ 119,066.99, dividido entre los 4 miembros de la familia propietaria al mes recibieron C\$ 2,480.00 cifra insuficiente para cubrir sus gastos personales lo que ha

Panadería Altagracia					
Estado de Situación Financiera					
Año 2020					
	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE	TOTAL
ACTIVOS					
Caja	C\$ 35,955.25	C\$ 37,753.01	C\$ 37,435.01	C\$ 35,513.53	C\$ 146,656.80
Inventario Materia Prima	C\$ 8,572.20	C\$ 9,114.02	C\$ 5,634.00	C\$ 6,000.00	C\$ 29,320.22
Inventario Prod. Terminado	C\$ 13,658.00	C\$ 10,717.15	C\$ 15,230.00	C\$ 14,513.53	C\$ 54,118.68
Propiedad Planta y Equipo	C\$ 75,000.00	C\$ 75,000.00	C\$ 75,000.00	C\$ 75,000.00	C\$ 300,000.00
Total Activos	C\$ 133,185.45	C\$ 132,584.18	C\$ 133,299.01	C\$ 131,027.06	C\$ 530,095.70
PASIVOS					
Impuestos por pagar	C\$ 12,955.63	C\$ 12,775.25	C\$ 12,989.70	C\$ 12,308.12	C\$ 51,028.71
Total Pasivos	C\$ 12,955.63	C\$ 12,775.25	C\$ 12,989.70	C\$ 12,308.12	C\$ 51,028.71
PATRIMONIO					
Utilidad neta	C\$ 30,229.81	C\$ 29,808.92	C\$ 30,309.31	C\$ 28,718.94	C\$ 119,066.99
Capital	C\$ 90,000.00	C\$ 90,000.00	C\$ 90,000.00	C\$ 90,000.00	C\$ 360,000.00
Total patrimonio	C\$ 120,229.81	C\$ 119,808.92	C\$ 120,309.31	C\$ 118,718.94	C\$ 479,066.99
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	C\$ 133,185.45	C\$ 132,584.18	C\$ 133,299.01	C\$ 131,027.06	C\$ 530,095.70

generado desconcierto financiero.

28 Estado de situación financiera del año 2020

Fuente: Panadería Altagracia

Nota: El volumen estático y bajo de las ventas sumado a la presión de los aumentos en los costos provoco que la empresa se estancara y no generara la utilidad esperada de aproximadamente C\$200,000.00 lo ocasiono que no se pudiera adquirir nuevos equipos que mejorarían la capacidad técnica-productiva ni mejorar la planta.

5.1.8 Análisis financiero

Liquidez

$$\frac{\textit{Activo corriente}}{\textit{Pasivo corriente}}$$

Durante el primer trimestre 2020:

$$\frac{\text{C\$ } 26,684.20}{\text{C\$ } 12,955.63} = 2.05$$

Al final de periodo 2020:

$$\frac{\text{C\$ } 23,135.20}{\text{C\$ } 12,308.12} = 1.87$$

Prueba Acida

$$\frac{\textit{Activo corriente} - \textit{Inventario}}{\textit{Pasivo corriente}}$$

$$\frac{\text{C\$ } 230,095.70 - \text{C\$ } 83,438.90}{\text{C\$ } 51,028.71} = 2.87$$

La liquidez de la Panadería Altagracia es de 1.87 resultado de la división de los activos circulantes y los pasivos circulantes esto nos brinda información acerca de la capacidad que tiene la panadería para poder enfrentar sus deudas y obligaciones. Para realizar este cálculo se toma en cuenta los activos más líquidos como es la caja para realizar el pago de sus obligaciones de corto plazo.

Hay que señalar que la panadería hace sus compras de contado, es decir a diario el flujo de efectivo disminuye en las compras del material perecedero ya que como es normal estos tipos de giros de negocio existe una gran cantidad de desperdicio tanto en el momento de la producción, empaque y traslado para la venta. Se estima que el porcentaje de desperdicio puede llegar a ser de más/menos el 10%, factor que incide de manera transversal en la liquidez al afectar las cuentas del activo.

Mientras más alta sea esta razón, mayor sería la capacidad de la empresa para pagar sus deudas, de modo contrario, mientras menor sea el resultado, menor sería la capacidad que tiene la compañía de pagar sus deudas, sin embargo la interpretación es subjetiva tomando en cuenta lo antes expuesto.

Se puede observar la disminución de la liquidez en el periodo del 8.7%.

Origen de capital

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}} \\ &= \frac{\text{C\$ } 12,955.63}{\text{C\$ } 120,229.81} = \mathbf{0.10} \end{aligned}$$

Panadería Altagracia se financia en un 90% con capital propio aportado por los socios y sus aportes, sumado a las ganancias reinvertidas a los largo de los años en operación.

Rentabilidad

$$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas total de activos a patrimonio}}$$

Durante el primer trimestre 2020:

$$\frac{\text{C\$ } 130,800.00}{\text{C\$ } 30,229.81} = 23.11\%$$

Al final de periodo 2020:

$$\frac{\text{C\$ } 138,520.00}{\text{C\$ } 28,718.9} = 20.73 \%$$

Disminución del 11 % en el periodo 2020

La rentabilidad propuesta por la panadería según su política financiera es del 35% en teoría, la práctica demostró que debido a las alzas de alrededor del 56% en los costos, la rentabilidad se mermo en casi un 11% llegando al final del periodo a captarse un rentabilidad en términos porcentuales reales del 20.73%, en términos económicos esto significo que en promedio la empresa genero C\$ 330.00 de utilidad neta al día, lo que es una cantidad desatinada ya que la gran cantidad de trabajo requerido para operar no se ve recompensado. Esta evaluación del desempeño de la empresa forja una imagen sobre la generación de utilidades y la creación de valor para la familia propietaria.

La rentabilidad de una empresa es muy importante debido a que demuestra la capacidad de la misma para poder sobrevivir sin la necesidad de estén aumentando capital de manera externa. Además, muestra la capacidad que tiene la gerencia para administrar los costos y los gastos buscando generar utilidades aunque estos resultados son insatisfactorios.

Análisis Vertical

Se realizó el análisis vertical al estado de situación financiera de Panadería Altagracia del año 2020, el cual arrojó los siguientes resultados:

ACTIVOS	Análisis Vertical	
Caja	C\$ 146,656.80	27.67%
Inventario Materia Prima	C\$ 29,320.22	5.53%
Inventario Producto Terminado	C\$ 54,118.68	10.21%
Propiedad Planta y Equipo	C\$ 300,000.00	56.59%
Total Activos	C\$ 530,095.70	100%
PASIVOS		
Impuestos por pagar	C\$ 51,028.71	100%
Total Pasivos	C\$ 51,028.71	100%
PATRIMONIO		
Utilidad neta	C\$ 119,066.99	24.85%
Capital	C\$ 360,000.00	75.15%
Total patrimonio	C\$ 479,066.99	100%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	C\$ 530,095.70	

Esto permite determinar la composición y estructura a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

Análisis Horizontal

Se realizó el análisis Horizontal al estado de situación financiera de Panadería Altagracia del año 2020, el cual arrojó los siguientes resultados:

Variación Absoluta			Variación Relativa		
I TR - II TR	II TR - III TR	III TR - IV TR	I TR - II TR	II TR - III TR	III TR - IV TR
C\$ 1,797.76	C\$ (318.00)	C\$ (1,921.48)	4.76%	-0.85%	-5.41%
C\$ 541.82	C\$ (3,480.02)	C\$ 366.00	5.94%	-61.77%	6.10%
C\$ (2,940.85)	C\$ 4,512.85	C\$ (716.47)	-27.44%	29.63%	-4.94%
C\$ -	C\$ -	C\$ -	0.00%	0.00%	0.00%
C\$ (601.27)	C\$ 714.83	C\$ (2,271.95)	-0.45%	0.54%	-1.73%
C\$ (180.38)	C\$ 214.45	C\$ (681.59)	-1.41%	1.65%	-5.54%
C\$ (180.38)	C\$ 214.45	C\$ (681.59)	-1.41%	1.65%	-5.54%
C\$ (420.89)	C\$ 500.38	C\$ (1,590.37)	-1.41%	1.65%	-5.54%
C\$ -	C\$ -	C\$ -	0.00%	0.00%	0.00%
C\$ (420.89)	C\$ 500.38	C\$ (1,590.37)	-0.35%	0.42%	-1.34%
C\$ (601.27)	C\$ 714.83	C\$ (2,271.95)	-0.45%	0.54%	-1.73%



Mediante las variaciones absolutas y relativas que ha sufrido la estructura financiera de la empresa en un año se pretende analizar el desempeño financiero en la panadería.

d. Resultado

Como se puede observar e existe una gran variedad de problemas que afectan a la panadería Altagracia, las razones financieras y métodos de valuación nos permiten mostrar la situación negativa de la Panadería Altagracia, el cual su mal financiero es el alza de esta un 57% en la materia prima en el año 2020.

Sin embargo, las formas descritas anteriormente no son todas las existentes puesto que hay más problemas que se detectaron lo es el desperdicio y los residuos que también afectaron la rentabilidad de la Panadería Altagracia. Lo antes expuesto son motivos de análisis dentro del área administrativa y financiera para encontrar diferentes soluciones técnicas que permitan a la panadería el anhelado crecimiento económico y evitar una colapso que acabaría totalmente con el ciclo financiero y operativo de la Panadería Altagracia, concluyendo con la presentación a los propietarios para que puedan obtener tener una visión general de la situación de la empresa para poder tomar decisiones informadas.

VI. Conclusiones

Esta investigación se apegó a las líneas de investigación del Programa Nacional de Desarrollo Humano (PNDH), aportando posibles soluciones estratégicas a un problema de nuestra sociedad como lo es el alza de los precios del pan en Managua en el periodo 2020, en especial centrado en el caso de la Panadería Altagracia del DIII., para ello se realizó un estudio sobre las diferentes herramientas que facilitan las finanzas como rama de la contabilidad, en este caso sobre el comportamiento de los costos de producción, producto del incremento periódico de estos.

Para esta investigación documental se contó con toda la información de la Panadería Altagracia, quienes se les agradeció haber confiado en jóvenes que recién concluyen sus estudios, facilitando estados financieros de la Empresa, todo el sistema de control interno que tiene sobre sus operaciones entre ellos plantillas de costos de las tres principales líneas de productos, información que nos llevó a relacionarla con la información de resultados del periodo en estudio.

La investigación condujo a afirmar, para mitigar el problema del aumento de costos de producción, que generan disminución de la rentabilidad ya que afecta de manera proporcional la demanda de las panaderías es menester optar por planes estratégicos que incidan en la sostenibilidad operativa y posterior crecimiento financiero factores claves que incurren en la producción del pan. Para esto es necesario que la administración de la Panadería Altagracia en su facultad de garante de regencia tome decisiones claves que establezcan un precedente al sector panificador, para los siguientes periodos se propongan buscar nuevas fuentes que provean precios más competitivos para la harina, gas butano y gasolina, componentes en la cadena de

distribución y producción que sufren constantes alzas, contribuyendo a ser el factor externo que más afecta en los costes de producción de la Panadería Altagracia.

Una vez analizadas las cifras de información, análisis de datos y la observación de los factores internos y externos que inciden en los procesos propios del sector panadero. Como empresa han sacrificado alza de los costos de producción, buscando como favorecer a los consumidores, en un principio reduciendo el peso y tamaño de cada pieza de pan, luego llego un momento que esto era imposible, teniendo que recurrir al alza en el costo al consumidor. Como resultado, se ha presentado una significativa baja en el consumo, esto genero un desequilibrio económico en la Panadería, por un espacio de dos a tres meses en el año en estudio, pero con el alza de otros sustitutos del pan, se logró mejorar la rentabilidad al cierre el IV trimestre del año en estudio, misma que al cierre se comportó Disminución del 11 % en el periodo 2020

VII. Bibliografía

- Butrón, J. G. (2014). *Boletín de Investigación de Comisión Finanzas y Sistema Financiero*. Mexico: Colegio Publico de Contadores.
- Castro, J. A. (2008). *PRINCIPIOS DE FINANZAS*. Mexico: Mexico D,F.
- Castro, O. (2013). *Introduccion a las finanzas*. Mexico: Pearson educacion de Mexico.
- Charles, H. (2015). *Contabilidad de costos, un enfoque gerencial*. PEARSON.
- Chiavenato, I. (1981). *Introducción a la teoría general de la administración*. Sao Paulo: MCGRAW-HILL.
- (2012). *Gestion financiera*. En M. Córdoba Padilla, *Gestion financiera*. (pág. 2). Bogota: Ecoe ediciones.
- Corporacion Universitaria. (2015). *Introducción al Análisis Financiero*. Asturias: ASTURIAS CORPORACIÓN UNIVERSITARIA.
- Garcia Padilla, V. M. (2014). *Introducción a las finanzas*. MEXICO: Editorial Patria S.A. de C.V.
- Garcia Padilla, V. M. (2014). *Introducción a las finanzas*. MEXICO: Editorial Patria S.A. de C.V.
- (2012). En L. Gitman y Zutter, *Principios de administracion financiera, Decimosegunda edicion*. (pág. 3). Mexico: PEARSON Educacion.
- Gríos, C. O. (2017). *Propuesta de plan estratégico entidad financiera abc*. Nicaragua: Universidad Nacional de Ingenieria.
- Haime Levy, L. (2011). *Planeacion financiera en la empresa moderna* . Mexico: SEF EMPRESA LÍDER Línea Universitaria.
- Hurado, C. A. (2010). *Analisis Financiero*. Bogota, Colombia: Fundacion para la educacion superior.
- Hurtado, C. A. (2010). *Analisis Financiero*. Bogota,Colombia: Fundacion para la educacion superior .
- Koontz, H. (1991). *Estrategia,planificacoion y control*.
- La Pondala. (19 de febrero de 2016). *La Pondala*. Obtenido de La Pondala: <https://www.lapondala.com/el-origen-del-pan/>
- Lawrence, G. (2012). *Principios de administracion financiera*. Pearson educacion Mexico.
- Mallo, C. (2000). *Contabilidad de costos y estratégica de gestión*. Madrid: Prentice Hall Rustica.
- Mertón, B. y. (2003). *Finanzas*. Pearson.

- Merton, Z. B. (2003). *Finanzas*. pearson.
- Norton, R. K. (2008). *The Execution Premiun* . EE.UU: Grupo planeta.
- Perez, E. R. (2002). *Contabilidad de costos* . mexico : Editorial Limusa .
- Polimeni, R. F. (1997). *CONTABILIDAD DE COSTOS*. Martha Edna Suarez.
- Polimeni, R. F. (1997). *CONTABILIDAD DE COSTOS*. Mexico: Martha Edna Suarez.
- Ponce, s. (2019). *Introduccion a las finanzas* . Editorial Ciencias, area de innovacion y desarrollo.
- Ralph S.Polimeni, F. j. (1986). *Contabilidad de costos , tercera edicion*. Estados Unidos: MCGRAW HILL EDDUCATION.
- Sallenave, J. P. (2004). *Gerencia y planificacion estrategica* . Editorial Norma.
- Schendel y Hatten D, K. (1972). *Política empresarial o gestión estratégica. vision mas amplia para una disciplina emergente*. usa: Castellanos castillo.
- Sierra, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de*. Colombia : Universidad Nacional de.
- Smolje, A. (2016). *Reduccion de Costos, ideas tecnicas y casos*. Editorial La Ley.
- Toro, D. B. (2010). *Administracion fianciera* . Madrid : ESIC.
- Vishwanath, S. y. (2009). *Gestión de inversiones: una guía moderna para Análisis de seguridad y selección*. Nagapur, india,Berlin.
- Vishwanath, S. y. (2009). *Gestión de inversiones: una guía moderna para Análisis de seguridad y selección* . Nagapur, india,Berlin.
- Zutter, G. L. (2012). *Principios de administracion financiera*. Mexico D.F: Pearson educacion mexico.