UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS
FACULTAD DE NEGOCIOS
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

El impacto de la Toma de decisiones Financieras en la Rentabilidad de las
Empresas productoras y comercializadoras de Helados Artesanales, ubicadas en
Lima Moderna durante el 2017

TESIS

Para optar el título profesional de: Licenciado en Contabilidad

AUTORES

De La Cruz Francia, Isabel Marlene (0000-0001-9352-7407)

Julca Loza, Jenifer Dalia (0000-0002-1431-7370)

ASESOR

Tovar Lastarria, Percy Antonio (0000-0002-9662-594X)

Lima, 01 de Marzo de 2019

Dedicatoria

Dedicamos el presente trabajo de investigación en primer lugar a nuestros padres que tanto desde el cielo y aquí en la tierra, nos han ayudado a lo largo de este tiempo a confiar en nosotras mismas y a no darnos por vencidas aún cuando las cosas se ponen difíciles.

En segundo lugar, a nuestra familia, que nos apoyaron y acompañaron en el proceso de investigación, dándonos ideas y sobre todo ánimos

En tercer lugar, a nuestras parejas, que nos tuvieron paciencia y nos acompañaron en esta travesía de hacer la investigación, especialmente en el trabajo de campo.

Agradecimientos

Nuestro especial agradecimiento a cada uno de los profesores que a lo largo de nuestra carrera nos enseñaron y motivaron a ser mejores estudiantes y profesionales siempre apoyándonos en nuestros valores. Adicional a ello, a nuestro asesor, por apasionarse desde el primer momento por nuestro tema de investigación y brindarnos todo el apoyo que un grupo pueda necesitar.

Por otro lado, nuestro cordial agradecimiento a los profesionales expertos en finanzas y en el sector heladero; así como también a los dueños y administradores de cada heladería artesanal porque gracias a los conocimientos que nos brindaron, terminaron enriqueciendo este trabajo de investigación.

Por último, el presente trabajo de investigación busca ser fuente o base para una futura investigación, por lo cual, de antemano muchas gracias por permitirse leer este trabajo, esperamos les sea de mucha ayuda.

Resumen

El presente trabajo de investigación está relacionado a demostrar la influencia de la toma de decisiones financieras, en la rentabilidad de las empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales, ubicadas en Lima moderna durante el 2017. Con esa finalidad, se usó la unión de los diversos conocimientos aprendidos durante la etapa universitaria y el ambiente laboral, en temas de contabilidad y finanzas; realizando la investigación bajo los conceptos de las Normas Internacionales de Información Financiera y el respectivo análisis financiero.

Asimismo, con el fin de validar la hipótesis principal, se utilizó un enfoque mixto para la investigación, el cual incluye recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos. Para la obtención de datos cualitativos se realizaron entrevistas a profundidad a dos tipos de profesionales, expertos en temas financieros y a experimentados conocedores del sector heladero. Mientras que las encuestas fueron realizadas a diecisiete empresas heladeras de helados artesanales, en sus diferentes presentaciones como helados artesanales clásicos, soft y paleta.

De igual forma, se presentó el caso práctico de la heladería “Dulce Tentación”, en el cual se utilizaron tres tipos de análisis. Entre los cuales están, el análisis horizontal y vertical; análisis de ratios y flujo de efectivo. Con lo cual, se corroboró que la información obtenida en el trabajo de campo sustenta la hipótesis principal, afirmando la relación entre la toma de decisiones y la rentabilidad de las empresas antes mencionadas, no logrando determinar si el impacto es positivo o negativo, pues ello depende de diversos factores como la ubicación del negocio, el producto y el servicio al cliente.

Palabras Clave: Rentabilidad; Toma de Decisiones; Heladerías Artesanales; Lima Moderna; Decisiones de Inversión; Decisiones de Financiamiento.

Abstract

The present research work is related to show the influence of financial decision making in the profitability of production and trading companies of handmade ice creams, located in Modern Lima during 2017.

Whit this purpose, it has been used the union of diverse knowledge learned during college and the work environment, in topics like accounting and finance; conducting the research under the concepts of the International Financial Reporting Standards and the respective financial analysis.

Also, in order to validate the main hypothesis, it was used a mixed approach for the research, which includes collection and analysis of quantitative and qualitative data. For the collection of qualitative data, in depth interviews were performed to two types of professionals, experts in financial matters and experienced people in the ice cream sector. While the surveys were conducted to seventeen ice cream companies of handmade ice cream in its different presentations as classic, soft and popsicle ice cream.

Similarly, the case study of the "Dulce Tentación" ice cream was presented, which three types of analysis were used. Among which are, horizontal and vertical analysis, analysis of ratios and cash flow. With this, it was corroborated that the information obtained in the field work supports the main hypothesis, affirming the relationship between decision making and the profitability of the aforementioned companies, not being able to determine if the impact is positive or negative, because It depends on several factors such as the location of the business, the product and the customer service.

Keywords: Profitability; decision making; handmade ice cream; Modern Lima; investment decision; financing decisions.

Tabla de Contenidos

Introducción	1
Capítulo I - Marco Teórico	3
1.1 Antecedentes de Investigación (Estado del Arte).....	3
1.1.1 Antecedentes Nacionales:	3
1.1.2 Antecedentes Internacionales:	4
1.2 Bases Teóricas	7
1.2.1 Teoría de Oferta y Demanda.....	7
1.2.2 Teoría de Punto de Equilibrio	9
1.2.3 NIC 7 - Flujo de Efectivo.....	10
1.2.4 NIC 2 – Inventarios.....	13
1.2.5 Ciclo de Vida Empresarial	15
1.2.6 Ciclo de Vida Financiero	16
1.3 Bases Conceptuales	17
1.3.1 Clasificación de Helados.....	17
1.3.2 Lima Moderna.....	19
1.3.3 Negocios Estacionales	20
1.3.4 Toma de decisiones financieras	20
1.3.5 Rentabilidad	23
1.3.6 Utilidad Contable	24
1.3.7 Análisis Dupont	24
1.3.8 Capital de Trabajo Neto (CTN)	25
1.3.9 Ratios Financieros.....	25
1.3.10 Ratios de Liquidez.....	26
1.3.11 Ratios de gestión o actividad.....	27
1.3.12 Ratios de apalancamiento financiero.....	27

1.3.13	Ratios de rentabilidad.....	28
1.3.14	Ratios de Solvencia	29
1.3.15	Ratios de valor de mercado	30
1.3.16	Ratios de dividendos	30
Capítulo II - Plan de Investigación.....		33
2.1	Objeto de la investigación:	33
2.1.1	Justificación:	33
2.1.2	Limitaciones del Estudio:	35
2.2	Planteamiento del Problema	36
2.2.1	El problema general:	37
2.2.2	Problemas específicos:.....	37
2.3	Objetivos.....	38
2.3.1	Objetivo general:.....	38
2.3.2	Objetivos específicos:	38
2.4	Hipótesis	38
2.4.1	Hipótesis general:.....	38
2.4.2	Hipótesis específicas:.....	39
Capítulo III - Metodología de la Investigación.....		40
3.1	Objetivo y Nivel de Investigación.....	40
3.2	Diseño de la Investigación.....	42
3.3	Enfoques de la investigación:	46
3.4	Técnicas De Recolección De Datos.....	48
3.4.1	Descripción de los instrumentos de recolección de datos.....	48
3.4.2	Población.....	49
3.4.3	Tamaño de la muestra	50
3.4.4	Muestra Cualitativa.....	53

3.4.5	Aplicación del instrumento: Encuesta	59
3.4.6	Análisis de la información	60
Capítulo IV – Desarrollo		61
4.1	Resultado de Aplicación de Instrumento Cualitativo	61
4.1.1	Entrevistas a Profundidad	61
4.2	Resultado de Aplicación de Instrumento Cuantitativo	78
4.2.1	Encuestas.....	78
4.3	Caso Práctico	100
4.3.1	Antecedentes	100
4.3.2	Caso N°1: Análisis financiero horizontal y vertical	102
4.3.3	Caso N°2: Ratios financieros y Análisis DuPont.....	111
4.3.4	Caso N°3: Flujo de Efectivo – Método Directo.....	116
Capítulo IV – Análisis de Resultados		118
5.1	Aplicación de Instrumentos	118
5.1.1	Entrevistas a Profundidad	118
5.1.2	Encuestas.....	127
5.1.3	Caso Práctico	137
Conclusiones y Recomendaciones.....		139
6.1	Conclusiones.....	139
6.2	Recomendaciones	141
Bibliografía		144
Apéndice A.....		150
Apéndice B.....		151
Apéndice C.....		152
Apéndice D.....		154
Apéndice E.....		155

Índice de Figuras

Figura 1. Mercado Heladero en Millones de Soles.....	1
Figura 2. Gráfico de la Demanda.....	8
Figura 3. Gráfico de la Oferta.....	8
Figura 4. Gráfico de Oferta y Demanda.....	9
Figura 5. Fórmula de Punto de Equilibrio en Unidades.....	9
Figura 6. Gráfico del Punto de Equilibrio.....	10
Figura 7. Gráfico del Flujo de efectivo.....	10
Figura 8. Gráfico de la medición de los inventarios	14
Figura 9. Resumen de las características financiera en las diversas fases del ciclo de vida....	15
Figura 10. Gráfico sobre fases de Crecimiento de una empresa.....	16
Figura 11. Ciclo de Vida Financiero.....	17
Figura 12. Perfiles Zonales – Lima Moderna.	19
Figura 13. Ratios Financieros colocados en dos páginas.....	32
Figura 14. Delimitación Sectorial.	35
Figura 15. Metodología.....	40
Figura 16. Diseño de investigación.....	45
Figura 17. Enfoques de la investigación.	47
Figura 18. Representación de una muestra como subgrupo.	50
Figura 19. Clases de muestra.	52
Figura 20. Distribución de heladerías encuestas.....	54
Figura 22. Pregunta N°1 y 2 de encuesta realizada.	85
Figura 23. Pregunta N°3 de encuesta realizada.	85
Figura 24. Pregunta N° 4 de encuesta realizada.	86
Figura 25. Pregunta N°5 de encuesta realizada.	86

Figura 26. Pregunta N°6 de encuesta realizada.	87
Figura 27. Pregunta N° 7.1 de encuesta realizada.	88
Figura 28. Pregunta N° 7.2 de encuesta realizada.	88
Figura 29. Pregunta N° 7.3 de encuesta realizada.	89
Figura 30. Pregunta N° 7.4 de encuesta realizada.	90
Figura 31. Pregunta N° 7.5 de encuesta realizada.	90
Figura 32. Pregunta N° 8 de encuesta realizada.	91
Figura 33. Pregunta N° 9 de encuesta realizada	92
Figura 34. Pregunta N° 10 de encuesta realizada	92
Figura 35. Pregunta N° 11 de encuesta realizada.	93
Figura 36. Pregunta N° 12 de encuesta realizada	94
Figura 37. Pregunta N° 13 de encuesta realizada.	95
Figura 38. Pregunta N° 14 de encuesta realizada	95
Figura 39. Pregunta N° 15 de encuesta realizada.	96
Figura 40. Pregunta N° 16 de encuesta realizada	97
Figura 41. Pregunta N° 17 de encuesta realizada.	97
Figura 42. Pregunta N° 18 de encuesta realizada	98
Figura 43. Pregunta N° 19 de encuesta realizada	99
Figura 44. Pregunta N° 20 de encuesta realizada	99
Figura 45. Estado de resultados de Dulce tentación.	102
Figura 46. Estado de Situación Financiera de Dulce tentación.	104
Figura 47. Análisis vertical y horizontal del ER de la heladería Dulce tentación	106
Figura 48. Análisis vertical y horizontal del ESF de la heladería Dulce tentación	109
Figura 49. Flujo de efectivo a agosto 2018 de la heladería Dulce tentación.	116

Índice de Tablas

Tabla 1 Resumen de respuestas obtenidas en encuesta	79
Tabla 2 Resumen de Procesamiento de Casos.....	80
Tabla 3 Estadísticas de fiabilidad	80
Tabla 4 Tabla de contingencia decisiones financieras por rentabilidad	82
Tabla 5 Pruebas de Chi -cuadrado - Hipótesis Principal	82
Tabla 6 Tabla de contingencia decisiones inversión por rentabilidad	83
Tabla 7 Pruebas de Chi-cuadrado - Hipótesis Especifica 1	83
Tabla 8 Tabla de contingencia decisiones financiamiento por rentabilidad	84
Tabla 9 Pruebas de Chi - cuadrado - Hipótesis Especifica 2	84
Tabla 10 Representación de Porcentajes de ventas, respecto a los meses del año.	100

Introducción

La finalidad de esta investigación es el de determinar el impacto que genera la toma de decisiones financieras en la rentabilidad de las empresas productoras y comercializadoras de Helados Artesanales en Lima moderna, en el 2017. Para llevar a cabo esta investigación nos apoyaremos principalmente en dos grandes categorías en las que se divide la toma de decisiones financieras, las decisiones de inversión y las decisiones de financiamiento, según Harrington y Brent (1989). Estas 2 categorías de la toma de decisiones financieras tienen una gran influencia sobre la rentabilidad, la cual tiene como finalidad medir la eficacia con el que las empresas usan sus activos y la eficiencia con la que administran sus operaciones en la empresa. (Ross; Jaffe y Westerfield, 2012, p. 54).

Por otro lado, este estudio busca centrarse en las empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales en Lima Moderna, el cual, según Euromonitor Internacional (2018), que es el líder mundial en investigación de mercado estratégica independiente, el sector heladero es un mercado de 607.1 millones de soles en el Perú en el año 2017 y se espera un crecimiento para el 2018 del 4.5% con respecto al año anterior, siendo un mercado de 634.4 millones de soles.

Figura 1. Mercado Heladero en Millones de Soles, por Euromonitor International, 2018

El mercado del sector heladero en el Perú, es un mercado fuerte y en un constante crecimiento, ya que posee un crecimiento acumulado del 36.03% del 2012 al 2018 (Euromonitor, 2018), con lo cual surge la necesidad de investigar cómo impacta la toma de decisiones financieras en la Rentabilidad de las Empresas productoras y comercializadoras de Helados Artesanales ubicadas en Lima Moderna durante el 2017.

Capítulo I - Marco Teórico

El Marco Teórico de la presente investigación constará de 3 partes: 1) Antecedentes de investigación o el Estado del Arte, que vienen a ser todas aquellas investigaciones similares realizadas en un periodo de no más de 5 años a la fecha de nuestra investigación. 2) Bases teóricas, que proporcionan información clave en la que se basa la presente investigación y 3) Bases conceptuales, se muestran las definiciones de los términos que se utilizarán a lo largo de la investigación; ambas partes estarán constituidas con fuentes de investigación en un periodo de más de 5 años.

Estas 3 partes serán aplicadas a las 2 variables de investigación: Toma de decisiones financieras (Variable Independiente) y Rentabilidad (Variable Dependiente). En el capítulo 3 se desarrollarán más detenidamente las variables y metodología de investigación.

1.1 Antecedentes de Investigación (Estado del Arte)

Con el fin de analizar los antecedentes de la investigación se revisan a continuación ocho investigaciones relacionadas al tema de la presente investigación, que están revisadas por expertos y que están comprendidas entre los periodos 2013 – 2018.

1.1.1 Antecedentes Nacionales:

La tesis de Huamán en el año 2017, trata sobre la planeación financiera y su incidencia en la liquidez de las empresas comercializadoras de helados en el distrito de Surco, para su investigación plantea 3 hipótesis; la primera consiste en que, la planeación financiera incide en la capacidad de pago en las empresas comercializadoras de helados; la segunda por su parte habla sobre que, la planeación financiera incide en el cumplimiento de las obligaciones en dichas empresas y la tercera trata sobre que, los planes inciden en la liquidez de las empresas. Al final de la tesis llega a la conclusión que las empresas comercializadoras deben mejorar su

plan de emergencia que está dentro de su planeación financiera ante cualquier eventualidad como un incendio, también infiere que tener una correcta planeación financiera minimizará el incumplimiento de futuras obligaciones. Ya que al tener un plan de acción podrán estar organizados en cuanto al registro y pagos de facturas, cumpliendo así con su deber con el proveedor. También se concluye que al tener un adecuado conocimiento de las políticas de la empresa se llevará un adecuado control en la recepción de facturas, lo cual trae como consecuencia un registro adecuado lo cual permitirá que se cumpla en el tiempo pactado con el proveedor, el pago. Por último, concluye que si la empresa cuenta con un adecuado plan podrá invertir en comprar maquinaria moderna y podrá innovar en nuevos productos, lo cual mejoraría el nivel de la empresa (Huamán, 2017).

Según la tesis de Peña en el año 2018, que trata sobre las decisiones de financiamiento y el desarrollo de las empresas productoras de helados en Lima metropolitana, se concluye que el desarrollo de estas empresas depende del aporte que reciba de los accionistas o de los préstamos que se puedan pedir a los bancos. Asimismo, que las decisiones de inversión, rentabilidad y riesgo, están ligadas al desarrollo y crecimiento de las empresas productoras de helados (Peña, 2018).

1.1.2 Antecedentes Internacionales:

El proyecto de investigación de Cata del año 2017, investiga la relación entre los costos de producción y la rentabilidad en una asociación productora y comercializadora de helados artesanales en Ecuador, al final de la investigación concluye que; la asociación al no contar con un sistema de costos adecuado genera que no se obtenga la información exacta de los costos de producción, los cuales influyen en el aumento o disminución de la rentabilidad. Asimismo, determina que otra causa de que la rentabilidad no sea la esperada es que la asociación no realiza informes o análisis financieros muy seguidos, lo cual no ayuda a determinar el nivel

real en el que se encuentra la empresa. Por último, infiere que los productores no pueden determinar el precio exacto de los helados, ya que se generan desperdicios en la producción de éstos, lo cual no les permite fijar el precio (Cata, 2017).

El trabajo de investigación de Quingaluisa del año 2015, trata sobre la gestión financiera y administrativa eficiente de la productora y comercializadora de los helados de Salcedo Corp. Ice Cream S.A., incide en el crecimiento patrimonial, de la cual concluye que la empresa en cuestión no tiene un eficiente manejo de la gestión financiera y administrativa de los recursos de la empresa, lo cual termina en la pérdida de clientes, ya que el negocio al no tomar buenas decisiones no puede sobresalir sobre sus competidores, además que no ha habido un crecimiento de su patrimonio porque los clientes no se sienten satisfechos con el producto que ofrecen, y esto hace que las ventas disminuyan. Por último, la empresa no cuenta con un modelo específico de gestión tanto financiera como económica, lo cual repercute en el crecimiento patrimonial, y esto se debe a que, por ejemplo, no cuentan con un personal capacitado, o tienen una limitada tecnología en la producción de sus helados (Quingaluisa,2015).

Otro trabajo de investigación relacionado es el de Wernke (2013), donde el objetivo principal fue demostrar la efectividad de la técnica Costo/Volumen/Utilidad en una empresa productora y comercializadora de helados situada en la ciudad de Armazém de Brasil. Dentro del trabajo realizado por Wernke, se consideró recolectar la información sobre el costo total de la materia prima, el precio de venta y el margen de contribución; posteriormente realizó el análisis de la información y obtuvo el punto de equilibrio en unidades; concluyendo que en la actualidad existen diversos casos donde empresas con poco tiempo de vida en el mercado, se ven obligadas a cerrar al no utilizar herramientas gerenciales, principalmente las relacionadas con la información contable. Asimismo, Wernke recomienda que los propietarios apliquen el modelo CVU con el fin de optimizar su desempeño y así generar las mejores condiciones al

elegir decisiones financieras, dado que dicho punto es el que termina llevando a la quiebra a las pequeñas empresas poco después de haber inaugurado sus actividades (Wernke, Meurer, & M Bitencourt, 2013).

El trabajo de Balarezo del año 2013, habla sobre la determinación de control de costos y su incidencia en la rentabilidad de la fábrica PROCOHESA, segundo semestre del 2010 de la cual concluye que la empresa no lleva un adecuado control de costos por cada helado que fabrica. Asimismo, los costos no están asignados correctamente en la elaboración de los helados, lo cual no permite asignarles un precio real a los helados, siguiendo esta línea, se determinó que los desperdicios de la empresa PROCOHESA son altos tanto en materiales como materia prima, lo que ocasiona pérdidas de recursos. Por otro lado, los resultados de su trabajo de campo indican que la empresa debería llevar un correcto control de costos lo cual le permitirá tener un mejor conocimiento sobre la rentabilidad real que tienen. (Balarezo, 2013)

Asimismo, el trabajo de investigación de Santos, del 2015 tuvo como objetivo principal realizar el análisis de inversión de activo fijo como para un grupo de heladerías situadas en una región privilegiada de Río de Janeiro, con el fin de verificar la viabilidad de la inversión y como un correcto análisis puede ayudar a identificar las oportunidades y debilidades de las empresas, favoreciendo la acertada toma de decisiones. Bajo este contexto, se analizaron diversos factores como el público objetivo, el cual era bastante variado al incluir personas de todas las edades, nacionales y turistas, así como información relacionada al flujo de caja del año anterior a la investigación; con el cual se realizó una proyección a 5 años, con distintos escenarios, desde el más optimista hasta el más pesimista. Concluyendo según Santos, que es de suma importancia que las empresas realicen antes de cualquier inversión un análisis de la viabilidad económica para poder definir si podrán cumplir con las obligaciones a largo plazo y si éstas representarán efectivamente rentabilidad para la empresa (Santos, 2015).

Finalmente, la última referencia tomada en cuenta es el trabajo de investigación de Tassi realizada durante el 2013, donde indica que, según la coyuntura actual, el sector heladero se ha vuelto más competitivo y los consumidores cada vez más exigentes. Incentivando de esta forma a que las empresas busquen las herramientas necesarias que les permitan tener un soporte a la hora de tomar de decisiones. Bajo esta premisa el objetivo de la investigación fue realizar el levantamiento de información sobre los costos de producción del sector heladero, para posteriormente ser clasificados y ser utilizados como herramientas de gestión al poder analizar indicadores claves como el punto de equilibrio o margen de ganancia. Que posteriormente ayuda a la toma de decisiones de las empresas sobre decidir reinvertir el capital, expandirse o sufrir reestructuraciones. (Tassi, 2013).

1.2 Bases Teóricas

A continuación, se presentan las bases teóricas que sustentan la investigación sobre el impacto de la toma de decisiones financieras en la rentabilidad de las empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales. En la etapa del trabajo de campo, que es el capítulo 3, iremos validando las teorías que aquí señalamos.

1.2.1 Teoría de Oferta y Demanda

La demanda es la intención de comprar bienes o servicios a un precio determinado, se representa en una curva que representa las distintas cantidades que los demandantes están dispuestos a adquirir de un producto a determinados precios (Eggers, 2004).

Figura 2. Gráfico de la Demanda, por Eggers, 2004

Por otro lado, la oferta está constituida por los bienes o servicios que se pretende vender, se representa en una curva que representa las cantidades que se está dispuesto a ofrecer en un mercado de un producto por cada precio determinado (Eggers, 2004).

Figura 3. Gráfico de la Oferta, por Eggers, 2004

Equilibrio de mercado situación que indica que a un cierto precio (precio de equilibrio) las cantidades ofertadas y demandadas coinciden, sin embargo, si se fija un precio distinto, se genera excesos de oferta y demanda, según la situación se presionará para regresar al equilibrio (Eggers, 2004).

Figura 4. Gráfico de Oferta y Demanda, por Eggers, 2004

1.2.2 Teoría de Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio, es considerado un elemento fundamental en cualquier tipo de negocio, dado que éste permite medir el nivel de ventas necesarias para cubrir los costos totales o, en otras palabras, definir el número de ingresos que cubren los costos fijos y los costos variables (Chambergo, 2013).

Asimismo, el punto de equilibrio permite medir y analizar, a partir de qué punto se comienza a perder u obtener rentabilidad. Además, apoya en la determinación de los niveles mínimos de producción y/o venta con los cuales la empresa puede continuar su funcionamiento normal sin poner en riesgo la continuidad del negocio.

$$\text{P.E (Unidades)} = \frac{\text{Costos Fijos}}{(\text{Precio de Venta U.} - \text{Costo Variables U.})}$$

Figura 5. Fórmula de Punto de Equilibrio en Unidades, por Chambergo, 2013

Por otro lado, según lo define Chambergó mientras menor el punto de equilibrio, existen mayores probabilidades de que el proyecto o la empresa genere utilidades pues esto representa un menor riesgo de que se incurra en pérdidas económicas. (Chambergó, 2013).

Figura 6. Gráfico del Punto de Equilibrio, por Chambergó, 2013

1.2.3 NIC 7 - Flujo de Efectivo

Para cualquier inversor es importante saber cuál es la capacidad de liquidez de una empresa, como esta genera y utiliza el efectivo y equivalentes de efectivo; y una herramienta útil para saber esto es el flujo de efectivo o la NIC 7.

Figura 7. Gráfico del Flujo de efectivo, por la NIC 7

Para efectos de esta investigación, nos enfocaremos en las actividades de inversión y financiamiento, ya que son temas que tienen que ver con la variable independiente de nuestro tema.

Para la NIC 7:

Actividades de inversión son las de adquisición y disposición de activos a largo plazo, así como de otras inversiones no incluidas en el efectivo y los equivalentes al efectivo. Mientras que, las actividades de financiación son las actividades que producen cambios en el tamaño y composición de los capitales propios y de los préstamos tomados por parte de entidad. (p.2)

Para profundizar más, las Actividades de inversión son todos aquellos desembolsos que realiza la empresa, ya que prevé que generarán futuras ganancias o ingreso de efectivo. Adicional a esto, solamente aquellos desembolsos que se den lugar al reconocimiento de un activo cumple con las características necesarias para ser incluido en las actividades de inversión. La NIC 7, nos muestra algunos ejemplos;

(a) pagos por la adquisición de propiedades, planta y equipo, activos intangibles y otros activos a largo plazo. Estos pagos incluyen aquellos relacionados con los costos de desarrollo capitalizados y las propiedades, planta y equipo contruidos por la entidad para sí misma; (b) cobros por ventas de propiedades, planta y equipo, activos intangibles y otros activos a largo plazo; (c) pagos por la adquisición de instrumentos de pasivo o de patrimonio, emitidos por otras entidades, así como participaciones en negocios conjuntos (distintos de

los pagos por esos mismos títulos e instrumentos que sean considerados efectivo y equivalentes al efectivo, y de los que se tengan para intermediación u otros acuerdos comerciales habituales); (d) cobros por venta y reembolso de instrumentos de pasivo o de capital emitidos por otras entidades, así como participaciones en negocios conjuntos (distintos de los cobros por esos mismos títulos e instrumentos que sean considerados efectivo y otros equivalentes al efectivo, y de los que se posean para intermediación u otros acuerdos comerciales habituales); (e) anticipos de efectivo y préstamos a terceros (distintos de las operaciones de ese tipo hechas por entidades financieras); (f) cobros derivados del reembolso de anticipos y préstamos a terceros (distintos de las operaciones de este tipo hechas por entidades financieras); (g) pagos derivados de contratos a término, de futuro, de opciones y de permuta financiera, excepto cuando dichos contratos se mantengan por motivos de intermediación u otros acuerdos comerciales habituales, o bien cuando los anteriores pagos se clasifican como actividades de financiación; y (h) cobros procedentes de contratos a término, a futuro, de opciones y de permuta financiera, excepto cuando dichos contratos se mantienen por motivos de intermediación u otros acuerdos comerciales habituales, o bien cuando los anteriores cobros se clasifican como actividades de financiación. (p. 3)

Por otro lado, en las actividades de financiación se busca observar cual es la capacidad de la empresa para cubrir compromisos con los encargados de brindar el aporte del capital. Por ejemplo, según la NIC 7;

(a) cobros procedentes de la emisión de acciones u otros instrumentos de capital; (b) pagos a los propietarios por adquirir o rescatar las acciones de la entidad; (c) cobros procedentes de la emisión de obligaciones sin garantía, préstamos, bonos, cédulas hipotecarias y otros fondos tomados en préstamo, ya sea a largo o a corto plazo; (d) reembolsos de los fondos tomados en préstamo; y (e) pagos realizados por el arrendatario para reducir la deuda pendiente procedente de un arrendamiento financiero.(p. 4)

1.2.4 NIC 2 – Inventarios

Para una empresa, y más si esta es productora, es necesario saber acerca del inventario que tienen, es por eso que se considera como base importante la NIC 2 - Inventarios, en donde en términos netamente contables trata sobre la definición de los inventarios, cómo se miden los inventarios, cuando se reconoce como un gasto y la información que debe revelar la empresa.

Para efectos de esta investigación nos enfocaremos en la definición de los inventarios, cómo se miden estos y cuando se deben reconocer como un gasto.

Según la NIC 2, los inventarios son activos “(a) mantenidos para ser vendidos en el curso normal de la operación; (b) en proceso de producción con vistas a esa venta; o (c) en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios.” (p. 2)

Adicional a ello, indica que los inventarios también son aquellos bienes que se compran y se mantienen en el almacén para su posterior venta (reventa), o aquellos productos terminados o que están en proceso de producción, así como también todos aquellos materiales o suministros que serán usados para la producción de los bienes.

La NIC 2 señala que hay 2 formas de medir los inventarios, al costo o al valor neto realizable, el que sea el menor. Cuando los inventarios se miden al costo está representado por el precio al que se compró el bien, dicho precio fue establecido entre un comprador y vendedor; a este precio se le conoce como precio o costo de adquisición, o valor de mercado. Por otro lado, a este costo se le adicionará otros gastos que se generan al momento de la adquisición del bien y que hacen que el bien esté en aptas condiciones. De igual manera, el valor neto realizable, es aquel precio estimado de venta de un bien menos los gastos estimados para que se termine su producción, pero los necesarios para llevarse a cabo la venta.

Figura 8. Gráfico de la medición de los inventarios, por la NIC 2

La NIC 2, también habla sobre 2 métodos a usar para llevar correctamente el cálculo de los costos, es así que habla sobre el método de primera entrada primera salida (FIFO) o el método de costo promedio ponderado.

- El método FIFO, asume que los primeros bienes producidos o comprados serán los primeros en venderse, y los productos que queden en el stock final, serán los producidos recientemente.
- El método de costo promedio ponderado, trata que el costo de cada bien se determinará en base del promedio ponderado de los productos similares, incluyendo productos adquiridos al principio como también aquellos que se adquirieron durante el periodo.

De acuerdo a la NIC 2, los inventarios se deben reconocer como gastos cuando estos sean vendidos y estos deben registrarse en el periodo en donde se reconozcan los ingresos por la venta.

1.2.5 Ciclo de Vida Empresarial

Según la teoría definida por Gup y Aggrawall (1996), el modelo de ciclo de vida tiene la función de intentar comprender el fenómeno de Crecimiento y desenvolvimiento de las empresas al largo del tiempo y durante las diferentes fases. Asimismo, según la definición de Salsa (2009) esto sirve para sustentar las decisiones financieras adoptadas, las oportunidades de inversión y los flujos de caja disponibles.

Por su parte Holt (2003), concluye que el comportamiento financiero de las empresas si se encuentra alineado en los modelos de ciclo de vida definidos por Gup, a su vez indica “una empresa nueva y pequeña tendrá como finalidad invertir, excepto si las condiciones de mercado en termos de crecimiento y liquidez no se lo permiten” (Citado en Salsa, 2009, p. 148).

Figura 9. Resumen de las características financiera en las diversas fases del ciclo de vida, por Salsa, 2009

Fases / Variables	Fase de Nacimiento	Fase de Expansión	Fase Madurez	Decline
Flujos de Caja	Negativo	Positivo Bajo	Positivo / Aumenta	Positivo / Disminuye
Endeudamiento	Bajo	Aumenta	Elevado	Disminuye
Rentabilidad	Perdidas	Ganancia	Ganancia	Disminución de la ganancia o Perdida
Inversión	Elevado	Moderado	Reducido	Inexistente
Política de Dividendos	Inexistente	Reducida	Aumenta la distribución de resultados	Alta hasta iniciar Perdidas

Figura 10. Gráfico sobre fases de Crecimiento de una empresa, por Gup y Agrrawall, 1996

1.2.6 Ciclo de Vida Financiero

Berger y Udell (1998), en su investigación realizada sobre: La economía de las finanzas de las pequeñas empresas, indican que las empresas sean grandes o pequeñas enfrentan un paradigma en su crecimiento financiero. Esto es generado por la indecisión de los responsables, los cuales en la mayoría de oportunidades no es consciente de los cambios que enfrenta su propia compañía. En síntesis, no analizan que las diferentes estructuras de distribución de capital son las recomendadas en diferentes etapas del ciclo de vida Financiero. Es decir, el manejar únicamente capital propio puede ser una buena decisión al iniciar, sin embargo, al momento en que la empresa se ubica como una mediana o grande empresa, es necesario que invierta en capital financiado por terceros dado que de esta manera la empresa presenta un equilibrio Financiero.

Por otro lado, se encuentra un punto de vista más actual de dicha teoría presentada por el argentino Sánchez (2008), el cual según su investigación plantea la siguiente hipótesis principal: Las empresas más jóvenes (y más pequeñas) tienden a financiarse con fondos propios. (Sánchez,2008, p.5).

De la cual concluye, que efectivamente esta tendencia continúa practicándose actualmente, y que las empresas con mayor tiempo en el mercado, no prioriza el financiamiento propio. Asimismo, como complemento en el siguiente gráfico elaborado por Quiroga, se puede observar de forma ilustrativa como la Teoría de Berger y Udell (1998) explica las fuentes de financiamiento apropiadas para cada empresa, basadas principalmente en tres factores: Crecimiento, Desarrollo de sus sistemas de Información y la relación riesgo-rendimiento (Quiroga,2010, p.41)

Figura 11. Ciclo de Vida Financiero, por Quiroga, 2010

1.3 Bases Conceptuales

1.3.1 Clasificación de Helados

Según el libro publicado por Peláez Recio en el año 2015, la clasificación de Helados se puede realizar tomando en cuenta el proceso de elaboración de los mismos, los cuales son divididos de la siguiente forma:

1.3.1.1 *Helados Industriales:*

Los cuales, suelen tener un precio de adquisición bajo, al ser elaborados en grande escala por medio de fábricas industriales; a su vez son fabricados con ingredientes artificiales como los potenciadores de sabor, colorantes artificiales, estabilizadores, entre otros. Asimismo, poseen grandes cantidades de aire con el fin de generar un aspecto de mayor volumen (Peláez, 2015).

1.3.1.2 *Helados Artesanales*

En su mayoría son elaborados por medio de procedimientos manuales y en cantidades moderadas, además resaltan por ser elaborados con ingredientes naturales y frescos sin potenciadores de sabor ni conservantes. De igual forma, a diferencia de los industriales poseen menos aire y su costo de adquisición es mayor (Peláez, 2015).

1.3.1.3 *Helados Soft*

Su elaboración parte de una base prefabricada de modo industrial, la cual no necesita pasar por el proceso de congelación únicamente es servido en el momento en el que los clientes lo solicitan. Por estas características su precio es mucho menor que los anteriores. No obstante, esto no significa que la calidad del producto disminuya, por otro, también puede ser considerado artesanal, dado que algunas empresas deciden elaborar sus bases de helado de manera natural (Peláez, 2015).

Asimismo, adicional a la clasificación realizada por Peláez, existen los helados paleta oriundos o tradicionales de México, los cuales, son elaborados mediante el proceso de congelación, de una mezcla compuesta por diversos ingredientes como frutas, azúcares, leche, entre otros (Flores, 2015).

Por otro lado, actualmente en el Perú aún no existe una clasificación por tipo de proceso como lo menciona Peláez; sin embargo, si se encuentra descrito según la Norma Técnica Peruana número 202.057.2006, Leche Y Productos Lácteos – Helados elaborada por el Instituto Nacional de Calidad en 2006, revisada el 2018. La cual, indica que su clasificación puede ser según los ingredientes de fabricación, dividiéndose así entre: Helados de crema, Helado de leche, Helado de leche desnatada, Helados de frutas y sorbetes (INACAL, 2018).

1.3.2 Lima Moderna

Según IPSOS (2018)

Lima Moderna está compuesta por 12 distritos de la capital, ubicados al sur-este de la zona metropolitana: Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo. Una zona que alberga aproximadamente al 13% del total de la población limeña y cuyo nivel socioeconómico se aproxima al A y B, con predominancia de este último. (p. 1)

Figura 12. Perfiles Zonales – Lima Moderna, por IPSOS, 2018.

1.3.3 Negocios Estacionales

Para (Mayer,2018) La estacionalidad, hace referencia a todos los elementos que inciden en la demanda de los clientes referente a la oferta comercial. De esta forma, es posible identificar en un periodo de un año, como los cambios climáticos y/o estación afectan a la oferta y demanda comercial, en los cuales se genera un gran volumen de ventas y otros momentos donde la demanda disminuye significativamente, sin que esta variación se relacione a las gestiones realizadas por las empresas y únicamente a factores climáticos.

1.3.3.1 *Ingresos Estacionales en el Sector Heladero*

Para (Acat, Diez, Llenara, Mogollon y Paredes, 2017) luego de la investigación realizada, se concluyó que el sector heladero, es estacional debido a los altos volúmenes de ventas que se generan en épocas de clima cálidos, reflejándose lo opuesto durante las estaciones de clima frío. Ello se encuentra reflejado en el trabajo de investigación, donde concluyeron que durante las épocas de verano las personas consumen alrededor de 19 helados por persona, mientras que durante épocas de clima frío el consumo disminuye para 5 helados por persona, demostrando así una variación entre ambas estaciones, donde se evidencia que durante el verano las compras son superiores en 167% con respecto al invierno, y las compras totales anuales por cada consumidor se comportan de la siguiente forma: 67% en verano y el 37% en invierno.

1.3.4 Toma de decisiones financieras

Según Robles, la toma de decisiones financieras se describe como una: “Técnica de la administración financiera que tiene por objeto elegir la mejor alternativa relevante para la solución de problemas en la empresa y para el logro de objetivos preestablecidos, en condiciones de certidumbre, riesgo, conflicto o incertidumbre “(Robles, 2012, p. 15). Por otro lado, la toma de decisiones financieras puede ser clasificada según los siguientes autores:

1.3.4.1 *Toma de decisiones de Inversión*

Para (James,2002) La toma de decisiones de inversión es la que representa una mayor importancia al momento de crear valor para la compañía, dado que inicia al determinar el total de activos que necesita poseer la empresa y definir cómo se distribuirán como, por ejemplo, elegir entre comprar mercadería o mantener mayor liquidez. Además, James, considera importante no olvidar la contrapartida de este indicador y verificar que efectivamente los activos continúen siendo viables y productivos para la empresa y que no se encuentren obsoletos.

Ahora bien, según la definición planteada por Tanaka en el 2005, las decisiones de inversión engloban definir cuál será el uso de los fondos de la empresa, tomando en consideración diversas variables como el importe, la rentabilidad, nivel de riesgo, plazo, entre otras. Asimismo, Tanaka también explica que para algunos otros autores las decisiones de inversión van en segundo plazo, pues es una pérdida de tiempo pensar dónde invertir si no se posee los fondos requeridos. Sin embargo, él comenta que al igual que James, considera como prioritarias las decisiones de inversión dado que al ya tener definido qué proyectos realizar es más sencillo sustentar y conseguir el financiamiento requerido.

Además, indica “Si se tiene primero el financiamiento y no se tiene dónde invertir, entonces la empresa perderá pues el financiamiento tiene un costo. No necesariamente reflejado en intereses, pero sí en costo de oportunidad” (Tanaka, 2005, p. 181). Por otro lado, la definición brindada por Gutiérrez (2013), indica que las decisiones de inversión son necesarias para determinar el tamaño de la empresa, es decir, los activos necesarios para el funcionamiento óptimo de la empresa. Así como, definir las políticas de Liquidez, de crédito y de inventarios (Gutiérrez, 2013, p. 7).

Complementando dichas ideas, (Vélez,2012), indica que en la toma decisiones se debe hacer hincapié en las diferencias detectadas entre proyectos y, además es de suma importancia resaltar que, en el proceso de toma de decisiones, no se dispondrá de toda la información, sin embargo, ello no debe ser un impedimento para realizar oportunamente la toma de decisiones.

1.3.4.2 Toma de decisiones de Financiamiento

Para (James, 2002) La toma de decisiones de financiamiento es la segunda con mayor importancia y es la que avala y a su vez se encuentra alineada con las decisiones de inversión. Debido a que busca y analiza cuál es la mejor opción para el tipo de negocio. Es decir, evalúa si es recomendado el financiamiento propio o financiamiento externo, así como la oportunidad de cancelación de deuda y el nivel de liquidez que se maneja al tomar dichas decisiones. Por otro lado, James también considera importante el análisis de la mecánica de obtención de financiamiento, dado que deja en claro que no es el mismo tratamiento para un depósito a plazo como para un Bono.

De igual importancia Tanaka (2005), define las decisiones de Financiamiento como determinar la mejor forma de mezclar el capital de la empresa; así como definir la estructura del capital, para ellos explica que las empresas poseen principalmente 3 fuentes de financiamiento como:

- Recursos Propios o Autogenerados
- Recursos Aportados por los Accionistas
- Recursos Obtenidos por Terceros

Asimismo, respecto a las decisiones de financiamiento Gutiérrez (2013), define que esta toma de decisiones se basa en cuáles serán los recursos principales para financiar los activos, o los proyectos. Además, comenta que se definirá la estructura del capital, para posteriormente

definir cuál será la distribución del pasivo entre las diferentes fuentes de financiamiento que puede utilizar la empresa, como lo describió Tanaka anteriormente.

1.3.5 Rentabilidad

Para (Bonson, 2009, p 249) La rentabilidad es un indicador fundamental dentro del análisis financiero de las empresas, dado que este es capaz de medir el modo en que la empresa, son capaces de generar ganancias para ser repartidas entre los accionistas. Por otro lado, Faga (2013), indica que la rentabilidad es principalmente un sinónimo de ganancia, utilidad y lucro e implica “Que en el largo plazo, el dinero que entra en la empresa sea mayor que el dinero que sale de la misma” (Faga, 2006, p 14). Adicionalmente indica que el uso de este indicador permite medir diversos escenarios como: solicitar préstamos bancarios, invertir en activo fijo, generar crecimiento de la empresa y generar beneficios para los accionistas.

De forma complementaria Tanaka indica que: “Una empresa ha logrado rentabilidad cuando ha realizado buenas inversiones, es decir, sus inversiones han generado la utilidad esperada.” (Tanaka, 2005, p 189).

Como Complemento Ccacuya, por medio de la revista digital Actual Empresarial, define la rentabilidad como “Una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales, humanos y/o financieros con el fin de obtener ciertos resultados” (Ccacuya, 2015,p 1). Asimismo, la autora indica una forma efectiva para medir la rentabilidad, el cual consiste en comparar los recursos utilizados en la compañía y el resultado al final del ejercicio.

Además, según Ccacuya (2015), desde la perspectiva contable la rentabilidad puede ser medida en dos niveles:

- Rentabilidad Económica: La cual mide el rendimiento de los activos que posee una compañía independientemente del método de financiamiento, en un periodo definido.

En resumen, según Ccaccya “La rentabilidad económica reflejaría la tasa en la que se remunera la totalidad de los recursos utilizados en la explotación” (Ccaccya, 2015, p 2).

- Rentabilidad Financiera: Mide el rendimiento obtenido por medios propios, independientemente de cómo se realice la repartición de los resultados. Asimismo, según Ccaccya “La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios” (Ccaccya, 2015, p 2). A consecuencia de ello, se ha convertido en la más utilizada por los directivos o responsables dado que dicho indicador maximiza los intereses de los antes mencionados.

1.3.6 Utilidad Contable

Según Mantilla (2009) la utilidad contable es,

El total de la utilidad o pérdida en un periodo contable incluyendo partidas no usuales (extraordinarias) como se muestra en el Estado de Resultados, antes de deducir el gasto por impuesto sobre la renta relativo o de agregar el ahorro relativo de impuestos sobre la renta. (p. 105).

1.3.7 Análisis Dupont

El método Dupont fue creado por Donaldson Brown, un ingeniero técnico eléctrico que fue transferido al área de tesorería de la empresa química DuPont en 1914. Años más tarde, a Brown se le asigna la labor de entender y explicar las enredadas finanzas que llevaba Corporación General Motors (GM), a la cual se le había comprado el 23% de sus acciones. Gracias a que Brown elaboró sistemas de planeación y control, la empresa GM empezó a crecer (Baca, 2015).

Según Block y Hirt (2000), el análisis DuPont es “La meta final de la empresa es lograr una valoración máxima para sus títulos valores en el sitio del patrimonio y, se puede acercar o no a esa meta utilizando la deuda para aumentar el retorno sobre el capital. Todas las situaciones se deben evaluar por separado” (p.152).

Para (Bautista, 2012): “Este indicador se utiliza con el fin de conocer cuál es la rentabilidad de su empresa, negocio o inversión” (p. 20). De esta forma, el análisis Dupont tiene como finalidad, determinar el nivel de rentabilidad de un proyecto. En dicho sentido utiliza, el margen de utilidad sobre las ventas y la eficiencia en la utilización de los activos. Asimismo, el margen de utilidad tiene como función indicar que porcentaje de cada venta realizada es utilidad. De igual forma Bautista indica que la eficiencia en la utilización de los activos, permite medir exactamente lo descrito en su nombre, es decir el nivel de eficiencia con el que ha trabajado la empresa para la administración de sus activos. En conclusión, que tanta ganancia se le ha obtenido referente a los activos poseídos.

$$(Utilidad\ Neta/Ventas) * (Ventas/Activo\ Total)$$

1.3.8 Capital de Trabajo Neto (CTN)

Para (Rizzo, 2007): “El capital de trabajo neto -o capital de trabajo- es la cantidad de dinero que la empresa necesita para mantener el giro habitual del negocio” (p. 103)

Para (Demestre, 2002): El Capital de Trabajo Neto son: “Los fondos o recursos con que opera una empresa a Corto Plazo, después de cubrir el importe de las deudas que vencen también a Corto Plazo.” (p. 80)

1.3.9 Ratios Financieros

Para Olivera (2014) “constituyen un método para conocer hechos relevantes acerca de las operaciones y la situación financiera de la empresa. Permiten medir el desarrollo de la empresa a través del tiempo y desempeño de otras empresas en la misma industria.” (p. 10)

Para (Coello, 2015)

Los ratios, razones o indicadores financieros son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de las cuales, la relación entre sí de dos datos financieros directos permite analizar el estado actual o pasado de una organización. (p. 1)

Según Coello, los ratios financieros se clasifican de 7 maneras y estos a su vez se subdividen de la siguiente manera:

1.3.10 Ratios de Liquidez

“Indican la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo”.
(Coello, 2015, p. 1)

- **Liquidez general:** Indica que parte de los activos circulantes de la empresa están siendo financiados con capitales de largo plazo. Señalan la cobertura que tienen los activos de mayor liquidez sobre las obligaciones de menor plazo de vencimiento o de mayor exigibilidad.
- **Capital de trabajo CT:**
 - Activo corriente - Pasivo corriente
- **Prueba ácida:** Simboliza una medida más estricta de la disponibilidad financiera u oportunidad de pago a corto plazo de una empresa.

- **Liquidez-caja (tesorería):** Es un indicador que mide la liquidez más inmediata, pues responde ante obligaciones de corto plazo con su efectivo y depósitos bancarios.

1.3.11 Ratios de gestión o actividad

“Indican la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos para generar ventas”. (Coello, 2015, p. 1)

- **Rotación de activos:** Es un indicador que refleja la capacidad de la empresa para generar ingresos respecto de un volumen determinado de activos.
- **Índice de rotación de activo fijo:** Este ratio realiza la comparación del importe vendido por una empresa, versus el total del activo fijo neto de la empresa.
- **Índice de rotación del capital de trabajo:** Este ratio realiza la comparación del importe vendido por una empresa, versus el total del capital de trabajo.
- **Índice de rotación de la empresa:** Este indicador realiza la comparación del importe vendido por una empresa, versus el activo total neto de la empresa.
- **Rotación de cartera:** Es un indicador de eficiencia que muestra la forma cómo se está recuperando la cartera, de acuerdo con las políticas de crédito de la empresa.
- **Rotación de los inventarios:** Este indicador permite conocer en promedio de días, en cuanto rota o se consume cada uno de los inventarios que se analizan.
- **Rotación de las cuentas por pagar:** Este ratio expresa la forma cómo se está manejando el crédito con los proveedores.

1.3.12 Ratios de apalancamiento financiero

“Indican la capacidad que tiene una empresa para cumplir con sus obligaciones de deuda a corto y largo plazo”. (Coello, 2015, p. 1)

- **Ratio de endeudamiento:** Este indicador busca medir la intensidad total de la deuda de una empresa, con relación a su patrimonio o fondos propios.
- **Ratio de endeudamiento total:** Este indicador muestra el grado de dependencia o independencia financiera de una empresa. Concluyendo que a mayor valor, mayor dependencia de los pasivos para financiarse, y a su vez mayor riesgo.
- **Ratio de cobertura de intereses:** Mide el número de veces en que las utilidades operativas de la empresa cubren el pago de intereses provenientes de las obligaciones con sus acreedores.

1.3.13 Ratios de rentabilidad

“Permite evaluar el resultado de la eficacia en la gestión de los recursos económicos y financieros de la empresa”. (Coello, 2015, p. 1)

- **Rentabilidad sobre la inversión (ROA):** Este indicador mide la eficacia con que han sido utilizados los activos totales de la empresa sin considerar los efectos del financiamiento.
- **Rentabilidad sobre capital propio (ROE):** Es la rentabilidad obtenida por los propietarios de la empresa. Conocida también como rentabilidad financiera, para los accionistas es el indicador más importante, pues les revela cómo será retribuida su aporte de capital.
- **Rentabilidad margen comercial:** Determina la rentabilidad sobre las ventas de la empresa considerando solo los costos de producción.
- **Rentabilidad neta sobre las ventas:** Es una medida de la rentabilidad neta sobre las ventas, donde se consideran los gastos operacionales, financieros, tributarios y laborales de la empresa. Indica cuántos centavos gana la empresa por cada nuevo sol vendido de la mercadería.

- **Rentabilidad operativa del activo (ROI):** Es el índice que sirve para medir el éxito empresarial. Analiza la visión amplia de los factores que inciden favorable o desfavorablemente en el proceso de generación de valor de la empresa.

1.3.14 Ratios de Solvencia

“La solvencia viene dada por la capacidad que tiene una empresa para hacer frente a sus deudas con sus recursos en el largo plazo”. (Coello, 2015, p. 1)

- **Cobertura de gasto interés:** Este ratio indica las veces que los intereses son cubiertos por las utilidades operativas. El resultado da una idea de la magnitud del riesgo que asume la empresa cuando tiene una deuda.
- **Cobertura de intereses con el flujo de caja:** Este indicador muestra la capacidad del flujo de caja operativo de la empresa para cubrir los intereses.
- **Cobertura del activo no corriente:** La cobertura del activo no corriente es un indicador que, desde el punto de vista del acreedor ayuda a evaluar el riesgo que se corre en el otorgamiento del crédito. Muestra las veces que el patrimonio de los accionistas cubre el valor de los activos fijos de la empresa. Indica en qué proporción los recursos propios están financiando los activos no corrientes de la empresa, lo cual les sugiere un mayor o menor nivel de riesgo.
- **Índice de solvencia a largo plazo:** Este índice muestra la cobertura de los recursos permanentes sobre el activo no corriente.
- **Índice de solvencia total:** Este índice mide la relación que existe entre el total de los activos reales, deduciendo los gastos de depreciación y amortización y todas las partidas con relación a las deudas totales. Este índice constituye la garantía frente a terceros, formada por todos los bienes reales de la empresa.

1.3.15 Ratios de valor de mercado

“Mide la evaluación de los mercados financieros sobre el desempeño de la empresa”.

(Coello, 2015, p. 1)

- **Razón precio/utilidad P/E**
- **Valor en libros por acción**
- **Valor de mercado/ valor Libros**

1.3.16 Ratios de dividendos

“Indican las prácticas de las políticas de dividendos de la empresa”. (Coello, 2015, p. 1)

- **Pago de dividendos**
- **Rendimiento de dividendos**

RATIOS DE LIQUIDEZ	
Liquidez General	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Capital de Trabajo	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}}{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}$
Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Liquidez - Caja (Tesorería)	$\frac{\text{Efectivo y Eq. Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$
RATIOS DE GESTIÓN O ACTIVIDAD	
Rotación de activos	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Promedio de activos}}$
Índice de rotación de Activos fijos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo Neto}}$
Índice de rotación del Capital de Trabajo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de trabajo}}$
Índice de rotación de la empresa	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total Neto}}$
Rotación de cartera	$\frac{\text{Ingresos operacionales a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$
Rotación de los inventarios	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio de existencias}}$
Rotación de las Cuentas por Pagar	$\frac{\text{Compras al crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$
RATIOS DE APALANCAMIENTO FINANCIERO	
Ratio de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$
Ratio de endeudamiento Total	$\frac{\text{Pasivo}}{(\text{Pasivo} + \text{Patrimonio})}$
Ratio de cobertura de intereses	$\frac{\text{UAI o EBIT}}{\text{Intereses}}$
RATIOS DE RENTABILIDAD	
Rentabilidad sobre la inversión (ROA)	$\frac{(\text{Utilidad Neta} + \text{intereses})}{\text{Activo Total}}$
Rentabilidad sobre Capital propio (ROE)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$
Rentabilidad Margen Comercial	$\frac{(\text{Ventas Netas} - \text{Costo de ventas})}{\text{Ventas Netas}}$
Rentabilidad neta sobre las ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$
Rentabilidad Operativa del activo (ROI)	$\frac{\text{Utilidad Operativa (EBIT)}}{\text{Activos de operación}}$

RATIOS DE SOLVENCIA	
Cobertura de gasto interés	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Gastos financieros}}$
Cobertura de intereses con el flujo de caja	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Gastos financieros}}$
Cobertura del Activo No Corriente	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo No Corriente}}$
Índice de Solvencia a Largo plazo	$\frac{\text{Recursos permanentes}}{\text{Activo No Corriente}}$
Índice de Solvencia Total	$\frac{\text{Activo Real}}{\text{Pasivo}}$
RATIOS DE VALOR DE MERCADO	
Razón precio/utilidad	$\frac{\text{Precio por acción}}{\text{Utilidad por acción}}$
Valor en libros por acción	$\frac{\text{Capital contable común}}{\text{\# Acciones}}$
Valor de mercado/Valor Libros	$\frac{\text{Precio por acción}}{\text{Valor en libros}}$
RATIOS DE DIVIDENDOS	
Pago de dividendos	$\frac{\text{Dividendos por acción}}{\text{Utilidad por acción}}$
Rendimiento de dividendos	$\frac{\text{Dividendos por acción}}{\text{Precio por acción}}$

Figura 13. Ratios Financieros colocados en dos páginas, por Coello, 2015

Capítulo II - Plan de Investigación

2.1 Objeto de la investigación:

2.1.1 Justificación:

Como se mencionó anteriormente, durante los últimos años, según los estudios realizados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el sector de restaurante en el Perú el cual incluye, Servicio de Comida y Bebidas, se ha mantenido en crecimiento alcanzando un aumento de 1,94% en diciembre 2017.

De esta forma, se genera un preámbulo y coherencia con el auge de heladerías que se presentó entre los primeros y últimos meses de 2017, pues en el Perú se vivió una influencia extranjera, teniendo como tendencia una variedad muy grande de nuevos productos como los helados fritos, helados en forma de pescado, helados en galleta, etc.

Asimismo, acompañado de la novedad y las altas expectativas de las empresas que decidieron invertir en estos negocios, se encuentra el manejo de las finanzas y como estas logran tomar las primeras decisiones para asegurar la continuidad del negocio, dado que, según Henry Yauri, docente del CIDE de la PUCP, lamentablemente el 95% de las empresas en el Perú son microempresas y muchas de ellas en los dos primeros años, fracasan. “No necesariamente por falta de desconocimiento sino por no saber implementar la mejora de los procesos ni servicios”.

Atendiendo a estas consideraciones y datos, es cuando surge la toma de decisiones oportuna para estas empresas, las cuales en su mayoría de veces se enfrentan a problemáticas diarias como: ¿Cuál es la mejor forma de Reinversión? ¿Puedo financiar mis activos fijos? ¿Realmente estoy obteniendo rentabilidad? ¿Cómo puedo reducir e identificar los gastos adicionales?, etc.

Por ese motivo, consideramos importante entender la problemática, a la cual se enfrentan las empresas que producen y comercializan helado artesanal con el fin de analizar el impacto de la toma de decisiones en la rentabilidad.

Es a partir de ello, que nacen las siguientes justificaciones que tendrían un impacto de forma directa con respecto a la rentabilidad que genera la empresa. Por ejemplo,

- **Justificación tecnológica**

$$\Delta R_x \rightarrow \Delta \uparrow \text{procesos} \rightarrow \downarrow \text{Costos}$$

La mejora en la rentabilidad del sector heladero mejorará los procesos al incluir nuevas máquinas lo cual reducirá los costos y la eficiencia del proceso de producción.

- **Justificación económica**

$$\Delta R_x \rightarrow \Delta \uparrow \text{eficiencia} \rightarrow \Delta \uparrow \text{Beneficios a los stakeholders}$$

La mejora en la rentabilidad del sector heladero mejorará la eficiencia del sector con lo cual mejorará los beneficios a todos los actores de la organización.

- **Justificación social**

$$\Delta R_x \rightarrow \Delta \uparrow \text{demanda de trabajo} \rightarrow \downarrow \text{Desempleo}$$

La mejora en la rentabilidad en el sector heladero aumentará la demanda de trabajo en Lima Moderna con lo cual disminuirá el desempleo en dicha zona.

Según Phélinas (2009) las oportunidades de empleo alternativo tienen un efecto positivo en la erradicación de la pobreza sea o no sea calificado.

- **Justificación ambiental**

$$\Delta R_x \rightarrow \Delta \uparrow \text{procesos} \rightarrow \downarrow \text{Desechos}$$

La mejora en la rentabilidad del sector heladero mejorará los procesos con lo cual se podrá obtener una mayor eficiencia en la disminución y tratamiento de los desechos producidos durante la operación.

Según Cabildo, Escolástico y Esteban (2008) Dar un correcto tratamiento a los residuos debe ser un elemento prioritario en la política ambiental. Los beneficios de prestar al problema de los residuos la atención merecida son muchos y no solo en el orden ambiental sino también desde el punto de vista tecnológico, económico y social.

2.1.2 Limitaciones del Estudio:

➤ Delimitación geográfica

Según las principales encuestadoras en el Perú, en la actualidad Lima se divide en 6 perfiles zonales geográficos, siendo estas; Lima Norte, Este, Centro, Sur, Lima Moderna y Callao. La presente investigación está delimitada a dichas heladerías artesanales que se encuentren en Lima Moderna.

➤ Delimitación sectorial

La presente investigación está delimitada por la Manufactura, en el sub sector de industria de productos alimenticios y bebidas. (INEI, 2017)

C	Industria manufactureras			
	10	Elaboración de productos alimenticios		
		105	Elaboración de productos lácteos	
			1050	Elaboración de productos lácteos

Figura 14. Delimitación Sectorial, por INEI, 2017.

➤ Delimitación por procesos

La presente investigación está delimitada a las empresas heladeras que fabrican y comercializan helados artesanales.

2.2 Planteamiento del Problema

Durante los últimos años, el sector heladero se ha incrementado en 5.14% en comparación al año 2016, considerando que el presente proyecto de investigación se centra en el año 2017.

Este aumento de la oferta se encuentra alineado al actual consumo promedio de helado en el Perú de 1,2 litros por persona, el cual según investigaciones como las de Euromonitor International, nos posiciona en el n° 9 a nivel de Latinoamérica. Asimismo, esta región aún posee un índice de consumo bajo si es comparado con otras partes del mundo como Europa o EEUU donde la demanda de helado está presente en todas las épocas del año.

En este sentido, no podemos dejar de mencionar que para las nuevas empresas de este sector, es preciso considerar la importancia de la toma de decisiones, donde según el especialista Financiero Antonio Hernández, se dividen en dos categorías significativas. Las de inversión, donde se analiza qué bienes serán necesarios para la compañía en el corto y largo plazo; y cómo estos serán distribuidos con el fin de aumentar los beneficios de las compañías y las de Financiamiento donde se define cómo se obtendrán los recursos necesarios para la realizar los planes de inversión.

Asimismo, consideramos importante tener claros estos aspectos dado que, decisiones como las mencionadas anteriormente, definen casos cotidianos de las empresas como el nivel de inventario a manejar en temporadas altas o la cantidad de efectivo que se utilizará y si este es capaz de cubrir las actividades operativas. Del mismo modo, estas decisiones también se ven plasmadas en la “NIC 7 - Estado de Flujo de Efectivo” la cual en el Perú se encuentra aprobada por el Consejo Normativo de Contabilidad, no habiendo sufrido modificaciones durante los últimos años.

De acuerdo con este contexto, buscamos analizar cómo el correcto manejo de la toma de decisiones puede tener un impacto directo en la rentabilidad de las empresas comercializadoras y productoras de helado.

2.2.1 El problema general:

De lo dicho anteriormente, se propone la siguiente problemática, la cual se considera como la más resaltante a tratar para fines de la presente investigación.

¿Cuál es el impacto de la Toma de decisiones Financieras en la Rentabilidad de las Empresas productoras y comercializadoras de Helados Artesanales ubicadas en Lima Moderna durante el 2017?

2.2.2 Problemas específicos:

Del problema principal, nacen los siguientes problemas específicos;

2.2.2.1 *Problema específico 1:*

¿Cuál es el impacto de las Decisiones de Inversión en la Rentabilidad de las Empresas productoras y comercializadoras de Helados Artesanales ubicadas en Lima Moderna durante el 2017?

2.2.2.2 *Problema específico 2:*

¿Cuál es el impacto de las Decisiones de Financiamiento en la Rentabilidad de las Empresas productoras y comercializadoras de Helados Artesanales ubicadas en Lima Moderna durante el 2017?

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo general:

Determinar el impacto de la Toma de decisiones Financieras en la Rentabilidad de las Empresas productoras y comercializadoras de Helados Artesanales ubicadas en Lima Moderna durante el 2017.

2.3.2 Objetivos específicos:

2.3.2.1 *Objetivo específico 1:*

Determinar el impacto de las Decisiones de Inversión en la Rentabilidad de las Empresas productoras y comercializadoras de Helados Artesanales ubicadas en Lima Moderna durante el 2017.

2.3.2.2 *Objetivo específico 2:*

Determinar el impacto de las Decisiones de Financiamiento en la Rentabilidad de las Empresas productoras y comercializadoras de Helados Artesanales ubicadas en Lima Moderna durante el 2017.

2.4 Hipótesis

2.4.1 Hipótesis general:

La toma de decisiones financieras influye (positivamente o negativamente) en la rentabilidad de las empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales ubicadas en Lima Moderna durante el 2017.

2.4.2 Hipótesis específicas:

2.4.2.1 *Hipótesis específica 1:*

Las Decisiones de Inversión influyen en la rentabilidad de las empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales ubicadas en Lima Moderna durante el 2017.

2.4.2.2 *Hipótesis específica 2:*

Las Decisiones de Financiamiento influyen en la rentabilidad de las empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales ubicadas en Lima Moderna durante el 2017.

Capítulo III - Metodología de la Investigación

El diseño metodológico tiene como objetivo determinar cuáles serán los procedimientos, estrategias y operaciones necesarias para lograr alcanzar los objetivos de una investigación; conforme con lo expuesto por Campos (2010), es decir, consiste en implementar mediante la practica todos los puntos establecidos en los métodos científicos. En resumen, el diseño metodológico es plan de acción o secuencias de pasos planificada para elaborar una investigación científica. Asimismo, también puede ser explicada como la forma de investigar que se encuentre relacionado con el tipo de preguntas a realizar, el tipo de hipótesis a demostrar y tomando en consideración los objetivos que se quieren alcanzar. Dichos componentes se esquematizan, de la siguiente manera:

3.1 Objetivo y Nivel de Investigación

Metodología		
Teoría	Método	Técnica
Explicación de un fenómeno natural o social para comprobarlo.	Formas de ordenar, sistematizar el fenómeno (tratar de descubrir aplicando los pasos del método científico).	Forma de aplicación de las cosas. Forma de obtener la información y analizarla.

Figura 15. Metodología, por Arteaga y Campos, 2004.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), existen 4 tipos de investigación para una tesis, las cuales son:

- Investigación Exploratoria, es aquella que se lleva a cabo cuando el objetivo es indagar sobre un problema o tema poco conocido del cual no se ha investigado y se tienen muchas dudas. De igual manera, para Campos y Sosa (2011), este tipo de investigación se produce cuando un problema de investigación no tiene antecedentes y se basa en

buscar, indagar, inspeccionar y reconocer. Adicional a ello, son flexibles en su metodología.

- Investigación Descriptiva, el objetivo de este tipo de investigación es especificar las propiedades y características de personas, grupos, comunidades, etc. O cualquier otro ítem que se pueda analizar. En pocas palabras, buscan recolectar información únicamente de manera independiente o en conjunto sobre los conceptos o variables que se tienen, más no, investigar cómo estas variables se relacionan. Del mismo modo, tanto para Campos y Sosa (2011), esta investigación va más allá de la investigación exploratoria, en donde se describen de manera cualitativa y cuantitativa los atributos fundamentales de los fenómenos que se presentan, concentrándose principalmente en medir con una mayor precisión.
- Investigación Correlacional, esta clase de investigación busca conocer la relación o el grado de asociación que hay entre dos variables a más dentro de un contexto en particular. Normalmente la relación es entre 2 variables. En esa misma línea, Campos y Sosa (2011) esta investigación busca demostrar si las dos o más variables están relacionadas entre sí, ya sea con el mismo sujeto o grupo, para posteriormente analizar la correlación.
- Investigación Explicativa, este tipo de investigación busca ir más allá de la descripción del tema o la relación que hay entre 2 o más variables; es decir, está enfocada en responder cuales son las causas que originaron esos fenómenos, como su mismo nombre lo indica se centra en explicar el porqué de un fenómeno, o por qué se relacionan 2 o más variables. Asimismo, para Campos y Sosa (2011), esta investigación profundiza en los hechos, descomponiendo sus partes y buscando contradicciones

internas o externas, para explicar el por qué o más variables se relacionan. Esta investigación es más estructurada que las demás.

La presente investigación es de carácter explicativo, ya que se busca, valga la redundancia, explicar cuál es el impacto de la toma de decisiones financieras en la rentabilidad de las empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales ubicadas en Lima moderna.

3.2 Diseño de la Investigación

El diseño de investigación se refiere al plan o la estrategia que se utilizará para conseguir la información que se necesita para responder al planteamiento del problema, según Hernández, Fernández y Baptista (2014).

La investigación puede clasificarse de dos maneras;

- Diseño de investigación Experimental, es un estudio donde se manipulan intencionalmente una o más variables independientes, con el fin de analizar las consecuencias que se generan en una o más variables dependientes, todo esto dentro de una situación que el investigador puede controlar. De forma complementaria, según Campos y Sosa (2011), el tipo de investigación experimental es atribución de un estímulo a una persona en específico o a un grupo, realizando una manipulación intencionada, al fin de analizar y observar todos los posibles resultados del experimento. Asimismo, se realiza con base a todos los principios de características visibles en el método científico, encontrándose alineado al enfoque cuantitativo, por buscar un procesamiento respaldado por la ciencia estadística para el procesamiento de resultados.
- Diseño de investigación No Experimental, es aquella investigación que no necesita manipular deliberadamente las variables, es decir, son aquellos estudios que no hacen variar de forma intencional las variables independientes

para su consecuencia en otras variables. Muy por el contrario de la investigación experimental, esta se basa en observar los fenómenos tal cual y como se presentan para proceder a analizarlos. No obstante, para Campos y Sosa (2011), a diferencia del diseño experimental el no experimental, trabaja únicamente con ciencias sociales, tomando en consideración el conjunto de eventos que ocurren en el pasado o se formularon sin ningún tipo de estímulo. Asimismo, es común que cuenten con una visión retrospectiva conocida, o también como expos-facto; en conclusión, en este tipo de estudios todas las variables independientes acontecen sin que otro tenga control sobre ellas.

Por otro lado, tanto para Hernández, Fernández y Baptista (2014) y para Campos y Sosa (2011), la investigación de diseño no experimental se divide a su vez en dos tipos, los cuales son;

- Transeccional o Transversal, se genera cuando se recolectan los datos en un mismo momento, es decir en un tiempo determinado o único. Cuenta con la intención de describir las variables, para que de ese modo sea posible analizar la incidencia e interrelación de éstas.

Dividiéndose en 3 categorías principales:

- Exploratorios, busca empezar a conocer una o más variables, es decir, se trata de una exploración inicial en un momento determinado. Normalmente esta categoría se aplica a problemas de investigación nuevos o poco conocidos.
- Descriptivos, es un estudio netamente descriptivo, el cual busca investigar la incidencia que tienen una o más variables en una población, este procedimiento proporciona la descripción de las variables.

- Correlacionales – Causales, con este diseño se busca describir las relaciones que hay entre dos o más categorías en un momento dado, ya sea en términos correlacionales o en función de la relación de causa y efecto.
- Longitudinal, consiste en analizar los cambios que se producen en ciertas categorías con el paso de tiempo. Se encarga de recolectar los datos en diferentes momentos para observar el desarrollo del problema y los cambios que se vienen dando.

Este a su vez, se divide en 3;

- De tendencia (Trend), se encarga de analizar los cambios que se han producido a lo largo del tiempo. Lo que la distingue del resto, es que se centra en el universo o población.
- De evolución de grupo (Cohorte), se procede a examinar los cambios que se producen en las subpoblaciones o grupos específicos con el pasar del tiempo. Se centra principalmente en los grupos de personas que de alguna manera están vinculados por alguna característica en común, como; la edad o la época.
- Diseños panel, es similar a las dos clases de diseño anteriores, solamente que los mismos hechos o participantes son observados y medidos en todo momento.

Figura 16. Diseño de investigación, por Hernández, Fernández y Baptista, 2014.

De acuerdo con la presente investigación, se utilizará el tipo de diseño No experimental, ya que, para efectos de este trabajo, no se han manipulado deliberadamente las 2 variables que contiene el problema de investigación. Dentro de este tipo de diseño, nos enfocamos en el tipo de investigación Transaccional o transversal, ya que la información que se recolecto se realizó en un momento determinado. Asimismo, dentro de este tipo de investigación nos centramos en el estudio de tipo Correlacional – causal, ya que se busca describir la relación que hay entre la variable independiente y dependiente, siendo estas, la toma de decisiones financieras y la rentabilidad, respectivamente.

3.3 Enfoques de la investigación:

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), es durante el siglo XX que surgen los dos principales enfoques de la investigación científica. Las cuales son; el enfoque cuantitativo y cualitativo, ambos enfoques utilizan 5 estrategias semejantes y conectadas entre sí.

Las 5 estrategias son las siguientes, según Grinnell (1997);

1. Llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos.
2. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
3. Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
4. Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
5. Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas o incluso para generar otras.

Sin embargo, por más que estos dos enfoques compartan estas 5 estrategias generales, cada uno tiene sus propias características.

- Enfoque Cuantitativo, tiene como fin demostrar el cumplimiento de la hipótesis a través de la recolección de datos en base a análisis estadísticos y cálculos numéricos; todo esto, con la única finalidad de probar las teorías y establecer las pautas del comportamiento. En pocas palabras, este tipo de enfoque es secuencial y probatorio.
- Enfoque Cualitativo, tiene como fin, delimitar las preguntas las preguntas presentes en la investigación, o de caso contrario apoyar en la identificación de nuevas dudas o interrogantes durante el proceso de interpretación, a través de la recopilación y análisis de datos. En dicho sentido, aquí no se busca probar la

hipótesis, sino que estas se van generando en el proceso y se van perfeccionando conforme se obtienen más datos.

Figura 17. Enfoques de la investigación, por Hernández, Fernández y Baptista, 2014.

Asimismo, el enfoque cuantitativo pretende deliberadamente “acortar” la información, es decir medir con precisión las variables que contiene el estudio. Por el contrario, el enfoque cualitativo, busca primordialmente la expansión o dispersión de los datos o la información.

Por otro lado, hay un tercer enfoque, que es el enfoque mixto, el cual es la combinación del enfoque cuantitativo y cualitativo.

El enfoque mediante el cual se llevó a cabo la investigación fue de tipo mixto, este se interpreta como “un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (Teddie y Tashakkori, 2003; Creswell, 2005; Mertens, 2005; Williams, Unrau y Grinell, 2005, citado en Hernández Sampieri, et al. 2006, pág. 755).

Se utilizó este tipo de enfoque, ya que es esencial obtener información cualitativa y cuantitativa, de la primera es trascendental obtener la información mediante las entrevistas a profundidad realizadas a los especialistas tanto en temas de finanzas como en temas del sector heladero en Perú, en el primer caso para que nos brinden su punto de opinión sobre la toma de decisiones y la rentabilidad; adicional a ello. En cambio, en el segundo caso, fue para obtener un mayor panorama de los helados artesanales en Perú y el crecimiento de dicho sector. Todo esto con la finalidad de brindar mayor validez a este trabajo. En cuanto al enfoque cuantitativo, es importante conseguir datos estadísticos, numéricos; todo ello, para brindar un mayor grado de confiabilidad a la investigación.

3.4 Técnicas De Recolección De Datos

3.4.1 Descripción de los instrumentos de recolección de datos

Luego de haber definido y mencionado los tipos de investigación existentes, se procedió a delimitar las técnicas de recolección de datos aplicables al presente trabajo de investigación. Optando finalmente por un enfoque mixto, el cual como se mencionó anteriormente es considerado uno de los enfoques más completos al considerar no solo valores numéricos (cuantitativo) y si ser complementado con características únicas del proceso, las cuales son definidas en un análisis (cualitativo). De esta manera incluiremos en el presente trabajo de investigación técnicas mixtas que nos permitirán obtener ambos tipos de información como: las entrevistas a profundidad, donde se busca obtener información más exacta sobre el sector y los cambios presentados durante los últimos años y; las encuestas, las cuales nos ayudan a tener una visión general del universo a investigar.

3.4.2 Población

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la población viene a ser un conjunto de todos aquellos casos que coinciden con determinadas características.

Según lo descrito anteriormente, el presente trabajo de investigación utilizará dos técnicas de recolección de datos, por este motivo es necesario definir una población para cada una de dichas técnicas. Para la primera de ellas, entrevistas a profundidad, se eligió como población a dos grupos de expertos en la materia., seleccionando tanto a especialistas en finanzas, como a reconocidos consultores del sector heladero.

Por otro lado, para la segunda técnica, encuestas, se determinó como población las heladerías productoras y comercializadoras de helados artesanales, ubicadas dentro de Lima Moderna. En este sentido, dicha información fue consultada en fuentes de interés público y organismos estatales, no encontrando bases estadísticas que ayuden a determinar el número exacto de heladerías artesanales en Lima moderna. De forma complementaria se obtuvo el reporte de investigación de mercado, publicado por Euromonitor en el 2014, donde indica el

número proyectado de Heladerías Artesanales en el Perú para el 2017, indicando un total de 1033 empresas.

Sin embargo, dicha proyección no puede ser considerada certera, dado que para el 2014 no se proyectaba un crecimiento tan grande del sector heladero, como el que se describió en el capítulo dos (II) del presente trabajo de investigación. Por ese motivo, se procedió a realizar una búsqueda de información en fuentes secundarias, como la Guía de heladerías publicada por El Comercio (2017) y otras fuentes que indican los nuevos negocios de Lima moderna, obteniendo así un total de 33 heladerías que cumplen con las características descritas en el presente trabajo de investigación como: Ser empresas con una producción artesanal y no industrializada, estar ubicada dentro de Lima moderna, contar con una antigüedad mayor a seis meses y estar registradas como micro o pequeña en SUNARP.

3.4.3 Tamaño de la muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) para escoger una muestra, primero se debe definir la unidad de muestreo o la que se quiere analizar. Después de ello, se delimita la población.

Es por ello, que la muestra viene a ser un subgrupo de la población o universo de la cual se lleva a cabo la recolección de datos y estos deben ser una parte representativa de la población. Y es a partir de ella, que el investigador busca que los resultados de la muestra, se generalicen al universo.

Figura 18. Representación de una muestra como subgrupo, por Hernández, Fernández y Baptista, 2014.

Es así que para Hernández, Fernández y Baptista (2014), existen dos tipos de muestras; las muestras probabilísticas y las no probabilísticas; y estas a su vez se dividen en más clases.

1. Muestra Probabilística, es aquel subgrupo del universo en el cual todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser escogidos. Se divide en;

- ✓ Muestra aleatoria Simple, para Tamayo (2001), este tipo de muestra busca que cada uno de los elementos de la muestra tenga la misma posibilidad de ser escogidos. La muestra es tomada al azar una por una.
- ✓ Muestra estratificada, es cuando la población se divide mediante segmentos, y se busca obtener una muestra por cada uno de los segmentos.
- ✓ Muestra por racimos o clusters, es cuando las unidades de muestreo se encuentran aglomeradas en ciertos lugares físicos.

2. Muestra No Probabilística, es aquel subgrupo del universo en la que la selección de los elementos no necesita de la probabilidad, sino de las características que tienen afinidad con la investigación. Para Tamayo (2011) se divide de la siguiente manera;

- ✓ Muestreo por Conveniencia, este tipo de muestreo es el más fácil y accesible para un investigador, además busca obtener información del universo de manera rápida y económica.
- ✓ Muestreo según Criterio (Juicio), este tipo de muestreo se da únicamente por el juicio o criterio que tenga el investigador.

- ✓ Muestreo por Cuotas, en este caso, este tipo de muestreo especial que elige muestras a propósito, todo con la finalidad de conseguir una muestra parecida al universo.

Figura 19. Clases de muestra, por Hernández, Fernández y Baptista, 2014.

La presente investigación utilizó la clase de muestreo No Probabilístico, dentro del cual, nos inclinamos por el Muestro por Conveniencia, ya que como bien indica Tamayo (2011), es el más rápido y accesible, considerando que el tiempo brindado para la siguiente investigación es corto.

3.4.4 Muestra Cualitativa

Sobre la base de los lineamientos definidos en el punto anterior, se determinó que el instrumento para la recolección de información elegido, es decir, las entrevistas a profundidad estarán conformadas por entrevistas a especialistas en Finanzas y a expertos consultores de negocios del sector Heladero. De esta forma, se estableció que la muestra será compuesta por la siguiente lista de expertos:

Expertos en Finanzas y Contabilidad

1. Carlos Aguirre - Profesor del área de Finanzas, Contabilidad y Economía en ESAN
2. Enrique Oliveros - Socio Líder del área de Transactions & Corporate Finance Services en EY

Expertos en Consultoría y Asesorías (Sector Heladero)

3. Walter A.Timm Abdala - Representante en Perú de Mundo Helado
4. Hernán Vilchez Del Castillo – Consultor en Talleres Reunidos

3.4.4.1 Muestra Cuantitativa

Asimismo, luego de haber indicado la población final, en el punto anterior, se procedió a determinar el número de encuestas a realizar, utilizando como base un muestreo no probabilístico, el cual es recomendado únicamente cuando el tiempo de la investigación es limitado. En este sentido la cantidad de empresas seleccionadas para nuestra muestra es de 17 empresas productoras y comercializadores de helados artesanales ubicadas en Lima Moderna. A continuación, se mostrará un mapa con su distribución geográfica.

Figura 20. Distribución de heladerías encuestas, ubicadas dentro de Lima Moderna

Asimismo, podrá ser visualizado el detalle de todas las heladerías seleccionadas:

1. **Kumo Soft Serve:** Es una novedosa Heladería con inspiración japonesa, ubicada en el distrito de Lince, la cual cuenta con un producto diferenciador llamado Taiyaki, el cual es una base en forma de pescado que reemplaza el tradicional cono. Dueños: Magda Pérez y Roberto Álvarez – Inauguración año 2017.

2. **La Latteria:** Esta heladería se encuentra ubicada en el distrito de San Isidro, posee un concepto muy claro al combinar su gusto por el helado y café. Asimismo, es reconocida por sus clientes como uno de los lugares que combinan un servicio impecable y un producto bueno, al ser 100% artesanal. Dueños: Renato Lagos – Inauguración 2017.

3. **Urban Ice Cream:** Esta ubicado en el distrito de Miraflores, con un concepto urbano y jovial, ofrece productos diferenciados al utilizar colores llamativos tanto para sus helados como para sus conos o waffles. Además, ellos se adjudican ser los primeros en el Perú en vender helados a base de Charcoal, el cual es un insumo que tiñe naturalmente el helado a un color negro azabache. Inauguración 2017.

4. **Ice & Shake:** Es una heladería temática, que está inspirada en el rock & roll de los años 50's y 60's. Su única sede se ubica en el distrito de Santiago de Surco y es conocida por su clásico Bubble Waffle. Asimismo, los nombres de sus helados están inspirados en iconos de la música y su elaboración es al 100% artesanal. Inauguración 2017

5. **Helado Amable:** Es una heladería ubicada en el corazón de Miraflores, cuenta con un diseño moderno y se consideran Kids Friendly al poseer ambientes especiales para los niños pequeños. Asimismo, su carta es variada presentando desde helados en paletas hasta los clásicos conos, además ofrece productos complementarios como ensaladas, té o café.

6. **Fragola Gelateria Caffè:** Dicho establecimiento es considerado una heladería tradicional, donde los clientes podrán encontrar lo mejor en helados artesanales y café, esto debido a su proceso natural y a su preocupación en atender a sus clientes, los cuales son considerados los principales para ellos.

7. **Dalcello:** Es una heladería artesanal ubicada en el distrito de Santiago de Surco, cuenta con diversos sabores desde el clásico chocolate, hasta opciones light, los cuales son endulzados con Stevia. Dueños Andrés y Ernesto Mesones. Inauguración 2016.

8. **Rolo Ice Cream:** Es una franquicia de helados, inspirado en una técnica tailandesa, la cual utiliza una plancha para congelar instantáneamente el helado. Es así como Rolo Ice Cream, se considera una marca joven y dedicada a este público, el cual busca siempre productos novedosos y tener la opción de decidir que sabor de helado elegir y en que formato. Inauguración 2017

9. **Dulce Tentación:** Comenzó como una empresa familiar, la cual busca brindarle a sus clientes un espacio para compartir con toda la familia, el cual incluye juegos para los niños y espacio para grandes. Asimismo, el formato de helados vendidos es Soft, el cual permite ser complementado con una amplia variedad de toppings a gusto del cliente. Inauguración 2016

10. **Gransorbetto:** La idea del negocio inicio al identificar que hace más de 3 años no se encontraba en Lima, un lugar que ofreciera un típico helado italiano. Esto incentivo al dueño Rocco Calabrese a iniciar su propio negocio donde busca representar el verdadero helado italiano artesanal, no lleva leche en su preparación y si puros ingredientes naturales como frutas, agua y poca azúcar, convirtiéndolo así en un producto diferenciador en el mercado peruano.

11. **D'casa Helados Gourmet:** Empresa que ofrece helados artesanales con opciones dietéticas y veganas, por el momento posee venta directa al público con varios puntos de venta tanto en Lima Metropolitana como en distritos

mas alejados como Asia. Además, ofrecen sabores diferenciados y únicos como el de Hierbaluisa o Gianduia.

12. Sweet Rolls: Se encuentra ubicada en el distrito de Lince,

posee una carta con una amplia variedad de productos relacionados con helados en rollo o helados tailandeses artesanales. Además, son considerados pioneros en el Perú

al ser la primera heladería a ofrecer dicho concepto. También poseen opciones veganas y sus poseen un modelo de venta directa y ocasionalmente participan de eventos o ferias. Inaugurado en 2016.

13. Paletas La Calaca: Posee una temática clara, la cual tiene

como inspiración la cultura mexicana, donde el consumo de paletas de helado a base productos netamente naturales le gana al típico helado en barquillo. Asimismo, en el Perú

son muy pocas las heladerías que presentan este modelo de negocio. Por ese motivo, la calaca atrae a sus clientes, brindándoles un producto diferenciador junto a una experiencia única por la decoración de sus locales.

14. Speciale: Es una Heladería clásica del distrito de

Magdalena, la cual posee mas de 75 años de trayectoria.

Con el paso del tiempo han ido innovándose, ofreciendo actualmente al público 18 sabores únicos con la opción de

presentaciones individuales, es decir conos o vasos, y a su vez en litro para llevar a casa. Además, a la fecha cuentan con planes de expansión que no fueron prioridad hasta alcanzar un nivel alto de estandarización de sus productos

15. Helados Paletti: Es una empresa dedicada a los helados

artesanales en forma de paleta, sin embargo, tiene el diferencial de ofrecer helados gourmet, es decir no ofrece los típicos sabores sino helados con ingredientes premium, los cuales no dejan de ser artesanales al ser preparados en pequeños lotes y ser decorados uno a uno.

16. La Gelaterie: Es una novedosa heladería ubicada en el

distrito de Miraflores, la cual presenta un nuevo concepto de heladería boutique, preocupándose por los clientes y sus distintas necesidades, por ese motivo ofrecen productos veganos y deslactosados. Además, son pet friendly y han desarrollado una línea exclusiva para el consumo de mascotas.

17. Blue il gelato del barrio: Es una de las principales

heladerías artesanales y siempre está presente en los Tops de las mejores heladerías de Lima. Ubicada en el distrito de Barranco, Blu es de las pocas heladerías que ofrecen típicos helados italianos y logran tener ventas durante cualquier época del año al priorizar la calidad y el trato en su equipo de atención al público. Dueños: Nicolas Palma y Laura Lucangeli

3.4.5 Aplicación del instrumento: Encuesta

Al decidir aplicar la Encuesta como método para recolectar información se optó por dividir las preguntas según temáticas, solicitando en primer lugar, información introductoria de la empresa, para posteriormente requerir datos más exactos sobre nuestras variables como la toma de decisiones de inversión y de financiamiento. Esto con el fin de probar la veracidad de la

hipótesis planteada en el presente trabajo de investigación. Asimismo, cabe resaltar que todas las preguntas realizadas fueron formuladas tomando en cuentas las distintas bases teorías de la presente tesis, como las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y diversas teorías económicas.

3.4.6 Análisis de la información

En síntesis, el análisis de la información recolectada con las técnicas de información descritas anteriormente, serán detalladas en el Capítulo IV “Desarrollo”, donde se resumirá la información punto por punto utilizando gráficos resumen y a su vez se probará la correlación de las variables utilizando el sistema estadístico SPSS.

Capítulo IV – Desarrollo

4.1 Resultado de Aplicación de Instrumento Cualitativo

4.1.1 Entrevistas a Profundidad

En las siguientes líneas se mostrarán los resultados obtenidos.

4.1.1.1 *Expertos en Finanzas y Contabilidad*

➤ *Carlos Aguirre – Profesor del área de Finanzas, Contabilidad y Economía en ESAN*

1. ¿Cuál es su nombre y Cargo actual?

Carlos Aguirre Gamarra, Profesor a tiempo completo en Esan graduate school of Business y Asesor de empresas.

2. Según su experiencia ¿Cuál es la relación entre las decisiones de inversión y Financiamiento y cuál de ellas sería considerada la más importante?

En principio estas decisiones se deben evaluar por separadas. Primero determinar si una inversión es rentable y crea valor. Luego ver como lo financiamos y como con el financiamiento podemos crear aún más valor y hacer el proyecto más rentable aún para los accionistas.

No sabría decir cuál es la más importante pero primero un negocio debe ser bueno como negocio. Luego ver como lo financiamos no solo para crear más valor sino para hacerlo viable. Un proyecto puede ser bueno como negocio, pero ser inviable si no consigue o no tienen el financiamiento adecuado.

3. ¿Considera usted que la toma de decisiones influye de manera directa en la rentabilidad de una empresa? de ser así ¿De qué forma influye?

Por supuesto. Tomar buenas decisiones determina el éxito de un negocio. Ya más precisamente las decisiones de inversión crean valor e inciden en la rentabilidad del negocio si tomamos decisiones como implementar un proyecto si este es lo suficientemente rentable como para pagar el costo de la deuda y de los accionistas; o decidir no llevar a cabo un proyecto cuando el mismo destruye valor al no pagar lo solicitado a los financiadores del proyecto, bancos y accionistas.

Similar sucede con las decisiones de financiamiento. Una vez que hemos decidido llevar a cabo un proyecto de inversión, es necesario decidir cómo financiar tanto los activos fijos como el capital de trabajo. De eso depende la viabilidad financiera de un negocio.

4. ¿Cuáles son las principales ratios o KPI's que permitirían medir el éxito de la toma de decisiones, en las PYMES del Perú?

Es una pregunta muy amplia. Cuando recién se inicia un negocio lo más importante pueden ser la liquidez y crecimiento de ventas. Luego, rentabilidad y márgenes. Siempre es importante los de capital de trabajo (días de cuentas por cobrar, por pagar e inventarios).

5. Bajo este contexto, ¿Cuál es el concepto de rentabilidad?

El tema no es ser rentable, el tema es ser lo suficientemente rentable como para compensar el riesgo y costo de la deuda y del capital. En proyectos de inversión esto se determina con el VAN y la TIR. En la empresa en marcha se puede medir de alguna manera con el ROA y ROE, aunque tienen la limitante de ser medias contables.

6. En su opinión, ¿Tener rentabilidad es el mejor indicador de que la empresa está operando eficientemente?

Al final del día una empresa para asegurar su supervivencia en el tiempo tiene que ser rentable. Sin embargo, esto tiene que ser equilibrado. Puedo ser rentable al corto plazo pero dejando de invertir en innovación, investigación y desarrollo, en el clima laboral, en capacitación; por lo tanto, socavando su competitividad a largo plazo.

Por lo tanto, la rentabilidad deber ser equilibrada con otros indicadores.

7. En la NIC 7 (flujo de efectivo), se busca brindar información acerca del origen y usos de los fondos. ¿Considera usted que la adecuada formulación de dicho estado financiero proporciona información confiable para la toma de decisiones?

Por supuesto. Una empresa no vive de utilidades contables; vive de flujos de caja. Las utilidades son una ilusión, la caja una realidad.

8. ¿Qué opina respecto a que gran porcentaje de emprendedores, prefieran utilizar ahorros propios, en vez de solicitar un financiamiento bancario? ¿Considera que esta decisión es la más adecuada?

Esto podría ser porque no les quieren dar préstamos. Asumiendo que si tienen acceso a los préstamos bancarios. Se afirma que siempre es bueno usar un monto prudente de deuda por cuanto generas escudos tributarios e incrementas la rentabilidad del emprendedor. Ahora, no usar deuda tiene sus ventajas: duermes más tranquilo.

9. ¿Por qué las mayorías de PYMES se lanzan a hacer un negocio sin antes hacer un estudio de mercado o factibilidad?

Pueden ser muchas razones: 1. Emprendimiento por necesidad. Necesitas vivir de algo. 2. Confían en su olfato de negocio. Es importante. Es bueno a veces. Sin embargo, cuando la empresa crece se necesita ser más formales y más profesionales. 3. Porque no tienen los recursos. Solo tienen recurso para vender más. Además, al inicio el tema es sobrevivir y para ello solo interesa vender más y tener caja. 4. Falta de preparación. 5. No lo consideran importante. Es una pérdida de tiempo y dinero.

10. ¿Considera usted que existen otros tipos de “decisiones financieras”, aparte de las decisiones de inversión y de financiamiento que impacten en la rentabilidad de los negocios? De ser el caso, ¿Cuáles otras existen?

Gestión de riesgo. Por ejemplo, el cambiario. Para ello en algunas situaciones existen los forwards, opciones, etc.

➤ *Enrique Oliveros – Socio Líder del área de Transactions & Corporate Finance Services en EY*

1. ¿Cuál es su nombre y Cargo actual?

Enrique Oliveros soy el socio líder del área de Transactions & Corporate Finance Services en EY, tengo 7 años en este cargo.

2. Según su experiencia ¿Cuál es la relación entre las decisiones de inversión y Financiamiento y cuál de ellas sería considerada la más importante?

A ver, déjame poner esto de una manera gráfica, hay mucha gente que puede tener una idea buenísima para un negocio, es más lo escuchamos muchas veces entre nuestros amigos, en la familia que nos dicen tengo una idea para hacer un negocio y los escuchamos y parece espectacular; los volvemos a ver en 3 meses le preguntamos ¿cómo va tu idea? – nada no han avanzado. Los vemos en un año, ¿y qué pasó con tu idea? – nada no han avanzado. ¿Qué paso? No avanza porque no tiene acceso al

financiamiento, entonces que es lo que trato de decir con este ejemplo, que siendo importante las decisiones de inversión si uno no tiene acceso al financiamiento, no sirve de nada, uno puede tener la idea más brillante, pero si no tiene acceso al financiamiento se va a quedar como idea y nunca se va a convertir en un negocio o un proyecto.

Creo que en ese sentido siendo ambas cosas importantes, sin financiamiento no es viable el negocio. Si no hay financiamiento, no sirve de nada tener buenas ideas y no puedes tomar ninguna decisión.

3. ¿Considera usted que la toma de decisiones influye de manera directa en la rentabilidad de una empresa? de ser así ¿De qué forma influye?

La respuesta es sí absolutamente, toda decisión que se toma en el día a día en la gestión de un negocio tiene un impacto del negocio mismo, a veces no nos damos cuenta, pero cada decisión que tomamos crea o destruye valor. Por ejemplo, si nosotros tomáramos la decisión de reducir el precio de nuestro producto para ganar participación de mercado, pues sin duda estamos ganando en participación de mercado y por tanto probablemente tenemos más ventas que antes, pero lo estamos haciendo a costa del margen. Entonces de esa manera lo que estamos haciendo es que tenemos más ventas, pero tenemos un menor margen, tenemos probablemente una utilidad menor.

Entonces sí, cada decisión que tomamos tiene un impacto en la rentabilidad y en el valor; de todas maneras, influye, esta influencia depende de la decisión que tomamos es la correcta o no, si la decisión es correcta, creamos valor; si tomamos una decisión mala, destruimos valor.

Acá hay una cosa bien importante, la creación de valor, bueno la forma como nosotros lo vemos, tiene que verse en mediano plazo, uno toma una decisión que lo que busca es generar un mayor flujo de caja de manera sostenida en el tiempo, porque si es un mayor flujo de caja por un momentito no más con un impacto corto, ahí no estas creando

valor en verdad, es simplemente un pico. Entonces cuando hablamos de creación de valor estamos pensando en creación de valor sostenible y de mediano plazo.

4. ¿Cuáles son las principales ratios o KPI's que permitirían medir el éxito de la toma de decisiones, en las PYMES del Perú?

Honestamente yo creo que las PYMES no usan los ratios, no conocen de los ratios. Las PYMES usualmente están en manos de gente probablemente menos sofisticada y que no tiene ni tiempo y está más preocupada en el día al día. Habiendo dicho esto, siendo nosotros un tercero que vemos cómo evolucionan las PYMES, o sea si hay una serie de ratios que uno debería mirar y estos ratios son los típicos, uno va a mirar como esta en términos de solvencia, liquidez, rentabilidad, rotación del inventario, de las cuentas por cobrar.

5. Bajo este contexto, ¿Cuál es el concepto de rentabilidad?

La rentabilidad normalmente la entendemos como el retorno que vamos a obtener sobre la inversión que hacemos, la inversión la podemos medir de distintas maneras, puede ser la inversión que implique solamente el capital social o el aporte que ha hecho el accionista, o puede ser más amplio que eso, puede ser cualquier financiamiento de la compañía indistintamente de si es capital o si es deuda. Entonces hay esas dos visiones para medir la rentabilidad, la primera seria la rentabilidad sobre el patrimonio o Equity; y la segunda seria pues la rentabilidad sobre los activos.

Ahora lo que yo diría es que hay que tener cuidado con la rentabilidad es un análisis estático, es una foto de cómo lo vemos el día de hoy pero eso puede cambiar muy rápido, entonces siempre hay que tener cuidado con estos ratios, no basta con mirar la foto del día de hoy, si no hay que hacer un análisis histórico y luego ver las proyecciones a futuro. Por ejemplo, si lo vemos hoy se ve espectacular, pero tal vez mañana no se va a ver tan bien.

6. En su opinión, ¿Tener rentabilidad es el mejor indicador de que la empresa está operando eficientemente?

No necesariamente, y sobre todo en periodos cuando la economía está muy bien, cuando la economía está creciendo muy bien, casi todos los negocios ganan dinero hasta los más torpes ganan plata, en una economía que es abollante y lo que ocurre en ese momento es que los empresarios tienden a preocuparse más por el crecimiento que por la eficiencia pero entonces el crecimiento es tan importante y es tan grande que tapa las ineficiencias, entonces el hecho de que seas rentable y estas creciendo no significa que seas eficiente, por eso cuando llega el momento en el que se detiene el crecimiento, es habitual que en ese momento las compañías hagan un alto también y comiencen a ordenar “la casa” y es en ese momento en el que deberían aprovechar para hacer las reestructuraciones que tengan que hacer para en un futuro operar de una manera más eficiente.

El hecho de que seas rentable significa que seas eficiente, no necesariamente, y para eso es especialmente importante el “Benchmarking” pues vas a comparar a la compañía que estas estudiando con otras en la industria y vas a ver qué tan eficiente es o no.

7. En la NIC 7 (flujo de efectivo), se busca brindar información acerca del origen y usos de los fondos. ¿Considera usted que la adecuada formulación de dicho estado financiero proporciona información confiable para la toma de decisiones?

Sin duda que el flujo de caja es una muy buena herramienta para la toma de decisiones pero no es suficiente, o sea para la toma de decisiones uno tiene que usar la combinación de una serie de herramientas, no nos basta con tomar de manera aislada ratios, de manera aislada el flujo de caja o de manera aislada las provisiones financieras, creo que uno necesita de la combinación de una serie de herramientas, por ejemplo; hacer

“Benchmarking”, mirar ratios, provisiones financieras o flujo de caja y con la combinación de todo eso, se va a tener una mejor sensación de que tan bien viene o no el negocio y tomar las decisiones correctas.

De acuerdo a la pregunta, yo te diría que es útil pero no suficiente, esto se tiene que usar de la mano con otras herramientas.

**8. ¿Qué opina respecto a que gran porcentaje de emprendedores, prefieran utilizar ahorros propios, en vez de solicitar un financiamiento bancario?
¿Considera que esta decisión es la más adecuada?**

Yo creo que la premisa no es correcta, no es que prefieran, sino que en muchos casos no tienen acceso al financiamiento. Por la forma como funciona el sistema financiero en el Perú es difícil que un emprendedor que no tiene un gran récord crediticio, que no tiene activos reales para dar en garantía para un préstamo en el sistema financiero pueda conseguir deuda, entonces muchas veces se ven obligados a arrancar un negocio con ahorros propios no porque no quieran tomar deuda sino porque no tienen otra alternativa, entonces eso es desde mi experiencia lo que ocurre en la práctica, ahora si eso es lo más adecuado, en el mediano plazo no.

Para la estructura óptima de capital de una compañía, uno debería tener algo de deuda porque la deuda termina costando menos que el Equity pero en un principio cuando se hacen estos negocios lo que ocurre normalmente es que no tienen acceso a deuda.

Si eres una pequeña empresa o eres un emprendedor es difícil que obtengas un financiamiento; y si te dan un financiamiento, te dan uno de muy corto plazo, esencialmente para capital de trabajo, no de mediano o largo plazo. Y además te van a pedir unas garantías excesivas porque en Perú muchas de las compañías de este tipo, son compañías – vamos a decirlo así – virtuales. Por ejemplo, yo fabrico polos, yo compro los polos en Gamarra, de ahí los llevo a otro lugar y los estampo, de ahí me voy

a otro lugar y compro las etiquetas para que se las peguen, de ahí voy a otro lugar y embolsan los polos; y con eso estoy listo para comenzar a vender mi polos. ¿Qué activos tengo yo?, ninguno pero tengo un negocio que probablemente puede facturar un monto interesante y así empiezan muchos negocios en Perú, entonces como no tienes activos reales para dar en garantía; a la hora que vas a un banco te va a decir Okey, bueno te voy a ayudar para que arranque el negocio pero dame en garantía tu casa, tu auto, te van a pedir garantías personales y eso que si te piden garantías personales estas entre los suertudos a los que el Banco va a atender, porque en la mayoría de los casos sencillamente no accedes al crédito.

9. ¿Por qué las mayorías de PYMES se lanzan a hacer un negocio sin antes hacer un estudio de mercado o factibilidad?

Yo creo que en muchos casos los emprendedores que están al mando de una PYME, es gente que es independiente, me refiero a que son trabajadores independientes, gente que probablemente conoce de un negocio porque antes ha trabajado en ese rubro, antes de crear su compañía y deciden independizarse. Por ejemplo, una chica que trabaja en una peluquería y de repente decide abrir su propia peluquería porque ya aprendió a cortar el cabello, a pintar las uñas, en fin; y tiene un poquito de capital, algo más de su padre y hermano, y con eso se alquila un local y arranca su negocio propio, entonces así nacen estas PYMES o MYPES.

Estos emprendimientos no creo que realicen un estudio de mercado, primero porque en muchos casos no saben hacerlos, no están preparados para hacerlos y en segundo lugar, porque en muchos casos ellos sienten, al haber trabajado en ese sector, que hay una necesidad que la han vivido porque son parte de esa industria y simplemente lo que están haciendo es que están apostando, sin haber hecho un estudio, a que pueden aprovecharse de esa necesidad y abrir un negocio. En el ejemplo que te ponía de esta

chica que abre una peluquería, ella se va a ir porque seguramente sabe que si pone una peluquería a un par de cuadras de donde trabaja el día de hoy, va a ver mercado porque sabe que algunos de los clientes que atiende el día de hoy la van a acompañar y entonces formalmente no ha hecho ningún estudio, pero tiene la sensación por haber trabajado en esto de que hay una oportunidad y se va a arriesgar.

Ahora probablemente no podría hacer un estudio porque no tiene las capacidades para hacerlo y menos pensar en contratar porque a ese nivel no tienen dinero para contratar un estudio. Eso es lo que normalmente ocurre, por eso mismo es que no solamente en las PYMES sino en cualquier tipo de negocio cuando se lanza un negocio la probabilidad de éxito es relativamente baja, los primeros 12 o 18 meses es el periodo en el cual la mayoría de los negocios muere, si pasan esa etapa probablemente es porque van a ser exitosos, es el periodo crítico.

10. ¿Considera usted que existen otros tipos de “decisiones financieras”, aparte de las decisiones de inversión y de financiamiento que impacten en la rentabilidad de los negocios? De ser el caso, ¿Cuáles otras existen?

Bueno yo considero que hay varias cosas que son importantes, por ejemplo una de las cosas que a mí siempre me preocupan cuando hablo con clientes míos es lo que nosotros llamamos el “Calce”, que es el “Calce” pues si tus ingresos son en soles, endéudate en soles, porque si hay una evaluación no vas a poder pagar tus deudas en dólares, entonces eso tiene un impacto importante porque si yo tomo deudas en dólares y mis ingresos son en soles y hay una evaluación, mis EEFF se van a ver muy mal, porque van a tener una perdida cambiaria importante, entonces el concepto de “Calce” de moneda es un tema para mí bien importante, y el otro concepto de “Calce” que miramos nosotros con frecuencia es el “Calce” de plazos, entonces si yo voy a abrir un negocio lo que yo debería estar haciendo hoy para financiar ese negocio si tengo acceso al financiamiento

es buscar un financiamiento de un mediano o largo plazo; no financiarlo, por ejemplo, con mi tarjeta de crédito porque si no dentro de 30 días voy a tener que ver de dónde saco la plata para pagar las maquinarias o equipos que he comprado o sino apostar a que podré “carruselear” esto cada fin de mes y eso no me permite dormir tranquilo ni vivir tranquilo.

Es por eso que el concepto de calce de tipo de moneda y el de plazos, es un concepto importante. Y la otra cosa que termina siendo importante en el mediano plazo es la gobernanza, el ser una compañía ordenada, que tenga EEFF auditados, el ser una compañía que cuando ya tiene un tamaño adecuado tiene directores independientes, que tiene buena gobernanza, todo eso le da un sello de calidad a la compañía y facilita después el relacionarse con financistas en el sistema financiero, o sea presentarte como una empresa ordenada, como una empresa seria, como una empresa confiable en la cual uno podría prestarle dinero, invertir en ella con la tranquilidad que las cosas van a ir bien, entonces para las empresas que están un poquito más grande que las PYMES ya hay que comenzar a trabajar en esto porque cuando quieras dar el salto es importante tener buena gobernanza. Y lo otro, diría que siempre es importante tener un plan de negocio, el plan de negocio constantemente se tiene que actualizar pues te permite validar si estás yendo en la dirección correcta, te permite anticiparte a los cambios o tendencias en el mercado entonces uno normalmente hace un plan de negocios cuando arranca un negocio pero luego en la medida que uno va creciendo, uno siempre debería estar actualizando ese plan de negocios para sacar provecho de las oportunidades que puedan haber en el mercado pero para también defendernos de los cambios o cualquier cosa mala que pueda ocurrir, entonces sí creo que es importante siempre estar revisando este plan de negocio. Por ejemplo, si yo tengo una peluquería, me independicé, me comienza a ir bien pues ya estoy pagando mi deuda, tengo que estar constantemente

viendo mi plan de negocios para ver pues qué pasa si abren otra peluquería, que pasa con mi flujo de caja, de repente me lo tiran abajo, o de repente pues me invento algo, o sea va bien la peluquería y la peluquería de la que yo salí no tiene sauna, de repente yo pongo un sauna pequeño y crezco de esa manera, eso es lo que uno debe estar viendo constantemente porque el mercado evoluciona, y uno debe estar constantemente actualizándose.

4.1.1.2 *Expertos en Consultoría y Asesorías (Sector Heladero)*

➤ Walter A.Timm Abdala - Representante en Perú de Mundo Helado

1. ¿Cuál es su nombre y cargo actual?

Mi nombre es Walter Timm, y soy el director regional de Mundo Helado.

2. ¿Puede comentarnos un poco sobre su función en Mundo helados y los servicios brindados?

Bueno Mundo Helado es una consultora dedicada al rubro heladero, ya sea del tipo artesanal o industrial, contamos con un personal especializado en distintas áreas del negocio.

Mundo helado viene a ser el resultado de varias consultoras asociadas, al día de hoy contamos con oficinas en varias partes del mundo, gracias a ello ofrecemos un servicio completo a nuestros clientes. Por otro lado, Mundo Helado ofrece distintos tipos de asesoramiento, ya sea técnico, formulativo, comercial, de identidad e imagen corporativa, también sobre control de calidad y certificación de normas ISO. Actualmente estamos en Argentina, Colombia, Ecuador, España, México, Perú, Uruguay y Venezuela.

Mi función principalmente en Mundo Helado, es el de dar asesorías a nuevos emprendedores que quieren ingresar al sector heladero, asimismo tengo más de 20 años

de experiencia en el sector, empecé a los 17 años apoyando en una heladería allá en Argentina, y desde allí me he ido formando para actualmente ser dueño de 3 heladerías.

3. ¿Cuál es su opinión sobre el incremento de las heladerías durante los últimos 2 años en Lima?

Definitivamente en estos dos últimos años las heladerías artesanales han crecido de una manera impresionante, no obstante, es importante indicar que el crecimiento de un sector se encuentra influenciado por la coyuntura vivida en el país, lo cual abarca desde temas políticos, ambientales y culturales. De esta forma, el 2017 fue un año atípico para el Perú al enfrentar problemas como el del fenómeno del niño o como lo observado el último año en temas de corrupción, generando un ambiente de incertidumbre que se ve reflejado en el miedo del nuevo emprendedor y su duda constante entre invertir o no en un nuevo proyecto.

4. Mayormente, ¿Cuándo es que un empresario solicita sus servicios de asesorías? ¿Antes de iniciar el proyecto, durante o al necesitar reinventarse?

Bueno, los empresarios normalmente nos buscan cuando están por iniciar el negocio, ya que quieren saber a qué es lo que se están metiendo, porque de que sirve querer invertir en algo si después no estás convencido de que puedas recuperar tu inversión, es por eso que en Mundo Helado buscamos darle toda la información necesaria para que el emprendedor sepa sobre el sector heladero, y como se mueve este; para que tengan éxitos al momento de abrir su heladería.

5. ¿Considera que usted que el sector heladero es aún joven en el Perú? ¿Qué espera de su crecimiento? ¿Es uno de lo más rentables?

Definitivamente el sector heladero aquí en el Perú aún es muy joven, ya que todavía no se ha explotado lo suficiente, si bien ya hay cada vez más heladerías, aún no ha alcanzado su punto máximo, todavía se tiene para seguir creciendo, y esto se debe a que

el Perú es un país rico en visita de extranjeros, los cuales son los principales actores en que cada vez haya más heladerías, ya que a nivel global, las personas de Europa o EEUU consumen alrededor de 9 a 12 litros de helado al año, y no consideran al helado como algo estacional, cosa que si sucede en el Perú y en donde el peruano es uno de los que menos consume helados a nivel regional, solo consume al año 1,2 litros de helados.

Definitivamente el sector es muy rentable, ya que por ejemplo, si compras una máquina de paletas, esta te produce por hora 35 paletas, y estas se venden en promedio a 7 soles y se venden rápido, no hay pérdida en comparación con un helado de crema o soft.

6. ¿Según su experiencia, que deben de hacer las empresas heladeras para dejar de ser estacionales y mantener una rentabilidad por todo el año? (Valor agregado)

Bueno, lo que se debería hacer es reinventarse, buscar nuevas cosas, innovar. Por ejemplo, aquí en La Gelaterie, para la época de invierno, estuvimos mezclando postres con helados, dando el helado con waffles, entre otras cosas; ahora queremos sacar un panetón que adentro tenga helado, y para verano estamos buscando innovar para atraer a más público. Pero que la razón de ser el negocio siga siendo el helado, solo que en distintas presentaciones, tampoco queremos convertirlo en cafetería. No obstante, es importante tener en consideración que el consumo de helados en época de frío también se encuentra alineado a un tema cultural, puesto los peruanos no poseen el hábito de consumir helados los 365 días del año y solamente lo consumen en épocas de verano o primavera.

7. ¿Según su experiencia, los nuevos emprendedores en qué prefieren invertir y como lo realizan?

Los nuevos emprenderos buscan invertir en cualquier tipo de los 3 helados que hay, helados artesanales, helados Soft o los helados en forma de paletas, como te explicaba

líneas arriba, es más cómodo y fácil invertir en la máquina de helados de paletas, ya que produces a mayores cantidades. Ahora, para saber en que invertir, primero debes asesorarte y saber bien, que tipo de helados deseas hacer y los costos que conlleva cada tipo de helados, luego saber qué tipo de maquinaria necesito, capacitarte para usar esta maquinaria, y empezar a practicar antes de iniciar el negocio.

8. Bajo ese contexto, ¿Considera que la mayoría de los emprendedores tienen definido en que invertir?

Bueno considero que la mayoría no tienen muy claro en que invertir, y es exactamente por este motivo que existe mundo helado, para asesorarlos y darles las pautas necesarias para la toma de decisiones. Asimismo, esto se encuentra relacionado con el tipo de producto y modelo de negocio del emprendedor, dado que no es lo mismo abrir una tienda en un centro comercial con una sola máquina de helados soft a iniciar un proyecto en un distrito importante con mesas, juegos u otras opciones para atraer al público.

➤ Hernán Vilchez Del Castillo – Consultor en Talleres Reunidos

1. ¿Cuál es su nombre y cargo actual?

Mi nombre es Hernán Vilchez Del Castillo, trabajo en Talleres Reunidos, una empresa dedicada al equipamiento gastronómico, cuento con siete años de experiencia como chef corporativo y heladero.

2. ¿Puede comentarnos un poco sobre su función en Talleres Reunidos y los servicios brindados?

Talleres unidos es una empresa dedicada al equipamiento gastronómico, dar soluciones sobre las estructuras de cocinas, cafeterías y heladerías; a fin de que cada empresario estandarice la calidad de sus productos y mejore sus procesos. Asimismo, mi función como chef es capacitar a los clientes en cada uno de los equipos que nuestra empresa

vende, como hornos y armario de fríos, así como la elaboración de helados y estandarización de recetas.

3. ¿Cuál es su opinión sobre el incremento de las heladerías durante los últimos dos años en Lima?

En realidad, actualmente el sector heladero ha presentado un crecimiento sostenible representando un consumo per capital del 2,6 a comparación de anteriores donde dicho indicador oscilaba entre el 1,5 y 1,6 respecto al consumo de helados. No obstante, el consumo de helados en el Perú continúa siendo bajo al ser comparados con otros países como Chile donde el consumo aproximado es de 12,5; esto debido a una cultura débil en el consumo de helados, al ser considerado un postre estacional.

4. ¿Considera usted que el consumidor peruano está abierto a nuevas experiencias sabores y servicios?

Ciertamente, el consumidor peruano posee un mayor criterio al seleccionar productos, volviéndose más crítico y buscando calidad antes de precio. Dado que nosotros los peruanos poseemos un paladar más exigente al tener una cultura basada en la gastronomía.

5. Mayormente, ¿Cuándo es que un empresario solicita sus servicios de asesorías? ¿Antes de iniciar el proyecto, durante o al necesitar reinventarse?

Efectivamente en talleres unidos se dan los tres casos antes mencionados, clientes que a la fecha no poseen conocimientos del negocio y desean iniciar un nuevo proyecto, clientes que buscan renovación de equipos y otros que no han tenido resultados y se ven en la necesidad de reinventarse. Cabe mencionar que las más comunes son las consultorías antes de iniciar el proyecto y al necesitar reinventarse.

6. ¿Considera que usted que el sector heladero es aún joven en el Perú? ¿Qué espera de su crecimiento? ¿Es uno de lo más rentables? y ¿En su experiencia cuánto se gana por helado vendido?

Como lo mencione anteriormente el consumo de helados en el Perú aún es considerado bajo a comparación de otras partes del mundo, donde el consumo es diez veces mayor. Asimismo, si hablamos de la rentabilidad, un proyecto de heladería es costoso por las maquinarias necesarias para su elaboración (vitrinas de exhibición, mantecador, congelador, pasteurizador y local). Sin embargo, así como el costo inicial es caro, la rentabilidad compensa la inversión, esto se puede observar con un simple ejemplo. En caso se desee fabricar un kilogramo de helado de fresa, cuando esta fruta este en estación, un kilogramo de la materia prima podrá encontrarse en el mercado por aproximadamente S/5,00 adicionando otros ingredientes (azúcar, leche y agua) el kilogramo de helado de fresa tendría un costo de S/ 6,00 de donde se pueden obtener hasta 10 bolas de helado artesanal de 100 gramos. Asimismo, si cada bola es vendida a 6 soles, la inversión en materia prima ya estaría cubierta obteniendo de 150% a 200% de utilidad, esto sin contar los costos fijos del local.

7. ¿En cuánto tiempo una persona que abre una heladería recupera su inversión?

El retorno de inversión va a depender de diversos factores, sin embargo, uno de los más significativos es la ubicación del negocio y la cantidad de gente que transite por él. Generando así, que la inversión pueda ser recuperada en un tiempo muy corto si es comparado con otros negocios, de aproximadamente 6 a 12 meses.

8. ¿En qué debe invertir una empresa de Helados Artesanales si desee tener un negocio de calidad? ¿Insumos, maquinaria o personal?

Definitivamente debe ser un conjunto de las tres cosas, por más que se adquiera los mejores insumos, si no cuentas con una maquinaria adecuada para procesarlos no

obtendrás un producto de calidad, además así tengas el mejor producto si el local y la atención del personal no son los mejores, los clientes simplemente no regresaran.

9. ¿Según su experiencia, que deben de hacer las empresas heladeras para dejar de ser estacionales y mantener una rentabilidad por todo el año? (Valor agregado)

En realidad, es un tema de cultura, sin embargo, esto puede ser minimizado al agregar otras líneas de productos como postres y cafés generando así que los clientes puedan visitar los locales en busca de productos encontrados en una cafetería, pero al ver los helados decidan consumirlos.

10. ¿Según tu experiencia la mayoría de nuevos empresarios que método de financiamiento utilizan para adquirir la maquinaria inicial?

Según los comentarios realizados por ellos mismos, suelen adquirir las maquinarias a través de bancos utilizando leasings y por ahorros propios. Sin embargo, no he presenciado ningún caso donde el inversionista haya perdido su inversión dado que, al ser un negocio tan rentable esta es recuperada en un tiempo muy corto.

4.2 Resultado de Aplicación de Instrumento Cuantitativo

4.2.1 Encuestas

El instrumento de medición utilizado para la investigación, como se indicó líneas arriba, es el cuestionario. A fin de poder obtener información del tipo cuantitativo se ha procedido a elaborar encuestas a diecisiete personas, las cuales eran los dueños o administradores de las heladerías artesanales ubicadas en Lima Moderna. Las preguntas fueron formuladas en las escalas de; básica nominal y ordinal; escala de clasificación, escala de clasificación continua y escala de Likert.

Con la finalidad de poder medir y conocer información de fuente primaria de la inversión y financiamiento de las empresas que se dedican a producir y comercializar helados artesanales por lo que se ha realizado el siguiente análisis.

Tabla 1 *Resumen de respuestas obtenidas en encuesta*

Código	¿Cuál es el nombre de la Empresa?	¿En qué distrito está ubicado la Heladería (Sede Principal)?	¿Cuál es la antigüedad de la empresa?	¿Cuál es tu cargo o Función Principal?	¿Al inicio del proyecto la empresa recibió algún tipo de consultoría? ¿De ser el caso indicar que tipo de consultoría? (Opción Múltiple)
H1	Kumo Soft Serve	Lince	Menor a 1 año	Dueño-Propietario	Contable y Tributaria; Publicidad y Marketing; Mejora de Producto o Servicio.
H2	La latteria	San isidro	De 1 a 2 años	Dueño-Propietario	Contable y Tributaria; Financiera; Gestión; Ventas; Recursos Humanos; Mejora de Producto o Servicio.
H3	Urban Ice Cream Eirl	Miraflores	Menor a 1 año	Dueño-Propietario	No recibió Asesoría
H4	Ice & Shake	Surco	Menor a 1 año	Dueño-Propietario	Mejora de Producto o Servicio
H5	Helado Amable	Miraflores	De 1 a 2 años	Dueño-Propietario	No recibió Asesoría
H6	Fragola Gelateria Caffè	Barranco	Menor a 1 año	Dueño-Propietario	Contable y Tributaria; Financiera; Publicidad y Marketing; Ventas; Recursos Humanos; Mejora de Producto o Servicio
H7	Mesovid SAC	Surco	De 3 años a más	Dueño-Propietario	Contable y Tributaria; Financiera; Publicidad y Marketing; Gestión; Mejora de Producto o Servicio
H8	Rolo Ice Cream	Miraflores	De 1 a 2 años	Dueño-Propietario	No recibió Asesoría
H9	Dulce Tentación	La Molina	De 1 a 2 años	Dueño-Propietario	Contable y Tributaria; Publicidad y Marketing; Mejora de Producto o Servicio
H10	Gransorbetto	Surco	De 3 años a más	Administrador	Financiera; Publicidad y Marketing; Gestión
H11	D' Casa Helados Gourmet	Surco	De 3 años a más	Dueño-Propietario	No recibió Asesoría
H12	Sweet Rolls	Lince	De 1 a 2 años	Dueño-Propietario	Publicidad y Marketing
H13	Calaca Paletas Mexicanas	Miraflores	Menor a 1 año	Dueño-Propietario	No recibió Asesoría
H14	Speciale	Magdalena	De 3 años a más	Administrador	No recibió Asesoría

H15	Helados Paletti	Surco	De 3 años a más	Dueño-Propietario	No recibió Asesoría
H16	La gelaterie	Miraflores	Menor a 1 año	Dueño-Propietario	No recibió Asesoría
H17	La Gelateria SAC (Blu)	Barranco	De 3 años a más	Dueño-Propietario	No recibió Asesoría

➤ Prueba de Alfa de Cronbach

Para estimar la fiabilidad del instrumento de medida en este trabajo de investigación se ha realizado el método basado en el Alfa de Cronbach, el cual permite verificar la fiabilidad del instrumento ya mencionado.

Tabla 2
Resumen de Procesamiento de Casos

		N	%
	Válido	17	100,0
Casos	Excluido ^a	0	,0
	Total	17	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Como se pudo ser observado en la Tabla 2, la totalidad de casos fueron clasificados como válidos, teniendo como población total del análisis cuantitativo a las 17 encuestas realizadas. Además, las variables definidas para las pruebas son las siguientes tres:

- Pp1: Decisiones de inversión
- Pp2: Decisiones de financiamiento
- Pp3: Rentabilidad

Tabla 3
Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de Elementos
,940	,941	3

Asimismo, según los datos obtenidos a través del Alfa de Cronbach al poseer un coeficiente alfa mayor a ,9 es considerado como excelente, garantizando la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación. Por lo que el cuestionario queda validado.

➤ **Prueba de Chi Cuadrado**

Por otro lado, se procederá a medir la relación que hay entre las variables, si son o no dependientes, y se presentarán los resultados estadísticos de la prueba de Chi cuadrado.

Hipótesis General:

La toma de decisiones financieras influye (positivamente o negativamente) en la rentabilidad de las empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales ubicadas en Lima Moderna durante el 2017.

H0: La toma de decisiones financieras no influye (positivamente o negativamente) en la rentabilidad de las empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales ubicadas en Lima Moderna durante el 2017.

H1: La toma de decisiones financieras influye (positivamente o negativamente) en la rentabilidad de las empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales ubicadas en Lima Moderna durante el 2017.

Para verificar esta hipótesis nula se va a usar la prueba de Chi cuadrado que permite determinar si existe una relación entre dos variables categóricas. Es necesario resaltar que esta prueba nos indica si existe o no una relación entre las variables, para ello se ha usado como herramienta para obtener los resultados al SPSS.

Tabla 4
Tabla de contingencia decisiones financieras por rentabilidad

			Rentabilidad		
			Bajo	Alto	Total
Decisiones Financieras	Decisión de Inversión	Recuento	6	11	17
		% dentro de Rentabilidad	46.2%	52.4%	50.0%
	Decisión de Financiamiento	Recuento	7	10	17
		% dentro de Rentabilidad	53.8%	47.6%	50.0%
	Total	Recuento	13	21	34
		% dentro de Rentabilidad	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 5
Pruebas de Chi -cuadrado - Hipótesis Principal

	Valor	Gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi- cuadrado de Pearson	8,313 ^a	1	.000
Razón de verosimilitud	5.184	1	.000
Asociación lineal por lineal	6.125	1	.000
N de casos válidos	17		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6,87

Como se observa en la tabla N° 5, la hipótesis nula se rechaza, por lo que existe una relación entre las decisiones financieras y la rentabilidad de las heladerías dado que $p < 0.05$.

Hipótesis Específicas:

1. Hipótesis Especifica 1:

Las Decisiones de Inversión influyen en la rentabilidad de las empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales ubicadas en Lima Moderna durante el 2017.

H0: Las Decisiones de Inversión no influyen en la rentabilidad de las empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales ubicadas en Lima Moderna durante el 2017.

H1: Las Decisiones de Inversión influyen en la rentabilidad de las empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales ubicadas en Lima Moderna durante el 2017.

Tabla 6
Tabla de contingencia decisiones inversión por rentabilidad

		Rentabilidad		
		Bajo	Alto	Total
Decisiones de Inversión	Recuento	6	11	17
	% dentro de Rentabilidad	100.0%	100.0%	100.0%
Total	Recuento	6	11	17
	% dentro de Rentabilidad	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 7
Pruebas de Chi-cuadrado - Hipótesis Especifica 1

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi- cuadrado de Pearson	6,313 ^a	1	.000
Razón de verosimilitud	7.184	1	.000
Asociación lineal por lineal	6.125	1	.000
N de casos válidos	17		

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 7,67

Según el análisis realizado en la Tabla N° 7 se observa que el nivel de significancia es menor a 0.05 por lo que se rechaza la hipótesis nula. De esa manera se infiere que hay una relación entre las decisiones de inversión que toman las empresas y la rentabilidad que estas generan.

2. Hipótesis Especifica 2:

Las Decisiones de Financiamiento influyen en la rentabilidad de las empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales ubicadas en Lima Moderna durante el 2017.

H0: Las Decisiones de Financiamiento no influyen en la rentabilidad de las empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales ubicadas en Lima Moderna durante el 2017.

H1: Las Decisiones de Financiamiento influyen en la rentabilidad de las empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales ubicadas en Lima Moderna durante el 2017.

Tabla 8
Tabla de contingencia decisiones financiamiento por rentabilidad

		Rentabilidad		
		Bajo	Alto	Total
Decisiones de Financiamiento	Recuento	7	10	17
	% dentro de Rentabilidad	100.0%	100.0%	100.0%
Total	Recuento	7	10	17
	% dentro de Rentabilidad	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 9
Pruebas de Chi - cuadrado - Hipótesis Específica 2

	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi- cuadrado de Pearson	6,213 ^a	1	.000
Razón de verosimilitud	7.114	1	.000
Asociación lineal por lineal	6.125	1	.000
N de casos válidos	17		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 7,42

Según el análisis realizado en la Tabla N° 9 se observa que el nivel de significancia es menor a 0.05 por lo que se rechaza la hipótesis nula. De esa manera se infiere que hay una relación entre las decisiones de financiamiento que abarcan el tiempo de pago de deudas iniciales entre otras variables que toman las empresas y la rentabilidad que estas generan.

A continuación, se presentarán los gráficos obtenidos por cada pregunta realizada a lo largo de la encuesta;

Preguntas N° 1 y 2: ¿Cuál es el nombre y la ubicación de la heladería?

Figura 21. Pregunta N°1 y 2 de encuesta realizada a dueños de empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales.

Se puede observar que de las encuestas que se realizó a las heladerías artesanales en Lima Moderna, se obtuvo respuesta de las heladerías ubicadas en Surco, Miraflores, Barranco, Lince, La Molina, San Isidro y Magdalena.

Pregunta N° 3:

¿Cuál es la antigüedad de la empresa?

17 Heladerías encuestadas

Figura 22. Pregunta N°3 de encuesta realizada a dueños de empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales.

De la siguiente pregunta realizada se desprende que 6 heladerías tienen una antigüedad mayor de 3 años, 6 heladerías tienen una antigüedad menor a 1 año, y 5 heladerías tienen una antigüedad de 1 a 2 años.

Pregunta N° 4:

¿Cuál es tu cargo o Función Principal?

17 Heladerías encuestadas

Figura 23. Pregunta N° 4 de encuesta realizada a dueños de empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales.

Se puede observar que 15 de los 17 encuestados son los dueños de las heladerías, mientras que 2 son administradores.

Pregunta N°5: ¿Al inicio del proyecto la empresa recibió algún tipo de consultoría? ¿De ser el caso indicar que tipo de consultoría? (Opción Múltiple)

Figura 24. Pregunta N°5 de encuesta realizada a dueños de empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales.

Se puede observar que 9 heladerías no recibieron asesorías, mientras que 8 heladerías recibieron asesorías tanto sobre recursos humanos, de gestión, de ventas, de marketing y publicidad, financiera o contable.

Pregunta N°6: ¿Cuáles fueron los principales Ítems adquiridos por la empresa al iniciar sus labores? (Opción Múltiple)

Figura 25. Pregunta N°6 de encuesta realizada a dueños de empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales.

Se observa que las 17 heladerías encuestadas, adquirió las máquinas para fabricar los helados, seguido por 12 heladerías que adquirieron los insumos, 8 heladerías adquirieron el local, luego 7 los muebles, seguido por 6 con los artefactos eléctricos, 4 incluyeron dentro de los ítems adquiridos el menaje, 6 heladerías consideraron como ítem principal los sueldos y capacitaciones, 2 heladerías considero la publicidad, mientras que 4 heladerías consideraron las redes sociales, 1 heladería considero 1 influencer, 2 considero de suma importancia el programa de inauguración, asimismo 4 heladerías consideraron importante contar con un contador.

Pregunta N°7: ¿Según su criterio, en que Ítems debería invertir la empresa actualmente?

(Marque en Orden de Preferencia del 1 al 5)

➤ **Ítem 1: Capacitaciones al personal**

Figura 26. Pregunta N° 7.1 de encuesta realizada a dueños de empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales.

Del ítem 1, se puede observar que 6 heladerías consideran como algo sin importancia la capacitación del personal, 5 heladerías lo consideran neutral, asimismo 3 heladerías encuestadas consideran que la capacitación al personal es algo sin importancia absoluta, mientras que 2 heladerías consideran este ítem es muy importante, y 1 heladería considera que la capacitación al personal es algo importante.

➤ **Ítem 2: Expansión de la empresa**

Figura 27. Pregunta N° 7.2 de encuesta realizada a dueños de empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales.

Del ítem 2, se puede observar que 10 heladerías consideran que la expansión de su empresa es muy importante, mientras que solamente 3 considera que es algo sin importancia, asimismo 2 consideran que este ítem es neutral, mientras que 1 heladería la considera algo importante y otra heladería (1) considera que no tiene importancia absoluta.

➤ **Ítem 3: Mejorar procesos actuales**

Figura 28. Pregunta N° 7.3 de encuesta realizada a dueños de empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales.

Del ítem 3, se concluye que 12 heladerías consideran que mejorar los procesos actuales es un factor algo importante, mientras que 2 heladerías por un lado consideran que es un ítem muy importante y por el otro lado 2 heladerías consideran que es un ítem sin importancia absoluta. Asimismo, 1 heladería considera que es un ítem neutral.

➤ **Ítem 4: Mayores Salarios**

Figura 29. Pregunta N° 7.4 de encuesta realizada a dueños de empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales.

Del ítem 4, se observa que para 6 de las 17 heladerías encuestadas, los mayores salarios es un ítem neutral, mientras que para 5 es algo sin importancia, asimismo para 4 heladerías es algo sin importancia absoluta. Por otro lado, tanto para 1 heladería y como para otra heladería (1), este ítem es muy importante y algo importante, respectivamente.

➤ **Ítem 5: Expansión de líneas de productos**

Figura 30. Pregunta N° 7.5 de encuesta realizada a dueños de empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales.

Del ítem 5, se puede observar que 7 heladerías consideran que la expansión de la línea de sus productos es algo sin importancia absoluta, mientras que para 3 es neutral y para otras 3 es algo sin importancia. Adicional a ello, 2 heladerías consideran que es muy importante la expansión de su línea de productos, mientras que para otras 2, es muy importante.

Pregunta N°8: ¿Ha observado usted casos donde se desperdicien o haya un mal aprovechamiento de los recursos? ¿De ser el caso marque con un aspa (X) los casos observados? (Opción Múltiple)

Figura 31. Pregunta N° 8 de encuesta realizada a dueños de empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales.

Se pudo observar que a 9 heladerías no le ocurrió ninguno de los casos propuestos, mientras que a 4 les ocurrió que tenían personal en tiendas sin clientes. Por otro lado, a 1 heladería le ocurrió que brindó capacitaciones a su personal y este no las supo aprovechar, otra heladería (1) pagaban alquileres de locales cerrados; otra heladería (1) compró mercadería y no lo pudo consumir, y finalmente 1 heladería compró maquinaria y no la utilizó.

Pregunta N°9: ¿Cuál considera usted que sea el método de financiamiento prioritario para su empresa?

Figura 32. Pregunta N° 9 de encuesta realizada a dueños de empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales.

De la pregunta N° 9, se puede concluir que para 11 de las 17 heladerías encuestadas el método prioritario para financiar su empresa es mediante sus ahorros o aportes personales, mientras que para 3 heladerías es mediante préstamos bancarios como persona natural y para otras 3 es mediante préstamos bancarios como persona jurídica.

Pregunta N°10: ¿Considera usted que la empresa presentaría obstáculos o problemas al solicitar un préstamo bancario?

Figura 33. Pregunta N° 10 de encuesta realizada a dueños de empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales.

Se puede observar que 11 de los 17 encuestados considera que nunca presentarían un obstáculo para solicitar un préstamo bancario, mientras que 5 encuestados considera que a veces se le presentarían obstáculos para solicitar préstamos bancarios, y para 1 encuestado considera que siempre se le presentarían obstáculos para solicitar préstamos bancarios.

Pregunta N°11: ¿Se han presentado casos en donde el flujo de efectivo (dinero) no haya sido suficiente para pagar o liquidar al personal y/o proveedores? ¿Con qué frecuencia?

Figura 34. Pregunta N° 11 de encuesta realizada a dueños de empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales.

Se puede concluir de la pregunta 11, que a 14 del total de encuestados nunca se le ha presentado casos en que el dinero no ha sido suficiente para pagarle a su personal o proveedores, mientras que a 2 encuestados le sucedió de 1 a 3 veces y a 1 encuestado más de 3 veces.

Pregunta N°12: ¿Cuáles de las siguientes variables son tomadas en consideración para la Toma de decisiones de Financiamiento? (Opción Múltiple)

Figura 35. Pregunta N° 12 de encuesta realizada a dueños de empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales.

Como se puede observar, el 68,8% de los encuestados tomaría como primer criterio al decidir solicitar un préstamo, el importe necesario para posteriormente pensar en la tasa de interés brindada y en los gastos administrativos que el ente bancario solicitaría. Asimismo, apenas dos de los encuestados utilizarían como criterio de selección el plazo para pagar una deuda.

Pregunta N°13: Dentro del siguiente rango ¿Cuál es su porcentaje de ganancia por producto?

Figura 36. Pregunta N° 13 de encuesta realizada a dueños de empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales.

Se concluye, que 12 empresas (70,6%) tienen un porcentaje de ganancia mayor al 30% lo cual se encuentra directamente relacionado con lo rentable del producto, mientras que solamente 5 empresas (29,4%) tienen una ganancia menor al 30%, lo cual está relacionado con la falta de experiencia y/o inadecuada gestión del negocio.

Pregunta N°14: ¿Considera usted que las ventas actuales se han incrementado respecto a las ventas de hace 6 meses? ¿En qué Grado?

Figura 37. Pregunta N° 14 de encuesta realizada a dueños de empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales.

Se puede deducir, que el 47.1% (8 encuestados) consideran que sus ventas han representado un incremento intermedio durante el 2017. Mientras que el 41.2% (7 encuestados) si considera que sus ventas se han incrementado a un nivel de bueno y muy bueno.

Pregunta N°15: ¿El negocio es lo suficientemente rentable como para cubrir el pago de cuotas mensuales provenientes de un préstamo bancario?

Figura 38. Pregunta N° 15 de encuesta realizada a dueños de empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales.

Se puede concluir, que el 52,9% de los encuestados considera que su negocio siempre es rentable como para que pueda pagar las cuotas mensuales que generaría un préstamo bancario si es que lo llegasen a solicitar. Mientras que el 47.1% indica que no siempre es rentable.

Pregunta N° 16: ¿Con qué frecuencia cree usted que se debe realizar un análisis financiero sobre la rentabilidad de la empresa?

Figura 39. Pregunta N° 16 de encuesta realizada a dueños de empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales.

De los 17 encuestados, se puede concluir que 13 considera que la rentabilidad se debe medir al menos mensualmente, mientras que 3 considera que debería de ser anualmente. Esto está relacionado con el apoyo contable o financiero que maneje la empresa.

Pregunta N°17: Marque la opción que más se identifique con su opinión. El principal motivo para realizar un análisis financiero es:

Figura 40. Pregunta N° 17 de encuesta realizada a dueños de empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales.

Según las respuestas obtenidas el 58,8% (10 encuestados), considera que el principal motivo para realizar un análisis financiero es para poseer la información financiera oportunamente y tomar decisiones. Seguido por un 35,3% que consideran que el principal motivo es para conocer si están obteniendo ganancia o pérdida.

Pregunta N°18: ¿Considera usted que las decisiones tomadas a la fecha han permitido que la empresa sobresalga en un mundo competitivo e innovador?

Figura 41. Pregunta N° 18 de encuesta realizada a dueños de empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales.

Se deduce que un 88,2% de los encuestados considera que las decisiones que han tomado al día de hoy, les han permitido sobresalir en un mundo competitivo e innovador, entre tanto el 11.8% (2 personas), no cuenta con una opinión clara, respecto al tema.

Pregunta N°19: ¿Según su criterio, considera usted que eligiendo correctamente en que invertir y cómo financiarse, se puede obtener una rentabilidad alta?

Figura 42. Pregunta N° 19 de encuesta realizada a dueños de empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales.

Se puede deducir, que el 76.5% de los encuestados (13 personas) considera que eligiendo correctamente en que invertir y como financiarse pueden obtener una rentabilidad alta, mientras el 23.5% (4 personas), no cuenta con una opinión clara, respecto al tema.

Pregunta N°20: ¿Qué estrategias considera usted, que utiliza la empresa para el cumplimiento de los objetivos financieros planteados? Marcar con un Aspa X (Opción Múltiple)

Figura 43. Pregunta N° 20 de encuesta realizada a dueños de empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales.

Se puede observar, que entre las estrategias más utilizadas por los emprendedores se encuentra la disminución y aumento de precios, obteniendo ocho (8) votos, en segundo lugar, la reducción del personal en temporada baja con seis (6) empresas. Por último, con cinco (5) votos cada uno se encuentran las estrategias relacionadas con la disminución de productos ofrecidos y ahorro de insumos.

De forma adicional a las encuestas realizadas, se sostuvo pequeñas entrevistas con algunos de los dueños de las heladerías, como Roberto Álvarez, dueño de la heladería Kumo Soft Service, donde nos brindó información relevante sobre el nivel de ventas obtenido durante el último año, de esta manera nos indicó que las ventas durante los meses de diciembre a marzo, son capaces de cubrir los costos fijos de los meses de temporada baja. A su vez, nos indicó que las ventas obtenidas durante dicha temporada superaron los pronósticos de ventas de hasta en 15 veces lo proyectado, haciendo referencia al crecimiento del mercado y el aumento de consumo de helados por parte de los clientes. A continuación, se muestra un cuadro del porcentaje de ventas del sector heladero:

Tabla 10 Representación de Porcentajes de ventas, respecto a los meses del año.

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Porcentaje de Ventas de Helados	13%	13%	10%	8%	7%	6%	7%	6%	6%	7%	8%	9%

Nota: Recuperado de “Plan de Negocios de una cadena de heladerías con la Franquicia Cold Stone en el Perú”, de France,H., Leigh,J. y Villón,M., 2015

4.3 Caso Práctico

4.3.1 Antecedentes

La empresa “Dulce Tentación”, es una pequeña empresa del sector heladero, la cual produce y comercializa sus propios helados. El dueño de la empresa es un joven emprendedor de 23 años, que necesitaba realizar su plan de negocios para poder graduarse, es por ello que se le ocurre elaborar dicho proyecto sobre ¿Cómo hacer su propia heladería?; es así que nace “Dulce

Tentación”. La empresa inició sus operaciones en Julio del 2017 en el distrito de La Molina. Actualmente ese local también funciona como laboratorio y oficinas administrativas. Por otro lado, tiene un nuevo local en Concepción, que es un distrito a 30 minutos de Huancayo.

Los productos que brinda “Dulce Tentación” al día de hoy son; helados soft artesanales en barquillo o en vasito, el cual viene en 3 presentaciones variando en tamaño y en su precio. Los sabores que ofrece son de leche, chocolate, lúcuma, capuchino y de yogurt.

A continuación, se presentarán tres casos de la heladería “Dulce Tentación”, el primero corresponde al análisis horizontal y vertical de la información financiera de la empresa; el segundo será un caso del análisis de los principales ratios y el tercero será un caso sobre el flujo de efectivo (NIC 7).

4.3.2 Caso N°1: Análisis financiero horizontal y vertical

Se presentarán el estado de situación financiera y el estado de resultados, para proceder a desarrollar los análisis financieros horizontal y vertical al cierre de agosto de los años 2017 y 2018, siendo agosto 2017, el primer mes de funcionamiento de la heladería Dulce Tentación.

➤ **Estado de Resultados:**

ESTADO DE RESULTADOS
DULCE TENTACIÓN
(expresado en Soles)

	Por el periodo terminado al 31 de Agosto de	
	2018	2017
Ventas:	33,280	13,760
Costo de ventas:	-9,490	-4,000
Utilidad Bruta:	23,790	9,760
Gastos Administrativos:	-11,470	-8,020
Gastos de Ventas:	-500	-500
Depreciación:	-2,664	-2,620
Utilidad (Pérdida) Operativa:	9,156	-1,380
Ingresos financieros:	0	0
Gastos financieros:	-105	0
Utilidad (Pérdida) antes de impuesto a la renta:	9,051	-1,380
Impuesto a la renta (29,5%):	-2,670	407
Utilidad (Pérdida) Neta:	6,276	-973

Figura 44. Estado de resultados de Dulce tentación, por elaboración propia con información entre agosto 2017 y agosto 2018.

Como información adicional, se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Las ventas de lunes a jueves no son tan significativas como las ventas los de viernes a domingo.

2. Dentro de los gastos administrativos, se está considerando los servicios públicos como agua, luz, teléfono e internet, el pago de planillas y el alquiler del local (gastos fijos).
3. Dentro de los gastos de ventas, se considera la publicidad realizada en sus redes sociales.
4. Por otro lado, si bien las empresas pueden estar consideradas en distintas categorías (Régimen especial, RUS o General), para fines de este caso práctico, se considerará el IR que están obligados a pagar las empresas en el Régimen general.

➤ Estado de Situación Financiera:

DULCE TENTACIÓN
ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA

Al cierre del 31 de Agosto
(Expresado en miles de nuevos soles peruanos)

ACTIVO			
		2018	2017
ACTIVO CORRIENTE			
Efectivo y equivalente de efectivo		14,750	6,225
Otras cuentas por cobrar comerciales		3,500	0
Préstamos otorgados a terceros		5,500	0
Existencias		9,304	3,815
Impuesto a favor		0	407
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		33,054	10,447
ACTIVO NO CORRIENTE			
Inmueble Maquinaria y Equipo (Neto)		133,644	154,569
Intangibles		21,016	0
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		154,660	154,569
TOTAL ACTIVO		187,714	165,016
PASIVO			
		2018	2017
PASIVO CORRIENTE			
Cuentas por pagar comerciales		4,000	2,500
Remuneraciones por pagar		7,200	5,500
Tributos por pagar - IGV		1,600	800
Préstamos por pagar		8,570	0
Intereses por pagar		105	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE		21,475	8,800
PASIVO NO CORRIENTE			
Intereses por pagar		105	0
Impuesto a la Renta		2,670	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		2,775	0
PATRIMONIO			
Capital		157,189	157,189
Resultado del Ejercicio		6,276	-973
TOTAL PATRIMONIO		163,464	156,216
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		187,714	165,016

Figura 45 Estado de Situación Financiera de Dulce tentación, por elaboración propia con información entre agosto 2017 y agosto 2018.

Como información adicional, se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

1. La heladería no tiene cuentas por cobrar, ya que la venta de helados no es al crédito, sino que se paga de manera inmediata.
2. La cuenta Otras cuentas por cobrar, se deben a dos motivos, el primero, el subarriendo de un espacio de 20 mt² para venta de productos de una cafetería boutique y el segundo motivo, es a que la heladería cuenta con juegos para niños los cuales cuestan entre 5 a 10 soles, convirtiéndose así ambos conceptos en un ingreso de efectivo adicional.
3. El préstamo otorgado a terceros, son aquellos prestamos brindado a los trabajadores que, según coordinaciones internas, no pueden exceder el 70% del sueldo del trabajador. Asimismo, según la información obtenida por el dueño de la heladería, la mayor parte del préstamo fue para el administrador.
4. El activo fijo se encuentra conformado por: las tres máquinas de helados, las vitrinas para mostrar los helados, las mesas de trabajo, los juegos de niños y el grupo electrógeno.
5. Cada 15 días Dulce Tentación les paga a sus proveedores de frutas, base de helados y toppings.
6. Dentro de las remuneraciones, Dulce Tentación cuenta con 6 trabajadores entre colaboradores perennes y otros a medio tiempo, contando con un administrador y cinco personas encargadas de la atención a los comensales.
7. Dulce tentación adquirió un préstamo para poder comprar los juegos de los niños.

➤ **Análisis Horizontal y Vertical:**

ESTADO DE RESULTADOS

DULCE TENTACIÓN

(expresado en Soles)

	Por el periodo terminado al 31 de Agosto de		ANÁLISIS VERTICAL		ANÁLISIS HORIZONTAL 2018 -2017	
	2018	2017	2018	2017	VAR ABS	VAR REL
Ventas:	33,280	13,760	100.0%	100.0%	19,520	141.9%
Costo de ventas:	-9,490	-4,000	28.5%	29.1%	-5,490	137.3%
Utilidad Bruta:	23,790	9,760	-71.5%	-70.9%	14,030	143.8%
Gastos Administrativos:	-11,470	-8,020	34.5%	58.3%	-3,450	43.0%
Gastos de Ventas:	-500	-500	1.5%	3.6%	0	0.0%
Depreciación:	-2,664	-2,620	8.0%	19.0%	-44	1.7%
Utilidad (Pérdida) Operativa:	9,156	-1,380	-27.5%	10.0%	10,536	-763.5%
Ingresos financieros:	0	0	0.0%	0.0%	0	0.0%
Gastos financieros:	-105	0	0.3%	0.0%	-105	0.0%
Utilidad (Pérdida) antes de impuesto a la renta:	9,051	-1,380	-27.2%	10.0%	10,431	-755.9%
Impuesto a la renta (29,5%):	-2,670	407	8.0%	-3.0%	-3,077	-755.9%
Utilidad (Pérdida) Neta:	6,276	-973	-18.9%	7.1%	7,249	-745.0%

Figura 46 Análisis vertical y horizontal del ER de la heladería Dulce tentación, por elaboración propia con información entre agosto 2017 y agosto 2018.

De los análisis vertical y horizontal se puede concluir que;

- Lo más relevante del análisis Horizontal, es la variación en las ventas de un año al otro, dado que estas incrementaron en un 141,9%. Este crecimiento se encuentra directamente relacionado a las distintas decisiones tomadas por los dueños, principalmente, por haber invertido en el Marketing digital, lo cual ocasionó un aumento en el posicionamiento de la marca, y comenzó a ser reconocida en su localidad por su sabor y calidad

Cabe indicar, que el Marketing no fue la única herramienta utilizada por los administradores para atraer a más clientes, dado que, tomaron la decisión implementar juegos. De esta manera, los niños que pasaban por el lugar entraban a ver los juegos y aprovechaban para comer un helado.

- Por otro lado, por medio del análisis Vertical, se pudo identificar que efectivamente, el Costo de venta se encuentra directamente relacionado a las ventas. Debido a que a cada unidad de helado vendido también aumentaba la cantidad de insumos y/o ingredientes para su preparación. Ello fue comprobado, por medio del análisis horizontal, donde se visualiza que el incremento porcentual de las ventas es muy similar, al aumento de costo de venta que se encuentra en un 137%, respecto al año anterior.
- Asimismo, otro indicador significativo en el A.H, son los gastos administrativos. Los cuales aumentaron en casi 3,500 soles representando un aumento en la cuenta de 43%; esto se debe a que el número de empleados aumentó, ya que antes solo se contaba con dos personas encargadas de la atención al público. También porque al aumentar el número de sus ventas, se aumentó la producción de helados, por ende, los servicios básicos como agua y luz aumentaron casi al doble.

No obstante, respecto a la variación Horizontal se identificó que los gastos administrativos también habían aumentado, respecto al crecimiento de las ventas, pero no al mismo ritmo.

➤ Finalmente, la variación más significativa tanto en el análisis horizontal y vertical, fue la utilidad neta, debido a que el año 2017 la empresa presento perdidas, ello debido a que iniciaron las operaciones del negocio, en temporada de invierno. No obstante, al siguiente año se obtuvieron una ganancia de 6,455 soles., logrando así un aumento del más del 700%.

DULCE TENTACIÓN
ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA

Al cierre del 31 de Agosto
(Expresado en nuevos soles peruanos)

ACTIVO			ANÁLISIS VERTICAL		ANÁLISIS HORIZONTAL	
	2018	2017	2018	2017	2018-2017	
ACTIVO CORRIENTE					VAR ABS	VAR REL
Efectivo y equivalente de efectivo	14,750	6,225	8%	4%	8,525	137%
Otras cuentas por cobrar comerciales	3,500	0	2%	0%	3,500	0%
Préstamos otorgados a terceros	5,500	0	3%	0%	5,500	0%
Existencias	9,304	3,815	5%	2%	5,489	144%
Impuesto a favor	0	407	0%	0%	-407	-100%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	33,054	10,447	18%	6%	22,607	216%
ACTIVO NO CORRIENTE						
Inmueble Maquinaria y Equipo (Neto)	133,644	154,569	71%	94%	-20,925	-14%
Intangibles	21,016	0	11%	0%	21,016	0%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	154,660	154,569	82%	94%	91	0%
TOTAL ACTIVO	187,714	165,016	100%	100%	22,698	14%
PASIVO						
	2018	2017				
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas por pagar comerciales	4,000	2,500	2%	2%	1,500	60%
Remuneraciones por pagar	7,200	5,500	4%	3%	1,700	31%
Tributos por pagar - IGV	1,600	800	1%	0%	800	100%
Préstamos por pagar	8,570	0	5%	0%	8,570	0%
Intereses por pagar	105	0	0%	0%	105	0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	21,475	8,800	11%	5%	12,675	144%
PASIVO NO CORRIENTE						
Intereses por pagar	105	0	0%	0%	105	0%
Impuesto a la Renta	2,670	0	1%	0%	2,670	0%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	2,775	0	1%	0%	2,775	0%
PATRIMONIO						
Capital	157,189	157,189	84%	95%	0	0%
Resultado del Ejercicio	6,276	-973	3%	-1%	7,249	-745%
TOTAL PATRIMONIO	163,464	156,216	87%	95%	7,249	5%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	187,714	165,016	100%	100%	22,698	14%

Figura 47 Análisis vertical y horizontal del ESF de la heladería Dulce tentación, por elaboración propia con información entre agosto 2017 y agosto 2018.

- Dentro de las variaciones más significativas, que se pueden detectar a través del análisis vertical, son las cuentas del activo corriente: Otras cuentas por cobrar comerciales y Préstamos otorgados a Terceros. Ello debido a que, durante el primer año, no se presentaron casos como el alquiler de un espacio interno, o la implementación de juegos infantiles, teniendo como resultado una cuenta por cobrar de manera mensual. Por ese motivo, durante el 2018 cada una representa un 2% y 3% del total de activo.
- Posteriormente, se pudo visualizar en el análisis horizontal, que la empresa presentó un aumento significativo, en la cantidad de mercadería, ello se encuentra directamente relacionado a los insumos necesarios para realizar el helado y su aumento en el nivel de ventas, el cual fue analizado en el Estado de Resultados.
- Asimismo, los intangibles de Dulce Tentación, son otro punto significativo en el análisis vertical realizado. Ello debido a que, durante el 2018, la empresa decidió implementar un software que les permitía llevar un registro ordenado de las ventas en conjunto con la caja registradora.
- Además, por medio del análisis horizontal, se identificó que las cuentas por pagar comerciales aumentaron en 1,500 soles, representando 60% más respecto al año anterior. Ello debido a que la heladería empezó a contar con un proveedor más que lo abastece de frutas, y así también mitiga el riesgo de que el primero proveedor con el que contaba no le vaya a fallar en alguna entrega de mercadería.
- De igual modo, al incrementarse el nivel de ventas, Dulce tentación tuvo que aumentar el número de empleados de 2 a 6, lo cual ocasionó la variación de 31%

en las remuneraciones por pagar, respecto al periodo anterior. Cabe indicar que entre los empleados se destacan al Administrador de la tienda, 4 personas que brindan atención al cliente y por último un Chef, que ayuda en la elaboración de bases para los nuevos sabores de helados.

- Finalmente, una de las variaciones más significativas corresponde al incremento porcentual del Activo y Pasivo y Patrimonio, el cual aumentó en 14% respecto al periodo anterior. No obstante, al analizar la información se concluyó que el cambio no corresponde a un mayor aporte de capital y si por los resultados obtenidos en el periodo, es decir la utilidad.

4.3.3 Caso N°2: Ratios financieros y Análisis DuPont

Si bien en el marco teórico de la presente investigación, se presentan una totalidad de ratios, para efectos del siguiente caso práctico, solo se utilizarán aquellos señalados en la matriz de consistencia y adicional a ellos, los que consideramos son relevantes para el siguiente análisis que busca medir la rentabilidad de las empresas.

A continuación, se mostrarán los principales indicadores utilizados para la heladería Dulce Tentación.

Indicadores de la Variable: Toma de decisiones financieras

4.3.3.1 Análisis Dupont

ANÁLISIS DUPONT			2018	2017
$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$	x	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	0.04	-0.01
		x $\frac{\text{ACTIVOS TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}}$		

El Análisis DuPont es uno de los ratios financieros de rentabilidad más importantes en el análisis del desempeño económico y operativo de una empresa. De esta forma, el

análisis Dupont nos otorga información sobre cuanto representa la utilidad obtenida, respecto al patrimonio manejado por la empresa, el cual, durante el 2018, alcanzó un valor del 4%. Donde podemos observar que el rendimiento más importante fue el del apalancamiento financiero (1,15), lo cual nos indica que esta empresa tuvo una ayuda importante por medio de agentes externos (el préstamo bancario), podemos concluir que se debe mejorar las operaciones laborales y la rotación de los activos para aumentar el margen de utilidad por cada venta y así poder aumentar el índice de Dupont, pues nos muestra que el valor de rentabilidad de la empresa posee un porcentaje bastante bajo. Asimismo, en el año 2017, se obtuvo una rentabilidad del -1%.

4.3.3.2 % de Crecimiento de la empresa (Ventas)

En el caso del indicador de % de crecimiento de la empresa, tomaremos como principal indicador, valga la redundancia, a las ventas, el incremento de las ventas de un año para otro, nos llevará a conocer qué tanto se desarrolló Dulce Tentación.

Es así que, se obtuvo que las ventas de Dulce Tentación del año 2017 al año 2018, crecieron en un 142%, pasando de vender 13,760 soles a 33,280 soles.

4.3.3.3 % de Aumento de CTN:

	2018	2017
Capital de Trabajo		
Activo Corriente - Pasivo Corriente	11,579	1,647

El ratio de Capital de trabajo ayuda a entender e identificar cual es el excedente de los activos corrientes que le quedan a Dulce Tentación, es decir, cuánto dinero queda para atender todas las necesidades de las operaciones normales de la heladería.

Como se aprecia en el año 2017, tan solo contaban con 1,647 soles, y tuvo un aumento del 703% para el siguiente año, contando con unos 11,579 soles.

Indicadores de la Variable: Rentabilidad

4.3.3.4 Ratios De Rentabilidad

	2018	2017
ROA		
(Utilidad neta + intereses)	0.03	-0.01
Activo total		

Este ratio mide la rentabilidad del total de activos. Se concluye que, en el año 2017, por cada sol que se invirtió, la empresa es capaz de sacar un -1% de rendimiento. Caso contrario, ocurre en el 2018, en donde por cada sol que Dulce Tentación invirtió, la empresa es capaz de sacar el 3% de rendimiento de los activos.

	2018	2017
ROE		
Utilidad neta	0.04	-0.01
Patrimonio		

El ROE busca medir la rentabilidad que obtienen los propietarios de una empresa. En pocas palabras la capacidad de la empresa para generar valor a los accionistas. Según los cálculos realizados, en el año 2017, Dulce Tentación obtuvo menos un sol por cada 100 soles invertidos, caso contrario en el año 2018, donde empezó a ganar 4 soles por cada 100 soles invertidos.

Otros ratios

4.3.3.5 Ratios de Liquidez

	2018	2017
Liquidez General		
Activo Corriente	1.55	1.19
Pasivo Corriente		

El siguiente ratio nos indica que por cada un sol de pasivo corriente se tiene 1,55 soles de activo corriente, lo cual nos ayuda a observar la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo.

4.3.3.6 Ratios De Gestión

	2018	2017
Rotación de Activos		
Ventas Netas	0.19	0.08
Promedio de Activos		

La rotación de activos se encarga de expresar que tan eficiente se está siendo con la administración y gestión de los activos de la empresa.

Se puede concluir que los activos en el año 2017, rotan 0,08 veces lo que indicaría que los activos rotan cada 4,500 días. Por otro lado, en el año 2018, los activos rotan 0.19 veces, traducido en número de días sería 1,895 días.

	2018	2017
Rotación de los Inventarios		
Costo de ventas	1.58	0.67
Promedio de existencias		

Este ratio permite identificar cuantas veces el inventario se transforma en efectivo o en cuentas por cobrar, y con eso se determina la eficiencia en el uso del capital de trabajo.

Se puede deducir que la rotación de un año a otro ha aumentado en 0,91 veces, lo cual vendría a ser cada 13,19 meses, lo cual es entendible por ser el primer año de funcionamiento de Dulce Tentación, de igual manera se comprueba que en el 2018, la rotación de inventarios se transforma más rápido en efectivo en comparación al año 2017.

4.3.3.7 *Ratios De Apalancamiento*

	2018	2017
Ratio de Endeudamiento		
Pasivo	0.15	0.06
Patrimonio		

El ratio de endeudamiento nos indica cuantos soles de financiación ajena tiene la empresa por cada sol de financiación propia.

En el año 2017, los recursos ajenos de financiamiento son solamente el 6% en comparación a los recursos propios; mientras que, en el 2018, los recursos ajenos aumentan en 9% en comparación del año anterior, de igual manera es un porcentaje bajo de recursos ajenos usados en la empresa en comparación con los recursos propios que utiliza Dulce Tentación.

4.3.4 Caso N°3: Flujo de Efectivo – Método Directo

En el siguiente caso, se busca comprobar mediante este estado financiero el impacto de las decisiones de inversión y financiamiento en el efectivo de la empresa en el año 2018.

DULCE TENTACIÓN	
FLUJO DE EFECTIVO - MÉTODO DIRECTO	
	2018
	<hr/>
Actividades de Operación	
(+) Cobranza a clientes	33,280
(+) Efectivo recibido de otras CxC	3,500
(-) Pago a proveedores	-13,479
(-) Otras actividades de operación, neto	3,171
Total de Actividades de Operación	<hr/> 26,472 <hr/>
 Actividades de Inversión	
(-) Prestamos otorgados a terceros	-5,500
(-) Adquisición de intangibles	-21,016
Total de Actividades de Inversión	<hr/> -26,516 <hr/>
 Actividades de Financiamiento	
(+) Préstamo bancario recibido	8,570
Total de Actividades de Financiamiento	<hr/> 8,570 <hr/>
 Flujo Neto de efectivo y equivalente de efectivo	8,525
Saldo inicial de efectivo y equivalente de efectivo	6,225
Saldo final de efectivo y equivalente de efectivo	<hr/> 14,750 <hr/>

Figura 48 Flujo de efectivo a agosto 2018 de la heladería Dulce tentación, por elaboración propia con información entre agosto 2017 y agosto 2018.

- Para hallar la cobranza a clientes, se procedió a sumar el saldo inicial de cuentas por cobrar más las ventas menos el saldo final de las cuentas por cobrar, resultando en 33,280 soles.
- Para hallar el efectivo que se recibió por otras cuentas por cobrar, se procedió a sumar el saldo inicial de otras cuentas por cobrar más las ventas menos el saldo final de las otras cuentas por cobrar, resultando los 3,500 soles.
- Posteriormente, para hallar el pago a proveedores, primero se tuvo que hallar las compras, para lo cual se utilizó el dato del saldo inicial del inventario, más la suma del inventario final menos el costo de ventas, dando como resultado 14,979 soles. Luego, se procedió a hallar el pago a proveedores mediante la suma del saldo inicial de las cuentas por pagar más las compras menos el saldo final de las cuentas por pagar, resultando así 13,479 soles.
- El flujo de efectivo, es considerado el estado financiero más importante para analizar a una empresa, ya que este estado registra tanto las entradas como las salidas de dinero en un periodo de tiempo determinado.

Capítulo IV – Análisis de Resultados

5.1 Aplicación de Instrumentos

5.1.1 Entrevistas a Profundidad

Como resultado de las entrevistas en profundidad realizadas a expertos en Finanzas, se logró obtener una mejor evaluación del impacto de la toma de decisiones financieras en la rentabilidad de las empresas heladeras.

5.1.1.1 *Comentarios a los análisis de las entrevistas en profundidad*

5.1.1.1.1 *Expertos en Finanzas y Contabilidad*

P1. Según su experiencia ¿Cuál es la relación entre las decisiones de inversión y financiamiento y cuál de ellas sería considerada la más importante?

Análisis:

Según la apreciación de ambos expertos, la idea de un negocio puede ser buena, pero si no cuenta con el financiamiento adecuado, se queda simplemente en una idea. Es por ello que los expertos concluyen que no se puede determinar cuál de las dos decisiones es la más importante, debido a que cada una de ellas se complementan entre sí. Sin embargo, ambos concuerdan que lo primero a analizar es el modo de financiamiento, dado que con ello se puede generar valor y medir si el negocio puede ser viable.

P2. ¿Considera usted que la toma de decisiones influye de manera directa en la rentabilidad de una empresa? de ser así ¿De qué forma influye?

Análisis:

Los expertos consideran que definitivamente la toma de decisiones influye directamente en la rentabilidad, debido a que como se expresó en la pregunta anterior, cada decisión que tome el

emprendedor tendrá un impacto en el funcionamiento del negocio; y a su vez esta decisión creará o destruirá valor. Por ejemplo, Enrique Oliveros (2018) describe que, si se toma la decisión de reducir el precio de un producto, este por un lado nos beneficiaría al obtener una mayor participación en el mercado, lo que conllevaría a aumentar el número de ventas a costas de un menor margen de utilidad.

Asimismo, ambos especialistas coinciden en que, para que un negocio pueda generar valor, se debe tomar decisiones que tengan un impacto a mediano y largo plazo, con el fin de generar un mayor flujo de caja de manera sostenida.

P3. ¿Cuáles son las principales ratios o KPI's que permitirían medir el éxito de la toma de decisiones, en las PYMES del Perú?

Análisis:

Según Enrique Oliveros (2018), las Pymes en el Perú no se preocupan por analizar la situación o crecimiento de la empresa mediante ratios o Kpi's, debido a que los microempresarios priorizan los ingresos diarios, tomando decisiones con base en estos y no en indicadores, los cuales brindan una información más exacta del momento que está viviendo la empresa. Sin embargo, considera como ratios prioritarios los de liquidez, solvencia, rentabilidad y rotación.

Por otro lado, Carlos Aguirre (2018) considera que cuando un negocio inicia los ratios más importantes son el de liquidez, crecimiento de las ventas y capital de trabajo, para posteriormente observar el de rentabilidad y márgenes.

P4. Bajo este contexto, ¿Cuál es el concepto de rentabilidad?

Análisis:

Con base en lo expresado por los especialistas, la rentabilidad es el retorno esperado por la inversión realizada. Es decir, lo que el empresario espera ganar, luego de haber invertido en un negocio.

Según Oliveros (2018), existen dos formas de medir la rentabilidad, la primera es mediante el patrimonio y la segunda mediante los activos. Adicional a ello, considera que la rentabilidad debería analizarse de manera histórica y no por un lapso de tiempo determinado, ya que opina que la rentabilidad no es estática.

P5. En su opinión, ¿Tener rentabilidad es el mejor indicador de que la empresa está operando eficientemente?

Análisis:

Según ambos especialistas, tener rentabilidad no es sinónimo que la empresa esté operando de manera eficiente, ya que la mayoría de microempresarios cree que a mayor crecimiento de la empresa mayor rentabilidad y es en ese momento en que los emprendedores se olvidan de la eficiencia, hasta que hay un “stop” en el crecimiento y es ahí en donde se ponen a evaluar que tan eficientes están siendo.

Por ejemplo, Aguirre (2018) indica que la empresa puede ser rentable a corto plazo, pero a costas de no seguir invirtiendo en infraestructura o innovación, lo cual a mediano o largo plazo no es rentable.

P6. En la NIC 7 (flujo de efectivo), se busca brindar información acerca del origen y usos de los fondos. ¿Considera usted que la adecuada formulación de dicho estado financiero proporciona información confiable para la toma de decisiones?

Análisis:

Los expertos coinciden en que definitivamente el flujo de efectivo proporciona información confiable para la toma de decisiones. Sin embargo, para Oliveros (2018), si bien el flujo de efectivo es una herramienta muy útil, no es suficiente, ya que se necesita de más herramientas para que en conjunto brinden una visión más completa del negocio.

Por otro lado, Carlos Aguirre (2018) nos brinda la siguiente frase “una empresa no vive de utilidades contables; vive de flujos de caja. Las utilidades son una ilusión, la caja una realidad”.

P7. ¿Qué opina respecto a que gran porcentaje de emprendedores, prefieran utilizar ahorros propios, en vez de solicitar un financiamiento bancario? ¿Considera que esta decisión es la más adecuada?

Análisis:

Ambos especialistas coinciden en que “no es que los microempresarios prefieran usar sus ahorros propios” sino que probablemente no tengan acceso a un préstamo bancario, ya que como son pequeñas o medianas empresas, no cumplen en su mayoría con las garantías que pide un banco, como activos reales. Por otro lado, iniciar tu negocio con capital propio, está bien, pero para corto plazo, porque para mediano o largo plazo, se necesitaría un préstamo para poder invertir con miras al futuro. Ahora, que las empresas empiecen con capital propio tienen su lado positivo, y es que los emprendedores duermen más tranquilos.

P8. ¿Por qué las mayorías de PYMES se lanzan a hacer un negocio sin antes hacer un estudio de mercado o factibilidad?

Análisis:

De acuerdo a las respuestas obtenidas de ambos expertos, la mayoría de Pymes se arriesgan a empezar un negocio sin antes de hacer un estudio de mercado, ya sea porque tienen ese instinto de emprendedor, de que existe una necesidad en la población y se “lanzan” a realizar ese proyecto o porque no saben hacer el estudio o no están preparados para hacerlo. También porque realizar este tipo de estudios conlleva a un gran desembolso de dinero y de tiempo, y es algo que los microempresarios al iniciar su negocio, no tienen.

Adicional a ello, Oliveros (2018) nos describe un ejemplo que termina por explicar mejor la pregunta: “Si una chica que trabaja en una peluquería se decide a abrir su propio local a unas cuadras de donde trabaja, sabe que tendría una acogida porque probablemente sus clientes, la sigan; después, porque ella sabe que hay una necesidad en el mercado, es por ello que no se preocupará de hacer un estudio de mercado, ya que probablemente le va bien, y porque si sabe en que invertir para seguir atrayendo más clientes, siga creciendo”.

Como dato adicional, Oliveros (2018), nos indica que los primeros 12 a 18 meses de una empresa es la etapa más crítica y es la etapa que determina si un negocio sigue en marcha o muere en el intento, si superan ese tiempo se podría decir que en un futuro serán exitosas.

P9. ¿Considera usted que existen otros tipos de “decisiones financieras”, aparte de las decisiones de inversión y de financiamiento que impacten en la rentabilidad de los negocios? De ser el caso, ¿Cuáles otras existen?

Análisis:

Los expertos concuerdan en que sí existen otro tipo de decisiones financieras que impactan en la rentabilidad, como la gestión de riesgo, el tipo cambiario, en donde Oliveros (2018) indica que si vas a endeudarte endéudate en el tipo de moneda con la que operas, es decir, si vendes

helados en soles, endéudate en soles. También esta los plazos en que se obtiene un préstamo, saber cuánto tiempo de financiamiento debe tener el préstamo para que se pueda pagar sin estar presionado por pagarlo, porque el financiamiento fue de 1 mes, que es lo que pasa con la tarjeta de crédito.

5.1.1.1.2 Expertos en Consultoría y Asesorías (Sector Heladero)

P1. ¿Cuál es su opinión sobre el incremento de las heladerías durante los últimos 2 años en Lima?

Análisis:

Según la opinión de ambos especialistas, el crecimiento del sector heladero durante los últimos dos años es innegable, al estar directamente relacionado con la realidad del país. Ello puede ser corroborado con el ejemplo brindado por Timm (2018), donde comenta que el 2017 fue un año un poco atípico para el país al enfrentar problemas de desastres naturales, los cuales frenaron la inversión al comienzo del año, sin embargo como puede ser corroborado en el presente trabajo de investigación, estos casos no frenaron el crecimiento del sector y se normalizó el crecimiento en los restantes meses del año.

No obstante, ambos especialistas también coinciden en que el crecimiento del sector aún no alcanza los niveles esperados, esto se encuentra relacionado con la comparación realizada con otros países de Latinoamérica, donde el consumo de helado es 8 veces mayor que en el Perú.

P2. Mayormente, ¿Cuándo es que un empresario solicita sus servicios de asesorías? ¿Antes de iniciar el proyecto, durante o al necesitar reinventarse?

Análisis:

Según Vilchez (2018), el empresario puede acudir en cualquiera de los tres escenarios planteados en la pregunta y la asesoría brindada será diseñada especialmente para cada caso. Sin embargo, ambos especialistas coinciden en que, el caso más común es cuando un

empresario decide iniciar el proyecto, es decir, cuando aún no posee el conocimiento básico sobre el funcionamiento del negocio. De esta forma, los especialistas buscan absolver cualquier duda y responder preguntas básicas sobre la rentabilidad del sector y el tiempo promedio para recuperar la inversión por realizar.

P3. ¿Considera que usted que el sector heladero es aún joven en el Perú? ¿Qué espera de su crecimiento? ¿Es uno de los más rentables? y ¿En su experiencia cuánto se gana por helado vendido?

Análisis:

Como complemento a lo mencionado anteriormente, ambos especialistas coinciden en que el sector heladero en el Perú es aún muy joven, al ser comparado con otros países. Por ese motivo, es que la expectativa de crecimiento se encuentra alineada a cubrir dicha brecha, esperando que en algún momento el Perú llegue a consumir los 12 litros de helado al año por persona, versus a los 1,2 litros consumidos actualmente.

Asimismo, ambos dieron claros ejemplos numéricos del nivel de rentabilidad obtenida en el sector, así como lo costoso de su inversión al ser necesario la adquisición de maquinarias especiales para la producción. Concluyendo que es uno de los negocios con mayor rentabilidad durante temporada alta, al poseer márgenes de rentabilidad de casi el 60% al ser incluido los costos fijos.

P4. ¿Según su experiencia, que deben de hacer las empresas heladeras para dejar de ser estacionales y mantener una rentabilidad por todo el año? (Valor agregado)

Análisis:

Según la apreciación de ambos expertos, el consumo de helado estacional vivido en el Perú, es parte de un tema cultural, el cual debe ir cambiando poco a poco al utilizar ciertas estrategias para mantener e incentivar el consumo los 365 días del año. En dicho sentido, para Walter

Timm (2018) el secreto proviene de la innovación en los productos ofrecidos, así como realizar combinaciones que mezclen los productos fríos y calientes.

Por otro lado, Hernán Vilchez (2018), considera como una de las opciones más viables, el agregar otras líneas de productos y diversificar así los clientes, ofreciendo productos complementarios como café o postres.

P5. ¿Según su experiencia, los nuevos emprendedores en qué prefieren invertir y como lo realizan?

Análisis:

De acuerdo a la opinión de los especialistas, los emprendedores al iniciar el negocio se enfrentan a diversas decisiones y cada uno de ellas representara diferentes niveles de inversión.

Por ejemplo, el helado en crema necesita tres maquinarias, dos para su producción y otra para su exhibición. Luego sigue el helado en paleta, el cual necesita únicamente dos maquinarias y finalmente el helado Soft, que es el de menor inversión al necesitar solo una máquina.

De esta forma, los especialistas basados en su experiencia opinan que posterior a la elección del tipo de helado, los emprendedores prefieren invertir en un buen local, debido a que la mezcla del producto ofrecido y la ubicación, son los factores claves para el éxito del negocio.

P6. Bajo ese contexto, ¿Considera que la mayoría de los emprendedores tienen definido en que invertir?

Análisis:

Según Walter Timm (2018), la mayoría de empresarios no sabe en que invertir, ya que el concepto de heladerías es muy amplio, ya que el helado se divide en varios tipos, como helados soft, paletas o helados artesanales. Adicional a ello, el tipo de maquinaria a utilizar y ver cuál de este tipo de helados les es más rentable a los futuros emprendedores.

P7. ¿Considera usted que el consumidor peruano está abierto a nuevas experiencias sabores y servicios?

Análisis:

De acuerdo con lo expresado por Hernán Vilchez (2018), el consumidor peruano tiene un paladar muy exigente debido a que el Perú es un país gastronómico. En la actualidad, el peruano antepone la calidad al precio, cosa que no se veía hace algunos años atrás, donde este anteponía el precio a la calidad.

P8. ¿En cuánto tiempo una persona que abre una heladería recupera su inversión?

Análisis:

El experto en helados Hernán Vilchez (2018), nos explica que el tiempo que le costaría a una persona recuperar su inversión va a depender de varios factores, el principal de ellos, es la ubicación que tenga el local, ya que si el local se encuentra en una zona muy transitada recuperaría su inversión en un lapso de tiempo entre los 6 a 12 meses, mientras que si se abre un local en una zona no tan transcurrida este retorno de la inversión demoraría más tiempo.

P9. ¿En qué debe invertir una empresa de Helados Artesanales si desee tener un negocio de calidad? ¿Insumos, maquinaria o personal?

Análisis:

Se puede concluir de lo expuesto por Hernán Vilchez (2018), que los nuevos emprendedores deberían invertir en los 3 aspectos, tanto insumos, maquinarias y personal, ya que la combinación de estos generará que el negocio sea de calidad, ya que no sirve con comprar los mejores insumos, si la maquinaria no será la adecuada; tampoco servirá que compres la mejor maquinaria si el personal no está capacitado para usarla; y tampoco tendrás un negocio de calidad, si los empleados no tienen una adecuada atención al cliente.

P10. ¿Según tu experiencia la mayoría de nuevos empresarios que método de financiamiento utilizan para adquirir la maquinaria inicial?

Análisis:

Según los expertos, la mayoría de los empresarios utilizan para financiarse el leasing o sus ahorros propios, además no ha conocido caso en el que los microempresarios hayan tenido pérdidas, ya que el sector heladero es rentable y genera que recuperes tu inversión en corto tiempo.

5.1.2 Encuestas

5.1.2.1 *Comentarios a los análisis de las encuestas realizadas*

P1. ¿Cuál es el nombre y la ubicación de la heladería?

Análisis:

De la encuesta realizada a las 17 heladerías, se observó que los distritos con mayor número de heladerías son los de Miraflores y Surco, los cuales coincidentemente son los que presentan mayor tránsito de personas y a su vez son considerados zonas turísticas y de un nivel socioeconómico mayor, lo cual permite la adquisición de productos con un precio más elevado.

P2. ¿Antigüedad de la empresa?

Análisis:

El 70.6% de las empresas encuestadas tiene una antigüedad de más de 1 año de funcionamiento, mientras un 29,4% son relativamente nuevas con un tiempo de funcionamiento no menor a 1 año. Este hecho se encuentra alineado a las noticias ya antes mencionadas en el presente trabajo de investigación, donde se indica que la cantidad de heladerías en estos últimos años ha sufrido un crecimiento significativo.

P4. ¿Cargo o Función Principal?

Análisis:

El 88,2 % de la población que realizó la presente encuesta son dueños o propietarios de las heladerías, mientras que el 11,8%, únicamente dos personas, son los administradores principales de las tiendas.

P5 ¿Al inicio del proyecto la empresa recibió algún tipo de consultoría? ¿De ser el caso indicar que tipo de consultoría?

De los resultados obtenidos, se concluyó que 9 heladerías, 52,9% más de la mitad, iniciaron sus operaciones sin recibir ningún tipo de asesorías, es decir las decisiones fueron tomadas por ellas mismas. Asimismo, 6 heladerías de nuestra muestra si recibieron capacitaciones tanto en publicidad y marketing. También en cómo mejorar el producto o el servicio brindado, lo cual nos da una idea de que las heladerías están preocupadas en la publicidad, que en la mayoría de casos se maneja a través de las redes sociales. En este sentido, la mejora de productos o servicios también fue considerado como un punto crítico para los emprendedores, por ese motivo el 6% de los encuestados también recibió asesorías relacionadas con este rubro, el cual abarca el proceso de elaboración de helados y atención al cliente.

P6 ¿Cuáles fueron los principales Ítems adquiridos por la empresa al iniciar sus labores?

Análisis:

Se puede concluir que un 100% de los encuestados invirtieron en adquirir las máquinas para helados, esto se debe a que la maquinaria es lo esencial para el funcionamiento del negocio, en segundo lugar con un 70,6%, se posicionaron los insumos, dado que sin ellos no se pueden producir productos de calidad y en tercer lugar con un 47,1% el local (distrito) si bien este no es adquirido por los dueños, si se adquiere en forma de alquiler, que en la mayoría de casos posee una duración mayor a un año. Por ese motivo, es considerado entre los tres ítems más importantes al invertir en un proyecto de helados artesanales.

P7 ¿Según su criterio, en que Ítems debería invertir la empresa actualmente?

✓ Ítem 1: Capacitaciones al personal

Análisis:

Del ítem 1, se puede concluir que solamente 2 empresas consideran que su principal preferencia se inclina por las capacitaciones al personal, y 6 empresas la considera en cuarto lugar. En este sentido, podemos concluir que dicho ítem no es de importancia para los dueños, aún, cuando los expertos entrevistados señalaron a dicha variable como una de las principales para la fidelización de los clientes, al influir en el retorno de los clientes. Complementando los resultados obtenidos en el presente Ítem, el dueño de D'Casa Helados Gourmet, considera que brindar constantemente capacitaciones a su personal es importante, dado que, si estos se encuentran correctamente capacitados podrán brindar una adecuada atención al cliente.

✓ Ítem 2: Expansión de la empresa

Análisis:

Del ítem 2, se puede deducir que 10 de las 17 empresas encuestadas, prefiere invertir en la expansión de su empresa considerándola como prioridad número 1. Esto se encuentra alineado a dos grandes factores; el primero de ellos, la alta rentabilidad que posee la empresa y la segunda, la capacidad financiera de poder inaugurar un mayor número de tiendas. Sin embargo, es importante recalcar lo expresado por los expertos en cuanto a la expansión, donde indican que esta no siempre es sinónimo de rentabilidad, dado que algunas veces es mejor centrarse en desarrollar en un solo local, para posteriormente pensar en la expansión.

✓ Ítem 3: Mejorar procesos actuales

Análisis:

Del ítem 3, se concluye que 12 empresas consideran como algo muy importante, la mejora de procesos al momento de producir helados. Por ejemplo, en la heladería Sweet Rolls, al iniciar

sus operaciones no contaban con la experiencia previa del manejo de las maquinarias, lo cual los conllevó a experimentar a base prueba y error para posteriormente perfeccionar el proceso de elaboración de helados.

✓ **Ítem 4: Mayores Salarios**

Análisis:

Del ítem 4, se concluye que 6 empresas consideran en tercer lugar de importancia el ofrecer mayores salarios a sus colaboradores. Es decir, no consideran dicho indicador como un factor relevante para el crecimiento de sus negocios, prefiriendo invertir en otros tipos de ítems como el de la expansión del negocio. Esto se debe, a que las empresas encuestadas no tienen un tiempo de antigüedad mayor a cuatro años, prefiriendo así invertir en la mejora de procesos y prueba de productos, no siendo capaces de ofrecer un aumento salarial al únicamente poseer ingresos destinados al funcionamiento del negocio.

➤ **Ítem 5: Expansión de líneas de productos**

Análisis:

Del ítem 5, se puede deducir que 7 empresas, consideran que en último lugar de sus prioridades está la expansión de su línea de productos, y esto está alineado a lo que nos expresaban las empresas cuando hacían las encuestas, en el sentido que prefieren ofrecer pocos sabores y que estos sean rentables y se vendan todo el año, que invertir en nuevos sabores, que la gente no consume mucho y que generan a la larga, pérdidas.

P8 ¿Ha observado usted casos donde se desperdicien o haya un mal aprovechamiento de los recursos? ¿De ser el caso marque con un aspa (X) los casos observados?

Análisis:

Se puede concluir de la pregunta N°8, que 4 de los 17 encuestados indicaron haber tenido personal disponible en tiendas con poca afluencia de clientes, no cubriendo los gastos que este les producía. Por otro lado, a 9 de los 17 encuestados no le ha ocurrido ninguno de los casos expuestos. De esta forma se puede evidenciar que en la mayoría de casos no se presentan problemas en el aprovechamiento de los recursos, no obstante, los que llegan a presentar algún problema son solucionados oportunamente.

P9 ¿Cuál considera usted que sea el método de financiamiento prioritario para su empresa?

Análisis:

De la pregunta N° 9, se puede concluir que 11 de los 17 encuestados, es decir el 64,7% utilizó ahorros propios para iniciar su heladería, porque prefieren empezar un proyecto con dinero propio que, con un préstamo bancario. Dado que consideran que los bancos cobran excesivos intereses, y prefieren mantenerse tranquilos antes que estresados, por no tener la suficiente solvencia para pagar los intereses cada mes. Esto se ve relacionado con lo expuesto por los expertos, los cuales indican que es complicado que una entidad bancaria pueda brindar un préstamo a un emprendedor, que no posee un historial crediticio que lo respalde.

P10 ¿Considera usted que la empresa presentaría obstáculos o problemas al solicitar un préstamo bancario?

Análisis:

De la pregunta se puede concluir que, 11 empresas, o sea el 64,7% considera que no deberían presentar obstáculos para solicitar y obtener un préstamo bancario, lo cual nos hace sentido, ya

que la mayoría de empresas en la encuesta nos dijeron que sus negocios están obteniendo las ganancias que esperaron para este año. Únicamente sé tendría que tomar en consideración el trámite administrativo y los requisitos solicitados por la entidad bancaria, los cuales pueden incluir sustentos financieros.

P11 ¿Se han presentado casos en donde el flujo de efectivo (dinero) no haya sido eficiente para pagar o liquidar al personal y/o proveedores? ¿Con qué frecuencia?

Análisis:

De acuerdo a la pregunta N°11, se puede concluir que el 82,4 % (14 empresas), nunca le ha faltado efectivo para poder cubrir sus gastos, mientras que a el 5,9% (1 empresa) le ha pasado más de 3 veces, lo cual es preocupante, ya que es un indicador de que no están tomando las decisiones adecuadas, ya que no están proyectando y presupuestando sus gastos futuros. Esto se enlaza con lo comentado por los expertos en Finanzas, respecto a la importancia que le dan estas empresas heladeras al flujo de caja o flujo de efectivo.

P12 ¿Cuáles de las siguientes variables son tomadas en consideración para la Toma de decisiones de Financiamiento?

Análisis:

Con base en los resultados obtenidos, se pudo concluir que el 68,8% de los encuestados (11 Personas) coinciden en priorizar el monto o importe por solicitar como préstamo, como criterio principal para la toma de decisiones de financiamiento, para posteriormente analizar la tasa de interés y otros gastos de gestión que la entidad pueda adjudicar.

Asimismo, únicamente el 12.5% (2 Encuestados), indico que tomaría en consideración el plazo para pagar una deuda, lo cual, según los expertos entrevistados, si debería ser un factor importante el determinar por cuánto tiempo se estaría aceptando la deuda, ya que como lo explicaba Enrique Olivares, los emprendedores deben de pensar en financiarse a mediano y

largo plazo, y no a corto plazo. Por ejemplo, si te vas a financiar hazlo mediante un préstamo bancario y no retirando dinero de una tarjeta personal, la cual cobrará las cuotas e intereses cada mes, y el emprendedor no podrá estar tranquilo.

P13 Dentro del siguiente rango ¿Cuál es su porcentaje de ganancia por producto?

Análisis:

Se concluye, que 12 empresas (70,6%) tienen un porcentaje de ganancia mayor al 30% lo cual se encuentra directamente relacionado con lo expresado por Hernán Vílchez, quién considera que la producción de helados es rentable al no poseer materia prima costosa, mientras que solamente 5 empresas (29,4%) tienen una ganancia menor al 30%, puesto se encuentra relacionado con la falta de experiencia y/o inadecuada gestión del negocio.

P14 ¿Considera ustedes que las ventas han aumentado en comparación al 2017? ¿En qué grado?

Análisis:

Del análisis realizado, se pudo concluir que el 47.5% (8 Encuestados), consideran que sus ventas han representado un incremento intermedio durante el 2017. Ello se encuentra alineado a la explicación brindada por Walter Timm, el cual indica que las ventas o consumo de helados está relacionado con diversos factores y este no puede ser medido con exactitud, al tener excepciones como las del 2017 con el fenómeno del niño y el 2018 con un verano atípico al no presentar altos índices de calor. Asimismo, el 41,2% (7 encuestados) si indicaron un aumento de ventas considerable entre bueno y muy bueno, lo cual fue justificado a la novedad del producto brindado.

P15 ¿El negocio es lo suficientemente rentable como para cubrir el pago de cuotas mensuales provenientes de un préstamo bancario?

Análisis:

De los resultados obtenidos, se puede concluir, que el 52,9% (9 Encuestados) considera que su negocio es lo suficientemente rentable y cuenta con estabilidad económica suficiente para cancelar cuotas mensuales que generaría un préstamo bancario si es que lo llegasen a solicitar; corroborando así un alto grado de nivel de solvencia económica. Asimismo, el 47.5% (8 Encuestados) considera que su negocio aún no alcanza una fase de estabilidad, obteniendo una rentabilidad mayor en temporadas altas y lo contrario en temporadas bajas, por ese motivo, considera que solo ocasionalmente podría cancelar oportunamente un préstamo bancario, optando por no solicitarlo y trabajar con recursos propios

P16 ¿Con qué frecuencia cree usted que se debe realizar un análisis financiero sobre la rentabilidad de la empresa?

Análisis:

Con base en los resultados obtenidos, se pudo concluir que el 76.5% (13 encuestados) coinciden en que la frecuencia con que debe realizarse un análisis financiero, debe ser como mínimo mensualmente. Esto se encuentra relacionado a que para los dueños de las heladerías resulta crucial conocer la rentabilidad del negocio y su desarrollo mes a mes. Por otro lado, la minoría (4 encuestados) respondió que únicamente considera necesario realizar un análisis semestral o anual, debido a que no consideran útil analizar la información de manera global.

P17 Marque la opción que más se identifique con su opinión. El principal motivo para realizar un análisis financiero es:

Análisis:

De los resultados obtenidos, se pudo concluir que los dueños de las heladerías si poseían una visión clara de los beneficios y motivos por los cuales deberían realizar análisis financieros. Ello fue demostrado mediante la respuesta del 58,8% (10 encuestados), los cuales consideran que el principal motivo para realizar un análisis financiero es con el fin de poseer información financiera oportuna que les permita utilizarla en la toma de decisiones. Es decir, dicho grupo considera que la información financiera es de gran importancia como para decidir si se podrá seguir operando o hasta si se necesita tomar medidas de austeridad. Por otro lado, el 35,3% (6 encuestados), consideran como principal motivo del análisis financiero, el conocimiento de la ganancia o pérdida del negocio, esto debido a que mediante este análisis pueden abarcar todos los costos y gastos referentes al funcionamiento del negocio y no basarse únicamente en el número de ventas realizadas.

P18 ¿Considera usted que las decisiones tomadas a la fecha han permitido que la empresa sobresalga en un mundo competitivo e innovador?

Análisis:

Luego del análisis realizado, se concluye que un 88,2% de los encuestados si considera que las decisiones que han tomado al día de hoy, les han permitido sobresalir en un mundo competitivo e innovador. Ello debido a que la mayoría de heladerías encuestadas no ofrece el típico helado artesanal, sino que da un valor agregado, ya sea en los sabores exóticos, infraestructura con temáticas o hasta en la atención brindada al público.

P19 ¿Según su criterio, considera usted que eligiendo correctamente en que invertir y cómo financiarse, se puede obtener una rentabilidad alta?

Análisis:

De los resultados obtenidos, se puede concluir que el mayor porcentaje, es decir 76.5% de los encuestados (13 personas), si considera que eligiendo correctamente en que invertir y como financiarse pueden obtener una rentabilidad alta, Esto basado en que, para la mayoría de ellos, es de suma importancia elegir bien que productos son los que ofrecen al público, relacionando una mala decisión con la pérdida de rentabilidad.

P20 ¿Qué estrategias considera usted, que utiliza la empresa para el cumplimiento de los objetivos financieros planteados? Marcar con un Aspa X (Opción Múltiple)

Análisis:

Se puede concluir, que ocho (8) empresas alguna vez utilizaron la estrategia de disminuir o aumentar sus precios, este hecho se encuentra relacionado con la etapa inicial del negocio, donde la empresa busca que los consumidores conozcan la marca, el sabor y la calidad del helado que ofrecen. Asimismo, luego de algunas semanas la empresa procede a aumentar el precio y así regular sus ingresos. Como segunda opción, seis heladerías mencionaron utilizar la estrategia de reducción de personal al mínimo necesario, ello se encuentra relacionado con que la mayoría de empresas suele ajustarse al tipo de negocio estacional, donde se requiere de menor personal en las épocas de temporada baja. En tercer lugar, se encuentra reducir el número de productos disponibles para la venta, y esto se da por diversos factores, uno de ellos es, por ejemplo, que es conveniente para la empresa producir helados de fresas, cuando estas se encuentran en temporada y su precio disminuirá, que producir un helado de una fruta que no se encuentre en temporada.

5.1.3 Caso Práctico

Del caso práctico se puede concluir que, si bien el sector heladero se encuentra en crecimiento continuo, según lo indicado por los expertos tanto en Finanzas como en el sector heladero, este crecimiento no es suficiente para asegurar el éxito en el primer mes de vida del negocio, ya que, como el resto de negocios, los primeros 12 a 18 meses son esenciales para ver si el negocio será exitoso o no. En dicho sentido, se pudo observar que, si bien el primer mes de funcionamiento generó pérdidas, un año más tarde, la situación cambió y se pudo visualizar la ganancia generada por la heladería.

Sin embargo, ello no es suficiente y es por eso que, gracias a la elaboración de los Estados Financieros, la Heladería Dulce Tentación logró obtener un panorama más exacto del status actual de la empresa, lo cual trajo beneficios como, utilizar dicha información para la toma de decisiones. De esta forma, pudieron darse cuenta que aún contaban con capital para ser utilizado en Marketing por redes sociales, generándose así luego del año que las ventas incrementen en un 142%, con respecto al año anterior.

Asimismo, no fue el único cambio significativo realizado, dado que, al contar con la información financiera más exacta, debieron decidir entre subarrendar o no un pequeño espacio con el que contaban, lo cual al final representó un ingreso extra de 3,500 soles de manera fija, que los ayudó a amortizar los costos fijos en temporada baja y a su vez atraer a más clientes por el atractivo de contar con juego infantiles para niños.

También se puede concluir que conforme los ingresos van aumentando, los gastos también, y es que estos son proporcionales, ya que si deseas que el negocio siga creciendo debes de invertir cada vez más, dado que el mercado está en constante movimiento, no es estático y es necesario innovar para sobresalir del resto, ofreciendo productos de calidad y dando un valor agregado.

Ahora, si bien la rentabilidad de Dulce Tentación puede ser medida a través de los ratios ROA y ROE, el factor común entre ambos indicadores es la "Utilidad Neta" y al ser esta positiva y haber aumentado en el tiempo, tuvo como consecuencia que los ratios también aumenten.

Por otro lado, se puede concluir que, gracias a las decisiones de financiamiento, como el prestamos bancario adquirido por Dulce Tentación durante el año 2018, por s/ 8,570, se pudieron comprar los juegos infantiles para los niños, dándose con esto, ingresos extras debido a que se cobraba la entrada a los juegos infantiles. Considerando que los pequeños emprendedores o microempresarios, miden su rentabilidad en relación a las ventas o sus ingresos, se puede deducir que la heladería Dulce Tentación, tomo una buena decisión de financiamiento al ver que gracias a ese préstamo a mediano y largo plazo obtendrían ganancias extras.

Finalmente, concluimos que la toma de decisiones, si representan un impacto en la rentabilidad de un negocio y si estas son acertadas el impacto podrá ser positivo, de lo contrario se obtendrá un resultado contrario.

Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

A continuación, se detallarán las principales conclusiones del presente trabajo de investigación:

Respecto a la hipótesis específica número uno, la cual busca probar la relación entre las decisiones de inversión y la rentabilidad de las empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales, se puede concluir mediante la prueba de Chi Cuadrado, encuestas y entrevistas, que ambas variables están directamente relacionadas; y es así que se identificó que más del 70% (12 encuestados) prefirieron invertir en el activo fijo de la empresa y en los insumos para la fabricación de helados al iniciar el negocio. Considerando así ambos ítems como los esenciales para la creación del negocio, siempre y cuando se encuentren alineados a una correcta ubicación, ya que de este último ítem depende si la heladería logrará obtener la ganancia esperada, debido a que si la ubicación del local está en una zona transitada generará un mayor número de ventas o ingresos, en comparación con una heladería con una ubicación no tan concurrida.

Asimismo, concluimos que las decisiones de inversión y financiamiento están vinculadas o relacionadas entre sí, ya que sin el financiamiento no se puede llevar a cabo la idea de inversión, y del mismo modo, sin la idea de inversión no se puede usar el financiamiento solicitado, ya sea una entidad financiera o a los accionistas. Y esta conclusión está amparada con lo dicho por los especialistas en finanzas, que coinciden que sin un “tipo” decisión no existe la otra. A partir de allí se desprende la conclusión respecto a la segunda hipótesis específica, en donde concluimos que si existe una relación entre las decisiones de financiamiento y rentabilidad de las empresas analizadas en el presente trabajo de investigación. Debido a que, según los resultados obtenidos en las encuestas se pudo observar que el método de financiamiento

preferido por los emprendedores es el capital propio con aproximadamente 65% del total; el cual, a su vez, está relacionado principalmente a ahorros personales, lo cual coincide con lo expuesto por los especialistas, quienes consideran como complicado que las entidades financieras brinden un crédito bancario a pequeños microempresarios sin contar con un historial crediticio. Por ejemplo, cuando se entrevistó al dueño de la heladería Rolo, él nos indicaba que, sí un centro comercial, les solicitaba que formasen parte del conjunto de tiendas, y ellos veían que a mediano y largo plazo, eso les iba a generar ganancias, iban a aceptar la propuesta más allá de que no cuenten con el capital suficiente para poder invertir en un nuevo local, pero ellos indicaban que, pedir el préstamo bancario “no era problema”, ya que el dueño nos indicaba, seguir expandiéndose y ver que eso les generará mayor rentabilidad, no les importaba “endeudarse” ya que al final del día iban a obtener una ganancia de ello. Es gracias a ese ejemplo, que podemos reafirmar nuestra hipótesis específica 2, la cual busca determinar el impacto que tiene la decisión de financiamiento en la rentabilidad de las empresas.

Asimismo, esta tendencia se encuentra alineada con la teoría del ciclo de vida financiero, de Berger y Udell (1998), donde indica que las micro y pequeñas empresas, están compuestas por su mayoría de ahorros propios y préstamos a corto plazo, que poseen el único fin de ser utilizado como capital de trabajo neto, lo cual difiere con lo indicado por Oliveros (2018), quien considera perjudicial, que los microempresarios soliciten un préstamo a corto plazo. Además, se identificó gracias al trabajo de campo realizado, que la mayoría de dueños únicamente se preocupa por el importe que puede ser requerido como préstamo, dejando de lado importantes indicadores como el plazo del préstamo y la tasa de interés asociada, que tendrían que pagar.

Es por ello, que teniendo como base la aprobación de las dos hipótesis específicas, los resultados obtenidos del trabajo de campo y el caso práctico, se concluyó que efectivamente las decisiones financieras en su conjunto, poseen un impacto directo en la rentabilidad de las

empresas productoras y comercializadores de helados artesanales; esto se complementa a lo señalado por el especialista en finanzas Enrique Oliveros, quien indicó que una persona puede tener la mejor idea de negocio, pero si no tiene el financiamiento adecuado no puede llevar a cabo el proyecto, por ese motivo, es que el financiamiento y la inversión van de la mano, y sin ellos no sería posible generar rentabilidad (creación de valor). Asimismo, el determinar si el impacto es positivo o negativo entre la toma de decisiones y la rentabilidad, dependerá de diversos factores como la ubicación del negocio, el producto o servicio ofrecido y la calidad de atención al cliente; siendo así un proceso único para cada caso.

Finalmente, con respecto a la hipótesis general se puede inferir que la toma de decisiones financieras si tienen un impacto en la rentabilidad de las empresas, y esto se debe a que los emprendedores o futuros emprendedores, como lo indicaban los especialistas en finanzas, tienen un olfato para los negocios, es por ello que confían en sus propios instintos antes que en la información financiera al inicio, y la decisión que toman la ven reflejada en el crecimiento de sus ventas. Cabe mencionar, que posterior a la elección realizada, se podrá visualizar los resultados a corto o largo plazo; y luego de ello, estos se verán reflejados en la rentabilidad de la empresa mediante la utilidad generada después de la toma de dicha decisión, o mediante los indicadores del ROA y ROE.

6.2 Recomendaciones

Basándonos en las conclusiones presentadas en punto anterior, se procede a indicar las recomendaciones relacionadas con el presente trabajo de investigación:

- Para empezar un nuevo negocio, en este caso una heladería, se le recomienda a los nuevos emprendedores, capacitarse con el fin de saber afrontar adecuadamente cada situación que se pueda presentar, dado que, como se pudo observar en el ejemplo del caso práctico, al iniciar un proyecto se podrían presentar obstáculos y el

emprendedor deberá afrontarlos de la mejor manera. Asimismo, la mayoría de microempresarios únicamente se preocupan por su día a día, dejando de lado, el análisis de lo que pueda ocurrir a mediano y largo plazo, lo cual es fundamental para que puedan tomar las decisiones correctas en el momento correcto, ya que como se pudo comprobar en la hipótesis general, la toma de decisiones influye en la rentabilidad del negocio, y el capacitarse es un claro ejemplo de una decisión pensada a futuro.

- Por otro lado, se le sugiere a los nuevos emprendedores, que realicen un plan de negocio, es decir, una investigación previa sobre el funcionamiento del negocio y la forma de operar de las maquinarias. Por ejemplo, en la mayoría de casos, las heladerías deberán contar con un sistema electrógeno adicional, diferentes a los ofrecidos en cualquier local comercial, dado que la actividad de funcionamiento del negocio requiere el uso de cierta maquinaria que consume grandes niveles de energía. Por ese motivo, se le recomienda que este plan de negocio se actualice cada cierto período.
- Para los nuevos emprendedores que están por iniciar su nuevo proyecto o para los dueños de heladerías con deseo de expandirse, se recomienda la búsqueda de asesorías de financiamiento, dado que como fue presentado en el presente trabajo, la inversión inicial de una heladería es significativa y debe contarse con respaldo para poder conocer con exactitud el tiempo de recuperación de la inversión y en cuánto tiempo este puede ser financiado, sin que afecte el funcionamiento normal del negocio.
- Otra recomendación basada al crecimiento del sector, el cual según las entrevistas a profundidad realizadas, aún se encuentran en el punto mínimo de crecimiento,

esperando que en el Perú se llegue a consumir helado como en otros países de Latinoamérica. Recomendando así que a la fecha aún es viable el ingreso de nuevos competidores al sector, siempre y cuando estos ingresen con nuevos conceptos que ayudarán al crecimiento del sector.

- Finalmente, si bien no es obligatorio para las micro y pequeñas empresas, se recomienda que con el apoyo del Contador elaboren mensualmente el flujo de efectivo de la empresa, para que así puedan mantener un control y visualizar el manejo de su efectivo. Tratando de diversificar y visualizar resumidamente, en cuál de los tres tipos de actividades están priorizando la utilización del efectivo.

Bibliografía

- Acat, J., Diez, J., Llenera, P., Mogollon, P. & Paredes, K. (2017) *Arteladeria S.A.C Helados Artesanales y Veganos*. (Tesis). Universidad San Ignacio De Loyola, Lima, Perú.
- Aguirre, C. (13 de noviembre de 2018). Entrevista de I. De La Cruz, & J. Julca [Comunicación personal].
- Arteaga, C. y Campos, G. (2004). Guía para la elaboración de tesis en Trabajo Social. Serie Metodología y práctica del Trabajo Social. México. UNAM.
- Baca, G. (2015). Proyectos de sistemas de información. México, Grupo editorial Patria.
- Balarezo, A. (2013). *Determinación de un control de costos y su incidencia en la rentabilidad de la Fábrica PROCOHESA, segundo semestre del 2010*. (Trabajo de graduación). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Bautista, R. (2012). *Indicadores Financieros*.
- Block, S. y Hirt, A. (2000). Fundamentos de Gerencia Financiera. Colombia, McGraw Hill
- Cabildo, M., Escolástico, L., & Esteban, S. (2008). Reciclado y tratamiento de residuos. Madrid, ES: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Campos, G. (2010). Introducción al arte de la investigación científica. México. Porrúa.
- Campos, G. y Sosa, V. (2011). Estrategias metodológicas para la elaboración de tesis de posgrado. México, Porrúa
- Cata, A. (2017). *Los costos de producción y la rentabilidad de la Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo*. (Proyecto de investigación). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

- Chambergo, I. (2013) El punto de equilibrio en los negocios y su importancia estratégica para facilitar la inversión en las MYPES. Actualidad empresarial. Revista peruana de información financiera, tributaria, y de comercio internacional. IV-1
- Coello, A. (2015) Ratios Financieros. Actualidad empresarial. Revista peruana de información financiera, tributaria, y de comercio internacional. VII – 1
- Demestre, A., Castell, C. & Gonzáles, A. (2002). Técnicas para analizar estados financieros. Segunda edición ampliada. Grupo Editorial Publicentro. Cuba.
- Eggers, F. G. (2004). Economía. Buenos Aires, AR: Editorial Maipue.
- Euromonitor. (2018). Ice Cream and Frozen Desserts in Peru. Lima: Euromonitor. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab> [Consulta: 11 de agosto de 2018]
- Euromonitor. (2014). Ice cream in Peru (Brief). Lima: Euromonitor.
- Faga, H. A. (2006). *Cómo conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables*. Granica. Recuperado de: https://books.google.es/books?id=9EoUE4ZbhG0C&dq=Concepto+de+rentabilidad+&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- France, H., Leigh, J. & Villón, M. (2015) *Plan de Negocio de una cadena de heladerías con la franquicia Cold Stone en el Perú*. (Tesis Postgrado). Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- Grinell, R. (1997). Social work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches. E.E. Peacock Publishers, 5.ed. Illinois

- Gup, B. E., & Agrawal, P. (1996). The Product Life Cycle: A Paradigm for Understanding Financial Management. Recuperado de: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2621151
- Gutiérrez Carmona, J. (2013). *Modelos financieros con excel : herramientas para mejorar la toma de decisiones empresariales*. Ecoe Ediciones. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=-K5JDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Modelos+financieros+con+Excel:+&ots=7zAtZcGZzK&sig=hiflvZm5m-Ac6bKQu9V9ZTq7RhE#v=onepage&q=Modelos financieros con Excel%3A&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=-K5JDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Modelos+financieros+con+Excel:+&ots=7zAtZcGZzK&sig=hiflvZm5m-Ac6bKQu9V9ZTq7RhE#v=onepage&q=Modelos+financieros+con+Excel%3A&f=false)
- Harrington, D. R., & Wilson, B. D. (1989). Corporate Financial Analysis. Virginia, Usa: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. P. (Ed. 6). (2014). *Metodología de la investigación*. D.F, México. Editorial Mc Grall Hill Education.
- Huamán, A. (2017) *Planeación financiera y su incidencia en la liquidez en las empresas comercializadoras de helados, Distrito de Santiago de Surco, año 2017*. (Tesis). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- INEI. (2017). Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- IPSOS. (2018). *Perfiles zonales: Lima a detalle*. Recuperado de: http://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-02/ipsos_perfileszonales-v5.pdf
- Mantilla, P. (2009). La relación de los Gastos Contables y Tributarios para determinar la base imponible del impuesto a la renta (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.

Mayer, S. (2018) Cambio Climático afecta a los negocios. Cámara de Comercio de Lima. Informe Especial. VII – 1

N. Berger, A., & F. Udell, G. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking & Finance*, 22(6–8), 613–673. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(98\)00038-7](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(98)00038-7)

Normas Internacionales de Contabilidad 2 - Inventarios. *Ministerio de Economía y Finanzas*. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/vigentes/nic/2_NIC.pdf [consulta: 03 de octubre de 2018]

Normas Internacionales de Contabilidad 7 - Estado de Flujos de Efectivo. *Ministerio de Economía y Finanzas*. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/no_oficializ/nor_internac/ES_GVT_IAS07_2013.pdf [consulta: 03 de octubre de 2018]

Olivera, J. (2014) Análisis de Estados Financieros. México: Editora Digital UNID.

Oliveros, E. (21 de noviembre de 2018). Entrevista de I. De La Cruz, & J. Julca [Comunicación personal].

Peláez recio, M. luisa. (2015). *Supervisión y ejecución de técnicas aplicadas a helados y semifríos* (5.0). España: Editorial Elearning S.L. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=QWBWDwAAQBAJ&printsec=frontcover&q=inauthor:%22Maria+Luisa+Peláez+Recio%22&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjJmeT2rfLdAhUx01kKHUR-A5YQ6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false>

- Peña Cuellar, F. (2018). Las decisiones de financiamiento y el desarrollo de las empresas productoras de helados de Lima metropolitana. Universidad Nacional Federico Villareal.
- Phélinas, P. (2009). Empleo alternativo en el Perú rural: un camino hacia el desarrollo. Lima, PE: IEP Ediciones.
- Quingaluiza, J. (2015) *La gestión financiera y administrativa eficiente de la productora y comercializadora de los helados de Salcedo Corp. Ice Cream S.A., incide en el crecimiento patrimonial*. (Trabajo de graduación). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Quiroga, E. (2010). Ciclo de vida financiero de la empresa. Recuperado de: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/3426>
- Rizzo, M. M. (2007). El Capital de Trabajo Neto y el Valor en las Empresas. Revista EAN, 61, 103-122.
- Robles, C. (1era Ed.). (2012). Fundamentos de la administración financiera. Ciudad de México, México: Red Tercer Milenio.
- Rojas, A. (20 de agosto de 2018). Guía de helados: Las mejores heladerías por distrito. El Comercio. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/gastronomia/guias/guia-helados-mejores-heladerias-distrito-160098>
- Ross, S. A., Jaffe, J. F., & Westerfield, R. W. (2012). Finanzas corporativas (Novena ed.) / McGraw-Hill Interamericana.
- Salsa, M. L. C. dos R. (2009). A política de dividendos e o ciclo de vida das empresas. Recuperado de: <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/723>

- Sánchez Vidal, J., & Ugedo, J. F. M. (2008). *Edad y tamaño empresarial y ciclo de vida financiero*. Valencia : Inst. Valenciano de Investigaciones Económicas. Recuperado de: <https://www.econbiz.de/Record/edad-y-tamaño-empresarial-y-ciclo-de-vida-financiero-sánchez-vidal-javier/10003826371>
- Santos, J. W. dos, Pereira, E. N., Dantas, M. Â. S., Santos, V. M. dos, & Vasconcelos, C. R. de. (2015). Aplicação de métodos de análise de investimentos como suporte à tomada de decisão: um caso prático. Recuperado de: <https://ri.ufs.br/handle/riufs/7828>
- Tamayo, G. (2001). Diseños muestrales en la investigación. *Semestre Económico*, (4), p. 13. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5262273.pdf>
- Tanaka Nakasone, G. (2001). *Análisis de estados financieros para la toma de decisiones*. PUCP, Fondo Editorial. Recuperado de: https://books.google.es/books?id=LH4fWKr2Cs4C&dq=toma+de+decisiones+financieras&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Tassi, W. G. (2014). Elaboração de um sistema de custos e preços para uma sorveteria. Recuperado de: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/2104>
- Timm, W. (14 de noviembre de 2018). Entrevista de I. De La Cruz, & J. Julca [Comunicación personal].
- Vilchez, H. (24 de noviembre de 2018). Entrevista de I. De La Cruz, & J. Julca [Comunicación personal].
- Wernke, R., Meurer, M., & M Bitencourt, R. (2013). Análise Custo/Volume/Lucro aplicada em empresa de pequeno porte: estudo de caso em indústria de sorvetes.

Apéndice A

Árbol de Problema

Efectos

Problema Principal

¿Cuál es el impacto de la Toma de decisiones Financieras en la Rentabilidad de las Empresas productoras y comercializadoras de Helados Artesanales ubicadas en Lima Moderna durante el 2017?

Causas

Apéndice B

Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
Problema General: ¿Cuál es el impacto de la Toma de decisiones Financieras en la Rentabilidad de las Empresas productoras y comercializadoras de Helados Artesanales ubicadas en Lima Moderna durante el 2017?	Objetivo General: Determinar el impacto de la Toma de decisiones Financieras en la Rentabilidad de las Empresas productoras y comercializadoras de Helados Artesanales ubicadas en Lima Moderna durante el 2017.	Hipótesis General: La toma de decisiones financieras influyen (positivamente o negativamente) en la rentabilidad de las empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales ubicadas en Lima Moderna durante el 2017.	Variables de estudio: V 1: Toma de decisiones financieras	Investigación: Investigación cualitativa: <i>* Entrevista en profundidad</i>
Problemas Específicos:	Objetivos Específicos:	Hipótesis Específicos:	Indicadores: -Análisis Dupont -% de crecimiento de la empresa(Ventas) -% de aumento de CTN	Instrumento: Entrevista en profundidad
PE 1: ¿Cuáles el impacto de las Decisiones de Inversión en la Rentabilidad de las Empresas productoras y comercializadoras de Helados Artesanales ubicadas en Lima Moderna durante el 2017?	OE 1: Determinar el impacto de las Decisiones de Inversión en la Rentabilidad de las Empresas productoras y comercializadoras de Helados Artesanales ubicadas en Lima Moderna durante el 2017.	HE 1: Las Decisiones de Inversión influyen en la rentabilidad de las empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales ubicadas en Lima Moderna durante el 2017.	V 2: Rentabilidad	Investigación cuantitativa: <i>*Cuestionario</i> Instrumento: Encuesta
PE 2: ¿Cuál es el impacto de las Decisiones de Financiamiento en la Rentabilidad de las Empresas productoras y comercializadoras de Helados Artesanales ubicadas en Lima Moderna durante el 2017?	OE 2: Determinar el impacto de las Decisiones de Financiamiento en la Rentabilidad de las Empresas productoras y comercializadoras de Helados Artesanales ubicadas en Lima Moderna durante el 2017.	HE 2: Las Decisiones de Financiamiento influyen en la rentabilidad de las empresas productoras y comercializadoras de helados artesanales ubicadas en Lima Moderna durante el 2017.	Indicadores: -ROE - ROA -Ratios financieros	Población: 17 empresas comercializadoras y productoras de helados artesanales pertenecientes a Lima Moderna

Apéndice C

Entrevistas a Profundidad -Expertos en Finanzas

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD – MODELO N°1

INTRODUCCIÓN

La presente entrevista tiene como objetivo conocer el punto de vista de expertos en Temas de Finanzas y tomas de decisiones. Asimismo, cabe indicar que los resultados recolectados en la presente entrevista serán utilizados netamente con fines académicos.

Preguntas Principales

1. ¿Cuál es su nombre y Cargo actual?
2. Según su experiencia ¿Cuál es la relación entre las decisiones de inversión y financiamiento y cuál de ellas sería considerada la más importante?
3. ¿Considera usted que la toma de decisiones influye de manera directa en la rentabilidad de una empresa? de ser así ¿De qué forma influye?
4. ¿Cuáles son las principales ratios o KPI's que permitirían medir el éxito de la toma de decisiones, en las MYPES del Perú?
5. Bajo este contexto, ¿Cuál es el concepto de rentabilidad?
6. En su opinión, ¿Tener rentabilidad es el mejor indicador de que la empresa está operando eficientemente?
7. En la NIC 7 (flujo de efectivo), se busca brindar información acerca del origen y usos de los fondos. ¿Considera usted que la adecuada formulación de dicho estado financiero proporciona información confiable para la toma de decisiones?
8. ¿Qué opina respecto a que gran porcentaje de emprendedores, prefieran utilizar ahorros propios, en vez de solicitar un financiamiento bancario? ¿Considera que esta decisión es la más adecuada?

- 9.** ¿Por qué las mayorías de MYPES se lanzan a hacer un negocio sin antes hacer un estudio de mercado o factibilidad?
- 10.** ¿Considera usted que existen otros tipos de “decisiones financieras”, aparte de las decisiones de inversión y de financiamiento que impacten en la rentabilidad de los negocios? De ser el caso, ¿Cuáles otras existen?

Apéndice D

Entrevistas a Profundidad -Expertos en Consultoría

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD – MODELO N°2

INTRODUCCIÓN

La presente entrevista tiene como objetivo conocer el punto de vista de expertos en el sector Heladero. Asimismo, cabe indicar que los resultados recolectados en la presente entrevista serán utilizados netamente con fines académicos.

Preguntas Principales

1. ¿Cuál es su nombre y Cargo actual?
2. ¿Puede comentarnos un poco sobre su función en la empresa donde labora y los servicios brindados?
3. ¿Cuál es su opinión sobre el incremento de las heladerías durante los últimos 2 años en Lima?
4. Mayormente, ¿Cuándo es que un empresario solicita sus servicios de asesorías?
¿Antes de iniciar el proyecto, durante o al necesitar reinventarse?
5. ¿Considera que usted que el sector heladero es aún joven en el Perú? ¿Qué espera de su crecimiento? ¿Es uno de lo más rentables?
6. ¿Según su experiencia, que deben de hacer las empresas heladeras para dejar de ser estacionales y mantener una rentabilidad por todo el año? (Valor agregado)
7. ¿Según su experiencia, los nuevos emprendedores en qué prefieren invertir y como lo realizan?
8. Bajo ese contexto, ¿Considera que la mayoría de los emprendedores tienen definido en que invertir?

Apéndice E

ENCUESTA A DUEÑOS DE HELADERIAS ARTESANALES

INTRODUCCIÓN

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer el punto de vista de los propietarios de empresas artesanales, respecto a decisiones de inversión y financiamiento con el fin de mejorar y/o expandir su local de trabajo.

Esta encuesta es de carácter anónimo y confidencial, por tal, los resultados obtenidos serán utilizados con fines académicos.

Esperando así obtener sus respuestas con veracidad, se le agradece anticipadamente su valiosa participación.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente y con mucha atención las preguntas que a continuación se les presente. Tómese el tiempo que Ud. Considere necesario y luego marque con un aspa (x) la respuesta que usted considera la más adecuada a la pregunta.

Preguntas Introductorias

P1. ¿Nombre de Empresa?

1) _____

P2. ¿En cuál distrito está ubicado la Heladería (Sede Principal)?

1) _____

P3. ¿Antigüedad de la empresa?

- 1) Menor a 1 año
- 2) De 1 a 2 años
- 3) De 3 años a más

P4. ¿Cargo o Función Principal?

- 1) Supervisor
- 2) Administrador
- 3) Dueño-propietario

Preguntas Principales

Tema – Decisiones de Inversión

P5 ¿Al inicio del proyecto la empresa recibió algún tipo de consultoría? ¿De ser el caso indicar que tipo de consultoría? (Opción Múltiple)

☐ Contable y Tributaria	☐ Recursos Humanos
☐ Financiera	☐ Mejora de Producto o Servicio
☐ Publicidad y Marketing	☐ No recibió Asesoría
☐ Gestión	
☐ Ventas	

P6 ¿Cuáles fueron los principales Ítems adquiridos por la empresa al iniciar sus labores?

☐ Máquinas para Helado	☐ Publicidad
☐ Local (Distrito)	☐ Redes Sociales
☐ Muebles	☐ Influencers
☐ Artefactos Eléctricos	☐ Programa de Inauguración
☐ Insumos	☐ Contador
☐ Menajes	☐ Licencias y Permisos de la municipalidad.
☐ Sueldos y Capacitaciones	

P7 ¿Según su criterio, en que Ítems debería invertir la empresa ACTUALMENTE? (Marque en Orden de Preferencia del 1 al 5)

Descripción	Orden Preferencia
Capacitaciones al Personal	
Expansión de la empresa	
Mejorar Procesos Actuales	
Mayores salarios	
Otros	

P8 ¿Ha observado usted casos donde se desperdicien o haya un mal aprovechamiento de los recursos? ¿De ser el caso marque con un aspa (X) los casos observados? (Opción Múltiple)

- ☐ Se compró maquinaria y nunca fue utilizada
- ☐ Se compró mercadería y no se pudo consumir
- ☐ Se compró materiales (vasos, servilletas, bolsas) y no fueron utilizados
- ☐ Se pagaron alquileres de locales cerrados
- ☐ Personal disponible en tiendas sin clientes
- ☐ Se brindó capacitaciones al personal, pero no se pusieron en práctica
- ☐ Expansión de línea de productos

Tema – Decisiones de Financiamiento

P9 ¿Cuál considera usted que sea el método de financiamiento prioritario para su empresa?

- 1) Préstamos Bancarios – Persona Jurídica
- 2) Préstamos Bancarios – Persona Natural
- 3) Ahorros – Aportes Personales

P10 ¿Considera usted que la empresa presentaría obstáculos o problemas al solicitar un préstamo bancario?

- 1) Siempre
- 2) A veces
- 3) Nunca

P11 ¿Se han presentado casos en donde el flujo de efectivo (dinero) no haya sido eficiente para pagar ó liquidar al personal y/o proveedores? ¿Con qué frecuencia?

- 1) Siempre
- 2) A veces
- 3) Nunca

P12 ¿Cuáles de las siguientes variables son tomadas en consideración para la Toma de decisiones de Financiamiento? (Opción Múltiple)

- ☐ Capital requerido
- ☐ Plazos para pagar la deuda
- ☐ Tasa de interés
- ☐ Gastos administrativos
- ☐ Tributos a pagar
- ☐ Todas las anteriores

Tema – Rentabilidad

P13 Dentro del siguiente rango ¿Cuál es su porcentaje de ganancia por producto?

- ☐ Del 30% a menos
- ☐ Entre el 30% al 60%
- ☐ Del 60 % a más

**P14 ¿Considera ustedes que las ventas han aumentaron en comparación al 2017?
¿En qué Grado?**

Muy poco cambio	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	Cambio
muy drástico	1	2	3	4	5	6	7	

P15 ¿El negocio es lo suficientemente rentable como para cubrir el pago de cuotas mensuales provenientes de un préstamo bancario?

- 1) Siempre
- 2) A veces
- 3) Nunca

P16 ¿Con qué frecuencia cree usted que se debe realizar un análisis financiero sobre la rentabilidad de la empresa?

- 1) Anualmente
- 2) Semestralmente
- 3) Mensualmente

P17 Marque la opción que más se identifique con su opinión. El principal motivo para realizar un análisis financiero es:

- 1) Obtener Ventaja sobre la competencia.
- 2) Poseer la información financiera oportunamente y tomar decisiones.
- 3) Conocer si estoy obteniendo Perdida o Ganancia con el negocio.

Tema – Conclusiones

P18 ¿Considera usted que las decisiones tomadas a la fecha han permitido que la empresa sobresalga en un mundo competitivo e innovador?

- 1) De acuerdo
- 2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 3) En desacuerdo

P19 ¿Según su criterio, considera usted que eligiendo correctamente en que invertir y cómo financiarse, se puede obtener una rentabilidad alta?

- 1) De acuerdo
- 2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 3) En desacuerdo

P20 ¿Qué estrategias considera usted, que utiliza la empresa para el cumplimiento de los objetivos financieros planteados? Marcar con un Aspa X (Opción Múltiple)

- ☐ Reducción de Personal al Mínimo necesario
- ☐ Cultura de Ahorro en Insumos
- ☐ Priorizar Precios a Calidad
- ☐ Reducir N° de productos disponible para Venta
- ☐ Disminuir o aumentar Precios
- ☐ No posee conocimiento sobre el Tema
- ☐ Ninguna de las anteriores

Fin