



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Mejoramiento de la rentabilidad de El Pan del Artesano -
Los Piuranitos S.A.C.**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Carlos Fernando Zapata Zapata

**Revisor:
Dr. Alvaro Edmundo Tresierra Tanaka**

Piura, diciembre de 2021

Dedicatoria

En primer lugar, a mi Padre Celestial, es necesario y recíproco que todas mis acciones se las dedique por todo lo que me concede día a día.

A mi esposa, por su paciencia y comprensión, por sacrificar su tiempo para que yo pueda culminar con lo mío, que también es suyo. Por su bondad y amor que me inspiran a ser mejor, puedo decir que este trabajo lleva mucho de ti, gracias por estar siempre a mi lado, Sylvia

A mis amados hijos, Camilo y Adrián, que son los más lindo que tengo en la vida, verlos crecer contentos, física y emocionalmente me impulsan a seguir adelante y superar los obstáculos que la vida me regala.

Asimismo, con todo mi amor y respeto para la mujer que hizo todo en la vida para que pudiera lograr mis sueños, por motivarme y alentarme cuando más lo necesitaba; a ti Madre, te dedico este logro anhelado.



Resumen

El objetivo general de este Trabajo de Suficiencia Profesional está orientado a sintetizar la mejora de la rentabilidad de El Pan del Artesano.

El reto principal de este trabajo consiste en detallar todas las acciones que se realizaron dentro de la empresa, tanto logístico, comercial y en la gestión de personas para lograr incrementar de manera sostenible la rentabilidad de la empresa.

La fuente de información para desarrollar este trabajo, proviene de la experiencia misma y del intercambio de vivencias con personas involucradas en el negocio.

La relevancia de esta investigación radica en que El Pan del Artesano, estaba en pleno crecimiento y abriendo nuevas sucursales, tanto en Piura como en Chiclayo y este modelo de negocio podía ser aplicado a todas las tiendas.



Tabla de contenido

Introducción.....	13
Capítulo 1 Aspectos generales	15
1.1 Descripción de la empresa	15
1.1.1 Ubicación.....	15
1.1.2 Actividad.....	15
1.1.3 Misión y visión.....	16
1.1.4 Organigrama.....	16
1.2 Descripción general de experiencia profesional.....	16
Capítulo 2 Fundamentación	19
2.1 Teoría y práctica en el desempeño	19
2.1.1 Mejoramiento de la rentabilidad.....	19
2.1.2 Ratios de rentabilidad	21
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencia profesional.....	23
3.1 Aporte y experiencia	23
3.1.1 Incrementar las ventas	25
3.1.2 Reducir el costo de ventas.....	28
3.1.3 Reducir los gastos operativos.....	30
Conclusiones	33
Recomendaciones	35
Lista de referencias	37

Lista de tablas

Tabla 1	Estado de resultados del 01 al 29 de febrero del 2011	24
Tabla 2	Distribución de ventas.....	25
Tabla 3	Incremento de ventas del año 2011.....	27
Tabla 4	Progreso de costo de ventas (porcentaje).....	29



Lista de figuras

Figura 1	Organigrama de la empresa	16
Figura 2	Venta por hora (20-3-2011)	27
Figura 3	Análisis de registro de compra	28
Figura 4	Costo de ventas (porcentaje)	30



Introducción

La industria de alimentos es una de las actividades que más contribuyen al desarrollo y crecimiento de la economía en el Perú. El crecimiento de los Restaurantes, Panaderías en el Perú y en Piura, obliga a actuar responsablemente y a garantizar que la actividad va a ser desarrollada en forma sostenible. De esta manera, la importancia debe estar en el modelo de negocio de esta Panadería Restaurante para que se desarrolle en parámetros de desempeño tales como, tiempo, costo, calidad, seguridad y ambiente, entre otros, que ayude a ser atractivo el negocio, a través de una rentabilidad interesante.

El Pan del Artesano, desde sus inicios, se ha diferenciado por proponer, generar y plasmar continuos cambios en sus procesos, con el único propósito de hacer más placentera la forma de trabajo dentro de su organización. Procurando que estos cambios sostenibles en el tiempo, aporten bienestar tanto personal como económico.

El presente trabajo tendrá dos aspectos importantes, hacer más entretenido el trabajo de todos los involucrados, pero principalmente se orientarán todos los esfuerzos a cumplir con el objetivo que toda empresa tiene: generar rentabilidad.

Se ha sintetizado en el presente trabajo, datos y aspectos cualitativos y cuantitativos que permitan, tomar decisiones para mejorar la rentabilidad de la empresa.

Es importante tener claro que la operación del Pan del Artesano, está compuesto por tres grandes aspectos: las ventas, los costos de ventas y los gastos operativos.

Asimismo, existen una serie de problemas por solucionar, pero sobre todo oportunidades que aprovechar, y todo esto con la finalidad que repercutan en mejorar la rentabilidad de El Pan del Artesano.

Capítulo 1

Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

Los Piuranitos SAC es una empresa piurana fundada en el año 2010, por dos empresarios de la ciudad.

Inició sus actividades con una panadería ubicada en una zona comercial de Piura. Esta pequeña empresa contaba con 30 trabajadores entre personal de atención y operarios de panadería dulce y salada. La empresa se dedicaba a la venta de los siguientes productos:

- Panes
- Tortas y postres
- Galletería
- Bebidas
- Empanadas y bocaditos

Durante el primer año de actividad la empresa bordeaba un margen de utilidad bruta del 5%.

A inicios del año 2011, unos empresarios arequipeños, decidieron incursionar en el negocio comprando acciones y apostando por el ingreso a un centro comercial de Piura para ampliar sus actividades e iniciar un crecimiento vertiginoso.

Por tal motivo se alquiló un local de 280 m² en dicho centro comercial.

A pesar que la línea de negocio era la misma, decidieron iniciar esta nueva operación con una razón social distinta a la cual llamaron El Pan del Artesano SAC. Esta empresa tenía los mismos productos que Los Piuranitos SAC, pero le agregaron la línea de restaurante, en la cual incluyeron todo tipo de alimentos fríos y calientes, tales como ensaladas, entradas, platos de fondos y sándwich.

1.1.1 Ubicación

El Pan del Artesano se encuentra en la mejor zona del segundo piso de un importante Centro Comercial de la Ciudad de Piura, el local donde funciona la empresa es de aproximadamente 280 m².

1.1.2 Actividad

El inicio de las actividades del Pan del Artesano SAC fue en el mes de febrero del año 2011, con 90 trabajadores en planilla, los cuales estaban divididos en dos turnos, el primer turno trabajaba de 6 am hasta las 2 pm, y el segundo turno trabajaba de 2 pm a 10 pm. Esta es la distribución de los trabajadores por turno de atención:

- Atención al cliente: 11 personas
- Caja: 2 personas
- Almacén: 1 persona
- Panadería: 8 personas

- Pastelería dulce: 4 personas
- Pastelería salada: 4 personas
- Cocina: 10 personas
- Limpieza: 1 persona
- Portero: 1 persona
- Encargado de tienda: 1 persona
- Personal administrativo: 4 personas (trabajaban 1 solo turno)

1.1.3 Misión y visión

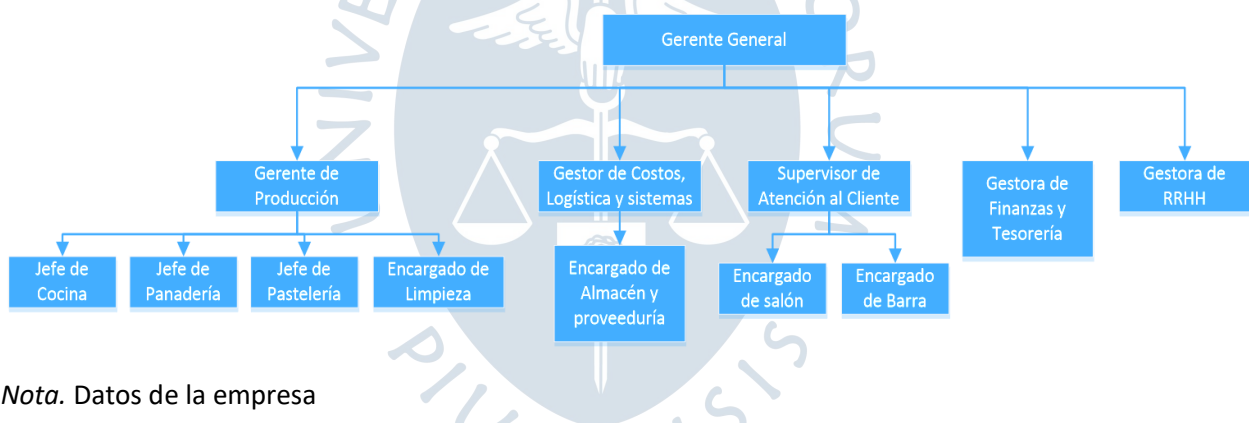
El Pan del Artesano tenía como misión proporcionar al cliente un producto saludable y de calidad que genere una estrecha relación entre el consumidor y la empresa.

La visión de la empresa es ser la mejor empresa mediana especializada en hacer el mejor pan del Perú.

1.1.4 Organigrama

Figura 1

Organigrama de la empresa



Nota. Datos de la empresa

1.2 Descripción general de experiencia profesional

Dentro del personal administrativo, tenemos al Gerente General, Gerente de Producción, Jefe de Recursos Humanos, Tesorero.

El puesto que desempeñé en esta empresa fue el de Gerente General, siendo las funciones ejercidas:

- Organizar y planificar las actividades a realizar dentro de la empresa.
- Determinar las políticas a implementar y ejecutar en todas las áreas y las modificaciones que se devana realizar en algún momento.
- Presidir las reuniones de trabajo ante los accionistas para informar sobre la situación de la empresa.
- Dirigir las reuniones de trabajo ante los jefes de área en donde se toman decisiones y se aprueban directivas para cada área.

- Aprobar los requerimientos de materiales, servicios a los encargados de cada área.
- Representar legalmente a la empresa ante las autoridades y organismos del país.
- Determinar la viabilidad y rentabilidad de las operaciones de manufactura de la empresa.
- Organizar los recursos de la empresa.



Capítulo 2

Fundamentación

2.1 Teoría y práctica en el desempeño

El objetivo de toda empresa es generar utilidades, El Pan del Artesano no es ajena a este objetivo. Por lo tanto, es importante que la teoría acompañe al objetivo de este trabajo de investigación que es: Mejoramiento de la rentabilidad de El Pan del Artesano SAC y que para mejorar la rentabilidad del negocio es primordial tener conceptos claros que dirijan a tomar las mejores decisiones.

2.1.1 *Mejoramiento de la rentabilidad*

Para mejorar tanto la rentabilidad financiera como la económica se debe incrementar el margen de utilidad neta sobre ventas, la cual se define como la proporción de ventas netas de la empresa que serán utilidades a ser repartidas como dividendos o capitalizadas, y calculada mediante el coeficiente: $\text{utilidad neta} / \text{ventas netas}$ (Gitman, 1996). Para mejorar la rentabilidad, a partir del margen de utilidad sobre ventas, se tienen dos opciones, la primera consiste en aumentar la participación en el mercado. Una empresa, con un gran volumen de ventas multiplicado por un moderado margen de utilidad obtendrá una mayor ganancia, que por supuesto tendrá que ser medida respecto a la inversión realizada por sus propietarios.

La segunda opción, consiste en elevar el margen de utilidad sobre ventas a partir de factores cualitativos que intentan incrementar el precio de venta (innovación, diferenciación del producto, posicionamiento y segmentación de mercado), y a partir de herramientas que intentan disminuir los costos. De esta manera, una empresa con moderado nivel de ventas o pequeña participación en el mercado, logra mejorar considerablemente su rentabilidad gracias a un fuerte margen de utilidades (Sallenave, 1990).

La necesidad de reducir costos cuando se manejan un margen de utilidades con unos ingresos constantes (ventas de difícil incremento o precios fijados por la competencia) la única alternativa viable es disminuir los costos, para mejorar la rentabilidad económica, hacia la búsqueda de un apalancamiento financiero positivo y un incremento en la rentabilidad financiera. La reducción de costos también es una alternativa para las empresas industriales, que siempre tienen altos niveles de activos, es decir, deben controlar sus costos para contrarrestar la baja rotación de activos y obtener una rentabilidad económica más elevada. Antiguamente las estrategias de reducción de costos se reflejaban al interior de la organización, consistían en el aprovechamiento de la capacidad instalada para disminuir los costos unitarios y generar un apalancamiento operativo positivo (incremento de los ingresos de forma más que proporcional en relación a los costos por la presencia de costos fijos en la estructura de costos). De hecho, la contabilidad gerencial tradicional tiene como causal única de costos

al volumen de producción. Su pensamiento gira alrededor de los costos fijos frente a los variables, con el análisis del modelo costos volumen-utilidad y el punto de equilibrio (Herrera, 2015).

Erróneamente las reducciones de costos son prácticas coyunturales, realizadas de forma elemental sólo cuando la empresa no obtiene una rentabilidad satisfactoria, cuyo resultado se traduce en recortes de gastos supuestamente innecesarios y superfluos. El proceso de reducción, en un análisis de corto plazo, presenta un enfoque limitado que genera resistencia y concluye con la reducción de costos diluida y no con un seguimiento e información oportuna. La reducción debe establecerse como una estrategia resultante de la visión y definición estratégica del negocio. Las empresas no sólo requieren reducir costos por cuestiones relacionadas con las utilidades (enfoque interno), sino también por factores relacionados con la competencia (enfoque externo). Cualquiera que sea el enfoque de la estrategia, apunta a la maximización de las utilidades, a través de supervivencia y crecimiento. Las razones externas tienen que ver con los costos del producto y con la creación de valor (Falicoff & Argento, 1997).

En el modelo de Porter (1980) un negocio puede competir teniendo costos bajos (líder en costos) u ofreciendo productos de calidad superior (diferenciación del producto) (Herrera, 2015). Una empresa requiere disminuir sus costos, porque sencillamente sus competidores trabajan con costos menores o porque los precios son impuestos por la competencia, y superar una debilidad de la empresa en el contexto en que se desenvuelve. La empresa también puede crear mayor valor a sus clientes con el mismo costo que la competencia o crear un valor equivalente con un costo inferior, y así crear una ventaja competitiva, partiendo de que la generación de valor no es mayor costo sino mayor satisfacción al cliente a través de diferenciación con características de producto (empaques, frescura, rapidez y certeza de distribución, instrucciones, atención al cliente) importantes para el consumidor (Falicoff & Argento, 1997).

El hecho de que un producto tenga un alto valor a los consumidores (calidad), también asegura a la empresa estabilidad en el mercado que a su vez resguarda e incrementa su nivel de ingresos y por ende su rentabilidad, siempre que el valor generado supere los costos incurridos para realizarlo. No existe una estrategia de reducción de costos que pueda generalizarse; para adoptar o diseñar alguna se debe considerar el sector en el cual se desenvuelve la empresa y la intención de la gerencia. Sin embargo, se han desarrollado temáticas que pueden ayudar a alcanzar la eficiencia (Falicoff & Argento, 1997), como las técnicas de la contabilidad de gestión. Existen criterios enmarcados dentro de la contabilidad de gestión y la administración de costos, los cuales identifican las actividades innecesarias, a fin de disminuir costos producidos por las ineficiencias, e incrementar a la vez la calidad, tanto en las actividades de producción como en las de comercialización. Estas técnicas son adoptadas por empresas que desean liderazgo en costos para competir (Morillo, 2001).

2.1.2 Ratios de rentabilidad

Son indicadores que calculan la capacidad de una organización para generar utilidades con los recursos que cuenta, sean propios o de terceros. Por otro lado, determina la eficiencia de sus actividades en un determinado período de tiempo. Estos ratios de rentabilidad son de vital relevancia pues permiten analizar el score de la eficacia en la administración y gestión de los recursos económicos y financieros de la organización (Briceño, 2018).

2.1.2.1 Rentabilidad de activos (ROA). Denominado rendimiento sobre la inversión. Este ratio determina la capacidad de la organización para generar utilidades con los recursos que posee. Se determina de la siguiente manera (Gitman, 2012):

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

Entonces, si el coeficiente es alto, la empresa estaría usando sus recursos eficientemente y obtiene mayores recursos por cada unidad que tiene, si fuese bajo, estaría obteniendo menores resultados.

2.1.2.2 Margen de la utilidad bruta. Este indicador determina la rentabilidad sobre las ventas de la organización considerando los costos de producción. Para determinarlo realizamos la siguiente operación (Gitman, 2012):

$$\text{MB} = \frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costos}}{\text{Ventas Netas}}$$

2.1.2.3 Margen de la utilidad operativa. Este valor indica la cantidad de ganancias operativas por cada unidad que la empresa vende y se determina analizando la utilidad operativa con el nivel de ventas (Gitman, 2012).

$$\text{Margen Operativo} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$$

2.1.2.4 Margen de utilidad neta. Este ratio relaciona la utilidad neta con el nivel de ventas y determina los beneficios que genera la empresa por cada unidad monetaria vendida. Es un indicador más real pues considera además los gastos operacionales y financieros de la empresa.

$$\text{MUN} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Este indicador valora la efectividad de la Gerencia de ventas ya que muestra su eficacia para hacer cumplir la misión de la empresa. Mientras más elevado sea este indicador, la empresa obtendrá mayores ganancias por sus ventas realizadas (Briceño, 2018).

Al tener estos conceptos claros, el análisis del negocio, respecto a los inversionistas, a las ventas, la utilidad operativa del negocio, será mas exhaustiva y permitirá tomar decisiones que ajusten el camino al mejoramiento de la rentabilidad de El Pan del Artesano.



Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencia profesional

3.1 Aporte y experiencia

En febrero de 2011, El Pan del Artesano SAC iniciaba su segundo año de actividad comercial en la ciudad de Piura, su local principal estaba ubicado un Centro Comercial de la ciudad de Piura.

El Pan del Artesano ofrecía una gran variedad de productos, siendo su principal línea de producto, la panadería. La empresa contaba con las siguientes líneas de productos:

- Panadería
- Pastelería
- Restaurante (entradas, ensaladas, desayunos, almuerzos, platos a la carta)
- Embutidos, quesos, entre otros

La empresa estaba compuesta por 90 trabajadores, entre personal de atención al público, panaderos, pasteleros, personal de cocina y personal administrativo.

En el mes de febrero de 2011 y los meses anteriores, las ventas del negocio estaban por debajo de lo esperado.

Asimismo, tenía un costo de ventas de 47.32% y unos gastos operativos de 70.19%, como vemos la situación estaba complicada en estos tres aspectos importantes del negocio, por lo tanto, la empresa estaba en pérdida.

Dentro de los gastos operativos del negocio, el alquiler del local, cuya dimensión era de 280 m², significaba un 20.89% de los gastos operativos.

Sumado a esto el alquiler del local, constaba de un monto fijo y uno variable, el cual dependía de las ventas, es decir, si la empresa superaba un monto mensual determinado, debía pagar un porcentaje de esa venta.

Por otro lado, en este tipo de negocio de panadería, pastelería y restaurante, el costo de ventas recomendable, por estándares de la industria, debe ser menor al 40%, (práctica habitual en el sector) en el estado de resultados que viene a continuación, el costo de venta está en 47%, muy superior al deseado.

A continuación, está el Estado de Resultados del mes de febrero de 2011 donde los sueldos también merecían un exhaustivo análisis pues demandaban el 33.33% de las ventas y con respecto al tema de alquiler el local es demasiado alto (20.89%)

Esto arroja como resultado la utilidad operativa de -17.51%, un resultado negativo y poco favorable ante los ojos de los inversionistas.

Tabla 1*Estado de resultados del 01 al 29 de febrero del 2011*

Ventas	100%
Costo de ventas	47.32%
Utilidad bruta	52.68%
<u>Gastos operativos</u>	
Sueldos	33.33%
Essalud	3.07%
Alojamiento	0.73%
Alimentación	0.13%
Honorarios profesionales	3.53%
Legal y tributaria	0.56%
Mantenimiento oficina	3.27%
Alquileres	1.59%
Renta	15.01%
Energía eléctrica	4.29%
Teléfono-comunicaciones	0.06%
Material de limpieza	0.45%
Material de ferretería	0.02%
Impresiones	0.84%
Útiles de oficina	0.22%
Courier	0.29%
Utensilios de cocina	0.16%
Gastos con boletas	0.58%
Crema de leche	0.01%
Uniforme	0.06%
Rejillas de acero	0.02%
Cintas para impresora	0.02%
Gastos sin sustento tributario	1.17%
Botiquín	0.03%
Movilidad	0.57%
Otros	0.18%
	70.19%
Utilidad operativa	-17.51%

Nota. Elaboración propia

Es decir, el negocio necesitaba una verdadera reestructuración para poder revertir la difícil situación. Para esto, se debía trabajar en tres complejos aspectos:

- a) Incrementar las ventas.
- b) Reducir el costo de ventas sin afectar la calidad de los productos.
- c) Reducir los gastos operativos sin afectar el servicio al cliente.

Este arduo trabajo se inició en el mes de marzo de 2011.

3.1.1 Incrementar las ventas

Para lograr este objetivo, establecieron como metas claras superar los 300 mil soles mensuales en ventas. Para llegar a cumplir estos objetivos, se realizaron las siguientes acciones claves.

3.1.1.1 Aumentar la venta de platos a la carta. En el mes de marzo, se inició con los Menú ejecutivos durante todos los días, pues para incrementar la venta, era necesario que El Pan del Artesano se le recuerde no solo por ser una panadería – pastelería, sino también como restaurante. Por tal motivo, se colocaron en las mesas del salón de restaurant unos banderines para dar a conocer al cliente, que asistía al local a comprar, pan o algún postre que también allí vendían platos a la carta, tal como un restaurante.

Se inició con la PUBLICIDAD pagada a través de Facebook, es decir, se realizó un pago de 3 dólares a Facebook y la publicidad llegaba directamente a cierto grupo de clientes objetivo, por ejemplo, llegaba directamente a todas las personas que se encontraban alrededor de los 2 km del Centro Comercial donde operaba, y a partir de las 11 am hasta la 1 pm, luego todo el día indirectamente seguía apareciendo en las redes sociales.

En la información que se presenta a continuación, se aprecia la tabla que corresponde al mes de mayo de 2011:

Tabla 2

Distribución de ventas

Familia	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Promedio
Panadería	18%	16%	14%	15%	13%	12%	11%	14,14
Galletería	3%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2,29
Pastelería dulce	20%	19%	22%	19%	20%	21%	18%	19,86
Pastelería salada	8%	8%	8%	8%	8%	8%	6%	7,71
Sandwichs	10%	12%	10%	11%	12%	12%	12%	11,29
Ensaladas	3%	3%	3%	3%	3%	2%	2%	2,71
Entradas	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3,00
Pizzas y pastas	3%	2%	4%	2%	3%	4%	4%	3,14
Platos de fondo	4%	4%	4%	5%	4%	5%	6%	4,57
Bebidas calientes y frías	19%	19%	17%	19%	20%	19%	20%	19,00
Embutidos, quesos	2%	3%	2%	3%	2%	2%	2%	2,29
Desayunos varios	3%	4%	6%	4%	6%	6%	11%	5,71
Adicionales	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0,86
Vinos y licores	1%	0%	1%	1%	2%	1%	0%	0,86
Delicatezses	1%	2%	1%	1%	0%	0%	1%	0,86
Aceite quemado	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0,29
Bebidas reventas	1%	2%	2%	2%	1%	2%	2%	1,71

Nota. Elaboración propia

- Pastelería: 20%
- Bebidas: 19%
- Pan: 14.14%
- Sandwich: 11.29%
- Pastelería salada: 7.71%
- Desayunos: 5.71%

De la información que se proporciona el cuadro anterior, se puede concluir que el total de los pedidos en cocina representa un 13.42% respecto a las ventas (se considera: platos de fondo, entradas, pastas, ensaladas).

En 3 meses se incrementó considerablemente la venta de platos a la carta, que estaba alicaída y esto evidenciaba un incremento en las ventas.

Otra estrategia importante para incrementar las ventas, fue que todos los sábados se realizaran bufetes, tanto de comida criolla, esta estrategia le permitió seguir dando a conocer que, en la empresa, El Pan del Artesano, había un repertorio de platos a la carta.

La venta de los bufetes todos los sábados generó un incremento de ventas del 35% solo los días sábados.

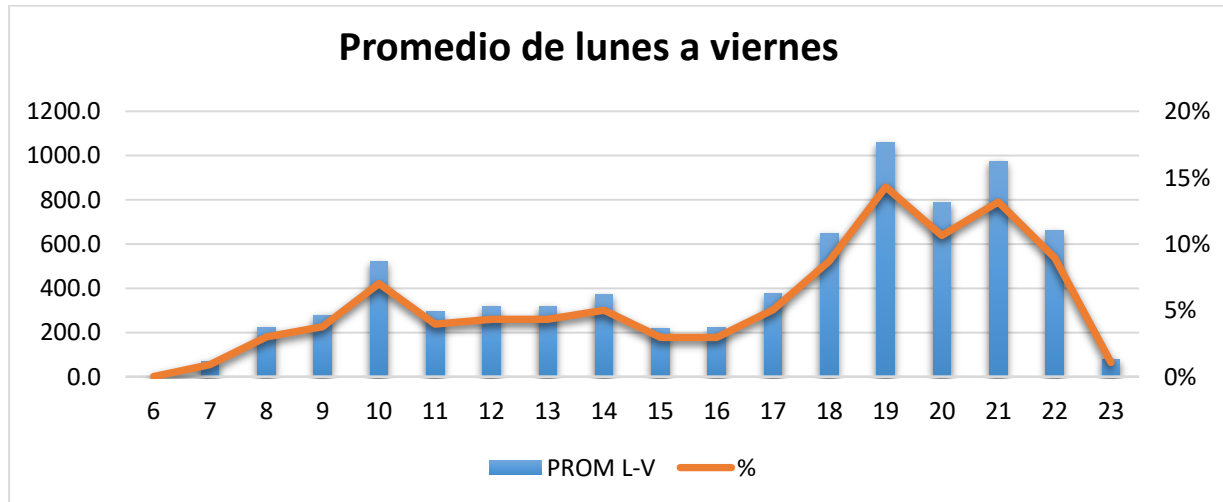
Todos los esfuerzos, tanto en marketing con el impulso del restaurant, como con la oferta de los bufetes, permitían visualizar un incremento en las ventas.

3.1.1.2 Servicio de catering. En el mes de junio de 2011, a través de gestiones que se realizaron con un conocido Instituto, lograron ingresar como concesionario, en donde podían ofrecer tanto los productos en una cafetería tales como sándwich, postres, galletas, entre otros, así como también ofrecían almuerzos para los alumnos, docentes y personal administrativo.

Era un mercado sumamente interesante, pues se debe considerar que en ese momento El Pan del Artesano tenía poco tiempo en el mercado, y todos los clientes del Instituto eran su público objetivo. Sumando a esto, utilizaban la capacidad operativa del Centro Comercial, ya que allí se producían todos los productos que iban al instituto, es decir, era un empuje más al incremento de las ventas del negocio.

El incremento en ventas con la sucursal del Instituto les permitió un incremento de 20% en las ventas, las cuales mes a mes se fueron reflejando en el Estado de resultados.

3.1.1.3 Promociones de productos por horarios. Para que logren el máximo provecho a las horas que el local estaba abierto, era necesario que tengan claro la venta por hora del negocio, pues eso les permitiría saber en qué horario podrían impulsar las ventas con promociones, y también definir los horarios del personal (este tema se abordará más adelante).

Figura 2*Venta por hora (20-3-2011)*

Nota. Elaboración propia

Si se analiza la siguiente información, podemos deducir que a las 7 pm es el pico de venta más elevado. Por las mañanas, entre la 11 am y las 4 pm y por las noches a partir de las 10 pm, son las horas más críticas para el negocio pues las ventas son muy bajas.

Con esta información lograron poner ofertas en todas las familias de productos, por ejemplo: Por las mañanas, tenían ofertas en desayunos, al mediodía con los almuerzos y por las noches ofertas con las pizzas o algunos platos a la carta.

Este análisis les permitía tomar decisiones respecto a las promociones que ofrecían y así logren apuntar al incremento de ventas que necesitaban.

En la tabla 3 que se aprecia a continuación se muestra de manera palpable el incremento de las ventas con el transcurrir de los meses del año 2011, expresado en porcentaje.

Tabla 3*Incremento de ventas del año 2011*

Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre
100	113%	109%	125%	130%	132%	151%	146%	167%	149%

Nota. Elaboración propia

El incremento progresivo que hubo en las ventas desde febrero hasta noviembre de 2011 equivale a un 49%.

Las acciones que tomaron con miras al incremento en ventas, lograron dar sus frutos en los meses sucesivos.

Es importante recalcar que la panadería y pastelería era una línea de negocio que iba en incremento, pues la campaña de marketing para dar a conocer a la marca era importante.

3.1.2 Reducir el costo de ventas

Trabajar para reducir el costo de ventas sin afectar la calidad del producto, era una tarea importante, pues aquí se incidió en los insumos que utilizan para la elaboración de los productos, es decir no estaban dispuestos a “ahorrar” dinero y sacrificar la calidad de los insumos, que finalmente repercutirían en el sabor, presentación de los distintos productos.

Buscaban ajustar este costo de ventas a un 40%, que era su objetivo inmediato, debieron trabajar en la Gestión de compras es decir iniciaron evaluando que proveedores eran los más importantes y como harían para reducir los márgenes esperados.

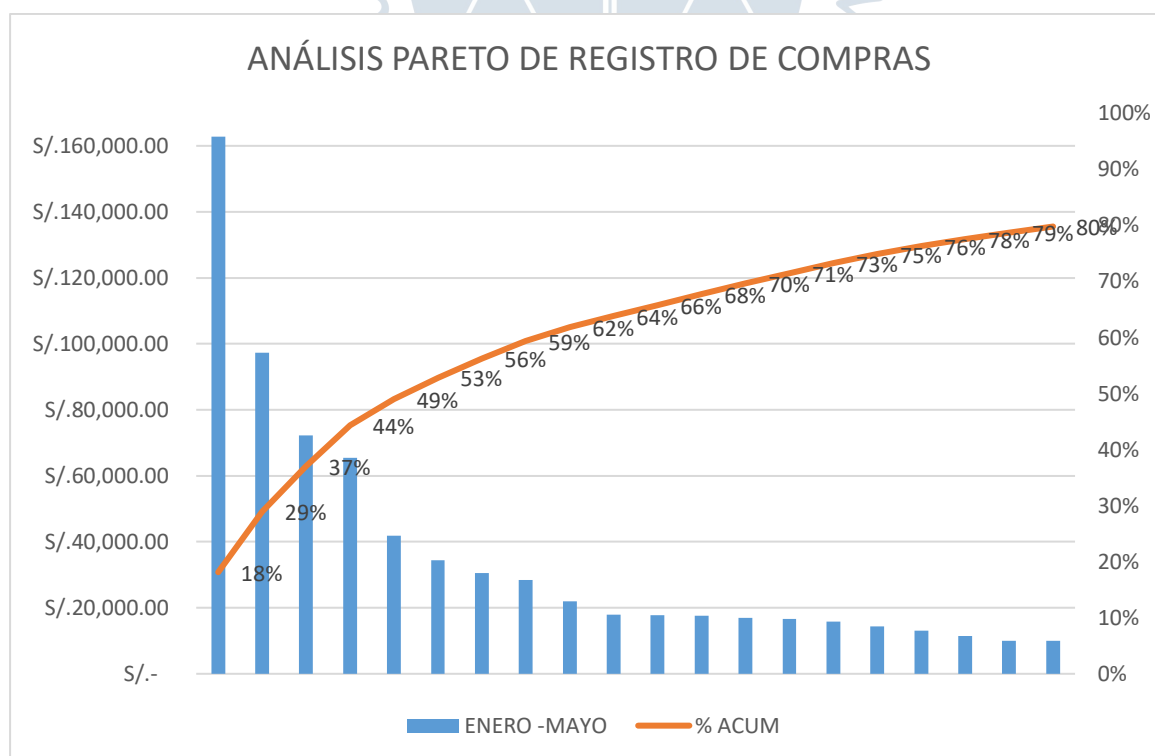
Los proveedores, más importantes eran los que les proveían de frutas, el proveedor de carne y el proveedor de harina. A continuación, se muestra en la figura 2 los principales proveedores.

Al analizar estos datos, se dedujo que, entre los 5 primeros proveedores, se encuentran a las siguientes empresas:

1. Frutas y verduras.
2. Carne.
3. Harina.
4. Embutidos, quesos, leches.
5. Productos e insumos para mejorar la panadería y pastelería.

Figura 3

Análisis de registro de compra



Nota. Elaboración propia

El almacén de la empresa estaba ubicado en el mismo local, por lo tanto, era un almacén pequeño que no les permitía almacenar grandes cantidades respecto del negocio, por lo tanto, cada tres días debían comprar productos, sobre todo harinas, carnes, las frutas y verduras, ya que ocupaban mucho espacio.

Por tal motivo era necesario que contraten un almacén fuera del local de atención, es decir, fuera del Centro Comercial. Alquilaron un local en una urbanización cercana, que acondicionaron para almacenar los productos, es decir pasaron de almacenar 15 sacos de harina a la semana, a tener en el nuevo almacén entre 80 y 100 sacos de harina. Del mismo modo con la cantidad de verduras, carne y frutas, se incrementó el almacenamiento y a su vez lograron experimentar los siguientes cambios:

- Mejor negociación de precios con los proveedores, pues al comprar mayor cantidad de productos, lograron un mayor descuento y a su vez el flete disminuyó. Anteriormente el despacho de productos era cada dos días por la poca capacidad de almacenamiento, con el nuevo almacén, el despacho se hacía dos veces al mes, en los productos de mayor volumen, tanto como la harina y los insumos que utilizaban los productos.
- Al tener un mayor volumen de compra, tenían la posibilidad de gozar de un descuento por pagos en efectivo, el cual ascendía a un 7% de descuento en la compra total.

Por otro lado, el trabajo logístico para renegociar los precios o el trabajo para buscar nuevos proveedores que otorguen precios competitivos y de la calidad establecida fue importante y efectivo, pues lograron en dos meses reducir el costo de ventas a 40%, y algunos meses oscilaba entre 35% y 40%.

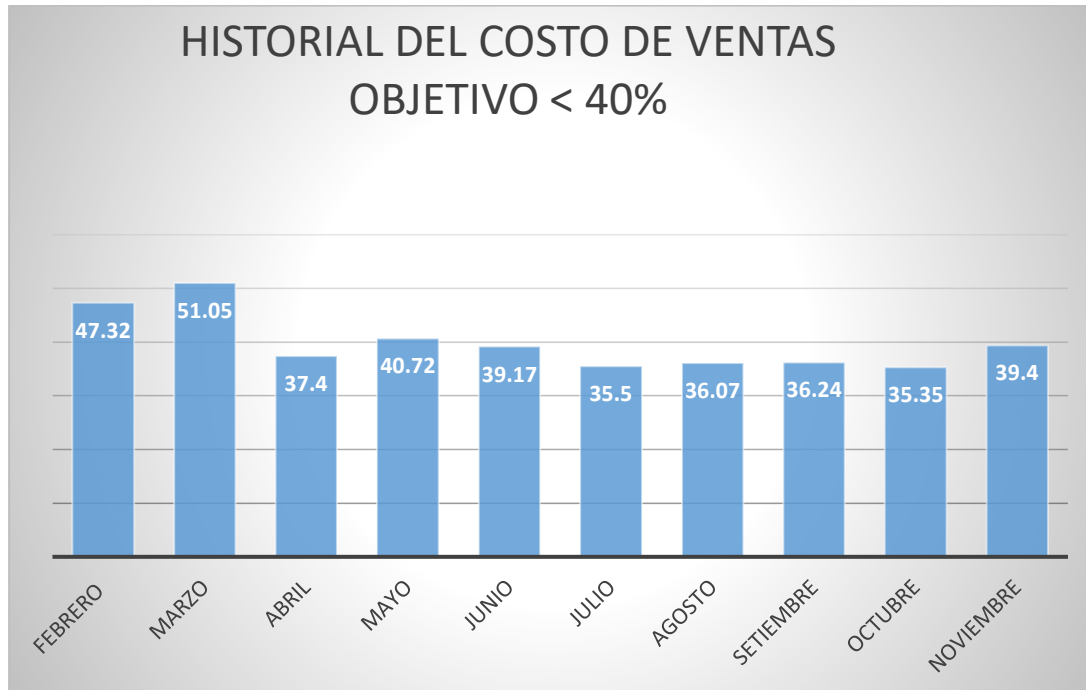
En la tabla 4 que se muestra a continuación corresponde al progreso de costo de ventas que tuvo el negocio, desde el mes de febrero en adelante:

Tabla 4

Progreso de costo de ventas (porcentaje)

Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre
47.32	51.05	37.40	40.72	39.17	35.50	36.07	36.24	35.35	39.40

Nota. Elaboración propia

Figura 4*Costo de ventas (porcentaje)*

Nota. Elaboración propia

3.1.3 Reducir los gastos operativos

En este punto se trabajó en dos aspectos claves, el personal y la renta con el Centro Comercial.

Al inicio en la empresa, a través de un análisis cuantitativo como cualitativo, detectaron que había un exceso de personal, el cual no era lo óptimo para este tipo de negocio pues, el exceso hacía que no se explotara el potencial de los trabajadores. Por ejemplo, había 22 personas para atención al cliente, lo cual no era necesario, pues al tener un análisis de la venta por hora que se evidenciará a continuación, se darán cuenta que las horas “muertas” son importantes y había que priorizar las horas de mayor demanda y potenciar allí al personal.

En el local de atención había 11 personas para atención al cliente por cada turno, en el análisis solo era necesario 8 personas por turno, es decir se podía dejar de contar con 6 personas (3 personas del turno de la mañana y 3 personas del turno de la tarde).

Sin embargo, el hecho que cambió el curso de los gastos operativos, fue la renegociación con el Centro Comercial, pues eliminaron esa renta variable, pues no sería lógico si, por un lado, hacían todos los esfuerzos posibles por incrementar las ventas, por el otro lado tengan que pagar más alquiler por ese incremento. Si dejaban que eso suceda, todos los esfuerzos eran en vano, y se iban como agua de las manos el esperado incremento de ventas.

En el mes de mayo, el centro comercial, aprobó no pagar más esa renta variable que les permitió un ahorro importante en los gastos operativos.

Mensualmente ahorraron 5 mil soles, pues la renta variable era el 5% de la diferencia por los montos superiores a 180 mil soles.

Esto permitía un alivio importante en la estructura de gastos.



Conclusiones

Luego de todo el análisis de la empresa El Pan del Artesano, se concluye lo siguiente:

- Para hacer atractivo el negocio, las ventas mensuales deben superar los 300 mil soles sin incluir el IGV, para lograr esto se debe incidir en aspectos claves para captar la atención del cliente, tales como productos y servicios innovadores, ofrecer productos para los distintos tipos de cliente que tiene la empresa.
- En cuestión de incremento de ventas, los esfuerzos deben dirigirse a que El Pan del Artesano sea identificado no solo como una panadería, sino como restaurante, ya que esto le permitirá a la empresa lograr los volúmenes de ventas que tiene como objetivo mensual, para lograr incrementar su rentabilidad.
- Al ser una empresa de servicios, la calidad de atención va de la mano con la calidad de producto ofrecido. Se puede decir que debían ser muy exigentes en la calidad de servicio que el personal de atención al cliente ofrecía.
- Respecto a los costos de producción, es sumamente importante el control, ya que al ser uno de los aspectos más sensibles, requiere una observación minuciosa y detallada, en cuestión de compras y de gestión de almacén. Como se ha mencionado líneas arriba, el costo de producción no debe ser mayor a 40%, puede llegar a un 37%-35%, siempre cuidando que la calidad del producto sea la misma, es decir que se ofrezca un producto Premium al cliente.
- Otro aspecto muy sensible, y de suma importancia para lograr el objetivo de incrementar la rentabilidad, es el control de los gastos fijos y variables. Sin duda que, dentro de este rubro, la cantidad de personal dentro de la tienda de ser la óptima, tanto en la productividad diaria como en la calidad de servicio, como ya se indicó anteriormente.
- La negociación con el Centro Comercial fue determinante para reducir los gastos operativos, ya que se eliminó el cobro de la renta variable. Este paso permitía seguir avanzando en el camino al objetivo de incrementar la rentabilidad de la empresa.

Recomendaciones

Luego de observar el análisis y observar la realidad, el mercado y la problemática de la empresa podemos recomendar lo siguiente:

- Diversificar e innovar los productos ofrecidos en la tienda, tales como, tortas, sandwichs, tipos de panes: esto se puede ejecutar buscando capacitaciones para los maestros pasteleros y panaderos, en distintas escuelas de panadería en Lima, de tal manera que los productos que se ofrezcan sean innovadores en un mercado como el Piurano, que está creciendo a pasos agigantados con la aparición de nuevas tiendas que ofrecen los mismos productos.
- Buscar nuevas concesiones que permitan incrementar las ventas, y aprovechar al máximo la capacidad operativa del taller de producción del Centro Comercial.

Todo lo anterior está relacionado al aspecto de incrementar las ventas.

- El otro punto importante a mejorar es sobre el tema de la producción.
- Ante la propuesta de los socios de seguir creciendo con nuevas tiendas en la ciudad de Piura, es necesario un centro de producción que pueda abastecer a los nuevos puntos, pues al tener el centro de producción dentro del Centro comercial, no resulta rentable ya que el alquiler es demasiado alto, y los costos se incrementan. En este nuevo centro de producción se concentraría el almacén y los talleres de producción, los cuales abastecerían a los distintos puntos de venta que tienen actualmente y todos aquellos que la empresa proyecte en un futuro a corto plazo.
- Otra recomendación para la empresa, sería intentar negociar con el centro comercial, la renta fija mensual, pues es realmente muy elevada. El alquiler mensual que se paga en un local de las dimensiones mencionadas (280 m²), es de aproximadamente 25 mil soles mensuales (fijos). A mediano plazo, sería viable buscar una nueva locación para la empresa, pues no resulta rentable estar en una ubicación como la que tiene actualmente, si resulta como estrategia de marketing para que todos conozcan la marca, pero desde el punto económico no resulta atractivo.
- Por último, sería interesante, abrir nuevos puntos de ventas, con espacios pequeños en donde se ofrezcan solo los productos para llevar, tales como panes, empanadas, entre otros, en donde la venta por metro cuadrado sea rentable.

Lista de referencias

- Briceño, L. (2018). *Aplicación de un planeamiento financiero para mejorar la rentabilidad de la empresa COESTI S.A. estación de servicio año 2017*. Universidad Privada del Norte. Trujillo: Repositorio Universidad Privada del Norte. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13281/Lopez%20Brice%c3%b1o%20Lauro%20Amarildo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Falicoff, S., & Argento, R. (1997). *Estrategias de reducción de costos. V Congreso Internacional de Costos: Costos, productividad y rentabilidad*. México.
- Gitman, L. (1996). *Administración financiera básica* (3era ed. ed.). México: Harla.
- Gitman, L. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Education.
- Herrera, V. (2015). *Variación de la rentabilidad en las PYMES del Sector F Construcción, de la provincia de Loja año 2013*. Tesis de título, Universidad Técnica Particular de Loja, Loja. Obtenido de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/12654/1/Herrera_Bravo_Veronica_Elizabet_h.pdf
- Morillo, M. (2001). *Rentabilidad financiera y reducción de costos*. Obtenido de Actualidad Contable Faces. Universidad de los Andes, Venezuela. pp.6-7: <https://www.redalyc.org/pdf/257/25700404.pdf>
- Sallenave. (1990). *Gerencia y Planeación estratégica*.