



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD DE EXPANSIÓN EN LAS PYMES MEDIANTE EL ANÁLISIS DE LOS INDUCTORES DE CRECIMIENTO. CASO: LA CONFITERÍA

Julio Seminario-Herrera

Piura, abril de 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Seminario, J. (2018). *Evaluación de la viabilidad de expansión en las PYMES mediante el análisis de los inductores de crecimiento. Caso: La Confitería* (Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD DE EXPANSIÓN EN LAS
PYMES MEDIANTE EL ANÁLISIS DE LOS INDUCTORES DE
CRECIMIENTO. CASO: LA CONFITERÍA.

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

JULIO ROBERTO SEMINARIO HERRERA

Asesor: Dr. Jaime Agustín Sánchez Ortega

Piura, abril 2018

A mi familia.

Evaluación de la viabilidad de expansión en las PYMES mediante el análisis de los inductores de crecimiento. Caso: La Confitería.

Expansion viability study of SMEs through growth drivers analysis

Julio Seminario Herrera

Correo electrónico: seminario90@gmail.com

Área de conocimiento: Finanzas

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Universidad de Piura – Campus Piura

Resumen

El objetivo de la investigación será la evaluación de la viabilidad de expansión en las Pymes mediante el análisis de los inductores de crecimiento. Presentando de esta forma una herramienta financiera accesible que facilite la gestión y toma de decisión.

Esta investigación se realizó con un diseño no experimental de estudio de caso, con enfoque inductivo, de naturaleza cualitativo, de nivel exploratorio-descriptivo. Además, se realizó una entrevista a profundidad con la gerente general de la empresa. Así, se pudo determinar que La Confitería genera valor mediante sus operaciones y presenta una situación financiera saludable. Como consecuencia, resultara factible un proyecto de expansión.

Resalta el contraste de los resultados financieros con el punto de vista de la Gerencia. De esta manera se obtuvo una visión más amplia de la situación. Por tal, podemos concluir necesaria y válida la medición del valor agregado para la gestión de las Pymes.

Palabras claves. Inductores de crecimiento, PYMES, Análisis Financiero.

Abstract

The goal of this investigation is to evaluate the expansion viability study of SMEs through growth drivers analysis. Presenting this way, a useful and simple tool for SMEs management.

This investigation is design as a non-experimental study case, with an inductive and qualitative approach, on a exploratory-descriptive level. Also, as a complementary way, it was conducted an in-depth interview with the CEO of this organization, to compare with the financial results of this investigation. The results conclude the La Confitería generates value through its operation and has a healthy financial situation. As for that, it will be possible to expand this business without liquidity complications.

Most important, this tool brings a wider view of the situation, improving the process of decision making of its CEO, facilitating it growth. In that way, we can conclude that this tool its necessary and viable to evaluate the expansion viability study of SMEs.

Keywords. *Value drivers, SMEs, Financial analysis.*

Índice general

I Introducción	09
II. Reporte de Casos	19
2.1 Metodología	19
2.2 Experiencia Empresarial	19
2.3 Resultados	22
III. Discusión	29
IV. Conclusiones	31
Bibliografía	33
Anexos.....	35
Perfil de autor	37

Índice de tablas

Tabla 1. Criterio legislativo de clasificación de empresas según sus ventas anuales.....	03
Tabla 2. Cantidad de empresas formales según su clasificación	03
Tabla 3. Productividad relativa de las empresas según su tamaño. En porcentaje	04
Tabla 4. Principales Ratios Financieros	07
Tabla 5. Inductores de valor. Inductor PDC	09
Tabla 6. Cálculo de Ratios Financieros, La Confitería	15
Tabla 7. Cálculo de Inductor PDC, La Confitería	16
Tabla 8. Análisis Estado de Resultados, La Confitería	17
Tabla 9. Análisis de las cuentas del Balance General	18
Tabla 10. Resumen de Resultados – Entrevista a Profundidad	19

Índice de figuras

Figura 1. Evolución de la Productividad en el Perú 1950 – 2016	05
Figura 2. Relación entre número de empleados promedio y PBI per cápita	06
Figura 3. Organigrama Formal de La Confitería	12
Figura 4. Organigrama Informal de La Confitería	13
Figura 5. Curvas de Resultados, La Confitería	17

I. Introducción

Descripción de la realidad problemática. Ante última propuesta de aumento de la RMV, se instaló nuevamente la polémica en torno a la posibilidad y consecuencias de dicho aumento para el país. (El Comercio, 2017). Dejando de lado el contexto político en el que se encontró la propuesta, se pueden distinguir dos puntos centrales a ambos lados de esta conversación: Por un lado, es cierto que existe un gran desequilibrio entre la canasta básica familiar y la RMV, así, al estar en este segmento salarial, al trabajador no se les permite una vida digna y se dificulta tanto su desarrollo como el de su familia (La Cámara, 2017). Por otro lado, el alto porcentaje de informalidad de las Pymes en el Perú (Gestión, 2016), no permiten incluir a un grupo importante de trabajadores de cualquier ajuste de este monto. Generando así un efecto muy poco significativo en esta medida (Jaramillo y López, 2006). Ante este problema, resulta interesante el punto de vista de Piero Ghezzi (2018), en el que plantea como central la productividad de las Pymes para afrontar ambas aristas del problema. Así, al aumentar la productividad, se da margen a las Pymes para incorporar más trabajadores dentro de la formalidad, y así también, el Gobierno puede incluirlos una más amplia base dentro de sus ajustes necesarios de la RMV. Por tal resultará fundamental fomentar el desarrollo de este tipo de empresas. Si bien es cierto, estamos ante un enfoque más sensato, la solución resulta todavía ardua y compleja. Desde las finanzas se puede aportar brindando herramientas accesibles que permitan a los gestores de estas organizaciones medir la generación de valor agregado de la empresa y la factibilidad de emprender una expansión del negocio con datos que tiene a su disposición en los estados financieros (Hoffman et al, 2016). Ya que teniendo en cuenta el contexto de desorganización en este tipo de empresa, quizá resulta demasiado embarcarse en un nuevo proyecto de medición y optimización de la productividad. Por otro lado, también se espera contribuir a una visión de las finanzas como herramienta de control y toma de decisiones para todo tipo de empresa, superando su estado actual como requerimientos burocrático periódico.

Identificación y formulación del problema. ¿En qué medida la evaluación de la viabilidad de expansión en las PYMES repercute el análisis de los inductores de crecimiento? Caso: La Confitería, el año 2018? Objetivos de la investigación: Evaluar en qué medida la creación de valor de la empresa repercute su enfoque de crecimiento para determinar si es viable la expansión de la

empresa. Justificación y viabilidad de la investigación. El estudio y exploración de este tema se justifica porque la determinación de la generación de valor de una empresa constituye un tema clave y de importancia en el desempeño de la empresa y en la toma de decisiones. Antecedentes de la investigación. Como antecedentes a esta investigación cabe resaltar el libro Gerencia del Valor, Valoración de Empresas y EVA (León, 2003) en el que se definen los principales inductores de crecimiento, entre los cuales se encuentra el inductor-PDC. También el artículo El inductor-PDC enfocado a medir el crecimiento y generación de valor para la PYME (Jimenez, 2013) que realizó una investigación de tipo Inductivo-Analítico a empresa Pyme el sector manufactura, resaltando la importancia de la aplicación de estas herramientas para la gestión empresarial.

Bases teóricas. Pyme. Empezaremos entonces por concertar una definición para las Pymes, tema aún impreciso ya que si bien, por ejemplo, en la Unión Europea se maneja una clasificación uniforme: organizaciones con una cantidad menor a 250 empleados y ventas anuales no superiores a 50 millones de euros, para el caso de América Latina se consideran criterios distintos entre países e incluso entre instituciones dentro de un mismo país, los cuales, además, combinan, cantidad de trabajadores, volumen de venta y sector económico. Lo cual origina que los datos recolectados sean insuficientes o inexactos. (Rojas, 2017).

Como vemos, actualmente en el Perú, los conceptos de Mype o Pyme se utilizan como términos generales intercambiables que agrupan a las unidades económicas con cualquier tipo de gestión empresarial y actividad económica, que tienen como principal característica bajos niveles de venta y personal contratado. A menudo se asocian también con bajos niveles de innovación y formalidad. Como definiciones más aceptadas tenemos Mype representando a la micro y pequeña empresa, y Pyme, pequeña y mediana empresa. (MYPYME, 2012).

En esta investigación definiremos a las Pyme según "...la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios..." (Arbulú, 2006, p. 32). A esta definición se agregan los requisitos formales utilizados en el Perú, según Ley N° 3005615, estas organizaciones deberán ubicarse en alguna de las siguientes categorías empresariales, establecidas en función de sus niveles de ventas anuales. (a) Microempresa: Ventas anuales hasta por 150 UIT (b) Pequeña empresa: Ventas anuales entre 150 UIT y 1700 UIT (c) Mediana empresa: Ventas anuales entre 1700 UIT y 2

300 UIT (d) Además, según la Ley N° 3005615, se omiten las actividades económicas: J: Intermediación financiera; se excluye la clase 6511 Banca Central. L: Administración pública y defensa. P: Hogares privados con servicio doméstico.

Tabla 1. Criterio legislativo de clasificación de empresas según sus ventas anuales.

Clasificación de Empresa Según Ventas Anuales		
Categoría	Desde	Hasta
Micro	0	150 UIT - S/ 547,000
Pequeña	150 UIT - S/ 547,000	1,700 UIT - S/ 6'205,000
Mediana	1,700 UIT - S/ 6'205,000	2,300 UIT - S/ 8'395,000

* Elaboración Propia

Fuente: Ley N° 3005615

Según este criterio, el 99.5% de las empresas en el Perú al 2015, caben dentro de la categoría de Mipyme (micro, pequeña y mediana empresa). Una cifra que demuestra la importancia y posibilidad de alcance de las propuestas de desarrollo para este segmento.

Tabla 2. Cantidad de empresas formales según su clasificación.

Peru: Empresas formales según segmento empresarial		
Estrato	No. de empresas	%
Micro	1,607,305	95.00
Pequeña	72,664	4.30
Mediana	2,712	0.20
Total de Mipymes	1,682,681	99.50
Gran Empresa	8,781	0.05
Total de Empresas	1,691,462	100.00

* Elaboración Propia

Fuente: SUNAT, Registro Único de Contribuyentes (2015)

Este segmento particular de empresas, tiene como características más recurrentes una limitada capacidad de competir en el mercado, costos altos de producción, déficit de garantías, cultura productiva empírica, poca educación tecnológica, ingreso comprometido por el gasto familiar, poca cultura crediticia, poca tecnología en maquinaria, calidad y diseño (García, 2014). Lo que se traduce en una baja productividad, lo cual se agrava en el caso peruano, como se muestra en la Tabla 3. Si se combina además la información los gráficos anteriores, la situación de la productividad en el Perú es alarmante, como se muestra en la Figura 1.

.Tabla 3. Productividad relativa de las empresas según su tamaño. En porcentaje.

Productividad relativa de las empresas según su tamaño.				
País	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Argentina	24	36	47	100
Brasil	10	27	40	100
Chile	3	26	46	100
México	16	35	60	100
Perú	6	16	50	100
Alemania	67	70	83	100
España	46	63	77	100
Francia	71	75	80	100
Italia	42	64	82	100
Unión Europea	58	74	85	100

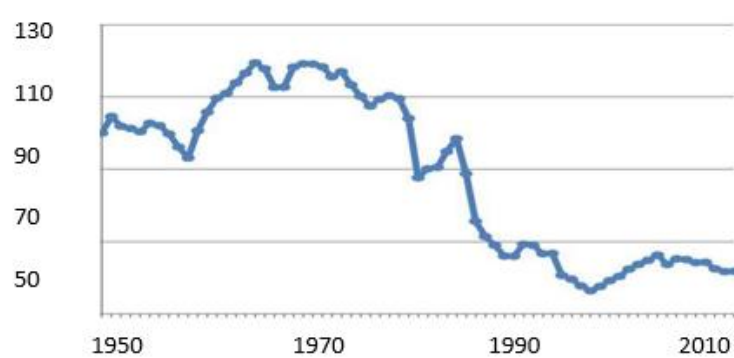
* Elaboración Propia

Fuente: Comisión Económica para América y el Caribe (CEPAL)

Es importante resaltar que las Pymes tienen un gran potencial para el crecimiento económico, desarrollo social, inclusión y generación de empleo del Perú y América Latina. Siendo así el vehículo más importante para enfrentar los problemas sociales nacionales en nuestro contexto. (Ferraro y Stumpo, 2010). De acuerdo a estadísticas del CEPAL (2013), las Mipymes aportan 51% del empleo y 28% del PBI en la región. Sin embargo, su ciclo de vida promedio es muy corto. Se estima que en la región sólo el 45% logran sobrevivir más de dos años. El mismo reporte del CEPAL (2013) coloca el Talento Empresarial (Programas de formación y transmisión de conocimientos) como uno de los 4 principales ámbitos a desarrollar para cambiar esta problemática. Las Mypes en el Perú aportan con un 40% al PBI, y con un 80% de la oferta laboral. (Mares, 2013) Sin embargo, su desarrollo se encuentra estancado sin poder superar su informalidad mediante un crecimiento sostenido. De acuerdo a una encuesta del INEI (2011), sólo el 13,2% de los conductores MYPES participaron en capacitaciones relacionadas a la gestión empresarial. De este último grupo, sólo 8.7% fue relacionada con la Gestión financiera.

Figura 1. Evolución de la Productividad en el Perú 1950 – 2016

Evolución del nivel de productividad en el Perú 1950 - 2016

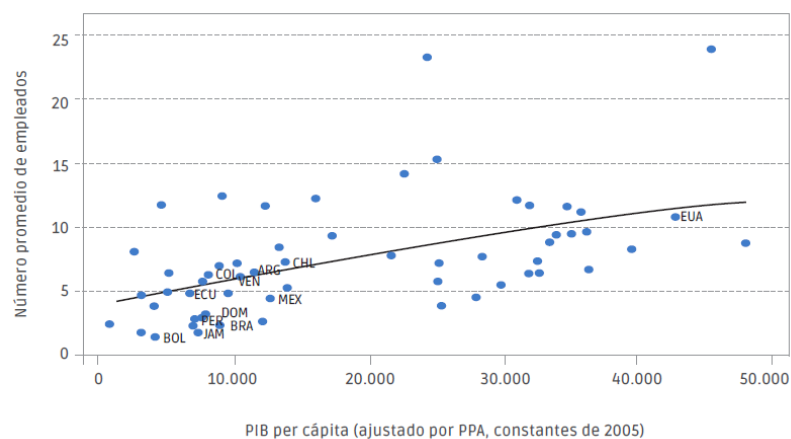


* Elaboración: The Conference Board (2018)

Fuente: The Conference Board (2018)

De acuerdo a las estadísticas se define entonces que el problema no es la falta de aptitud para el emprendimiento en las personas, sino que estas capacidades empresariales no se aprovechan de la mejor manera. Esto último, a su vez, se debe en parte al hecho de que una fracción significativa de los trabajadores decide emprender pequeños negocios a pesar de tener pocas habilidades empresariales, ya que perciben que sus oportunidades de trabajo asalariado son escasas o les reportarían ingresos muy bajos (CAF, 2013). Por tal motivo, es importante mencionar la relación directa que existe entre número promedio de empleados en las empresas de un país y su nivel de desarrollo, como se muestra en el la Figura 2., lo cual nos lleva a concluir que mientras mejor sean aprovechada esta actitud emprendedora, mayor será el desarrollo del país.

Figura 2. Relación entre número de empleados promedio y PBI per cápita.



* Elaboración CEPAL

Fuente: Comisión Económica para América y el Caribe (CEPAL)

Análisis Financiero. Como parte de la investigación se realizará un análisis financiero de la empresa, cuyo objetivo será el del estudio y evaluación del aspecto económico del total de operaciones que fueron realizadas por la empresa, lo cual permite enfocar la toma de decisiones con vista a lograr las metas estratégicas establecidas (Robles, 2012).

Ratios de Liquidez: De acuerdo a Ross et al. (2012), los ratios de liquidez se centran en medir si la empresa es capaz de cumplir con el pago de sus cuentas a corto plazo, determinando la relación entre sus activos circulantes y pasivos circulantes.

Ratios de Eficiencia (Actividad): Determinan la eficiencia de la empresa en el uso de sus activos para generar ventas.

Ratios de Endeudamiento (Solvencia): Miden el nivel de deuda de la organización y el riesgo que éste conlleva. Además, mide el porcentaje de los activos de la empresa que han sido financiados con pasivos. En general se puede entender como la capacidad de la organización para cumplir con sus deudas a largo plazo o generar liquidez a futuro.

Ratios de Rentabilidad: Se utilizan para confrontar los resultados de la organización con distintas partidas del balance general o del estado de resultados. Determinan la eficiencia de la empresa en el uso de sus activos en relación a la gestión de sus operaciones.

Análisis Dupont: De acuerdo a Robles (2012), en este modelo se toman en cuenta los resultados de ambos de los estados financieros: a partir del balance general se determina el rendimiento

de los activos (ROA); del estado de resultados se determina el rendimiento sobre el capital (ROE).

Tabla 4. Principales Ratios Financieros.

Principales Ratios Financieros	
RATIOS DE LIQUIDEZ	Fórmula
1. Liquidez Corriente	AC / PC
2. Prueba Ácida	$(AC - \text{Exist.} - \text{Anticipos}) / PC$
3. Tesorería o Efectivo	$\text{Caja y Banco} / \text{Pasivo Corriente}$
4. Tesorería Días de Compra	$\text{Caja y Banco} / (\text{Compras diarias} * 1.18)$
RATIOS DE EFICIENCIA	Fórmula
1. Rotación de Existencias	$\text{Costo de Venta} / \text{Existencias}$
2. Periodo Prom. de Existencias	$\text{Existencias} / \text{Costo de Venta Diario}$
3. Periodo Prom. de Cobranzas	$(\text{Clientes} / 1.18) / \text{Ventas Prom. Diarias}$
4. Rotación de Activos Fijos	$\text{Ventas} / \text{Activos Fijos}$
5. Rotación de Activos Totales	$\text{Ventas} / \text{Activos Totales}$
RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	Fórmula
1. Solvencia	$\text{Pasivos Totales} / \text{Activos Totales}$
2. Pasivo o Patrimonio	$\text{Pasivos Totales} / \text{Patrimonio}$
3. Periodo Prom. de Pago	$(\text{Proveedores} / 1.18) / \text{Compras Prom. Diarias}$
RATIOS DE RENTABILIDAD	Fórmula
1. ROS	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$
2. R. Margen Operativo	$\text{Utilidad Operativa} / \text{Ventas}$
3. R. Margen Bruto	$\text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas}$
4. ROI	$\text{Utilidad Operativa} / \text{Activos Totales}$
5. ROE	$\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$
ANALISIS DUPONT	Fórmula
1. ROI	$\text{Utilidad Operativa} / \text{Activos Totales}$
2. Factor Negocio (Operación)	$\text{Utilidad Operativa} / \text{Ventas}$
3. Factor Eficiencia	$\text{Ventas} / \text{Activos Totales}$
4. Negocio x Eficiencia	

* Elaboración CEPAL

Fuente: Comisión Económica para América y el Caribe (CEPAL)

Creación de valor. Al respecto, García (2010) señala de manera simplificada que la "creación de valor" ha sustituido a la maximización del beneficio como principal objetivo financiero en las estrategias empresariales. Para determinar el valor que ha generado la empresa, no solamente se toma en cuenta la utilidad neta sino también el costo que conlleva generar esa

utilidad. Se puede decir que se genera valor cuando la utilidad neta supera el costo de los recursos utilizados.

Sobre el mismo punto, Tim Koller (2015) agrega que las empresas crean valor mediante la inversión de capital en las tasas de rendimiento que superan su costo de capital. Cuanto más capital se puede invertir a tasas de retorno atractivas, más valor se creará, y siempre y cuando la rentabilidad del capital esté por encima del coste de dicho capital.

Para crear valor, una empresa debe tener la capacidad de generar liquidez a largo plazo, promovida por un crecimiento sostenido y por una rentabilidad manteniendo un costo capital que pueda sostener (Copeland et al, 2004). Para los autores, Damodaran (2003), Stewart (2000) y Rappaport (1998), los principales inductores de valor son: Crecimiento de ventas, margen operativo, capital de trabajo, capital fijo, costo de capital, liquidez y riesgo.

El objetivo de las organizaciones va pasando de la obtención de la mayor utilidad posible, a alcanzar la sostenibilidad. Entornos cambiantes como los actuales obligan a buscar oportunidades que determinen generación de valor para la organización (Acuña, 2001).

Indicadores Financieros e Inductores de valor. Este indicador expone los principales factores de la operación de la empresa. Estos componentes están ligados en una relación causa efecto entre sí, por ello explican la razón de los resultados de la empresa, que, a su vez, son producto de las decisiones tomadas siguiendo el plan estratégico (García, 2003). “Las herramientas de medición también dieron el salto de las ratios, que muestras el pasado de las empresas enfocados en la medición de la utilidad, hacia los inductores de valor: EBITDA, Margen EBITDA, PKT, KTNO y Palanca de Crecimiento (García, 2003, p. 18).

Los indicadores financieros son instrumentos que ayudan a controlar los resultados de la empresa y, además, sirven para planificar o rectificar las acciones para los próximos periodos. Debido principalmente a su base en datos pasados de la organización, los análisis financieros tradicionales no se centran en la creación de valor. Las Pymes de la actualidad necesitan tener en cuenta herramientas de análisis basados en inductores de valor (Toro, 2010).

Tabla 5. Inductores de valor. Inductor PDC

Resumen Inductores de valor: INDUCTOR PDC		
Inductor	Fórmula	Interpretación
EBITDA	+ Utilidad Operativa + Depreciación + Amortizaciones	Permite medir el desempeño de la operación de la empresa.
Margen EBITDA	EBITDA / Ventas	Permite medir la rentabilidad de la operación de la empresa.
KTNO (Capital de Trabajo)	+ Cuentas por Cobrar + Inventarios - Cuentas por Pagar	Calcula la disponibilidad de efectivo para cubrir la operación de la empresa.
Inductor PKT	KTNO / Ventas	Permite medir la rentabilidad del Capital de Trabajo.
Inductor PDC	Margen EBITDA / PKT	Calcula el atractivo de la expansión de la empresa.

* Elaboración propia

Fuente: Jimenez, 2014

II. Reporte de casos

2.1 Metodología.

Según la clasificación de Sampieri (2014) esta investigación es de diseño no experimental ya que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. Se trata de un estudio de caso, de naturaleza cualitativo, de nivel exploratorio-descriptivo ya que se recolecta información sin ideas prefijadas y con apertura. A su vez se realiza una recolección de datos sobre cada una de las categorías, conceptos, variables, contextos y se reportan los datos que se obtienen.

La Población y muestra de esta investigación está acotada por conveniencia en la Empresa La Confitería, la cual será analizada financiera y económicamente. A su vez se realizará una entrevista a profundidad con el gerente general de la empresa para conocer su punto de vista respecto a la situación de la empresa y ser comparada con el resultado del análisis financiero.

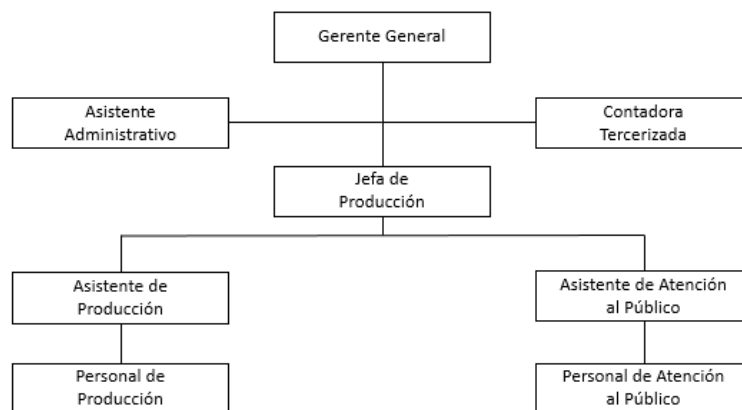
2.2 Experiencia empresarial.

Fundada en el año 1987, La Confitería empezó en la cocina de su fundadora, PS (61), preparando y repartiendo postres a pedido. La calidad de sus productos, que hasta el día de hoy es su principal atractivo, llevaron a la empresa a crecer continuamente hasta ocupar su lugar actual. Su primer local para atención al público fue en el distrito de Barranco, pasando luego a otros dos en Miraflores. Creciendo en tamaño de local, cantidad de trabajadores y ventas con cada mudanza, hasta llegar al local con el que cuenta ahora en San Isidro. En este último, la oferta de la empresa finalmente se amplió además a cafetería. Durante las primeras etapas de la empresa, la administración, producción y atención al público siempre estuvo a cargo directamente de PS, de sus familiares y trabajadores muy cercanos de su entera confianza. Confianza que también se expande a sus principales proveedores, muchos de los cuales continúan hasta ahora.

En la actualidad, PS trabaja junto a su hijo menor (29), quien ha tomado algunas tareas administrativas, principalmente enfocado en pago a proveedores, control de las cuentas bancarias y en menor medida supervisión de las áreas de atención a clientes y producción. Si bien es de gran apoyo, facilitando tareas que PS considera por demás tediosas, su disponibilidad en la empresa no es completa. Por otra parte, la empresa cuenta con una Contadora tercerizada

quien se presenta semanalmente a llevar documentos contables y resolver problemas personalmente con PS. La contadora también lleva las planillas y demás temas laborales. Debido a que a su vez está a cargo de la contabilidad de varias empresas, su prioridad son las declaraciones obligatorias para la SUNAT y otras instituciones, dejando de lado el control de costos y presentación de estados financieros para revisión de PS. La Jefa de Producción de la empresa se encarga principalmente del control de las áreas de producción y atención al público. Siendo de entera confianza de PS, resalta como una de sus características el hecho que no tiene conocimientos en pastelería. A su cargo se encuentran 2 asistentes de Producción, para turno mañana y tarde, que se encargan principalmente del control y reportes de producción y 2 asistentes de Atención al Público, para turno mañana y tarde, que se encargan principalmente del cobro a clientes de tienda, reposición de productos y cuadre de caja. Como operarias de producción en cocina son 15 trabajadoras divididas en turnos. Y por su parte para atención al público son 4 personas divididas en turnos. Siendo un total de aproximadamente 30 personas dentro de toda la organización organizados según la Figura 1.

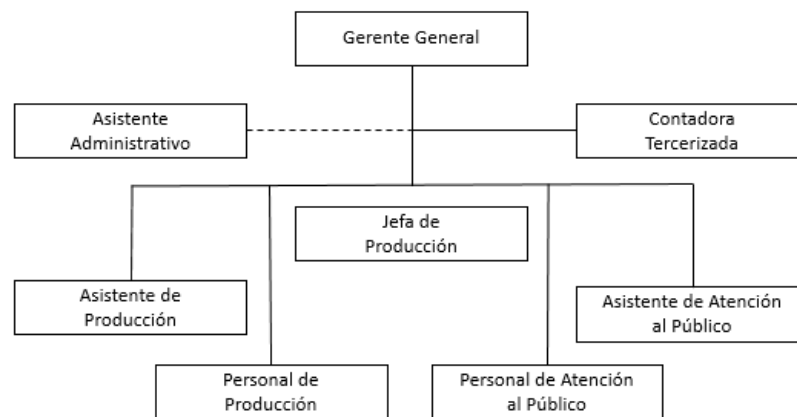
Figura 3. Organigrama Formal de La Confitería.



* Elaboración Propia.

Por su parte la Gerente General se encarga de supervisar directamente todas las áreas, participando en cocina o atención al público de ser necesario. Siendo así una característica fundamental de la organización es la flexibilidad de los puestos, lo cual en la práctica siempre dependerá de la directiva de PS. De esta manera en la organización informal de la empresa deberá retratarse horizontal como se muestra en la Figura 2. Ésta se caracteriza por la horizontalidad de todo el personal, siendo la Gerente General, en la práctica, quien toma todas las decisiones de la empresa. Todo el personal, de ser requerido puede llegar a ocupar cualquier puesto dentro de la empresa de ser necesario.

Figura 4. Organigrama Informal de La Confitería.



* Elaboración Propia.

Los productos principales que se ofrecen son tortas y pasteles enteros y porciones, sándwiches y cafés. Se cuenta con un total aproximado de 100 variedades de productos, sin embargo, más del 70% de las ventas es explicada por la venta de torta de chocolate, rollo de aguaymanto, rollo de chirimoya, rollo de lúcuma y alfajores. La ventaja competitiva y el principal enfoque de la empresa siempre ha sido la calidad de sus productos. La cual se logra con 3 factores: 1. Uso de insumos de primera, así, no se compran marcas de segunda muy comunes en las pastelerías, ni presentaciones de gran tamaño, como baldes de aceite o sacos de azúcar, ya que, de acuerdo a PS, estos merman en calidad. 2. Manteniendo una producción en promedio para 3 días, lo que garantiza la frescura del producto; sin embargo, es por esta razón que no se atienden pedidos de volúmenes altos para matrimonio o eventos similares. 3. Con las recetas, las cuales heredó PS de su abuela y ha ido perfeccionando, agregado a su control riguroso y atención a los cambios de calidad de sus insumos para ajustar las recetas.

El cliente promedio de la tienda son señores y señoras de 65 años, de nivel socio-económico A, que viven en San Isidro/Miraflores, y que tienen una atención especial por la calidad de los productos que consumen. La tienda ha mantenido un grupo importante de clientes que la sigue prefiriendo desde sus primeras etapas, lo cual es significativo ya que son clientes muy exigentes.

Dentro del sector, si bien el consumo y atención de las personas por la pastelería gourmet se ha venido desarrollando en gran medida junto al desarrollo económico de los últimos años, también es cierto que la competencia se ha elevado en mayor medida. Es importante resaltar la apertura de un nuevo segmento joven interesado en estos productos, el cual se ha desarrollado de la mano de las redes sociales. Dentro de los competidores más importantes se encuentran

Dolce Capriccio, Lucio, San Antonio, Don Mamino, entre otros. Se debe destacar que, si bien tienen en común el segmento de clientes, su enfoque es mayor en el servicio. Enfocados en la calidad se encuentran, Mariaté, Maga, La Bodeguita Belga, entre otros.

2.3 Resultados

A partir de los Estados Financieros de los años 2015, 2016 y 2017, se han calculado los principales ratios de la empresa. Según la Tabla 6., se puede observar que la empresa presenta una buena relación entre activos corrientes y pasivos corrientes, incluso en la prueba ácida, lo que indicaría que la empresa no presenta mayores problemas de liquidez. El indicador de días de compra de tesorería por su parte también da evidencia de una situación positiva respecto a la liquidez de la empresa, ya que las ventas de la empresa son principalmente al contado a los clientes finales. Sin embargo, se debe notar además una caída en este último indicador de casi 15 días a 9, lo cual se debe a una disminución de la cuenta Caja y Bancos, explicado en parte por la liquidación de sus obligaciones financieras, según lo observado en la Tabla 9. Por su parte, la alta rotación de existencias se explica por la estrategia de la empresa de vender productos frescos priorizando la calidad, almacenados un mínimo de días. Lo cual tendrá un alto costo de ventas, ya que se compra productos de primera y en baja cantidad, siendo más complicado negociar por volumen con los proveedores, además de esto, la producción en lotes pequeños también repercute en este costo, según lo observado en la Tabla 8. Por su parte, las ventas a los clientes finales, que significan casi el total de las ventas de la empresa, el PPC, en términos prácticos, al contado. En cuanto a la situación de endeudamiento de la empresa, no se ven mayores complicaciones en la empresa para afrontar estas obligaciones. Siendo el PPP con los proveedores entre 1 mes y 15 días, según lo negociado. Si bien la empresa presenta altos niveles de ventas, con un incremento sostenido durante los años, según lo observado en la Tabla 8, se evidencian bajos niveles sostenidos de rentabilidad, esto explicado por el alto costo de ventas y gasto de producción, que juntos explican casi el 90%. Sin embargo, la rentabilidad de los activos y patrimonio es significativa con un 97 y 19% respectivamente.

Tabla 6. Cálculo de Ratios Financieros, La Confitería.

Principales Ratios Financieros				
RATIOS DE LIQUIDEZ	Fórmula	2015	2016	2017
1. Liquidez Corriente	AC / PC	0.87	1.09	1.08
2. Prueba Ácida	(AC - Exist. - Anticipos) / PC	0.73	0.85	0.82
3. Tesorería o Efectivo	Caja y Banco / Pasivo Corriente	0.36	0.50	0.34
4. Tesorería Días de Compra	Caja y Banco / (Compras diarias * 1.18)	14.69	14.90	9.21
RATIOS DE EFICIENCIA	Fórmula			
1. Rotación de Existencias	Costo de Venta / Existencias	305.54	113.79	161.04
2. Periodo Prom. de Existencias	Existencias / Costo de Venta Diario (Clientes / 1.18) / Ventas Prom.	1.19	3.21	2.27
3. Periodo Prom. de Cobranzas	Diarias	3.11	0.18	1.16
4. Rotación de Activos Fijos	Ventas / Activos Fijos	6.45	6.81	7.26
5. Rotación de Activos Totales	Ventas / Activos Totales	5.80	7.00	7.64
RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	Fórmula			
1. Solvencia	Pasivos Totales / Activos Totales	0.63	0.48	0.38
2. Pasivo o Patrimonio	Pasivos Totales / Patrimonio (Proveed. / 1.18) / Compras Prom.	1.67	0.93	0.60
3. Periodo Prom. de Pago	Diarias	35.34	22.61	21.22
RATIOS DE RENTABILIDAD	Fórmula			
1. ROS	Utilidad Neta / Ventas	2%	2%	2%
2. R. Margen Operativo	Utilidad Operativa / Ventas	13%	14%	13%
3. R. Margen Bruto	Utilidad Bruta / Ventas	44%	44%	46%
4. ROI	Utilidad Operativa / Activos Totales	78%	97%	97%
5. ROE	Utilidad Neta / Patrimonio	29%	29%	19%
ANALISIS DUPONT	Fórmula			
1. ROI	Utilidad Operativa / Activos Totales	13%	23%	16%
2. Factor Negocio (Operación)	Utilidad Operativa / Ventas	2%	3%	2%
3. Factor Eficiencia	Ventas / Activos Totales	5.80	7.00	7.64
4. Negocio x Eficiencia		13%	23%	16%

* Elaboración Propia.

De la misma manera, a partir de los Estados Financieros de los años 2015, 2016 y 2017 se han calculado los inductores según Tabla 7. El margen EBITDA indica que, por cada sol de venta de la empresa, se obtiene un 6% de ingreso tras los costos de operación de la empresa. Si bien las ventas se encuentran en aumento, este indicador ha disminuido con el transcurso de los años ya que la utilidad operativa no ha aumentado con la misma proporción. Por su parte el inductor PKT en el 2015 no es analizable ya que la cuenta por pagar comerciales refleja un incremento atípico. En los próximos años se muestra un indicador positivo pero que se encuentra en

disminución ya que, el incremento de las ventas no necesariamente a significado un incremento del Capital de Trabajo. Por último, tenemos el inductor PDC, esta razón refleja la viabilidad financiera para una empresa de emprender una estrategia de expansión centrado en el valor agregado. Así, si $PDC > 1$, es posible la expansión sin comprometer su liquidez. Si, por el contrario, $PDC < 1$ no es rentable la expansión, debido a que la expansión requerirá mayor liquidez, lo que ocasionará que la empresa no pueda cumplir con sus obligaciones de pago (García, 2003). Así, para el caso de estudio, obtenemos un Inductor PDC > 1 en ambos años. De tal forma, obtenemos una relación positiva entre el EBITDA y el KTNO, indicando que la empresa puede crecer, sin comprometer su liquidez.

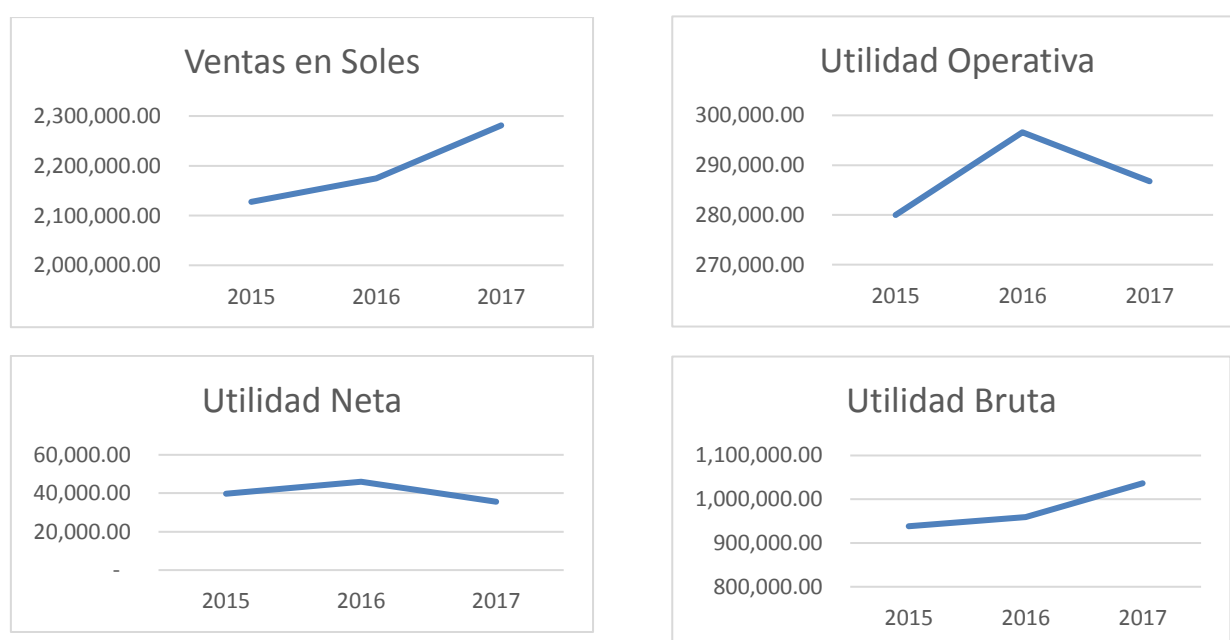
Tabla 7. Cálculo de Inductor PDC, La Confitería.

Inductor PDC de La Confitería		
INDUCTOR	2016	2017
1. EBITDA	147,522.80	141,586.89
2. Margen EBITDA	7%	6%
3. KTNO	9,772.73	8,153.62
4. Inductor PKT	0.45%	0.36%
5. Inductor PDC	15.10	17.36

* Elaboración Propia.

A partir del Estado de Resultados se pueden trazar las curvas de ventas, y utilidades según la Tabla 8 y además el análisis vertical de la Figura 5.

Figura 5. Curvas de Resultados, La Confitería.



* Elaboración Propia.

Tabla 8. Análisis Estado de Resultados, La Confitería.

Análisis del Estado de Resultados						
	2015		2016		2017	
VENTAS	2,131,947.76	100%	2,179,737.03	100%	2,285,136.12	100%
COSTO DE VENTA	- 1,189,231.33	-56%	- 1,215,632.27	-56%	- 1,244,736.38	-54%
UTILIDAD BRUTA	942,716.43	44%	964,104.77	44%	1,040,399.74	46%
GASTOS DE PRODUCCION	- 649,355.50	-30%	- 653,468.33	-30%	- 738,745.95	-32%
GASTOS DE VENTAS	- 8,974.00	0%	- 8,933.62	0%	- 10,971.25	0%
UTILIDAD OPERATIVA	284,386.92	13%	301,702.82	14%	290,682.54	13%
GASTOS DE ADMINISTRACION	- 233,383.33	-11%	- 223,931.31	-10%	- 238,051.00	-10%
OTROS INGRESOS	37,472.00	2%	36,542.00	2%	34,549.18	2%
INGRESOS FINANCIEROS	11,075.00	1%	5,576.00	0%	6,691.20	0%
GASTOS FINANCIEROS	- 55,443.00	-3%	- 68,790.62	-3%	- 54,334.14	-2%
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	44,107.59	2%	51,098.89	2%	39,537.78	2%
IMPUESTOS	- 4,410.76	0%	- 5,109.89	0%	- 3,953.78	0%
UTILIDAD NETA	39,696.83	2%	45,989.00	2%	35,584.00	2%

* Elaboración Propia.

Por otro lado, a partir del Balance General, podemos analizar las cuentas de activo, pasivo y patrimonio de la empresa, según la Tabla 9.

Tabla 9. Análisis de las cuentas del Balance General.

Análisis de Cuentas del Activo						
	2015		2016		2017	
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y Bancos	54,672.94	15%	56,596.57	18%	35,302.80	12%
Cuentas por Cobrar Comerciales	21,391.43	6%	1,294.05	0%	8,533.04	3%
Cuentas por Cobrar al Personal	1,050.00	0%	3,800.00	1%	2,500.00	1%
Cuentas por Cobrar diversas	33,005.08	9%	34,933.46	11%	38,381.23	13%
Existencias	3,892.29	1%	10,683.29	3%	7,729.49	3%
Creditos Tributarios	16,961.87	5%	15,576.04	5%	19,205.59	6%
Total Activo Corriente	130,973.61	36%	122,883.41	40%	111,652.15	37%
ACTIVO NO CORRIENTE						
Cargas Diferidas	15,303.38	4%	10,348.66	3%	10,460.33	4%
Intangibles	7,187.24	2%	7,187.24	2%	7,187.24	2%
Inmuebles Maquinaria y Equipo	330,075.01	90%	319,494.82	103%	314,259.83	105%
Depreciación	- 116,806.13	-32%	- 149,070.13	-48%	- 145,141.87	-49%
Total Activo no Corriente	235,759.50	64%	187,960.60	60%	186,765.53	63%
TOTAL ACTIVO	366,733.10	100%	310,844.01	100%	298,417.69	100%

Análisis de Cuentas del Pasivo y Patrimonio

	2015		2016		2017	
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas por Pagar Comerciales	131,500.61	36%	85,865.69	28%	81,383.74	27%
Cuentas por Pagar Acc y Socios	691.38	0%	691.63	0%	691.38	0%
Tributos por pagar	19,205.67	5%	22,803.31	7%	20,222.41	7%
Remuneraciones por pagar	-	0%	3,750.05	1%	1,201.00	0%
Total Pasivo Corriente	151,397.66	41%	113,110.68	36%	103,498.53	35%
PASIVO NO CORRIENTE						
Cuentas por Pagar Diversas	7,785.58	2%	6,534.18	2%	8,785.79	3%
Obligaciones Financieras	70,337.02	19%	30,299.19	10%	-	0%
Total Pasivo no Corriente	78,122.60	21%	36,833.37	12%	8,785.79	3%
Total Pasivo	229,520.26	63%	149,944.05	48%	112,284.32	38%
Capital	17,451.95	5%	17,451.95	6%	17,451.95	6%
Reservas	3,454.97	1%	3,454.97	1%	3,454.97	1%
Resultados Acumulados	76,609.27	21%	94,179.27	30%	129,642.27	43%
Resultados del Ejercicio	39,696.83	11%	45,989.00	15%	35,584.00	12%
Total Patrimonio	137,213.02	37%	161,075.19	52%	186,133.19	62%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	366,733.28	100%	311,019.24	100%	298,417.51	100%

*Elaboración Propia

En contraparte al análisis financiero, se realizaron entrevistas a profundidad acotadas a los puestos que tienen acceso a toda la información de la empresa: Gerente General y Contadora. Así, se obtiene los resultados mostrados de la Tabla 10. Se observa que, en ambos casos, se evalúa de forma negativa la opción de crecimiento del negocio. Se debe notar que, en ambos casos a su vez, encuentran esta opción como lo óptimo o deseado en una empresa, pero se decide no seguirla debido al análisis de la situación de la empresa. Por su parte, la Gerente General, frente a los problemas de la empresa, conviene que la mejor opción es tercerizar los procesos administrativos de la empresa, para así enfocarse en la producción. Por su parte la Contadora, cree como mejor opción enfocarse en el control de costos y gastos de ventas, ya que considera que de esta forma se puede incrementar en gran medida la rentabilidad de la empresa, y evitar problemas de liquidez. Cabe resaltar además la visión negativa de la Gerente General sobre las 04 áreas consultadas, siendo su principal preocupación el manejo de RRHH, es decir la capacitación y rendimiento del personal de la empresa, así como la alta rotación del personal de cocina. Por su parte la contadora tiene una visión positiva de la empresa. Resaltando como “Buena” y “Muy Buena” las finanzas y Producción de la empresa.

Tabla 10. Resumen de Resultados – Entrevista a Profundidad.

Resumen de Resultados - Entrevista a Profundidad										
	FODA				Evaluación				Proyección	
	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Finanzas	Producción	RRHH	Ventas	Crecimiento	Plan de Acción
Gerente General	Producto	Crecimiento del mercado	RRHH y Producción	Nuevos competidores y Pérdida de clientes	Mala	Regular	Muy mala	Regular	No	Tercerizar administración
Contadora	Producto	Ventas corporativas y de eventos	Margen Operativo	Situación financiera no sostenible	Buena	Muy buena	Regular	Buena	No	Control de costos y personal

Evaluación: Muy mala – Mala – Regular – Buena – Muy Buena

Crecimiento: (Si / No) contempla como factible emprender una estrategia de crecimiento en la empresa.

III. Discusión

Una vez presentados y analizados los resultados, y teniendo en cuenta los puntos de vista brindados en la entrevista a profundidad, nos centraremos en discutir los principales aspectos de la empresa, para luego enfocarse en la interrogante central de la investigación: ¿Es viable la expansión de la empresa? Como puntos centrales definimos, el producto, los clientes, el gasto comercial y los proveedores.

Definimos la calidad de los productos de La Confitería como su principal fortaleza, en la cual, está enfocada la mayor cantidad de tiempo, dedicación y recursos de la Gerente General y personal de la empresa. Lo cual se evidencia con el alto costo de ventas que acumula todos estos factores. Este enfoque explica también el bajo nivel de la cuenta existencias, y alta rotación de las mismas, ya que se opta por ofrecer un producto lo más fresco posible. En este punto se debe plantear si acaso es posible optimizar estos niveles de costo mediante una estrategia que conlleve un reducido impacto en la calidad.

Por otro lado, el gasto comercial (gasto de ventas) no alcanza ni el 1% de las ventas. Lo cual evidencia el enfoque en una base de clientes consolidada con un producto definido. Apostando por la satisfacción del cliente con su producto como principal recurso comercial, sin gastos de publicidad, promoción ni fuerza de ventas. En este punto cabe resaltar que el sector pastelería en Lima ha tomado un enfoque distinto, siendo el servicio y la promoción su principal atributo, siguiendo el modelo de Starbucks.

En tanto a los clientes, como ya se han definido anteriormente, valoran la oferta de la empresa con un incremento sostenido de las ventas. Sin embargo, cabe mencionar, que no son poco comunes las quejas en relación al servicio, errores o equivocaciones en las ventas. Además, es importante resaltar que la empresa no acepta servicios para catering de bodas y otros eventos, ya que su sistema de producción en pequeños lotes no se lo permite. Estos pedidos tampoco son poco comunes.

Respecto a los proveedores, la empresa valora principalmente su disponibilidad, ya que se realizan pedidos semanales e inter-diarios, con opción para reponer insumos en caso sea necesarios. Los pagos se realizan según lo negociado entre 15 y 30 días ya que, por el tipo de negocio, la empresa

no tiene problemas de liquidez para afrontar estas obligaciones. En este punto se debe resaltar que la empresa no tiene en cuenta una estrategia definida para negociar el costo de los insumos.

La Confitería es una empresa eficiente en relación a sus activos y patrimonio, sin embargo, no es rentable en la medida esperada, ya que concentra gran cantidad de recursos en la calidad de sus productos, sin tener en cuenta la optimización de estos costos y gastos. Debido al ciclo operativo de la empresa, y a sus ventas favorables, la empresa no presenta mayores problemas de liquidez. Lo cual se ve reforzado por el inductor PDC. Es decir, financieramente es viable para la empresa embarcarse en una estrategia de crecimiento. Pero a su vez, son acertadas los puntos de vista de la Gerente General y Contadora, las cuales presentan dudas en relación a la rentabilidad de la empresa, el cual puede verse incluso disminuida con este proyecto, ya que depende enteramente de la Gerente General.

IV. Conclusiones

- De acuerdo al análisis financiero realizado, y demostrado con el resultado del Inductor PDC mayor a 1, la empresa genera un flujo de caja suficiente consecuencia de su operación para cubrir sus obligaciones financieras sin mayores problemas. Por tanto, desde este punto de vista será viable embarcarse en una estrategia de expansión. Sin embargo, las reservas se presentan al evaluar los bajos niveles de rentabilidad de la operación de la empresa que se pueden otorgar a la forma de control de costos mencionada en la conclusión anterior. De acuerdo a la conclusión anterior, además, al proyectar el deseado crecimiento de la empresa, se podría prever un declive aún mayor en esta rentabilidad, ya que es de esperar que, a mayor tamaño, disminuyan los niveles de control centralizados.
- De acuerdo a las entrevistas realizadas, se observa que la Gerente General, dentro de una visión pesimista de la empresa, comparte las reservas respecto a la operación de la misma, lo cual, es cierto, explica su bajo nivel de rentabilidad. Se debe tener en cuenta, sin embargo, que esta apreciación se genera únicamente en base a su observación de la operación de la empresa, es decir, sin medir propiamente niveles de costos o rentabilidad. Por tal, si bien, es deseable la expansión de la empresa, no ve viable embarcarse en la misma. Por otro lado, el resultado de la evaluación financiera es saludable en términos generales, lo que contrasta con la evaluación brindada en la entrevista. Pudiendo de esta forma enfocando con mayor precisión los puntos que se deben rectificar. Más allá del resultado financiero de esta investigación, es importante destacar la utilidad del análisis de los inductores de crecimiento, como una herramienta accesible para la gestión de las Pymes.
- Finalmente, La Confitería es una Pyme que presenta características clásicas de dicho segmento, así, en la empresa se encuentra un control y toma de decisiones centralizados en su fundadora, lo cual dificulta la innovación y búsqueda de nuevos productos y servicios. Sin embargo, la empresa cuenta con un producto de calidad aceptado por una base considerable de clientes, lo cual le permite tener un buen nivel de ventas sin necesidad de recurrir a otros medios o gasto comercial. El tema central en este punto estará en definir si este enfoque es sostenible teniendo en cuenta el contexto actual y demás experiencias del sector.

Bibliografía

- Abate, Grant & Stewart, G. (2004). The EVA Style of Investing. *Journal Of Portfolio Management*, 61 - 72.
- Acuña, G. (2001). EVA Valor Económico Agregado. Recuperado el 2018, de <http://www.gestiopolis.com/eva-valor-economico-agregado/>
- Arbulú, J. (2006). La PYME en el Perú. *PAD - Revista de Egresados*, 32 - 37.
- CAF. (2013). *Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva*. Corporación Andina de Fomento.
- Cámara de Comercio de Lima. (2017). Sube el costo de la Canasta Básica. Cámara de Comercio de Lima, 1-3. Recuperado de: https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r786_2/info_esp_786.pdf
- Copeland, Koller y Muller, J. (2004). *Valoración. Medición y gestión del valor*. España: Deusto. Traducción. Luis Corrons.
- Damodaran, A. (2003). *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*. USA: Wiley Finance.
- El Comercio. (2018). PPK dispone evaluar aumentar el sueldo mínimo. Recuperado el 26 de febrero, 2018, de <https://elcomercio.pe/economia/peru/ppk-dispone-evaluar-alza-sueldo-minimo-vital-noticia-497266>
- Ferraro y Stumpo, C. (2010). *Las pymes en el laberinto de las políticas*. Publicado en *Políticas de apoyo a pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales*, libro compilado por Ferraro y Stumpo, CEPAL–Cooperazione Italiana, Santiago de Chile.
- García, O. (2003). *Valoración de Empresas, Gerencia del Valor y EVA*. Cali, Colombia: Prensa Moderna Impresores S.A.
- García, T. (2014). Perú, País de PYMES. *Revista de investigación UNMSM*.
- Ghezzi, P. S. (2018). El problema no es (solo) la inacción. Recuperado el 26 de febrero del 2018, de <https://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/mypes-productividad-problema-inaccion-piero-ghezzi-noticia-494847>

- Hofman, Mas, Aravena y de Guevara, J. (2016). Crecimiento económico y productividad en Latinoamérica. *El Trimestre Económico*, 259-306.
- Jaramillo y López, M. (2006) ¿Cómo se ajusta el mercado de trabajo ante los cambios en el salario mínimo en el Perú? Una evaluación de la experiencia de la última década, Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), Lima, 2006.
- Jiménez, J. (2013). El inductor-PDC enfocado a medir el crecimiento y generación de valor para la PYME. *Dimensión Empresarial*, 13(2), 151-165.
- Mares, C. (2013). Las Micro y Pequeñas Empresas (MYPEs) en el Perú. *Revista Jurídica Thomson Reuters*.
- Leon, G. S. (2003). Valoración de empresas, gerencia del valor y eva. Medellín: Prensa Moderna.
- Koller, Goedhart, Wessels, Copeland & McKinsey. (2005). *Valuation: Measuring and managing the value of companies*. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons.
- Rappaport, A. (1998). La creación de valor para el accionista. Una guía para inversores y directivos. España: Deusto.
- Robles, C. (2012). *Fundamentos de Administración Financiera*. (1era Ed.). México.
- Rojas, L. (2017). Situación del Financiamiento a Pymes y empresas nuevas en América Latina. CIEPLAN.
- Ross, S. Westerfield, R. y Jaffe, J. (2012). *Finanzas corporativas*.
- Sampieri, Fernandez y Baptista, H. (2014) *Metodología de la Investigación*. México. Mc. Craw Hill.
- Stewart, B. (2000). *En Busca del VALOR*. España: Editorial Gestión 2000
- Toro, D. (2010). *Creación de Valor Financiero*. Bogotá, Colombia: ECOE EDICIONES.

Anexos

Instrumento: Entrevista a profundidad

Tema: “Evaluación de la viabilidad de expansión en las PYMES mediante el análisis de los inductores de crecimiento. Caso: La Confitería.”.

Nombre_Apellidos: P. S.

Cargo – empresa: Gerente General – La Confitería
11:00am

Fecha: 29/03/18 Hora:

Lugar: San Isidro

Ordena y estructura tus preguntas en las siguientes categorías:

Preguntas generales

- ¿Cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa?

“...Yo creo que lo que hacemos bien son nuestros postres, a la gente le encantan, y también es lo que nos diferencia de las otras empresas...”

“...Tenemos un problema serio con el personal, me han dicho que es lo mismo es todos los locales, pero tenemos un problema serio [...] Yo no sé por qué es tan difícil conseguir personal bueno, sobre todo en la cocina, las chicas nuevas que vienen se van en menos de un año [...] En la cocina hay mucho desorden, muchas mermas, es un caos”

- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas?

“...Ahora hay más interés en consumir productos de calidad, con todo el tema del boom de la gastronomía peruana y por ese lado también ha abierto varias pastelerías buenas [...] sé de varios de nuestros clientes que ahora compran en otras pastelerías de las nuevas que han abierto...”

Preguntas sensibles

- ¿Cómo evaluaría el estado actual de la empresa? Finanzas, Producción, RRHH, Ventas.

Finanzas: Mala, Producción: Regular, RRHH: Muy mala, Ventas: Regular

Preguntas de cierre

- ¿Cuál es la perspectiva a futuro de la empresa? ¿Ve cómo posible una estrategia de crecimiento?

“...Siempre he pensado en abrir otro local, me gustaba nuestro local de Barranco, me gustaría que sea ahí [...] Ahora mismo no, lo veo difícil...”

- ¿Qué acciones está tomando o tomará para llevar a cabo esa perspectiva a futuro de la empresa?

“...Daniel está buscando una empresa que se encargue de toda la administración, puede ser buena idea [...] me gustaría venir en las mañanas y dedicarme a supervisar la cocina, sería ideal...”

Instrumento: Entrevista a profundidad

Tema: “Evaluación de la viabilidad de expansión en las PYMES mediante el análisis de los inductores de crecimiento. Caso: La Confitería.”.

Nombre_Apellidos: C. N.

Cargo – empresa: Contadora outsourcing – La Confitería Fecha: 03/04/18 Hora:13:00

Lugar: San Isidro

Ordena y estructura tus preguntas en las siguientes categorías:

Preguntas generales

- ¿Cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa?

“...Las tortas, seguro, y la debilidad tendrían que ser los márgenes, la producción es muy cara...”

- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas?

“...Se deberían atender los eventos, ahí está el negocio [...] A la tienda la van a ahogar sus costos, toda la plata se va ahí, tienen que hacer algo...”

Preguntas sensibles

- ¿Cómo evaluaría el estado actual de la empresa? Finanzas, Producción, Trabajadores, Ventas.

Finanzas: Buena, Producción: Muy buena, RRHH: Regular, Ventas: Buena

Preguntas de cierre

- ¿Cuál es la perceptiva a futuro de la empresa? ¿Ve cómo posible una estrategia de crecimiento?

“Me encantaría que abran otra tienda, pero todo depende de Paty [...] tiene que empezar a asignar responsabilidades a las chicas...”

- ¿Qué acciones está tomando o tomará para llevar a cabo esa perceptiva a futuro de la empresa?

“Tienen que ajustar a las chicas de la cocina, controlar mejor las compras y las mermas...”

Perfil del autor

SEMINARIO HERRERA, Julio Roberto
Bachiller – Administración de empresas
UNIVERSIDAD DE PIURA

Dirección: Calle Joaquín Capelo 575, Miraflores – Lima
Celular: 983984489
DNI: 46917164
Licencia de conducir: A1 – B46917164
E-mail: seminario90@gmail.com
Edad: 27 años.
Nacionalidad: [Peruano](#)
Estado civil: Soltero
Lugar, fecha de nacimiento: Moquegua, 14 de agosto de 1990



FORMACIÓN ACADÉMICA

2008 - 2013	Universidad de Piura – Facultad de Ciencias económicas y empresariales Egresado Piura, Piura
2000 - 2007	Colegio particular San Ignacio de Loyola – Jesuitas Secundaria completa Castilla, Piura

OTROS CONOCIMIENTOS

Inglés	Centro de idiomas Universidad de Piura Nivel Upper I – Avanzado
Portugués	Centro Cultural de la Lengua Portuguesa Universidad Nacional Mayor de San Marcos Nivel Avanzado
Computación	Platinum – Sistema integral de gestión Infocss – Sistema de control de inventarios y facturación APE – Sistema de control de inventarios y facturación IBM SPSS – Sistema de análisis estadísticos de bases de datos Económica – Sistema de inversión en Bolsas de Valores Dominio de Microsoft Office (M. Word, M. Excel, M. Power Point) - Avanzado Dominio de herramientas de Internet

CURSOS DE FORMACIÓN PERSONAL

Curso manejo sistema Inforest y buenas prácticas en control de inventarios
INFOREST
Marzo 2014

Curso de Extensión: Excel para profesionales – Nivel Avanzado
Universidad de Piura
Noviembre 2015

EXPERIENCIA LABORAL

- Asistente Administrativo en: Laney Corp SAC, San Isidro, Lima.
(Consultora de Administración y Finanzas)
Administrador Outsourced en Germanischer Lloyd Perú SAC
(Certificadora Naviera)
Julio 2016 – Presente
- Administrativo en: La Confeitería Gourmet SAC, San Isidro, Lima.
(Pastelería/ Cafetería)
Julio 2014 – Julio 2016
- Asistente/ Analista de costos en el área de Contabilidad y Finanzas en: AGRILAP SA, Piura.
(Agroindustria-Exportación)
Noviembre 2013 – Mayo 2014
- Asistente de Cátedra en: UNIVERSIDAD DE PIURA: Finanzas 2 – Prof. Rafael Valera Moreno
Finanzas 3 – Prof. Alvaro Tresierra Tanaka
Abril 2012 – noviembre 2013