



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**ANALISIS DE RENTABILIDAD ECONOMICA PARA LOS
PUNTOS DE DISTRIBUCION DE COMERCIAL BREAD S. A. DE
C. V. EN EL PERIODO 2019 - 2021**

SUSTENTADO POR:

ROSA EVA VESELY GALINDO

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN FINANZAS**

TEGUCIGALPA, F. M., HONDURAS, C.A.

DICIEMBRE 2022

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADOS

ANA RETALLY VARGAS

**ANALISIS DE RENTABILIDAD ECONOMICA PARA LOS
PUNTOS DE DISTRIBUCION DE COMERCIAL BREAD S. A. DE
C. V. EN EL PERIODO 2019 - 2021**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
FINANZAS**

ASESOR METODOLÓGICO

M.Sc RENÉ JAVIER SANTOS MUNGUÍA

ASESOR TEMÁTICO

M.Sc MIRIAM LIZETH FLORES VEGA

COMISIÓN EVALUADORA

JORGE ANTONIO CENTENO SARMIENTO

ALBERTINA NAVARRO



FACULTAD DE POSTGRADO

**ANALISIS DE RENTABILIDAD ECONOMICA PARA LOS
PUNTOS DE DISTRIBUCION DE COMERCIAL BREAD S. A. DE
C. V. EN EL PERIODO 2019 - 2021**

**NOMBRE DEL MAESTRANDO:
ROSA EVA VESELY GALINDO**

Resumen

Comercial Bread S. A. de C. V. es una empresa dedicada a la fabricación y distribución de productos de panadería y repostería. Desde su apertura en el año 2000, la empresa ha aprovechado la expansión de los Supermercados La Colonia como socio estratégico para la inauguración de puntos de distribución propios a nivel nacional. Durante el periodo 2019 al 2021, la empresa extendió su cobertura llegando a 56 tiendas en total, lo que ha significado un desafío a nivel de administración y control. En el presente estudio se ha realizado la comparación entre los costos y gastos aplicados a cada punto de distribución en comparación con sus ingresos a fin de determinar si el importe de la inversión realizada produce alguna rentabilidad para la compañía. Además se propone un plan de mejora con la intención de incrementar los rendimientos obtenidos, a través de la implementación de mejoras en los análisis de venta y la apertura de un nuevo canal de distribución.

Palabras clave: indicadores financieros, panadería, rentabilidad.



GRADUATE SCHOOL
ECONOMIC PROFITABILITY ANALYSIS FOR COMERCIAL
BREAD S. A. DE C. V. DISTRIBUTION POINTS IN THE PERIOD
2019 – 2021

STUDENT NAME:
ROSA EVA VESELY GALINDO

ABSTRACT

Comercial Bread S. A. de C. V. is a company dedicated to the manufacture and distribution of bakery and pastry products. Since its opening in 2000, the company has taken advantage of the expansion of La Colonia Supermarkets as a strategic partner for the opening of its own distribution points nationwide. During the period 2019 to 2021, the company extended its coverage reaching 56 stores in total, which has meant a challenge at the administration and control level. In this study, a comparison has been made between the costs and expenses applied to each distribution point in contrast with their income to determine if the amount of the investment made produces any profitability for the company. In addition, an improvement plan is proposed with the intention of increasing the yields obtained, through the implementation of improvements in the sales analysis and the opening of a new distribution channel.

Keywords: financial indicators, bakery, profitability.

DEDICATORIA

A mi familia. Por ser mi apoyo incondicional, por ser mi fuerza y mi aliento, por ser la luz que ilumina mis días, mi mayor riqueza, mi mayor tesoro y mi mayor bendición. Gracias por impulsarme a querer ser mejor, por ayudarme a afrontar cada día con coraje, por el consejo oportuno y el cuidado diario. Esposo, hijos, padres y hermanos, gracias por estar allí en todo momento. Es un privilegio que sean parte de mi vida. “La familia es donde la vida comienza y el amor nunca termina”.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por permitirme culminar este camino satisfactoriamente a pesar de todas las dificultades. Gracias por Sus bondades, por todos los retos. Gracias por todo el aprendizaje durante el proceso, que realmente ha sido largo. Es Su gracia derramada sobre mi vida lo que me sostiene. Gracias al equipo gerencial y administrativo de Comercial Bread por abrirme las puertas de su compañía, permitirme realizar la investigación y proporcionarme los datos necesarios para el estudio. En especial al Ing. Gustavo Sevilla y al Sr. Mario Amador, ha sido una bendición poder trabajar y aprender de profesionales con sus capacidades. A ustedes toda mi admiración y respeto. Gracias de manera muy especial a la MSc. Miriam Flores, por su tiempo y dedicación, por los momentos compartidos, por su apoyo, porque con usted el trabajo ha sido menos tortuoso. Gracias al personal docente de UNITEC porque de todos ellos se obtuvo aprendizaje en diferentes aspectos de la vida.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 1 |
| 1.1 INTRODUCCION..... | 1 |
| 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA | 2 |
| 1.3 DEFINICION DEL PROBLEMA..... | 4 |
| 1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA..... | 4 |
| 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 5 |
| 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN | 5 |
| 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO..... | 5 |
| 1.4.1 OBJETIVO GENERAL | 6 |
| 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 6 |
| 1.5 JUSTIFICACION..... | 6 |
| CAPITULO II. MARCO TEORICO | 8 |
| 2.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL | 8 |
| 2.1.1 ANÁLISIS DE MACROENTORNO..... | 8 |
| 2.1.2 ANÁLISIS DE MICROENTORNO | 13 |
| 2.1.3 ANÁLISIS INTERNO | 17 |
| 2.2 CONCEPTUALIZACION | 20 |
| 2.2.1 RENTABILIDAD ECONÓMICA (ROA) | 20 |
| 2.2.2 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD ECONÓMICA..... | 20 |
| 2.2.3 INDICADORES FINANCIEROS..... | 21 |
| 2.2.4 ANÁLISIS VERTICAL | 21 |
| 2.2.5 ANÁLISIS HORIZONTAL | 21 |
| 2.2.6 UMBRAL DE RENTABILIDAD | 21 |
| 2.2.7 COSTOS DE OPERACIÓN..... | 22 |
| 2.2.8 PRINCIPIO DE MAXIMIZACIÓN DE LA UTILIDAD..... | 22 |
| 2.2.9 COMPETENCIA PERFECTA..... | 22 |
| 2.2.10 MERMA | 22 |

| | |
|---|-----------|
| 2.3 TEORIAS DE SUSTENTO | 23 |
| 2.3.1 RELACIÓN DUPONT PARA EL ANÁLISIS DE RENTABILIDAD | 23 |
| 2.3.2 TEORÍA DE MAXIMIZACIÓN DEL BENEFICIO | 25 |
| 2.2.3 ANÁLISIS COSTO – VOLÚMEN - BENEFICIO..... | 26 |
| 2.4 METODOLOGIAS APLICADAS | 27 |
| 2.4.1 APLICACIÓN DEL MÉTODO DUPONT EN EL ANÁLISIS DE LOS MOTORES DE RENTABILIDAD: CASO CEMEX 2005-2019 | 27 |
| 2.4.2 CASO DE MAXIMIZACION DE BENEFICIOS EN UNA EMPRESA DE ACUERDO A LA ESTRUCTURA DE MERCADO MONOPOLISTA | 28 |
| 2.4.2 ANÁLISIS CVU EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN PERÚ | 29 |
| 2.5 MARCO LEGAL | 30 |
| 2.5.1 DECRETO DE LEY 24 – LEY DE IMPUESTO SOBRE VENTAS | 30 |
| 2.5.2 DECRETO DE LEY 25 – LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA | 30 |
| 2.5.3 DECRETO DE LEY 189 – CÓDIGO DEL TRABAJO | 31 |
| CAPITULO III. METODOLOGIA..... | 32 |
| 3.1 CONGRUENCIA METODOLOGICA..... | 32 |
| 3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA..... | 32 |
| 3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO..... | 33 |
| 3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES..... | 33 |
| 3.2 ENFOQUE Y METODOS | 34 |
| 3.2.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN | 34 |
| 3.2.2 ALCANCE DE INVESTIGACIÓN..... | 35 |
| 3.2.3 TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN | 35 |
| 3.2.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 35 |
| 3.2.5 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN | 35 |
| 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION..... | 36 |
| 3.3.1 UNIDAD DE ANÁLISIS..... | 36 |
| 3.3.2 POBLACIÓN | 36 |

| | |
|--|-----------|
| 3.3.3 MUESTRA..... | 36 |
| 3.3.4 TÉCNICA DE MUESTREO..... | 37 |
| 3.4 INSTRUMENTOS, TECNICA Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS..... | 37 |
| 3.4.1 TÉCNICA..... | 37 |
| 3.4.2 PROCEDIMIENTO | 38 |
| 3.5 FUENTES DE INFORMACION | 39 |
| 3.5.2 INFORMACIÓN PRIMARIA | 39 |
| 3.5.1 INFORMACIÓN SECUNDARIA | 40 |
| CAPITULO IV: RESULTADO Y ANÁLISIS..... | 41 |
| 4.1 INFORME DEL PROCESO DE RECOLECCION DE DATOS | 41 |
| 4.2 RESULTADO DEL ANÁLISIS Y TÉCNICAS APLICADAS..... | 42 |
| 4.2.1 INDICADORES FINANCIEROS..... | 42 |
| 4.2.2 COSTOS..... | 49 |
| 4.2.3 INGRESOS | 51 |
| 4.2.3 GASTOS | 56 |
| CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 62 |
| 5.1 CONCLUSIONES..... | 62 |
| 5.2 RECOMENDACIONES | 63 |
| CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD..... | 64 |
| 6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA | 64 |
| 6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA | 64 |
| 6.3 ALCANCE | 64 |
| 6.3.1 OBJETIVO..... | 65 |
| 6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA | 65 |
| 6.4.1 DESCRIPCIÓN..... | 65 |
| 6.4.2 DESARROLLO..... | 65 |
| 6.5 MEDIDAS DE CONTROL..... | 72 |
| 6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO..... | 73 |

| | |
|---|----|
| 6.6.1 CRONOGRAMA | 73 |
| 6.6.2 PRESUPUESTO | 74 |
| 6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS CON LA PROPUESTA | 75 |
| REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA | 77 |
| ANEXOS | 84 |
| ANEXO 1. CARTA DE AUTORIZACION COMERCIAL BREAD | 84 |
| ANEXO 2. LISTADO DE TIENDAS COMERCIAL BREAD | 85 |
| ANEXO 3. ESTADO DE RESULTADO CONSOLIDADO 2019 | 86 |
| ANEXO 4. ESTADO DE RESULTADO CONSOLIDADO 2020 | 88 |
| ANEXO 5. ESTADO DE RESULTADO CONSOLIDADO 2021 | 89 |
| ANEXO 6. ANALISIS VERTICAL SOBRE VENTAS 2019 - 2021 | 91 |
| ANEXO 7. ANALISIS VERTICAL SOBRE LA UTILIDAD 2019 - 2021..... | 92 |
| ANEXO 8. ANALISIS HORIZONTAL 2019-2021 | 94 |
| ANEXO 9. INDICADORES FINANCIEROS 2019..... | 95 |
| ANEXO 10. INDICADORES FINANCIEROS 2020..... | 97 |
| ANEXO 11. INDICADORES FINANCIEROS 2021..... | 98 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Conceptualización de Variables..... | 32 |
| Tabla 2: Operacionalización de variables..... | 33 |
| Tabla 3: Tiendas con Margen Negativo 2019 | 43 |
| Tabla 4: Puntos de Distribución con Margen Perjudicial 2019..... | 44 |
| Tabla 5: Rotación de Activos T-20 y T-53..... | 45 |
| Tabla 6: Rentabilidad Económica 2019-2021 | 46 |
| Tabla 7: Rentabilidad Promedio 2019-2022..... | 48 |
| Tabla 8: Comportamiento Histórico de Ventas 2019-2021 | 52 |
| Tabla 9: Comportamiento de Ventas por Tipo de Distribución | 53 |
| Tabla 10: Comparación de Ventas por Tipo de Localidad..... | 54 |
| Tabla 11: Delta 2019 - 2021 | 54 |
| Tabla 12: Total de Gastos 2019 - 2021 | 56 |
| Tabla 13: Gasto Total de Personal 2019 - 2021 | 57 |
| Tabla 14: Comportamiento Histórico del Consumo de Gas..... | 58 |
| Tabla 15: Tiendas con Consumo Ineficiente de Gas | 58 |
| Tabla 16: Merma por Tienda..... | 59 |
| Tabla 17: Empaque, Merma e Insumo Histórico..... | 61 |
| Tabla 18: Costos Servicio Delivery..... | 72 |
| Tabla 19: Calendario de Implementación Mejoramiento Análisis de Venta..... | 73 |
| Tabla 20: Cronograma Sistema de Ventas en Línea. | 74 |
| Tabla 21: Adquisición de Licencias Power BI..... | 74 |
| Tabla 22: Costos de Adquisición Servicio de Desarrollo..... | 75 |
| Tabla 23: Listado de Tiendas Comercial Bread a nivel nacional | 85 |
| Tabla 24: Estado de Resultados Consolidado 2019 | 86 |
| Tabla 25: Estado de Resultados Consolidado 2020 | 88 |
| Tabla 26: Estado de Resultado Consolidado 2021 | 89 |
| Tabla 27: Análisis Vertical - Participación sobre Ventas 2019-2021 | 91 |
| Tabla 28: Análisis Vertical – Participación sobre la Utilidad | 92 |
| Tabla 29: Análisis Horizontal 2019-2021 | 94 |
| Tabla 30: Indicadores Financieros 2019..... | 95 |
| Tabla 31: Indicadores Financieros 2020..... | 97 |
| Tabla 32: Indicadores Financieros 2021..... | 98 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Perspectiva del Mercado Latinoamericano de Productos de Panadería..... | 3 |
| Figura 2: Organigrama Comercial Bread | 20 |
| Figura 3: Pirámide de Dupont. | 24 |
| Figura 4: Representación gráfica – Maximización del Beneficio. | 29 |
| Figura 5: Esquema de Variables de Estudio..... | 33 |
| Figura 6: Diagrama de Enfoque y Métodos. | 34 |
| Figura 7: Lista de Materiales..... | 49 |
| Figura 8: Ciclo de Producción..... | 51 |
| Figura 9: Proceso de Implementación - Herramienta de Análisis..... | 66 |
| Figura 10: Pasos para la creación de una página web. | 70 |
| Figura 11: Medidas de Control..... | 73 |

ANALISIS DE RENTABILIDAD ECONOMICA PARA LOS PUNTOS DE DISTRIBUCION DE COMERCIAL BREAD S. A. DE C. V. EN EL PERIODO 2019 - 2021

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 INTRODUCCION

La industria de alimentos es aquella que se encarga de la ejecución del ciclo de vida completo para la fabricación de todo tipo de producto alimenticio, a través de la transformación de recursos de origen animal o vegetal en alimentos que se llevarán al mercado para su consumo directo.

La explotación de este rubro se encuentra entre uno de los más grandes del mundo y según las estadísticas, se considera entre los segmentos que genera un mayor valor agregado para los inversores.

Las categorías principales de productos alimenticios incluyen productos cárnicos, lácteos, frutas y verduras en conserva, productos de molienda de cereales, productos de panadería, azúcar y confitería, grasas y aceites, bebidas y preparaciones alimenticias diversas.

El presente estudio se enfoca en el análisis de los productos de panadería, tomando como referencia una de las empresas con la mayor participación en el mercado nacional: Comercial Bread.

Esta empresa se dedica a la fabricación y distribución de pan y otros productos relacionados. Suministra sus bienes a las principales cadenas de supermercados del país a nivel nacional, entre ellas: Pricemart, Walmart, Paiz, Maxi Despensa y Supermercados La Colonia.

La compañía cuenta con una planta de producción y puntos de distribución receptores, productores o híbridos, ubicados dentro de cada uno de los locales de Supermercados La Colonia a nivel nacional.

El propósito de la presente investigación es poder analizar la rentabilidad económica de cada uno de los puntos de distribución a fin de determinar si las ganancias generadas justifican la existencia de este o si es necesario el cierre y reasignación de recursos en otras áreas de la empresa.

Se requiere conocer el detalle de los ingresos obtenidos para cada uno de los periodos de estudio, así como costos aplicados en concepto de salarios directos e indirectos del personal de planta, salarios proporcionales del área de ventas, costos adicionales por empaque, consumo de gastos, insumo y merma reproceso.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Con la pandemia del COVID -19, sobrevivir ha sido el mayor reto de las empresas a nivel mundial. Subsistir o al menos generar ingresos suficientes para poder soportar los costos y gastos mas la carga tributaria ha sido una preocupación diaria para todas las instituciones privadas.

El sector de la panificación no escapa de esta realidad. La disminución en las ventas debido a la falta de movilidad, la recesión generada por la incertidumbre y las variantes en el esquema de gastos de los consumidores suponen el mayor reto durante el periodo durante y post COVID.

España al 2019 ya reportaba un decrecimiento histórico en el consumo de pan. Según el “Informe del Consumo Alimentario en España” del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, la compra de pan se vió reducida desde 2008, alcanzando su mínimo histórico en el año 2018 (-2%; - 2,8% en pan fresco y congelado). (Mazzoli, 2020)

En el caso de América Latina, el mercado de productos de panadería ha experimentado una transformación significativa en la última década influenciado por los patrones de consumo cambiantes, el crecimiento de la población de clase media, la rápida urbanización y la aparición de panaderías comerciales, según la “Perspectiva del Mercado Latinoamericano de Productos de Panadería” de la empresa Informes de Expertos.

Aunque los productos recién horneados todavía gozan de popularidad tradicional, una tendencia cambiante hacia el consumo de productos horneados envasados ha ido ganando terreno en el mercado. El surgimiento del mercado dual se puede ver en la región donde la creciente población de clase media y los segmentos de clase alta están comprando más productos envasados, mientras que una gran parte de los consumidores aún prefieren productos frescos y más asequibles producidos por panaderías locales. (Informes de Expertos, 2021)

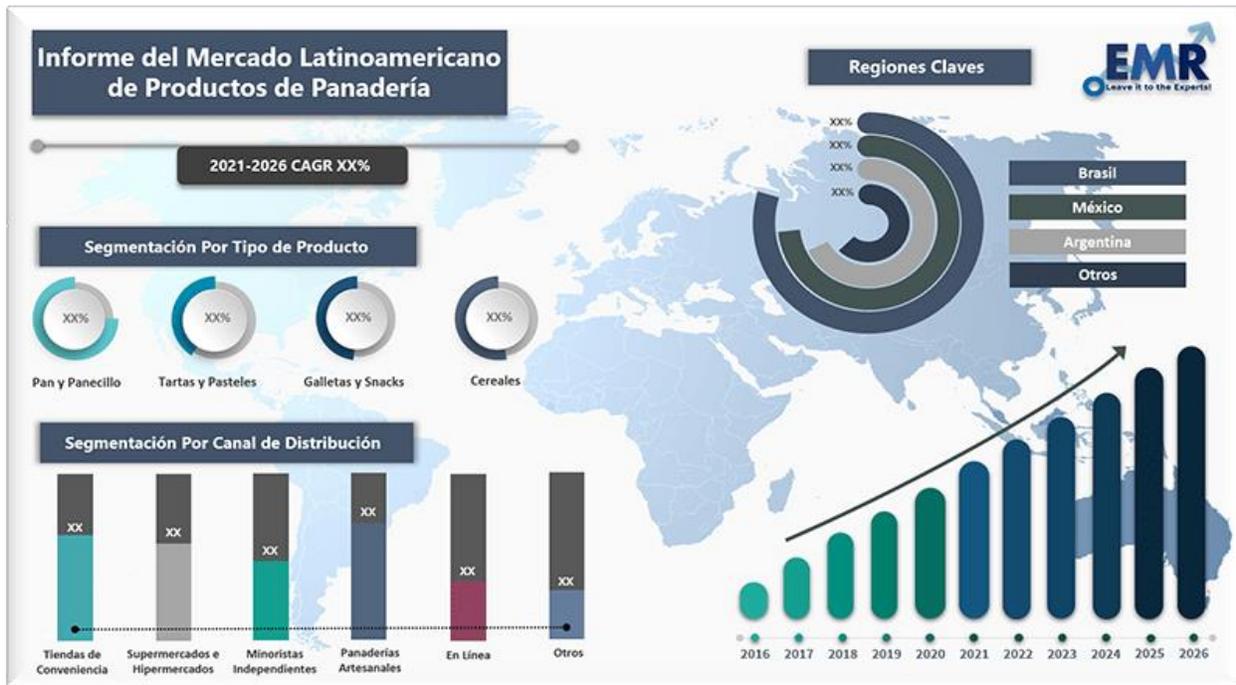


Figura 1: Perspectiva del Mercado Latinoamericano de Productos de Panadería.
Fuente: InformesdeExpertos.com

En México, a inicios de 2021 el presidente de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), Francisco Fernandez, indica que el 15% de los restaurantes cerraron debido a la suspensión de las actividades económicas. “El líder de los restauranteros detalló que antes de la pandemia había poco más de 600 mil restaurantes en todo el país, que empleaban a dos millones de mexicanos de forma directa y 3.5 millones de manera indirecta.” (ElFinanciero, 2021). La postura es tan adversa para las empresas dedicadas a la distribución de alimentos que en diciembre 2020 deciden iniciar la campaña “Abrimos o morimos” haciendo referencia a las restricciones impuestas por las autoridades mexicanas a fin de contener el número de personas infectadas por el virus.

En Centromérica la situación no es diferente. Nicaragua desde 2018 enfrenta una crisis sociopolítica por las Reformas al Instituto Nicaraguense de Seguridad Social provocando una contracción de la economía del 4%. Además en 2019 se aprueba la Ley de Concertación Tributaria donde proponen un incremento al impuesto sobre la renta para los medianos y grandes contribuyentes. Esta combinación de factores ha generado una pérdida de unos 80,000 empleos en

este rubro de acuerdo a expresado por el Sr. Ermis Morales, representante de la industria de panificadores. (Alvarez, 2019)

En El Salvador, según el Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), cada día más personas pierden sus trabajos y sus ingresos, sin forma de saber cuándo volverá a la normalidad. La Organización Internacional del Trabajo estima que se podrían perder 25 millones de empleos. (PNUD)

En la gastronomía hondureña, el pan tiene un lugar muy importante. Según el Análisis de la Situación Alimentaria en Honduras desarrollado por el Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP), el pan está considerado como uno de los productos de la canasta básica junto con el arroz, los frijoles y la sal. (Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá (INCAP), 2012)

A pesar de esto la industria de la panadería ha pasado por las mismas o peores dificultades que el resto de los países centroamericanos. Desde el 2019 los costos de producción ya se habían incrementado significativamente debido al aumento en los precios internacionales del trigo. (Instituto Nacional de Estadísticas INE, 2020) La harina representa la materia prima más importante para las panaderías por lo que una variante en el precio influye directamente en el costo de producto terminado.

En 2020, el Banco Central de Honduras, en su informe del último trimestre de Producto Interno Bruto, indica que el PIB real cayó un 9.0% con relación al nivel de 2019, esto producto del severo impacto de las tormentas tropicales Eta e Iota ocurridas en noviembre del mismo año.

1.3 DEFINICION DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Desde su apertura en el año 2000, Comercial Bread ha aprovechado la expansión de los Supermercados La Colonia como socio estratégico, para la inauguración de puntos de distribución propios a nivel nacional.

Durante el periodo 2019 al 2021, la empresa extendió su cobertura con ocho tiendas adicionales llegando a 56 tiendas en total. Esto implica un gran esfuerzo administrativo para

conocer de manera clara los resultados obtenidos por cada punto de distribución a fin de determinar si el importe de la inversión realizada produce algún retorno para la compañía.

Los últimos 9 puntos de distribución previos a los 6 contenidos dentro del periodo de análisis se han inaugurado en localidades foráneas, lo que representa un mayor ingreso para la empresa, así como mayores dificultades en la administración, facturación, supervisión y reparto. Dado el manejo de costos segregados y la falta de un sistema contable en los locales, se presentan dificultades para una clara visión económica de la tienda.

La investigación procura identificar a detalle el importe de los costos incurridos en la elaboración del producto, gastos directos e indirectos y su balance con los ingresos generados a fin de determinar la rentabilidad de la tienda.

Para los gastos administrativos, se requiere una modelo de distribución a fin de aplicar proporcionalmente los gastos aplicables al producto así como los gastos de venta y supervisión de las tiendas.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál fue la rentabilidad económica obtenida por los puntos de distribución de Comercial Bread a nivel nacional durante el periodo 2019 - 2021?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál fue el comportamiento de cada punto de distribución según los indicadores financieros durante el periodo 2019 - 2021?
2. ¿Cuál es la variación porcentual en los gastos operativos para los puntos de distribución en el período analizado?
3. ¿Cuál es la proporción de gastos administrativos que se debe aplicar a cada tienda?
4. ¿Cuáles son las acciones de mejora y recursos requeridos que permitan fortalecer la operatividad e ingresos en los diversos puntos de distribución de Comercial Bread?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la rentabilidad económica obtenida por los puntos de distribución de Comercial Bread a nivel nacional durante el periodo 2019 - 2021.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar el comportamiento de cada punto de distribución según los indicadores financieros durante el periodo 2019 – 2021.
2. Evaluar la variación porcentual en los gastos operativos para los puntos de distribución en el periodo analizado.
3. Valorar la proporción de gastos administrativos que se debe aplicar a cada tienda.
4. Proponer acciones de mejora y recursos requeridos que permitan fortalecer la operatividad e ingresos en los diversos puntos de distribución de Comercial Bread.

1.5 JUSTIFICACION

Tradicionalmente en el ámbito empresarial, el concepto de rentabilidad representa la razón de ser de una compañía. Los socios siempre buscan como objetivo primordial la creación de valor a fin de maximizar el rendimiento de su inversión.

Es a través de la medición de rentabilidad que podemos determinar la continuidad de un proyecto, en este caso de un punto de distribución.

El propósito del presente análisis es valorar la capacidad de cada una de las tiendas de Comercial Bread de generar ganancias y así financiar sus operaciones. De este modo tener un diagnóstico de la situación visualizando cada punto de distribución como una unidad de estudio independiente.

Se están poniendo en práctica métodos cuantitativos de investigación para la obtención y procesamiento de los datos, técnicas estadísticas para llevar a cabo su análisis y modelos contables para obtener una idea sobre el desarrollo económico de la empresa y su evolución.

Se considera la información de los años de 2019 a 2021 con propósito de incorporar datos reales, recientes y actualizados. El año 2019 nos proporciona un panorama del comportamiento

previo a la pandemia y nos sirve de base para determinar las fluctuaciones en los años posteriores. El 2021 nos muestra la huella en las finanzas empresariales durante el retorno a la nueva normalidad.

A fin de facilitar la toma de decisiones, se incluyen los indicadores financieros junto con su interpretación. De esta forma se pueden generar recomendaciones que persigan una eficiencia económica para la compañía.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

2.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

2.1.1 ANÁLISIS DE MACROENTORNO

El pan, un alimento milenario, es una de las ciencias de la gastronomía en la cual el profesional debe de emplear a fondo sus conocimientos para lograr los resultados deseados, temperatura, área geográfica, calidad de la harina, equipos, son variables a las que se deben enfrentar los panaderos para satisfacer las demandas de los consumidores. (Solano, n.d.)

En la actualidad el pan es un alimento fundamental para la humanidad, que depende del consumo en gran parte de la superficie del planeta. La Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), no dudó en elegir para su logotipo una espiga de trigo con el slogan “Fiat panis” (Hágase el pan).



El tamaño del mercado global de panadería creció en USD 97.850 millones y una tasa compuesta anual del 4,68% durante 2018-2022.

La creciente demanda de productos orgánicos y sin gluten es una de las principales tendencias del mercado de panadería que se espera estimule aún más el crecimiento del mercado. Los consumidores preocupados por la salud prefieren cada vez más productos e ingredientes orgánicos para hornear, como el polvo de hornear sin aluminio, la harina sin gluten y la harina de hornear orgánica.

Una tendencia en el mercado es la aparición de productos de panadería híbridos. La innovación es una herramienta importante para aumentar el compromiso de los consumidores. Incluso en el mercado de productos de panadería especializados, la experimentación se ha convertido en un factor

importante que ayuda al mercado a atraer nuevos consumidores y retenerlos. Los consumidores, especialmente los millennials, buscan nuevas variedades. (Mercados & Tendencias, 2022)

A nivel mundial Alemania es el país en donde más se consume pan. Se calcula que los habitantes del país europeo consumen hasta 106 kilos por persona al año. (Sociedad Chilena de Obesidad, 2017). En un estudio de la Universidad de Savonia denominado “Marketing en Alemania: un mercado investigación para una empresa emergente de pastel hacer / decorar negocios en Frankfurt”, (Bondar, 2016) muestra que a pesar del volumen de mercado de este país (8 millones de toneladas al año), el margen de utilidad en el rubro de la elaboración de pan se mantiene en 19%, porcentaje sustantivamente menor que los países vecinos. Lo que explica la reducida ratio de negocios por habitantes (1.84). Respecto a la distribución de los ingresos anuales, un 63.20% de las empresas generan menos de 500,000 euros, 31.80% entre 500,00 y 5 millones de euros y solamente un 5% más de 5 millones al año.

Además de Alemania, otros países europeos son también asiduos consumidores de pan. Desde 2014 hasta 2019, el valor de producción de productos de panadería del Reino Unido aumentó un 5,5% interanual con 10.668,3 millones de euros en 2019 (NationMaster.com, n.d.). En los años 2019 y 2020, se consumió un promedio de más de medio kilo de pan por persona por semana a pesar del impacto negativo producto de la pandemia (Wunsch, 2022). En la edición 2021 de “Bakery Market Report” se define el periodo 2020 como “sin precedentes”. El sector disminuyó un 45,5% a un valor de 11.600 millones de libras y se confirmó el cierre de 103 tiendas en las 75 panaderías más influyentes. (William Reed Business Media, 2021)

En España sobresale el estudio de “Análisis Económico – Financiero de la Panadería Líder de Zaragoza: NOVAPAN, S. L.”. La autora presenta un ejemplo del análisis de ingresos desde el punto de vista de la renta generada y los flujos económicos obtenidos en un periodo. El estudio se plantea como objetivos el análisis económico-financiero de la empresa en 2008-2013. El segundo objetivo es estudiar el comportamiento de esta entidad dentro del sector en el que opera y por último se lleva a cabo un estudio sobre la solvencia futura de la entidad aplicando el modelo z-score de Altman. En la sección de entorno se destacan algunos elementos relevantes del mercado español, por ejemplo que la Federación Española de la Industria y Alimentación y Bebidas (FIAB) indica que el rubro de la panadería ocupa el sexto lugar en cuanto al nivel de producción y el 36.2% de participación respecto al número de empresas. Considera el análisis interno de la entidad a través

de la técnica DAFO y un análisis del entorno específico a través de la herramienta de las cinco fuerzas de Porter. La metodología utilizada es la tradicional, la cual emplea, según Bernstein (1984) métodos como la técnica de porcentajes (verticales y horizontales), y la técnica de los ratios financieros. (Martí, 2015)

En el caso de Latinoamérica, Chile lidera el consumo de pan con un total de 96 kilos por persona al año. Sin embargo, a pesar de tener el segundo lugar a nivel mundial, el consumo de este producto a través de los años ha ido descendiendo porque tiene una directa relación con el nivel de ingresos de los hogares. (Otey, 2017) En 2020, la Organización Internacional de Trabajo publicó una Nota Técnica donde proyecta una caída del PIB entre -4.5% y 5.5% y una tasa de ocupación en torno al 20%, lo que representa que una de cada tres personas estaba desocupada o eran parte de la fuerza de trabajo potencial. Adicionalmente, más de 1 millón de trabajadores eran ocupados ausentes, alrededor de 70% de ellos acogidos a la suspensión de contratos. (Guillermo Mont, 2020)

Para el caso de Perú, en el año 2019 se lleva a cabo el estudio denominado “La Innovación y la Competitividad de la industria Panificadora en la Ciudad de Lima 2017 – 2018”, en el cual, a través de diferentes fuentes de estudio y entrevistas a expertos se busca analizar de qué manera la innovación influye en la competitividad en la industria panificadora. El diseño es descriptivo, no experimental de corte transversal. Como variables de estudio se propone la innovación y la competitividad, esta última a través de sus dimensiones de rentabilidad y estándares de calidad. El reporte brinda un contexto del mercado panadero en Perú ofreciendo datos como: ventas a nivel nacional: US\$ 6,000 millones, número de empleados en la industria: 200 mil, número de negocios: 20,000 panaderías. El estudio concluye que los elementos de innovación y competitividad influyen uno sobre el otro. (Puicon, 2019)

En Ecuador, (Romero G., 2017, p. 11) desarrollan un análisis experimental hipotético-deductivo de la productividad en la industria de la panificación tomando como referencia las micro y pequeñas empresas de la provincia de Azuay. El objetivo de la investigación es evidenciar cuales son los factores internos o externo que afectan la productividad de las microempresas panificadoras. Los autores manifiestan que existen 6,879 empresas activas dedicadas a la elaboración de productos de panadería con un crecimiento constante hasta el año 2017 alcanzando un promedio de 14.35% considerándose un rubro con crecimiento importante en la economía del

país. Se concluye las empresas tienen una limitada competitividad en factores internos de su propia operación, tales como una gestión administrativa débil, problemas con el mercado, producción y financiamiento, que constituyen elementos que dificultan la gestión e impiden el crecimiento del negocio.

En el año 2020, la Institución Universitaria “Tecnológico de Antioquia”, Colombia, se desarrolla el estudio del Aplicativo ANAFIN. Un software para el Análisis Vertical y Horizontal basado en el cálculo de Indicadores Financieros. El objetivo del proyecto es facilitar a cualquier empresa la sistematización de indicadores a fin de proporcionar de manera ágil suministros para la toma de decisiones. Haciendo uso de la metodología SCRUM, los autores describen las características de un software de análisis financiero a través de indicadores financieros y posteriormente del análisis vertical y horizontal. Sobresalen los aplicativos en el mercado que sustentan capacidades similares al software propuesto dejando ver las bondades y carencias de cada uno de ellos. Como conclusiones se resalta la importancia de una herramienta de gestión y control como apoyo a la administración y toma de decisiones en las empresas. (Arismendy, 2020)

Algo semejante ocurre en Estados Unidos, el pan y los panecillos frescos fueron los principales productos vendidos, generando alrededor de 13.950 millones de dólares estadounidenses en ventas. Las galletas ocuparon el segundo lugar, con ventas por alrededor de 9,280 millones de dólares en 2020. Grupo Bimbo fue el principal proveedor de pan fresco en el país en 2019. Ese año, 325 millones de estadounidenses consumieron pan a nivel nacional. (Otey, El pan: un favorito latinoamericano y mundial, 2017) Sin embargo, la industria panadera enfrenta una lucha por mantener los estantes de los supermercados llenos, vendiendo más pan que nunca. En lugar de agregar a sus líneas de productos, muchos panaderos se vieron obligados a reducir las unidades de mantenimiento de existencias para agilizar las operaciones, maximizar la producción y mantener los estantes de los supermercados llenos. (Sosland, 2021) En agosto de 2020, la American Bakers Association (ABA) ganó el premio Power of A Silver Award de la American Society of Association Executive (ASAE) por su #BakingStrong respuesta a la pandemia de coronavirus. El trabajo de la asociación incluyó la promoción para garantizar el estado de la infraestructura crítica, el acceso prioritario a equipos de desinfección / protección personal, la flexibilidad de etiquetado y la aclaración sobre los protocolos y el acceso a las pruebas anticuerpos. (Blumenreich, 2020)

Con respecto a México, se toma como base a uno de los referentes en la industria de la panificación como ser Grupo Bimbo. Considerada como la panificadora más exitosa del país y el mundo (ICMR, 2016). Bimbo opera en 33 países ofreciendo 100 marcas y más de 10 mil productos a nivel global. Al cierre de 2021 la empresa contaba con más de 1600 puntos de venta y 206 panaderías y otras plantas. Registró ventas netas \$348,887 que representa un 5.4% de incremento en comparación con el año 2020. Dentro de su “Informe anual”, la sección de Resultados Financieros nos muestra el desempeño económico en cada una de las regiones y los elementos de éxito que se presentaron en cada una de ellas, a fin de obtener los resultados esperados destacando: la implementación exitosa de la estrategia de precios, ejecución de los puntos de venta y la contribución de nuevas adquisiciones. (Grupo Bimbo, 2021)

Respecto a los indicadores financieros, la empresa Globedia realizó un análisis a fin de evaluar la posición del negocio incorporando los factores más influyentes a la hora de la toma de decisiones como son: la rentabilidad, la liquidez, la eficiencia, y el apalancamiento, entre otras. Dichas herramientas permiten hacer proyecciones, ver la capacidad de pago que tiene, cuánto puede devolver a los accionistas y qué tan pronto recupera su inversión

Entre los indicadores más significativos para Grupo Bimbo tenemos el “Rendimiento de activos” con 2.21% lo que mide la eficacia con que una empresa puede obtener un retorno de su inversión. El Margen de Beneficio Neto se calcula en 2.01% lo que significa que después de pagar todos los gastos e impuestos la compañía pudo generar un margen porcentual de beneficio. En el Rendimiento de Capitales, la empresa cuenta con 7.56% que representa la cantidad de ingresos netos devueltos del patrimonio a los accionistas. (Cruz, 2019)

A nivel de Centroamérica destaca en Guatemala el estudio titulado “Diagnostico Empresarial en las Panificadoras Industrializadas en la Cabecera Departamental de Huehuetenango”. En esta la autora busca realizar un diagnóstico de entorno interno, del entorno y de servicios Mypime en diferentes panaderías del casco urbano de Huehuetenango, con el objetivo de proporcionar una guía para el fortalecimiento de los aspectos administrativos, de seguridad, de higiene y de mercadeo. Como resultados se puede observar que en general las empresas buscan expansión de sus actividades y la creación de nuevos productos pero que no existe un proceso para llevar a cabo las actividades de planificación que conlleva. Sobre la disposición de los productos, se puede apreciar que el mercado de la localidad se enfoca únicamente a la producción de pan y no al rubro de la

repostería. El margen de ganancia estimado varía entre 11% - 20% para un 47% o un 21% - 30% para un 33% de la población. Como recomendación la autora insta a la implementación de herramientas de control evitando la toma de decisiones empírica y la falta de control respecto a los gastos generados por las industrias. (Velásquez, 2018)

Del mismo modo, en El Salvador se desarrolla el “Plan de Mercado para la Pequeña Empresa de la Industria de la Panificación en el área metropolitana de San Salvador. Caso de Estudio Panadería y Pastelería Fortuna del Pan”. En este se desea establecer las metas y estrategias a utilizar para alcanzar los objetivos de venta propuestos por la gerencia del negocio. Como parte del desarrollo se esquematiza la estructura del mercado Salvadoreño subrayando que el 96% de la industria panificadora está clasificada dentro de la Microempresa, contando el resto de los niveles con menos de un 5% de participación en el mercado. Al final del estudio se concluye que la inversión en el desarrollo de las empresas a través del mercadeo puede representar un medio favorable para la expansión del negocio. (Mena, 2016)

Finalmente, en la ciudad de Boaco, Nicaragua, en el año 2019 se realiza el estudio “Análisis de la rentabilidad del cultivo de café (*Coffea arabica* L.) en la finca Las parcelas de la comarca Loma de Cafen del municipio de Boaco en el periodo de cosecha 2018-2019”. Este plantea un procedimiento no experimental considerando las siguientes variables: sistemas de producción, costos de producción, ingresos, relación costo/beneficio y margen de utilidad neta. Para el análisis de rentabilidad se realizó el cálculo de ingresos y costos en el periodo 2018-2019 subdividiendo el proceso productivo en unidades de análisis independientes y atribuyendo a cada una de ellas la mano de obra, materiales y costos indirectos de producción. El estudio concluye con el rendimiento la comparación del rendimiento obtenido (27%) contra el estándar del mercado (25%) confirmando que el cultivo posee una relación de 1.38 córdobas por cada unidad monetaria invertida. (Mendoza, 2019)

2.1.2 ANÁLISIS DE MICROENTORNO

La panadería en Honduras ha sido una actividad generadora de ingresos para muchas familias. La elaboración de panes es tradición en muchos pueblos del país, en los que todavía prevalece el uso de hornos de leña para su preparación. En Honduras, existen una gran cantidad de panaderías artesanales las cuales hacen parte del sector informal de la economía pues se encuentran

ubicadas en los garajes de casa de familia donde la producción es muy pequeña, razón por la cual resulta difícil identificar el número de este tipo de negocios.

Según datos del Banco Central de Honduras, la industria de alimentos y bebidas al cierre de 2021 se conforma de 2,835 empresas formalmente registradas, dentro de la cual se encuentra tipificado el rubro de la panificación (Banco Central de Honduras, 2022).

En lo concerniente a la materia prima, el “Estudio Sectorial del Mercado de la Harina de Trigo en Honduras” resalta el dato de que nuestro país no es productor de trigo. Por lo que la elaboración de harina, insumo principal de la industria panadera, se hace casi en su totalidad a través de la importación desde diferentes países, especialmente Estados Unidos. La participación de los productores nacionales solamente aporta un 2% de los requerimientos de este producto. Los mayores importadores de trigo a nivel nacional son: Industria Molinera, Molino Harinero Sula y Búfalo Industrial. (Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia, 2011).

En general, las importaciones de productos para la industria alimenticia representan más del 10% de las operaciones a nivel nacional tal como lo indica el BCH. La Guía de Exportación (Exporter Guide) elaborada por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos detalla lo siguiente:

“El mercado total para el procesamiento de alimentos en Honduras ha aumentado constantemente durante los últimos años y no se ha visto frenado por la pandemia de COVID-19. Estados Unidos sigue siendo el más grande proveedor de ingredientes para el procesamiento de alimentos que disfruta de un alto nivel de aceptación y reputación de alta productos de calidad para el consumo humano y animal. Se espera que la demanda de carne de cerdo estadounidense aumente un 50% en 2021 por el impacto de los huracanes Eta e Iota en la producción local.

Los exportadores hondureños persiguen planes de expansión para aumentar la producción y mejorar la calidad de sus exportaciones, particularmente productos agrícolas no tradicionales como melones, sandías, orientales vegetales, okra, vegetales de invierno, camarones, chiles jalapeños y flores. Con el CAFTA-DR, los productores están buscando oportunidades para exportar nuevos productos al mercado estadounidense. Más empresas son ofreciendo productos procesados como tortillas, trigo procesado, soya o avena, frutas deshidratadas y verduras.” (United States Department of Agriculture, 2021)

Honduras cuenta con diversos gremios que buscan el fortalecimiento y la unidad en el sector panadero. Entre ellos se encuentra la Asociación de Productores de Pan de Honduras (APRODEPANH) con sede en Tegucigalpa. Esta es una asociación sin fines de lucro fundada el 30 de enero del 2004, para guiar con honestidad y trabajo el rumbo de los industriales panaderos hondureños. Algunas de las metas que se busca alcanzar son: brindar capacitaciones, realizar compras colectivas de materia prima, negociar tratados comerciales y mejorar las relaciones con entes públicos y privados.

En junio de 2014 el gobierno decide, a través del acuerdo No. 2196-A-2013 decide cancelar la personería jurídica de las asociaciones civiles sin fines de lucro debido al incumplimiento de las normativas referentes a la Inscripción de la Junta Directiva, la obligación que tienen todas las Asociaciones Civiles de presentar informes anuales sobre sus actividades, los cuales incluirán el detalle sus actividades, estados financieros y Balances Generales. (La Gaceta, 2014).

Es hasta el presente año que la asociación vuelve a abrir sus puertas con 16 empresas afiliadas producto de la escasez de trigo a raíz de la guerra entre Rusia y Ucrania. Provee a sus afiliados servicios de capacitación y apoyo, sobre todo en temas de higienización durante el periodo de pandemia.

Algunos de los estudios realizados sobre este rubro se detallan a continuación:

A través de la investigación exploratoria y descriptiva denominada “Estudio de mercado para la comercialización de pan integral, marca Savoy, en San Pedro Sula, Honduras” se busca identificar las oportunidades de negocio para la venta de pan integral en la zona norte del país. El estudio únicamente considera el posicionamiento del producto a través del posicionamiento de la marca en sus puntos de distribución: Supermercados del Corral, Comisariato Los Andes y Supermercado Colonial. La investigación tiene un diseño transversal simple con un modelo de dos etapas y fue realizado como un estudio de grado para la Escuela Agrícola Panamericana. A través de entrevistas a expertos, benchmarking, análisis situacional y encuestas a consumidores finales (Ramos, 2018) concluye que 82.1% de los encuestados compra pan integral y que los canales preferidos por los compradores son los supermercados con un 83.2% y reposterías con un 14.5%. Además, indica que los elementos que toman en cuenta los compradores a la hora de elegir un pan

integral son la etiqueta nutricional e ingredientes con los que está elaborado el producto. Como recomendaciones se observa la necesidad de un análisis nutricional detallado del producto y el diseño de un plan estratégico a fin de incrementar los rendimientos obtenidos por la venta del producto.

Otro análisis importante al respecto es el denominado “Uso de Técnicas para la utilización de la Información Financiera en la Toma de Decisiones: caso PYME de panificación en Tegucigalpa”. En este se busca identificar los criterios para la toma de decisiones en la industria de la panificación tomando como base aquellas instituciones afiliadas a APRODEPANH. La investigación es de tipo descriptiva con un enfoque cualitativo y cuantitativo. El estudio concluye que el crecimiento general para estas empresas de 0% - 5% para los últimos 5 años en términos generalmente reflejando el mismo comportamiento respecto a las ventas, número de empleados e inversión en activo fijo. Además, hacer ver algunos de los problemas que enfrenta la industria en general como ser la falta de educación financiera a todos los niveles y la poca inversión en uso de herramientas tecnológicas para la administración de la compañía (Alvarado, 2013).

Con referencia al aspecto de rentabilidad, (Rodríguez, 2016) desarrolla el estudio “Análisis de los factores de la administración en la gestión financiera y su relación con la rentabilidad de las Pequeñas y Medianas Empresas en San Pedro Sula, Cortés, Honduras” donde se analizan los factores administrativos y financieros para la rentabilidad. La investigación tiene un enfoque cuantitativo descriptivo no experimental transversal y correlacional y utiliza el método de la recolección de datos a través de encuesta a 102 Pymes. Dentro de los hallazgos se describen los métodos más comúnmente utilizados por las empresas para la evaluación de la rentabilidad en las decisiones a largo plazo como ser: el análisis de tiempo de recuperación de la inversión, flujo de efectivo a valor presente, evaluación de la tasa de rentabilidad y por último la utilidad contable, siendo el primero el más utilizado con un 28%. Además, se refiere que el 79% de los propietarios define el rendimiento esperado como un retorno de los fondos invertidos considerando en mínima proporción el riesgo. Como conclusiones la autora señala que la gestión financiera se basa en criterios particulares de los propietarios quienes conceden poca importancia a las herramientas de administración y que la gestión administrativa tiene un nivel de asociación considerable con la rentabilidad por lo que propone una estructura que permita la integración, planeación, dirección y control financiera.

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

Comercial Bread nace en la ciudad de Tegucigalpa en enero del año 2000 con el objetivo de suministrar al mercado producto de panificación industrial y congelados de alta calidad con un concepto fundamentado en dinamismo y capacidad de innovación.

Desde ese momento la actitud empresarial se fundamentó en la base de "Nuestra Calidad Primero", lo que se ha mantenido y sostenido asumiendo como filosofía fundamental de toda la organización, el intento constante de satisfacer al máximo a los consumidores, suministrando una gama de productos de alta calidad, adecuados a las necesidades y con una relación costo-valor competitiva.

La empresa cuenta con una planta de producción de 1350 m² donde además se encuentran las oficinas administrativas, de venta y de supervisión.

Desde su puesta en marcha, la empresa ha promovido su propuesta de ofrecer el producto de panadería con la mejor calidad y producto siempre fresco. Es por esto por lo que se decidió optar por diferentes modelos de ventas: el primero, siguiendo el esquema tradicional de ventas a diferentes cadenas de supermercado y clientes particulares. En este, el cliente coloca el pedido a través de una orden de compra, el pedido se acepta y se procesa una orden de fabricación, al finalizar el proceso se remite el producto y se factura.

El segundo modelo de venta se realiza a través de puntos de distribución propios (tiendas) ubicados estratégicamente dentro de cada uno de los Supermercados La Colonia. Existen dos tipos de tienda: aquella que cuenta con el equipo de producción y fabrica sus propios productos y las que únicamente reciben inventario previamente elaborado en la planta.

A partir de 2009, Comercial Bread asume el reto de llevar producto fresco y de calidad a otras ciudades del país, abriendo tiendas en las ciudades de Choluteca y Comayagua. Hoy en día la compañía cuenta con puntos de distribución ubicados en las ciudades de Tegucigalpa, San Pedro Sula, Choluteca, Comayagua, Siguatepeque, Danlí, Juticalpa, El Progreso, La Ceiba, Tela, Catacamas, Choloma, San Lorenzo, La Lima, Villanueva y Santa Rosa de Copán.

Estos puntos se clasifican de la siguiente manera (al cierre de diciembre 2021): en Tegucigalpa se encuentran 14 tiendas y 10 puntos de distribución. En locaciones foráneas de nivel nacional 30 tiendas y 2 puntos de distribución; para un total de 56 tiendas.

Cada una de las tiendas tiene asignada entre una o dos personas que se encargan de la fabricación y empaque de los productos. Además, se contrata personal temporal a fin de promover la venta y la fidelización del cliente.

Conjuntamente, las tiendas son supervisadas por un equipo de control de calidad quienes tiene bajo su responsabilidad el aseguramiento de la vigencia, limpieza y cumplimiento de las normas de la empresa.

Comercial Bread cuenta con su propio equipo de transporte, el cual se encarga del traslado de producto e insumos desde la planta hacia las tiendas y además de la recepción de devoluciones (merma). De acuerdo con las regulaciones del Servicio de Administración de Rentas (SAR), el envío de productos o insumos se realiza a través de guías de remisión donde se indica el importe de los ítems en tienda.

En lo que respecta al inventario, la empresa cuenta con ocho líneas de producción: Línea blanca, Artesanal, Repostería, Especialidades, Premezclas, Gourmet, Reprocesos y Ventas promocionales.

Se cuenta con un total de 346 productos de venta, de los cuales 205 son productos terminados, 33 productos intermedios (en proceso) y 108 son materia prima dispuesta para la venta.

2.1.3.1 MISIÓN

Ser una empresa con el objetivo de satisfacer las necesidades de nuestros clientes consumidores, productos de panificación de alta calidad, avalando un crecimiento con rentabilidad y responsabilidad, a través de un equipo humano preparado y motivado, contando con el apoyo de nuestros socios comerciales y proveedores.

2.1.3.2 VISIÓN

Ser reconocidos como una empresa líder en los mercados de panificación industrial y congelado, debido a nuestra calidad de productos, eficiencia en el servicio y calidad humana, enriqueciendo la calidad de vida de nuestros clientes, consumidores, colaboradores, reconociendo y recompensando sus aportes.

2.1.3.3 VALORES

- Entendemos que nuestra razón como empresa son las necesidades de nuestros clientes y usuarios, a los cuales debemos garantizar la satisfacción de sus expectativas actuales y futuras.
- Creemos en los valores individuales de las personas y la sociedad, por ello sostenemos como inviolable la dignidad, respeto, y justicia.
- Consideramos como oportunidades las nuevas opciones de cambio que cada día estamos viviendo y entendemos que esta aceptación nos diferencia en el mercado nacional, ya que nos permitirá ofrecer productos de alta calidad a nuestros clientes y consumidores, esforzándonos continuamente como organización, por mejorar.
- Creemos en la honestidad integridad, y esfuerzo como catalizadores de una sociedad justa y digna y como empresa sostenemos nuestra intención de participar en la sociedad donde nos desenvolvemos, como una empresa socialmente responsable.
- Los productos que ofrecemos en el mercado solo serán aquellos que cumplan con nuestros estándares y políticas de calidad pre-establecidas, haciéndonos merecedores de la confianza que ofrecen nuestros clientes a nivel nacional.
- Propiciamos un ambiente de trabajo motivador, donde el trabajo en equipo sea fundamental y los colaboradores estén comprometidos con la filosofía de eficiencia y mejorar la organización, así como su vida propia.

2.1.3.3 ORGANIGRAMA

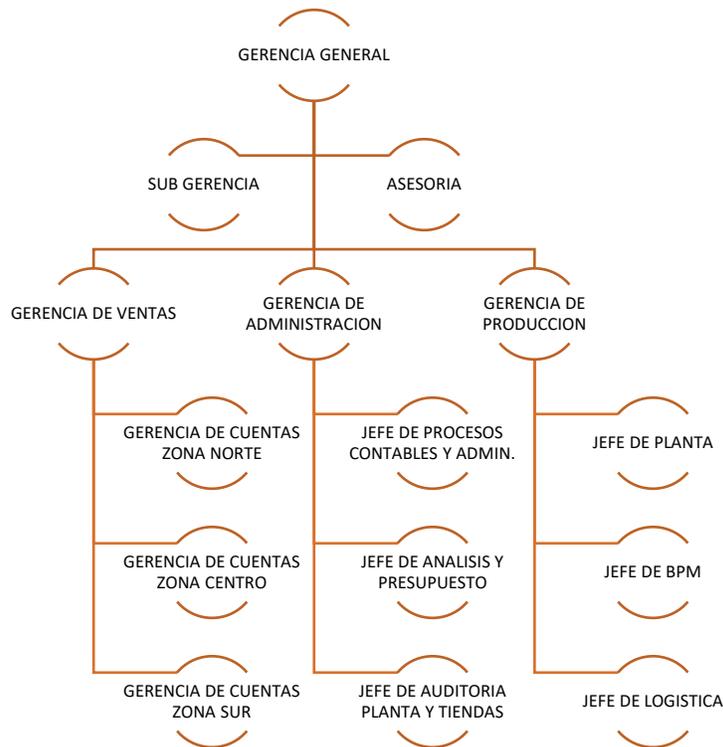


Figura 2: Organigrama Comercial Bread
Fuente: Comercial Bread

2.2 CONCEPTUALIZACION

2.2.1 RENTABILIDAD ECONÓMICA (ROA)

La rentabilidad económica muestra la eficacia en el uso de los activos, se mide dividiendo el beneficio operativo después de impuestos entre el activo neto promedio. Según Stickney & Weil (2013), la rentabilidad económica muestra el valor del uso de los activos de la empresa. A su vez para Felez & Carballo (2013), este indicador expresa el rendimiento contable del activo neto sin vislumbrar la incidencia de la estructura de financiera.

2.2.2 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD ECONÓMICA

Se trata de evaluar la capacidad efectiva de la empresa, del negocio, para obtener rendimientos a partir de los capitales invertidos y recursos disponibles. Desechando los aspectos financieros y centrandó la cuestión en los económicos, se mide la eficacia de los gestores de la

empresa, en cuanto la propiedad de la empresa pone en manos de los administradores de esta unas inversiones, unos recursos, para que éstos, a partir de la gestión de estos, consigan generar beneficios. (Caraballo, 2018, p. 2)

2.2.3 INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros, o ratios financieros, son grandes cantidades de datos financieros que permiten comparar la evolución de las organizaciones. Suele decirse que los ratios ayudan a plantear las preguntas correctas, pero no las responden. Al recopilar estos datos, es posible brindar información sobre el estado económico-financiero de una empresa a sus accionistas, proveedores, banqueros, prestamistas, trabajadores y directivos. (Editorial Grudemi, 2020)

2.2.4 ANÁLISIS VERTICAL

Técnica para identificar la relación entre partidas del mismo estado financiero expresando todos los importes como el porcentaje del importe total tomado como 100. En un balance, por ejemplo, el efectivo y otros activos fijos se muestran como un porcentaje del total de activos fijos y, en una cuenta de explotación (Pérdidas y Ganancias), cada gasto se muestra como un porcentaje de los ingresos. Los estados financieros que utilizan esta técnica se denominan estados financieros de tamaño común. (Diccionario de Negocios, n.d.)

2.2.5 ANÁLISIS HORIZONTAL

Estudio comparativo de un balance o cuenta de resultados para dos o más períodos contables, para calcular tanto las desviaciones totales como las relativas para cada partida individual. (Arias, 2020)

2.2.6 UMBRAL DE RENTABILIDAD

Es una métrica que nos identifica si nuestros ingresos totales son suficientes para cubrir los costes totales de la empresa. Se dice que el umbral de rentabilidad está en equilibrio cuando los ingresos totales son iguales a los costes totales. (Microdata, 2022)

2.2.7 COSTOS DE OPERACIÓN

Los costos de operación son los gastos que están relacionados con la operación de un negocio, o para el funcionamiento de un dispositivo, componente, equipo o instalación. Ellos son el costo de los recursos utilizados por una organización solo para mantener su existencia. (Ajay Sharma, 2009)

2.2.8 PRINCIPIO DE MAXIMIZACIÓN DE LA UTILIDAD

El principio de maximización se puede enfocar a cualquiera de las partes que participa en el mercado en el cual el comprador maximiza la utilidad cuando obtiene más por su dinero. Como es conocimiento de todos, la utilidad de un bien es decreciente y podrá llegar a ser negativa. (Policonomics, 2017)

2.2.9 COMPETENCIA PERFECTA

La competencia perfecta es una situación de mercado en donde ninguna empresa en particular cuenta con el poder de determinar o establecer los precios de los productos, es decir, en este escenario ningún oferente o demandante puede de manera individual, determinar el valor de un bien o servicio. En este tipo de competencia los factores que determinan el precio del producto son la oferta y la demanda, lo cual permite una mayor eficiencia en la asignación de recursos. Los consumidores individuales también deberán aceptar el precio para que se lleve a cabo una competencia perfecta y se alcance un equilibrio entre la cantidad ofertada y la demanda del producto. Así, este sistema será adecuado para algunos mercados, pero no para todos. (Editorial Grudemi, 2022)

2.2.10 MERMA

En general, el significado de merma es toda pérdida que atenta contra los márgenes de utilidad de forma considerable, pues -a diferencia de los desperdicios- no posee valor de reventa. Por otro lado, en contabilidad una merma se define como la pérdida de valor de las existencias, debido a la diferencia entre el stock de los registros contables y las existencias reales en el almacén.

Mientras que, en todos los negocios, esta pérdida aumenta los costos de inventarios, en la manufactura también eleva los gastos en materia prima, la mano de obra y otros costos de producción. (Bind ERP, 2022)

2.3 TEORIAS DE SUSTENTO

2.3.1 RELACIÓN DUPONT PARA EL ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

El Modelo DuPont constituye una de las herramientas más utilizadas para el análisis de la rentabilidad, expresa la rentabilidad del activo como el producto de margen de ganancia (mg) y la rotación de los activos (RotA) (Gutiérrez Hidalgo, 2005).

Fue ideada en la década del veinte por el ingeniero eléctrico Donaldson Brown. Este se integró al departamento de tesorería de una compañía química gigante en 1914. Algunos años más tarde, comprando el 23 de las acciones de la Corporación General Motors dio a Brown la tarea de clasificar las enredadas finanzas del fabricante de autos. Este era quizás el primer gran esfuerzo de reingeniería en los Estados Unidos. Mucho del crédito para la ascensión del GM pertenece luego a los sistemas del planteamiento y de control de Brown. Según Alfred Sloan, presidente anterior de GM. El éxito que sobrevino lanzó el Modelo Dupont hacia su preeminencia en todas las corporaciones importantes de los Estados Unidos. Siguió siendo la forma dominante de análisis financiero hasta los años 70.

Algunos usos que se pueden dar al modelo son los siguientes: se puede utilizar por el departamento de compras o por el departamento de ventas para examinar o demostrar porque un ROA (Return on Assets = Rentabilidad sobre activos) dado fue ganado, comparar una firma o unidad de análisis con sus iguales y analizar los cambios en un cierto plazo.

Así mismo podemos identificar las siguientes fortalezas:

- Simplicidad. Una herramienta muy buena para enseñar a gente una comprensión básica de cómo pueden tener un impacto en los resultados.
- Puede ser ligado fácilmente a los esquemas de remuneración.
- Puede ser utilizado para convencer a la gestión que ciertas medidas tienen que ser llevadas para profesionalizar las funciones de compras y/o ventas. Es a veces mejor

observar en su propia organización primero. En lugar de buscar tomas de posesión de otras compañías para compensar la falta de rentabilidad aumentando el volumen de ventas e intentando lograr sinergias.

Las siguientes son las limitaciones del Análisis Dupont:

- De acuerdo con la información contable, que no son básicamente confiables.
- No incluye el costo de capital.
- Si entra basura, saldrá basura

El principal postulado de esta teoría se le suele llamar la pirámide de ratios de Dupont ya que esta herramienta explica cómo se genera la rentabilidad financiera de un negocio o proyecto en forma de pirámide, entendiendo que unos factores actúan sobre otros en cadena. Se representa de la siguiente manera:

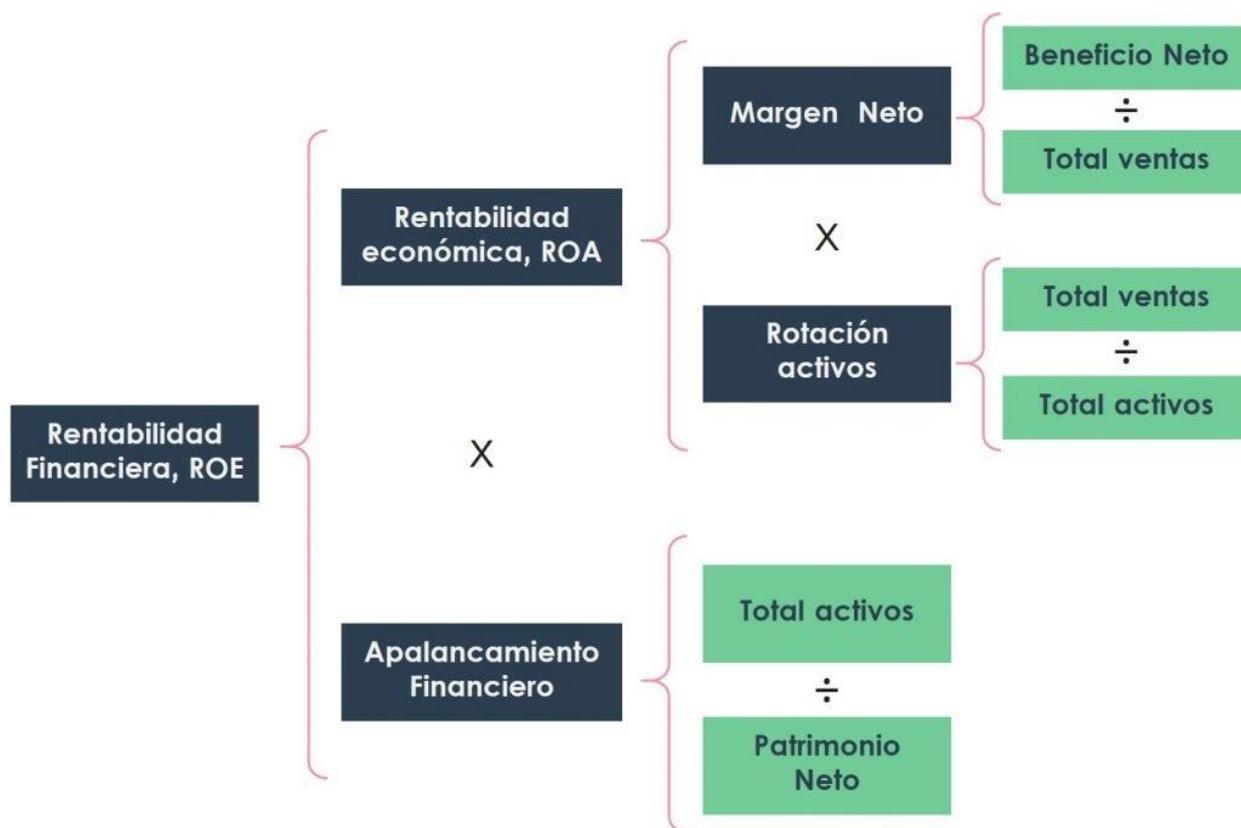


Figura 3: Pirámide de Dupont.
Fuente: <https://finacoteca.com/metodo-dupont>

2.3.2 TEORÍA DE MAXIMIZACIÓN DEL BENEFICIO

La Teoría de la “Maximización de Beneficios” fue publicada por el economista alemán August Losch en el año de 1954. Sugiere que la “maximización del beneficio” es el único objetivo de los empresarios, ya sea un Estado o un individuo. El objetivo de la industria es, por lo tanto, averiguar el lugar donde se producen las máximas ganancias.

La maximización del beneficio es un proceso de análisis que realiza cualquier tipo de empresa para determinar en una base temporal, corto o largo plazo, el precio de venta, los costos de asociados a los diferentes niveles de producción de bienes o servicios, que le conduzcan a obtener la máxima ganancia.

Es posible llegar a esa meta decidiendo la cantidad a producir la cual está en función al precio, al que pueda venderse cada unidad de producto, y la totalidad de los costos de producción. Por ende, la maximización del beneficio se obtiene cuando los ingresos totales menos los costos totales alcanza un nivel máximo: *Beneficio = Ingresos Totales – Costos Totales*. Luego, ese nivel máximo se logra a partir de la igualación de las pendientes de cada una de las curvas de los ingresos y costos totales.

Desde el punto de vista gráfico, la pendiente de la curva mide el cambio de los ingresos totales y costos totales (variable de pendiente) cuando cambia el nivel de producción (variable independiente), por lo tanto, el costo marginal y el ingreso marginal deben ser iguales para lograr la referida maximización.

La maximización de beneficios tiene los siguientes beneficios:

- Existencia económica: El fundamento de la teoría de la maximización de beneficios es el beneficio y el beneficio es una necesidad para la existencia económica de cualquier empresa o negocio.
- Estándar de desempeño: La ganancia determina el estándar de desempeño de cualquier negocio o empresa. Cuando una empresa no puede obtener beneficios, no cumple con su objetivo principal y supone un riesgo para su existencia.

- Bienestar económico y social: La teoría de la maximización de beneficios influye indirectamente en el bienestar económico y social. Cuando una empresa obtiene ganancias, utiliza y asigna los recursos adecuadamente, lo que a su vez da como resultado los pagos de capital, activos fijos, mano de obra y organización. De esta forma se realiza el bienestar económico y social.

Los siguientes pasos se pueden aplicar para lograr la maximización de beneficios.

- Aumento de los ingresos por ventas
- Reducción de costos (Añez, n.d.)

2.2.3 ANÁLISIS COSTO – VOLUMEN - BENEFICIO

“El análisis Costo-Volumen-Beneficio (CVP) es una herramienta analítica para estudiar la relación entre volumen, costo, precios y ganancias. Es en gran medida una extensión, o incluso una parte del costeo marginal. Es una parte integral del proceso de planificación de ganancias de la empresa.

Sin embargo, la planificación y el control de los beneficios formales implica el uso de presupuestos y otros pronósticos, y el análisis de CVP proporciona solo una visión general del proceso de planificación de los beneficios. Además, ayuda a evaluar el propósito y la razonabilidad de dichos presupuestos y pronósticos.” (Locallux, 2022)

Los supuestos que subyacen al análisis CVP son:

- El comportamiento tanto de los costos como de los ingresos es lineal en todo el rango de actividad relevante. (Esta suposición excluye el concepto de descuentos por volumen en materiales comprados o ventas).
- Los costos se pueden clasificar con precisión como fijos o variables.
- Los cambios en la actividad son los únicos factores que afectan los costos.
- Todas las unidades producidas se venden (no hay inventario final de productos terminados).
- Cuando una empresa vende más de un tipo de producto, la mezcla de productos (la relación de cada producto a las ventas totales) permanecerá constante.

Los componentes del análisis CVP son: Nivel o volumen de actividad, Precios de venta unitarios, Costo variable por unidad, Costos fijos totales y Costo de mano de obra Directo e indirecto.

Se identifica una gran limitación sobre este estudio: CVP es un análisis marginal a corto plazo: se supone que los costes variables unitarios y los ingresos unitarios son constantes, lo cual es apropiado para las pequeñas desviaciones de la producción y las ventas actuales, y asume una clara división entre los costos fijos y los costos variables, aunque en el largo plazo todos los costos son variables. Para un análisis a más largo plazo que considera el ciclo de vida completo de un producto, a menudo se prefiere el cálculo de costos basado en actividades o la contabilidad del rendimiento. (Wikipedia, 2020)

2.4 METODOLOGIAS APLICADAS

2.4.1 APLICACIÓN DEL MÉTODO DUPONT EN EL ANÁLISIS DE LOS MOTORES DE RENTABILIDAD: CASO CEMEX 2005-2019

La investigación se desarrolla en la empresa CEMEX, México en el año 2020. Tiene como propósito “Identificar los motores de Rentabilidad sobre capital de Cemex SAB de CV mediante el análisis de la rotación de activos, el capital de trabajo, y el multiplicador de apalancamiento financiero con base en el modelo financiero Dupont para el periodo 2005-2019.”.

“El trabajo es de corte exploratorio y analítico debido a que el objetivo de estudio está encaminado a detectar las estrategias financieras de Cemex SAB. De CV. En el periodo 2005-2019, mediante el análisis de la información presentados a la Bolsa Mexicana de Valores. La investigación parte de la identificación de los aspectos fundamentales de la situación financiera de la empresa, relativos al apalancamiento financiero, la carga de deuda, y el rendimiento sobre activo, de cuya interacción parte el rendimiento sobre capital, considerado la variable de salida del modelo Dupont. El horizonte temporal correspondiente a los años 2005-2019, para tener una visión previa a la crisis financiera Subprime, se considera un estudio cuantitativo, en cuanto a la naturaleza de los datos, estos se presentan en una escala de medida de razón. No fue necesaria la determinación de muestra, ya que se están utilizando la totalidad de los datos en el periodo comprendido entre el 2005, y el 2019. La investigación

es de corte documental en el sentido que es necesario un proceso de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos contenidos en los reportes que la empresa objeto de estudio envía a la Bolsa Mexicana de Valores. En cuanto a los métodos de investigación, se considera el método deductivo, el método analítico, para finalmente utilizar el método sintético, para encontrar las estrategias, y condiciones que han permitido la estabilización de la empresa objeto de estudio en beneficio de sus inversionistas, grupos de interés vulnerables, y de los investigadores del comportamiento financiero de las empresas más sobresalientes de México en el contexto internacional. “ (Filiberto Enrique Valdés Medina)

Al finalizar el estudio se concluye que la crisis financiera subprime si tuvo un impacto eficiencia operativa, como en el monto y costo de la deuda, lo anterior derivado de altos componentes de deuda con vencimientos al corto plazo que tuvieron que ser refinanciados a costos significativamente mayores.

2.4.2 CASO DE MAXIMIZACION DE BENEFICIOS EN UNA EMPRESA DE ACUERDO A LA ESTRUCTURA DE MERCADO MONOPOLISTA

El trabajo desarrollado en la ciudad de Machala, Provincia de El oro, Ecuador, tiene como objetivo ilustrar con análisis práctico cómo un monopolista puede obtener los mayores beneficios a partir de la función de demanda y a qué precio y cuánto debe producir para lograrlo. Además de estudiar la dinámica de sus curvas de ingreso y costo marginal.

De acuerdo con el análisis realizado se concluye representando la curva de ingreso marginal y la curva de costo marginal, las cuales se interceptan en el punto A, con una cantidad de unidades vendidas de 500.000 a un precio de 50\$ de equilibrio donde maximiza sus beneficios a 20'000.000\$. Lo que significa que en ese punto se maximizan los beneficios del monopolista

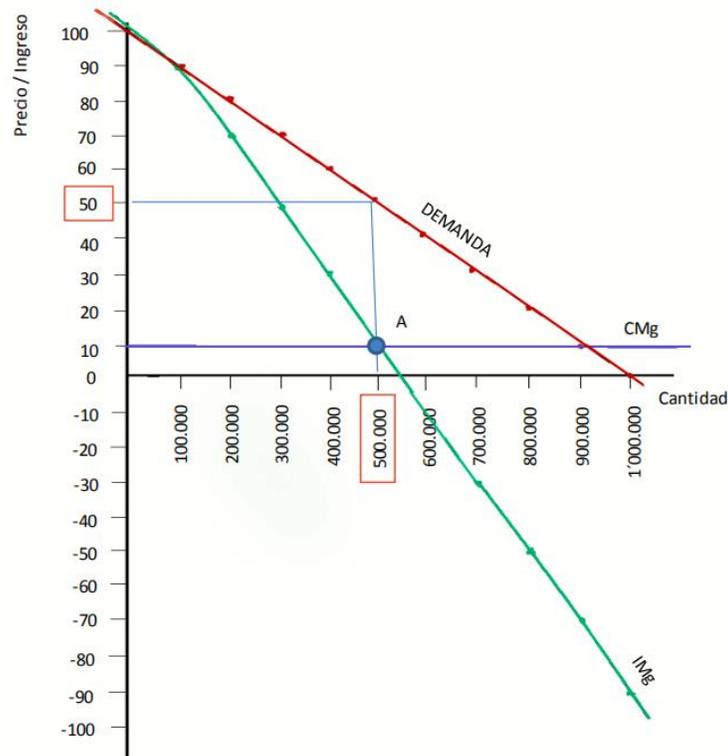


Figura 4: Representación gráfica – Maximización del Beneficio.

Fuente: Caso de Maximización de Beneficios en una empresa de acuerdo a la estructura Monopolista

2.4.2 ANÁLISIS CVU EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN PERÚ

En el año 2018 se realiza en el Distrito de Chaupimarca, Pasco, Perú, una investigación descriptiva a fin de determinar la relación del método CVU y su incidencia en la determinación de los costos de producción y en la planeación de utilidades de las Pequeñas y Medianas empresas manufactureras. A través de encuestas a los propietarios y empleados se logró validar el uso de la herramienta para la determinación de utilidad y punto de equilibrio, además de la valuación y control de materia prima. Como conclusión se sugiere a los equipos de administración de las distintas industrias la implementación del método CVU a fin de mejorar y tener mayor visibilidad sobre los resultados en un periodo determinado y mejorar el proceso de toma de decisiones. (Cornelio, 2018)

2.5 MARCO LEGAL

2.5.1 DECRETO DE LEY 24 – LEY DE IMPUESTO SOBRE VENTAS

Desde su creación en el año 1963, la Ley de Impuesto sobre Ventas ha sufrido una serie de reformas (1995, 2010). La última versión del Decreto 24 considera la legislación vigente. En el capítulo III, artículo 6, define la tasa general de impuesto sobre el valor de la base imponible en la venta de bienes en un 15%. Así mismo, el artículo 15 del mismo capítulo describe los bienes que se encuentran exentos del pago de impuestos. Dentro del anexo I se describen los artículos esenciales de consumo popular dentro de los cuales se incluyen los productos de panadería en la franja arancelaria 1905.31.90 y algunos de los insumos requeridos para su fabricación.

2.5.2 DECRETO DE LEY 25 – LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA

La Secretaría de Finanzas establece el impuesto anual denominado Impuesto sobre la Renta, que grava los ingresos provenientes del capital, del trabajo o de la combinación de ambos. La última versión se encuentra vigente desde el 26 de junio de 2018.

Considera ingreso toda clase de rendimiento, utilidad, ganancia, renta, interés, producto, provecho, participación, sueldo, jornal, honorario y, en general, cualquier percepción en efectivo, en valores, en especie o en crédito, que modifique el patrimonio del contribuyente.

En el artículo 2 se menciona que, toda persona domiciliada o residente en Honduras, sea natural o jurídica, nacional o extranjera, inclusive la que goce de una concesión del Estado, deberá pagar este Impuesto sobre la Renta percibida por razón de negocios o industrias comerciales, de productos de toda clase de bienes, sean muebles o inmuebles, o de la realización en el territorio del país de actividades civiles o comerciales, o del trabajo personal o de ingresos percibidos por cualquier otra actividad, ya sea que la fuente de la renta o ingreso esté situada dentro del país, ya sea también cualquiera el lugar donde se distribuye o pague la renta.

Indica las tasas de impuesto aplicables, las exenciones y todos los parámetros de cálculo para la cuantificación de las obligaciones por concepto de renta.

2.5.3 DECRETO DE LEY 189 – CÓDIGO DEL TRABAJO

El Código del Trabajo de Honduras fue emitido por el Congreso Nacional de Honduras mediante Decreto n.º 189, y publicado en el órgano oficial La Gaceta (Honduras) en sus ediciones números 16,827 y 16,834 de fecha 15 al 23 de julio de 1959. Y en el año 1960 este código fue anunciado oficialmente ante Honduras y su gente.

Dentro de su capítulo número 1, decretos del 19 al 30, describe las características sobre los contratos de trabajo individuales y los derechos y garantías inherentes a él.

En el capítulo 4, artículo 95 la Ley lista las obligaciones de los patronos. En este estudio se consideran únicamente los que poseen un impacto en las finanzas de la institución y por lo tanto rentabilidad:

- a) Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos en el contrato, o en los establecidos por las leyes y reglamentos de trabajo
- b) Pagar al trabajador el salario correspondiente al tiempo que dejare de trabajar por causas imputables al patrono;
- c) Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para ejecutar el trabajo convenido, los cuales dará de buena calidad y repondrá tan pronto como dejen de ser eficientes, siempre que aquellos no se hayan comprometido a usar herramientas propias;
- d) Proporcionar local seguro para la guarda de los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, siempre que aquellos deban permanecer en el lugar en que presten los servicios, sin que sea lícito al patrono retenerlos a título de indemnización, garantía o cualquier otro. El inventario de instrumentos o útiles de trabajo deberá hacerse siempre que cualquiera de las partes lo solicite;
- e) Cubrir las indemnizaciones por los accidentes que sufran los trabajadores con motivo del trabajo o a consecuencia de él, y por las enfermedades profesionales que los mismos contraigan en el trabajo que ejecuten, o en el ejercicio de la profesión que desempeñen. (Secretaría de Trabajo y Seguridad Social, 2008)

CAPITULO III. METODOLOGIA

3.1 CONGRUENCIA METODOLOGICA

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

La matriz metodológica es el instrumento científico que permite hacer congruente y coherente el proceso de la medición de variables independientes, creando un marco de comparación racional y ordenada para la construcción de los instrumentos de investigación. (Tovar, 2015)

Tabla 1: Conceptualización de Variables.

| Titulo | Problema | Preguntas de Investigación | Objetivos | | Variables |
|--|---|--|---|---|--|
| | | | General | Específico | |
| <i>Análisis de Rentabilidad Económica para los puntos de Distribución de Comercial Bread en el período 2019-2021</i> | ¿Cuál fue la rentabilidad económica obtenida por los puntos de distribución de Comercial Bread a nivel nacional durante el periodo 2019 – 2021? | ¿Cuál fue el comportamiento de cada punto de distribución según los indicadores financieros durante el periodo 2019 – 2021? | Analizar la rentabilidad económica obtenida por los puntos de distribución de Comercial Bread a nivel nacional durante el periodo 2019 – 2021 | Analizar el comportamiento de cada punto de distribución según los indicadores financieros durante el periodo 2019 – 2021. | <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores Financieros • Gastos operativos • Gastos Administrativos • Ingresos • Rentabilidad |
| | | ¿Cuál es la variación porcentual en los gastos operativos para los puntos de distribución en el periodo analizado? | | Evaluar la variación porcentual en los gastos operativos para los puntos de distribución en el periodo analizado. | |
| | | ¿Cuál es la proporción de gastos administrativos que se debe aplicar a cada tienda? | | Valorar la proporción de gastos administrativos que se debe aplicar a cada tienda. | |
| | | ¿Cuáles son las acciones de mejora y recursos requeridos que permitan fortalecer la operatividad e ingresos en los diversos puntos de distribución de Comercial Bread? | | Proponer acciones de mejora y recursos requeridos que permitan fortalecer la operatividad e ingresos en los diversos puntos de distribución de Comercial Bread. | |

Fuente: Elaboración Propia

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

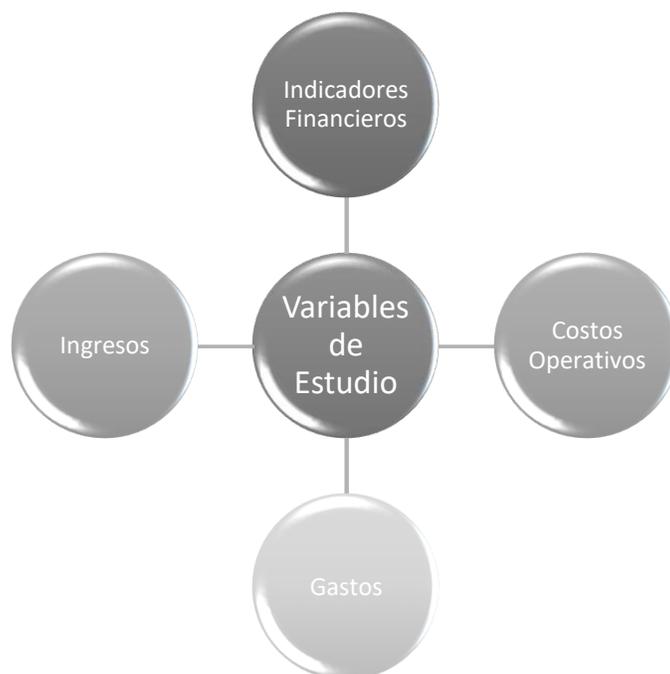


Figura 5: Esquema de Variables de Estudio.
Elaboración Propia

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 2: Operacionalización de variables

| Variable | Definición | | Dimensión | Indicador | Estrategia |
|--------------------------------|--|---|--|---|---------------------------|
| | Conceptual | Operacional | | | |
| Indicadores Financieros | Los indicadores o ratios financieros son herramientas de medición que permiten combinar entre sí los elementos de información que se reflejan en los estados financieros. (Bold, n.d.) | Ratios que permiten comparar la situación de la empresa con sus iguales. | Margen Neto Rotación de Activos Rentabilidad Económica | Total Utilidad / Total Ventas Total Ventas / Total Activos Total Utilidad / Total Activos | Análisis de Base de Datos |
| Costos | El costo es el valor monetario que una empresa ha invertido para producir un producto o servicio (Debitoor.es, 2022) | Monto invertido por la empresa para la fabricación de los productos. | Económico | Costos | Análisis de Base de Datos |
| Ingresos | Se denomina ingreso al incremento de los recursos económicos que presenta una organización, | Importe percibido por el proceso de venta de producto restando las devoluciones | Económico | Venta | Análisis de Base de Datos |

| | | | | | |
|---------------|--|---|-----------|----------------------------------|---------------------------|
| | persona o un sistema contable, y que constituye un aumento del patrimonio neto de los mismos. (Equipo editorial, Etecé, 2022) | efectuadas en el mismo periodo | | | |
| Gastos | Un gasto o egreso es el consumo de un bien o servicio a cambio de una contraprestación, que suele hacerse efectiva mediante un pago monetario. (Pedrosa, 2015) | Valor monetario aplicado para satisfacer el consumo de un bien o servicio | Económico | Gastos Fijos Gastos Variables | Análisis de Base de Datos |

Fuente: Elaboración Propia

3.2 ENFOQUE Y METODOS

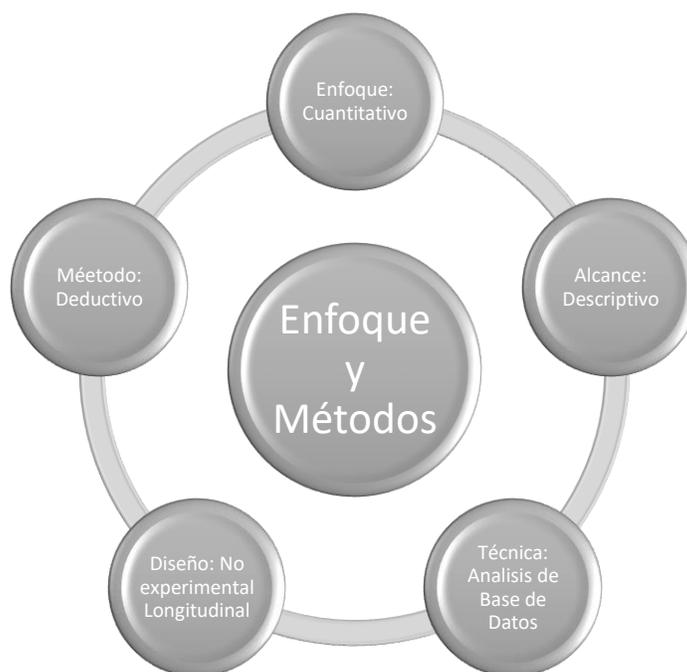


Figura 6: Diagrama de Enfoque y Métodos.
Fuente: Elaboración Propia.

3.2.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

La investigación tiene un enfoque cuantitativo ya que recolectará, analizará y presentará resultados bajo métodos de medición, a fin de determinar en primera instancia el importe de ingresos generados y posteriormente los costos y gastos aplicables, generando los rendimientos anuales obtenidos por cada uno de los puntos de distribución.

3.2.2 ALCANCE DE INVESTIGACIÓN

La investigación tiene un alcance descriptivo, recolectando y analizando los detalles de la operatividad de la empresa Comercial Bread, buscando representar con precisión las dimensiones financieras que afectan sus puntos de distribución.

3.2.3 TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN

Las bases de datos son representadas en forma de números y son analizados estadísticamente, inician con el análisis de ideas preconcebidas, basadas en las hipótesis formuladas y una vez que se han recolectado los datos numéricos necesarios, éstos se transfieren a una matriz, la cual se analiza mediante procedimientos estadísticos (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 12).

En la presente investigación se determina que la mejor técnica acorde a las necesidades para la recolección de información es el análisis de bases de datos, de donde se pretende extraer todos los datos transaccionales relacionados a cada uno de los puntos de distribución, considerando: facturas de venta, devoluciones, salidas de mercancía y comprobantes de gasto.

3.2.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño aplicado es no experimental, ya que, de acuerdo con lo descrito por Hernández Sampieri, no existe manipulación de variables ni se puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos (Sampieri H. , 2014, p. 152).

Además, se realiza un análisis longitudinal recolectando datos en los periodos del 2019, 2020 y 2021 a fin de hacer inferencias respecto a la fluctuaciones y cambios en cada año y, tomando como base el comportamiento del periodo descrito, poder proponer medidas futuras que permitan mejorar la eficiencia de los recursos de la empresa.

3.2.5 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Partiendo de información general a través de la extracción de elementos lógicos y verificables en los estados financieros de Comercial Bread, se inicia la gestión de inferencias hacia la

conclusión particular sobre la rentabilidad de cada uno de los puntos de distribución de la empresa, el método aplicado al estudio es deductivo.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

3.3.1 UNIDAD DE ANÁLISIS

A través de la unidad de análisis se pretende reconocer a que o quienes está dirigido el estudio de la investigación. Nuestro objeto de análisis son los datos financieros obtenidos en cada uno de los puntos de distribución de Comercial Bread a nivel nacional.

3.3.2 POBLACIÓN

La población de estudio es un conjunto de personas, objetos, instituciones, procesos, etc. Con las cuales se tiene una relación y un interés estudiar (Salazar, 2017). Para el presente análisis la población se compone de la información financiera aportada por los 56 puntos de distribución de Comercial Bread a nivel nacional puestos en marcha hasta el 31 de diciembre de 2021.

3.3.3 MUESTRA

Según Hernández Sampieri, muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población (Sampieri, 2010). Para efectos de este estudio se utilizará el censo sobre toda la información financiera generada por las 56 tiendas de Comercial Bread a nivel nacional, ya que se cuenta con la información generada por cada tienda, cubriendo un 100% de los elementos de análisis en funcionamiento durante el periodo de estudio. El propósito es obtener mediciones exactas sobre todo el conjunto de elementos de referencia aplicando el concepto de censo que indica que “El censo es el recuento de datos estadísticos sobre toda una población específica. De ese modo, se pueden conocer sus características con precisión.” (Westreicher, Censo, 2020)

3.3.4 TÉCNICA DE MUESTREO

Las técnicas de muestreo son un conjunto de técnicas estadísticas que estudian la forma de seleccionar una muestra representativa de la población, es decir, que represente lo más fielmente posible a la población a la que se pretende extrapolar o inferir los resultados de la investigación, asumiendo un error medible y determinado. (Díaz, 2006)

Para el presente estudio no se realiza muestreo ya que se cuenta con la información financiera generada por cada uno de los 56 puntos de distribución de Comercial Bread, lo que representa el 100% de la población de interés.

3.4 INSTRUMENTOS, TÉCNICA Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1 TÉCNICA

(Hernández, 1998) define la técnica como el “conjunto de operaciones, estrategias y tácticas que el investigador realiza antes y con el fenómeno en estudio en relación con las operaciones que le otorga el mismo” (p. 354).

Las técnicas de recolección pueden dividirse en dos categorías: métodos cuantitativos y métodos cualitativos, dependiendo del tipo de datos que se dese analizar.

En el caso de la información cuantitativa existen herramientas matemáticas y estadística que permiten desarrollar análisis y pronósticos respecto a datos históricos generados por los mismos elementos de estudio.

Los siguientes son los métodos y técnicas de recolección de datos primarios que se utilizan generalmente para hacer pronósticos a largo plazo. Son altamente confiables, ya que el elemento de subjetividad es mínimo:

- Análisis de series cronológicas o temporales: El término se refiere a un orden secuencial de valores de una variable, conocido como tendencia a intervalos de tiempo iguales. Utilizando tendencias, una organización puede predecir la demanda de los productos y servicios para el tiempo proyectado.
- Técnicas de suavizado: En los casos en que la serie temporal carece de tendencias significativas, se pueden utilizar técnicas de suavizado para eliminar una variación aleatoria de la demanda histórica.

Esto ayuda a identificar patrones y niveles de demanda que pueden ser usados para estimar la demanda futura. Los métodos más comunes utilizados en las técnicas de suavizado de la previsión de la demanda son el método de media móvil simple y el método de media móvil ponderada.

- Método Barométrico: También conocido como el enfoque de los indicadores principales, este método se utiliza para especular sobre las tendencias futuras en función de la evolución actual. Cuando un evento pasado se considera para predecir el evento futuro, el evento pasado actuaría como un indicador principal. (QuestionPro, 2022)

En el presente estudio se hace uso del Análisis de series cronológicas temporales a fin de analizar el comportamiento histórico de los ingresos y gastos mensuales generados por cada uno de los puntos de distribución.

3.4.2 PROCEDIMIENTO

Un procedimiento es una secuencia definida, paso a paso, de actividades o acciones (con puntos de inicio y fin definidos) que deben seguirse en un orden establecido para realizar correctamente una tarea. Los procedimientos especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos. (aleph.org.mx , 2021)

Para el presente estudio se llevan a cabo los siguientes pasos:

1. Extracción de información

El mecanismo para la recopilación de la información cruda será a través de consultas haciendo uso de la herramienta informática SQL.

Una consulta SELECT SQL es una pregunta a una base de datos usando la sentencia SELECT perteneciente al lenguaje SQL. La consulta extrae información de la base de datos en un formato legible para el usuario de esta. La información recuperada por una consulta siempre se compone de registros (también llamados tuplas) que podrían definirse como las "filas" de las tablas, ya que las "columnas" son los campos independientes de cada fila o registro. (Gomez, n.d.)

Por este medio se gestiona la información bruta relacionada con los ingresos, devoluciones y gastos mensuales generados por cada una de las tiendas. Además, se consulta la base de datos de la herramienta Peachtree a fin de obtener el monto aplicado en concepto de insumos.

2. Generación de Estados Financieros independientes

Haciendo uso de Excel, la información extraída se ubica en hojas y a través de tablas dinámicas se obtienen las sumatorias de los importes por cada uno de los conceptos. Luego, la totalidad por cada concepto se incorpora a una matriz general donde se totaliza y obtienen los resultados independientes.

3. Análisis de los datos y generación de conclusiones

Tal como lo describe Sampieri, producto del análisis de los datos se desarrolla el análisis descriptivo de los hallazgos y luego las inferencias sobre las variables de estudio.

3.5 FUENTES DE INFORMACION

Las fuentes de información son los múltiples tipos de documentos que brindan información y conocimiento útil requerido para llevar a cabo una investigación y, consecuentemente, generar conocimiento. Este tipo de fuentes pueden ser llamadas también fuentes de investigación y varían de acuerdo con las necesidades del proceso de investigación del que son parte. (Mejia Jervis, 2017)

3.5.2 INFORMACIÓN PRIMARIA

(Buonacore, 1980) define a las fuentes primarias de información como “las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, nomografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano”.

Las fuentes de investigación primarias en esta investigación son las siguientes:

- Base de datos SQL Server del Sistema de Información Contable Financiera SAP Business One
- Estados Financieros Comercial Bread
- Hojas de Excel con control de merma por tiendas

- Sistema de Información Contable Peachtree para el consumo de materiales por tienda

3.5.1 INFORMACIÓN SECUNDARIA

Las fuentes secundarias se basan en las primarias y les dan algún tipo de tratamiento, ya sea sintético, analítico, interpretativo o evaluativo, para proponer a su vez nuevas formas de información. (Equipo editorial, Etecé, 2022)

Las fuentes secundarias en el presente estudio son:

- Estudios y tesis del tema, desarrollados a nivel nacional e internacional
- Libros contables y financieros relacionados
- Artículos o informes preparados por entes de conocedores del tema
- Papers

CAPITULO IV: RESULTADO Y ANÁLISIS

En el presente capítulo se expone el análisis realizado sobre las variables expuestas en el capítulo III de Metodología, aplicando un enfoque cuantitativo para determinar si los ingresos percibidos por cada uno de los puntos de distribución han logrado alcanzar el umbral de rentabilidad, evaluando todas las transacciones relevantes para los períodos comprendidos entre el año 2019 al 2021 como ser ventas, costos y gastos, que han sido proporcionadas por el área administrativa y contable de Comercial Bread.

4.1 INFORME DEL PROCESO DE RECOLECCION DE DATOS

La primera parte del proceso de recolección de datos consistió en recopilar y extraer información sobre los ingresos procesados para cada una de las tiendas de Comercial Bread. Estas se encuentran en la base de datos y son incorporadas a través del proceso de facturación en el sistema SAP Business One. Por medio del SQL Management Studio se crearon sentencias de programación a fin de conocer cada una de las facturas aplicadas por tienda detallando: fecha de facturación, número y nombre de la tienda, monto de la venta. De las ventas totales ya se considera el valor neto, es decir el importe del ingreso menos las devoluciones sobre ventas.

Los datos se trasladaron a Excel para consolidarlos y haciendo uso de tablas dinámicas se calculó el importe de los ingresos por tienda. La información se condensó de forma mensual para uniformar la periodicidad ya que la facturación se da en ciclos semanales para cada tienda. La totalización de los valores mensuales arroja el monto anual.

Posteriormente se procedió a la elaboración de los cuadros de distribución de los gastos de administrativos imputables directamente a las tiendas, como ser los gastos de los supervisores y analistas de calidad. Esto proporciona una visión más cercana a la realidad de los verdaderos gastos atribuibles a cada punto de distribución.

A continuación, se realizó el análisis vertical y horizontal del Estado de resultado utilizando la herramienta de Excel para determinar cuáles son los gastos más representativos y con mayor

peso respecto a los ingresos y además las variaciones, ya sean estacionarias o eventuales, sobre el comportamiento de la tienda.

Finalmente, sobre la información obtenida se aplican las fórmulas respectivas para obtener los indicadores o ratios financieros a fin de evaluar la rentabilidad económica obtenida por cada punto de distribución.

4.2 RESULTADO DEL ANÁLISIS Y TÉCNICAS APLICADAS

A continuación se presentan los resultados de los análisis efectuados sobre los estados financieros consolidados generados para los puntos de distribución de Comercial Bread. Tomando como base estos datos se aplicó el Análisis Vertical sobre las ventas para comprender cuales son las tiendas que muestran un aporte mayor sobre los ingresos obtenidos y en segunda instancia, se aplicó el análisis vertical sobre las utilidades para conocer su participación en el rendimiento de las tiendas. Consecutivamente se calcularon los indicadores financieros aplicando la relación Dupont para el análisis de la rentabilidad.

4.2.1 INDICADORES FINANCIEROS

El análisis desarrollado se enfoca en el estudio de los indicadores de rentabilidad que son aquellos que permiten determinar si el dinero invertido en la apertura de una tienda está dando resultados y la medida de estos resultados.

4.2.1.1 MARGEN NETO

De la Hoz Suarez et al. (2008) describen que el Margen neto de utilidades (MNU) determina el porcentaje restante sobre cada unidad monetaria de ventas, después de deducir todos los gastos, entre ellos los impuestos. El margen neto de utilidades de la empresa más alto será el mejor. Se trata de un índice citado con frecuencia como medición del éxito de la compañía, en referencia a las utilidades sobre las ventas. Los márgenes netos de utilidades “satisfactorios” difieren considerablemente entre las diversas industrias.

A continuación se presentan los márgenes obtenidos para Comercial Bread, junto su análisis correspondiente:

En el año 2019, 17 de las 53 tiendas en funcionamiento a diciembre de ese año reportan un margen negativo (Ver anexo 9). Esto implica que la utilidad obtenida de las tiendas con resultados positivos está sosteniendo los costos y gastos de los demás puntos de distribución, reduciendo el margen neto promedio de un 15% (considerando solo las tiendas con beneficios) a un 2%. Lo anterior se debe a un incremento significativo en el costo de la materia prima. Según lo indica el Instituto Nacional de Estadísticas, el precio de la harina pasó de 22.7 dólares por quintal a 24.9 en el 2019 (INE, 2020), lo que tiene un impacto directo en el costo de los productos.

Tabla 3: Tiendas con Margen Negativo 2019

| Punto de Distribución | Margen Neto 2019 |
|------------------------------|-------------------------|
| T-20 | -75% |
| T-04 | -48% |
| T-30 | -39% |
| T-08 | -38% |
| T-43 | -37% |
| T-11 | -34% |
| T-51 | -34% |
| T-52 | -32% |
| T-18 | -30% |
| T-13 | -25% |
| T-17 | -20% |
| T-06 | -17% |
| T-03 | -13% |
| T-09 | -12% |
| T-07 | -6% |
| T-50 | -4% |
| T-48 | -1% |

Fuente: Elaboración Propia

En algunos casos, el importe de la pérdida obtenida durante el período representa un porcentaje demasiado elevado, es decir, por cada lempira vendido la empresa, en lugar de obtener ingresos está perdiendo, lo que sugiere la toma de acciones inmediatas para su corrección. Tal es el caso de las siguientes tiendas:

Tabla 4: Puntos de Distribución con Margen Perjudicial 2019

| Tienda | Venta | Pérdida | Margen Neto |
|-------------|------------|--------------|-------------|
| T-20 | 185,639.92 | - 139,028.30 | -75% |
| T-04 | 242,903.76 | - 116,979.75 | -48% |
| T-30 | 276,549.07 | - 106,726.33 | -39% |
| T-08 | 269,911.58 | - 102,041.45 | -38% |
| T-43 | 276,235.31 | - 102,673.06 | -37% |

Fuente: Elaboración Propia

Las tiendas se organizaron de manera decreciente. Denotando que la tienda 20, ubicada en el Barrio San Juan de la ciudad de Siguatepeque presenta el menor margen neto durante el periodo.

En el 2020, a pesar del cierre parcial producto de la crisis hospitalaria efecto de la pandemia COVID-19, la empresa fue capaz de tomar medidas constrictivas para reducir el impacto en caída de las ventas en un 17%. Para este año únicamente la tienda 53 ubicada en Olanchito, Yoro, presenta un margen significativamente negativo pero se debe a que la apertura del punto de distribución se llevó a cabo a solo tres meses de finalizar el año, alcanzando un importe bajo en ventas y una gran cantidad de gastos.

Finalmente, para el año 2021 se realiza la apertura de tres nuevas tiendas pero se da la clausura de la tienda 13 ubicada en Barrio El centro de Tegucigalpa debido a problemas de logística. Las tiendas recién aperturadas muestran el mismo comportamiento de la tienda 53 para el año anterior (Ver Anexo 11).

4.2.1.2 ROTACION DE ACTIVOS

El Índice de Rotación de Activos es un indicador financiero. A través del cual, se mide el porcentaje de retorno que generan los activos netos de una empresa. En otras palabras, la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos netos para generar ingresos de ventas. Este indicador siempre se expresa de manera porcentual y es una de las herramientas que tienen los inversores y empresarios para determinar el Retorno de Inversión (ROI). Este indicador no es difícil de interpretar. En teoría, si una empresa usa sus activos de manera productiva y eficiente, tendrá una tasa alta de Rotación de Activos mientras que una empresa que sea ineficiente tendrá una tasa baja. (Moya P. S., n.d.)

Al analizar a detalle la rotación de activos de Comercial Bread se puede confirmar que la tienda tiene una buena, sino excelente rotación de activos. Esto quiere decir que por cada lempira invertido en activos fijos la empresa siempre obtiene rentabilidad.

Dos casos son los únicos que, dentro del periodo de evaluación presentan un comportamiento atípico. La rotación histórica de estas tiendas es la siguiente:

Tabla 5: Rotación de Activos T-20 y T-53

| Tienda | 2019 | 2020 | 2021 | Promedio |
|-------------|------|------|------|----------|
| T-53 | 0.00 | 0.00 | 0.80 | 0.27 |
| T-20 | | 0.43 | 1.37 | 0.90 |

Elaboración Propia

El primero de los casos es el de la tienda 53 que, como ya se explicó, realizó su apertura a pocos meses de terminar el año y el monto de la inversión excede el importe percibido en ventas. En segunda instancia se encuentra el punto de distribución 20 ubicado en Siguatepeque. En este, históricamente se aprecia un nivel de ventas que no alcanza siquiera su punto de equilibrio. Como estrategia en el año 2020 se decide asignar personal de planta que logre un incremento en los ingresos. Contrario a lo esperado los gastos incrementaron de gran manera el costo directo generando un impacto negativo en la situación de la tienda.

4.2.1.3 RENTABILIDAD ECONOMICA

Este indicador, también se conoce como ROI, por el acrónimo en inglés de Return on Investment. Se trata de la relación entre el beneficio bruto (el de antes de impuestos) y el activo total. Gracias a esta relación puedes saber cuál es la capacidad de generar resultados positivos de los activos y recursos de la empresa, sin necesidad de tener en cuenta la financiación. Una mayor ratio de rentabilidad económica significa que mejor se están aprovechando las inversiones llevadas a cabo en la empresa. (Barymont.com, 2021)

Para Comercial Bread, la rentabilidad económica de la tienda se puede calcular únicamente para aquellos puntos que cuentan con activo asignado durante el periodo de análisis. Esto se da únicamente en el caso de los puntos receptores, donde la mercadería se envía directamente desde

la planta de producción tomando como base la proyección de ventas. Tal es el caso de la tienda 04 ubicada en la Cuarta Avenida de Tegucigalpa, donde el supermercado proporciona la góndola o display donde el producto será colocado y todo el inventario se remite completamente dispuesto para su entrega al consumidor final.

A continuación se detallan los resultados obtenidos:

Tabla 6: Rentabilidad Económica 2019-2021

| Tienda | 2019 | 2020 | 2021 | Promedio |
|--------|--------|--------|--------|----------|
| T-01 | 2.50 | 3.03 | 2.07 | 2.54 |
| T-02 | 0.31 | 0.43 | 0.23 | 0.32 |
| T-03 | - 1.79 | 0.95 | 1.45 | 0.21 |
| T-04 | - | - | - | - |
| T-05 | 0.36 | 0.40 | 0.13 | 0.30 |
| T-06 | - 1.50 | 0.24 | - 0.66 | -0.64 |
| T-07 | - 1.80 | 5.40 | 2.89 | 2.16 |
| T-08 | - 4.32 | 0.36 | - 1.95 | -1.97 |
| T-09 | - 1.64 | - 0.19 | - 1.34 | -1.06 |
| T-10 | 0.70 | 0.77 | 0.84 | 0.77 |
| T-11 | - 5.51 | - 0.16 | - 0.85 | -2.17 |
| T-12 | 1.25 | 0.35 | 0.67 | 0.76 |
| T-13 | - 2.46 | - 0.86 | - | -1.11 |
| T-14 | 0.63 | 0.45 | 0.43 | 0.50 |
| T-15 | 1.72 | 1.67 | 1.98 | 1.79 |
| T-16 | 1.49 | 0.49 | 0.26 | 0.75 |
| T-17 | - 2.48 | - 0.68 | - 1.68 | -1.61 |
| T-18 | - 0.90 | - 0.32 | - 0.86 | -0.69 |
| T-19 | 0.53 | 0.88 | 0.50 | 0.63 |
| T-20 | - | - | - 0.75 | -0.25 |
| T-21 | 0.52 | 0.54 | 0.28 | 0.45 |
| T-22 | 0.59 | 0.22 | 0.59 | 0.46 |
| T-23 | 0.77 | 0.56 | 0.46 | 0.59 |
| T-24 | 0.58 | 0.69 | 0.49 | 0.58 |
| T-25 | 0.85 | 0.58 | 0.56 | 0.66 |
| T-26 | 0.83 | 0.73 | 0.69 | 0.75 |
| T-27 | 0.77 | 0.53 | 0.46 | 0.59 |
| T-28 | 0.27 | 0.42 | 0.66 | 0.45 |
| T-29 | 0.20 | 0.58 | 0.42 | 0.40 |
| T-30 | - 1.74 | - 0.12 | - 0.69 | -0.85 |
| T-31 | 0.58 | 0.71 | 0.59 | 0.62 |
| T-32 | 0.54 | 0.35 | 0.37 | 0.42 |

| | | | | |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------|
| T-33 | 0.81 | 0.41 | 1.13 | 0.79 |
| T-34 | 0.63 | 0.47 | 0.91 | 0.67 |
| T-35 | 1.01 | 0.61 | 0.80 | 0.80 |
| T-36 | 0.45 | 0.39 | 0.17 | 0.34 |
| T-37 | 0.10 | 0.69 | 0.42 | 0.41 |
| T-38 | 0.88 | 0.37 | 0.72 | 0.66 |
| T-39 | 1.65 | 1.48 | 3.78 | 2.30 |
| T-40 | 1.03 | 1.41 | 1.75 | 1.40 |
| T-41 | 3.18 | 1.24 | 3.33 | 2.58 |
| T-42 | 0.64 | 0.15 | 0.35 | 0.38 |
| T-43 | - 0.54 | - 0.06 | - 0.02 | -0.21 |
| T-44 | 1.74 | 1.37 | 2.63 | 1.91 |
| T-45 | 0.73 | 1.17 | 1.20 | 1.03 |
| T-46 | 0.65 | 0.78 | 0.91 | 0.78 |
| T-47 | 1.10 | 1.24 | 1.82 | 1.39 |
| T-48 | - 0.03 | - 0.00 | 0.31 | 0.09 |
| T-49 | 0.69 | 0.14 | 0.56 | 0.47 |
| T-50 | - 0.10 | 0.17 | 0.48 | 0.19 |
| T-51 | - 0.49 | - 0.34 | 0.06 | -0.26 |
| T-52 | - 0.39 | 0.54 | 0.86 | 0.34 |
| T-53 | | - 0.37 | - 0.30 | -0.34 |
| T-54 | | | - 0.01 | -0.01 |
| T-55 | | | - 0.35 | -0.35 |
| T-56 | | | - 0.60 | -0.60 |
| Promedio | 0.11 | 0.60 | 0.58 | |
| Promedio General | 0.43 | | | |

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados obtenidos se determina que, en promedio, las tiendas generan una rentabilidad de L. 0.43. Esto significa que por cada lempira invertido las tiendas generan 43 centavos de utilidad para la empresa.

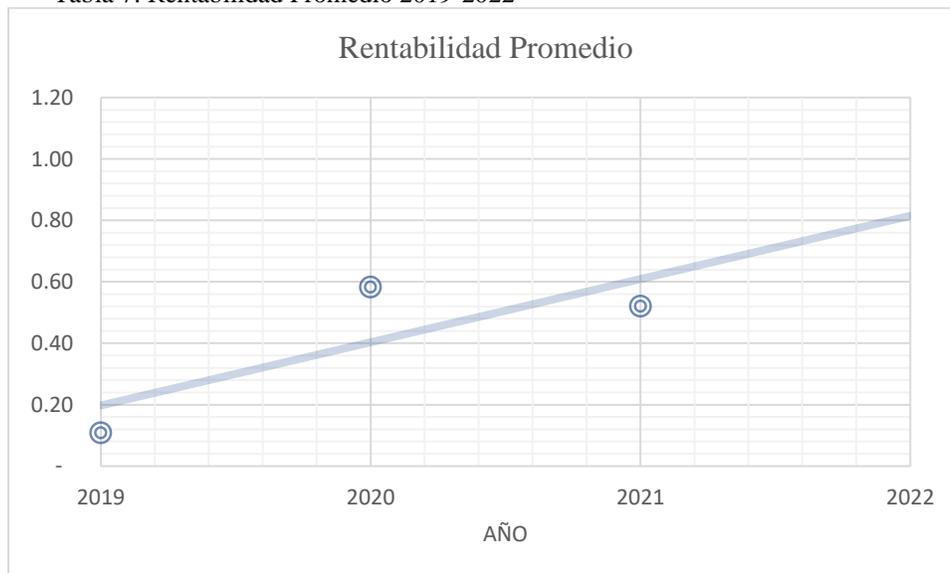
Durante el año 2019, 15 de los puntos de distribución no cuentan con la capacidad básica esperada de traspasar el umbral de rentabilidad y producir rendimiento. Dos de las tiendas no cuentan con activos designados (T-04 y T-20), mientras que las demás son eficientes y aportan al enriquecimiento de la empresa.

En el 2020, debido a la significativa reducción de gastos en el personal y las medidas adoptadas para el manejo de la merma, la empresa logra alcanzar una rentabilidad económica promedio de 0.60 centavos por lempira invertido.

En lo concerniente al año 2021, la empresa adopta para este año medidas de retorno a la “nueva normalidad”: se genera una reasignación parcial de personal para promover la venta, se abren nuevos canales de distribución haciendo uso de redes sociales y se acompaña la expansión del supermercado con la apertura de las tres nuevas tiendas: la primera ubicada en Plaza Foresta, San Pedro Sula, la segunda en Plaza El Progreso, Yoro y la tercera en Tocoa, Colon, lo que provoca la reducción de la rentabilidad promedio global.

Usando un pronóstico lineal simple se puede apreciar una tendencia al alza en la rentabilidad promedio en caso de continuar con las acciones de reducción de costos aplicados hasta este momento por la gerencia de la institución.

Tabla 7: Rentabilidad Promedio 2019-2022



Fuente: Elaboración Propia

Tomando como base los valores de los tres periodos de estudio y aplicando el método de regresión lineal, se estima una línea de crecimiento para el año 2022, alcanzando un 0.80 centavos para el cierre del período. Esto se obtiene a través de la ecuación $y = 0.2058x - 415.29$, indicando que de continuar con el mismo comportamiento en la inversión en activos, ingresos y utilidades se obtiene un aumento de 0.2058 centavos por año.

4.2.2 COSTOS

Comercial Bread utiliza un método de costos basado en Listas de Materiales (BOM, por sus siglas en inglés) dentro del sistema SAP Business One. Cada lista incorpora el detalle de los insumos requeridos para la fabricación del bien, ya sea materia prima directa o costos indirectos de fabricación.

| # | Número de artículo | Descripción de artículo | Cantidad | Unidad de medida | Almacén | Método de emisión | Lista de precios | Precio por unidad | Total | Comentarios |
|---|--------------------|-------------------------|----------|------------------|---------|-------------------|------------------|-------------------|----------|-------------|
| 1 | ZMR001 | MARACUYA FRUTA | 0,25 | KG | 01 | Manual | Precio Base | 1,50 EUR | 0,38 EUR | |
| 2 | ZMR002 | TETRABRINDE | 1 | UNIDADES | 01 | Manual | Precio Base | 0,25 EUR | 0,25 EUR | |
| 3 | ZMR003 | AZUCAR | 0,05 | KG | 01 | Manual | Precio Base | 3,00 EUR | 0,15 EUR | |
| 4 | ZMR004 | AGUA MINERAL | 0,2 | LITROS | 01 | Manual | Precio Base | 0,50 EUR | 0,10 EUR | |
| 5 | ZMR005 | ETIQUETAS | 1 | ETIQUETAS | 01 | Manual | Precio Base | 0,20 EUR | 0,20 EUR | |
| 6 | ZMR006 | CASA EMBALAJE | 0,04 | | 01 | Manual | Precio Base | 4,00 EUR | 0,16 EUR | |
| 7 | ZMOC001 | MANO DE OBRA ZUMO | 0,08 | | 01 | Justificación | Precio Base | 12,04 EUR | 0,96 EUR | |
| 8 | | | | CASAS | | Manual | Precio Base | | | |

Figura 7: Lista de Materiales

Fuente: Sistema de Información SAP Business One

Un producto terminado es el resultado del proceso de producción completo. Este se puede dividir en etapas dependiendo de la complejidad en su elaboración y/o incluir productos intermedios que a su vez son también productos terminados. Ejemplo: la torta de pastel es un artículo que es distribuido de manera directa. También se puede incorporar dentro de la lista de materiales para la elaboración de pasteles que es otro producto terminado.

Para la creación de un nuevo producto, el proceso inicia con la definición de la “receta”. La cual se mide en lotes o “batches” indicando los componentes necesarios para su elaboración y el número de unidades a obtener como resultado del proceso. La receta se prueba hasta obtener la calidad esperada y hasta ese momento se incluye en el sistema. Así mismo, se da paso al proceso administrativo para el registro del nuevo producto ante las autoridades sanitarias y también la inscripción del código de barra ante el supermercado.

En el caso de los costos indirectos de fabricación, el área de contabilidad calcula en base al tiempo de producción el monto de costos por agua, electricidad y cualquier costo involucrado en el proceso. Este se toma como un importe estimado que se registra a la cuenta de producción en proceso al momento de ingresar la orden de producción al sistema. Al final del mes, se compara el importe estimado contra el valor real reflejado en las facturas por servicios públicos y se reconoce un ajuste contable conservando los datos reales.

Una vez con la lista de materiales definida en el sistema, los supervisores de venta estiman el número de unidades a distribuir por tienda. Cada supervisor tiene asignado una cierta cantidad de establecimientos que debe vigilar y proporcionar todo lo requerido para un nivel de ventas óptimo. La totalidad de los pedidos se consolida en un plan de horneado para la planta, calculando el número de unidades a fabricar y la fecha requerida de entrega.

La mayoría de la producción se elabora en la planta. Todos los días el equipo de transporte, haciendo uso de una guía de remisión, traslada a cada tienda en Tegucigalpa el inventario y dos o tres veces por semana a los puntos foráneos. La empresa cuenta con una política de que todo el producto que se hornea, todo el producto se debe vender y es debido a esto que, ni al producto de panadería ni a la repostería, se le agrega ningún tipo de conservante. Lo máximo que un producto puede permanecer en el estante son dos días y llegado el tercer día se debe retirar y se reporta como merma.

Existen productos específicos de alta rotación para los que se envía la masa congelada al centro productor. Algunos de estos productos son: el pan baguette, pan pirujo, pan submarino, torta francesa, cuadro, herradura, etc. Para ellos se traslada al punto de fabricación el material de horneado (sal, manteca, margarina, topping de queso, azúcar para decoración, etc.) al inicio del mes. Posteriormente se distribuye solo aquel material que no se tenía existencia a la fecha de reparto. Cada tienda cuenta con una máquina fermentadora y un horno que utilizan para la elaboración del pan fresco.

A continuación se muestra un resumen del ciclo de producción:



Figura 8: Ciclo de Producción
Fuente: Comercial Bread. Elaboración Propia

En conclusión, el método de costos utilizado por Comercial Bread es un costo global. Esto significa que todos los bienes, independientemente del punto de distribución donde se encuentren tienen el mismo costo basado en la lista de materiales utilizada para su fabricación. Esto dificulta el cálculo de costos exactos aplicados específicamente para una tienda.

Comercial Bread utiliza un costo estándar del 60% de la venta que representa el promedio histórico de costos de producción de la empresa.

4.2.3 INGRESOS

Los ingresos de Comercial Bread se obtienen a través de los puntos de facturación del Supermercado La Colonia, quien remite semanalmente el importe de producto vendido por tienda.

Al revisar el comportamiento de las ventas se puede determinar que estas presentan un comportamiento cíclico estacional, los cuales están ligados a festividades y eventos especiales que se dan en nuestro país año con año.

Tabla 8: Comportamiento Histórico de Ventas 2019-2021



Fuente: Elaboración Propia.

Los picos más altos de venta se dan en el mes de diciembre para las fiestas navideñas y en segundo lugar en el mes de mayo a fin de suplir la demanda con relación al día de las madres.

La tendencia para mayo no se cumple únicamente para el año 2020 que, con motivo de la pandemia, el acceso a la movilización fue restringido por las autoridades sanitarias a partir del mes de marzo cuando se reporta el primer caso de COVID a nivel nacional. Como se puede observar en el gráfico, los meses con el menor de ingreso se reportan de mayo a agosto de 2020, donde se obtiene L. 3,708,988.46, L. 3,715,852.76 y L. 3,822,671.74 respectivamente, llegando al límite inferior en el mes de agosto con L. 3,676,864.52. En este periodo el Sistema Nacional de Gestión de Riesgos (SINAGER) determina extender el confinamiento a nivel nacional y se intensifican las medidas de prevención aplicando restricciones de circulación respecto al último dígito del número de identidad y con horarios de circulación específicos.

Segregando el comportamiento de las ventas respecto al tipo de punto de distribución, las ventas generadas por las tiendas donde se elabora directamente el producto, a las que llamaremos puntos productores, representa un 93% del total de las ventas efectuadas. Esto corresponde a 44 de las 56 tiendas en funcionamiento de la compañía. Dejando únicamente un 13% para aquellas tiendas donde, ya sea por falta de espacio o por logística no permiten la implementación de un punto integral. En estos lugares, se remite el producto a la tienda y semanalmente, al igual que en el resto de las tiendas, el supermercado remite un reporte “sell-out” con las unidades vendidas.

Tabla 9: Comportamiento de Ventas por Tipo de Distribución



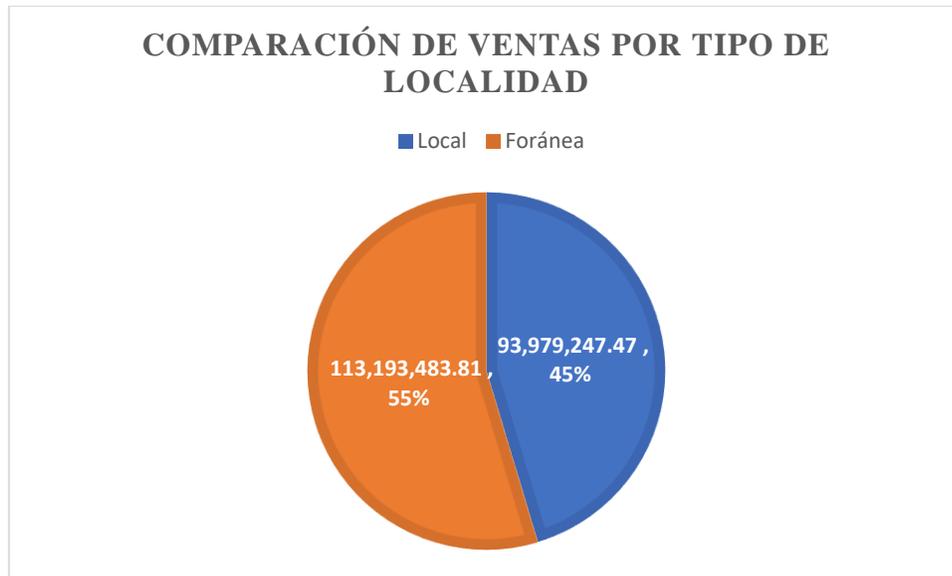
Fuente: Elaboración Propia.

La variante en estos tipos de tiendas reside en el equipo designado para la elaboración de la panadería y el personal permanente asociado. Los puntos productores cuentan normalmente con un panadero que se encarga de la preparación de todo el producto de panadería y repostería. Si la tienda no produce lo suficiente se designa personal comodín que se mueve entre las localidades para preparar lo necesario pudiendo visitar diferentes tiendas durante el día.

Respecto a la ubicación de la tienda, la empresa clasifica las localidades de acuerdo con los recursos de transporte que se invierten para poder entregar el producto. Todos los puntos dentro del Distrito Central (Tegucigalpa y Comayagüela) se consideran Locales y cualquiera fuera de estos límites se denomina Foránea.

Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, 55% de los ingresos totales provienen de los puntos de ventas foráneos mientras que el restante se efectúa localmente. Esto es proporcional al número de tiendas (32 foráneas = 57% y 24 locales = 43%) por lo que se concluye que el comportamiento de los puntos es uniforme independientemente de la ubicación geográfica.

Tabla 10: Comparación de Ventas por Tipo de Localidad



Fuente: Elaboración Propia

A pesar de que la empresa invierte una mayor cantidad de recursos en el envío de la mercadería fuera de la ciudad, la producción total absorbe los costos de distribución. Es decir, a los puntos foráneos no se les penaliza por la remisión del producto aunque en este se invierta una mayor cantidad de combustible, personal de transporte, viáticos y otros costos relacionados.

Analizando los tres años por separado se percibe el declive en la mayoría de las tiendas durante la transición del primer al segundo año (2019-2020), logrando crecimiento únicamente en nueve de los 52 puntos de distribución y luego el reposicionamiento en un 96% de las tiendas en la transición del segundo al tercer año (2020-2021).

Tabla 11: Delta 2019 - 2021

| Tienda | Delta 2019-2020 | Delta 2020-2021 |
|-------------|-----------------|-----------------|
| T-01 | -16% | 0% |
| T-02 | -3% | 14% |
| T-03 | -16% | 29% |
| T-04 | -3% | 7% |
| T-05 | -22% | 6% |
| T-06 | -29% | 6% |
| T-07 | 8% | 5% |
| T-08 | 4% | -2% |

| | | |
|-------------|------|-------|
| T-09 | -59% | 7% |
| T-10 | -17% | 28% |
| T-11 | -7% | 21% |
| T-12 | -70% | 32% |
| T-13 | -53% | -100% |
| T-14 | -52% | 25% |
| T-15 | -19% | 30% |
| T-16 | -76% | 31% |
| T-17 | -53% | 18% |
| T-18 | -15% | 30% |
| T-19 | -27% | 36% |
| T-20 | -25% | 20% |
| T-21 | -12% | 10% |
| T-22 | -59% | 36% |
| T-23 | -40% | 16% |
| T-24 | -16% | 24% |
| T-25 | -35% | 23% |
| T-26 | -28% | 20% |
| T-27 | -39% | 21% |
| T-28 | -5% | 37% |
| T-29 | 7% | 8% |
| T-30 | 4% | 11% |
| T-31 | 5% | 2% |
| T-32 | -22% | 15% |
| T-33 | -13% | 36% |
| T-34 | -10% | 34% |
| T-35 | -29% | 18% |
| T-36 | -42% | 20% |
| T-37 | 18% | 17% |
| T-38 | -44% | 27% |
| T-39 | -7% | 40% |
| T-40 | -16% | 24% |
| T-41 | -38% | 25% |
| T-42 | -41% | 23% |
| T-43 | -11% | 37% |
| T-44 | -10% | 34% |
| T-45 | -22% | 35% |
| T-46 | -11% | 14% |
| T-47 | -25% | 31% |
| T-48 | -26% | 35% |
| T-49 | -26% | 33% |
| T-50 | 33% | 25% |
| T-51 | 38% | 44% |

| | | |
|-------------|-----|-----|
| T-52 | 76% | 23% |
| T-53 | | 68% |

Fuente: Elaboración Propia.

4.2.3 GASTOS

Comercial Bread reconoce diferentes gastos a las tiendas relacionados directamente a la elaboración y suministro de los productos, estos son: gastos de personal, consumo de gas, empaque, consumo de gas, insumos y merma.

Como se puede ver en la siguiente tabla, el rubro con mayor importancia en los gastos es el relacionado al capital humano, este representa el 64% de los gastos a nivel general invirtiendo casi 35 millones de lempiras durante el periodo. Por el contrario, el concepto con la menor participación es el de la merma.

Tabla 12: Total de Gastos 2019 - 2021

| Año | Personal | Empaque | Gas | Insumos | Merma | Total |
|--------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|------------------------|
| 2019 | - 12,347,666.38 | - 1,525,499.73 | - 3,079,651.26 | - 1,252,752.41 | - 956,169.85 | - 19,161,739.63 |
| 2020 | - 8,170,224.02 | - 1,310,273.90 | - 2,626,947.56 | - 981,583.95 | - 996,936.61 | - 14,085,966.04 |
| 2021 | - 14,366,846.34 | - 1,965,684.95 | - 3,511,291.49 | - 1,187,189.41 | - 710,641.14 | - 21,741,653.33 |
| Total | - 34,884,736.74 | - 4,801,458.58 | - 9,217,890.31 | - 3,421,525.77 | -2,663,747.60 | - 54,989,359.00 |

Fuente: Elaboración propia

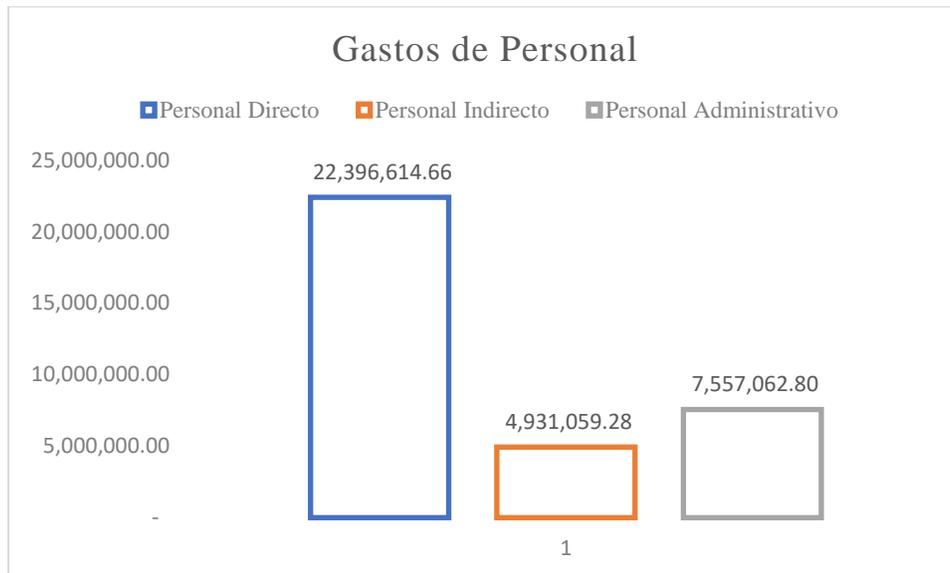
Aplicando proyección lineal simple sobre los totales de gasto contabilizados se puede estimar que la tendencia de los gastos se orienta al alza. Probablemente debido al incremento en la inversión por contratación de personal ya que para finales del 2021 este rubro casi se duplica en monto.

Analizando a detalle el gasto en personal se describe que, cada punto de distribución cuenta con colaboradores directamente asignados o personal rotativo que se destina para propósitos y periodos específicos a la tienda.

El personal directo asociado a la tienda representa un 64% de los gastos de personal, mientras que el personal indirecto un 14%. El 22% restante corresponde a la distribución proporcional de gastos relacionados a personal de supervisión de las tiendas y auditoría. Los supervisores se aseguran tanto del abastecimiento de los productos en tiempo y forma, llamamiento del tiempo del

personal indirecto así como de cualquier otra necesidad por atender. Mientras que el equipo de auditoría certifica que cada tienda cumpla a cabalidad las normas de limpieza orden y vigencia de los productos. Los mecanismos de auditoría, control y seguimiento se llevan a cabo de manera uniforme. Independientemente del tipo o ubicación de la tienda.

Tabla 13: Gasto Total de Personal 2019 - 2021



Fuente: Elaboración Propia

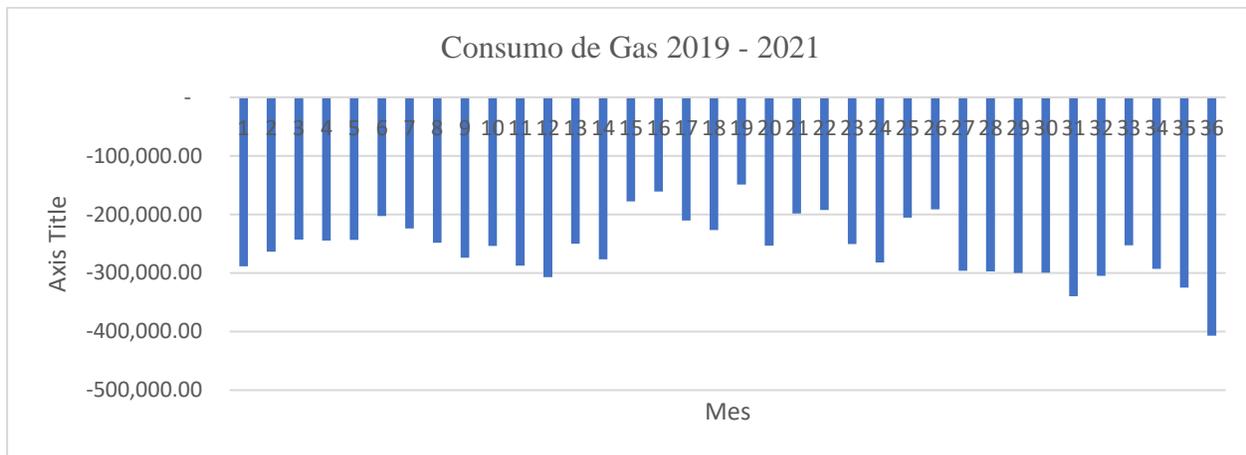
Para el año 2020, la empresa tuvo que afrontar las consecuencias de la pandemia tomando la decisión de prescindir de más del 50% del personal directo asignado a las tiendas. Así mismo, el personal indirecto y el equipo administrativo tuvo una afectación en el número de colaboradores pero en menor medida, reduciendo de 22 a 18 personas.

La situación del personal retorna a la normalidad para el periodo 2021 donde todo el equipo se reincorpora a las tiendas buscando una redistribución más eficiente de los recursos, al priorizar las tiendas con una mayor participación en las ventas o con un mayor posicionamiento en el mercado.

Además del personal, también las tiendas productoras contabilizan consumo de gas para el funcionamiento de los equipos de horneado. Cada uno cuenta con un tanque que se rellena una o dos veces al mes dependiendo del plan de fabricación. El gas representa el segundo rubro con mayor

impacto sobre los gastos de la tienda llegando a invertirse anualmente en este concepto hasta 3.5 millones de lempiras.

Tabla 14: Comportamiento Histórico del Consumo de Gas

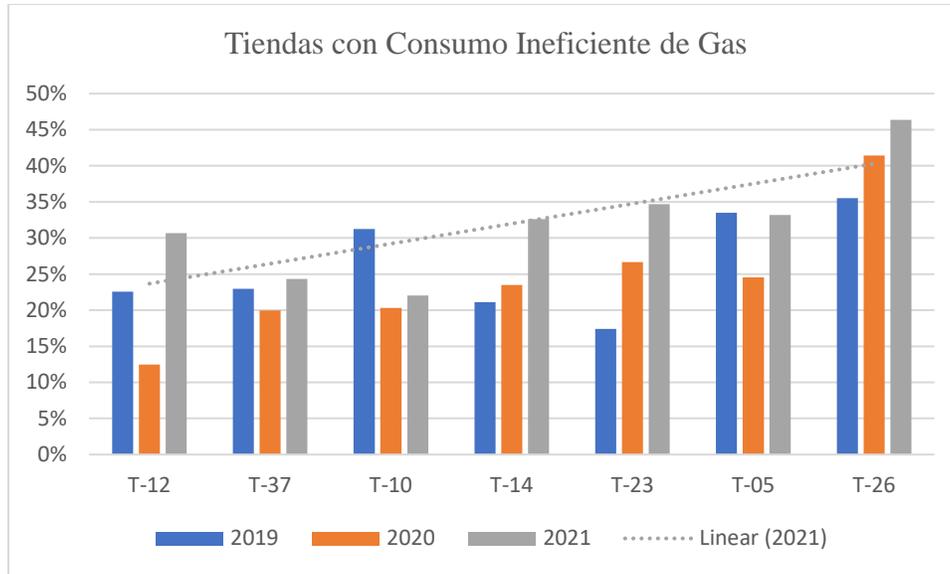


Fuente: Elaboración Propia

Al igual que las ventas, el consumo de gas refleja el mismo proceder cíclico ya que está directamente vinculado a producción y venta del producto. Inexplicablemente, las medidas aplicadas a la población debido a la pandemia no se ven manifestadas en este concepto por lo que se recomienda revisar las herramientas de control de consumo de los equipos de horneado en cada tienda.

A nivel general, la mayoría de los puntos productores muestran un uso eficiente del gas exponiendo una proporción de hasta 20% de consumo de gas respecto a la venta. Por el contrario, siete de los puntos productores consumen entre un 22% y 41% de las ventas generadas e incluso han reflejado una tendencia al alza durante el último año, reduciendo la rentabilidad obtenida, tal y como se aprecia en el gráfico a continuación:

Tabla 15: Tiendas con Consumo Ineficiente de Gas



Fuente: Elaboración Propia.

También, asociado al producto, se reconocen los gastos por empaque y merma. El empaque tiene un presupuesto global, el cual se distribuye tomando como referencia la participación de las ventas. Este solo se aplica a aquellos puntos donde hay centro de producción. Desde la planta se envían bolsas, domos, etiquetas y cualquier otro material requerido para la entrega del producto al consumidor final.

Por otra parte, la merma se genera por diferencias en la toma de inventario físico al final del mes, porque el producto no pasa la revisión de calidad o por avería. Este se reconoce al momento de la auditoría de la tienda y varía entre un 7% y un 3% de los gastos totales de la tienda, alcanzando su punto más eficiente durante el último año.

En promedio, el monto por merma se mantiene en L. 16,380 pero existen puntos de distribución que suman un importe por arriba del promedio, revelando un mal desempeño en el manejo del inventario, o bien por la fabricación de productos que generalmente alcanzan su fecha de caducidad en el estante o debido a que la elaboración del inventario no cumple con las especificaciones de la empresa.

Estos son los puntos de distribución con un deficiente manejo de inventario:

Tabla 16: Merma por Tienda.

| Tienda | Total 2019 | Total 2020 | Total 2021 | Promedio |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| T-28 | - 54,877.91 | - 44,070.65 | - 32,525.54 | - 43,824.70 |

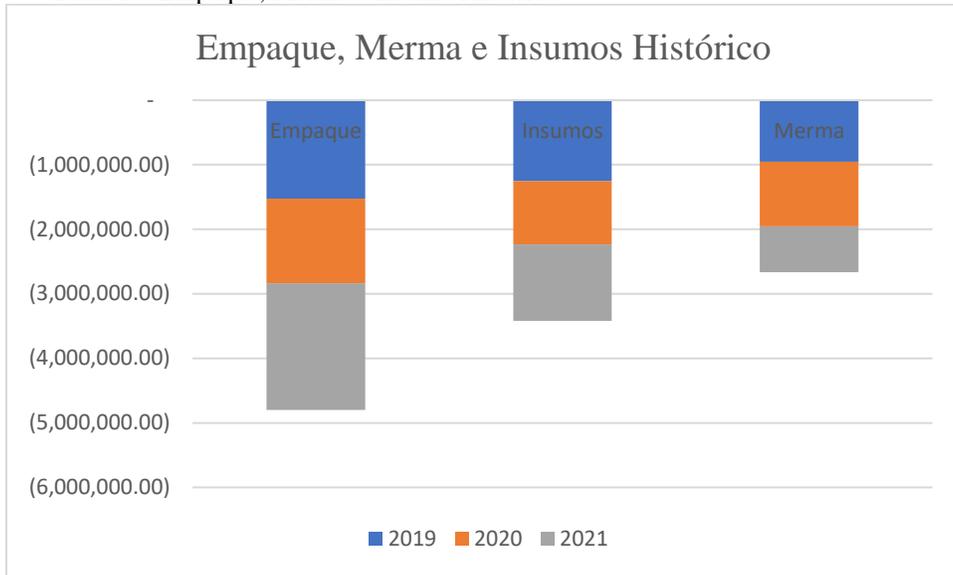
| | | | | |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| T-33 | - 18,826.83 | - 35,621.98 | - 40,565.56 | - 31,671.46 |
| T-19 | - 21,731.51 | - 38,576.57 | - 31,274.60 | - 30,527.56 |
| T-21 | - 43,710.13 | - 26,830.55 | - 14,517.90 | - 28,352.86 |
| T-49 | - 22,240.17 | - 46,649.02 | - 12,279.51 | - 27,056.23 |
| T-52 | - 3,078.46 | - 55,607.86 | - 19,875.85 | - 26,187.39 |
| T-25 | - 17,772.79 | - 45,315.14 | - 13,123.64 | - 25,403.86 |
| T-16 | - 4,917.37 | - 34,794.42 | - 33,688.31 | - 24,466.70 |
| T-13 | - 25,915.17 | - 21,864.76 | | - 23,889.97 |
| T-41 | - 34,621.37 | - 26,327.58 | - 8,763.41 | - 23,237.45 |
| T-50 | - 11,649.65 | - 34,899.96 | - 22,430.03 | - 22,993.21 |
| T-11 | - 31,319.35 | - 20,406.55 | - 12,877.20 | - 21,534.37 |
| T-38 | - 25,947.79 | - 21,829.51 | - 13,567.99 | - 20,448.43 |
| T-48 | - 22,301.55 | - 31,473.66 | - 7,154.62 | - 20,309.94 |
| T-40 | - 22,547.70 | - 19,768.18 | - 18,179.69 | - 20,165.19 |
| T-03 | - 25,101.27 | - 20,368.40 | - 13,287.45 | - 19,585.71 |
| T-01 | - 23,861.91 | - 18,772.84 | - 14,926.28 | - 19,187.01 |
| T-18 | - 28,091.32 | - 13,962.51 | - 13,939.00 | - 18,664.28 |
| T-09 | - 27,884.32 | - 17,913.17 | - 9,628.63 | - 18,475.37 |
| T-05 | - 26,070.98 | - 13,199.36 | - 14,221.24 | - 17,830.53 |
| T-35 | - 22,758.77 | - 16,080.15 | - 13,702.61 | - 17,513.84 |
| T-14 | - 24,628.35 | - 14,367.34 | - 12,801.11 | - 17,265.60 |
| T-06 | - 27,870.09 | - 13,666.49 | - 9,834.64 | - 17,123.74 |

Fuente: Elaboración Propia

*Nótese que, como ya se había comentado anteriormente, para el año 2021 el punto de distribución 13 ubicado en el Barrio El Centro de Tegucigalpa fue cerrado.

Finalmente, todas las tiendas incurren en gastos dentro del supermercado donde se adquieren insumos menores necesarios para la elaboración o decoración de los productos elaborados. Dentro de este concepto se encuentra la frutas y galletas para la decoración, chocolate, toppings, etc. Los insumos oscilan entre un 7% y un 5% de los gastos totales.

Tabla 17: Empaque, Merma e Insumo Histórico



Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base a los resultados obtenidos en el Capítulo IV del estudio realizado en los puntos de distribución de Comercial Bread y haciendo referencia a las preguntas y objetivos planteados en el capítulo I, se argumentan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

5.1 CONCLUSIONES

1. De acuerdo con los indicadores financieros reflejados por cada uno de los puntos de distribución de Comercial Bread se concluye que de las 56 tiendas en funcionamiento al 2021, ocho de ellas (T-04, T-09, T-11, T-17, T-18, T-20, T-30, T-43) no alcanzan siquiera el umbral de rentabilidad, mostrando una pérdida histórica donde los ingresos obtenidos no son suficientes para satisfacer los costos y gastos. Sobresale el punto de distribución 20 con un margen promedio negativo de 0.67 como efecto de tres años consecutivos de pérdida (-0.75 para el 2019, -0.31 para el 2020 y -0.94 para el 2021). Además resaltan los puntos T-06 y T-08 debido a las fluctuaciones de pérdida / utilidad durante el periodo de estudio.

2. El importe global en concepto de gastos generado por Comercial Bread en concepto de gastos sobre el funcionamiento de las tiendas fue de L. 55,270,239.30 distribuido de la siguiente manera: L. 19,161,739.63 para el 2019, L. 14,085,966.04 para el 2020 y L. 21,741,653.33 para el 2021. Dentro de estos, los gastos operativos con el mayor impacto en el rendimiento de los puntos de distribución son los gastos de personal y el consumo de gas. La variación porcentual generada durante el año 2020 debido a los efectos de la pandemia COVID-19 es de un -22%, medianamente proporcional al decrecimiento en las ventas globales de la compañía (-17%). Lo que nos muestra que la gerencia de la empresa reaccionó adecuadamente a la contracción evitando un impacto mayor en la organización. Respecto al consumo de gas, las variaciones entre cada periodo no resultan significativas, sin embargo existen tiendas que no son consistentes respecto al gasto.

3. Los gastos administrativos que se puede aplicar a cada una de las tiendas se le distribuye el costo del personal encargado de la supervisión de la tienda y del equipo de

auditoría. Ambos encargados de un funcionamiento y desempeño de calidad. Estos durante sumaron 173,681.66 para el 2019, 138,486.31 para el año 2020 y 227,622.23 para el 2021, totalizando L. 539,790.20 para todo el periodo.

4. A nivel general se concluye que, durante el periodo 2019 – 2021 la utilidad obtenida por los puntos de distribución de Comercial Bread a nivel nacional fue de L. 27,879,733.51 obteniendo una rentabilidad anual promedio de L. 9,293,244.50. Si bien la rentabilidad económica no se obtiene en todas las tiendas, las utilidades generadas en conjunto así como la presencia de la marca en cada localidad aportan un valor significativo a la empresa.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Buscar y delimitar mecanismos para optimizar la asignación de personal y definir hitos de evaluación y control a través de planes de auditoría periódicos a fin de confirmar los resultados obtenidos con el esquema de asignación seleccionado. Esto proporcionaría una estructura de personal optima logrando el equilibrio de ingresos y gastos.
2. Mejorar los procesos de resguardo y traslado de la mercadería, cuidando a detalle cada paso de la cadena de distribución. Así mismo el personal debe conocer las normas de manipulación e higiene para productos alimenticios. Todo esto a fin de reducir la merma en todos los puntos de distribución.
3. Se recomienda la implementación de un Plan de Mejora que permita fomentar el desarrollo y crecimiento de los ingresos para cada punto de distribución, siguiendo de manera eficiente cada una de las fases propuestas y asignando los recursos requeridos para su seguimiento y control.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Plan de Mejora de Rentabilidad para Comercial Bread S. A. de C. V.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Comercial Bread es una de las compañías más grandes de la industria de alimentos procesados del país. Uno de los mayores retos que ha acompañado la pandemia ha sido mantener la rentabilidad de los puntos de distribución. Como hemos analizado en los Informes Financieros generados en el Capítulo IV, algunas de las tiendas presentan una pérdida a lo largo de los tres años de estudio: T-04 Cuarta Avenida, Tegucigalpa, T-09 Barrio La Granja, Tegucigalpa, T-11 Colonia El Pedregal, Tegucigalpa, T-17, T-18 Barrio Los Castaños, Juticalpa, T-20 Barrio San Juan, Siguatepeque, T-30 Zona Mazapán, La Ceiba y T-43 Mall Premier, Juticalpa. Se requiere la adopción de medidas que generen un incremento en las ventas y como resultando mejoren la rentabilidad. Usando como base los resultados obtenidos en el año 2021, se estima que un aumento de 15% en las ventas sosteniendo el estándar de costos y mejorando la asignación de personal en puntos de distribución específicos, provocaría un incremento porcentual en las utilidades de al menos 13%, consiguiendo un rendimiento positivo en todas las tiendas de la empresa a nivel nacional. Como medidas de ampliación se propone en primera instancia, la explotación de la información obtenida a través de cada supermercado con el objetivo de hacer mas eficiente los recursos asignados y comprender a profundidad el comportamiento de los consumidores. Además se plantea la apertura del canal de venta en línea expandiendo el alcance de los puntos de distribución a aquellas personas o lugares sin posibilidad de acceder a una tienda física.

6.3 ALCANCE

La propuesta del Plan de Mejora de Rentabilidad para Comercial Bread S. A. de C. V. está dirigida al área de administración de la empresa compuesto por la Gerencia financiera, Gerencia de administración y Gerencia de producción.

6.3.1 OBJETIVO

1. Proponer acciones de mejora y recursos requeridos que permitan fortalecer la operatividad e ingresos en los diversos puntos de distribución de Comercial Bread.
2. Definir un calendario de actividades para la implementación de las acciones de mejora propuestas que permitan detallar los pasos e instrucciones a seguir.
3. Identificar el costo aproximado de cada una de las propuestas que Comercia Bread incurrirá en el proceso.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA

6.4.1 DESCRIPCIÓN

En este apartado se describen cada una de las fases a seguir para la puesta en marcha del plan de mejora. Inicia con la definición de parte de la gerencia de los reportes y comprende la adquisición de los servicios para el desarrollo de las nuevas herramientas de análisis hasta la puesta en marcha de los mecanismos de control, etc.

Para implementar los proyectos de manera eficiente y exitosa en el menor tiempo posible, se llevan a cabo actividades simultáneas. La ejecución del proyecto tomará un período de 3 meses a partir de la fecha de aprobación de la propuesta.

6.4.2 DESARROLLO

A continuación, se detallará cada una de las actividades necesarias para la implementación del plan de mejora.

6.4.2.1 MEJORAMIENTO ANALISIS DE VENTAS

La propuesta se centra en estudios realizados que afirman que “aquellas empresas que centran la toma de decisiones respecto al mercadeo y ventas en el análisis de datos muestran tasas de productividad y rentabilidad entre un cinco y un seis por ciento más alto que las de sus pares y el retorno de la inversión entre un quince y veinte por ciento.” (McKinsey & Company, 2015)

El término «análisis de ventas» generalmente se refiere al análisis de tendencias o componentes específicos que impactan las operaciones de ventas de una empresa. Los diferentes análisis proporcionan una visión de las fortalezas y debilidades del equipo de ventas, la gestión de ventas, los representantes de ventas individuales o la estrategia de ventas general de una empresa. (Torres, 2021)

El primer paso para obtener una comprensión profunda del desempeño de cada punto de distribución es tener los datos correctos. Datos como el importe de la factura promedio, número de ítems por factura, productos más vendidos, ciclos de ventas y horas y días de alta frecuencia pueden proporcionar información relevante sobre los tiempos ideales para la asignación de los recursos, el lanzamiento de ofertas y promociones.

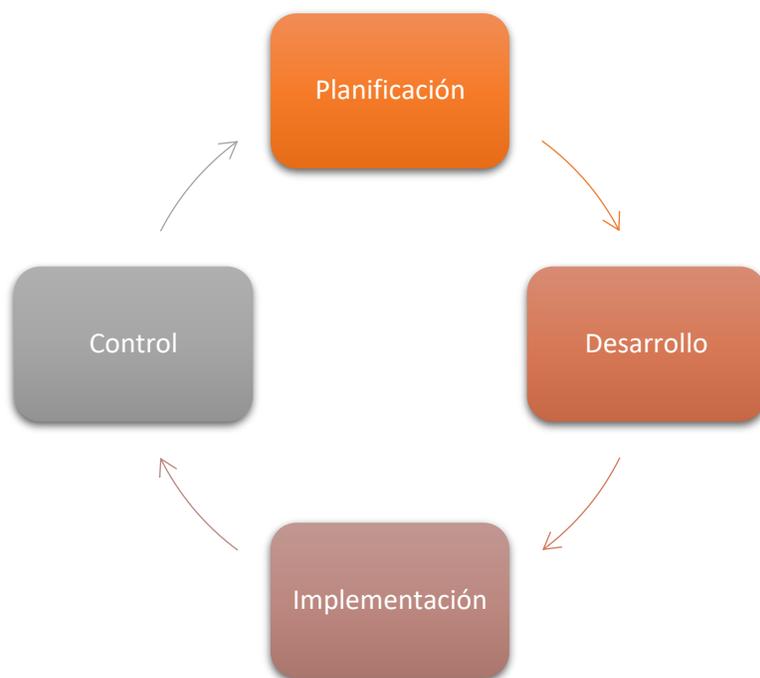


Figura 9: Proceso de Implementación - Herramienta de Análisis
Fuente: Elaboración Propia.

1. Planificación

Para Comercial Bread, la información del detalle de ventas debe ser provista por el supermercado, quien es el ente encargado de la facturación de cara al cliente. Es la

información ya procesada la que se remite al área de finanzas de la empresa para su procesamiento, contabilización y cobro.

La fase de planificación consiste en hacer la solicitud al área pertinente del Supermercado La Colonia para que satisfaga por cualquier medio electrónico la información sobre las ventas por producto incluyendo:

- Numero de factura
- Fecha de venta
- Hora
- Tienda
- Producto
- Número de Unidades

2. Desarrollo

Una vez obtenida la información base, existe una gran cantidad de herramientas en el mercado que facilitan el análisis de los datos. A continuación se describen las tres opciones más populares compatibles con el sistema de información SAP Business One:

a. Microsoft Power BI

Power BI, la aplicación de inteligencia de negocios de Microsoft, para la interpretación y conversión los resultados en información visual. Su objetivo es presentar los datos de tal manera que la toma de decisiones se lleve a cabo de manera perfectamente informada.

Algunas de sus principales ventajas son:

- Facilidad para disponer de toda la información en un único lugar.
- Transición tremendamente sencilla para usuarios avanzados de Excel.
- Uso de lenguaje natural de procesamiento.

Los costos de implementación para Power BI Pro son de EUR 8.40 por usuario por mes para la visualización de datos en paneles e informes interactivos y de EUR 16.90 para utilizar la función de Inteligencia de Negocios avanzadas. (Microsoft, 2022)

b. SAP Analytics Cloud

SAP Analytics Cloud (o SAP Cloud for Analytics) es una plataforma de inteligencia empresarial (BI) de software como servicio (SaaS) diseñada por SAP. Analytics Cloud se crea específicamente con la intención de proporcionar todas las capacidades de análisis a todos los usuarios en un solo producto.

Dentro de las características de esta herramienta se encuentran:

- Integración con SAP Analysis para Microsoft Office
- Bloqueo de datos y derechos de acceso a datos mejorados: se utiliza para procesos de pronóstico, donde las responsabilidades de los planificadores se imponen mediante el bloqueo de datos y los estados adicionales.
- Acceso a datos en las instalaciones y en la nube.
- Análisis integrado: permite a los usuarios acceder a funciones analíticas como análisis hipotético y ad-hoc.
- Herramientas de creación y modificación: para elaboración de presupuestos, análisis y previsión desde una interfaz en la nube.

La adquisición de esta solución tiene un costo de EUR 30.00 por usuario por mes y se debe adquirir al menos 5 licencia. (SAP, 2022)

c. Tableau 2021.3

Tableau es una plataforma de análisis visual que transforma la manera en que usamos los datos para resolver problemas. Además, permite a las personas y las organizaciones sacar el máximo partido de los datos.

Por qué Tableau?

- Ofrece un entorno colaborativo y seguro al que puedes acceder simplemente con un navegador web. También existe Tableau Online que es equivalente, pero toda la plataforma funciona en la nube de Tableau, sin necesidad de tener infraestructura propia.

- Permite la conexión de diferentes vistas de datos a la vez, crear extracciones, hacer transformaciones, unir y dividir datos, combinar diferentes fuentes de datos, crear grupos y conjuntos, etc.
- No requiere programación

Los costos de las licencias para el uso de la herramienta por usuario por mes son: US\$ 70 para la licencia de creación, US\$ 42 para la licencia de exploración y autoservicio y US\$ 15 para los usuarios de la información. (Tableau Software LLC, 2022)

Tomando como base la facilidad de uso, el costo del producto y la posibilidad de auto estudio, la herramienta recomendada para el análisis de los datos es Power BI de Microsoft.

d. Implementación

Esta fase incorpora el periodo de formación de tanto el personal que será encargado de la administración de la herramienta así como de los usuarios finales, que se serán los consumidores de la información provista y tomarán las acciones necesarias para optimizar los recursos asignados a cada tienda.

e. Control

Finalmente, es necesario la definición de métricas periódicas de desempeño para validar si las acciones tomadas por el equipo de gerencia están dando resultado. Estas pueden ser implementada y analizadas en la herramienta de analítica de datos.

6.4.2.2 SISTEMA DE VENTAS EN LINEA

Durante la última década, los sitios web se han convertido en una necesidad para cualquier operación de panadería pequeña que quiera aumentar sus ventas. Los pedidos en línea pueden aumentar significativamente los ingresos. Con tentadoras fotos de comida y muchos extras en los que hacer clic, los estudios muestran que, en promedio, los pedidos en línea son un 20 por ciento

más grandes que los pedidos estándar por teléfono o en la tienda. Comercial Bread puede ofrecer una función de pedido a través de la apertura de una página web para que los clientes puedan obtener rápidamente sus productos horneados. Las personas tienden a gastar más cuando hacen un pedido en línea, ya que tienen más tiempo para examinar su menú.

A continuación se describen los pasos para la creación de una página web empresarial para ventas en línea:

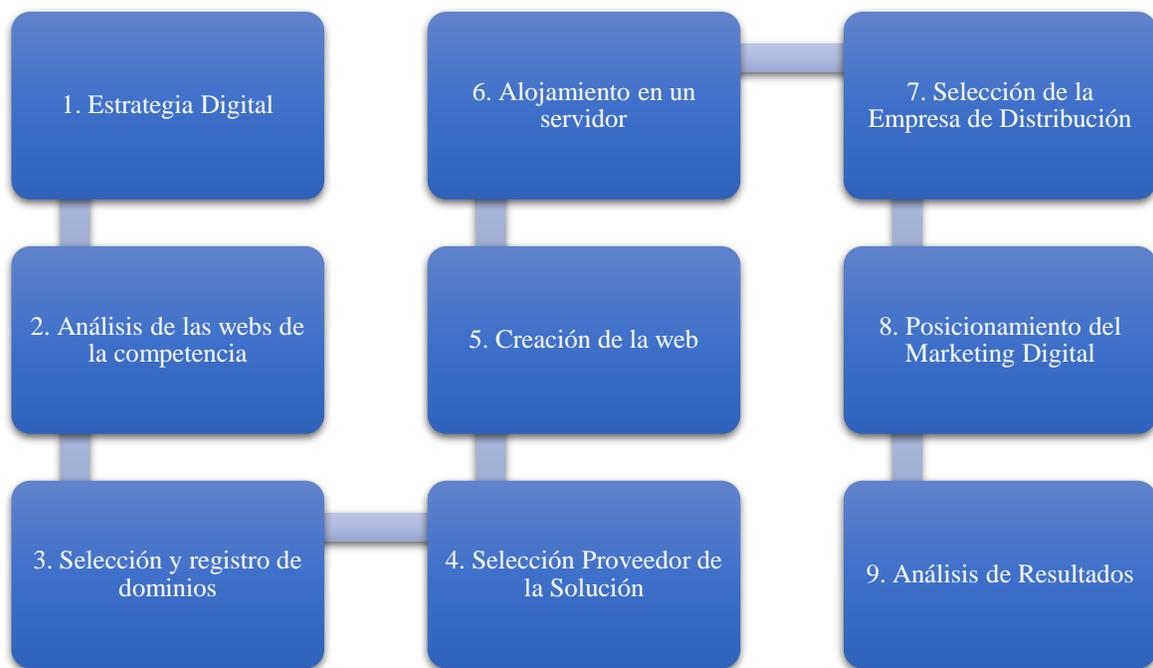


Figura 10: Pasos para la creación de una página web.
Elaboración propia. Fuente: (Webempresa20, 2022)

1. Estrategia digital

El primer paso para la creación de una página web es la selección del propósito para el cual será creada. Para Comercial Bread, el propósito es claro: buscar la creación de un nuevo canal de comercialización que ocasione un incremento en las ventas de las tiendas a nivel nacional. Por lo tanto, el modelo que más se adapta a esta necesidad es el Modelo E-Commerce.

2. Análisis de la competencia

El segundo paso del proceso es analizar otras páginas del rubro que sean competencia directa de la empresa. La gerencia de la empresa debe seleccionar panaderías de mayor y menor tamaño e imagen en el mercado y hacer uso de algunas herramientas gratuitas que pueden proporcionar la medición necesaria. Aquí algunos ejemplos:

- i. Google PageRank es un algoritmo de búsqueda patentado que se desarrolló para analizar la autoridad y la importancia de las páginas web indexadas en función de su perfil de enlace entrante. Calcula y asigna a cada página una puntuación numérica entre cero y diez, que luego se toma como el valor relativo de la URL en la búsqueda de Google.
 - ii. SE Ranking es reconocido por ser una herramienta todo en uno, ya que permite entre otras cosas: realizar la auditoría total de un sitio web, analizar la competencia, realizar el seguimiento de posición del sitio web, investigar y clasificar palabras claves y la creación de informes automatizados.
3. Existe una variedad de proveedores que suministran de manera conjunta los servicios de registro de dominios, alojamiento, creación de la página web, posicionamiento y análisis de resultados. La recomendación del investigador es la página www.bigcommerce.com. Estos proveen todos los servicios en vinculados entre si cargando una sola tarifa mensual a la compañía y permitiendo tener reportes personalizados sobre los resultados. Se sugiere la adquisición del plan profesional (PRO) ya que permite la aplicación de filtros por producto personalizados y el manejo de reseñas como forma de retroalimentación del canal. Además soporta hasta US\$ 400 mil en transacción lo que se puede incrementar automáticamente dependiendo de la demanda en cualquier momento.
4. Una vez creada la página y alojada en un servidor, se puede poner en marcha el nuevo canal de distribución pero, es necesaria la entrega del producto al consumidor final. Se debe seleccionar un socio estratégico que se encargue de la recolección del producto a la tienda más cercana y la entrega en la puerta del consumidor. A nivel nacional se cuenta con diferentes empresas de transporte, a continuación se describen los costos de los principales proveedores:

Tabla 18: Costos Servicio Delivery

| Empresa | Fortalezas | Debilidades | Costo |
|---|--|--|--|
| Hugo (HugoApp.com, 2018) | Posicionamiento de la marca. Es el servicio más popular a nivel nacional. | Adquisición de equipo para la toma de pedidos. Cobertura únicamente en Tegucigalpa, San Pedro Sula y Ceiba. | Variable desde L. 40.00 hasta L. 105.00 dependiendo |
| Pedidos Ya (PedidosYa, 2022) | Medios de pago: Tigo Money, Pago Online, Efectivo | No cuenta con socios en Olanchito, Yoro | 10% del monto de la venta |
| Uber Eats (Uber Technologies Inc., 2022) | Admite la conexión directa de la aplicación a la página web. Tarifa diferenciada si se necesita la gestión de publicidad. Opción de entrega con personal propio. | Tasa de Activación de US\$ 350.00 Cada servicio prestado tiene un costo adicional. | Plan Lite; 15% sobre el pedido, 6% recolección. Plan Plus: 25% sobre el pedido, 6% recolección. Plan Premium: 30% sobre el pedido, 6% recolección. |

Fuente: Elaboración Propia con datos de cada proveedor.

Dados los elementos anteriores se recomienda la selección de Pedidos Ya como proveedor del servicio de entrega, completando de esta manera toda la logística que requiere la implementación de esta herramienta tecnológica.

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

Las medidas de control en el plan de mejora de rentabilidad de Comercial Bread brindan las estrategias a seguir a fin de reducir el riesgo de fallas y ejecutar el desarrollo eficiente de la propuesta.

Las medidas de control a implementar son:



Figura 11: Medidas de Control.
Elaboración Propia

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

6.6.1 CRONOGRAMA

6.6.1.1 IMPLEMENTACION MEJORAMIENTO ANALISIS DE VENTAS

Tabla 19: Calendario de Implementación Mejoramiento Análisis de Venta.
Simbología:

Comercial Bread
 Supermercados La Colonia
 Actividad en Conjunto

| Actividad | Semana | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Solicitud de Información | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo de Reportes | | | | | | | | | | | | |
| Validación de la Información | | | | | | | | | | | | |
| Adquisición de la Herramienta | | | | | | | | | | | | |
| Capacitación | | | | | | | | | | | | |
| Pruebas de la Herramienta | | | | | | | | | | | | |
| Carga Inicial de Datos | | | | | | | | | | | | |
| Validación de Resultados | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia.

6.6.1.2 SISTEMA DE VENTAS EN LINEA

Tabla 20: Cronograma Sistema de Ventas en Línea.

Simbología:

Comercial Bread
 Proveedor de Servicios

| Actividad | Semana | | | | | | | | | | | |
|--|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Análisis de las webs de la competencia | | | | | | | | | | | | |
| Selección y registro de dominios | | | | | | | | | | | | |
| Selección del proveedor | | | | | | | | | | | | |
| Creación de la web | | | | | | | | | | | | |
| Alojamiento un servidor (hosting) | | | | | | | | | | | | |
| Posicionamiento de marketing digital | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de resultados y mantenimiento | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

6.6.2 PRESUPUESTO

6.6.2.1 ADQUISICION DE LICENCIAS POWER BI

Tabla 21: Adquisición de Licencias Power BI.

| Equipo Gerencial | No de Licencias | Precio Unitario | Total |
|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------|
| Gerencia de Ventas | 1 | | |
| Gerencia de Administración | 1 | | |
| Gerencia Financiera | 1 | | |
| Gerencia de Producción | 1 | | |
| Gerencia General | 1 | | |
| Total Gerencia | 5 | EUR 16.90 | EUR 84.50 |
| Supervisores | 7 | EUR 8.40 | EUR 58.80 |
| Total | 12 | | |

| | |
|--|---------------------|
| Costo del Licenciamiento Mensual (EUR) | EUR 143.30 |
| Tasa de Cambio EUR - L al 15Sep22 | 24.53 |
| Costo del Licenciamiento Mensual (L) | L. 3,515.15 |
| Costo del Licenciamiento Anual (L) | L. 42,181.79 |

Fuente: Elaboración Propia con precios de Microsoft.com

6.6.2 ADQUISICION DEL SERVICIO DE DESARROLLO WEB

Tabla 22: Costos de Adquisición Servicio de Desarrollo

| Concepto | Costo |
|--|--------------|
| Costo del Licenciamiento Mensual (EUR) | US\$ 299.95 |
| Tasa de Cambio EUR - L al 15Sep22 | 24.7 |
| Costo del Licenciamiento Mensual (L) | L 7,408.77 |
| Costo del Licenciamiento Anual (L) | L. 88,905.18 |

Fuente: Elaboración propia con precios de www.bigcommerce.com

6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS CON LA PROPUESTA

| Capítulo I | | Capítulo II | Capítulo III | | | Capítulo IV | Capítulo VI | | |
|---|---|--|--|---|--|---|--|------------------------|--------------------------|
| Título de la Investigación | Objetivo General | Objetivos Específicos | Teorías / Metodología de Sustento | Variables | Población | Técnica | Conclusiones | Nombre de la Propuesta | Objetivo de la Propuesta |
| Análisis de Rentabilidad Económica para los Puntos de Distribución de Comercial Bread S. A. de C. V. en el Periodo de 2019 - 2021 | Analizar la rentabilidad económica obtenida por los puntos de distribución de Comercial Bread a nivel nacional durante el periodo 2019 - 2021 | Analizar el comportamiento de cada punto de distribución según los indicadores financieros durante el periodo 2019 – 2021. | Relación Dupont para el Análisis de Rentabilidad Teoría de Maximización del Beneficio Análisis Costo Volumen Beneficio | Indicadores Financieros Costos Ingresos Gastos | Información financiera aportada por los 56 puntos de distribución de Comercial Bread a nivel nacional puestos en marcha hasta el 31 de diciembre de 2021 | Análisis de Series Cronológicas Método Barométrico | De acuerdo con los indicadores financieros reflejados por cada uno de los puntos de distribución se concluye que de las 56 tiendas en funcionamiento al 2021, ocho de ellas no alcanzan siquiera el umbral de rentabilidad | | |
| | | Evaluar la variación porcentual en los gastos operativos para los puntos de distribución en el periodo analizado. | | | | | La variación porcentual generada durante el año 2020 debido a los efectos de la pandemia COVID-19 es de un -22%, proporcional | | |

| | | | | | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | | | al decrecimiento en las ventas globales de la compañía (- 17%). en la organización. | | |
| | | Valorar la proporción de gastos administrativo s que se debe aplicar a cada tienda. | | | | | Los gastos administrativo s que se puede aplicar a cada una de las tiendas se le distribuye el costo del personal encargado de la supervisión de la tienda y del equipo de auditoría. | | |
| | | Proponer acciones de mejora y recursos requeridos que permitan fortalecer la operatividad e ingresos en los diversos puntos de distribución de Comercial Bread | | | | | | Plan de Mejora de Rentabilidad para Comercial Bread S. A. de C. V. | - Proponer acciones de mejora y recursos requeridos que permitan fortalecer la operatividad e ingresos en los diversos puntos de distribución. - Definir un calendario de actividades para la implementación de las acciones de mejora propuestas que permitan detallar los pasos a seguir. - Identificar el costo aproximado de cada una de las propuestas que se incurrirá en el proceso. |

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Academia-Lab. (s.f.). *Pan*. Obtenido de Academia Lab: <https://academia-lab.com/enciclopedia/pan/>
- Ajay Sharma, S. A. (2009). *Cost Accounting*. VK Publications.
- aleph.org.mx . (17 de Marzo de 2021). *¿Qué es un procedimiento y para qué sirve?* Obtenido de aleph.org.mx : <https://aleph.org.mx/que-es-un-procedimiento-y-para-que-sirve>
- Alvarado, D. N. (2013). *Uso de Técnicas para la utilización de la Información Financiera en la Toma de Decisiones: caso PYME de panificación en Tegucigalpa*. Tegucigalpa, M. D. C.: Universidad Nacional Autónoma de Honduras.
- Alvarez, W. (23 de Julio de 2019). *Industria panificadora de Nicaragua resposanbiliza al régimen de su agonía y rechaza cualquier otra reforma tributaria*. Obtenido de La Prensa: <https://www.laprensani.com/2019/07/23/economia/2571891-industria-panificadora-de-nicaragua-responsabiliza-al-regimen-de-su-agonia-y-rechaza-cualquier-otra-reforma-tributaria>
- Añez, J. (s.f.). *Maximización del Beneficio*. Obtenido de Economía360.org: <https://www.economia360.org/maximizacion-del-beneficio/>
- Aprende Ingeniería. (25 de December de 2018). *Evidencia-cientifica-estrategia-rentabilidad*. Obtenido de Aprendeingenieria.com: <https://aprendeingenieria.com/evidencia-cientifica-estrategia-rentabilidad/?msclkid=359afc50ce8a11ecb1c8ce66fb95f822#.YndMe4zMJPY>
- Arias, E. R. (05 de Abril de 2020). *Análisis Horizontal*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-horizontal.html>
- Arismendy, T. &. (2020). *ANAFIN; Software para el Análisis Vertical y Horizontal basado en el cálculo de Indicadores Financieros*. 2020: Tecnológico de Antioquia - Institución Universitaria.
- Ballesta, J. P. (2002). *Análisis de Rentabilidad de la empresa*. Obtenido de <http://www.5campus.com/>: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>
- Banco Central de Honduras. (2022). *Honduras en Cifras*.
- Barymont.com. (15 de Marzo de 2021). *Rentabilidad económica y financiera: conoce la viabilidad de tu empresa*. Obtenido de Barymont.com: <https://www.barymont.com/pepepromedio/blog/rentabilidad-economica-y-financiera/>
- Bind ERP. (2022). *Merma: qué es y cómo disminuirla*. Obtenido de Blog.bid.com.mx: <https://blog.bind.com.mx/que-es-merma>
- Blumenreich, H. (13 de Agosto de 2020). *ABA WINS INDUSTRY AWARD FOR #BAKINGSTRONG COVID-19 RESPONSE*. Obtenido de Americans Bakers: <https://americanbakers.org/news/aba-wins-industry-award-bakingstrong-covid-19-response>
- Bold. (s.f.). *Indicadores Financieros: Qué son y cuales deberías monitorear en tu empresa*. Obtenido de Bold Consulting Group: <https://bold.com.ec/indicadores-financieros/>
- Bondar, K. (2016). *Marketing in Germany: A market research for a start-up business of cake making/decorating business in Frankfurt*. Savonia University of Applied Sciences.

- Buonacore, D. (1980). *Diccionario de Bibliotecología*. Buenos Aires: Marymar.
- Caraballo, A. Z. (2018). Análisis de la Rentabilidad. En D. d. I, *Análisis Contable* (pág. 2). Universidad del País Vasco.
- CentralAmericaData. (4 de Febrero de 2020). *Pan y galletas: Negocios con EE.UU. crecen al 4%*.
Obtenido de
https://centralamericadata.com/es/article/home/Pan_y_galletas_Negocios_con_EEUU_crecen_al_4
- Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia. (2011). *Estudio Sectorial sobre el Mercado de Harina de Trigo en Honduras*.
- Cornelio, A. (2018). *Relación del Método Costo - Volúmen - Utilidad y su aplicación en la determinación del costo de producción y en la planeación de utilidades en las Micro y Pequeñas empresas manufactureras del Distrito de Chaupimarca - Pasco, en el 2017*. Pasco: Universidad Nacional "Daniel Alcides Carrión".
- Cruz, M. (27 de November de 2019). *Análisis Financiero: Grupo Bimbo*. Obtenido de Globedia.com:
<http://hn.globedia.com/analisis-financiero-grupo-bimbo>
- Debitoor.es. (2022). *Coste - ¿Qué es un coste?* Obtenido de www.debitoor.es:
<https://debitoor.es/glosario/definicion-coste#:~:text=En%20la%20contabilidad%2C%20el%20t%C3%A9rmino%20coste%20se%20refiere,para%20la%20creaci%C3%B3n%20del%20producto%20o%20servicio.%20>
- Di Marco Leandro, G. C. (2013). *Proyecto de Inversión de una Panadería - Pastelería*. Tucumán: Universidad Nacional de Tucuman, Facultad de Ciencias Económicas.
- Diaz, N. C. (2006). *Técnicas de muestreo. Sesgos mas frecuentes*.
- Diccionario de Negocios. (s.f.). *Análisis vertical*. Obtenido de Diccionario de Negocios:
<https://diccionariodenegocios.com/a/analisis-vertical/>
- EcuRed. (6 de Junio de 2011). *Rentabilidad*. Obtenido de EcuRed: <https://www.ecured.cu/Rentabilidad>
- Editorial Grudemi. (2020). *Indicadores financieros*. Obtenido de Enciclopedia Económica:
<https://enciclopediaeconomica.com/indicadores-financieros/>
- Editorial Grudemi. (Mayo de 2022). *Competencia perfecta*. Obtenido de Enciclopedia Económica:
<https://enciclopediaeconomica.com/competencia-perfecta/>
- ElFinanciero. (17 de Enero de 2021). *90 mil restaurantes han cerrado en México por la pandemia de COVID-19: Canirac*. Obtenido de El Financiero: <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/15-o-90-mil-restaurantes-han-cerrado-en-mexico-por-la-pandemia-de-covid-19-canirac/>
- Equipo editorial, Etecé. (12 de Agosto de 2022). *Fuentes de información*. Obtenido de Concepto.de:
<https://concepto.de/fuentes-de-informacion/#ixzz7eVj5altM>
- Equipo editorial, Etecé. (2 de Febrero de 2022). *Ingreso*. Obtenido de Concepto.de:
<https://concepto.de/ingreso-2/#ixzz7ckpCiyAJ>
- Filiberto Enrique Valdés Medina, M. T.-2. (s.f.).

- Gomez, J. (s.f.). *Como hacer consultas sql select mysql*. Obtenido de Srcodigofuente.es: <https://www.srcodigofuente.es/aprender-sql/como-hacer-consultas-sql-select-mysql>
- Gravitar. (2018). *¿Cuánto cuesta Power BI?* Obtenido de Gravitar.biz: <https://gravitar.biz/bi/cuanto-cuesta-power-bi/>
- Grupo Bimbo. (2021). *Informes Anuales: Grupo Bimbo*. Obtenido de Informe Anual 2021: https://grupobimbo-com-assets.s3.amazonaws.com/s3fs-public/reportes-2022/bimbo_informe_anual2021.pdf?VersionId=F2Bsctb6Ci_ytb2qLM6EmHSK1J_zCDrk
- Guillermo Mont, F. O. (2020). *Chile › Impacto de la COVID-19 sobre los mercados de trabajo y la generación de ingresos*. Organización Internacional de Trabajo.
- Hernández, R. (1998). *Metodología de la Investigación. Segunda Edición*. México: Editorial Mc Graw – Hill.
- Hita, N. S. (Septiembre de 2021). *Economia.org*. Obtenido de Definición de Indicadores Financieros.- En <https://economia.org/indicadores-financieros.php>: <https://economia.org/indicadores-financieros.php>
- HugoApp.com. (2018). *HugoApp.com*. Obtenido de Comercios Afiliados: <https://hugoapp.com/comercios-afiliados/>
- ICMR. (2016). *International Expansion of Grupo Bimbo-Challenges and Opportunities*. Obtenido de ICRM India.org: <https://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Business%20Strategy/BSTR503.htm>
- INE. (2020). *Boletín Estadístico sobre el Trigo 2015 - 2019*. Secretaría del Despacho Presidencial.
- Informes de Expertos. (2021). *Perspectiva del Mercado Latinoamericano de Productos de Panadería*. Obtenido de Informes de Expertos: <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-latinoamericano-de-productos-de-panaderia>
- Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá (INCAP). (2012). *Análisis de la Situación Alimentaria en Honduras*. Honduras: Organización Panamericana de la Salud (OPS/OMS).
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2019). *Indicadores Cifras de País 2019*. Honduras.
- Instituto Nacional de Estadísticas INE. (2020). *Boletín Estadístico sobre el Trigo 2015-2019*. Secretaría de Despacho Presidencial.
- La Gaceta. (2014). *Acuerdo No. 2196-A-2013*. Escuela Nacional de Artes Graficas E.N.A.G.
- Larrama, A. (Diciembre de 2021). *Definición de la Teoría de la Preferencia por la Liquidez*. Obtenido de Economía.org: <https://economia.org/teoria-preferencia-liquidez.php>
- Locallux. (2022). *Cost - Volume - Profit - Analysis*. Obtenido de Triangle Innovation Hub: <https://es.triangleinnovationhub.com/cost-volume-profit-analysis>
- MarketDataMexico. (2022). *Panadería: Análisis del mercado y tendencias*. Obtenido de Market Data Mexico: https://www.marketdatamexico.com/es/article/Pan_Analisis_mercado_tendencias

- Martí, A. G. (2015). *Análisis económico-financiero de la panadería líder de Zaragoza: NOVAPAN, S. L.* Universidad de Zaragoza. Obtenido de <https://1library.co/document/zlemlolq-analisis-economico-financiero-panaderia-lider-zaragoza-novapan-s.html>
- Mazzoli, S. (07 de Marzo de 2020). *Plan de Negocio para Montar una Panadería*. Obtenido de Emprendedores : <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-montar-panaderia/>
- McKinsey & Company. (2015). *Big Data, Analytics And The Future Of Marketing And Sales*.
- Mejia Jervis, T. (19 de Septiembre de 2017). *¿Qué son las Fuentes de Investigación?* Obtenido de Liferder: <https://www.liferder.com/fuentes-de-investigacion/>
- Mena, O. R. (2016). *Plan de Mercado para la Pequeña Empresa de la Industria de la Panificación en el área metropolitana de San Salvador. Caso de Estudio Panadería y Pastelería Fortuna del Pan*. San Salvador: Universidad de El Salvador.
- Mendoza, G. &. (2019). *Análisis de la rentabilidad del cultivo de café (Coffea arabica l.) en la finca Las parcelas de la comarca Loma de Cafen del municipio de Boaco en el periodo de cosecha 2018-2019*. Camoapa: Universidad Nacional Agraria.
- Mercados & Tendencias. (2022). *Visión Global del Mercado del Pan*. Obtenido de Mercados y Tendencias: <https://www.mercadosytendencias.cl/mercados-y-tendencias/actualidad/datos-de-mercado/vision-global-del-mercado-del-pan/762/>
- Microdata. (2022). *Umbral de rentabilidad*. Obtenido de Microdata: <https://microdata.es/glosario/umbral-rentabilidad/>
- Microsoft. (2022). *Precios de Power BI*. Obtenido de Microsoft.com: <https://powerbi.microsoft.com/es-es/pricing/>
- Moya, D. P. (2022). *Costos operativos de una empresa*. Obtenido de Gestionar-facil.com: <https://www.gestionar-facil.com/costos-operativos-de-una-empresa/>
- Moya, P. S. (s.f.). *¿QUÉ ES EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE ACTIVOS Y CÓMO UTILIZARLO?* Obtenido de ControlodeActivosfijos.com.mx: <https://controldeactivosfijos.com.mx/destacados/que-es-el-indice-de-rotacion-de-activos-y-como-utilizarlo/>
- NationMaster.com. (s.f.). *United Kingdom - Bakery Products Production Value*. Obtenido de NationMaster: <https://www.nationmaster.com/nmx/timeseries/united-kingdom-bakery-products-production-value>
- Osorio, C. &. (1992). La Teoría General del Costo: Un marco necesario. *Contabilidad, Finanzas y Auditoría en el Proceso de Integración Iberoamericana*, (pág. 19). La Habana.
- Otey, D. P. (16 de Agosto de 2017). *El pan: un favorito latinoamericano y mundial*. Obtenido de Latin American Post: <https://www.latinamericanpost.com/es/15886-el-pan-un-favorito-latinoamericano-y-mundial>
- Otey, D. P. (16 de August de 2017). *El pan: un favorito latinoamericano y mundial*. Obtenido de LatinAmerican Post: <https://www.latinamericanpost.com/es/15886-el-pan-un-favorito-latinoamericano-y->

- Rubio, A. (27 de Enero de 2022). *¡Buenos días con Pan de Europa! promueve las ventajas de su consumo*. Obtenido de Agroautentico: <https://agroautentico.com/2022/01/buenos-dias-con-pan-de-europa-consumo/>
- Salazar, E. L. (21 de Abril de 2017). *Definición de la Población de Estudio*. Obtenido de Vocacion Estadística: <https://vocacionxestadistica.blogspot.com/2017/04/deficinion-de-la-poblacion-de-estudio.html>
- Sampieri. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Sampieri, H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D. F. : McGraw-Hill.
- Sánchez, J. C. (2014). *Plan de mercado para la Panadería y Repostería fina Enchanté con operaciones en Guatemala*. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- SAP. (2022). *SAP Analytics Cloud*. Obtenido de SAP.com: <https://www.sapstore.com/checkout/v2>
- Secretaria de Trabajo y Seguridad Social. (2008). *Código del Trabajo de Honduras*.
- Sociedad Chilena de Obesidad. (22 de Agosto de 2017). *El Pan Nuestro de Cada Dia*. Obtenido de <https://www.sochob.cl/web/el-pan-nuestro-de-cada-dia/>
- Solano, F. (s.f.). *Importancia de la panadería en la gastronomía*. Obtenido de Anch: <https://www.anch.co.cr/2018/05/01/importancia-de-la-panaderia-en-la-gastronomia/>
- Sosland, J. (03 de Marzo de 2021). *Bread industry preps for future after COVID*. Obtenido de Baking Business: <https://www.bakingbusiness.com/articles/53287-bread-industry-preps-for-future-after-covid>
- Spiegato. (s.f.). *¿Qué es la teoría de la preferencia de liquidez?* Obtenido de Spiegato: <https://spiegato.com/es/que-es-la-teoria-de-la-preferencia-de-liquidez>
- Tableau Software LLC. (2022). *Precios para fanáticos de los datos*. Obtenido de Tableau.com: <https://www.tableau.com/es-es/pricing/teams-orgs>
- Thomas, P. (21 de Octubre de 2014). *Daily Bread – the French Baguette*. Obtenido de Lou Messugo: <https://loumessugo.com/daily-bread-the-french-baguette/#:~:text=Here%20are%20some%20fun%20facts%3A%20320%20baguettes%20are,and%20essential%20for%20a%20balanced%20diet%20by%2082%25>.
- Thurau, J. (24 de Agosto de 2021). *New COVID rules in Germany*. Obtenido de DW: <https://p.dw.com/p/3zQxu>
- Torres, D. (21 de Marzo de 2021). *7 tipos de análisis de ventas (y los informes que puedes crear con ellos)*. Obtenido de BlogHubSpor.es: <https://blog.hubspot.es/sales/analisis-informes-ventas>
- Tovar, L. A. (2015). Capítulo 11. La construcción de la matriz metodológica. En *Como hacer una tesis?* Mexico. Obtenido de Como hacer una tesis?: https://www.researchgate.net/publication/309399658_Capitulo_11_Construccion_de_la_Matriz_Metodologica
- Troconis, V. M. (Octubre de 2015). *Plan de negocio. Proyecto de Panadería Artesanal*. Obtenido de Academia.edu:

https://www.academia.edu/32028125/Plan_de_negocio_Proyecto_de_Panader%C3%ADa_Artesanal

Uber Technologies Inc. (2022). *Uber Eats for Merchants*. Obtenido de UberEats.com:
<https://merchants.ubereats.com/hn/en/s/signup/>

Ultima hora. (25 de Junio de 2021). *HONDURAS ES EL SEGUNDO MAYOR IMPORTADOR DE PRODUCTOS DE PANADERÍA CON \$89 MILLONES*. Obtenido de Ultima hora:
<https://ultimahora.hn/honduras-es-el-segundo-mayor-importador-de-productos-de-panaderia-con-89-millones/>

United States Department of Agriculture. (2021). *Esporter Guide*. Global Agricultural Information Network.

Velásquez, E. E. (2018). *Diagnóstico Empresarial en las Panificadoras Industrializadas de la Cabecera Departamental de Huehuetenango*. Huehuetenango: Universidad Rafael Landívar .

Webempresa20. (2022). *Creación de una web de empresa en ocho pasos*. Obtenido de Webempresa20.com: <https://www.webempresa20.com/libro-online/331-web-empresa-20-creacion-de-una-web-de-empresa-en-ocho-pasos.html#:~:text=Creaci%C3%B3n%20de%20una%20web%20de%20empresa%20en%20ocho,de%20dominios%20Paso%204%3A%20Selecci%C3%B3n%20del%20consultor%20inform%C3%A1t>

Westreicher, G. (12 de Febrero de 2020). *Censo*. Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/censo.html>

Westreicher, G. (25 de Julio de 2021). *Teoria de Costos*. Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-costos.html>

Wikipedia. (3 de Junio de 2020). *Análisis de costo-volumen-beneficio - Cost-volume-profit analysis*. Obtenido de https://es.abcdef.wiki/wiki/Cost%E2%80%93volume%E2%80%93profit_analysis#:~:text=Costo-volumen-beneficio%20%28CVP%29%2C%20en%20econom%C3%ADa%20gerencial%2C%20es%20una%20forma,instrucci%C3%B3n%20elemental%20y%20para%20decisiones%20a%20corto%20plazo.

William Reed Business Media. (2021). *Bakery Market Report*.

Wunsch, N.-G. (9 de Febrero de 2022). *Weekly household consumption of bread in the United Kingdom (UK) 2006-2020*. Obtenido de Statista.com: <https://www.statista.com/statistics/284434/weekly-household-consumption-of-bread-in-the-united-kingdom-uk/>

Zeitung, L. (Mayo de 2013). *Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior*. Obtenido de ICEX: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/4689713.html?idPais=DE>

ANEXOS

ANEXO 1. CARTA DE AUTORIZACION COMERCIAL BREAD

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa, M. D. C., Francisco Morazán, Honduras

09/09/2022

Cristian Carías Ayala

(Nombre y apellidos del Chefe o representante)

Gerente de Administración

(Cargo)

Comercial Bread, S.A. de C.V.

(Empresa o institución)

Calle 21 de Octubre 200 al Sur de Casofinera Pina, Cortijos o Hologas de Picozo
(Dirección general de la empresa o institución)

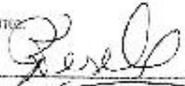
Estimado Señor(a): Cristian Carías Ayala

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en Finanzas. Hemos seleccionado como tema **ANÁLISIS DE RENTABILIDAD ECONÓMICA PARA LOS PUNTOS DE DISTRIBUCIÓN DE COMERCIAL BREAD S. A. DE C. V. EN EL PERÍODO 2019 - 2021**, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar:

Generación de informes de ventas y gastos del periodo de estudio para cada una de las tiendas y generación de informes de activos e impuestos pagados. Todo esto a través del aplicativo de administración financiera SAP.

A la espera de su aprobación, me suscribo de usted.

Atentamente,



Rosa Eva Vesely Galindo
No. de cuenta: 1194305

Por este medio, Yo, Cristian Carías Avila

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.



ANEXO 2. LISTADO DE TIENDAS COMERCIAL BREAD

Tabla 23: Listado de Tiendas Comercial Bread a nivel nacional

| TIENDA | NOMBRE | LOCALIDAD | TIPO DE PUNTO |
|--------|--|-------------|---------------|
| T-01 | Boulevard Suyapa, Tegucigalpa | Tegucigalpa | Productora |
| T-02 | Mega Las Torres, Tegucigalpa | Tegucigalpa | Productora |
| T-03 | Barrio La Concordia, Tegucigalpa | Tegucigalpa | Receptora |
| T-04 | Cuarta Avenida, Tegucigalpa | Tegucigalpa | Receptora |
| T-05 | Colonia Kennedy, Tegucigalpa | Tegucigalpa | Productora |
| T-06 | Colonia Torocagua, Tegucigalpa | Tegucigalpa | Receptora |
| T-07 | Centro Comercial Los Castaños, Tegucigalpa | Tegucigalpa | Receptora |
| T-08 | Salida a Valle de Ángeles, Tegucigalpa | Tegucigalpa | Receptora |
| T-09 | Barrio La Granja, Tegucigalpa | Tegucigalpa | Receptora |
| T-10 | Boulevard La Hacienda, Tegucigalpa | Tegucigalpa | Productora |
| T-11 | Colonia El Pedregal, Tegucigalpa | Tegucigalpa | Receptora |
| T-12 | Centro Comercial Metromall, Tegucigalpa | Tegucigalpa | Productora |
| T-13 | Barrio El Centro, Tegucigalpa | Tegucigalpa | Receptora |
| T-14 | Centro Comercial Villas del Sol, Tegucigalpa | Tegucigalpa | Productora |
| T-15 | Plaza del Sur, Choluteca | Foránea | Productora |
| T-16 | Barrio El Torondon, Comayagua | Foránea | Productora |
| T-17 | Quinta Avenida, Tegucigalpa | Tegucigalpa | Receptora |
| T-18 | Barrio Los Castaños, Juticalpa, Olancho | Foránea | Productora |
| T-19 | Danlí, El Paraíso | Foránea | Productora |
| T-20 | Barrio San Juan, Siguatepeque | Foránea | Productora |
| T-21 | Plaza Pedregal, SPS | Foránea | Productora |
| T-22 | Mall Premier, Tegucigalpa | Tegucigalpa | Productora |
| T-23 | Boulevard del Norte, SPS | Foránea | Productora |
| T-24 | Boulevard del Sur, SPS | Foránea | Productora |

| | | | |
|-------------|---|-------------|------------|
| T-25 | Barrio San Francisco, El Progreso, Yoro | Foránea | Productora |
| T-26 | Plaza 105 Brigada, SPS | Foránea | Productora |
| T-27 | Plaza San Fernando, SPS | Foránea | Productora |
| T-28 | Plaza Toronjal, La Ceiba, Atlántida | Foránea | Productora |
| T-29 | Anillo Periférico, Tegucigalpa | Tegucigalpa | Productora |
| T-30 | Zona Mazapán, La Ceiba, Atlántida | Foránea | Receptora |
| T-31 | Centro Comercial Galerías, Tegucigalpa | Tegucigalpa | Productora |
| T-32 | Colonia El Country, Tegucigalpa | Tegucigalpa | Productora |
| T-33 | Plaza Tela, Tela, Atlántida | Foránea | Productora |
| T-34 | Catacamas, Olancho | Foránea | Productora |
| T-35 | Ecoplaza, Tegucigalpa | Tegucigalpa | Productora |
| T-36 | Colonia Loarque, Tegucigalpa | Tegucigalpa | Productora |
| T-37 | Plaza Humuya, Tegucigalpa | Tegucigalpa | Productora |
| T-38 | Colonia Satélite, SPS | Foránea | Productora |
| T-39 | Boulevard Roberto Romero Larios, Comayagua | Foránea | Productora |
| T-40 | Residencial Las Hadas, Tegucigalpa | Tegucigalpa | Receptora |
| T-41 | Choloma, Cortes | Foránea | Productora |
| T-42 | City Mall, Tegucigalpa | Tegucigalpa | Productora |
| T-43 | Mall Premier, Juticalpa, Olancho | Foránea | Receptora |
| T-44 | San Lorenzo, Valle | Foránea | Productora |
| T-45 | Plaza Choluteca, Choluteca | Foránea | Productora |
| T-46 | Plaza Macedonio Panchame, El Progreso, Yoro | Foránea | Productora |
| T-47 | Plaza San José, SPS | Foránea | Productora |
| T-48 | Plaza El Portal, SPS | Foránea | Productora |
| T-49 | Lima, Cortes | Foránea | Productora |
| T-50 | Villanueva, Cortes | Foránea | Productora |
| T-51 | Mega Mall, SPS | Foránea | Productora |
| T-52 | Santa Rosa de Copan, Copan | Foránea | Productora |
| T-53 | Olanchito, Yoro | Foránea | Productora |
| T-54 | Plaza Foresta, SPS | Foránea | Productora |
| T-55 | Plaza El Progreso, Progreso, Yoro | Foránea | Productora |
| T-56 | Tocoa, Colon | Foránea | Productora |

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 3. ESTADO DE RESULTADO CONSOLIDADO 2019

Tabla 24: Estado de Resultados Consolidado 2019

| Tienda | Venta | Costo de ventas | Utilidad Bruta | Total Gastos | Utilidad Neta |
|---------------|--------------|------------------------|-----------------------|---------------------|----------------------|
| T-01 | 5,358,315.31 | 3,214,989.19 | 2,143,326.12 | - 1,150,102.34 | 993,223.79 |
| T-02 | 2,711,071.54 | 1,626,642.93 | 1,084,428.62 | - 621,767.79 | 462,660.83 |
| T-03 | 436,352.92 | 261,811.75 | 174,541.17 | - 229,260.50 | - 54,719.33 |
| T-04 | 242,903.76 | 145,742.26 | 97,161.50 | - 214,141.26 | - 116,979.75 |

| | | | | | | |
|-------------|--------------|--------------|--------------|---|------------|------------|
| T-05 | 2,035,180.93 | 1,221,108.56 | 814,072.37 | - | 562,098.18 | 251,974.19 |
| T-06 | 407,492.23 | 244,495.34 | 162,996.89 | - | 232,029.32 | 69,032.42 |
| T-07 | 450,326.57 | 270,195.94 | 180,130.63 | - | 209,114.15 | 28,983.52 |
| T-08 | 269,911.58 | 161,946.95 | 107,964.63 | - | 210,006.08 | 102,041.45 |
| T-09 | 448,862.88 | 269,317.73 | 179,545.15 | - | 232,043.55 | 52,498.39 |
| T-10 | 2,866,287.70 | 1,719,772.62 | 1,146,515.08 | - | 656,501.76 | 490,013.32 |
| T-11 | 318,622.68 | 191,173.61 | 127,449.07 | - | 235,478.58 | 108,029.50 |
| T-12 | 1,620,647.78 | 972,388.67 | 648,259.11 | - | 393,492.69 | 254,766.42 |
| T-13 | 351,983.37 | 211,190.02 | 140,793.35 | - | 230,074.40 | 89,281.05 |
| T-14 | 2,922,395.02 | 1,753,437.01 | 1,168,958.01 | - | 605,595.16 | 563,362.85 |
| T-15 | 1,916,479.88 | 1,149,887.93 | 766,591.95 | - | 369,846.34 | 396,745.61 |
| T-16 | 1,420,521.34 | 852,312.80 | 568,208.53 | - | 325,155.05 | 243,053.49 |
| T-17 | 362,854.71 | 217,712.83 | 145,141.88 | - | 216,967.88 | 71,825.99 |
| T-18 | 676,355.56 | 405,813.33 | 270,542.22 | - | 472,860.55 | 202,318.32 |
| T-19 | 1,549,873.67 | 929,924.20 | 619,949.47 | - | 491,205.19 | 128,744.28 |
| T-20 | 185,639.92 | 111,383.95 | 74,255.97 | - | 213,284.27 | 139,028.30 |
| T-21 | 2,446,302.85 | 1,467,781.71 | 978,521.14 | - | 377,640.79 | 600,880.35 |
| T-22 | 1,745,580.31 | 1,047,348.19 | 698,232.12 | - | 410,585.72 | 287,646.41 |
| T-23 | 2,102,112.16 | 1,261,267.30 | 840,844.86 | - | 362,886.55 | 477,958.32 |
| T-24 | 1,962,434.33 | 1,177,460.60 | 784,973.73 | - | 510,195.81 | 274,777.92 |
| T-25 | 1,906,394.41 | 1,143,836.65 | 762,557.76 | - | 364,053.00 | 398,504.77 |
| T-26 | 1,996,396.55 | 1,197,837.93 | 798,558.62 | - | 371,913.54 | 426,645.08 |
| T-27 | 1,799,654.06 | 1,079,792.43 | 719,861.62 | - | 382,921.24 | 336,940.39 |
| T-28 | 1,377,429.59 | 826,457.76 | 550,971.84 | - | 415,116.42 | 135,855.42 |
| T-29 | 1,090,511.44 | 654,306.86 | 436,204.57 | - | 346,465.96 | 89,738.62 |
| T-30 | 276,549.07 | 165,929.44 | 110,619.63 | - | 217,345.96 | 106,726.33 |
| T-31 | 1,504,841.17 | 902,904.70 | 601,936.47 | - | 367,942.53 | 233,993.94 |
| T-32 | 1,408,770.26 | 845,262.15 | 563,508.10 | - | 340,674.80 | 222,833.31 |
| T-33 | 1,251,791.83 | 751,075.10 | 500,716.73 | - | 310,868.56 | 189,848.17 |
| T-34 | 1,153,165.71 | 691,899.43 | 461,266.28 | - | 305,404.70 | 155,861.59 |
| T-35 | 1,610,542.57 | 966,325.54 | 644,217.03 | - | 344,172.23 | 300,044.80 |
| T-36 | 1,219,511.01 | 731,706.61 | 487,804.40 | - | 328,548.23 | 159,256.18 |
| T-37 | 1,346,713.90 | 808,028.34 | 538,685.56 | - | 494,190.79 | 44,494.77 |
| T-38 | 1,647,041.38 | 988,224.83 | 658,816.55 | - | 360,734.34 | 298,082.22 |
| T-39 | 1,199,618.78 | 719,771.27 | 479,847.51 | - | 302,405.68 | 177,441.83 |
| T-40 | 926,886.82 | 556,132.09 | 370,754.73 | - | 226,706.93 | 144,047.80 |
| T-41 | 1,626,528.98 | 975,917.39 | 650,611.59 | - | 432,095.31 | 218,516.28 |
| T-42 | 1,694,454.10 | 1,016,672.46 | 677,781.64 | - | 419,162.48 | 258,619.16 |
| T-43 | 276,235.31 | 165,741.18 | 110,494.12 | - | 213,167.19 | 102,673.06 |
| T-44 | 1,329,125.81 | 797,475.49 | 531,650.33 | - | 298,535.88 | 233,114.45 |
| T-45 | 1,490,977.43 | 894,586.46 | 596,390.97 | - | 462,826.08 | 133,564.90 |
| T-46 | 1,277,815.19 | 766,689.11 | 511,126.08 | - | 343,930.98 | 167,195.10 |
| T-47 | 1,505,656.37 | 903,393.82 | 602,262.55 | - | 384,106.25 | 218,156.30 |

| | | | | | | | |
|--------------|----------------------|----------------------|----------------------|---|----------------------|---|---------------------|
| T-48 | 1,003,336.76 | 602,002.06 | 401,334.71 | - | 410,008.30 | - | 8,673.59 |
| T-49 | 1,305,723.94 | 783,434.36 | 522,289.57 | - | 351,980.08 | - | 170,309.50 |
| T-50 | 671,798.47 | 403,079.08 | 268,719.39 | - | 295,781.65 | - | 27,062.26 |
| T-51 | 393,075.07 | 235,845.04 | 157,230.03 | - | 290,345.26 | - | 133,115.23 |
| T-52 | 342,651.39 | 205,590.83 | 137,060.56 | - | 248,028.23 | - | 110,967.67 |
| TOTAL | 69,441,706.35 | 41,665,023.81 | 27,776,682.54 | - | 19,161,766.35 | - | 8,614,916.19 |

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 4. ESTADO DE RESULTADO CONSOLIDADO 2020

Tabla 25: Estado de Resultados Consolidado 2020

| Tienda | Venta | Costo de Ventas | Utilidad | Total Gastos | Utilidad Neta |
|---------------|--------------|------------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| T-01 | 4,635,229.90 | 2,781,137.94 | 1,854,091.96 | - 626,774.90 | 1,227,317.06 |
| T-02 | 2,639,255.13 | 1,583,553.08 | 1,055,702.05 | - 413,197.68 | 642,504.37 |
| T-03 | 377,208.28 | 226,324.97 | 150,883.31 | - 121,725.32 | 29,157.99 |
| T-04 | 234,725.78 | 140,835.47 | 93,890.31 | - 113,643.82 | 19,753.51 |
| T-05 | 1,670,323.39 | 1,002,194.03 | 668,129.35 | - 346,005.52 | 322,123.83 |
| T-06 | 314,845.22 | 188,907.13 | 125,938.09 | - 115,023.41 | 10,914.68 |
| T-07 | 488,066.84 | 292,840.10 | 195,226.74 | - 108,156.29 | 87,070.44 |
| T-08 | 281,622.23 | 168,973.34 | 112,648.89 | - 104,158.70 | 8,490.19 |
| T-09 | 282,630.10 | 169,578.06 | 113,052.04 | - 119,270.09 | 6,218.05 |
| T-10 | 2,442,943.21 | 1,465,765.92 | 977,177.28 | - 428,998.09 | 548,179.19 |
| T-11 | 296,879.45 | 178,127.67 | 118,751.78 | - 121,929.71 | 3,177.93 |
| T-12 | 952,552.36 | 571,531.42 | 381,020.94 | - 310,397.13 | 70,623.82 |
| T-13 | 230,210.20 | 138,126.12 | 92,084.08 | - 123,221.68 | 31,137.60 |
| T-14 | 1,923,263.72 | 1,153,958.23 | 769,305.49 | - 362,428.15 | 406,877.34 |
| T-15 | 1,611,636.53 | 966,981.92 | 644,654.61 | - 212,398.21 | 432,256.40 |
| T-16 | 805,175.84 | 483,105.50 | 322,070.34 | - 212,606.29 | 109,464.04 |
| T-17 | 237,672.59 | 142,603.56 | 95,069.04 | - 114,737.35 | 19,668.31 |
| T-18 | 590,159.24 | 354,095.55 | 236,063.70 | - 308,765.99 | 72,702.29 |
| T-19 | 1,216,885.21 | 730,131.12 | 486,754.08 | - 241,786.41 | 244,967.67 |
| T-20 | 148,796.31 | 89,277.79 | 59,518.52 | - 106,164.11 | 46,645.59 |
| T-21 | 2,177,201.79 | 1,306,321.07 | 870,880.72 | - 247,951.47 | 622,929.25 |
| T-22 | 1,094,754.46 | 656,852.68 | 437,901.78 | - 330,917.61 | 106,984.18 |
| T-23 | 1,504,448.00 | 902,668.80 | 601,779.20 | - 235,723.98 | 366,055.22 |
| T-24 | 1,698,780.77 | 1,019,268.46 | 679,512.31 | - 337,068.63 | 342,443.68 |
| T-25 | 1,414,969.46 | 848,981.67 | 565,987.78 | - 273,242.33 | 292,745.45 |
| T-26 | 1,557,316.20 | 934,389.72 | 622,926.48 | - 245,066.88 | 377,859.60 |
| T-27 | 1,295,644.90 | 777,386.94 | 518,257.96 | - 286,245.67 | 232,012.29 |
| T-28 | 1,306,444.58 | 783,866.75 | 522,577.83 | - 310,400.31 | 212,177.52 |
| T-29 | 1,173,619.22 | 704,171.53 | 469,447.69 | - 216,219.86 | 253,227.83 |

| | | | | | | | |
|--------------|----------------------|----------------------|----------------------|---|----------------------|---|---------------------|
| T-30 | 287,592.47 | 172,555.48 | 115,036.99 | - | 122,137.17 | - | 7,100.18 |
| T-31 | 1,588,528.69 | 953,117.22 | 635,411.48 | - | 347,705.89 | - | 287,705.59 |
| T-32 | 1,152,012.44 | 691,207.47 | 460,804.98 | - | 314,151.16 | - | 146,653.82 |
| T-33 | 1,106,438.36 | 663,863.02 | 442,575.35 | - | 345,854.80 | - | 96,720.55 |
| T-34 | 1,047,174.55 | 628,304.73 | 418,869.82 | - | 301,444.64 | - | 117,425.18 |
| T-35 | 1,248,447.61 | 749,068.57 | 499,379.04 | - | 318,951.03 | - | 180,428.02 |
| T-36 | 856,023.32 | 513,613.99 | 342,409.33 | - | 200,530.44 | - | 141,878.89 |
| T-37 | 1,644,721.24 | 986,832.74 | 657,888.49 | - | 331,839.81 | - | 326,048.68 |
| T-38 | 1,141,624.13 | 684,974.48 | 456,649.65 | - | 332,913.56 | - | 123,736.09 |
| T-39 | 1,117,170.07 | 670,302.04 | 446,868.03 | - | 287,737.86 | - | 159,130.17 |
| T-40 | 797,574.11 | 478,544.46 | 319,029.64 | - | 121,125.10 | - | 197,904.54 |
| T-41 | 1,182,320.49 | 709,392.29 | 472,928.20 | - | 369,561.77 | - | 103,366.43 |
| T-42 | 1,201,097.14 | 720,658.28 | 480,438.85 | - | 408,720.12 | - | 71,718.73 |
| T-43 | 248,251.43 | 148,950.86 | 99,300.57 | - | 110,589.60 | - | 11,289.03 |
| T-44 | 1,203,775.82 | 722,265.49 | 481,510.33 | - | 298,746.56 | - | 182,763.77 |
| T-45 | 1,221,653.18 | 732,991.91 | 488,661.27 | - | 276,369.64 | - | 212,291.63 |
| T-46 | 1,155,215.02 | 693,129.01 | 462,086.01 | - | 260,567.20 | - | 201,518.81 |
| T-47 | 1,204,510.09 | 722,706.06 | 481,804.04 | - | 237,215.43 | - | 244,588.61 |
| T-48 | 795,255.40 | 477,153.24 | 318,102.16 | - | 318,477.11 | - | 374.95 |
| T-49 | 1,034,603.90 | 620,762.34 | 413,841.56 | - | 362,888.33 | - | 50,953.23 |
| T-50 | 1,002,681.86 | 601,609.11 | 401,072.74 | - | 352,862.13 | - | 48,210.61 |
| T-51 | 633,052.36 | 379,831.41 | 253,220.94 | - | 345,091.20 | - | 91,870.26 |
| T-52 | 1,445,815.44 | 867,489.26 | 578,326.18 | - | 373,562.23 | - | 204,763.95 |
| T-53 | 200,449.64 | 120,269.79 | 80,179.86 | - | 252,697.68 | - | 172,517.82 |
| TOTAL | 59,119,249.67 | 35,471,549.80 | 23,647,699.87 | - | 14,085,966.04 | - | 9,561,733.83 |

Elaboración Propia

ANEXO 5. ESTADO DE RESULTADO CONSOLIDADO 2021

Tabla 26: Estado de Resultado Consolidado 2021

| Tienda | Venta | Costo de Ventas | Utilidad | Total Gastos | Utilidad Neta | |
|---------------|--------------|------------------------|-----------------|---------------------|----------------------|------------|
| T-01 | 4,623,499.96 | 2,774,099.97 | 1,849,399.98 | - | 1,012,094.76 | 837,305.22 |
| T-02 | 3,067,935.94 | 1,840,761.57 | 1,227,174.38 | - | 864,746.58 | 362,427.79 |
| T-03 | 531,738.80 | 319,043.28 | 212,695.52 | - | 168,235.33 | 44,460.19 |
| T-04 | 251,638.12 | 150,982.87 | 100,655.25 | - | 164,336.99 | 63,681.75 |
| T-05 | 1,781,857.21 | 1,069,114.32 | 712,742.88 | - | 610,952.51 | 101,790.37 |
| T-06 | 336,109.50 | 201,665.70 | 134,443.80 | - | 164,782.52 | 30,338.72 |
| T-07 | 513,816.35 | 308,289.81 | 205,526.54 | - | 158,958.12 | 46,568.42 |
| T-08 | 277,330.34 | 166,398.20 | 110,932.14 | - | 157,055.21 | 46,123.08 |
| T-09 | 304,322.25 | 182,593.35 | 121,728.90 | - | 164,576.51 | 42,847.61 |
| T-10 | 3,404,028.39 | 2,042,417.03 | 1,361,611.36 | - | 677,801.11 | 683,810.24 |

| | | | | | | | |
|------|--------------|--------------|--------------|---|------------|---|------------|
| T-11 | 377,918.15 | 226,750.89 | 151,167.26 | - | 167,825.08 | - | 16,657.82 |
| T-12 | 1,401,860.46 | 841,116.28 | 560,744.18 | - | 410,707.68 | - | 150,036.50 |
| T-13 | - | - | - | - | - | - | - |
| T-14 | 2,551,435.22 | 1,530,861.13 | 1,020,574.09 | - | 637,830.14 | - | 382,743.94 |
| T-15 | 2,314,196.27 | 1,388,517.76 | 925,678.51 | - | 412,505.27 | - | 513,173.24 |
| T-16 | 1,159,418.03 | 695,650.82 | 463,767.21 | - | 385,477.77 | - | 78,289.44 |
| T-17 | 289,663.28 | 173,797.97 | 115,865.31 | - | 164,550.28 | - | 48,684.97 |
| T-18 | 841,715.98 | 505,029.59 | 336,686.39 | - | 531,930.86 | - | 195,244.47 |
| T-19 | 1,897,586.84 | 1,138,552.10 | 759,034.74 | - | 573,312.24 | - | 185,722.49 |
| T-20 | 185,154.94 | 111,092.96 | 74,061.97 | - | 248,155.54 | - | 174,093.57 |
| T-21 | 2,420,895.26 | 1,452,537.15 | 968,358.10 | - | 609,640.56 | - | 358,717.54 |
| T-22 | 1,698,905.11 | 1,019,343.07 | 679,562.04 | - | 391,322.08 | - | 288,239.96 |
| T-23 | 1,782,644.98 | 1,069,586.99 | 713,057.99 | - | 415,892.93 | - | 297,165.06 |
| T-24 | 2,247,068.66 | 1,348,241.19 | 898,827.46 | - | 613,722.04 | - | 285,105.42 |
| T-25 | 1,849,434.24 | 1,109,660.54 | 739,773.70 | - | 415,590.30 | - | 324,183.39 |
| T-26 | 1,940,412.82 | 1,164,247.69 | 776,165.13 | - | 420,582.80 | - | 355,582.32 |
| T-27 | 1,645,008.08 | 987,004.85 | 658,003.23 | - | 456,547.37 | - | 201,455.86 |
| T-28 | 2,059,430.66 | 1,235,658.40 | 823,772.27 | - | 458,163.42 | - | 365,608.84 |
| T-29 | 1,277,267.08 | 766,360.25 | 510,906.83 | - | 311,714.80 | - | 199,192.03 |
| T-30 | 323,691.42 | 194,214.85 | 129,476.57 | - | 171,721.09 | - | 42,244.53 |
| T-31 | 1,617,306.04 | 970,383.62 | 646,922.41 | - | 408,791.92 | - | 238,130.49 |
| T-32 | 1,357,117.61 | 814,270.57 | 542,847.05 | - | 388,426.30 | - | 154,420.74 |
| T-33 | 1,740,298.51 | 1,044,179.11 | 696,119.40 | - | 433,376.46 | - | 262,742.94 |
| T-34 | 1,587,877.10 | 952,726.26 | 635,150.84 | - | 377,778.49 | - | 257,372.35 |
| T-35 | 1,531,296.60 | 918,777.96 | 612,518.64 | - | 375,435.04 | - | 237,083.60 |
| T-36 | 1,074,330.62 | 644,598.37 | 429,732.25 | - | 369,626.72 | - | 60,105.52 |
| T-37 | 1,992,524.88 | 1,195,514.93 | 797,009.95 | - | 596,812.49 | - | 200,197.46 |
| T-38 | 1,574,596.66 | 944,757.99 | 629,838.66 | - | 386,518.96 | - | 243,319.70 |
| T-39 | 1,875,915.76 | 1,125,549.45 | 750,366.30 | - | 344,146.42 | - | 406,219.88 |
| T-40 | 1,044,350.25 | 626,610.15 | 417,740.10 | - | 173,127.57 | - | 244,612.53 |
| T-41 | 1,580,895.25 | 948,537.15 | 632,358.10 | - | 353,461.23 | - | 278,896.86 |
| T-42 | 1,557,768.16 | 934,660.89 | 623,107.26 | - | 448,494.52 | - | 174,612.74 |
| T-43 | 396,350.86 | 237,810.52 | 158,540.34 | - | 162,673.92 | - | 4,133.58 |
| T-44 | 1,835,239.57 | 1,101,143.74 | 734,095.83 | - | 382,335.03 | - | 351,760.79 |
| T-45 | 1,871,792.84 | 1,123,075.71 | 748,717.14 | - | 530,721.80 | - | 217,995.33 |
| T-46 | 1,341,162.43 | 804,697.46 | 536,464.97 | - | 301,836.43 | - | 234,628.54 |
| T-47 | 1,749,547.45 | 1,049,728.47 | 699,818.98 | - | 340,805.44 | - | 359,013.53 |
| T-48 | 1,231,837.84 | 739,102.70 | 492,735.13 | - | 378,784.37 | - | 113,950.76 |
| T-49 | 1,544,416.38 | 926,649.83 | 617,766.55 | - | 417,968.60 | - | 199,797.95 |
| T-50 | 1,330,660.90 | 798,396.54 | 532,264.36 | - | 399,835.02 | - | 132,429.33 |
| T-51 | 1,136,371.05 | 681,822.63 | 454,548.42 | - | 438,191.92 | - | 16,356.50 |
| T-52 | 1,889,592.09 | 1,133,755.25 | 755,836.84 | - | 433,656.44 | - | 322,180.39 |
| T-53 | 631,666.40 | 378,999.84 | 252,666.56 | - | 392,914.07 | - | 140,247.51 |

| | | | | | | | |
|--------------|----------------------|----------------------|----------------------|---|----------------------|---|---------------------|
| T-54 | 881,393.08 | 528,835.85 | 352,557.23 | - | 360,432.20 | - | 7,874.97 |
| T-55 | 559,071.00 | 335,442.60 | 223,628.40 | - | 317,690.35 | - | 94,061.95 |
| T-56 | 322,411.61 | 193,446.97 | 128,964.65 | - | 287,079.51 | - | 158,114.87 |
| TOTAL | 78,611,775.26 | 47,167,065.15 | 31,444,710.10 | - | 21,741,653.33 | - | 9,703,056.77 |

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 6. ANALISIS VERTICAL SOBRE VENTAS 2019 - 2021

Tabla 27: Análisis Vertical - Participación sobre Ventas 2019-2021

| Tienda | 2019 | % | 2020 | % | 2021 | % |
|--------|--------------|----|--------------|----|--------------|----|
| T-01 | 5,358,315.31 | 8% | 4,635,229.90 | 8% | 4,623,499.96 | 6% |
| T-02 | 2,711,071.54 | 4% | 2,639,255.13 | 4% | 3,067,935.94 | 4% |
| T-03 | 436,352.92 | 1% | 377,208.28 | 1% | 531,738.80 | 1% |
| T-04 | 242,903.76 | 0% | 234,725.78 | 0% | 251,638.12 | 0% |
| T-05 | 2,035,180.93 | 3% | 1,670,323.39 | 3% | 1,781,857.21 | 2% |
| T-06 | 407,492.23 | 1% | 314,845.22 | 1% | 336,109.50 | 0% |
| T-07 | 450,326.57 | 1% | 488,066.84 | 1% | 513,816.35 | 1% |
| T-08 | 269,911.58 | 0% | 281,622.23 | 0% | 277,330.34 | 0% |
| T-09 | 448,862.88 | 1% | 282,630.10 | 0% | 304,322.25 | 0% |
| T-10 | 2,866,287.70 | 4% | 2,442,943.21 | 4% | 3,404,028.39 | 4% |
| T-11 | 318,622.68 | 0% | 296,879.45 | 1% | 377,918.15 | 0% |
| T-12 | 1,620,647.78 | 2% | 952,552.36 | 2% | 1,401,860.46 | 2% |
| T-13 | 351,983.37 | 1% | 230,210.20 | 0% | - | 0% |
| T-14 | 2,922,395.02 | 4% | 1,923,263.72 | 3% | 2,551,435.22 | 3% |
| T-15 | 1,916,479.88 | 3% | 1,611,636.53 | 3% | 2,314,196.27 | 3% |
| T-16 | 1,420,521.34 | 2% | 805,175.84 | 1% | 1,159,418.03 | 1% |
| T-17 | 362,854.71 | 1% | 237,672.59 | 0% | 289,663.28 | 0% |
| T-18 | 676,355.56 | 1% | 590,159.24 | 1% | 841,715.98 | 1% |
| T-19 | 1,549,873.67 | 2% | 1,216,885.21 | 2% | 1,897,586.84 | 2% |
| T-20 | 185,639.92 | 0% | 148,796.31 | 0% | 185,154.94 | 0% |
| T-21 | 2,446,302.85 | 4% | 2,177,201.79 | 4% | 2,420,895.26 | 3% |
| T-22 | 1,745,580.31 | 3% | 1,094,754.46 | 2% | 1,698,905.11 | 2% |
| T-23 | 2,102,112.16 | 3% | 1,504,448.00 | 3% | 1,782,644.98 | 2% |
| T-24 | 1,962,434.33 | 3% | 1,698,780.77 | 3% | 2,247,068.66 | 3% |
| T-25 | 1,906,394.41 | 3% | 1,414,969.46 | 2% | 1,849,434.24 | 2% |
| T-26 | 1,996,396.55 | 3% | 1,557,316.20 | 3% | 1,940,412.82 | 2% |
| T-27 | 1,799,654.06 | 3% | 1,295,644.90 | 2% | 1,645,008.08 | 2% |
| T-28 | 1,377,429.59 | 2% | 1,306,444.58 | 2% | 2,059,430.66 | 3% |
| T-29 | 1,090,511.44 | 2% | 1,173,619.22 | 2% | 1,277,267.08 | 2% |
| T-30 | 276,549.07 | 0% | 287,592.47 | 0% | 323,691.42 | 0% |
| T-31 | 1,504,841.17 | 2% | 1,588,528.69 | 3% | 1,617,306.04 | 2% |
| T-32 | 1,408,770.26 | 2% | 1,152,012.44 | 2% | 1,357,117.61 | 2% |

| | | | | | | |
|--------------|----------------------|----|----------------------|----|----------------------|----|
| T-33 | 1,251,791.83 | 2% | 1,106,438.36 | 2% | 1,740,298.51 | 2% |
| T-34 | 1,153,165.71 | 2% | 1,047,174.55 | 2% | 1,587,877.10 | 2% |
| T-35 | 1,610,542.57 | 2% | 1,248,447.61 | 2% | 1,531,296.60 | 2% |
| T-36 | 1,219,511.01 | 2% | 856,023.32 | 1% | 1,074,330.62 | 1% |
| T-37 | 1,346,713.90 | 2% | 1,644,721.24 | 3% | 1,992,524.88 | 3% |
| T-38 | 1,647,041.38 | 2% | 1,141,624.13 | 2% | 1,574,596.66 | 2% |
| T-39 | 1,199,618.78 | 2% | 1,117,170.07 | 2% | 1,875,915.76 | 2% |
| T-40 | 926,886.82 | 1% | 797,574.11 | 1% | 1,044,350.25 | 1% |
| T-41 | 1,626,528.98 | 2% | 1,182,320.49 | 2% | 1,580,895.25 | 2% |
| T-42 | 1,694,454.10 | 2% | 1,201,097.14 | 2% | 1,557,768.16 | 2% |
| T-43 | 276,235.31 | 0% | 248,251.43 | 0% | 396,350.86 | 1% |
| T-44 | 1,329,125.81 | 2% | 1,203,775.82 | 2% | 1,835,239.57 | 2% |
| T-45 | 1,490,977.43 | 2% | 1,221,653.18 | 2% | 1,871,792.84 | 2% |
| T-46 | 1,277,815.19 | 2% | 1,155,215.02 | 2% | 1,341,162.43 | 2% |
| T-47 | 1,505,656.37 | 2% | 1,204,510.09 | 2% | 1,749,547.45 | 2% |
| T-48 | 1,003,336.76 | 1% | 795,255.40 | 1% | 1,231,837.84 | 2% |
| T-49 | 1,305,723.94 | 2% | 1,034,603.90 | 2% | 1,544,416.38 | 2% |
| T-50 | 671,798.47 | 1% | 1,002,681.86 | 2% | 1,330,660.90 | 2% |
| T-51 | 393,075.07 | 1% | 633,052.36 | 1% | 1,136,371.05 | 1% |
| T-52 | 342,651.39 | 0% | 1,445,815.44 | 2% | 1,889,592.09 | 2% |
| T-53 | | | 200,449.64 | 0% | 631,666.40 | 1% |
| T-54 | | | | | 881,393.08 | 1% |
| T-55 | | | | | 559,071.00 | 1% |
| T-56 | | | | | 322,411.61 | 0% |
| TOTAL | 69,441,706.35 | | 59,119,249.67 | | 78,611,775.26 | |

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 7. ANALISIS VERTICAL SOBRE LA UTILIDAD 2019 - 2021

Tabla 28: Análisis Vertical – Participación sobre la Utilidad

| Tienda | 2019 | % | 2020 | % | 2021 | % |
|--------|--------------|-----|--------------|-----|-------------|-----|
| T-01 | 993,223.79 | 12% | 1,227,317.06 | 13% | 837,305.22 | 9% |
| T-02 | 462,660.83 | 5% | 642,504.37 | 7% | 362,427.79 | 4% |
| T-03 | - 54,719.33 | -1% | 29,157.99 | 0% | 44,460.19 | 0% |
| T-04 | - 116,979.75 | -1% | - 19,753.51 | 0% | - 63,681.75 | -1% |
| T-05 | 251,974.19 | 3% | 322,123.83 | 3% | 101,790.37 | 1% |
| T-06 | - 69,032.42 | -1% | 10,914.68 | 0% | - 30,338.72 | 0% |
| T-07 | - 28,983.52 | 0% | 87,070.44 | 1% | 46,568.42 | 0% |
| T-08 | - 102,041.45 | -1% | 8,490.19 | 0% | - 46,123.08 | 0% |
| T-09 | - 52,498.39 | -1% | - 6,218.05 | 0% | - 42,847.61 | 0% |
| T-10 | 490,013.32 | 6% | 548,179.19 | 6% | 683,810.24 | 7% |
| T-11 | - 108,029.50 | -1% | - 3,177.93 | 0% | - 16,657.82 | 0% |

| | | | | | | |
|------|--------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|
| T-12 | 254,766.42 | 3% | 70,623.82 | 1% | 150,036.50 | 2% |
| T-13 | - 89,281.05 | -1% | - 31,137.60 | 0% | - | 0% |
| T-14 | 563,362.85 | 7% | 406,877.34 | 4% | 382,743.94 | 4% |
| T-15 | 396,745.61 | 5% | 432,256.40 | 5% | 513,173.24 | 5% |
| T-16 | 243,053.49 | 3% | 109,464.04 | 1% | 78,289.44 | 1% |
| T-17 | - 71,825.99 | -1% | - 19,668.31 | 0% | - 48,684.97 | -1% |
| T-18 | - 202,318.32 | -2% | - 72,702.29 | -1% | - 195,244.47 | -2% |
| T-19 | 128,744.28 | 1% | 244,967.67 | 3% | 185,722.49 | 2% |
| T-20 | - 139,028.30 | -2% | - 46,645.59 | 0% | - 174,093.57 | -2% |
| T-21 | 600,880.35 | 7% | 622,929.25 | 7% | 358,717.54 | 4% |
| T-22 | 287,646.41 | 3% | 106,984.18 | 1% | 288,239.96 | 3% |
| T-23 | 477,958.32 | 6% | 366,055.22 | 4% | 297,165.06 | 3% |
| T-24 | 274,777.92 | 3% | 342,443.68 | 4% | 285,105.42 | 3% |
| T-25 | 398,504.77 | 5% | 292,745.45 | 3% | 324,183.39 | 3% |
| T-26 | 426,645.08 | 5% | 377,859.60 | 4% | 355,582.32 | 4% |
| T-27 | 336,940.39 | 4% | 232,012.29 | 2% | 201,455.86 | 2% |
| T-28 | 135,855.42 | 2% | 212,177.52 | 2% | 365,608.84 | 4% |
| T-29 | 89,738.62 | 1% | 253,227.83 | 3% | 199,192.03 | 2% |
| T-30 | - 106,726.33 | -1% | - 7,100.18 | 0% | - 42,244.53 | 0% |
| T-31 | 233,993.94 | 3% | 287,705.59 | 3% | 238,130.49 | 2% |
| T-32 | 222,833.31 | 3% | 146,653.82 | 2% | 154,420.74 | 2% |
| T-33 | 189,848.17 | 2% | 96,720.55 | 1% | 262,742.94 | 3% |
| T-34 | 155,861.59 | 2% | 117,425.18 | 1% | 257,372.35 | 3% |
| T-35 | 300,044.80 | 3% | 180,428.02 | 2% | 237,083.60 | 2% |
| T-36 | 159,256.18 | 2% | 141,878.89 | 1% | 60,105.52 | 1% |
| T-37 | 44,494.77 | 1% | 326,048.68 | 3% | 200,197.46 | 2% |
| T-38 | 298,082.22 | 3% | 123,736.09 | 1% | 243,319.70 | 3% |
| T-39 | 177,441.83 | 2% | 159,130.17 | 2% | 406,219.88 | 4% |
| T-40 | 144,047.80 | 2% | 197,904.54 | 2% | 244,612.53 | 3% |
| T-41 | 218,516.28 | 3% | 103,366.43 | 1% | 278,896.86 | 3% |
| T-42 | 258,619.16 | 3% | 71,718.73 | 1% | 174,612.74 | 2% |
| T-43 | - 102,673.06 | -1% | - 11,289.03 | 0% | - 4,133.58 | 0% |
| T-44 | 233,114.45 | 3% | 182,763.77 | 2% | 351,760.79 | 4% |
| T-45 | 133,564.90 | 2% | 212,291.63 | 2% | 217,995.33 | 2% |
| T-46 | 167,195.10 | 2% | 201,518.81 | 2% | 234,628.54 | 2% |
| T-47 | 218,156.30 | 3% | 244,588.61 | 3% | 359,013.53 | 4% |
| T-48 | - 8,673.59 | 0% | - 374.95 | 0% | 113,950.76 | 1% |
| T-49 | 170,309.50 | 2% | 50,953.23 | 1% | 199,797.95 | 2% |
| T-50 | - 27,062.26 | 0% | 48,210.61 | 1% | 132,429.33 | 1% |
| T-51 | - 133,115.23 | -2% | - 91,870.26 | -1% | 16,356.50 | 0% |
| T-52 | - 110,967.67 | -1% | 204,763.95 | 2% | 322,180.39 | 3% |
| T-53 | | | - 172,517.82 | -2% | - 140,247.51 | -1% |
| T-54 | | | | | - 7,874.97 | 0% |

| | | | | | | |
|--------------|---------------------|--|---------------------|--|---------------------|-----|
| T-55 | | | | | - 94,061.95 | -1% |
| T-56 | | | | | - 158,114.87 | -2% |
| TOTAL | 8,614,916.19 | | 9,561,733.83 | | 9,703,056.77 | |

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 8. ANALISIS HORIZONTAL 2019-2021

Tabla 29: Análisis Horizontal 2019-2021

| Tienda | 2019 | 2020 | Delta 1 | 2021 | Delta 2 | Situación previa al COVID |
|--------|--------------|--------------|---------|--------------|---------|---------------------------|
| T-01 | 993,223.79 | 1,227,317.06 | 19% | 837,305.22 | -47% | -19% |
| T-02 | 462,660.83 | 642,504.37 | 28% | 362,427.79 | -77% | -28% |
| T-03 | - 54,719.33 | 29,157.99 | 288% | 44,460.19 | 34% | 223% |
| T-04 | - 116,979.75 | - 19,753.51 | -492% | - 63,681.75 | 69% | -84% |
| T-05 | 251,974.19 | 322,123.83 | 22% | 101,790.37 | -216% | -148% |
| T-06 | - 69,032.42 | 10,914.68 | 732% | - 30,338.72 | 136% | -128% |
| T-07 | - 28,983.52 | 87,070.44 | 133% | 46,568.42 | -87% | 162% |
| T-08 | - 102,041.45 | 8,490.19 | 1302% | - 46,123.08 | 118% | -121% |
| T-09 | - 52,498.39 | - 6,218.05 | -744% | - 42,847.61 | 85% | -23% |
| T-10 | 490,013.32 | 548,179.19 | 11% | 683,810.24 | 20% | 28% |
| T-11 | - 108,029.50 | - 3,177.93 | -3299% | - 16,657.82 | 81% | -549% |
| T-12 | 254,766.42 | 70,623.82 | -261% | 150,036.50 | 53% | -70% |
| T-13 | - 89,281.05 | - 31,137.60 | -187% | - | 0% | -100% |
| T-14 | 563,362.85 | 406,877.34 | -38% | 382,743.94 | -6% | -47% |
| T-15 | 396,745.61 | 432,256.40 | 8% | 513,173.24 | 16% | 23% |
| T-16 | 243,053.49 | 109,464.04 | -122% | 78,289.44 | -40% | -210% |
| T-17 | - 71,825.99 | - 19,668.31 | -265% | - 48,684.97 | 60% | -48% |
| T-18 | - 202,318.32 | - 72,702.29 | -178% | - 195,244.47 | 63% | -4% |
| T-19 | 128,744.28 | 244,967.67 | 47% | 185,722.49 | -32% | 31% |
| T-20 | - 139,028.30 | - 46,645.59 | -198% | - 174,093.57 | 73% | 20% |
| T-21 | 600,880.35 | 622,929.25 | 4% | 358,717.54 | -74% | -68% |
| T-22 | 287,646.41 | 106,984.18 | -169% | 288,239.96 | 63% | 0% |
| T-23 | 477,958.32 | 366,055.22 | -31% | 297,165.06 | -23% | -61% |
| T-24 | 274,777.92 | 342,443.68 | 20% | 285,105.42 | -20% | 4% |
| T-25 | 398,504.77 | 292,745.45 | -36% | 324,183.39 | 10% | -23% |
| T-26 | 426,645.08 | 377,859.60 | -13% | 355,582.32 | -6% | -20% |
| T-27 | 336,940.39 | 232,012.29 | -45% | 201,455.86 | -15% | -67% |
| T-28 | 135,855.42 | 212,177.52 | 36% | 365,608.84 | 42% | 63% |
| T-29 | 89,738.62 | 253,227.83 | 65% | 199,192.03 | -27% | 55% |
| T-30 | - 106,726.33 | - 7,100.18 | -1403% | - 42,244.53 | 83% | -153% |
| T-31 | 233,993.94 | 287,705.59 | 19% | 238,130.49 | -21% | 2% |
| T-32 | 222,833.31 | 146,653.82 | -52% | 154,420.74 | 5% | -44% |

| | | | | | | |
|--------------|---------------------|---------------------|--------|---------------------|-------|-------|
| T-33 | 189,848.17 | 96,720.55 | -96% | 262,742.94 | 63% | 28% |
| T-34 | 155,861.59 | 117,425.18 | -33% | 257,372.35 | 54% | 39% |
| T-35 | 300,044.80 | 180,428.02 | -66% | 237,083.60 | 24% | -27% |
| T-36 | 159,256.18 | 141,878.89 | -12% | 60,105.52 | -136% | -165% |
| T-37 | 44,494.77 | 326,048.68 | 86% | 200,197.46 | -63% | 78% |
| T-38 | 298,082.22 | 123,736.09 | -141% | 243,319.70 | 49% | -23% |
| T-39 | 177,441.83 | 159,130.17 | -12% | 406,219.88 | 61% | 56% |
| T-40 | 144,047.80 | 197,904.54 | 27% | 244,612.53 | 19% | 41% |
| T-41 | 218,516.28 | 103,366.43 | -111% | 278,896.86 | 63% | 22% |
| T-42 | 258,619.16 | 71,718.73 | -261% | 174,612.74 | 59% | -48% |
| T-43 | - 102,673.06 | - 11,289.03 | -809% | - 4,133.58 | -173% | 2584% |
| T-44 | 233,114.45 | 182,763.77 | -28% | 351,760.79 | 48% | 34% |
| T-45 | 133,564.90 | 212,291.63 | 37% | 217,995.33 | 3% | 39% |
| T-46 | 167,195.10 | 201,518.81 | 17% | 234,628.54 | 14% | 29% |
| T-47 | 218,156.30 | 244,588.61 | 11% | 359,013.53 | 32% | 39% |
| T-48 | - 8,673.59 | - 374.95 | -2213% | 113,950.76 | 100% | 108% |
| T-49 | 170,309.50 | 50,953.23 | -234% | 199,797.95 | 74% | 15% |
| T-50 | - 27,062.26 | 48,210.61 | 156% | 132,429.33 | 64% | 120% |
| T-51 | - 133,115.23 | - 91,870.26 | -45% | 16,356.50 | 662% | 914% |
| T-52 | - 110,967.67 | 204,763.95 | 154% | 322,180.39 | 36% | 134% |
| T-53 | | - 172,517.82 | 100% | - 140,247.51 | -23% | |
| T-54 | | | | - 7,874.97 | | |
| T-55 | | | | - 94,061.95 | | |
| T-56 | | | | - 158,114.87 | | |
| TOTAL | 8,614,916.19 | 9,561,733.83 | | 9,703,056.77 | | |

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 9. INDICADORES FINANCIEROS 2019

Tabla 30: Indicadores Financieros 2019

| Tienda | Margen Neto | Rotación de Activos | Rentabilidad Económica |
|--------|-------------|---------------------|------------------------|
| T-01 | 19% | 13.51 | 2.50 |
| T-02 | 17% | 1.80 | 0.31 |
| T-03 | -13% | 14.26 | - 1.79 |
| T-04 | -48% | - | - |
| T-05 | 12% | 2.94 | 0.36 |
| T-06 | -17% | 8.88 | - 1.50 |
| T-07 | -6% | 27.91 | - 1.80 |
| T-08 | -38% | 11.43 | - 4.32 |
| T-09 | -12% | 14.04 | - 1.64 |
| T-10 | 17% | 4.11 | 0.70 |

| | | | | |
|-------------|------|-------|---|------|
| T-11 | -34% | 16.26 | - | 5.51 |
| T-12 | 16% | 7.98 | | 1.25 |
| T-13 | -25% | 9.71 | - | 2.46 |
| T-14 | 19% | 3.26 | | 0.63 |
| T-15 | 21% | 8.32 | | 1.72 |
| T-16 | 17% | 8.74 | | 1.49 |
| T-17 | -20% | 12.51 | - | 2.48 |
| T-18 | -30% | 2.99 | - | 0.90 |
| T-19 | 8% | 6.32 | | 0.53 |
| T-20 | -75% | - | | - |
| T-21 | 25% | 2.11 | | 0.52 |
| T-22 | 16% | 3.56 | | 0.59 |
| T-23 | 23% | 3.37 | | 0.77 |
| T-24 | 14% | 4.17 | | 0.58 |
| T-25 | 21% | 4.04 | | 0.85 |
| T-26 | 21% | 3.88 | | 0.83 |
| T-27 | 19% | 4.10 | | 0.77 |
| T-28 | 10% | 2.73 | | 0.27 |
| T-29 | 8% | 2.48 | | 0.20 |
| T-30 | -39% | 4.50 | - | 1.74 |
| T-31 | 16% | 3.70 | | 0.58 |
| T-32 | 16% | 3.41 | | 0.54 |
| T-33 | 15% | 5.37 | | 0.81 |
| T-34 | 14% | 4.66 | | 0.63 |
| T-35 | 19% | 5.41 | | 1.01 |
| T-36 | 13% | 3.45 | | 0.45 |
| T-37 | 3% | 3.07 | | 0.10 |
| T-38 | 18% | 4.89 | | 0.88 |
| T-39 | 15% | 11.15 | | 1.65 |
| T-40 | 16% | 6.62 | | 1.03 |
| T-41 | 13% | 23.68 | | 3.18 |
| T-42 | 15% | 4.22 | | 0.64 |
| T-43 | -37% | 1.44 | - | 0.54 |
| T-44 | 18% | 9.94 | | 1.74 |
| T-45 | 9% | 8.19 | | 0.73 |
| T-46 | 13% | 4.97 | | 0.65 |
| T-47 | 14% | 7.62 | | 1.10 |
| T-48 | -1% | 3.13 | - | 0.03 |
| T-49 | 13% | 5.32 | | 0.69 |
| T-50 | -4% | 2.43 | - | 0.10 |
| T-51 | -34% | 1.44 | - | 0.49 |
| T-52 | -32% | 1.21 | - | 0.39 |

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 10. INDICADORES FINANCIEROS 2020

Tabla 31: Indicadores Financieros 2020

| Tienda | Margen Neto | Rotación de Activos | Rentabilidad Económica |
|--------|-------------|---------------------|------------------------|
| T-01 | 26% | 11.45 | 3.03 |
| T-02 | 24% | 1.75 | 0.43 |
| T-03 | 8% | 12.33 | 0.95 |
| T-04 | -8% | - | - |
| T-05 | 19% | 2.09 | 0.40 |
| T-06 | 3% | 6.86 | 0.24 |
| T-07 | 18% | 30.25 | 5.40 |
| T-08 | 3% | 11.93 | 0.36 |
| T-09 | -2% | 8.84 | - 0.19 |
| T-10 | 22% | 3.43 | 0.77 |
| T-11 | -1% | 15.15 | - 0.16 |
| T-12 | 7% | 4.69 | 0.35 |
| T-13 | -14% | 6.35 | - 0.86 |
| T-14 | 21% | 2.14 | 0.45 |
| T-15 | 27% | 6.21 | 1.67 |
| T-16 | 14% | 3.59 | 0.49 |
| T-17 | -8% | 8.19 | - 0.68 |
| T-18 | -12% | 2.61 | - 0.32 |
| T-19 | 20% | 4.36 | 0.88 |
| T-20 | -31% | - | - |
| T-21 | 29% | 1.88 | 0.54 |
| T-22 | 10% | 2.23 | 0.22 |
| T-23 | 24% | 2.31 | 0.56 |
| T-24 | 20% | 3.40 | 0.69 |
| T-25 | 21% | 2.83 | 0.58 |
| T-26 | 24% | 3.03 | 0.73 |
| T-27 | 18% | 2.95 | 0.53 |
| T-28 | 16% | 2.59 | 0.42 |
| T-29 | 22% | 2.67 | 0.58 |
| T-30 | -2% | 4.68 | - 0.12 |
| T-31 | 18% | 3.91 | 0.71 |
| T-32 | 13% | 2.79 | 0.35 |
| T-33 | 9% | 4.75 | 0.41 |
| T-34 | 11% | 4.23 | 0.47 |
| T-35 | 14% | 4.19 | 0.61 |
| T-36 | 17% | 2.36 | 0.39 |

| | | | |
|-------------|------|-------|--------|
| T-37 | 20% | 3.48 | 0.69 |
| T-38 | 11% | 3.39 | 0.37 |
| T-39 | 14% | 10.39 | 1.48 |
| T-40 | 25% | 5.70 | 1.41 |
| T-41 | 9% | 14.14 | 1.24 |
| T-42 | 6% | 2.56 | 0.15 |
| T-43 | -5% | 1.30 | - 0.06 |
| T-44 | 15% | 9.01 | 1.37 |
| T-45 | 17% | 6.71 | 1.17 |
| T-46 | 17% | 4.49 | 0.78 |
| T-47 | 20% | 6.10 | 1.24 |
| T-48 | 0% | 2.17 | - 0.00 |
| T-49 | 5% | 2.91 | 0.14 |
| T-50 | 5% | 3.63 | 0.17 |
| T-51 | -15% | 2.32 | - 0.34 |
| T-52 | 14% | 3.84 | 0.54 |
| T-53 | -86% | 0.43 | - 0.37 |

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 11. INDICADORES FINANCIEROS 2021

Tabla 32: Indicadores Financieros 2021

| Tienda | Margen Neto | Rotación de Activos | Rentabilidad Económica |
|-------------|-------------|---------------------|------------------------|
| T-01 | 18% | 11.43 | 2.07 |
| T-02 | 12% | 1.96 | 0.23 |
| T-03 | 8% | 17.38 | 1.45 |
| T-04 | -25% | - | - |
| T-05 | 6% | 2.23 | 0.13 |
| T-06 | -9% | 7.32 | - 0.66 |
| T-07 | 9% | 31.85 | 2.89 |
| T-08 | -17% | 11.75 | - 1.95 |
| T-09 | -14% | 9.52 | - 1.34 |
| T-10 | 20% | 4.18 | 0.84 |
| T-11 | -4% | 19.28 | - 0.85 |
| T-12 | 11% | 6.23 | 0.67 |
| T-13 | 0% | - | - |
| T-14 | 15% | 2.85 | 0.43 |
| T-15 | 22% | 8.92 | 1.98 |
| T-16 | 7% | 3.87 | 0.26 |
| T-17 | -17% | 9.98 | - 1.68 |
| T-18 | -23% | 3.73 | - 0.86 |

| | | | |
|------|------|-------|--------|
| T-19 | 10% | 5.09 | 0.50 |
| T-20 | -94% | 0.80 | - 0.75 |
| T-21 | 15% | 1.90 | 0.28 |
| T-22 | 17% | 3.47 | 0.59 |
| T-23 | 17% | 2.73 | 0.46 |
| T-24 | 13% | 3.83 | 0.49 |
| T-25 | 18% | 3.21 | 0.56 |
| T-26 | 18% | 3.77 | 0.69 |
| T-27 | 12% | 3.75 | 0.46 |
| T-28 | 18% | 3.69 | 0.66 |
| T-29 | 16% | 2.66 | 0.42 |
| T-30 | -13% | 5.27 | - 0.69 |
| T-31 | 15% | 3.98 | 0.59 |
| T-32 | 11% | 3.28 | 0.37 |
| T-33 | 15% | 7.47 | 1.13 |
| T-34 | 16% | 5.64 | 0.91 |
| T-35 | 15% | 5.14 | 0.80 |
| T-36 | 6% | 2.96 | 0.17 |
| T-37 | 10% | 4.22 | 0.42 |
| T-38 | 15% | 4.67 | 0.72 |
| T-39 | 22% | 17.44 | 3.78 |
| T-40 | 23% | 7.46 | 1.75 |
| T-41 | 18% | 18.90 | 3.33 |
| T-42 | 11% | 3.09 | 0.35 |
| T-43 | -1% | 2.07 | - 0.02 |
| T-44 | 19% | 13.73 | 2.63 |
| T-45 | 12% | 10.28 | 1.20 |
| T-46 | 17% | 5.22 | 0.91 |
| T-47 | 21% | 8.86 | 1.82 |
| T-48 | 9% | 3.35 | 0.31 |
| T-49 | 13% | 4.34 | 0.56 |
| T-50 | 10% | 4.82 | 0.48 |
| T-51 | 1% | 4.17 | 0.06 |
| T-52 | 17% | 5.02 | 0.86 |
| T-53 | -22% | 1.37 | - 0.30 |
| T-54 | -1% | 1.02 | - 0.01 |
| T-55 | -17% | 2.07 | - 0.35 |
| T-56 | -49% | 1.21 | - 0.60 |

Fuente: Elaboración Propia