

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias Contables y Financieras

Escuela Profesional de Contabilidad



RELACIÓN ENTRE EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO CONTABLE Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA “SPA ODONTOLÓGICO INTERNACIONAL S.A.C.” AREQUIPA 2017

Tesis presentada por los Bachilleres:

Coa Daza, Jhamil Josue

Fernandez Valencia, Andree Leandro

Para optar el Título Profesional de:

Contador Público

Asesor:

Dr. Rubina Carbajal, Rómulo Eduardo

AREQUIPA – PERÚ

2018

Dictamen

A: Dra. Victoria Torres de Manchego
Decana de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras.

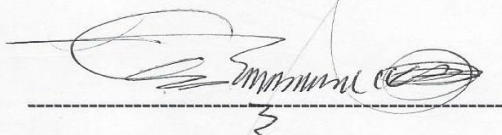
De: Dr. Eduardo Rubina Carbajal
Docente Dictaminador

Asunto: Dictamen del Borrador de Tesis

Fecha: 11 de junio 2018

.....

Atendidas las observaciones técnicas y formales por segunda vez, por parte de las señoras bachilleres: Coa Daza Jhamil Josue, y Fernandez Valencia Andree Leandro, del Borrador de Tesis: "RELACION ENTRE EL ANALISIS ESTRATEGICO CONTABLE Y LA IMPLEMENTACION DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA SPA ODONTOLOGICO INTERNACIONAL S.A.C. AREQUIPA 2017, soy de la opinión que la referida Tesis pase a su fase de impresión y sustentación respectivas.



Dr. Eduardo Rubina Carbajal

ERC.

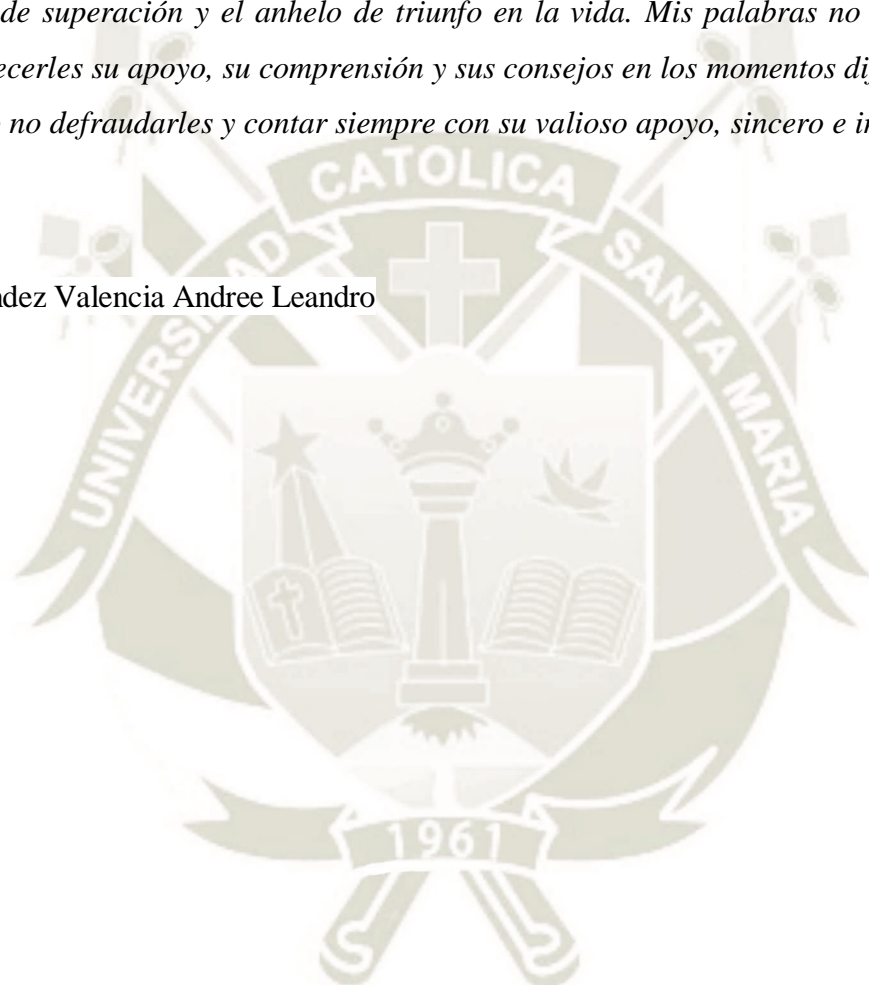
12 JUN. 2018



Dedicatoria

La concepción de este proyecto está dedicada a mis padres, pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mi hermana, tíos, primos, abuelos y amigos. Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. Mis palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles. A todos, espero no defraudarles y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

Fernandez Valencia Andree Leandro



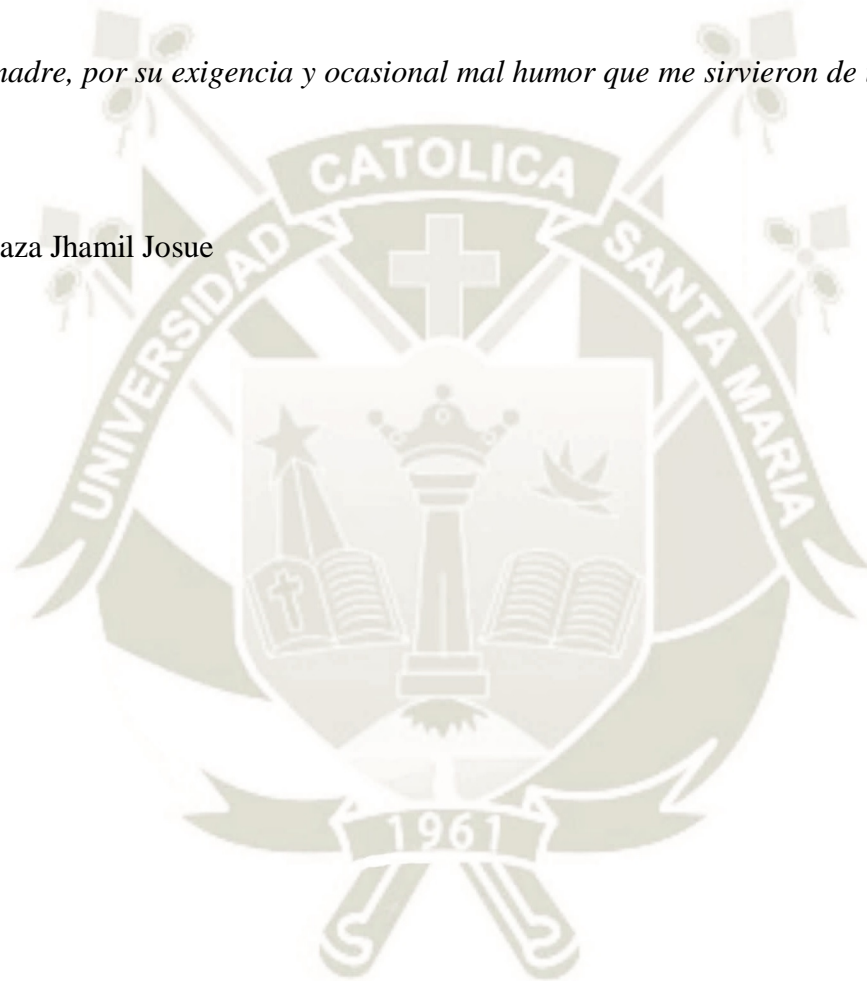
Dedicatoria

A Dios, por haberme dado la sabiduría y la capacidad de afrontar los retos y salir victorioso de ellos.

A mi padre, por su enorme paciencia y sabios consejos que gracias a ellos me animaron a seguir mi carrera.

A mi madre, por su exigencia y ocasional mal humor que me sirvieron de impulso.

Coa Daza Jhamil Josue

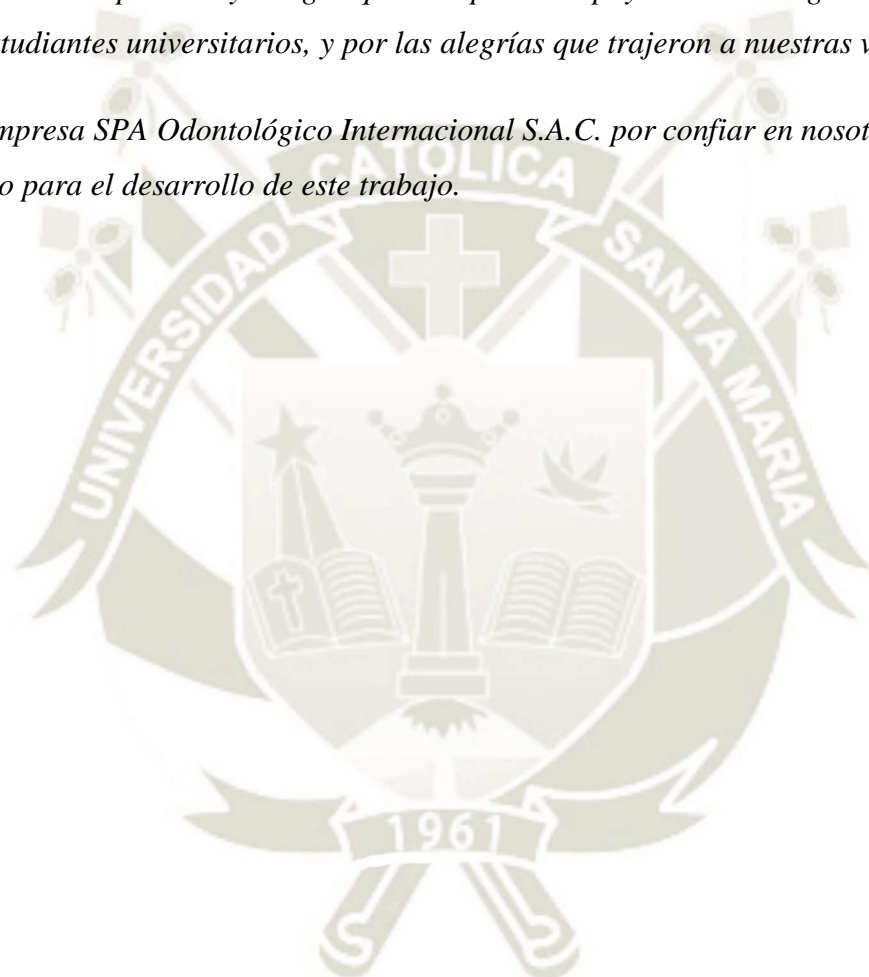


Agradecimientos

A todos nuestros maestros, ya que ellos nos enseñaron a valorar los estudios, por sus consejos bien acertados y su experiencia, esperamos ser como ellos y algún día mejores.

A nuestros compañeros y amigos que siempre nos apoyaron a lo largo de nuestra etapa de estudiantes universitarios, y por las alegrías que trajeron a nuestras vidas.

A la empresa SPA Odontológico Internacional S.A.C. por confiar en nosotros y darnos su apoyo para el desarrollo de este trabajo.



RESUMEN

La presente tesis pretende, rescatar y poner en valor el verdadero rol de la ciencia contable en la gestión de las organizaciones, puesto que la contabilidad constituye la base de la visión y misión de toda organización, esto se explica porque la contabilidad hace la labor de consolidación de la información, la misma que sirve para poder hacer análisis de cada uno de los componentes internos de la organización, conocida como administración de los activos y pasivos, del mismo modo se vincula con su mundo exterior, ya que la contabilidad debe alertar de todos los cambios que sucede en el entorno directo como indirecto para tomar las medidas correspondientes en tema de administración de las finanzas, marketing y producción. Estas razones expuestas motivan la presente investigación, sustentada que la contabilidad se vincula directamente en el análisis estratégico desde la óptica de la ciencia contable para la formulación de los lineamientos estratégicos y las estrategias que generen ventaja competitiva.

Para el desarrollo de la presente investigación se abordará en el **Primer Capítulo** el objeto y el interés de investigación del presente trabajo, el mismo que se considera los requerimientos que exige la universidad y la escuela en su contenido del planteamiento teórico de la investigación, en donde se considera el sustento del problema de investigación, variables, justificación, el objeto de estudio, el estado de arte sustentado en el marco teórico y el planteamiento de la hipótesis de trabajo de investigación. En este capítulo se muestra la razón de la investigación, donde se rescata que la contabilidad es base del pensamiento estratégico, para la gestión integral de toda organización.

En el **Capítulo Segundo** la investigación se centra en el trabajo de campo, considerado como el planteamiento operacional de la investigación, para ello se considera contar con la información empírica suficiente para la formulación y aplicación de las técnicas, instrumentos de investigación en la unidad de estudio, en este caso en el Spa Odontológico Internacional S.A.C. En este capítulo se elaborará los documentos necesarios para recoger tanto la información primaria como la secundaria con el objetivo de captar las peculiaridades y características propias del servicio prestado. Posterior al relevamiento de información se considerará un diagnóstico holístico de la empresa en estudio.

Finalmente, en el **Tercer Capítulo** se dedica a exponer los resultados del trabajo de campo, donde se expondrá en primer lugar los datos operacionales de la empresa, los resultados del diagnóstico, seguido de una exposición detallada del actuar de los responsables de la contabilidad en el quehacer estratégico de la empresa, en este capítulo se expondrá el modelo teórico seguido por la empresa el que se comparará con el modelo de la contabilidad estratégica, como resultado de la investigación.

Como resultado de la investigación en modo de síntesis, se propondrá las contribuciones de la contabilidad estratégica en la gestión integral de toda organización. Del mismo modo, producto del análisis estratégico donde se considerará el sector de la empresa, y el respectivo análisis interno en base contable de sus activos tangibles como intangibles, se propondrá la ventaja competitiva la misma que implicará un cambio de la estrategia, que contribuya a generar un mayor valor para los consumidores y la empresa.

Para el logro de este objetivo de investigación se deben tomar las medidas y acciones que propone la evaluación estratégica, considerando las fuerzas competitivas y los componentes del entorno en forma sistemática y consistente, para tema financiero proponer ventaja competitiva como factor de éxito para el negocio en tema financiero comercial.

Se consideran los siguientes elementos estratégicos a analizar:

- Análisis del entorno indirecto, considerando el tema económico, social, cultural y político.
- Análisis del entorno directo, considerando a la competencia del sector, proveedores, y clientes.
- Análisis interno, considerando las capacidades financieras, capacidades comerciales, de proceso y el equipo de colaboración humana, teniendo en consideración las estrategias de costo precio, calidad, marketing, logística y finanzas.

Palabras clave:

Análisis estratégico contable, Ventaja competitiva, Planeación estratégica.

ABSTRACT

This thesis aims to rescue and value the true role of accounting science in the management of organizations, which explains clearly the basis of the vision and mission of the entire organization, this is explained because accounting works as the consolidation of the information, which is used to perform the analysis of each of the internal components of the organization, the management of assets and liabilities, the same way, it is connected with its outside world because accounting should alert all the changes happening such as the direct and indirect surroundings to take the corresponding measures in the subject of administration of finance, marketing and production. These are the reasons that motivate the current investigation, exposed that the accounting has this direct link in the strategic analysis of the accounting science perspective for the formulation of the strategic guidelines and the strategies that generate competitive advantages.

For the development of this research, the object and research interest of the present work will be addressed in the First Chapter, which considers the requirements demanded by the university and the school in its content of the theoretical approach where it is considered the sustenance of the research problem, variables, justification, the object of study, the state of art sustained in the theoretical framework and the research work hypothesis. This chapter shows the reason for the research, which reveals that accounting is the basis of strategic thinking, for the overall management of any organization.

In the Second Chapter, the research focuses on field work, considered as the operational approach to research, for this is considered sufficient empirical information for the formulation and application of techniques, research instruments in the study unit, in this case in the International Dental Spa S.A.C. In this chapter, the necessary documents are prepared to collect both primary and secondary information in order to capture the peculiarities and characteristics of the service provided. After having gathered the information, a holistic diagnosis of the company under study is considered.

Finally, in the Third Chapter is dedicated to expose the results of field work, which will be exposed in the first place operational data of the company, the diagnostic results, followed by a detailed presentation of the actions of those responsible for accounting in the strategic business of the company, in this chapter will be presented the theoretical model

followed by the company which will be compared with the strategic accounting model, as result of the investigation.

As a result of the research in synthesis mode, the contributions of strategic accounting in the integral management of any organization will be proposed. In the same way, product of the strategic analysis where the company's sector will be considered, and the respective internal analysis in accounting base of its tangible assets as intangibles, the competitive advantage will be proposed, which will imply a change of the strategy, that contributes to generate greater value for consumers and the company.

In order to achieve this research objective, the measures and actions proposed by the strategic evaluation must be taken into account, considering the competitive forces and the components of the environment in a systematic and consistent manner, for a financial issue proposing competitive advantage as a success factor for the business in commercial financial issue.

The following strategic elements to analyze are considered:

- Analysis of the indirect environment, considering the economic, social, cultural and political issues.
- Analysis of the direct environment, considering the competition of the sector, suppliers, and customers.
- Internal analysis, considering the financial capacities, commercial and process capabilities and the human collaboration team, taking into account the cost, quality, marketing, logistics and finance strategies.

Keywords:

Strategic accounting analysis, competitive advantage, strategic planning.

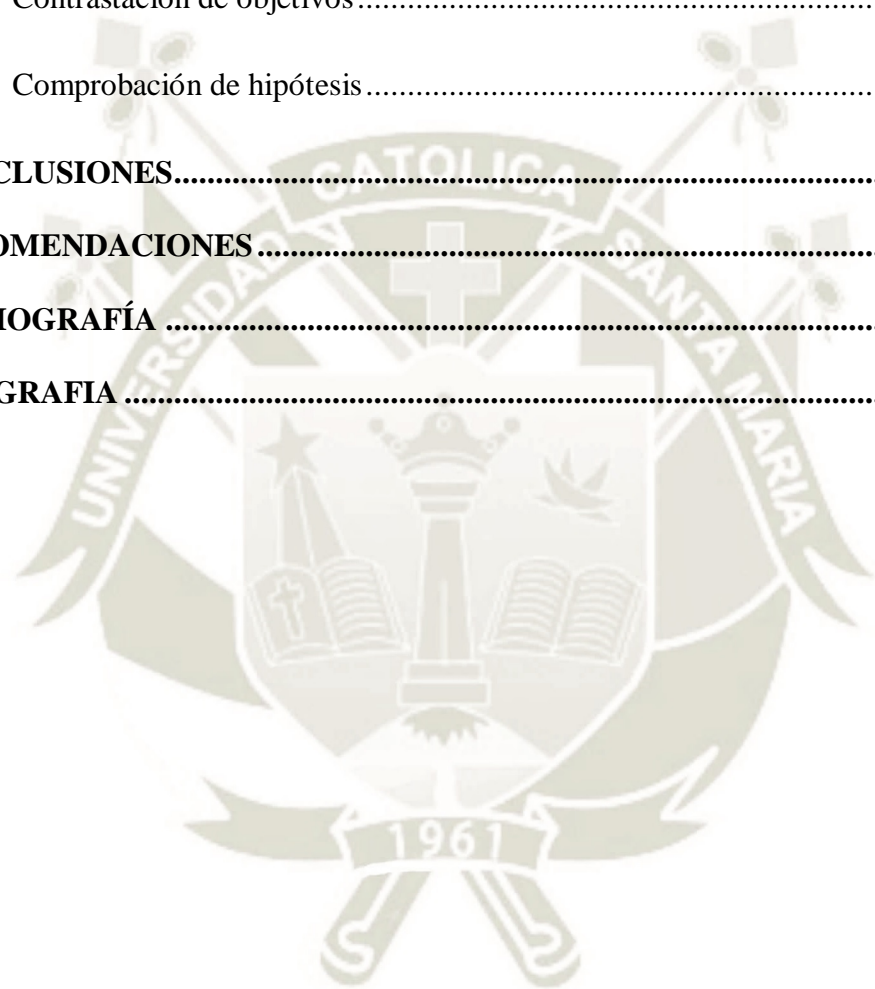
Índice

Dedicatoria	i
Agradecimientos.....	iv
Índice	ix
RESUMEN	v
1. Introducción	1
1.1 Problema	2
1.1.1 Enunciado	2
1.2 Descripción del problema	2
1.2.1 Campo, área y línea de investigación	3
1.2.2 Tipo de problema.....	3
1.2.3 Variables del estudio	3
1.3 Interrogantes de la investigación.....	5
1.3.1 Interrogante básica.....	5
1.3.2 Interrogantes específicas.....	5
1.4 Justificación	5
1.5 Objetivos de la investigación	6
1.5.1 Objetivo general	6
1.5.2 Objetivos específicos	6
1.6 Marco teórico	7

1.6.1	Contabilidad	7
1.6.2	Gestión estratégica del costo del servicio	17
1.6.3	Definición de la ventaja	38
1.6.4	Estrategia corporativa	40
1.7	Antecedentes	41
1.8	Hipótesis de la investigación.....	41
2	. Planteamiento operacional de investigación.....	42
2.1	Técnicas e instrumentos.....	42
2.2	Estructura de los instrumentos	42
2.3	Campo de verificación.....	42
2.4	Unidades de estudio.....	43
2.5	Estrategia de recolección y presentación de datos	43
2.6	Recursos necesarios.....	44
2.7	Cronograma.....	46
3	. Resultados de la investigación.....	47
3.1	Datos generales de la empresa	47
3.1.1	Tipo de actividad	47
3.1.2	Aspectos tributarios y laborales	48
3.1.3	Localización de la empresa	48

3.1.4	Servicios brindados	49
3.2	Análisis externo, oportunidades y amenazas	50
3.2.1	Fuerzas económicas:.....	50
3.2.2	Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales:	59
3.2.3	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales:	69
3.2.4	Fuerzas tecnológicas:.....	70
3.2.5	Fuerzas competitivas:	73
3.2.6	Matriz de evaluación de factores externos EFE.....	78
3.3	Análisis interno, debilidades y fortalezas	79
3.3.1	Gerencia	79
3.3.2	Marketing.....	90
3.3.3	Finanzas y contabilidad	96
3.3.4	Servicios y operaciones	112
3.3.5	Sistemas de administración de información	119
3.3.6	Análisis de cadena de valor.....	120
3.3.7	Matriz de evaluación de factores internos EFI.....	122
3.4	Matriz de perfil competitivo (MPC).....	123
3.5	Matriz interna - externa.....	125
3.6	Matriz fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	128
3.7	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	129

3.8	Matriz de la gran estrategia.....	130
3.9	Matriz cuantitativa de la planeación estratégica	132
3.10	Contrastación de objetivos y comprobación de hipótesis	134
3.10.1	Contrastación de objetivos.....	134
3.10.2	Comprobación de hipótesis.....	135
	CONCLUSIONES.....	136
	RECOMENDACIONES.....	138
	BIBLIOGRAFÍA	140
	WEBGRAFIA.....	144



Índice de cuadros

CUADRO N° 1 Operacionalización de variables	4
CUADRO N° 2 Presupuesto	44
CUADRO N° 3 Cronograma de trabajo	46
CUADRO N° 4 Otros indicadores de actividad económica.....	57
CUADRO N° 5 Arequipa – Número de alumnos(as) matriculados en universidades privadas (alumnos).....	65
CUADRO N° 6 Daños causados por el niño costero.....	67
CUADRO N° 7 Infraestructura afectadas por el niño costero	67
CUADRO N° 8 Matriz de evaluación de factores externos EFE	78
CUADRO N° 9 Análisis DuPont.....	110
CUADRO N° 10 Matriz de evaluación de factores internos EFI.....	122
CUADRO N° 11 Matriz de perfil competitivo.....	124
CUADRO N° 12 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA ..	128
CUADRO N° 13 Matriz cuantitativa de planeación estratégica	132

Índice de gráficos

<i>GRÁFICO N° 1 Modelo de las cinco fuerzas.....</i>	<i>31</i>
<i>GRÁFICO N° 2 Ubicación de la empresa</i>	<i>49</i>
<i>GRÁFICO N° 3 Distribución de personas según nivel socioeconómico en la región Arequipa (urbano)</i>	<i>60</i>
<i>GRÁFICO N° 4 Diagrama de flujo de la atención del paciente dentro del establecimiento</i>	<i>113</i>
<i>GRÁFICO N° 5 Cadena de valor</i>	<i>120</i>
<i>GRÁFICO N° 6 Matriz interna – externa IE.....</i>	<i>126</i>
<i>GRÁFICO N° 7 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA</i>	<i>129</i>
<i>GRÁFICO N° 8 Matriz de la gran estrategia.....</i>	<i>130</i>

CAPITULO I

1. Introducción

“Nadie planea fracasar, pero la mayoría de los que fracasan no tenían un plan.”

La competitividad en el mercado global nacional regional y local en los diferentes espacios de negocios hoy se han tornado cada vez más complejos, debido a los cambios permanentes de las variables del entorno indirecto como son los cambios en la política económica, social, cultural, medioambiental y tecnológica. Y si observamos lo que acontece en el entorno directo, encontramos a variables que también están en permanente cambio como son el comportamiento y las capacidades desarrolladas de los clientes, competidores, proveedores, más aún si circunscribimos dentro de esta a los grupos de interés vinculados con la empresa como son organismos del estado, instituciones sindicales, financieras, etc. En consecuencia, si la empresa no es conocedora de esta complejidad, no podrá responder alineadamente a los requerimientos del entorno.

El sector odontológico como negocio en la salud hoy en día viene a tener singular importancia, por varias razones, una de ellas es que el tema odontológico para con los pobladores es de radical importancia, porque va a depender de su salud dental para tener una correcta alimentación, por otro lado si observamos al género femenino, este sector, por su propia naturaleza es consumidor de este servicio por motivos de estética, estas dos causas han hecho que el sector de servicios odontológicos se hayan expandido en la ciudad.

La Empresa de servicios odontológicos Spa Odontológico Internacional S.A.C. frente a estos cambios del entorno ha iniciado algunas acciones, frente a los cambios del entorno directo como indirecto, considerando en el momento actual que el país ha frenado su crecimiento económico al orden de 3% lo que genera un efecto recesivo en el uso del servicio por parte de sus clientes, más aún debe hacer frente a los nuevos competidores que tienen carácter informal tributario que están compitiendo por costos.

Por el lado financiero interno, la empresa por su propia característica de propiedad se observa que carece de políticas y estrategias acordes a la complejidad del entorno, ello está corroborado que su asunto de registro, control para la toma de decisiones esta se lleva

a cabo a través de servicios de terceros, llevando contabilidad solo para presentar los informes y pagos de tributos correspondientes ante la SUNAT.

En consecuencia, este fenómeno ha despertado en nosotros la inquietud de investigar al sector, la empresa desde una óptica de la formación del contador, es decir cómo es que asumimos la contabilidad para poder aportar a que la empresa sea competitiva en el mercado tanto a nivel financiero (rentabilidad) como comercial, que pueda tener sostenibilidad en el mercado. En tal sentido nos planteamos el siguiente objetivo:

Efectuar un análisis estratégico del sector y de la empresa, ubicada en su contexto macro y de sector, para luego analizarla internamente; y proponer en base contable de sus activos tangibles como intangibles, la ventaja competitiva y las medidas que implicarán un cambio producto de la estrategia, que contribuya a generar un mayor valor para los consumidores y la empresa.

1.1 Problema

1.1.1 Enunciado

“Relación entre el Análisis Estratégico Contable y la Implementación de la Ventaja Competitiva de la empresa “Spa Odontológico Internacional S.A.C.” Arequipa 2017”.

1.2 Descripción del problema

Las empresas dedicadas a brindar servicios de salud odontológica, hoy existe la preocupación por el número de pacientes que concurren a su establecimiento. Hasta hace más de tres años atrás la concurrencia era masiva, sin embargo, por problemas recesivos de la economía nacional, esta está repercutiendo en la demanda de este servicio.

Otro de los problemas que aqueja al sector de servicio odontológico está influenciado por el precio de venta del servicio de cada uno de los productos, los costos indirectos, el rendimiento por consulta, honorarios profesionales, Etc. Todo lo anterior expresado está presionando a que muchos de los propietarios de centros odontológicos estén realizando cobros en base a la competencia o propiamente a los requerimientos del mercado.

En consecuencia, a la problemática anterior, encontramos que las empresas se ven presionadas en buscar costos comparados y reducir sus costos, y uno de los costos está justamente vinculado al pago de los profesionales que les asiste en el registro de las operaciones como es su contabilidad, en el caso de la empresa en estudio solo contrata este servicio para que pueda cumplir con los requerimientos del estado como es los informes que requiera la SUNAT.

En resumen, podemos precisar que la problemática se circunscribe en:

- No se considera el entorno directo ni indirecto para el desarrollo de sus actividades empresariales.
- Se está tomando decisiones en base a información contingente de corto plazo, y no tomando previsiones de mediano y largo plazo.
- La contabilidad de la empresa se realiza solo para rendir informes y pagos de tributos al estado bajo los informes para la SUNAT.
- Improvisación en la gestión de la empresa.

1.2.1 Campo, área y línea de investigación

- a) Campo : Ciencias Sociales.
- b) Área : Contabilidad de Servicios.
- c) Línea de Investigación : Contabilidad Estratégica Gerencial.

1.2.2 Tipo de problema

- a) Tipo : Investigación Básica y de campo.
- b) Nivel : Relacional.
- c) Profundización : Estudio de investigación correlacional simple.

1.2.3 Variables del estudio

- a) **Análisis de variables**
 - Variables independientes:
Análisis Estratégico Contable.
 - Variable dependiente:
Ventaja Competitiva.

b) Operacionalización de las variables

Operacionalización de variables

CUADRO N° 1

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Variable independiente	Indicador	Sub indicador
Análisis Estratégico Contable	Evaluación Externa Indirecta	• Económica
		• Social
		• Tecnológica
	Evaluación Externa Directa (Estructural)	• Competencia
		• Proveedores
		• Clientes
	Evaluación Interna	• Gerencia
		• Financiera
		• Mercadológica
Variable dependiente	Sub variable1	Sub variable 2
Ventaja competitiva	Ventaja competitiva	• Tangibles e intangibles
		• Tangibles e intangibles

c) Dimensiones

• Dimensión temporal:

El estudio abarca el periodo comprendido entre los meses de Julio del 2017 a Enero del 2018.

• Dimensión espacial:

El estudio cubre el ámbito geográfico correspondiente a la empresa ubicada en el distrito de Cercado, zona de Vallecito de la ciudad de Arequipa.

• Dimensión social:

La investigación involucra a todo el personal de la empresa como el personal administrativo que colabora en la empresa.

1.3 Interrogantes de la investigación**1.3.1 Interrogante básica**

¿Cuál es la relación entre el análisis estratégico contable y la implementación de las estrategias competitivas de la Empresa de Servicios “SPA Odontológico Internacional S.A.C.”?

1.3.2 Interrogantes específicas

- ¿Cómo es el análisis estratégico del entorno externo de la Empresa de Servicios “Spa Odontológico Internacional S.A.C.” para implementar estrategias competitivas?
- ¿Cómo es el análisis estratégico del entorno interno de la Empresa de Servicios “Spa Odontológico Internacional S.A.C.” para la consideración de estrategias?
- ¿Qué estrategias competitivas resultantes debe implementarse y considerarse en la contabilidad?

1.4 Justificación

A nivel teórico, la investigación aborda teoría y conceptos relacionados a la contabilidad, la empresa y la dirección estratégica. La contabilidad estratégica hoy es un conocimiento teórico práctico de la realidad científica. La misma que da soporte a tomar decisiones en forma sustentada y sostenida en un largo plazo a nivel de la empresa.

La presente investigación tiene como objetivo, que el ejecutivo que se ve involucrado tanto en la gestión de responsabilidad de la empresa como el que lleva las cuentas de la empresa puedan intercambiar conocimientos teórico prácticas de la realidad

financiera y comercial sustentada en información debidamente procesada del entorno interno del sector y del negocio, con el fin de generar ventaja competitiva del “Spa Odontológico Internacional SAC”. En consecuencia, esto sustenta que el trabajo de investigación es de relevancia contemporánea.

El presente estudio involucra lo teórico con lo práctico, es realizado en base a un diagnóstico estratégico de variables de contexto relacionadas con la contabilidad estratégica, el que servirá de soporte para tomar decisiones de carácter estratégico denominada ventaja competitiva. Para ello se tomará de base el modo operativo de las operaciones que realiza la empresa con asuntos externos e internos. En consecuencia, la investigación tiene relevancia práctica.

Por otra parte, desde el contenido metodológico, la presente investigación aporta diferentes elementos teórico prácticos asociados al proceso de recolección de datos, válidos y confiables, que podrán ser utilizados en estudios y bases teóricas posteriores en el cual se involucre las mismas variables estudiadas, en consecuencia, se deja base metodológica de análisis.

En lo que se refiere al aporte teórico, contribuye a incrementar la herencia de conocimientos sobre el pensamiento teórico estratégico económico, contable y administrativo para ser aplicado en las empresas de servicio. El presente trabajo servirá de futuras investigaciones en área estratégica contable y para el desarrollo de teorías que enriquezcan la ciencia contable, como aplicación de costos estratégicos, la contabilidad y el control estratégico, estrategia de costos como instrumento de competitividad, estrategia y costos de calidad, filosofía de contabilidad estratégica como filosofía de gestión, etc.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general

- Relacionar el análisis estratégico contable y la implementación de la ventaja competitiva de la empresa “Spa Odontológico Internacional S.A.C.”.

1.5.2 Objetivos específicos

- a) Realizar un análisis estratégico contable de la empresa “Spa Odontológico Internacional S.A.C.”.

- b) Realizar un análisis estratégico del externo, para proponer estrategias competitivas de la empresa “Spa Odontológico Internacional S.A.C”.
- c) Realizar un análisis estratégico del interno, para proponer estrategias competitivas de la empresa “Spa Odontológico Internacional S.A.C”.

1.6 Marco teórico

1.6.1 Contabilidad

En el tiempo del Padre Fray Luca Bartolomeo de Pacioli, quien fue un padre franciscano de formación matemática y economista, fue un fraile inclinado a la estadística y precursor de las teorías de la probabilidad. Por su trascendencia de catedrático inclinado al manejo de los números asociado a la economía, este padre propuso un análisis sistemático a las ejecuciones operativas que realiza una organización para poder ser registradas y controladas llamada partida doble, en esa época fue de gran utilidad porque se usó para el comercio de los venecianos. Este aporte teórico científico quedó registrado en su obra *Summa de arithmetica, geometría, proportioni et proportionalita*, tal como lo encontramos en Wikipedia (2017) en el cual “Analizó sistemáticamente el método contable de la partida doble usado por los comerciantes venecianos (...) incluye la primera obra matemática impresa en lengua romance. Es destacable que, en la solución de uno de los problemas, utilizará una aproximación logarítmica, un siglo antes que John Napie” (Wikipedia, 2017) Este es el motivo que los contadores lo consideran como padre de la contabilidad; por otro lado recurrimos a Omeñaca (2008) quien al respecto define a la contabilidad “como ciencia que orienta a los sujetos económicos para que estos coordinen y estructuren en libros y registros adecuados la composición cualitativa y cuantitativa de su patrimonio (estática contable)”(p. 21).

Al respecto de lo que se entiende por contabilidad Según el Instituto Andino De Artes Populares Del Convenio Andrés Bello (1999) contabilidad “es un sistema por medio del cual se lleva un registro ordenado, completo y en forma permanente, de todas las transacciones comerciales que realiza la empresa, durante un ejercicio económico que corresponde al año calendario”(p. 4), también podemos encontramos que American Accounting Association (AAA), (1966, citado en García, 2009) define a la contabilidad como “el proceso de captar, identificar, medir, valorar, registrar, agregar y comunicar

información económica a los usuarios interesados en la misma, para adoptar decisiones y juicios” (p. 18).

1.6.1.1 Tendencias actuales de la contabilidad

En un principio, la contabilidad surge como simple herramienta del pasado, donde el comerciante la utilizaba, para saber si había ganado o perdido en el período anterior, pero al transcurso del tiempo este comerciante no sólo requería de saber qué había pasado, sino saber qué es lo que podía pasar. Es entonces cuando la información se empieza a separar y a especializar.

Según Arias (2002)

Es indudable que las tendencias actuales como la globalización, competitividad, tecnología cambiante y énfasis marcado en la atención al cliente, entre otros, señalan que la contabilidad tradicional no provee toda la información requerida por la alta gerencia, pues está orientada principalmente en la producción de estados financieros. La tecnología ha evolucionado velozmente solucionando eficientemente los problemas de registro contable que existían en el pasado, luego cabe preguntarse ¿Será que la tecnología desplazó el quehacer del contador? Definitivamente no. Por el contrario, ahora tenemos más espacio para crear valor agregado a la información.

Y así contribuir con los objetivos institucionales de empresas privadas o públicas, teniendo una mejor visión de la situación económica de la empresa y por lo tanto poder colaborar con la toma de decisiones de gerencia, para que las empresas tanto privadas o públicas tengan una mejor evolución y desarrollo, logrando con esto que puedan ser mucho más solventes.

Mientras tanto otros autores mencionan que:

Hay cuatro tendencias principales que en la actualidad ocasionan los cambios en la contabilidad administrativa:

1. El cambio de la economía global, de estar basada en la manufactura a estar basada en los servicios.
2. Incremento de la competencia global.
3. Avances en la tecnología.

4. Cambios en los procesos de los negocios. (Horngren, Sundem, Stratton, 2006, p. 21).

La tecnología ha creado grandes cambios en la contabilidad como lo dice Horngren et al. (2006):

El efecto más directo que han tenido los cambios tecnológicos en los sistemas contables ha sido el uso, cada vez más extendido, de los sistemas empresariales de planeación de recursos (ERP), que son sistemas de información integrados que dan apoyo a todas las áreas funcionales de una compañía. La contabilidad sólo es una parte de dicho sistema (...) Este sistema ERP ayuda a la empresa con el manejo de las finanzas, activos (incluso los inventarios, activos fijos y bienes raíces), recursos humanos, proyectos, proveedores y el cumplimiento de los procesos de manufactura. (p. 22).

De acuerdo a Montelongo (2000):

Podemos decir entonces que, debido a los grandes cambios en el mundo de los negocios, entre los que encontramos: el desarrollo de la tecnología de información, una competencia más agresiva en todos los niveles y un enfoque de mercado, la profesión contable, ha tenido que reaccionar de igual manera, cambiando y adaptándose al entorno. Por lo que surge en la actualidad, el enfoque de la contabilidad estratégica, que no es más que la búsqueda de un sistema de información integral que incluye información financiera y no financiera para la toma de decisiones que soporta, mantiene e incrementa la posición competitiva de una organización.

El constante cambio de la economía global impulsa a la adecuación de la normativa frente a estos cambios como nos muestra Cortés (2006):

La evolución de las Normas de Información Financiera ha generado cambios en su conceptualización actual, lo que ha contribuido a la mejora interpretativa de la información financiera de una entidad. Tan es así, que de una contabilidad originalmente realizada sobre la base del efectivo se emigró a una contabilidad en función a lo devengado; es menester señalar que los siguientes pasos direccionados para cambiar el enfoque normativo utilizado para los distintos tipos de transacciones y, sobre todo, para los cotidianos eventos económicos actuales que se presentan en una entidad –y que, a su vez, solicitan los distintos usuarios de la información financiera–, se basan sobre los

valores de mercado con que la entidad opera, aunque éstos no necesariamente pueden representarse en todas las partes integrantes de los estados financieros, por lo menos hasta el momento. Lo anterior implicaría emigrar a una información financiera basándose en el valor razonable, lo cual se ajusta perfectamente a la tendencia internacional (pp. 36-37).

Es decir que no solo es necesario el cambio y la evolución de la contabilidad, sino que también es necesario hacer una adecuación en la normatividad para que esta evolución no sea desordenada y que esté de acorde a los cambios de la economía internacional.

1.6.1.2 Tipos de contabilidad

Hoy en día existen varios tipos de contabilidad como tipos de empresas existen, la contabilidad se va adecuando a las funciones que realizan las empresas.

La Enciclopedia de Clasificaciones (2017) menciona que:

La ciencia o técnica cuyo objetivo es proporcionar información que sea útil para las decisiones de carácter económico se la conoce bajo el nombre de contabilidad.

Existen distintos criterios para clasificar a la contabilidad y sus tipos, algunos de ellos son:

De acuerdo con el origen de los recursos:

- Contabilidad pública: esta se encarga de registrar y controlar todas aquellas operaciones que se realizan por instituciones pertenecientes al Estado Nacional.
- Contabilidad privada: a diferencia de la anterior, esta se aboca a las operaciones que realizan empresas en manos de particulares, tanto de personas naturales como jurídicas.

De acuerdo con la actividad de la empresa:

- Contabilidad industrial: aquellas industrias que se abocan a transformar la materia prima en productos elaborados son controladas por la contabilidad industrial.

- Contabilidad comercial: en cambio, esta contabilidad se dedica al control de aquellas empresas cuya principal actividad pasa por la compra y venta de algún producto específico.
- Contabilidad de empresas extractivas: las empresas dedicadas a la explotación de recursos naturales, renovables o no, y que son utilizadas en la realización de sus actividades económicas son controladas por la contabilidad de empresas extractivas.
- Contabilidad de servicios: esta contabilidad es la que controla a aquellas empresas que se dedican a prestar algún tipo de servicio a la sociedad.

A continuación, mencionaremos algunos tipos de contabilidad vinculados con la investigación realizada.

1.6.1.2.1 Contabilidad de servicios

Esta disciplina estudia el patrimonio y presenta los resultados a través de estados contables o financieros. Registra las actividades que realizan las empresas dedicadas a la prestación de servicios tales como: transporte, telefonía, centros de estética dental, etc. Además, aporta información útil para el proceso de toma de decisiones económicas, sociales y ambientales.

Una parte fundamental de una empresa es la medición de costos. Cuando hablamos de medición del costo podríamos pensar rápidamente en una empresa industrial o comercial, sin embargo todas las empresas necesitan conocer ésta información y las empresas de servicios no están ajenas a esto no obstante el tratamiento no es el mismo en todas estas empresas ya que son tan diversificados en el mercado, por ejemplo el tratamiento de costo de una empresa de seguros va a ser muy distinta a un centro odontológico, por lo tanto la contabilidad tiene un papel crucial al momento de determinar estos costos ya que de éste depende los precios que se cobra al usuario consumidor de los productos que ofrece, al no conocer el costo real del producto que es intangible se puede caer en el error al momento tomar decisiones ya sea a corto o largo plazo.

1.6.1.2.2 Contabilidad gerencial

Podemos definir la contabilidad gerencial como el proceso de identificar, medir, acumular, analizar, preparar, interpretar y comunicar información usada por la gerencia para planear, evaluar y controlar dentro de una organización y asegurar el uso y la

rendición de cuentas apropiada de sus recursos. Mencionaremos a National Association of Accounts (NAA) (citado en Polimeni et al. 1997) que la define como el proceso de:

Identificación: El reconocimiento y la evaluación de las transacciones comerciales y otros hechos económicos para una acción contable apropiada.

Medición: La cuantificación, que incluye estimaciones de las transacciones comerciales u otros hechos económicos que se han causado o que puedan causarse.

Acumulación: El enfoque ordenado y coherente para el registro y clasificación apropiado de las transacciones comerciales y otros hechos económicos.

Análisis: La determinación de las razones y las relaciones de la actividad informada con otros hechos y circunstancias de carácter económico.

Preparación e interpretación: La coordinación de la contabilización y/o la planeación de datos presentados en forma lógica para que satisfagan una necesidad de información, y en caso de ser apropiadas, que incluyan las conclusiones sacadas de estos datos.

Comunicación: La presentación de la información pertinente a la gerencia y otras personas para usos interno y externo.

La gerencia utiliza la contabilidad gerencial para:

Planear: Para lograr una comprensión de las transacciones comerciales esperadas y otros hechos económicos y su impacto en la organización.

Evaluar: Juzgar las implicaciones de diversos hechos pasados y/o futuros.

Controlar: Garantizar la integridad de la información financiera relacionada con las actividades de una organización o sus recursos.

Asegurar la contabilidad: Implementar el sistema de información lo más cerca posible a las responsabilidades de la organización y que contribuya a la medición efectiva del desempeño gerencial. (pp. 21-22)

Cuevas (2001) menciona que la contabilidad gerencial o administrativa.

Hace más énfasis sobre el futuro; le da más importancia a la precisión; no está regida de forma necesaria por los principios de contabilidad generalmente aceptados; no presenta una estructura única; es una opción una alternativa, más que una obligación; es un medio para un fin, más que un fin en sí misma; se relaciona tanto con las partes como con el todo del negocio; incluye más información de carácter no monetario. (p. 4)

Podemos decir entonces que la contabilidad hoy en día para todas las empresas forma un papel importante en el control, planeación y en la toma de decisiones porque es gracias a ella que nos daremos cuenta en lo que gastamos nuestro capital económico y como nuestros servicios que prestamos están dejando ganancia o solo estamos desechando nuestro dinero, así es como la contabilidad mientras esté clara y correcta brinda a la gerencia de la empresa su estado actual lo cual ellos decidirán qué es lo que deben mejorar y cómo hacerlo así el gerente tomará la dirección y las riendas de la empresa y la llevarán por un mejor camino.

1.6.1.2.3 Contabilidad de gestión

Tiposdecontabilidad.com menciona que.

La contabilidad de gestión es dentro de los tipos de contabilidad la que produce información principalmente para uso interno de la gestión de la empresa. La información que se recopila es por lo general más detallada que la producida para el uso externo. De este modo la contabilidad de gestión permite el control eficaz de la organización y el cumplimiento de los fines y objetivos estratégicos de la entidad delimitados por el CEO. La información puede encontrar en los presupuestos anuales y en las previsiones, lo que permite a la empresa planificarse de forma óptima para su futuro además puede incluir una evaluación sobre los resultados de los ejercicios anteriores. La forma y contenido de los informes producidos mediante la contabilidad de coste es exclusivo para la administración de la empresa.

La Federación Internacional de Contadores (1989, citado en Calleja 1995) lo define como: el proceso de identificación, medida, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de información (tanto financiera como de explotación) usada por la dirección para planificar, evaluar y controlar dentro de la organización, así como para asegurar el uso de tales recursos y la responsabilidad sobre ellos (p.364).

En WIKIPEDIA (2017) encontramos que.

La contabilidad de gestión hace referencia al análisis económico orientado a facilitar la toma de decisiones por la gerencia y pretende destacar la interrelación existente entre el sistema de información interno y el proceso de toma de decisiones de la empresa. Va más allá de la contabilidad de costes o analítica ya que integra materiales diversos de la teoría de la organización, las ciencias del comportamiento, de la teoría de la información. (...) Se puede decir que la contabilidad de gestión es la evolución tanto cualitativa como cuantitativa de la contabilidad de costes.

Los objetivos son:

- Debe tratar las funciones de planificación de los gerentes, lo que supone:
 - La identificación de tareas.
 - Planificación de los flujos de recursos óptimos y su medición.
- Problemas de organización que incluye:
 - Adecuación entre la estructura de la firma y las tareas.
 - Instalación y mantenimiento de un sistema de información y comunicación efectiva.
 - Medición de los recursos existentes, descubrimiento de la ejecución excepcional e identificación de los factores causantes de dichas excepciones.
- Función del control de gestión, que incluye:
 - Determinar las características de las áreas de ejecución apropiadas que son significativas en términos de las tareas.
 - Contribuir a motivar las realizaciones individuales deseables mediante una comunicación realista de la información respecto de las tareas.
- Sistemas operativos de gestión, por función, producto, proyecto, y otra segmentación de las operaciones, lo que supone:

- Medición de los factores en términos de costes relevantes y los ingresos o medidas estadísticas de la producción.
- Comunicación de los datos apropiados, de carácter fundamentalmente económico, al personal clave, y de forma oportuna.

La gerencia solo puede tomar las decisiones adecuadas si tiene la información adecuada en el momento oportuno, y esto lo puede brindar la contabilidad de gestión ya que está encargada del registro de la información, su análisis y el informe. La información debe ser relevante para su correcto uso.

1.6.1.2.4 Contabilidad estratégica

El constante cambio en la economía mundial hacia un mercado cada vez más competitivo hace necesaria la adaptación de las empresas, por lo tanto la contabilidad debe estar a la vanguardia. Tradicionalmente la contabilidad solo muestra la información financiera contable propiamente dicha pero la gerencia necesita más que solo eso para ser competitivo, es importante conocer la información no financiera interna y una información externa para conocer a ciencia cierta dónde estamos y hacia donde apuntamos llegar.

En nuestra investigación encontramos que la revista del Instituto Pacifico (2008) explica la contabilidad estratégica de la siguiente manera:

Debido a los grandes cambios en el mundo de los negocios, entre los que encontramos: el desarrollo de la Tecnología de Información, una competencia más agresiva en todos los niveles y un enfoque de mercado, la profesión contable, ha tenido que reaccionar de igual manera, cambiando y adaptándose al entorno. Por lo que surge en la actualidad, el enfoque de la Contabilidad Estratégica, que no es más que la búsqueda de un sistema de información integral. Por consiguiente, podemos definir a la Contabilidad Estratégica como el sistema de información que incluye información financiera y no financiera para la toma de decisiones que soporta, mantiene e incrementa la posición competitiva de una organización (p.8).

De acuerdo con David (2003), La administración estratégica se define como:

El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. El término administración estratégica en este texto se utiliza como sinónimo del término planeación estratégica. Éste último se utiliza con más frecuencia en el mundo de los negocios, en tanto que el primero se utiliza más en el campo académico. Algunas veces el término administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de estrategias. El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana (p. 5).

En conclusión, podemos resumir que la contabilidad estratégica cumple con la función de brindar información financiera y no financiera con el fin de que la gerencia evalúe y tome decisiones buscando siempre la competitividad de la empresa y el logro de los objetivos.

1.6.1.2.5 La Información y la contabilidad estratégica

Podemos definir también a la contabilidad estratégica como la disciplina que provee la información necesaria para formular, interpretar y llevar a cabo estrategias para alcanzar una ventaja competitiva.

Al igual que la información que nos dan los estados financieros que son los informes que se utilizan para dar a conocer la situación económica y financiera de la empresa, producto final de la contabilidad tradicional; es importante la información no financiera para la toma de decisiones, es decir aquellos que no se reflejan en los estados financieros y generalmente de carácter cualitativo que pueden darnos una visión más amplia de lo que sucede en nuestra empresa dentro de los diferentes entornos. Al unir estos dos tipos de información tendremos información suficiente de la empresa para lograr una ventaja competitiva, y tomar las decisiones adecuadas con el fin de crecer en un mercado altamente competitivo.

1.6.2 Gestión estratégica del costo del servicio

Para que una empresa tenga un mayor éxito debe poder aplicar una gestión estratégica según la página web gestionyadministracion.com (2017) menciona:

La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación.

Por otro lado, encontramos que Molina (2004) dice que “la gestión estratégica de costos es la combinación de tres temas claves: análisis de la cadena de valor, análisis de los causales de costos y análisis del posicionamiento estratégico, los cuales facilitan el estudio y el análisis de los costos de manera más organizada, es decir, que se usan para desarrollar estrategias de negocio excelentes, amplias y explícitas” (p. 16).

El objetivo es tener una correcta organización de la información para que exista un adecuado uso de la gestión estratégica. Y esto ayudará a mejorar los costos de servicios y analizar hasta qué punto éste se puede reducir, logrado la mejora continua de los servicios, sin que pueda ser afectado el costo y por ende las utilidades obtenidas.

1.6.2.1 Cadena de valor

Es una herramienta que permite analizar cada una de las actividades que actúan como eslabones para el funcionamiento de la empresa, que tiene como objetivo la creación de valor.

Según Porter (1991):

La cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar maneras de crearla y mantenerla (...) Sin embargo la cadena de valor también puede jugar un valioso papel en el diseño de la estructura organizacional. (...) un análisis de la cadena de valor en lugar del valor agregado es la forma apropiada de examinar la ventaja competitiva. El valor agregado (precio de venta menos el costo de la materia prima comprada) se ha usado algunas veces como el punto central para el

análisis de costos, porque ha sido considerado como el área en que la empresa puede controlar los costos. Sin embargo, el valor agregado no es una base sólida para el análisis de costos, porque distingue incorrectamente las materias primas de muchos otros insumos comprados que se usan en las actividades de una empresa. Igualmente, el comportamiento de los costos de las actividades no puede ser comprendido sin examinar simultáneamente los costos de los insumos usados para lograrlos. Además, el valor agregado no realza las uniones entre una empresa y sus proveedores, lo que puede reducir el costo o aumentar la diferenciación (pp. 56-57).

1.6.2.1.1 Actividades primarias

Porter (1991) indica que “las actividades primarias, son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta. En cualquier empresa, las actividades primarias pueden dividirse en las cinco categorías genéricas” (p. 56).

En 1991 Porter nos menciona también estas cinco categorías:

- **Logística Interna.** Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y. retorno a los proveedores.
- **Operaciones.** Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.
- **Logística Externa.** Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
- **Mercadotecnia y Ventas.** Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción fuerza de ventas cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.
- **Servicio.** Actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la Instalación. Reparación entrenamiento, repuestos y ajuste del producto (pp. 57-58).

1.6.2.1.2 Actividades de apoyo

Porter (1991) señala que las actividades de valor de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas, y estas son:

- **Abastecimiento.**

El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Aunque los insumos comprados se asocian comúnmente con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo. Por ejemplo, las provisiones de laboratorio y los servicios independientes de pruebas son insumos comúnmente comprados en el desarrollo de tecnología, mientras que la contabilidad de la empresa es un insumo comúnmente comprado con la infraestructura. Como todas las actividades de valor, el abastecimiento emplea una "tecnología", como los procedimientos para tratar con los vendedores, reglas de calificación, y sistemas de información.

- **Desarrollo de Tecnología.**

Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio, yendo desde el uso de aquellas tecnologías para preparar documentos y transportar bienes a aquellas tecnologías representadas en el producto mismo. Además, la mayoría de las actividades de valor usan una tecnología que combina varias sub tecnologías diferentes que implican diversas disciplinas científicas. El maquinado, por ejemplo, implica metalurgia, electrónica y mecánica.

- **Administración de Recursos Humanos.**

La administración de recursos humanos consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos

del personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo (ej. contratación de ingenieros) y a la cadena de valor completa (ej. negociaciones laborales.) Las actividades de administración de recursos humanos ocurren en diferentes partes de una empresa, como sucede con otras actividades de apoyo, y la dispersión de estas actividades puede llevar a políticas inconsistentes. Además, sus costos acumulativos son rara vez bien comprendidos, así como tampoco los intercambios en sus diferentes costos, tales como el salario, comparado con el costo de reclutar y entrenar, debido a la rotación.

- **Infraestructura de la Empresa.**

La infraestructura de la empresa consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales. Dependiendo de si la empresa está diversificada o no, la infraestructura de la empresa puede ser auto-contenida o estar dividida entre una unidad de negocios Y la corporación matriz. En las empresas diversificadas, las actividades .de infraestructura se dividen clásicamente entre la unidad de negocio y los niveles de corporación (ejemplo, el financiamiento se hace con frecuencia a un nivel de corporación, mientras que la administración de calidad se hace al nivel de unidad de negocio). Muchas actividades de infraestructura ocurren, sin embargo, tanto en el nivel de unidad de negocio como corporación (pp. 58-61).

1.6.2.2 Diagnóstico empresarial

Según dice Muñiz (2017):

Si nos centramos en el mundo empresarial, este término hace referencia a aquellas actividades que se llevan a cabo para poder conocer de primera mano cuál es la situación de la empresa y sus principales impedimentos para lograr alcanzar sus objetivos (...) Como en la mayoría de campos, existen multitud de diagnósticos para las empresas. Algunos se centran únicamente en estudiar los procesos de producción y los consumidores, o incluso, en proceso de venta, entre otros. Estos diagnósticos se realizan a través de metodologías específicas que permiten conocer todos esos detalles concretos

de la compañía, lo que la sitúa como una herramienta necesaria y muy recomendada (p. 15).

El diagnóstico empresarial nos permite conocer las causas que provocan o generan deficiencias empresariales.

En resumen, podemos decir que el diagnóstico empresarial es un proceso en el cual se realizan estudios enfocados en la identificación de los problemas que tiene una empresa, y la causa de estos, y con esto recopilar suficiente información para plantear estrategias orientadas a una mejor toma de decisiones.

1.6.2.2.1 Diagnóstico del sector

Es un estudio que permite obtener mayor información sobre el comportamiento de una industria o sector, que nos permite identificar lineamientos de acción y el diseño de estrategias de desarrollo a nivel sector.

Este diagnóstico tiene como objetivo la identificación de los diferentes problemas actuales y a la población afectada por estos problemas. Así también como las políticas que puedan afectar el normal desenvolvimiento del mercado y los progresos realizados.

Este tipo de diagnóstico nos permite conocer a la competencia y los precios que cobran por consulta, para poder competir en el mercado, a qué tipo de personas debemos dirigir nuestro servicio, el diagnóstico del sector crea una base la cual ayudará al desarrollo y aplicación de estrategias para lograr ser competitivos en el mercado.

1.6.2.2.2 Diagnóstico financiero comercial

Grant (2014) menciona que:

La aplicación del análisis financiero en la evaluación de los resultados de la empresa es un componente esencial del análisis estratégico. El análisis financiero crea una base para la formulación de estrategias, mediante la evaluación, en primer lugar, de los resultados generales de la empresa y el diagnóstico, en segundo, de las fuentes de los malos resultados. La combinación de los análisis financiero y estratégico permite establecer objetivos de resultados para las compañías y sus unidades de negocio (p. 89).

Desde un punto técnico, Perez (2016) refiere que:

El diagnóstico se vale de una serie de ratios o indicadores que se calculan tomando los importes de distintas partes o partidas tanto del balance de situación, como de la cuenta de pérdidas y ganancias (...) Existen muchos ratios financieros y cada sector económico y cada empresa emplea aquellos que sean más significativos. Lo habitual a la hora de realizar el diagnóstico financiero de una empresa, es comparar sus ratios con las medias de las empresas de su sector de actividad, así como con los de la misma empresa en momentos pasado (p. 36).

Una explicación que nos da García (2009) es:

Por diagnóstico financiero o análisis financiero puede entenderse el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de la empresa o de un sector específico de ésta. Aunque la información contenida en los estados financieros es la que en primera instancia ayuda a conocer algo sobre la empresa, no quiere decir que sea concluyente en un estudio de la situación financiera de ésta. La contabilidad muestra cifras históricas, hechos cumplidos, que no necesariamente determinan lo que sucederá en el futuro. Se hace necesario, por lo tanto, recurrir a otro tipo de información cuantitativa y cualitativa que complemente la contable y permita conocer con precisión la situación del negocio. Es así como un análisis integral debe hacerse utilizando cifras proyectadas (simulación de resultados, proyección de estados financieros, etc.), información cualitativa interna (ventajas comparativas, tecnología utilizada, estructura de organización, recursos humanos, etc.), información sobre el entorno (perspectivas y reglas de juego del sector, situación económica, política y social del país, etc.) y otros análisis cuantitativos internos tales como el del costo de capital, la relación entre el costo, el volumen y la utilidad, etc. (p. 2).

Podemos decir entonces que el diagnóstico financiero es básicamente la evaluación financiera que se hace a la empresa, con la finalidad de poder determinar el estado real financiero, con el cual se puede establecer el tiempo de vida de la empresa, y las posibilidades que pueda tener para una futura inversión o una financiación. Es muy importante realizar este diagnóstico porque permite conocer el estado actual de las finanzas de la empresa, permitiendo identificar los rubros en los que se gasta más o cuales necesitan mayor atención.

1.6.2.3 Herramientas del análisis estratégico

Para Grant (2014) las empresas tienen múltiples objetivos, pero la principal es la creación de valor, “por lo tanto el análisis estratégico se centrará en los modelos y técnicas orientados a la identificación y explotación de las fuentes de beneficios disponibles para la empresa. El énfasis en la rentabilidad y la creación de valor también supone que habrá que recurrir a algunas herramientas de análisis financiero para la evaluación y diagnóstico de los resultados y para el establecimiento de objetivos” (p. 63).

Mientras tanto Tovstiga (2012) nos dice que “que la verdadera habilidad en el análisis reside en la selección de herramientas apropiadas del análisis estratégico y su integración para llegar a un discernimiento óptimo. Los sistemas deben ser seleccionados por su aplicabilidad, adaptabilidad y potencial para crear un discernimiento. Las herramientas del análisis estratégico pueden ser útiles: si se seleccionan y aplican apropiadamente, ayudan a orientar y apoyar nuestro pensamiento, pero nunca lo reemplazan” (p. 106)

Podemos decir que la principal herramienta que se usa para el análisis estratégico es la matriz FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), en base a esta herramienta podemos saber escoger las demás herramientas que utilizaremos en todo el proceso. La matriz FODA muestra un análisis interno y externo de la empresa, para llegar a esto necesitamos también de otras herramientas que muestren solo la situación externa como la matriz EFE (evaluación de factores externos), y naturalmente es necesario también conocer la situación interna, para lo cual se utiliza la matriz EFI (evaluación de factores internos).

1.6.2.3.1 Matriz de la evaluación de factores externos (EFE)

David (2013) nos dice que “la matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (p. 80).

Esta matriz nos ayuda a resumir las oportunidades y amenazas que representa los factores externos con la finalidad de aprovechar las ventajas y disminuir el riesgo que traen consigo las amenazas. Para realizar esta matriz se tiene que seguir estos pasos.

1. Elaborar una lista de los factores externos claves identificados en el proceso de auditoría externa. Primero liste las oportunidades y después las amenazas.
2. Asignar a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), según la relevancia que tenga este factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. La suma de todas estas ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asignar a cada factor externo clave una clasificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

1.6.2.3.2 Matriz de la evaluación de factores internos (EFI)

David (2013) señala que:

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere cierta dosis de intuición que impida que se le interprete como técnica todopoderosa, dada su apariencia científica. Es más importante comprender bien los factores que suponen las cifras (p.122).

Esta matriz se puede desarrollar en cinco pasos.

1. Haga una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna.

2. Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

1.6.2.3.3 Matriz de perfil competitivo (MPC)

Según David (2013) nos dice que:

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestra en ambos casos (MPC y EFE) las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal. A diferencia de lo que ocurre en la matriz EFE, en la MPC los factores críticos de éxito no están agrupados en oportunidades y amenazas. En la MPC las calificaciones y las puntuaciones ponderadas totales para las compañías rivales pueden ser comparadas contra la compañía muestra. Este análisis comparativo arroja importante información estratégica interna (p.83).

1.6.2.3.4 Matriz de fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

David (2013) apunta que “la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas)” (p. 176).

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias DA son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Para realizar la matriz FODA debemos seguir ocho pasos.

1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa.
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Listar las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla correspondiente.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias FA resultantes.

8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias DA resultantes.

1.6.2.3.5 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

David (2013) explica que esta matriz “se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: (la fuerza financiera [FF] y la ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (la estabilidad del entorno [EE] y la fuerza de la industria [FI])” (p. 178).

Los pasos necesarios para desarrollar una matriz PEYEA son:

1. Seleccionar un conjunto de variables para definir la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza del sector (FS).
2. Asignar un valor numérico de +1 (la peor) a +5 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FS. Asignar un valor numérico de -1 (la mejor) a -5 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EE y VC. En los ejes FF y VC, hacer una comparación con los competidores. En los ejes FS y EE, hacer una comparación con otras industrias.
3. Calcular la puntuación promedio para FF, VC, FS y EE sumando los valores otorgados a las variables en cada dimensión, y dividiendo el resultado entre el número de variable incluidas en la dimensión respectiva.
4. Graficar las puntuaciones promedio para FF, FS, EE y VC sobre el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos puntuaciones del eje “x” y trazar el punto resultante en X. Sumar las dos puntuaciones del eje “y” y trazar el punto resultante en Y. Trazar la intersección del nuevo punto “xy”.
6. Trazar un vector direccional que vaya desde el origen de la matriz PEYEA hasta el punto de intersección. Este vector indica el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

1.6.2.3.6 Matriz interna – externa (IE)

David (2013) nos dice que “la matriz interna-externa (IE) representa las diferentes divisiones de una organización en un modelo de nueve casillas (...) La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes totales ponderados de EFI en el eje x y los puntajes totales ponderados de EFE en el eje y” (pp. 187-188).

David (2013) menciona que:

La matriz IE puede dividirse en tres regiones principales, cada una con diferentes implicaciones estratégicas. La primera región está conformada por las casillas I, II y IV; si una división cae en esa zona diríamos que está en posición de crecer y construir. Las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto) o de integración (integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal) podrían ser las más apropiadas en estos casos. La segunda región corresponde a las casillas III, V y VII; las divisiones que caen en ella se verían más beneficiadas con la implementación de estrategias de conservar y mantener, como las de penetración de mercado y desarrollo de producto. La última región está compuesta por las casillas VI, VIII y IX; en este caso se recomienda la cosecha o la desinversión. Las organizaciones exitosas son aquellas capaces de lograr una cartera de negocios ubicados en o alrededor de la casilla I de la matriz IE (p. 188).

1.6.2.3.7 Matriz de la estrategia principal

Tal como lo dice David (2013) “la matriz de la estrategia principal se ha convertido en una herramienta popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones (y las divisiones de las mismas) pueden hallar su lugar en uno de los cuatro cuadrantes de estrategias de esta matriz” (p.189).

Cada cuadrante tiene sus estrategias diferentes de acuerdo al crecimiento del mercado y la posición competitiva de la empresa, estas son:

1. Las empresas ubicadas en el cuadrante I de la matriz de la estrategia principal se encuentran en una excelente posición estratégica.
2. Las empresas ubicadas en el cuadrante II deben evaluar seriamente su enfoque actual de acercamiento al mercado.

3. Las organizaciones ubicadas en el cuadrante III compiten en industrias de lento crecimiento y tienen una posición competitiva débil.
4. Por último, las empresas del cuadrante IV tienen una sólida posición competitiva pero se encuentran en una industria de lento crecimiento.

1.6.2.3.8 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica

David (2013) nos dice que:

Aparte de calificar las estrategias para crear una lista jerarquizada, la literatura señala tan sólo una técnica analítica para determinar el atractivo relativo de las posibles acciones alternativas. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), que comprende la etapa 3 del modelo analítico de formulación de estrategias. Esta técnica indica de manera objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas (...) En otras palabras, el conjunto de las matrices EFI, EFE y de perfil competitivo que integran la etapa 1, y las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y de la estrategia principal que integran la etapa 2, ofrece la información necesaria para desarrollar la MCPE (etapa 3). La MCPE permite que los estrategas evalúen de manera objetiva las estrategias alternativas a partir de los factores críticos —internos y externos-- para el éxito que se identificaron en fases previas del proceso (p. 191).

1.6.2.4 Análisis sectorial

Mirando el entorno podemos encontrar muchos factores que son relevantes al momento de aplicar una estrategia y de esto depende si prospera o no. Por lo tanto se debe hacer un análisis para encontrar los puntos fuertes, así también como las debilidades de una empresa. Al estudiar estos factores se podrá tener a la mano toda la información posible para poder llegar a ser una empresa altamente competitiva.

Así lo describe Porter (2014):

Para que la empresa tenga beneficios debe crear valor para los clientes; por lo tanto, previamente ha debido comprender qué quieren los clientes. En segundo lugar, para crear valor la empresa adquiere bienes y servicios de sus proveedores; por ello, también debe comprender a sus proveedores y gestionar sus interrelaciones con ellos. Tercero, la habilidad para generar beneficios depende de la intensidad de la competencia entre las

empresas que rivalizan por las mismas oportunidades de creación de valor; por lo tanto, la empresa también debe conocer la competencia. En conclusión, el núcleo del entorno de negocios está formado por tres tipos de jugadores: clientes, proveedores y competidores. Éste es el entorno sectorial (p. 95).

Desde otro punto de vista Amat, Pujadas y Lloret mencionan que el análisis estratégico sectorial es “una evaluación de cómo compiten las empresas del sector. Aporta información de los clientes, los competidores, los proveedores y de los demás agentes con los que se relacionan las empresas del sector. Una herramienta útil para llevarlos a cabo es el modelo de fuerzas competitivas de Michael Porter” (p. 57).

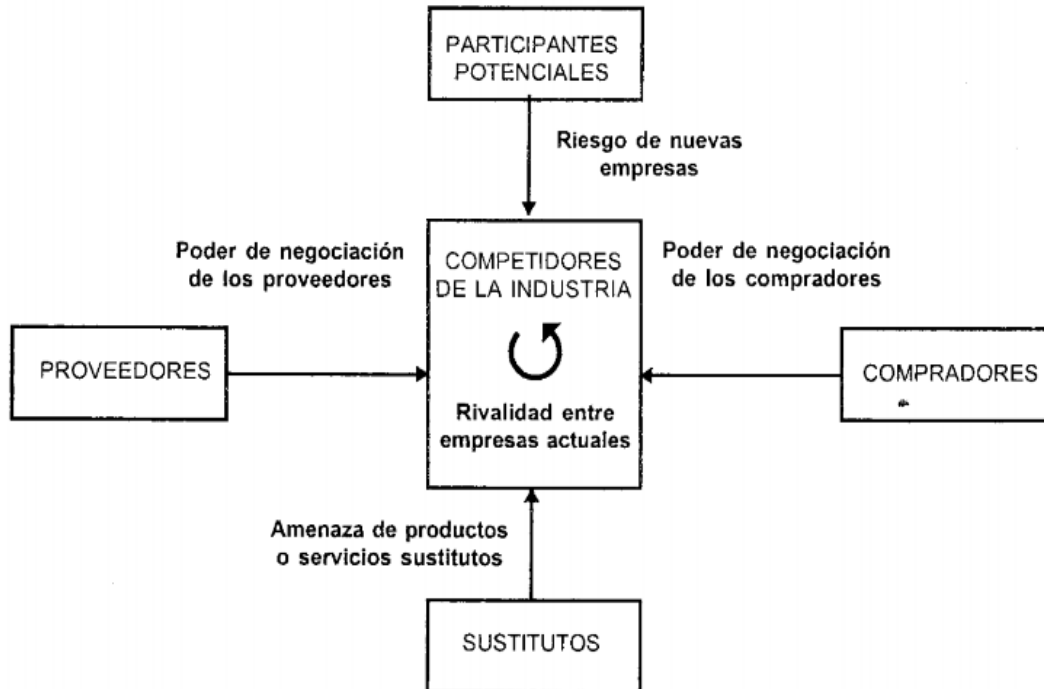
Entonces podemos deducir de éstas afirmaciones que el entorno sectorial está formado por tres agentes: clientes, proveedores y competidores, a los cuales se le debe observar con el fin de saber cómo es que se desarrolla el mercado, y así tener una visión concreta de cómo podremos desenvolvemos como empresa.

1.6.2.4.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Michael Eugene Porter en su trabajo como economista hace un aporte importante desde una visión de competitividad, innovando con el modelo de las cinco fuerzas competitivas como hace referencia en su libro ESTRATÉGIA COMPETITIVA (2000):

Las cinco fuerzas competitivas: entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales, reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos. Los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos "competidores" de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento. En un sentido más amplio, podríamos designar la competencia como rivalidad ampliada o extensa (p. 21).

GRÁFICO N° 1
MODELO DE LAS CINCO FUERZAS



Fuente: Porter, Michael. (2000). “Estrategia Competitiva, técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”. edit. Patria México. p.20

1.6.2.4.1.1 Rivalidad entre empresas actuales

Porter (2000) nos dice que:

La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la generalidad de las industrias, las tácticas competitivas de una compañía influyen profundamente en las otras y, por tanto, provocan represalias o esfuerzos por contrarrestarlas; en otras palabras, las compañías son mutuamente dependientes. Este patrón de acción y de reacción puede mejorar la situación de la empresa o industria que lo inicia. Si se intensifican los ataques y contraataques, todas las compañías pueden sufrir las consecuencias y entonces su situación empeorará (p. 33).

1.6.2.4.1.2 Riesgo de nuevas empresas

Porter (2000) explica que “los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas. Las empresas que al ingresar en una industria se diversifican adquiriendo compañías de otros mercados utilizan a menudo sus recursos para revolucionar” (p. 22).

1.6.2.4.1.3 Amenaza de productos o servicios de sustitución

Porter (2000) menciona que “en un sentido general, todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad” (p. 39).

1.6.2.4.1.4 Poder negociador de los compradores

Podemos apreciar que Porter (2000) refiere a esto como: “los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global” (p. 40).

1.6.2.4.1.5 Poder negociador de los proveedores

Porter (2000) lo explica de la siguiente manera:

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios. Por ejemplo, cuando incrementan los precios, las compañías de productos químicos contribuyen a erosionar la rentabilidad de los empacadores de aerosol por contrato. En efecto, tienen poca libertad para aumentar sus precios, dada la intensa competencia de auto manufactura por parte de los clientes. Las circunstancias que hacen

poderosos a los proveedores reflejan en generales que producen el mismo efecto en los compradores. Un grupo de proveedores es poderoso si se cumplen las siguientes condiciones (p. 43).

1.6.2.4.2 Definición del sector

Zarur (2004) en su libro Entorno Económico: Elementos Teóricos Y Metodológicos Para El Análisis define al sector como “un espacio físico o contextual en el que confluyen actividades, fenómenos o elementos en el que se presentan procesos con características peculiares que poseen un alto grado de similitud o que se encuentran estrechamente interrelacionados por objetivos comunes. Dicho espacio no flota de acuerdo con la naturaleza (teórica) de sus componentes” (p. 37).

1.6.2.4.3 Análisis sectorial competitivo

Gonzales y Ventura (2013) mencionan que “el análisis competitivo de la empresa tiene como objetivo entender la manera en que la empresa trata de alcanzar sus objetivos en los mercados, teniendo en cuenta la interacción con sus competidores. Los principales actores que influyen sobre el mayor o menor éxito de una empresa en el mercado son la propia empresa, los clientes y los competidores” (p. 1).

Según Grant (2014) “El análisis sectorial es importante porque sin un profundo conocimiento de su entorno competitivo las empresas no pueden profundizar en la toma de decisiones estratégicas. El análisis sectorial no es sólo relevante para elegir en qué sector operar, también es importante para establecer una ventaja competitiva dentro de un sector” (p. 130).

Para realizar un análisis sectorial exitoso es necesario medir dos cosas: el producto y los factores que influyen en el sector. Hay tres participantes en los sectores: los clientes, los proveedores y los competidores. Este análisis es posible gracias al análisis de las 5 fuerzas de Porter del que ya lo mencionamos anteriormente.

1.6.2.5 Análisis de los recursos y capacidades

Carrión (2007) en su libro Estrategia, de la visión a la acción, menciona que:

El análisis de recursos y capacidades se convierte en un instrumento esencial para el análisis interno, la formulación e incluso la implantación de la estrategia. Por lo tanto, las empresas se deben esforzar en identificar los recursos y capacidades que tienen a su disposición y evaluarlos para poder determinar si son útiles y adecuados para conseguir una ventaja competitiva sostenible. Hay que analizar las posibles opciones estratégicas a partir de los recursos y capacidades de que se dispone, sin olvidar que también es importante identificar aquellos que se pueden desarrollar enteramente a corto plazo y a los que se puede acceder (mediante alianzas, por ejemplo). Ante este ejercicio, es fundamental ser lo más realista posible (p. 122).

Para Martínez y Milla (2005) “El desarrollo de los recursos y capacidades para establecer una ventaja competitiva, más que aparecer como una protección frente al fuerte aumento de la competencia, se ha convertido en la principal meta para la formulación de la estrategia (...) Estos recursos y capacidades son el fundamento sobre el que se construye la ventaja competitiva” (p. 82).

Para Grant (2014)

El creciente énfasis en el papel de los recursos y capacidades como base para la estrategia es el resultado de dos factores. En primer lugar, como el entorno sectorial de las empresas se ha vuelto más inestable, los recursos y capacidades constituyen una base más segura que el mercado para la formulación de la estrategia. En segundo lugar, cada vez es más evidente que es la ventaja competitiva, y no el atractivo del sector, la fuente primaria de elevados beneficios (p. 156).

1.6.2.5.1 Identificación de los recursos y capacidades

Según Grant (2014) “la distinción entre recursos y capacidades de la empresa es importante: los recursos son los activos productivos de la empresa, y las capacidades son lo que la empresa puede hacer. Los recursos individuales no generan ventaja competitiva, sino que deben trabajar de forma conjunta para crear una capacidad organizativa; la capacidad es la esencia de unos resultados superiores” (pp. 161-162).

Mientras tanto Chiva y Camisón (2002) dicen que:

Se entiende por recurso en sentido amplio a aquel medio que sirve para alcanzar un objetivo marcado de antemano. Esta acepción de recurso incluirá también al concepto de capacidad. Los recursos se pueden dividir en tangibles, recursos físicos y financieros, intangibles, definido por Suárez (1994) como aquellos basados en la información (...). Los recursos en sentido estricto serán definidos como el conjunto de factores disponibles que son poseídos o controlados por la empresa (Amit y Schoemaker 1993:35). En cambio, la capacidad sería la facultad de gestionar adecuadamente los recursos para realizar una determinada tarea dentro de la empresa. Por lo tanto, en este contexto, las capacidades se refieren a la competencia de una empresa para desligar los recursos, usualmente en combinación, usando procesos organizativos, para producir un fin deseado (p. 116).

En conclusión, podemos decir que la identificación de recursos y capacidades nos permite diagnosticar los puntos fuertes sobre los que apoyar las estrategias y cómo minimizar los puntos débiles.

1.6.2.5.2 Valoración de los recursos y capacidades

Grant (2014) menciona que “una vez que se han identificado cuáles son los recursos y las capacidades de una organización, es preciso evaluar su potencial para crear valor. Hay dos cuestiones fundamentales a tener en cuenta. Primero, cuál es la importancia estratégica de los diferentes recursos y capacidades y, segundo, cuáles son las fortalezas de la empresa respecto a sus competidores en relación con esos recursos y capacidades” (p. 170).

Lo primero que se necesitaría para la valoración sería la identificación de éstos, y la comparación con la de los competidores, luego analizar el potencial de generación de renta de estos recursos y capacidades para la creación de valor y el desarrollo de una ventaja competitiva. También es necesario identificar las carencias de recursos que es necesario cubrir.

1.6.2.6 Análisis estratégico contable

Según el equipo vértice (2011) señala que “el análisis contable es un conjunto de técnicas destinadas a interpretar las variaciones habidas en la composición y cuantía del patrimonio de la empresa, tanto para conocer el pasado, como para proyectar hacia el futuro unas previsiones que sirvan de guía para la gestión de la misma” (p. 11).

Según la Plataforma e-educativa nos dice que “análisis estratégico consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, del entorno y de los recursos y capacidades de la organización. Este análisis sirve para que la organización conozca en cada momento su posición ante su reto estratégico”.

En conclusión, podemos definir al análisis estratégico contable como la influencia de la evaluación de factores internos y externos en los movimientos propios de la contabilidad, con la finalidad de obtener información para la creación de estrategias en la búsqueda de la ventaja competitiva.

1.6.2.6.1 Evaluación externa

David (2103) define el propósito de la evaluación externa:

Desarrollar una lista limitada de las oportunidades que podrían beneficiar a la compañía, así como de las amenazas que debe evitar. Como sugiere el término limitada, la auditoría externa no tiene por objetivo desarrollar una relación exhaustiva de todos los factores que pudieran influir en el negocio, sino identificar variables clave que ofrezcan respuestas susceptibles de implementación. Las empresas deben ser capaces de responder ofensiva o defensivamente a dichos factores, formulando estrategias que aprovechen las oportunidades externas o minimicen el impacto de las amenazas potenciales (pp. 62-63).

1.6.2.6.1.1 Auditoría del entorno indirecto

Se denomina al entorno indirecto a los principales factores y entidades que la empresa no interactúa de manera directa, pero sin embargo de alguna u otra manera pueden afectar indirectamente a las organizaciones. La auditoría se centra en encontrar los puntos críticos que puedan afectar en el desarrollo de las actividades de la empresa. Como son la estructura política nacional o regional, la demografía del lugar entre otros.

1.6.2.6.1.2 Auditoría del entorno directo

El entorno directo está compuesto por los factores y entidades de acción directa y con los cuales la empresa interactúa directamente. Con un análisis podemos conocer nuestra situación actual frente a los factores que intervienen en este entorno como son los clientes, proveedores y competidores.

1.6.2.6.2 Evaluación interna

Según David (2013) la auditoria del entorno interno “se enfoca en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en sus áreas funcionales, como las de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como los sistemas de administración de información. Se examinarán las relaciones entre estas áreas y también las implicaciones estratégicas de los conceptos importantes de las áreas funcionales” (p. 94).

1.6.2.7 Planificación financiera contable

Moreno (citado en Morales y Morales, 2014) describe a la planificación financiera como “una técnica que reúne un conjunto de métodos con el propósito de establecer pronósticos y metas financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los requeridos para lograrlo” (p. 7).

Simmonds (1981 citado en Cadez, 2006) lo define como:

La provisión y análisis de datos de contabilidad de gestión sobre un negocio y sus competidores para su uso en el desarrollo y monitoreo de la estrategia de negocios (...) Diferentes autores coinciden en sus respectivos trabajos en que debe tener un enfoque externo, una orientación a largo plazo y orientada hacia el futuro, y el suministro de información financiera y no financiera para la toma de decisiones (p.281-282).

Podemos definir la planificación contable como un conjunto de propósitos, investigaciones y actuaciones que tienen por objeto mejorar la contabilidad y la significación de los estados contables desde el punto de vista de su aplicación económica social.

También podemos decir que la planificación estratégica consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, del entorno y de los recursos y capacidades de la organización. Este análisis sirve para que la organización conozca en cada momento su posición ante su reto estratégico.

En conclusión, podemos definir a la planificación estratégica contable como la visión de mejorar la contabilidad aplicada en la empresa con la finalidad de que esta cada

vez sea más útil en la toma de decisiones del empresario y a partir de esto diseñar estrategias para alcanzar una ventaja competitiva.

1.6.3 Definición de la ventaja

Para David (2003), la ventaja competitiva es:

Cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva (...) Es común que una empresa pueda conservar su ventaja competitiva sólo durante cierto tiempo, ya que las empresas rivales imitarán y minarán esa misma ventaja. Por tanto, no basta con sólo obtener una ventaja competitiva. Una empresa debe esforzarse por alcanzar una ventaja competitiva sostenida mediante 1) su adaptación continua a los cambios en las tendencias y acontecimientos externos, y en las capacidades, competencias y recursos internos; 2) la efectividad en la formulación, implementación y evaluación de estrategias que capitalicen estos factores. Todos los días más y más empresas están obteniendo una ventaja competitiva al utilizar internet para hacer ventas directas y comunicarse con los proveedores, consumidores, acreedores, socios, accionistas, clientes y competidores a nivel global (pp. 8-9).

Carrión (2007) lo define como “El dominio y control por parte de una empresa de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia” (p. 196).

1.6.3.1 Búsqueda de la ventaja competitiva

Grant (2014) hace énfasis en la importancia de buscar una ventaja competitiva en la empresa para hacerla más sólida:

“Dado que la competencia se ha intensificado en casi todos los sectores, muy pocos entornos sectoriales pueden garantizar una rentabilidad segura; de aquí que el principal objetivo de la estrategia sea el establecimiento de una posición que proporcione una ventaja competitiva a la empresa” (p. 224).

Todas las empresas buscan resaltar frente a sus competidores para así poder generar más ventas es decir que buscan una ventaja frente las demás, y que estas puedan ser

ventajas sostenibles es decir que sean difíciles de imitar por parte de la competencia, en un largo plazo.

1.6.3.2 Fuente de la ventaja competitiva

Márquez (2016) en su Libro *Planificación Estratégica Y Desarrollo*, explica que existen cuatro fuentes de la ventaja competitiva. La primera está determinada por los factores naturales, la segunda fuente se encuentra en la estructura, estrategias y rivalidad entre empresas, la tercera fuente son las condiciones de la demanda y por último la cuarta fuente son las industrias relacionadas y de apoyo (pp. 17-19).

Porter (1991) nos dice que “la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, siempre que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Hay dos tipos básicos de ventaja competitiva: liderazgo de costo y diferenciación” (pp. 20-21).

1.6.3.3 Ventaja de diferenciación

Carrión (2007) nos muestra que “la estrategia de diferenciación busca crear singularidad en el producto o servicio que se ofrece al mercado, proporcionándole alguna característica de valor que el cliente percibe como única. La ventaja competitiva en diferenciación permite que un cliente esté dispuesto a pagar más por un producto o servicio que por otro de precio inferior, siempre que sean comparables” (p. 202).

Según Grant (2014)

La diferenciación tangible se refiere a las características observables de un producto o servicio que son relevantes para las preferencias y procesos de elección de los clientes (...) Las oportunidades para la diferenciación intangible surgen porque el valor que los clientes perciben en un producto o servicio no depende exclusivamente de las características observables del producto o de los criterios objetivos de rendimiento. Consideraciones sociales, emocionales, psicológicas y estéticas están presentes en la mayoría de las elecciones de los clientes. Para los consumidores de bienes de consumo el

deseo de status, exclusividad, individualidad, seguridad y pertenencia son fuerzas motivadoras muy poderosas. Cuando un producto o servicio satisface necesidades complejas de los clientes, las decisiones de diferenciación abarcan la imagen global de la empresa y de su oferta. La diferenciación a través de la imagen es especialmente importante en aquellos productos o servicios cuyas cualidades y rendimiento son difíciles de comprobar en el momento de la compra (los llamados bienes de experiencia). Entre éstos se incluyen cosméticos, servicios médicos y educación (p. 249).

1.6.3.4 Ventaja basada en la tecnología

Para Grant (2014)

Estos sectores intensivos en tecnología abarcan sectores tanto emergentes (aquéllos que se encuentran en las fases de introducción o de crecimiento de su ciclo de vida) como ya consolidados (como los sectores farmacéuticos, químico, de las telecomunicaciones y de la electrónica), donde la tecnología continúa siendo el principal factor determinante de la competencia. Las cuestiones que se examinan, no obstante, son también relevantes para un abanico más amplio de sectores en los que la tecnología tiene el potencial de crear ventajas competitivas (p. 323).

1.6.3.5 Ventaja competitiva en el sector odontológico

Entre las principales ventajas competitivas en el sector odontológico podemos encontrar la atención que se brinda a los pacientes ya que estos confían en que se le brinde una atención de calidad, así mismo podemos encontrar la incorporación de la tecnología, cuanto más moderna sea la que se brinda, más confianza obtendremos de los clientes, podemos encontrar también la ubicación, el costo del servicio. Otra también puede ser la imagen del consultorio dental es decir que prevalezca el orden y la limpieza para lograr una imagen formal lo cual producirá un impacto positivo ante los pacientes. También la publicidad empleada y, el prestigio conseguido a lo largo de la trayectoria de la empresa son otras formas de ventaja competitiva.

1.6.4 Estrategia corporativa

Para Grant (2014) “La distinción entre estrategia corporativa y competitiva se puede resumir en lo siguiente: la estrategia corporativa se ocupa de dónde compite una empresa,

mientras que la estrategia de negocio se centra en cómo compete una empresa dentro de una determinada área de negocio” (p. 394).

Al igual que lo hizo Grant, también Carrión (2007) define como objetivo de la estrategia corporativa el “determinar en qué actividades compete o va a competir la empresa, es decir, definir su campo de actividad” (p. 165).

1.7 Antecedentes

Con relación a la tipología de vanguardia de la contabilidad estratégica para crear ventaja competitiva, se ha revisado los buscadores Web, y visitado las bibliotecas de las universidades, al respecto no se ha encontrado evidencia precisa porque se trata de un tema innovador que sí es necesario tenerlo en cuenta para el empresario como para la formación de los Contadores públicos.

1.8 Hipótesis de la investigación

- **Hipótesis general**

Dado: Qué la subsistencia, rentabilidad y crecimiento del sector empresarial depende directamente de la gestión contable sostenida en ventaja competitiva.

Es Probable: Que en la Empresa de Servicios “Spa Odontológico Internacional S.A.C.”, exista una relación mínima entre el análisis estratégico contable e implementación de la ventaja competitiva.

CAPITULO II

2. Planteamiento operacional de investigación

2.1 Técnicas e instrumentos

- TECNICA

Para la presente investigación se utilizará la técnica de la OBSERVACIÓN, ENCUESTA Y ENTREVISTA.

- INSTRUMENTOS

Se considera las fichas de información.

2.2 Estructura de los instrumentos

- a) Se elaborará fichas documentales para recolectar la información tanto primaria como secundaria.
- b) Se redactará cuestionarios y entrevistas para el trabajo de campo en materia de recolectar información tanto del entorno externo como del interno relativo al sector y la empresa.

2.3 Campo de verificación

a) **Ámbito**

Distrito : Cercado de Arequipa

Zona : Vallecito

b) **Temporalidad**

El presente estudio se realizó en los meses de julio 2017 a enero del 2018.

2.4 Unidades de estudio

a) Población

El estudio se realizará en el ámbito del sector de salud de la ciudad de Arequipa, específicamente en el sector de servicios odontológicos, consideraremos:

- Empresa de servicios Spa Odontológico Internacional S.A.C.
- Se considera a todos los colaboradores de la Empresa Spa Odontológico Internacional S.A.C.

2.5 Estrategia de recolección y presentación de datos

En la preparación

- Se tiene la autorización de los propietarios y directivos de la empresa.
- Se conoce e identifica el Sector donde participa la empresa.
- Se ha recolectado la información relativa al tema de investigación.
- Se prepara el plan de estudio.

En la ejecución

- Se cuenta con el campo práctico de investigación.
- Se puede acceder a toda la información contable administrativa de la empresa.
- Se tiene a disposición las instalaciones físicas de la empresa.

En la redacción del informe de la Investigación

- Se cuenta con todo el material para la realización del informe.
- Se hará de conocimiento sobre la investigación a la Facultad de Ciencias Contables y Financieras, de igual manera a los directivos y propietarios de la empresa.

2.6 Recursos necesarios

a) Humano

- Autores:

Andree Leandro Fernandez Valencia
Jhamil Josue Coa Daza
- Asesor:

Dr. Rómulo Eduardo Rubina Carbajal

b) Materiales

CUADRO N° 2
PRESUPUESTO

BIENES	COSTO (En soles)
a) Materiales de escritorio	200.00
b) Materiales de impresión	200.00
c) Libros de consulta	900.00
SUB TOTAL	1,300.00

SERVICIOS	COSTO (En soles)
a) Fotocopias	250.00
b) Anillados	100.00
c) Empastados	200.00
e) Derechos de grado	1500.00
f) OTROS	500,00
SUB TOTAL	2,550,00
TOTAL	3 850,00

Fuente: Elaboración propia

c) **Financieros**

Los recursos necesarios para la realización del presente análisis fueron cubiertos íntegramente por los responsables de la investigación.



2.7 Cronograma

CUADRO N° 3
CRONOGRAMA DE TRABAJO

TIEMPO ACTIVIDAD	Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Noviembre				Diciembre				Enero			
	1	2	3	4	1	1	2	3	4	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Formulación del proyecto			X	X																												
Presentación del proyecto					X																											
Observaciones al proyecto						X	X	X																								
Elaboración del marco teórico								X	X	X																						
Trabajo de Campo									X	X	X	X	X																			
Tabulación de datos.													X	X	X	X	X															
Análisis e interpretación																	X	X	X	X	X	X										
Informe final																						X	X	X	X	X	X					

Fuente: Estudio de Investigación

Elaboración: Propia

CAPITULO III

3. Resultados de la investigación

3.1 Datos generales de la empresa

Nombre de la empresa: “SPA ODONTOLOGICO INTERNACIONAL S.A.C”

RUC: 20498181229

Tipo de contribuyente: Sociedad Anónima Cerrada

Fecha de inscripción: 05 de Diciembre del 2001

Dirección del domicilio fiscal: Plaza Juan Manuel Polar N° 117, Urbanización Vallecito – Arequipa-Arequipa

Actividad económica: 8620-Actividades de médicos odontólogos

3.1.1 Tipo de actividad

La actividad de la empresa es la de brindar servicios odontológicos, como lo podemos encontrar en la clasificación industrial internacional uniforme (CIU), publicado por la INEI:

Clase: 8620 - Actividades de médicos y odontólogos

Esta clase comprende las siguientes actividades:

- Consulta y tratamiento por médicos generalistas, especialistas y cirujanos.
- Actividades de atención odontológica de carácter general o especializado, por ejemplo, odontología, endodoncia y odontología pediátrica; estomatología.
- Ortodoncia.
- Servicios de centros de planificación familiar que ofrecen tratamientos médicos, como los de esterilización y de interrupción del embarazo, sin alojamiento.

Esas actividades pueden realizarse en consultorios privados, en consultorios colectivos, en clínicas ambulatorias, en clínicas anexas a empresas, escuelas, residencias de ancianos u organizaciones sindicales o fraternales y en los propios domicilios de los pacientes.

Se incluyen también las siguientes actividades: actividades de atención odontológica en salas de operaciones; y servicios de consultores privados a pacientes internos.

No se incluyen las siguientes actividades:

- Fabricación de dientes, dentaduras y prótesis por laboratorios dentales; véase la clase 3250.
- Atención de pacientes internos en hospitales; véase la clase 8610.
- Actividades paramédicas, como las de obstetricia, enfermería y fisioterapia; véase la clase 8690 (p. 169).

3.1.2 Aspectos tributarios y laborales

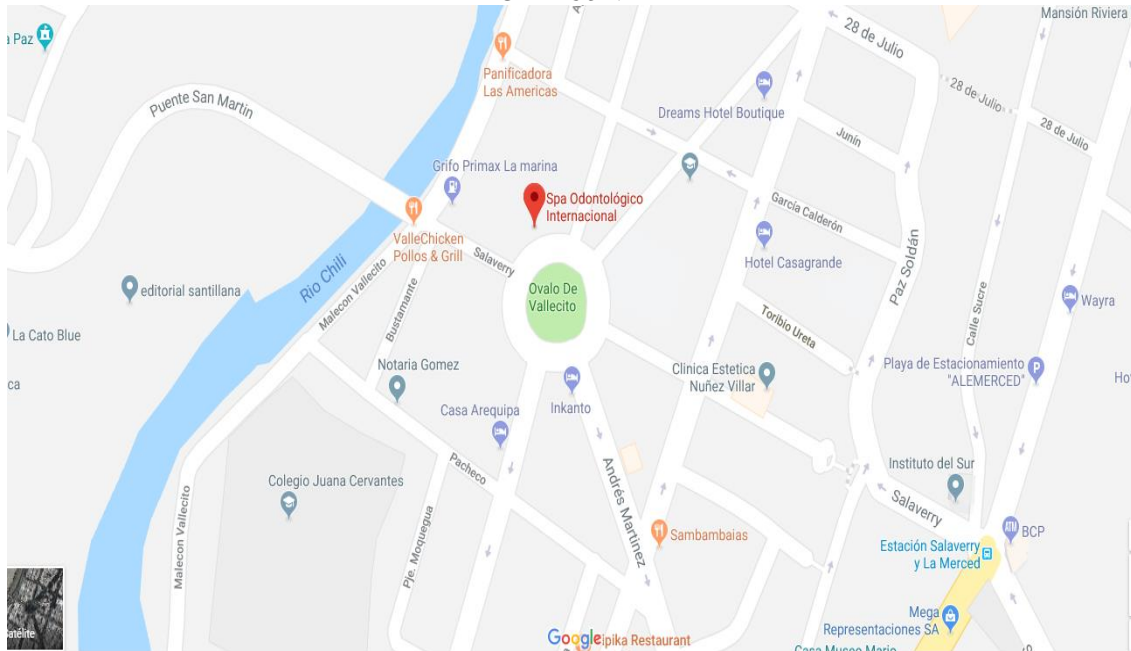
La empresa contribuye en impuestos bajo el régimen MYPE tributario y está obligado a presentar los registros de compras, ventas y libro diario de formato simplificado.

Además, se encuentra inscrito en el registro nacional de micro y pequeña empresa (REMYPE) del ministerio de trabajo y promoción del empleo.

3.1.3 Localización de la empresa

La empresa se encuentra ubicada en la plaza Juan Manuel Polar N° 117, Urbanización Vallecito del distrito de Arequipa provincia de Arequipa en la región de Arequipa.

Ubicación de la empresa
GRÁFICO N° 2



Fuente: Google Maps

3.1.4 Servicios brindados

- Odontopediatría: Atención odontológica a bebés, niños ansiosos, temerosos o con habilidades diferentes, se realizan curaciones y endodoncias bajo sedación consciente y anestesia general
- Odontología General: Se trata a las caries en todas sus fases, desde una mínima destrucción hasta destrucciones muy grandes de los dientes.
- Ortodoncia: Una serie de alternativas en tratamientos para brindarle a los dientes, labios y maxilares una apropiada armonía, lograr un balance y estética facial.
- Endodoncia: Si percibe cierta sensibilidad al comer algo frío o caliente, dolores intermitentes o constantes al masticar. El tratamiento indicado es Endodoncia mediante modernos sistemas rotatorios.
- Cirugía Oral: Se usa técnicas de cirugía más modernas realizadas, para que los procedimientos sean los más simples e indoloros, lo que asegura un post-operatorio silencioso y una rápida recuperación.
- Implantes Orales: Son un añadido artificial para sustituir la ausencia de dientes o perdidos por cualquier motivo. Con este tratamiento los pacientes se encuentran complacidos, por haber mejorado la calidad de vida.

- **Prótesis Dental:** Creación y revisión de las prótesis dentales, siendo un elemento destinado a restaurar la anatomía de una o varias piezas dentales diseñadas exhaustivamente.
- **Rehabilitación Oral:** Usamos en forma integral tratamientos de acuerdo al diagnóstico y plan necesario para recuperar la salud bucal con técnicas modernas de rehabilitación y utilizando los mejores y diversos materiales.
- **Periodoncia:** Es la eliminación de los factores (cálculos dentarios o sarro y bolsas periodontales). Si no es tratado a tiempo puede ocasionar la pérdida de dientes. Es necesario corregir la técnica de higiene.
- **Blanqueamiento Dental Laser:** Tratamiento altamente estético dirigido a quienes quieran mejorar la apariencia de su sonrisa. Se logra reducir varios tonos del color original de los dientes dejándolos más blancos y brillantes.
- **Estética Dental:** Para el diseño de sonrisa se utiliza procedimientos con cambios sustanciales en las formas, tamaños y proporciones. Todo ello bajo un riguroso control y tecnología apropiada para el tratamiento.
- **Orientación y Salud Dental:** Se resuelve cualquier duda sobre qué elementos usar para conseguir una correcta higiene bucodental.

3.2 Análisis externo, oportunidades y amenazas

3.2.1 Fuerzas económicas:

3.2.1.1 La inflación

Conde y González (2001) mencionan que “la inflación se define como un proceso de elevación continuada de los precios o, lo que es lo mismo, un descenso continuado del valor del dinero. El dinero pierde valor cuando con él no se puede comprar la misma cantidad de bienes que con anterioridad” (p. 71).

El diario Correo (2017) publicó que:

El índice de inflación en Arequipa aumentó 0,54% en el último mes (agosto 2017), siendo esta la variación más alta en la región en lo que va del año. Así lo informó el director encargado del Instituto Nacional de Estadística (INEI) en la ciudad, César Ríos. Explicó que el Índice de Precios al Consumidor (IPC) coloca a la región en el puesto 6 en el ranking inflacionario nacional, esto debido al aumento en los precios de alimentos y

bebidas, con una variación de 1.24. Este grupo se mantiene en el primer lugar debido a factores como la escasez de productos y problemas climatológicos.

Esto afectó al bolsillo del consumidor por la suba en alquiler, combustible, alimentos transporte y salud, esto se refleja con la menor asistencia de clientes-pacientes a la empresa.

La inflación afecta a nuestras cuentas de una manera negativa tal y como veremos a continuación:

Cuentas analizadas:

10 Efectivo y equivalente de efectivo.

La cual se ve ligeramente reducida por la escasez de productos y problemas climatológicos lo cual afecta el bolsillo de nuestros clientes, haciendo que la canasta básica suba de precio y por ende ya no tendrán facilidad para gastar en salud y estética dental.

12 Cuentas por cobrar comerciales terceros.

Se vería reducida la cantidad de clientes que acuden a nuestro centro, los cuales ya no pueden gastar lo mismo en el cuidado de su salud bucal ni el cuidado de su estética, por el mismo hecho de que se preocuparían más en abastecerse de productos de primera necesidad.

25 Materiales auxiliares, suministros y repuestos.

Por motivos de la inflación los suministros que nosotros adquirimos a un precio acostumbrado, se verían afectados por la necesidad de ajustar sus costos por lo que subirían su precio.

42 Cuentas por pagar comerciales terceros.

Por la suba constante de precios, lo mismo pasa con nuestros suministros como ya se mostró anteriormente, por lo que la cantidad de proveedores que tienen sus productos a precio razonable sería cada vez menor, y podría ocasionar que suba la cantidad en los precios que debemos pagar a nuestros proveedores por sus productos.

70 Ventas.

Es un hecho que ante una situación de inflación el poder adquisitivo se ve reducido y es muy difícil sacarle un provecho, así que la estética dental pasa a un segundo plano en la lista de prioridades. Al darse incremento en la canasta básica de la familia, nuestros ingresos percibidos por las ventas se verían reducidos, porque ya no tendrán la solvencia económica que tenían antes de la inflación.

60 Compras.

Al ver un ligero aumento en el precio de los artículos, insumos entre otros que nosotros adquirimos y una reducción en nuestras ventas, nuestras compras se verían reducidas.

63 Gastos de servicios prestados por terceros.

Como podemos ver la inflación afecta a todo de una manera u otra y de igual manera también será con los servicios que nosotros adquirimos de terceros tales como la luz, el agua, publicidad, telefonía entre otros.

a) Tipo de cambio

Según las estadísticas manejadas por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), el tipo de cambio con respecto al dólar que es la moneda extranjera más usada en el país ha ido fluctuando mes tras mes, pero cada vez perdiendo su valor hasta enero del 2013, a partir de entonces se ha logrado el alza y logrando su estabilidad.

3.2.1.2 Las tasas de interés

Ortiz (2001) señala que “la tasa de interés es el porcentaje que se aplica a una cantidad monetaria que denominamos capital, y que equivale al monto que debe cobrarse o pagarse por prestar o pedir prestado dinero” (p. 127).

Asobancario (2017) nos dice que “En este punto es importante recordar que el propósito del Banco de la República es impulsar el crecimiento económico, es por ello que cuando hay poco dinero en circulación, procede a bajar la tasa de interés, haciendo así que sea más barato endeudarse y menos atractivo ahorrar, lo que a la larga se traduce en más consumo, producción y empleo”

a) Los créditos

Según el BCRP:

Al finalizar el mes de agosto del 2017, los créditos en Arequipa registraron un saldo de S/ 10,224 millones con una variación positiva de 4.9% al compararlos con el mismo mes del año 2016. La banca múltiple canalizó el 64.8% de las operaciones activas y registró un incremento de 1.4%; en tanto que las instituciones no bancarias, que participaron con 32.6% del total colocado, incrementaron sus saldos en 12%.

Por tipo de moneda, los créditos estuvieron conformados en 86.1% por moneda nacional, creciendo 5.8% en el período interanual; mientras que los créditos de moneda extranjera, que representaron 13.9% de las colocaciones, registraron una ligera contracción de 0.3% (pp. 14-15).

b) Los depósitos

También señala BCRP:

Los depósitos registraron un saldo de S/ 8,463 millones, con un crecimiento de 5.8% al compararlos con igual mes de 2016 (Agosto). La banca múltiple participó con 57.9% del total de depósitos, registrando un crecimiento de 2.6%; en tanto, las instituciones no bancarias alcanzaron el 35.1% de participación, lo que significó una expansión en sus captaciones de 11.8%.

Por tipo de moneda, los depósitos estuvieron conformados 73.4% por moneda nacional, los que se incrementaron 9.1%; mientras que los depósitos en moneda extranjera representaron el 26.6% de las operaciones y registraron una caída de 2.3%.

Por modalidad de captación, los depósitos a plazo representaron 41.4% y se incrementaron en 11.5%; los depósitos en ahorro canalizaron el 40.0% de las operaciones y registraron una variación positiva de 7.9%; en tanto, que los depósitos a la vista canalizaron el 18.6 por ciento y tuvieron una contracción de 8.5 por ciento (pp. 16-17).

c) Morosidad

También el BCRP nos dice que:

La cartera morosa, correspondiente al mes de julio de 2017, fue de 3.9%, sin mostrar variación al ser comparada con igual mes del año 2016. Las tasas de morosidad más elevadas corresponden Agro-banco con 10%, EDPYMES con 7.6%, Empresas Financieras con 5.4% y Cajas Municipales con 5.3%. Asimismo, la morosidad alcanzó 4.5%, en las Cajas rurales de ahorro y créditos; en tanto, la Banca Múltiple y el Banco de la Nación, se registran con 3.2% y 1%, respectivamente (p. 16).

Cuentas analizadas:

10 Efectivo y equivalente de efectivo

Puede beneficiarnos si las tasas de interés pasivas de los bancos son altas, ya que podríamos hacer un depósito a plazo fijo y lograr ganancias por los intereses. Siempre y cuando se tenga un efectivo excedente.

33 Inmueble maquinaria y equipo

En este caso la tasa de interés puede jugar a nuestro favor como en nuestra contra, si el interés es bajo nos permitirá adquirir un préstamo aun un bajo costo, para poder así renovar los equipos que usamos, pero si fuera lo contrario podemos acceder al mismo préstamo, pero a un costo más alto lo que incrementa su costo de adquisición.

70 Ventas

En el caso de las ventas, al poder acceder a una tasa de interés baja nos permite poder invertir tanto en tecnología como en equipos, lo que nos dará la facilidad de poder captar más clientes por lo tanto lograr una mayor rentabilidad. El no invertir produciría un estancamiento lo que nos llevaría a reducir nuestras ventas, entonces nuestra rentabilidad se vería reducida.

67 Gastos financieros

El incremento o reducción de las tasas de interés pueden hacer que nuestros gastos, por pago de intereses del préstamo sean elevados o no. Si los intereses son muy altos entonces afectaría a nuestra utilidad, de una manera negativa.

3.2.1.3 Ingreso y gasto mensual

a) Ingreso

Según INEI “el ingreso promedio mensual proveniente del trabajo en Arequipa para el año 2015 fue de S/ 1,456.90 y para el 2016 de S/ 1512.20, representa un incremento del 3.66% con respecto al año anterior, esto ha venido incrementándose año tras año a un ritmo constante y está ubicado en el cuarto lugar a nivel nacional por debajo de Madre de Dios”.

b) Gasto

El gasto en la ciudad de Arequipa va de acuerdo al ingreso que obtiene la persona, y en lo que más gastan según Aurum Consultoría y Mercado señala que del 2010 al 2015 hubo un incremento en los siguientes gastos “alimentación 5.83%, vestido y calzado 6.79%, alquiler de vivienda combustible electricidad etc. 5.19%, mantenimiento de la vivienda -1.06%, cuidado y conservación de la salud y servicio médicos 3.43%.” Podemos ver que en la salud no hay mucha inversión por parte de la población, es por eso que implementaremos una ventaja competitiva para incentivar una mayor inversión en el cuidado y prevención de la salud, atrayéndolos a nuestro centro odontológico.

Cuentas analizadas:

10 Efectivo y equivalente de efectivo

Con el aumento del trabajo las personas obtienen un mayor ingreso lo que significa que podrán usar ese pequeño aumento de su dinero en el ámbito de la salud y estética dental, según lo visto ese aumento en su ingreso obtenido no va destinado a la salud y estética dental, si no que va destinado hacia la ropa y comida rápida, que es en lo que más gasta las personas hoy en día.

12 Cuentas por cobrar comerciales terceros

El ingreso económico creciente de la población, permite la creación de nuevos y potenciales clientes para el centro de salud y estética dental, lo desfavorables es que no usan el aumento en su ingreso mensual como la empresa espera si no que lo usas para satisfacer otras necesidades.

60 Compras

Con un mayor ingreso mensual nos permitirá poder adquirir un mayor volumen de insumos para poder atender a la creciente cantidad de clientes que vienen a atenderse en la empresa, por otro lado, si el ingreso se ve reducido tendremos que seguir comprando la misma cantidad de insumos.

70 Ventas

Nuestras ventas se verían favorecidas, por el crecimiento en el ingreso de las personas, siempre y cuando se pueda captar o llamar la atención de estos potenciales clientes, de lo contrario nuestras ventas se mantendrán iguales.

3.2.1.4 Otros indicadores de actividad económica

a) Turismo

Según el BCRP:

En agosto el arribo de turistas, al departamento de Arequipa alcanzó los 156,128 visitantes, registrando una caída de 3.8% en el período interanual, debido principalmente, al menor flujo de turistas nacionales (-8.4%), atenuado por la evolución positiva del flujo de visitantes extranjeros (9.7%). La procedencia de los turistas nacionales fue en su mayoría de los departamentos de Lima, Puno, Cusco, Tacna y Moquegua; mientras que los turistas extranjeros provinieron de Francia, Estados Unidos de América, Alemania, Inglaterra y Chile; entre los principales. El promedio de permanencia de los turistas nacionales fue de 1.4 días y de los extranjeros fue de 1.5 días.

En el período acumulado a agosto, el número de turistas que visitó Arequipa fue de 1 111 403, determinando una contracción de 7.1% en relación al mismo periodo del año anterior. Este resultado obedeció al menor arribo de turistas tanto nacionales (-8.6%) como extranjeros (-1%) (pp. 11-12).

b) Empleo

Según el BCRP nos dice que en:

El sector empleo, en el mes de análisis, creció 1.2%, resultado del mayor dinamismo de la demanda de los sectores extractivo (12.2%) y de transportes, almacenes y comunicaciones (6.1%), contrarrestando la caída registrada en los sectores manufacturero (-0.7%), comercio (-0.9%) y servicios (-1.6%).

Entre enero y agosto, la demanda laboral mantuvo un desempeño favorable al registrar un indicador positivo de 2.1 %; sostenido, de igual modo, que en el período mensual por los sectores extractivo (10.9 %), de transporte, almacenes y comunicaciones (10.5 %) y de servicios (0.5%). En contraste, se reportó una contracción de los sectores manufacturero (-1.6%) y comercio (-0.6%), atenuando parcialmente el resultado final del sector (p. 12).

CUADRO N° 4
OTROS INDICADORES DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

(Variación % respecto a similar mes del año anterior)						
	Mar-17	Abr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Ago-17
Producción industrial	-10.1	-11.0	-2.8	-9.6	0.7	-15.8
Despachos de cemento	-5.7	-3.4	-3.9	4.2	-0.2	7.0
Arribos a establecimientos de hospedaje	-16.1	-0.7	-1.0	-0.7	-5.7	-3.8
Empleo	3.3	2.6	1.5	1.6	1.2	1.2
Exportaciones	6.4	1.9	-0.8	37.2	-13.4	15.3
Inversión Pública	-22.5	-12.2	126.8	47.2	0.8	2.4

Fuentes: BCRP - Sucursal Arequipa, SBS, SUNAT, MTPE y MEF

c) Actividad primaria

BCRP nos dice que en “el sector agropecuario en agosto mostró una caída de 12.3% en el periodo interanual, explicada principalmente, por el indicador negativo del sub-sector agrícola (-20.6%). Entre enero y agosto, el sector agropecuario sostuvo una expansión (1.4%), explicada esta vez, por el crecimiento reportado por el sub-sector pecuario (3.9%); que contrarrestó en cierta medida la caída del sub-sector agrícola (-0.2%)” (p.5).

También el BCRP menciona que “en el mes de agosto el sector pesca registró una contracción de 92.8%, asociada a la nula captura de anchoveta para la pesca industrial; a ello se adicionó la menor captura de especies marinas para la línea de fresco (-80.8%), en lo que respecta a la actividad para consumo humano directo que evidenció una caída de 77.6%, ante el cierre temporal de algunas caletas por la presencia de oleajes anómalos” (p. 7).

El BCRP indica también que:

En agosto, el sector minero, registró un indicador positivo de 15.6%, en el período interanual, explicado por el mayor dinamismo en la extracción de cobre (9.9%), oro (32.1%) y molibdeno (35.6%). En cuanto a la producción de los principales minerales a nivel nacional, la región de Arequipa lideró la producción de cobre con una participación del 22.1 %; mientras que, se posicionó en la tercera colocación en la producción de oro con el 12.5%; y en el primer lugar en la producción de molibdeno con el 45.7% (p. 8).

Según el MINEM (citado en cámara de comercio e industria de Arequipa 2017), en el mes de agosto, se registró el nivel de empleo minero más alto en lo que va del año, y se ha registrado una variación interanual de 9.62% del empleo minero. Por su parte, Arequipa viene liderando la cantidad de puestos de trabajo mineros a nivel nacional, siendo un total de 35 773 personas empleadas en la Región (p. 4).

Cuentas analizadas:

10 Efectivo y equivalente de efectivo

Un aumento en el arribo de turistas en la ciudad generará más empleo en la ciudad, lo cual permitirá a las personas poder disponer del dinero para ser usado en la salud dental,

así como la creación de más puestos de trabajo por la actividad minera, por otro lado, la reducción en estos sectores producirá lo contrario.

12 Cuentas por cobrar comerciales terceros

La creciente actividad minera que se realiza en nuestra región crea cada vez más puestos de trabajo, y los cuales piden a sus trabajadores exámenes médicos completos y continuos, incluyendo la salud bucal, la cual nos daría una posibilidad de atraer y aumentar la cantidad de clientes en nuestra empresa. Al bajar la actividad minera y turística principalmente, los puestos de trabajo disminuirían lo que provocaría una disminución en sus ingresos mensuales, por lo tanto, una reducción de nuestros clientes.

70 Ventas

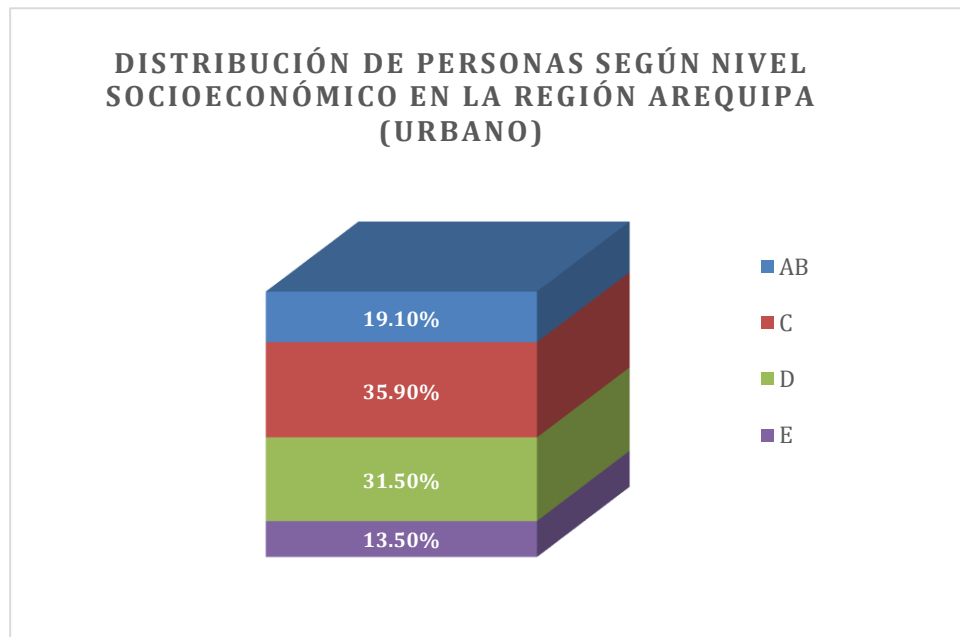
Del mismo modo que si la cantidad de clientes baja, nuestras ventas caerán repercutiendo en nuestra utilidad, reduciéndose cada vez más.

3.2.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales:

3.2.2.1 Nivel socioeconómico (NSE)

El análisis del nivel socioeconómico es importante ya que nos permite ver a quienes va dirigido nuestros servicios, IPSOS Perú (citado en Peru21, 2013) nos dice que los ingresos familiares mensuales promedio en el NSE “A” fue de S/ 10,622.00, el NSE “B” S/ 5,126.00, el NSE “C” S/ 3,261.00, el NSE “D” S/ 1,992.00 y el NSE “E” S/ 1,027.00.

GRÁFICO N° 3



Fuente: Adaptado de APEIM

Cuentas analizadas:

10 Efectivo y equivalente de efectivo

Al aumentar el trabajo en la sociedad también aumenta su nivel socioeconómico lo cual los ubicaría en sectores distintos de los que se encontraban, como podemos ver los niveles C y D se ven incrementados, lo cual haría que nuestra rotación de efectivo aumente y que no se quede muerto, de suceder lo contrario en los NSE nuestra cuenta disminuiría su rotación del flujo de efectivo.

12 Cuentas por cobrar comerciales terceros

El aumento de trabajo beneficia el crecimiento del NSE C y D, lo que nos permitirá captar muchos más clientes, ya que estos están en la facultad de poder pagar nuestras tarifas.

60 Compras

El decrecimiento en los NSE C y D produciría que la rotación de nuestro inventario se reduzca, mientras que el incremento produciría una mayor rotación lo que se vería reflejado en más compras.

70 Ventas

Como mencionamos antes los NSE C y D están creciendo lo que permite a las personas poder invertir en su salud y lo que nos importa en su salud bucal, lo que dará como resultado más ventas para nosotros, y esto consecuentemente se refleja en nuestra utilidad, por otro lado, su disminución también repercutirá en nuestros ingresos ya que nuestras ventas se disminuirían, y al final también afectaría nuestra utilidad.

3.2.2.2 Ámbito demográfico

La ciudad de Arequipa alcanzó el año 2012 un total de 844,407 habitantes y para el año 2015 fue de 869,351 habitantes según proyecciones del INEI, esto representa el 68% del total de la población en la región de Arequipa en ambos casos. Para el año 2017 la región habría alcanzado 1'315,528 habitantes según proyecciones de la INEI, entonces tomando como referencia la estimación de anteriores respecto a los porcentajes, el 68% de la población que está concentrada en la ciudad de Arequipa representarían 894,559 habitantes. Esto mirándolo de una manera positiva para la empresa significa que hay más clientes y por lo tanto más rentabilidad, y por otro lado, negativamente aumentaría la competencia por lo cual existe la posibilidad de perder clientes, si ese fuera el caso el análisis que se está haciendo ahora permitirá ver al empresario las futuras debilidades que podría tener, ya para que eso no suceda siempre debe estar en busca de nuevas mejoras en cuanto a tecnología y personal capacitado.

Cuentas analizadas:

10 Efectivo y equivalente de efectivo

Con el crecimiento demográfico, la demanda de un servicio también crece, lo que favorecerá a nuestra caja en la cual se podrá ver una mayor fluidez, al tener más ingreso de efectivo.

12 Cuentas por cobrar comerciales terceros

Como vemos la población está en constante crecimiento lo que significa que tendremos más clientes para atender, pero por otro lado también da a entender que aparecería nueva competencia porque sabemos que si un servicio tiene alta demanda supone que es rentable, lo que daría nacimiento a nuevos centros odontológicos.

60 Compras

Con el aumento de la población sabemos que tendremos más clientes, al suceder esto nos veremos en la necesidad de aumentar el volumen de compras para poder satisfacer a toda esta cantidad de clientes.

70 Ventas

Como ya mencionamos la mayor cantidad de población aumentará nuestros clientes lo que se vería reflejado en el aumento de nuestras ventas por lo tanto nuestros ingresos aumentarán, pero también viéndolo desde un punto de vista menos optimista podría ser que este aumento no suceda porque la competencia también podría aumentar y atraer a estos nuevos clientes.

3.2.2.3 Cantidad de asegurados

Otro factor a tomar en cuenta es la cantidad de asegurados en seguros privados ya que la empresa también trabaja con los asegurados y un cambio en la cantidad podría suponer el aumento o la disminución de clientes potenciales y por lo tanto en la variación de los ingresos de compañía.

Se tiene información suministrada por Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD) que nos dice que para setiembre del 2015 hubo una cantidad de 35,456 personas afiliadas a empresas prestadoras de salud (EPS) en Arequipa y para febrero del 2016 una cantidad de 34,102 personas afiliadas a las EPS, lo que nos hace ver que hay un decremento en la cantidad de afiliados.

La compañía aseguradora con la que trabaja nuestra empresa, provee de un ingreso mensual seguro a nuestro favor, ya sea que el cliente se atienda o no.

Arequipa porcentaje de población afiliada a otros seguros (porcentaje respecto del total de población de cada ámbito geográfico).

Cuentas analizadas:

10 Efectivo y equivalente de efectivo

Se tiene a nuestro favor de un ingreso mensual por parte de la aseguradora, que paga una cierta cantidad por cada cliente afiliado. Pero es necesario atraer a más asegurados para que esta cantidad obtenida sea mayor.

12 Cuentas por cobrar comerciales terceros

La disminución de asegurados que se muestra en la tabla nos hace cada vez más difícil la labor de atraer clientes que cuenten con un seguro privado.

60 Compras

En el caso de que aumenten los asegurados no significa que nuestras compras aumenten, debido a que no siempre se atiende uno, lo que daría que el pago de la aseguradora de ese periodo sea un ingreso.

70 Ventas

La disminución de personas que cuentan con un seguro privado hace que nuestras ventas disminuyan, aunque no significativamente.

3.2.2.4 Nivel educativo y salud

Los progresos en educación y salud no solo mejoran el capital humano, sino que refuerzan el crecimiento económico y permiten la inclusión social. La educación y la salud son componentes importantes para la mejora de la productividad, el impulso de la igualdad de oportunidades y el desarrollo sostenible de la región, por lo que invertir en ampliar la cobertura y mejorar la calidad de estos servicios es prioritario.

De acuerdo al Gobierno Regional de Arequipa, la región Arequipa ha destinado mayores recursos a educación y salud en 2015 respecto al 2014 con el objetivo de mejorar su capital humano. El gasto público total real en educación creció en 7% en este periodo, desde S/ 568 millones a S/ 608 millones. Esto significó que el gasto por alumno en 2015 fuera de S/ 3,723 (p. 39).

Asimismo, según BCRP los recursos públicos destinados al cuidado y conservación de la salud de los arequipeños se incrementaron en términos reales en 18% entre 2014 y

2015, de tal forma que en 2015 el gasto en salud por persona fue de S/ 353, mostrando un incremento de 21% respecto al año anterior (p. 43).

Según datos proporcionados por INEI nos dice que en el nivel superior la cantidad de matriculados en las universidades de Arequipa hasta el 2013 se fue incrementando de forma progresiva hasta llegar a 49,073 estudiantes matriculados (27,647 matriculados en universidades estatales y 21,426 matriculados en universidades privadas).

Podemos ver que en la Universidad Católica de Santa María para el año 2014 la cantidad de matriculados en promedio fue de 13,239 alumnos (semestre impar 13,561 y par 12,917) y para al año 2016 fue de 13,618 alumnos (semestre impar 13,992 y par 13,243) lo que demuestra que hubo un crecimiento del 2.78%.

Según Chan (2010) la educación y la salud están estrechamente relacionados. Las personas alfabetizadas tienen muchas más probabilidades de tener mayores conocimientos de prevención en su salud. Guerrero (2010) también menciona que la educación ayuda a su desarrollo personal y profesional, ya que cada vez se habla de tener una imagen que proyecte un grado de profesionalismo, confianza y liderazgo

CUADRO N° 5

AREQUIPA - NÚMERO DE ALUMNOS(AS) MATRICULADOS EN
UNIVERSIDADES PRIVADAS (ALUMNOS)

Año	Valor	Variación % anual
2011	18,035	5.81
2012	18,997	5.33
2013	21,426	12.79

Fuente: INEI

Cuentas analizadas:

10 Efectivo y equivalente de efectivo

Podríamos beneficiarnos por la creciente cantidad de estudiantes universitarios en nuestra región ya que ellos principalmente buscan una mejora en su imagen personal (estética dental), y el hecho de que nuestra empresa se encuentre cerca de las dos principales casas de estudio superior que son la Universidad Católica de Santa María y el Instituto del Sur hacen que tengamos más oportunidad de atraer a estos potenciales clientes, lo cual se vería reflejado en una mayor fluidez de nuestro dinero.

12 Cuentas por cobrar comerciales terceros

Con una mejor educación mejor tenemos una mayor oportunidad de captar clientes nuevos ya que estos están preparados para gastar más y prefieren invertir en la mejora de su apariencia y estética dental. Además, una mayor cantidad de personas preocupadas por su salud nos dan un plus adicional de probabilidades de contar con más clientes. Por otro lado, al ver más profesionales (odontólogos) provocaría que crezca la competencia lo cual causaría que nuestros clientes disminuyan.

60 Compras

Nuestro gasto se vería aumentado por la necesidad de poder brindar un mejor servicio a estos nuevos clientes. Y como también podemos ver a diario la necesidad de verse estéticamente bien (estética dental) aumentaría nuestras ventas lo que también aumentaría nuestro gasto.

70 Ventas

Se vería el incremento de ventas, siempre y cuando se logre atraer a los potenciales clientes que serían en este caso estudiantes de estudio superior los que llegarían a atenderse en nuestro centro odontológico. Y como se mostró la cada vez más creciente preocupación de la población por su salud hace pensar que podrían subir nuestras ventas.

3.2.2.5 Migraciones

Miranda (citada en Alire 2017) en una publicación en el diario Correo menciona que “debido a la crisis que afronta Venezuela y por la entrada en rigor de nuevas disposiciones legales a través del Ministerio del Interior para regularizar el movimiento migratorio en Arequipa, este aumentó en un 30% en el primer trimestre del año en comparación con el mismo período en 2016”.

3.2.2.6 Ámbito ambiental

a) Fenómeno del niño

Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (2017) no dice que según los reportes del Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI), el fenómeno del Niño ha dejado a su paso una serie de daños en nuestro país. Al 31 de marzo del 2017, se reportaron 133,097 personas damnificadas en el país, de las cuales, 3,868 son de Arequipa. Además, a causa de las diferentes inundaciones, huaycos, derrumbes, entre otros fenómenos, se registraron 98 muertes en el país, siendo Arequipa, la región dónde se cobraron 16 vidas.

CUADRO N° 6
DAÑOS CAUSADOS POR EL NIÑO COSTERO

VIDA Y SALUD (PERSONAS)			
CONCEPTO	AREQUIPA	PERÚ	PARTICIPACIÓN (%)
DAMNIFICADOS	3,868	13,3097	3%
AFECTADAS	43,494	895,489	5%
FALLECIDAS	16	98	16%
HERIDAS	30	351	9%
DESAPARECIDAS	5	20	25%

Fuente: INDECI - Centro de Operaciones de Emergencia Nacional Resumen Ejecutivo - Temporada de lluvias (Diciembre 2016 - Marzo 2017)
Elaboración CCIA – Dpto. de Estudios Económicos.

CUADRO N° 7
INFRAESTRUCCTURA AFECTADA POR EL NIÑO COSTERO

VIVIENDAS Y LOCALES PUBLICOS			
CONCEPTO	AREQUIPA	PERU	PARTICIPACIÓN (%)
VIVIENDAS AFECTADAS	9,601	198,220	5%
VIVIENDAS COLAPSADAS	660	17,004	4%
VIVIENDAS INHABITABLES	102	15,631	1%
I.EE. AFECTADAS	135	1,577	9%
I.EE. COLAPSADAS	4	43	9%
I.EE. INHABITABLES	5	102	5%
EE.SS. AFECTADOS	41	567	7%
EE.SS. COLAPSADOS	0	13	0%
EE.SS. INHABITABLES	0	25	0%

Fuente: INDECI - Centro de Operaciones de Emergencia Nacional Resumen Ejecutivo - Temporada de lluvias (Diciembre 2016 - Marzo 2017)
Elaboración CCIA – Dpto. de Estudios Económicos.

Cuentas analizadas:

10 Efectivo y equivalente de efectivo

El ingreso de efectivo se ve afectado cada vez que las lluvias llegan a nuestra ciudad, las personas como es natural se preocupa más por su seguridad, la de su vivienda y la suya propia, lo cual los lleva a gastar más en las refacciones por los daños ocasionados o ayudando a prevenirlos, y también en la salud propiamente dicha y no la bucal o estética que pasan a segundo plano. Esto hace que se vean reducidos nuestros ingresos de efectivo a nuestra caja.

12 Cuentas por cobrar comerciales terceros

Por motivos de las fuertes lluvias el nivel de clientes bajó por dos motivos uno es que como bien sabemos cuándo empiezan las lluvias nuestras calles de la ciudad se vuelven literalmente ríos, lo cual dificulta el tránsito de los vehículos y mucho más de las personas, y el otro está vinculado con el ingreso de las personas, el cual ahora estaría destinado a ver cómo evitar que el agua entre en sus hogares, comprar cosas para protegerse de la lluvia, entre otros.

33 Inmueble maquinaria y equipo

Como ocurren casi todos los años las fuertes lluvias dañan los inmuebles en especial los techos de las casas (filtración de agua), y la empresa también sufre de estos daños lo cual significa tener que gastar en su prevención o en su reparación.

60 Compras

Con la baja de clientes y la posibilidad de que los insumos lleguen a echarse a perder por las constantes lluvias, la compra de insumos se vería reducida.

63 Gastos de servicios prestados por terceros

Siempre existe la posibilidad de que el edificio donde se encuentra nuestra empresa se vea afectada por la lluvia ocasionando daños, y también los posibles daños en nuestros equipos necesarios para la atención al cliente, tendremos que recurrir a servicios prestados por terceros para que puedan solucionar estos inconvenientes ocurridos, esto se vería reflejado en nuestra utilidad la cual reduciría.

70 Ventas

La venta está directamente relacionada con la caja y clientes lo que la llegada de lluvias da un efecto negativo como ya se mostró en las anteriores cuentas. Las ventas se reducen, y esto afecta a nuestra utilidad final.

3.2.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales:

3.2.3.1 Ámbito político legal:

La incertidumbre política que se vivió en el 2017 pudo traer como consecuencias lo siguiente:

- a. La paralización de las inversiones de capital extranjero.
- b. Una mayor dolarización de la economía.
- c. Una inestabilidad jurídica y cuestionamiento en las instituciones democráticas.

Según RPP noticias menciona que “el escándalo de corrupción por el caso Odebrecht tendría un impacto negativo de hasta 0.6% en la economía peruana, señaló el presidente del Banco Central de Reserva (BCR), Julio Velarde durante su presentación en la Comisión de Presupuesto del Congreso.

Según el titular de la entidad emisora, Odebrecht le quitaría al PBI local entre 0.5% a 0.6% al Producto Bruto Interno (PBI) del país”.

Si se logra la vacancia del actual presidente Pedro Pablo Kuczynsky generaría según informó el presidente de la CCIA, Aldo Aranzáens Yukimura en el diario El Pueblo (2017): “un retraso en ciertas inversiones de empresarios nacionales y extranjeros. Hasta el momento no (hay efectos), las inversiones más importantes no se ven de un mes a otro, sino se ven a lo largo de ciertos plazos, cinco a seis meses. Prácticamente tenemos todo el 2018 para verdaderamente comenzar a ver si el efecto del problema político va a generar algunos retrasos, pero sin duda estos problemas no generan confianza.”

Según menciona Flores (2017) en el Diario Correo en su página web: “Sacar del mercado a las tres ex socias de Odebrecht, implicará paralizar el 60% de los proyectos mineros y de infraestructuras en el país, lo que impactará entre 1 y 2% en el Producto

Bruto Interno (PBI, o producción nacional), estimó Melvin Escudero, CEO de El Dorado Investment (...) Es más, señaló que paralizar los proyectos implicaría dejar desempleadas a más de 30 mil personas que trabajan para Graña y Montero (GyM), JJ Camet Contratistas Generales e Ingenieros Civiles y Contratistas Generales (ICCGSA).”

En una región en la que la minería es una de las principales actividades que aporta al PBI, la paralización de obras haría que crezca en gran medida el desempleo, y se puede ahuyentar las posibles inversiones hacia este rubro.

Cuentas analizadas:

10 Efectivo y equivalente de efectivo

Como ya se mostró, el desempleo que llegaría con la crisis política, hace que la población tenga menos ingresos, por lo tanto, el ingreso de efectivo a nuestra caja se vería afectada, mostrando una disminución.

12 Cuentas por cobrar comerciales terceros

Como sabemos el caso Odebrecht paralizó grandes constructoras lo cual dejaría sin trabajo a más de 30 mil personas, lo cual podría reducir drásticamente el ingreso por persona, por supuesto esto hace preocuparse solo por cosas de mayor importancia, lo cual reducirá las asistencias de nuestros clientes, al ser la estética dental algo secundario en la vida de las personas.

70 Ventas

Al verse reducida la cantidad de clientes se reduce nuestras ventas, lo cual reduce nuestra utilidad.

3.2.4 Fuerzas tecnológicas:

La tecnología crece a pasos agigantados esto lo sabemos bien, sin embargo, pocas veces se ve la búsqueda de nuevas tecnologías exclusivamente del cuidado dental. Desde que en 1790 salió al mercado la primera silla dental hasta la búsqueda en la actualidad del uso de nanotecnología en la odontología. El odontólogo moderno tiene que estar muy bien capacitado para adaptarse a estas nuevas tecnologías en su profesión.

En respuesta a una creciente demanda de restauraciones dentales en donde la estética ha ocupado un lugar muy importante, los avances en ciencia y tecnología se han esforzado en la creación de materiales que restituyan el tejido dental perdido y que este tenga apariencia similar a la estructura del diente. La respuesta a esta necesidad sería la nanotecnología en las ciencias odontológicas. Por ejemplo, se podrá utilizar en la prevención de la caries dental buscando la rehabilitación y restauración de las estructuras dentarias con nanos robots dirigidos a los microorganismos causantes de este padecimiento.

El Cad Cam dental por otro lado es un sistema tecnológico que permite el diseño y la elaboración de prótesis dentales por computadora. Se inicia con la reproducción digital tridimensional de la boca y extrae los datos en una computadora. Este software crea la pieza faltante del diente. Después se envía a una maquina llamada fresadora y finalmente el producto se ajusta en la boca del paciente. Esta tecnología trae muchas ventajas, entre ellas que se reduce el error humano al ser más precisa y rápida de realizar, por lo tanto, reduce los costos de su fabricación, también permite hacer una cirugía sin incisión.

También es importante mantener al día la información de los recursos de la empresa. Tener un registro de los pacientes para que estos queden satisfechos no sólo con el servicio que se les brinda sino después de esto, como el servicio post-venta, hace que la confianza del cliente sea más fuerte. Por otro lado, tener a la mano información contable financiera actualizadas, sumado también al control de costos y el manejo de recursos humanos ayuda a tomar mejores decisiones para la mejora constante de la empresa.

Todo esto nos puede aportar un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP por sus siglas en ingles). Los ERP son sistemas de gestión de información que ayudan a automatizar prácticas de negocio en los aspectos operativos de éste. Van más allá de ser un sistema de facturación, ayuda a que el flujo de información en una empresa sea rápida y eficaz para que la gerencia pueda tomar las mejores decisiones.

Cuentas analizadas:

10 Efectivo y equivalente de efectivo

La implementación de nuevas tecnologías en primera instancia haría que tengamos una salida de dinero ya que estos no son baratos, pero con el tiempo veremos que nuestra inversión dará frutos al atraer más clientes y con esto más ingresos a nuestra caja.

12 Cuentas por cobrar comerciales terceros

Es un hecho que los pacientes dejan de asistir a un centro, o en este caso un centro odontológico si sus equipos están desfasados, ya que el servicio que se presta no es de calidad, tal y como los usuarios lo notan. Así que implantando nuevas tecnologías se asegura la satisfacción de nuestros clientes y realizando campañas donde se muestra que se adquirieron nuevos equipos se atrae a nuevos clientes.

33 Inmueble maquinaria y equipo

El equipo tiene que ser renovado cada cierto tiempo, ya que el valor se deprecia y también por el mismo hecho de que con el tiempo aparecen cada vez nuevas tecnologías y las antiguas deben ser cambiadas. Se debe buscar siempre estar a la vanguardia tecnológica.

60 Compras

Nuestras cuentas de compras aumentan con la adquisición de nueva tecnología, sin embargo, la compra de insumos no varía radicalmente, ya que se espera que haya un aumento en los clientes, pero tampoco es posible que vengan en grandes cantidades, al menos no en el corto plazo.

70 Ventas

Nuestras ventas aumentarán, cuando se logre atraer a los nuevos clientes que siempre buscan la calidad en los servicios.

3.2.5 Fuerzas competitivas:

3.2.5.1 La amenaza de entrada de nuevas empresas

Al ingresar a un mercado generalmente se hace con grandes cantidades de capital para hacerse de un lugar en el mercado y esto puede ocasionar que se bajen los precios y elevar los costos de las empresas existentes.

En la ciudad de Arequipa actualmente se está creando nuevos consultorios dentales, sin embargo, estos no serían considerados como competencia directa, ya que son negocios pequeños por otro lado el gran volumen de estos significaría una amenaza, y también cabe la posibilidad de que estos adquieran más capital y puedan convertirse en competencia directa.

Cuentas analizadas:

10 Efectivo y equivalente de efectivo

Al ingresar nuevas empresas competidoras como ya se mostró, puede bajar sus precios para atraer nuevos clientes y existe la posibilidad de que los nuestros acudan al centro odontológico competidor lo que haría que nuestros ingresos de efectivo disminuirían.

12 Cuentas por cobrar comerciales terceros

El ingreso o creación de nuevos centros odontológicos representaría una gran amenaza para nuestra captación de clientes, la cual se vería reducida, ya que éstas para poder entrar al mercado también aplicarán estrategias para la captación de clientes.

63 Gastos de servicios prestados por terceros

La aparición de nuevos centros odontológicos, causaría que nos veamos forzados en invertir más en publicidad, con la finalidad de poder mantener y captar nuevos clientes.

70 Ventas

Con la aparición de nuevos centros odontológicos causaría que nuestros clientes disminuyan, lo que se vería reflejado en la reducción de nuestro ingreso mensual.

3.2.5.2 La amenaza de servicios sustitutos

Siempre existe una rivalidad con las empresas que ofertan productos sustitutos a la de uno, sin embargo, en nuestro rubro que es la salud y estética dental no existen sustitutos directos, solo competidores que ofertan los mismos servicios que el nuestro. Por otro lado, se puede tomar en cuenta como un producto o servicio sustituto el autocuidado que tienen las personas en su higiene bucal y por segundo podemos también tomar a la auto receta como un producto sustituto, ya que las personas estamos tan acostumbrados a sentir un dolor y no acudir a un especialista tomando como ejemplo un dolor de dientes, lo primero que hacemos es ir a la farmacia más cercana a comprar un analgésico para que pueda calmar el dolor.

Cuentas analizadas:

10 Efectivo y equivalente de efectivo

Siempre y cuando el autocuidado se haga bien por parte de las personas, tendríamos una reducción en nuestros ingresos, aunque este no sería muy grande.

12 Cuentas por cobrar comerciales terceros

Con la recomendación del autocuidado y la higiene bucal, la frecuencia con la que asisten nuestros pacientes se vería reducida.

70 Ventas

Veríamos una ligera reducción en nuestra utilidad por el uso de estos productos sustitutos. Aunque se pronostica que no es muy significativa.

60 Compras

Este factor puede causar que nuestros gastos disminuyan un poco, ya que al ver un sustituto ya no podremos gastar en los insumos que gastamos antes.

3.2.5.3 El poder negociador de los clientes

Los clientes tienen un poder de negociación muy grande ya que estos pueden dejar de asistir a nuestra empresa si creen que los precios son muy altos, o que no se brinda el servicio de calidad que ellos esperan, pudiendo así provocar la disminución de nuestros

precios y reduciendo así nuestra utilidad. Nuestros precios de venta de servicio son relativamente altos en comparación de las demás consultorios o centros odontológicos competidores, pero los clientes buscan calidad en el servicio ante todo y esto es lo que nosotros podemos ofrecer mejorando cada vez para que nuestros clientes estén siempre satisfechos.

Cuentas analizadas:

10 Efectivo y equivalente de efectivo

Si brindamos un servicio con una calidad acorde a los precios que cobramos, nuestros potenciales clientes nos escogerían por encima del competidor, lo cual haría que nuestra caja este en constante rotación. Si sucede lo opuesto perdemos clientes lo cual haría que tengamos dinero muerto en caja.

12 Cuentas por cobrar comerciales terceros

Si la calidad de servicio va acorde al precio, y el cliente queda satisfecho, ellos recomendarían nuestro servicio y así nuestra clientela aumentaría.

63 Gastos de servicios prestados por terceros

Si brindamos un servicio de buena calidad nuestros potenciales clientes optarán por escogernos, lo cual haría que nuestros gastos se vean aumentados.

70 Ventas

Si tenemos una calidad de servicio demostrada con relación a nuestro precio haría que nuestras ventas se mantengan y aumenten, pero por otro lado si no brindamos un servicio de calidad y cobramos precios altos, provocaría que nuestras ventas se vean reducidas.

3.2.5.4 El poder negociador de los proveedores

Siempre que existan muy pocos proveedores o solo uno en el mercado estos pueden manejar los precios a placer, sin embargo, cuando hay muchos este poder cada vez es menor, como sucede en nuestro rubro, ya que también existe la competencia entre ellos. Sin embargo, es necesario obtener los suministros que tengan la mejor calidad y esto no

pueden ofrecerlo todos los proveedores, por lo tanto, se debe tener una relación muy estrecha con el proveedor elegido para que podamos acceder a mejores precios y de calidad.

Cuentas analizadas:

10 Efectivo y equivalente de efectivo

De hecho, una suba de precios por parte de un proveedor lo que haría es provocar el cambio a otro. En el caso de que el fabricante suba los precios podría significar en una ligera disminución en nuestros ingresos, siempre y cuando se decida no cambiar de proveedor y no subir nuestros precios para mantener a nuestros clientes.

42 Cuentas por pagar comerciales terceros

Si la demanda de un producto aumenta, causaría que nuestros proveedores aumenten el precio del producto, por la alta demanda y la poca oferta.

3.2.5.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Las acciones y represalias de las empresas competidoras hacen que dependan entre sí, sin embargo, aplicando un marketing con publicidad enfocado en la diferenciación de producto puede hacer que más clientes vengan hacia nuestra empresa, sin embargo al diferenciarnos de la competencia se pierde otro grupo de potenciales clientes que no prefiere los servicios específicos que podamos ofrecer.

La rivalidad entre competidores siempre ha existido, existe y existirá porque es parte de la libre competencia, la rivalidad en el mercado es flexible solo se puede apreciar está en las campañas publicitarias tratando siempre de resaltar ante las demás.

Cuentas analizadas:

10 Efectivo y equivalente de efectivo

Si usamos adecuadamente técnicas de captación de clientes, como la publicidad en las redes sociales, nos daría un resultado positivo en nuestra cuenta y haría que ésta aumente. Si no hacemos esto nuestra competencia podría usar esta herramienta en nuestra contra.

12 Cuentas por cobrar comerciales terceros

Una manera de poder captar clientes, sería jugar con nuestros precios por temporadas un ejemplo sería en época de enero a marzo que los escolares están de vacaciones ofrecer promociones, esto sería atractivo para los clientes y así aumentaría la atención de éstos en nuestro establecimiento.

60 Compras

Para poder competir con nuestros potenciales rivales, nos veríamos en la necesidad de realizar más compras para poder brindar un mejor servicio de calidad.

63 Gastos de servicios prestados por terceros

Invirtiendo en la publicidad tanto en periódicos, televisión y ahora más en las redes sociales, esto haría que la demanda de nuestro servicio aumente. Pero si la publicidad está mal enfocada o está mal hecha causaría que la demanda de nuestro servicio se mantenga igual o peor a un sería un gasto mal invertido ya que existe la posibilidad de que disminuya la demanda.

70 Ventas

Usando buenas técnicas para captar clientes y estar constantemente en actualización, esto causaría que nuestros ingresos aumenten.



3.2.6 Matriz de evaluación de factores externos EFE

CUADRO N° 8
MATRIZ EFE

FACTORES EXTERNOS	Peso	Calificación o Ponderación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
Incremento ingreso mensual per cápita en Arequipa (p. 55)	0.13	3	0.39
Crecimiento de la actividad minería, empleo y el turismo (p. 58)	0.10	4	0.39
Incremento de estudiantes en universidades (p. 63)	0.19	4	0.77
Creación de nuevas tecnologías (p. 70).	0.13	3	0.39
AMENAZAS O RETOS			
Consecuencias del fenómeno del niño (p. 66).	0.13	1	0.13
Disminución de afiliados a seguros privados (p.62).	0.10	2	0.19
Crisis política actual 2017 (p. 69).	0.10	1	0.10
Incremento de centros de estética dental (p. 73).	0.13	2	0.26
TOTAL	1.00		2.61
		PROMEDIO	2.50

Fuente: Adaptado de David, Fred. (2013). Conceptos de administración estratégica.14va ed. Impreso en México.p.82

LEYENDA DE FACTORES

- 1=La respuesta es deficiente.
- 2=La respuesta es promedio.
- 3=La respuesta está por encima del promedio.
- 4=La respuesta es superior.

Como podemos ver la matriz de evaluación de factores externos (EFE) nos da como resultado un total de 2.61 lo que significaría que las estrategias empleadas por la empresa están dando resultados de manera eficaz, cabe mencionar que esto aún se pueda mejorar, aprovechando más sus oportunidades externas existentes con la finalidad de poder minimizar y evitar las amenazas encontradas.

Como vemos la oportunidad que más pesa es la de “incremento de estudiantes en universidades” y nuestra mayor amenaza es el “incremento de centros de estética dental” lo que significaría que tenemos que prestar una mayor atención a estos puntos, para así poder enfrentar esta amenaza aprovechando esta oportunidad.

3.3 Análisis interno, debilidades y fortalezas

3.3.1 Gerencia

3.3.1.1 Planeación

Como dijo James Davis en una entrevista realizada por La Prensa: “sin planificación estratégica las organizaciones se vuelven miopes y muy enfocadas en el día a día, sin tomar a cuenta el futuro”.

Pero como se sabe lo único seguro que le ocurre a las empresas es el cambio y la planeación es el puente entre el pasado y el futuro. Una parte de la planeación que aplica el gerente de la empresa, son sus objetivos los cuales están determinados a cumplirse en un corto plazo los cuales son ser el mejor Spa odontológico de Arequipa, tener los mejores profesionales y brindar el mejor servicio.

Según Yates (2008) "visualizar es, según el diccionario de la academia, formar en la mente una imagen visual de un concepto abstracto. En realidad, visualizar es la capacidad que todos tenemos para ver más allá del tiempo y del espacio, para construir en la mente la imagen de nuestros deseos. Ver hacia donde queremos llegar. Observar cómo ven los clientes una empresa y cuál va a ser la mayor contribución de esa empresa a la humanidad" (p. 1).

Asensio y Vázquez (2012) dicen que “por otra parte, la visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿en qué queremos que se convierta la organización en los próximos años?” (p. 26).

La visión de la empresa es, “Nos vemos como una empresa en crecimiento continuo, como la mejor alternativa en el cuidado de su salud bucal y con profesionales altamente calificados para satisfacer a nuestros clientes.”

Nosotros lo vemos como un sistema de planeación a corto plazo, es decir solo una reacción a los acontecimientos sin poder anticiparse a tales hechos, al menos no a largo plazo, lo que no permite tener una visión más amplia que sería la expansión, o si se piensa en realizarlo no se tiene los medios estratégicos necesarios para lograrlo.

“Sin embargo la misión se considera como una expresión muy general de lo que quiere ser la empresa y será el primer punto de referencia para la actuación empresarial. La misión se define de una forma general, vaga y a menudo poética. Debe responder a la pregunta de: ¿Para qué existe la empresa?” (Asensio y Vásquez, 2012, p. 26).

La misión de la empresa es “ser una empresa dedicada a preservar la salud dental, constituido por un equipo humano comprometido, competente y profesional que garantice nuestra calidad”. Como podemos apreciar la misión de la empresa es directa y simple indicando lo que desea ser y brindar.

De acuerdo a David (2013) “las estrategias se diseñan, en parte, para superar las debilidades de una empresa, convirtiéndolas en fortalezas e incluso tal vez, en competencias distintivas” (p. 95).

Podemos decir que la planeación es la búsqueda de un plan de acción que desarrolla ventajas competitivas dentro de una empresa, para que ésta pueda evolucionar y al mismo tiempo ampliar su mercado. Una de las ventajas de la estrategia empresarial es que permite unir todas las fortalezas de la empresa, para que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes alcance los objetivos definidos.

Después de superar la etapa de la planificación, tenemos que pensar en una estrategia para así poder llegar a cumplir nuestra visión. La estrategia que usa la empresa es la de penetración en el mercado, trata del crecimiento con tecnología nueva haciendo uso de la adecuada publicidad promocionando a sus profesionales.

Podemos decir que las políticas de trabajo son normas, procedimientos que deben llevar los trabajadores de la empresa para realizar su trabajo, la empresa no cuenta con las políticas debidamente documentadas lo cual muchas veces dificulta el estar informado de ellas, pero cabe decir que si son comunicadas y explicadas oralmente.

Todos los puntos mencionados son parte de la planeación, los cuales si son correctamente implementados llevarán por un buen camino a la empresa y permitirá que esta crezca rápidamente.

Cuentas analizadas:

10 Efectivo y equivalentes de efectivo

Después del análisis realizado encontramos que solo se usa estrategias a corto plazo, las cuales no permiten un mejor manejo de la cuenta. Se espera que después de la aplicación de las estrategias pueda mejorar su rotación. Cabe mencionar que a pesar de que el gerente usa estrategias a corto plazo, éstas le han dado resultados positivos, pero aplicándolas a largo plazo, éstas generarían una liquidez equilibrada, buscando que sea positiva, pero sin llegar al exceso que significaría un dinero estancado.

12 Cuentas por cobrar comerciales terceros

Aplicando estrategias a largo plazo nos permitiría proyectarnos mejor en el transcurso del año, para así poder aprovechar las temporadas altas al máximo y en las temporadas de poca venta utilizar estrategias de marketing para que se eleve la cantidad de clientes en la empresa.

42 Cuentas por pagar comerciales terceros

Una estrategia a largo plazo nos permite ver en qué meses los proveedores ofrecen precios más cómodos en el mercado, para así aprovechar estos descuentos en el abastecimiento de insumos usados en la prestación del servicio.

70 Ventas

Se espera un incremento en las ventas al aplicarse estrategias a largo plazo, ya que como lo expresado anteriormente se aprovecharía las temporadas de demanda del servicio.

3.3.1.2 Organización

Según David (2013) nos dice que:

El propósito de la organización es lograr un esfuerzo coordinado para definir las tareas y las relaciones de subordinación. Organizar significa definir quién hará qué y quién le reportará a quién (...) En una empresa bien organizada, la asignación de recursos es más eficaz y su uso es más eficiente que en una desorganizada (p. 102).

La organización de la empresa está centralizada, es decir que solo el gerente puede

tomar todas las decisiones convenientes para el desarrollo o crecimiento de la empresa, los empleados solo pueden brindar información para que el gerente pueda tomar estas decisiones. Esta organización consta de un gerente que es el encargado de tomar las mejores decisiones para que la empresa tenga un crecimiento continuo, una administradora de gerencia encargada de la planificación, de ver que el personal tenga los insumos necesarios para brindar el servicio, también de dar información necesaria de la empresa y a su vez es también parte del cuerpo de cirujanos dentistas, una contadora (externo) que se encarga de las declaraciones del PDT, PLAME, AFP net, entre otros que son mensuales y los que son necesarios anualmente. Es decir, temas netamente tributarios, lo cual a nuestro parecer no debería de ser así, porque el papel de un contador en una empresa es más importante, porque te puede brindar información financiera, realizar análisis de las cuentas para ver donde se gasta más entre otros. Su aporte puede impulsar a una mayor aceleración en el crecimiento de la empresa.

También son parte importante de la organización los cirujanos dentistas, los cuales están debidamente capacitados para realizar las labores para las cuales fueron contratados y brindar un servicio de calidad al cliente, cabe resaltar que el gerente es el que toma la decisión de contratarlos, luego de pasar por un estricto filtro. Además, también forman parte la recepcionista y auxiliares dentistas. Este sistema de organización le da buenos resultados. Sin embargo, no está debidamente establecido, es decir no está impreso para su fácil acceso a los clientes, el cual es necesario para su información, ya que con esto podrían ver a quién acudir si se presenta algún inconveniente.

Sin duda alguna crear un una buena organización de acuerdo a las estrategias planteadas nos llevaría a tener un buen ambiente de trabajo, los cuales repercute directamente en la calidad del servicio, ya que se trabaja con menos estrés, que como ya sabemos es actualmente un problema ya que la productividad del empleado disminuye; las cuales pueden ocasionar diversos problemas en la empresa como la falta comunicación, falta de definición de las responsabilidades, hasta incurrir en mayores costos al realizar el servicio. Sin duda alguna una buena organización es propicia para que el personal sea más proactivo y entusiasta. Esto nos lleva a la mejora continua de nuestra organización.

Cuentas analizadas:

10 Efectivo y equivalentes de efectivo

La contabilidad usada no solo para fines tributarios sino para fines financieros y de control, aplicando análisis de cuenta y reportes periódicos, ayudarían a llevar mejor esta cuenta, permitiendo una óptima liquidez.

12 Cuentas por cobrar comerciales terceros

Colocando un organigrama visible al público, permitiría a los clientes están bien informados donde recurrir ante algún reclamo. Esto nos ayuda a mejorar la calidad del servicio y por lo tanto atraer a más clientes.

70 Ventas

Una buena organización mejora la calidad del servicio brindado por los profesionales, los cuales elevan nuestras ventas, a su vez un buen control contable y financiero brinda información relevante para la toma de decisiones que puedan ayudar al incremento de éstas.

3.3.1.3 Motivación

La motivación solo es posible cuando existe una necesidad que satisfacer, una vez que esté satisfecha entonces llegará a un estado de equilibrio y si no se logra la satisfacción completa entonces podría llegar a un estado de frustración. Para esto existen distintos niveles de necesidades, como son la primaria, que está integrado por las necesidades fisiológicas y de seguridad; y las secundarias, que está compuesta por las necesidades sociales, de estima y autorrealización, en estas dos últimas de las necesidades secundarias se les conoce como motivacionales, es decir que no solo se desea satisfacer las necesidades básicas como son el hambre, sueño, amor, pertenencia a un grupo y su aceptación, si no que lleva a que el ego de la persona este a niveles elevados, se busca el reconocimiento de la sociedad, que es lo que busca un profesional, va más allá del valor monetario que recibe por sus honorarios, el dinero no es la meta sino un medio para lograr estos objetivos, por lo tanto es una buena herramienta para motivar a los empleados a conseguir los objetivos trazados.

Una empresa bien organizada, por lo general, cuenta con gerentes y empleados motivados que están comprometidos con el éxito de la organización.

La adecuada motivación explica por qué algunos trabajadores realizan su labor con ahínco y otros lo hacen de manera negativa. David (2013) menciona que la “función de motivación de la administración se compone de al menos 4 componentes principales liderazgo, dinámica de grupos, comunicación y cambio organizacional” (p. 102).

Según Tracy (2015) nos dice que “hoy, el liderazgo que proviene de la posición, del dinero o de la autoridad (lo que se llama liderazgo atribuido) tiene una vida corta. La única clase de liderazgo que perdura es aquel donde la gente decide que van a seguir la dirección, la guía y la visión de otra persona. En otras palabras, es la forma voluntaria de seguimiento lo que marca a nuestros mejores líderes de hoy” (p. 3).

Robbins y Judge (2009) definen el liderazgo como:

La aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. No todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes. Los líderes surgen desde el interior de un grupo o bien por la designación formal para dirigirlo (p. 385).

El liderazgo es una parte de la motivación, el gerente muestra un buen liderazgo con sus trabajadores guiándolos y motivándolos a que cada día sean mejores indicándoles que cada día busquen actualizaciones y que estén en una constante capacitación.

Podemos decir que la dinámica de grupo busca explicar los cambios internos que se suceden como resultado de las fuerzas y condiciones que influyen en el grupo como un todo y de cómo reaccionan los trabajadores. En las dinámicas de grupo se refleja un conjunto de fenómenos que interactúan en las relaciones personales de los trabajadores. El uso constante de las dinámicas de grupo producirá que el ambiente de trabajo sea más dinámico, creativo y que la tensión de trabajo disminuya.

El gerente menciona que no usa dinámicas de grupo, sin embargo, realiza reuniones sociales como llevarlos a comer en los días festivos en el cual los trabajadores se relajan y se conocen mejor, generando un ambiente agradable en el lugar de trabajo. El gerente

implementará nuevas dinámicas de trabajo para que el ambiente de trabajo sea mejor y con eso la productividad y la calidad mejoren.

Sin embargo no solo existen las dinámicas de grupo que la organización utiliza, sino que existen grupos que se componen informalmente dentro de la empresa, en que sin depender de la gerencia llevan a cabo actividades, como el simple hecho de tener un grupo entre compañeros de trabajo en las redes sociales, y es importante también identificar la naturaleza y composición de estos grupos informales ya que entre ellos comparten ideas y pensamientos que pueden ser positivas o negativas para la empresa, también la identificación de los líderes que guían a estos grupos ya que pueden aportar mucho en el desarrollo de una organización.

Chiavenato (2007) menciona que “la comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas” (p. 59).

Es necesario tener en la empresa una cultura de comunicación bidireccional y multidireccional, en el que el gerente pueda hacer llegar el mensaje a sus empleados y que estos puedan opinar acerca de estos, sin que llegue a ser una orden, ya que no se tomaría al gerente como líder, sino que sería un jefe, que últimamente este término va perdiendo valor.

El gerente menciona que usa la comunicación para motivar a sus trabajadores (diciéndoles ¡buen trabajo!, ¡tú puedes!, etc.) palabras de ánimo, sin embargo, a la fecha no hay recompensas por logros obtenidos palpables como son los bonos económicos o regalos que si se hacen en otras organizaciones.

Cuentas analizadas:

12 Cuentas por cobrar comerciales terceros

Una mejor motivación, permite una mejora sustancial en las funciones realizadas por el trabajador lo cual repercute en la calidad del servicio brindado, y éste a su vez en los clientes, ya que éstos al recibir un servicio de calidad, éstos pueden correr la voz y así atraer a más pacientes a nuestro establecimiento.

62 Gastos de personal, directores y gerentes

Esta cuenta se incrementaría por conceptos de brindar bonos y capacitaciones, para así mejorar la calidad del servicio brindado.

70 Ventas

Al mejorar la calidad se incrementa los clientes y por lo tanto las ventas y utilidades.

3.3.1.4 Administración del personal

a) Reclutamiento

Chiavenato (2007) lo define como “la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización” (p. 149).

La etapa de reclutamiento es realizada por el mismo gerente, el cual se hace por medios escritos tales como periódicos, o por recomendación del personal que labora en la empresa.

b) Entrevistas

Chiavenato (2007) lo define como:

Una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados. Dentro del enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra que será abierta: se le aplican determinados estímulos para verificar sus reacciones y, de esta manera, establecer las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones (p. 177).

La entrevista es realizada también por el mismo gerente de forma directa ya que el mismo es cirujano dentista de profesión y conoce lo que los postulantes deben tener para aportar positivamente a la empresa, pero a nuestro parecer debería de haber una persona con conocimientos en psicología para que se pueda hacer una entrevista completa y ver tanto sus perfiles laborales como psicológico.

c) La prueba

Chiavenato (2007) lo define como:

Las pruebas de conocimientos o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas. Existe una variedad de pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma (p. 182).

La elaboración de la prueba o preguntas que se realizarán a los candidatos entrevistados es realizada por el gerente por que como ya sabemos el también forma parte del equipo de cirujanos dentistas y conoce del tema, por lo tanto, sabe qué preguntas se debe de hacer en la prueba.

d) La selección.

Chiavenato (2007) lo define como:

En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (p. 169).

Después de haber pasado las etapas de reclutamiento entrevistas y de pasar las pruebas el gerente seleccionará al mejor candidato el cual cumpla con todas las necesidades requeridas para el puesto.

- La inducción según Chiavenato (2007) lo define como:

Son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objeto familiarizar a los nuevos integrantes con el lenguaje que se emplea en la organización, con los usos y costumbres internos, con la estructura de la organización, con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización, etc. Por lo general, estos programas constituyen el principal método para la culturización de los nuevos integrantes a las prácticas comunes en la organización. Su finalidad es hacer que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores, normas y patrones

de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para un buen desempeño (p. 197).

Después de ser seleccionado el nuevo trabajador pasa por una corta inducción por parte del cuerpo de cirujanos dentistas de la empresa, los cuales le van explicando cómo debe de realizar las funciones, el adecuado uso de los equipos, la forma correcta de desechar los residuos sólidos después de cada atención de un paciente, entre otros. Esta inducción no dura más de 3 días.

- La capacitación Chiavenato (2007) lo define como “el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 386).

En la empresa no se brinda cursos de capacitación al personal por lo que cada uno de ellos busca como hacerlo, por otro lado, el gerente apoya a que el trabajador se capacite, brindándole los días libre necesarios para que este pueda cumplir con su capacitación sin verse afectado.

El desarrollo del personal es importante para una organización, ya que también sirve de motivación, y como sabemos un trabajador motivado incrementa su producción o en el caso de la empresa brinda un servicio con mayor calidad. Para esto es necesario brindar a nuestros empleados un ambiente de trabajo en el que puedan sentirse cómodos, capacitación constante y no sólo referido al área donde se desempeñan sino a otros en el que pueda desempeñar en un futuro. Esto es, como mencionan algunos autores una inversión ya que repercute directamente en la calidad y por lo tanto en las utilidades de la empresa. El gerente le gusta que el personal se desarrolle de una correcta manera, con la finalidad de ver que este mismo se sienta motivado y así su servicio brindado sea de la calidad esperada. El ambiente de trabajo es grato y amigable entre todos, esto genera un entorno casi familiar entre los trabajadores.

El sistema de recompensas es diferente al salario, ya que estos solo se entregan si se cumplió un objetivo ya sea personal (número de pacientes atendidos, etc.) o para toda la organización (Tener ningún reclamo de pacientes). Sin embargo, las recompensas no solo pueden ser materiales como el dinero, sino que puede ser sociales y simbólicas como

la elección de empleado del mes. La empresa no cuenta con un sistema de recompensas por logros realizados, lo correcto sería que se implemente uno, esto haría que la calidad de la atención del cuerpo de cirujanos dentistas cada vez sea más alta y competitiva.

e) La promoción

De acuerdo a Chiavenato (2007) “se refiere al movimiento vertical de una persona que sube a un puesto más alto dentro de la organización. Cuando un trabajador obtiene un ascenso, su salario también registra una recompensa adicional. El ascenso es símbolo de éxito y representa un paso hacia adelante en la carrera del empleado” (p. 358).

En cuanto al cuerpo del área de cirujanos dentistas no hay promoción por lo que no hay puesto más altos, en cuanto a los practicantes ellos si pueden buscar un ascenso ya que pueden buscar un puesto como cirujano dentista.

f) Separación y liquidación de empleados

Para Chiavenato (2007) la separación y liquidación de empleados es:

Despido por iniciativa del empleado o renuncia: cuando el trabajador presenta su dimisión a la organización por motivos personales o para trabajar en otra organización. Despido por iniciativa de la organización: cuando la organización separa de su puesto al funcionario por alguna razón específica; por ejemplo, adelgazamiento (downsizing), reestructuración, recorte de personal, cambio de competencias, disciplina, incapacidad del trabajador para adaptarse, reducción de costos, etcétera (p. 358).

La mayor parte de trabajadores siempre renunciaron por motivos de buscar su independencia es decir abrir su propio consultorio dental. El gerente puede despedir a alguien después de que cometa tres faltas. La liquidación es calculada y realizada por la contadora y revisada por el gerente para su posterior aprobación.

Cuentas analizadas:

12 Cuentas por cobrar comerciales terceros

Al ser el gerente el encargado de las contrataciones del personal, y al ser él mismo un médico cirujano dental experimentado, está en la capacidad de tomar las mejores decisiones para contratar personal que cumpla con el perfil profesional requerido para

brindar eficientemente el servicio. Un personal capacitado brinda un servicio de calidad que significa una mayor atracción a los clientes que buscan que el servicio esté bien hecho.

41 Remuneraciones y participaciones por pagar

Al contar con trabajadores capacitados los costos de personal estarían plenamente justificados, ya que cada trabajador generaría un aumento en la asistencia de pacientes a la empresa.

62 Gastos de personal, directores y gerentes

Esta cuenta se vería ligeramente incrementada, ya que se buscaría capacitar al personal periódicamente, con la finalidad de que el servicio mejore constantemente.

70 Ventas

Las ventas se verían incrementadas ya que con la calidad del servicio prestado se vería mejorado gracias a las capacitaciones brindadas.

3.3.2 Marketing

3.3.2.1 Análisis de clientes

David (2013) menciona que:

El análisis de clientes, implica aplicar encuestas a los consumidores, analizar su información, evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado, desarrollar los perfiles de los clientes y determinar estrategias óptimas de segmentación del mercado. La información generada por el análisis de los clientes es esencial para desarrollar una declaración de misión efectiva. Los perfiles de los clientes revelan las características demográficas de los clientes de una organización (p. 105).

Resultados encuesta al cliente

- Características de los entrevistados
 - Edad: Del total de 30 entrevistados podemos ver que 13 están entre las edades de 19 a 27 años que corresponde al 43.33 %, 5 están entre 37 y 45 años que corresponde al 16.67, 4 son menores de 18 años y 4 están entre las edades de 28

- a 13 años ambos corresponden a un 13.33% y 4 que son de 46 años a mas esto corresponde al 13.33%.
- Género: Del total de 30 entrevistados podemos ver que 16 son mujeres que corresponde al 53.33% y 14 son hombres lo cual representa el 46.67%.
 - Grado de estudios: Del total de 30 entrevistados podemos ver que 15 tienen estudios universitarios lo que corresponde a un 50%, 8 tienen estudios secundarios lo que corresponde a un 26.67% y 7 tienen estudios técnicos lo que corresponde a un 23.33%.
 - Tipo de seguro: Del total de 30 entrevistados podemos ver que 12 están en ESSALUD o SIS lo que corresponde al 40%, 6 tienen seguro en empresas de servicio de seguros privados lo que corresponde a 20% y 12 no tienen ningún seguro lo que equivale al 40% restante.
- Calificación de los servicios
 - Calificación del servicio: Un promedio de 13 personas calificaron como excelente los servicios brindados lo cual significa un 43.33%, un promedio de 9 personas como bueno lo que significa un 30%, un promedio de 5 personas como regular lo que significa un 16.67%, un promedio de 2 personas como malo lo que significa un 6.67% y un promedio de 1 persona como pésimo lo que significaría un 3.33%.
 - Información del servicio brindado: Del total de 30 entrevistados podemos ver que 13 personas se enteraron del servicio por medio de diferentes medios de publicidad lo que significa un 43.33%, 9 personas por tradición familiar lo que significa un 30 %, 5 personas llegaron directamente lo que significaría un 16.67% y 3 personas llegaron recomendados por otro usuario lo que sería el 10% restante.
 - Aspectos del servicio: Se toman en consideración la claridad de información, el trato del personal, oportunidad en las citas y la contribución del tratamiento para la salud. Del total de 30 entrevistados podemos ver que en promedio 14 personas lo califican como excelente lo que significaría un 46.67%, un promedio de 9 personas lo clasifican como bueno lo que representaría un 30%, un promedio 6 personas lo califican como regular lo que representa un 20%, un promedio de 2 personas lo califican como malo lo que representa un 6.67% y el promedio de 1 persona como pésimo lo que representa el 3.33%.

- Consulta
 - Cómo calificaría su última consulta: Un promedio de 18 personas califican como excelente lo que representa un 60%, un promedio de 10 personas lo califican como bueno lo que representa un 33.33% y 2 personas lo califican como regular lo que representa un 6.67%

- Percepción general del servicio
 - Satisfacción del cliente: Del total de 30 entrevistados podemos ver que 24 personas quedaron satisfechas lo que representa un 80% y 6 no quedaron satisfechas lo que representaría un 20%.
 - Calificación del servicio: Del total de 30 entrevistados podemos ver que 7 personas como excelente lo que representa un 23.33%, 18 personas como bueno lo que representa 60%, y 5 personas como regular lo que representa 16.67%.

Tomando en cuenta las encuesta que realizamos, nos da un resultado donde la mayoría de clientes son jóvenes universitarios, suponemos que es debido a la cercanía de una casa de estudios universitarios, y siempre en la búsqueda de la calidad y comodidad del servicio que se brinda, también se aprecia que las personas que más se preocupan por la estética dental son las mujeres. Se muestra también que son de menor cantidad los que se atienden en edades escolares.

La ubicación del local también es importante, ya que una cantidad considerable llegó a la empresa directamente, es decir solo por verlo cuando transitaba por el lugar que de hecho es muy concurrido, especialmente por vehículos ya sea de transporte público o privado, lo que nos da siempre una gran oportunidad de captar clientes, esto también se demuestra ya que se hace notar que la ubicación del establecimiento es muy conveniente para las personas que vienen de diferentes sectores de la ciudad; y otra cantidad un poco mayor se atiende por tradición familiar, es decir que alguno de sus familiares, más cercanamente los padres se atienden y por lo tanto los hijos se atienden en nuestra empresa, lo que hace que el trato o ambiente en el lugar sea más cercano y cómodo.

En nuestro análisis hemos encontrado que en los meses de marzo y agosto las ventas ascienden considerablemente, esto debido a los ingresos como el pago de utilidades anuales y gratificaciones. También por el regreso de los estudiantes a clases, después de vacaciones.

Cuentas analizadas:

12 Cuentas por cobrar comerciales terceros – 70 Ventas

La ubicación del local donde se brinda el servicio conjuntamente con buena publicidad y el incremento en la cantidad de estudiantes en la zona, harían que el número de clientes se vería aumentado.

3.3.2.2 Venta de servicios

a) Publicidad y promoción de ventas.

Kotler y Keller (2006) mencionan que “La publicidad es cualquier tipo de comunicación impersonal remunerada, en la que un patrocinador conocido presenta y promueve ideas, productos o servicios. Los anuncios constituyen una forma efectiva de diseminar mensajes, ya sea para crear preferencia de marca o para educar a los consumidores” (p. 568).

Con la información brindada por parte del gerente (registro de compra), podemos ver que si hay una inversión en cuanto a publicidad televisiva como en periódicos y revistas, y en redes sociales este último no muy bien utilizado, se le recomienda un mayor y mejor uso de esta herramienta de publicidad ya que hoy en día podemos ver que gran parte de la población las utiliza cada vez con más frecuencias. También se puede utilizar publicidad más agresiva como en autobuses debido a que la empresa se encuentra en una zona por donde pasan varias unidades de servicio de transporte.

Kotler y Keller (2006) también mencionan:

La promoción de ventas es un elemento clave en las campañas de marketing, que consiste en un conjunto de instrumentos de incentivos, por lo general a corto plazo, diseñados para estimular rápidamente o en mayor medida la compra de determinados productos o servicios. Estos incentivos pueden estar destinados a los consumidores o a los clientes empresariales. Mientras que la publicidad ofrece una razón para comprar, la promoción de ventas ofrece un incentivo para la compra. La promoción de ventas para el consumidor incluye herramientas como muestras gratuitas, cupones, reembolsos, descuentos, premios, pruebas gratuitas del producto, garantías, promociones vinculadas, promociones cruzadas, exhibición de los productos en el punto de venta y demostraciones

(p. 585).

La promoción que brinda la empresa es de la consulta es gratuita, es una muy buena promoción dada por la empresa para captar clientela, en la cual el médico cirujano le explica cuáles son los tratamientos necesarios que el paciente necesita, posteriormente se le brinda una proforma con los precios para llevar a cabo el tratamiento escogido.

b) Venta personal y la fuerza de ventas.

La venta personal no es más que la venta cara a cara entre vendedor y comprador, es decir existe una relación interactiva entre ambas partes, puede llegar a cultivar relaciones más allá que solo intereses comerciales, podría llegar a existir una relación incluso de amistad.

Sin embargo, en nuestro negocio no existe directamente este tipo de herramientas, sino que el cirujano dentista es el que se encarga de vender y convencer que tipo de tratamiento es el que conviene al paciente, es decir tratar de vender el servicio con mayor calidad que se tiene, por ejemplo el caso de las curaciones dentales en el que se tienen diferentes opciones con respecto a calidad de insumos que se tiene disponible.

c) Relaciones con los clientes.

En la empresa existe una relación directa con los pacientes que vienen a atenderse, ya que los cirujanos dentistas trabajan directamente con ellos, los cuales se convierten en sus “odontólogos de cabecera”, ya que cada vez que se atienden lo hacen con el mismo odontólogo, incluso pueden llegar a cancelar una cita si no éste no se encuentra laborando el día que programa la cita.

De acuerdo con el análisis realizado a las ventas de los años 2015, 2016 y 2017 hasta el mes de agosto hemos observado que en los meses de marzo y agosto hubo un incremento de las ventas, esto podría ser explicado por el pago de utilidades en el sector privado y en agosto por el pago de gratificaciones del mes de julio.

Cuentas analizadas:

12 Cuentas por cobrar comerciales terceros

Se incrementaría el incremento de clientes por la publicidad y la mejora de la relación con los pacientes.

63 Gastos de servicios prestados por terceros

Los gastos publicidad se verían incrementados, pero serían necesarios para incrementar las ventas

70 Ventas

Al tener un buen uso de la publicidad se incrementan los ingresos. Lo mismo con el mejoramiento de relaciones con los clientes, con esto se busca la fidelidad de éstos, y a la vez que estos puedan atraer a más clientes.

3.3.2.3 Fijación de precios

David (2013) menciona que "Los cinco principales grupos de interés que afectan las decisiones de fijación de precios son: los consumidores, el gobierno, los proveedores, los distribuidores y los competidores" (p. 106).

El análisis de costos en una empresa es de crucial importancia para poder medir el porcentaje que se va a ganar por la venta de cada producto o en este caso el proporcionar un servicio, conociendo los costos también nos permite evaluar la reducción de estos sin afectar claro la calidad del producto que se ofrece y su impacto en las finanzas de nuestra empresa.

La empresa no cuenta con un sistema de costos para fijar los precios de consulta de los servicios que se brinda, por lo tal se basa en los de la competencia y le agrega al costo el nivel de profesionalismo de los profesionales que laboran en el establecimiento y la calidad del servicio.

Cuentas analizadas:

12 Cuentas por cobrar comerciales terceros

La fijación de precios justos tomando en cuenta siempre la calidad del servicio, atrae a nuevos clientes.

42 Cuentas por pagar comerciales terceros

En la fijación de precios para el servicio brindado es esencial, ver la calidad y costo de insumos usados.

62 Gastos de personal, directores y gerentes – 63 Gastos de servicios prestados por terceros

También es necesario una búsqueda objetiva de la reducción de gastos, para esto es necesario un análisis exhaustivo de costos.

70 Ventas

El incremento de clientes atraído por los precios justos incrementaría nuestras ventas.

3.3.3 Finanzas y contabilidad

3.3.3.1 Funciones de finanzas y contabilidad

Como se puede apreciar en nuestro país vemos a cada paso negocios nuevos, sin embargo, solo pocas de estas son formales, y las pocas que se atreven a formalizarse buscan maneras para burlar los límites que las políticas contributivas ponen, ya que estos hacen que sus utilidades se vean reducidas. Por esto es que se busca una tercerización de operaciones para que sus gastos no sean muy grandes, justamente esto sucede con la contabilidad de la empresa en cuestión, y se ve el poco control que se tiene sobre el manejo financiero, el cual debería servir para que la empresa crezca de una manera ordenada, con la constante alimentación de datos que la contabilidad ofrece, pero los empresarios solo se ocupan de que los tributos sean los menores posibles. La contabilidad subcontratada solo se ocupa de quedar bien ante la SUNAT, y así evitarse de problemas que pueda traer consigo el incumplimiento de los deberes tributarios. Sin tener un adecuado manejo de la codificación de las cuentas a nivel de divisionarias y sub divisionarias ya que esto no permite un análisis detallado de éstas. Estos estudios contables se ocupan muy poco de la parte financiera que siempre es necesario para el crecimiento continuo de la empresa. Si se usara con fines estratégicos, que brinde una información clara y oportuna, estos costos serían siempre una buena inversión.

Podemos decir que es importante el uso de la contabilidad para que una empresa pueda tener un crecimiento constante y continuo, el objetivo principal es la de mantener los registros financieros actualizados y que estos puedan ser confiables, para ello la contabilidad tiene algunas funciones básicas para un buen funcionamiento.

Las funciones básicas de la contabilidad para ser usadas por la empresa serian:

1. Registrar: Se encarga de la recepción de documentación de la empresa, para así poder registrarlo en el sistema contable utilizado (ej. SISCONT), también se encarga de la recepción de la información de planillas para el ingreso al T-Registro y al PLAME.
2. Informar: Después de haber realizado el registro documentario, es función del contador realizar informes detallados al gerente de la empresa para que este pueda utilizarlo como base para la mejor toma de decisiones. Estos informes pueden ser el estado de situación financiera y el estado de resultado por mencionar los más usados, otro sería el informe tributario en donde indique el pago de detracciones, IGV, renta, el pago del PLAME entre otros.
3. Pagar: Realizar las declaraciones de impuesto y realizar sus respectivos pagos de cada uno para evitar así intereses y posibles sanciones por parte de la entidad encargada de administrar esos recursos (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT).
4. Análisis: Realizar los análisis correspondientes con respecto a los gastos e ingresos con la finalidad de poder ver en qué meses se registra un mayor ingreso con la finalidad de aprovecharlos y así convertirla en una ventaja competitiva, también ver en cuales hay un mayor gasto para así analizar y ver cuál es la causa y el motivo para así aplicar estrategias que contribuyan con su disminución. No solo nos permite saber si ganamos o perdemos, sino cuál es el motivo.

3.3.3.2 Ratios financieros

Las razones financieras se calculan a partir del estado de resultados y balance general de una empresa.

- Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
SPA ODONTOLÓGICO INTERNACIONAL SAC
Al 31 de diciembre del 2016-2015
(Expresado en soles)

	2016	2015
ACTIVO		
Activo corriente		
Efectivo y equivalente de efectivo	43,379.09	5,430.44
Cuentas por cobrar comerciales terceros	-	9,440.00
Materiales auxiliares, suministros y repuestos	66,617.37	66,617.37
Total activo corriente	109,996.46	81,487.81
Activo no corriente		
Inmuebles, maquinaria y equipo	291,559.56	289,018.03
Depreciación, amortización y agotamiento acumulados	-146,957.18	-138,455.65
Total activo no corriente	144,602.38	150,562.38
Total activo	254,598.84	232,050.19
PASIVO		
Pasivo corriente		
Tributos, contraprestaciones y aportes al sistema de pensiones y de salud por pagar (Nota 1, 2)	-8,131.60	-3,829.00
Cuentas por pagar comerciales terceros	38,214.83	32,016.79
Total pasivo	30,083.23	28,187.79
PATRIMONIO		
Capital	42,155.00	42,155.00
Resultados acumulados	161,707.40	128,759.51
Resultado del ejercicio	20,653.21	32,947.89
Total Patrimonio	224,515.61	203,862.40
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	254,598.84	232,050.19

- Estado de resultados

**ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES
SPA ODONTOLÓGICO INTERNACIONAL SAC
Al 31 de diciembre del 2016-2015
(Expresado en soles)**

	2016	2015
Ventas	447,290.00	411,821.39
Costo de ventas	-37,913.33	-116,444.21
Utilidad Bruta	<u>409,376.67</u>	<u>295,377.18</u>
Gastos administrativos	-251,470.43	-19,372.00
Gastos de ventas	-136,937.97	-242,009.76
Utilidad de operación	<u>20,968.27</u>	<u>33,995.42</u>
Gastos financieros	-315.06	-1,049.36
Ingresos financieros		1.83
UTIL. ANTES DEL IR	<u>20,653.21</u>	<u>32,947.89</u>
ADICIONES	315.06	188.01
Utilidad antes del IR	<u>20,968.27</u>	<u>33,135.90</u>
IR 28%	<u>5,871.12</u>	<u>9,278.05</u>
Utilidad neta	<u>15,097.16</u>	<u>23,857.85</u>

Notas a los estados financieros

Tributos, contraprestaciones y aportes al sistema de pensiones y de salud por pagar – periodo 2015

A continuación, se presenta la composición del mismo.

40114 IGV - Régimen de retenciones	-270.00
40171 Impuesto a la renta 3ra categoría	-4,715.00
4031 ESSALUD	473.00
4032 ONP	683.00
	<u>-3,829.00</u>

Tributos, contraprestaciones y aportes al sistema de pensiones y de salud por pagar – periodo 2016

A continuación, se presenta la composición del mismo.

40111	IGV Cuenta propia	2,423.00
40171	Impuesto a la renta 3ra categoría	-12,261.00
40172	Impuesto a la renta 4ta categoría	256.00
4031	ESSALUD	594.00
4032	ONP	637.00
407	Administradoras de fondos de pensiones	219.40
		<hr/>
		-8,131.60
		<hr/> <hr/>

David (2013) nos dice que para:

Calcular las razones financieras es semejante a tomar una fotografía, ya que los resultados reflejan una situación determinada en un momento en particular. Comparar las razones a través del tiempo y contra el promedio de la industria genera datos estadísticos significativos que sirven para identificar y evaluar la fortalezas y debilidades (p. 109).

a) Razones de liquidez

Aching (2006) lo define como:

Miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Facilitan examinar la situación financiera de la compañía frente a otras, en este caso los ratios se limitan al análisis del activo y pasivo corriente (p. 16).

i. Razón circulante (Liquidez General)

Aching (2006) menciona que “esta ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas” (p. 17).

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Para el periodo 2016:

$$\frac{109,996.46}{30,083.23} = 3.66$$

Para el periodo 2015:

$$\frac{81,487.81}{28,187.79} = 2.89$$

En el periodo 2016 el activo corriente es 3.66 veces más grande que el pasivo corriente; o que por cada S/ 1.00 de deuda, la empresa cuenta con S/ 3.66 para pagarla. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas. Podemos ver que se registra un incremento del 26% con respecto a su similar del 2015 que fue de 2.89.

ii. Prueba ácida

Aching (2006) opina que “es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. Es algo más severa que la anterior y es calculada restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente” (p. 17).

Sin embargo, la empresa analizada vende servicios y no mercaderías o productos terminados, es decir no cuenta con existencias en mercadería, por lo tanto sus existencias están conformadas por repuestos y suministros.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{existencias}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Para el periodo 2016:

$$\frac{109996.46 - 66617.37}{30083.23} = \frac{43379.09}{30083.23} = 1.44$$

Para el periodo 2015:

$$\frac{81487.81 - 66617.37}{30083.23} = \frac{14870.44}{30083.23} = 0.53$$

En el periodo 2016 el activo corriente menos las existencias es 1.44 veces más grande que el pasivo corriente; o que por cada S/ 1.00 de deuda, la empresa cuenta con S/ 1.44 para pagarla. Es decir que la empresa cuenta con la suficiente liquidez para afrontar sus deudas sin considerar los inventarios al ser la parte menos líquida. En este caso hubo un incremento de un 173% en comparación con su similar del año anterior, debido a un aumento en la cuenta efectivo y equivalente de efectivo por un estancamiento del efectivo al no reinvertirse.

b) Razones de apalancamiento

Aching (2006) menciona que:

Estos ratios, muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Dan una idea de la autonomía financiera de la misma. Combinan las deudas de corto y largo plazo. Permiten conocer qué tan estable o consolidada es la empresa en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio. Miden también el riesgo que corre quién ofrece financiación adicional a una empresa y determinan igualmente, quién ha aportado los fondos invertidos en los activos. Muestra el porcentaje de fondos totales aportados por el dueño(s) o los acreedores ya sea a corto o mediano plazo” (p. 26).

i. Razón del pasivo total al activo total (endeudamiento)

Aching (2006) nos dice que este ratio “representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. En este caso, el objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores” (p. 27).

$$\text{Endeudamiento total} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} \times 100$$

Para el periodo 2016:

$$\frac{30,083.23}{254,598.85} \times 100 = 11.82$$

Para el periodo 2015:

$$\frac{28,187.79}{232,050.19} \times 100 = 12.15$$

Es decir que en nuestra empresa para el periodo 2016, el 11.82% de los activos totales es financiado por los acreedores y de liquidarse estos activos totales al precio en libros quedaría un saldo de 88.18% de su valor, después del pago de las obligaciones vigentes, es decir que no tenemos una dependencia de terceros.

ii. Capital de trabajo

Aching (2006) menciona que “el Capital de Trabajo, es lo que le queda a la firma después de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre los Activos Corrientes menos Pasivos Corrientes; algo así como el dinero que le queda para poder operar en el día a día” (p. 19).

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

Para el periodo 2016:

$$109,996.46 - 30,083.23 = 79,913.23$$

Para el periodo 2015:

$$81,487.81 - 28,187.79 = 53,300.02$$

Esta ratio expresa que la empresa en el 2016 tiene S/ 79,913.23 para disponer en otras operaciones después de haber pagado las deudas a corto plazo. Y en comparación con el ejercicio 2015 hubo un incremento de un 50%.

c) Razones de actividad

i. Rotación del activo fijo

Aching (2006) menciona que este ratio “mide la actividad de ventas de la empresa. Dice, cuántas veces podemos colocar entre los clientes un valor igual a la inversión realizada en activo fijo” (p. 25).

$$\text{Rotacion de activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$$

Para el periodo 2016:

$$\frac{447,290.00}{291,559.56} = 1.53$$

Para el periodo 2015:

$$\frac{411,821.39}{289,018.03} = 1.42$$

Para el ejercicio 2016 nuestra empresa ha colocado entre sus clientes 1.53 veces el valor de la inversión en activo fijo. Esta razón también indica que por cada S/ 1.00 invertido en activos fijos se ha generado ventas por S/ 1.53, dando a entender que se ha aprovechado adecuadamente los activos fijos.

ii. Rotación de activos totales

Aching (2006) menciona que este “ratio que tiene por objeto medir la actividad en ventas de la firma. O sea, cuántas veces la empresa puede colocar entre sus clientes un valor igual a la inversión realizada” (p. 25).

$$\text{Rotacion de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

Para el periodo 2016:

$$\frac{447,290.00}{254,598.85} = 1.757$$

Para el periodo 2015:

$$\frac{411,821.39}{232,050.19} = 1.775$$

Para el ejercicio 2016 nuestra empresa ha colocado entre sus clientes 1.76 veces el valor de la inversión efectuada. Esta razón nos indica que la empresa está generando un

volumen suficiente de ventas para el tamaño de inversión en sus activos. Es decir que por cada S/ 1.00 invertido en activos se ha generado S/ 1.76 en ventas.

d) Razones de rentabilidad

Aching (2006) menciona que estos ratios:

Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial. Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir. Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo. Indicadores negativos expresan la etapa de desacumulación que la empresa está atravesando y que afectará toda su estructura al exigir mayores costos financieros o un mayor esfuerzo de los dueños, para mantener el negocio (p. 29).

i. Margen bruto de utilidades

Aching (2006) “indica la cantidad que se obtiene de utilidad por cada UM de ventas, después de que la empresa ha cubierto el costo de los bienes que produce y/o vende” (p. 31).

$$\text{Margen Bruto de utilidades} = \frac{\text{Margen bruto de utilidades}}{\text{Ventas}}$$

Para el periodo 2016:

$$\frac{409,376.67}{447,290.00} = 0.92$$

Para el periodo 2015:

$$\frac{295,377.18}{411,821.39} = 0.72$$

Para el año 2016 fue de 92%. Al ser el porcentaje mayor que el periodo anterior (incremento de 28%), significa que la utilidad fue favorable para la empresa, es decir que por cada S/ 100.00 de ventas se genera un margen bruto de S/ 92

ii. Margen de utilidades operativas (Utilidad ventas)

Aching (2006) menciona que “este ratio expresa la utilidad obtenida por la empresa, por cada UM de ventas. Lo obtenemos dividiendo la utilidad antes de intereses e impuesto por el valor de activos” (p. 30).

$$\text{Margen de utilidades operativas} = \frac{\text{Ingresos antes de intereses e impuestos}}{\text{Ventas}}$$

Para el periodo 2016:

$$\frac{20,653.21}{447,290.00} = 0.046$$

Para el periodo 2015:

$$\frac{32,947.89}{411,821.39} = 0.080$$

Significa que la utilidad para el 2016 disminuyó en un 42.29%, es decir que por cada S/ 100.00 de ventas se genera un margen neto de S/ 5.00. Este decrecimiento se debió principalmente al excesivo incremento de gastos administrativos.

iii. Margen neto de utilidades

Aching (2006) nos dice que este ratio:

Relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas netas. Mide el porcentaje de cada UM de ventas que queda después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos, han sido deducidos. Cuanto más grande sea el margen neto de la empresa tanto mejor (...) Este ratio permite evaluar si el esfuerzo hecho en la operación durante el período de análisis, está produciendo una adecuada retribución para el empresario (p. 32).

$$\text{Margen neto de utilidades} = \frac{\text{Ingresos neto}}{\text{Ventas}}$$

Para el periodo 2016:

$$\frac{15,097.16}{447,290.00} = 0.0338$$

Para el periodo 2015:

$$\frac{23,857.85}{411,821.39} = 0.0579$$

Esto quiere decir que en el 2016 por cada S/ 1.00 que vendió la empresa, obtuvo una utilidad de 3.38%. En comparación con el 2015 hubo un decrecimiento de un 41.74%.

iv. ROA (Rendimientos sobre los activos totales)

Aching (2006) menciona que este ratio nos sirve para “establecer la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponibles. Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas” (p. 30).

$$ROA = \frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Total del activo}}$$

Para el periodo 2016:

$$\frac{15,097.16}{254,598.85} = 0.0593$$

Para el periodo 2015:

$$\frac{23,857.85}{232,050.19} = 0.1028$$

Quiere decir, que cada S/ 1.00 invertido en el 2016 en los activos produjo ese año un rendimiento de 5.93% sobre la inversión. Pero vimos que hubo una disminución en comparación con su similar anterior en un 42.32%

v. ROE (Rendimiento sobre el capital de los accionistas)

Aching (2006) menciona que “mide la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista” (p. 29).

$$\text{ROE} = \frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Total del capital contable}}$$

Para el periodo 2016:

$$\frac{15,097.16}{42,155.00} = 0.36$$

Para el periodo 2015:

$$\frac{23,857.85}{42,155.00} = 0.57$$

Esto significa que por cada S/ 1.00 que el dueño mantiene en la empresa para el periodo 2016, este le genera un rendimiento del 36% sobre el patrimonio. En comparación con su similar anterior se observa que hubo un decrecimiento del 36.72% lo cual significa que no fue un buen año para la inversión del empresario.

3.3.3.3 Análisis DuPont

Supuestos del modelo DuPont

Parte del supuesto que ningún índice o razón individual sirve para determinar todos los aspectos de la condición financiera de la empresa, por lo que combina el estado de resultados con el balance general para generar dos medidas globales de la rentabilidad: el rendimiento sobre la inversión (RSI) y el rendimiento sobre el capital (RSC) (...) El RSI conjuga inicialmente el margen de utilidad neta (que mide la rentabilidad de las ventas de la empresa) por la rotación de activos totales (que mide la eficiencia de la utilización de los activos para generar las ventas) Docenteunivia (2014).

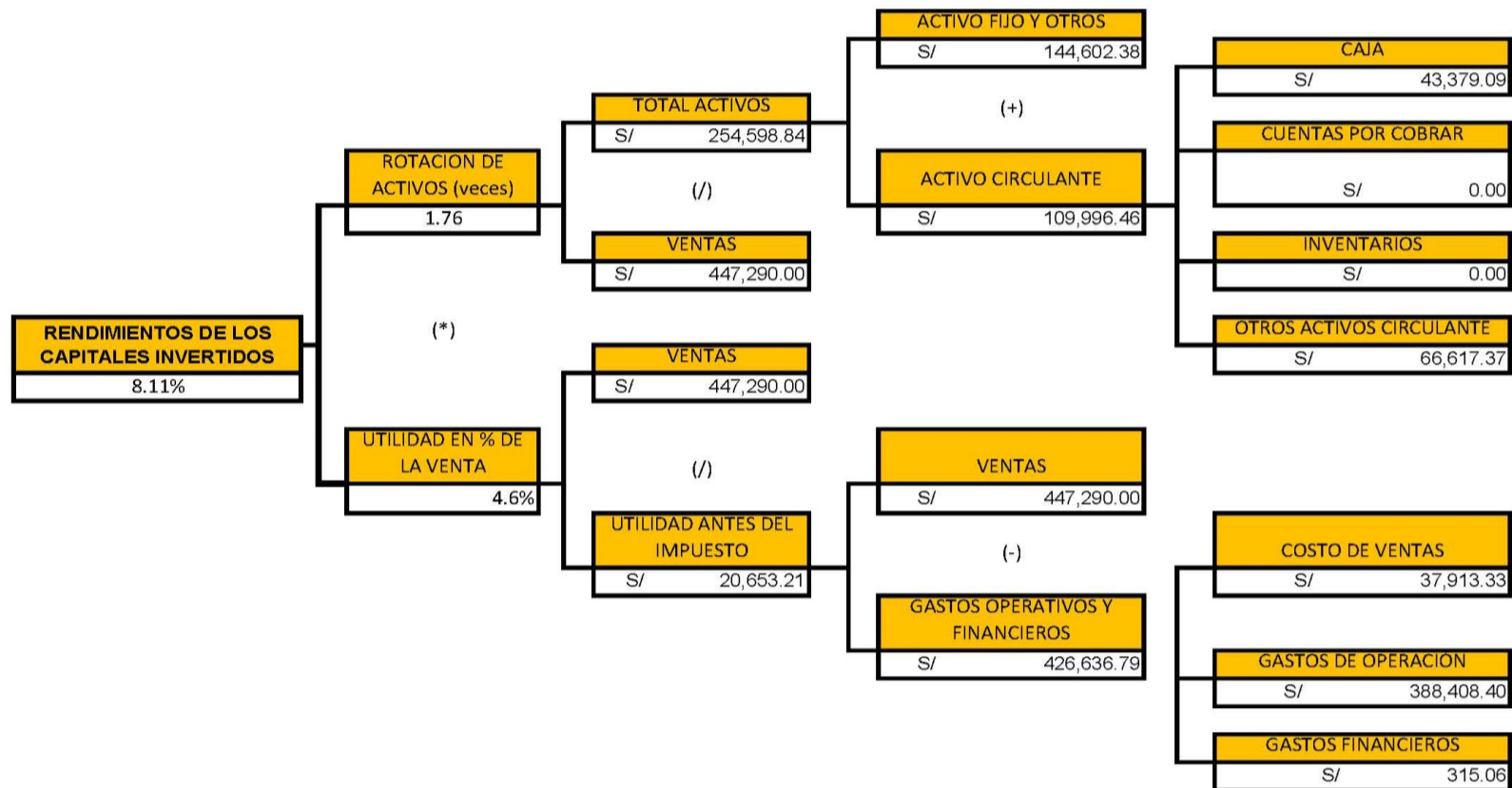
Aching (2006) menciona que:

Este ratio relaciona los índices de gestión y los márgenes de utilidad, mostrando la interacción de ello en la rentabilidad del activo. La matriz del Sistema DUPONT expuesta

al final, nos permite visualizar en un solo cuadro, las principales cuentas del balance general, así como las principales cuentas del estado de resultados. Así mismo, observamos las principales razones financieras de liquidez, de actividad, de endeudamiento y de rentabilidad (p. 33).



CUADRO N° 9
ANALISIS DUPONT



Análisis DuPont año 2016

Fuente: Estados de situación financiera de la empresa-Elaboración propia

Se entiende que por cada S/ 1.00 invertido en los activos esto genera un rendimiento de 8.11% respectivamente sobre los capitales invertidos.

3.3.3.4 Análisis del costo – volumen – utilidad

El análisis de costo-volumen-utilidad es la examinación sistemática de las relaciones entre los precios de venta, ventas, volumen de producción, costos, gastos, y utilidades. Este análisis proporciona información muy útil para la toma de decisiones a la administración de una empresa. Por ejemplo, el análisis puede ser usado en el establecimiento de precios de venta, en la selección de mezcla de productos a vender, en la decisión para escoger estrategias de mercado, y en el análisis de los efectos en las utilidades por cambios en costos. En el medio ambiente actual de los negocios, la administración de un negocio debe actuar y tomar decisiones de una manera rápida y precisa. Como resultado, la importancia del análisis de costo-volumen-utilidad se sigue incrementando conforme para el tiempo.

Margen de contribución

Una relación entre el costo, volumen y la utilidad es el margen de contribución. El margen de contribución es el exceso de ingresos por ventas sobre los costos variables. El concepto de margen de contribución es especialmente útil en la planeación de los negocios porque da una visión del potencial de utilidades que puede generar una empresa.

Ventas	447,290.00
(-) Costos variables	<u>117,880.34</u>
Margen de contribución	329,409.66
(-) Costos Fijos	<u>144,052.96</u>
Ingreso operacional	185,356.70

Porcentaje de margen de contribución

El margen de contribución puede también ser expresado en porcentaje. La razón de margen de contribución, que algunas veces es llamada razón de utilidad-volumen, indica el porcentaje de cada unidad de moneda vendida (dólar, peso, euro, etc.) disponible para cubrir los costos fijos y proveer un ingreso operativo.

$$\text{Porcentaje de Margen de Contribución} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Porcentaje de Margen de Contribución} = \frac{329,409.66}{447,290.00}$$

$$\text{Porcentaje de Margen de Contribución} = 74\%$$

3.3.4 Servicios y operaciones

3.3.4.1 Proceso.

Schroeder y Maldonado (1992) lo define como:

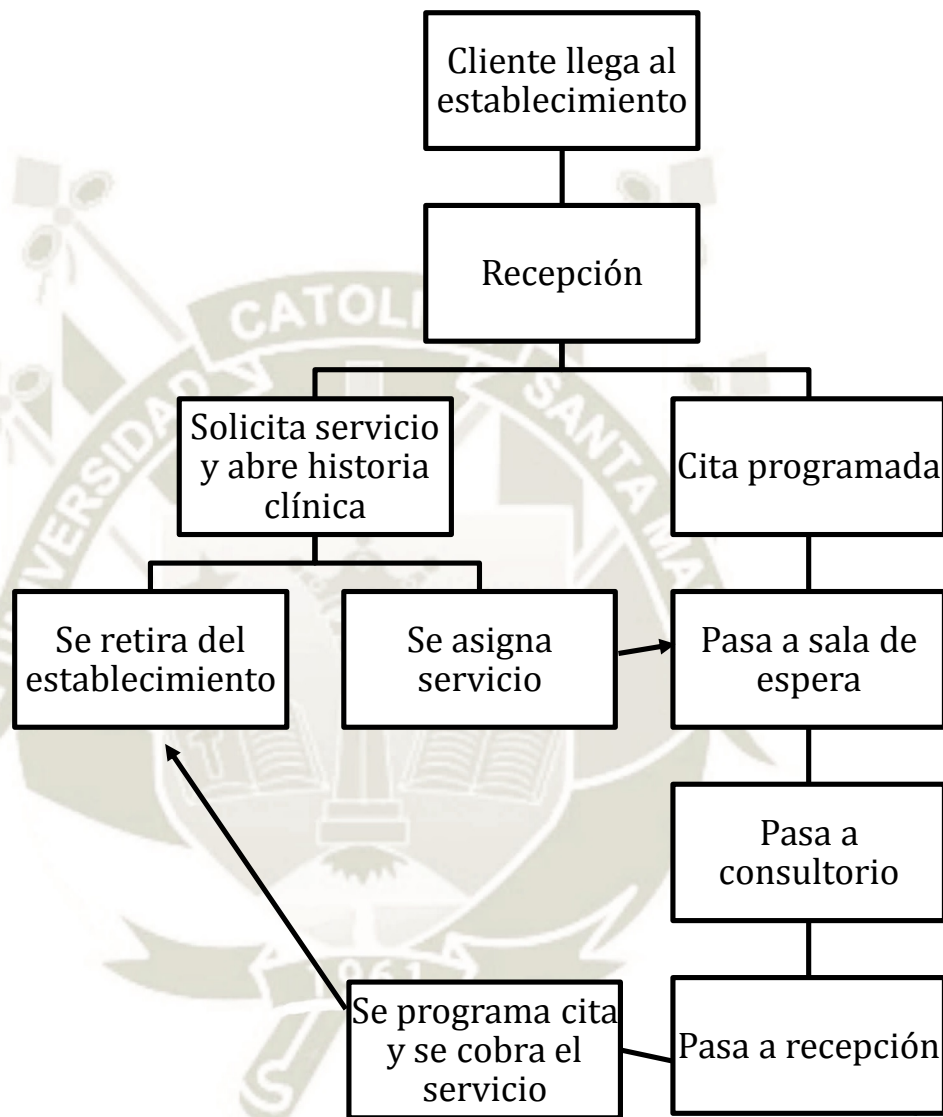
Las decisiones de esta categoría determinan el proceso físico o instalación que se utiliza para producir el producto o servicio. Las decisiones incluyen el tipo de equipo y tecnología, el flujo de proceso, la distribución de planta, así como todos los demás aspectos de las instalaciones físicas o de servicios. Muchas de estas decisiones sobre el proceso son a largo plazo y no se pueden revertir de manera sencilla, en particular cuando se necesita una fuerte inversión de capital. Por lo tanto, resulta importante que el proceso físico se diseñe con relación a la postura estratégica de largo plazo de la empresa (p. 13).

El proceso explica en una empresa manufacturera desde que ingresa la materia prima hasta que se haya transformado en el producto final ofrecido al mercado. Sin embargo, nuestro negocio es brindar servicios odontológicos, así que nuestro proceso inicia desde que el cliente ingresa al establecimiento.

La empresa cuenta con un adecuado sistema de proceso desde que el paciente llega al local tiene una agradable zona de espera la cual es espaciosa, la encargada de recepción les brinda la información que el cliente paciente necesita, ella también les indica que pasen al consultorio después de que el médico cirujano haya culminado con el paciente anterior, una vez en el consultorio, el médico cirujano les indica cual es el procedimiento a realizar para con la finalidad de que el paciente esté informado, habiendo culminado la atención, el médico cirujano le indica si es que tiene que regresar o no, de tener que regresar la recepcionista le programará una nueva cita.

GRÁFICO N° 4

DIAGRAMA DE FLUJO DE LA ATENCIÓN DEL PACIENTE DENTRO DEL ESTABLECIMIENTO



Fuente: Elaboración propia

3.3.4.2 Capacidad.

Schroeder y Maldonado (1992) lo define como:

Las decisiones sobre la capacidad se dirigen al suministro de la cantidad correcta de capacidad, en el lugar correcto y en el momento exacto. La capacidad a largo plazo la determina el tamaño de las instalaciones físicas que se construyen. A corto plazo, en ocasiones se puede aumentar la capacidad por medio de subcontratos, turnos adicionales o arrendamiento de espacio. Sin embargo, la planeación de la capacidad determina no sólo el tamaño de las instalaciones sino también el número apropiado de gente en la función de operaciones. Se ajustan los niveles de personal para satisfacer las necesidades de la demanda del mercado y el deseo de mantener una fuerza de trabajo estable. A corto plazo, la capacidad disponible debe asignarse a tareas específicas y puestos de operaciones mediante la programación de la gente, del equipo y de las instalaciones (p. 13-14).

La empresa cuenta con un ambiente que actualmente va quedando muy pequeño para la cantidad de pacientes que llegan a atenderse, pero que está bien distribuido a corto plazo, es decir que todos cumplen su función en los horarios de atención aprovechando así al máximo la disponibilidad del local.

Cuentas analizadas:

12 Cuentas por cobrar comerciales terceros

Indiscutiblemente al abrir una sucursal la cantidad de clientes que asiste para que se les brinde el servicio aumentaría.

33 Inmueble, maquinaria y equipos

Es necesario la adquisición de un nuevo local en el largo plazo, conjuntamente son los equipos necesarios para brindar el servicio de calidad que los pacientes están acostumbrados.

70 Ventas

Al incrementarse los pacientes también lo hacen nuestras ventas y utilidades.

3.3.4.3 Inventarios.

Schroeder y Maldonado (1992) lo define como:

Las decisiones sobre inventarios en operaciones determinan lo que debe ordenar, qué tanto pedir y cuándo solicitarlo. Los sistemas de control de inventarios se utilizan para administrar los materiales desde su compra, a través de los inventarios de materia prima, de producto en proceso y de producto terminado. Los gerentes de inventarios deciden cuánto gastar en inventarios, dónde colocar los materiales y numerosas decisiones más relacionadas con lo anterior. Administran el flujo de los materiales dentro de la empresa (p. 14).

La empresa no tiene un control exacto de sus inventarios lo cual sería una debilidad para ella, su control está mejorando con el pasar del tiempo, pero carece de un sistema como un kardex computarizado, el gerente gasta montos similares en la compra de suministro periódicamente.

La empresa usa un sistema de inventarios y medición de calidad para el corto plazo, es decir se abastece con la cantidad de insumos necesarios al momento justo y la calidad justa en que lo necesita. Esto se asemeja mucho a la filosofía Just in Time (Justo a tiempo), lo cual nos dice que es un sistema integrado de gestión de producción y aprovisionamiento que permite producir más, minimizando los costes de financiación por obtención y mantenimiento de existencia, se fundamenta en que la empresa no fabrica ningún producto hasta que el cliente no realiza un pedido.

Es necesario el análisis para que sea posible aplicar este sistema, para un mejor control de los insumos que se usan en la realización de las actividades.

La aplicación de esta filosofía trae muchas ventajas como:

- Reduce los niveles de inventarios necesarios en todos los pasos de la línea productiva y, como consecuencia, los costos de mantener inventarios más altos, costos de compras, de financiación de las compras y de almacenaje.
- Minimiza pérdidas por causa de suministros obsoletos.
- Permite (exige) el desarrollo de una relación más cercana con los suministradores.
- Esta mejor relación facilita acordar compras aseguradas a lo largo del año,

que permitirán a los suministradores planearse mejor y ofrecer mejores precios.

- El sistema es más flexible y permite cambios más rápidos.

Cuentas analizadas:

25 Materiales auxiliares, suministros y repuestos – 42 Cuentas por pagar comerciales terceros

Con la implementación de estrategias viene también el mejor manejo de inventarios. Éste ayudaría a comprar sólo lo que se necesita sin caer en gastar de más.

3.3.4.4 Fuerza de trabajo.

Schroeder y Maldonado (1992) lo define como:

La administración de gente es el área de decisión más importante en operaciones, debido a que nada se hace sin la gente que elabora el producto o presta el servicio. Las decisiones sobre la fuerza de trabajo incluyen la selección, contratación, despido, capacitación, supervisión y compensación. Estas decisiones las toman los gerentes de línea de operaciones, con frecuencia con la asistencia o en forma mancomunada con la gerencia de recursos humanos. Administrar la fuerza de trabajo de manera productiva y humana, es una tarea clave para la función de operaciones hoy en día (p. 14).

La administración del personal es realizada por mismo gerente que a su vez también forma parte del cuerpo de cirujanos dentistas, él es el encargado de seleccionar, contratar y despedir al personal, el también ve la manera en la cual el personal que labora en el establecimiento se desempeña una mejor labor para poder aumentar sus ingresos, como ya se mencionó anteriormente.

3.3.4.5 Calidad.

Schroeder y Maldonado (1992) lo define como:

La función de operaciones es casi siempre responsable de la calidad de los bienes y servicios producidos. La calidad es una importante responsabilidad de operaciones que requiere del apoyo total de la organización. Las decisiones sobre calidad deben asegurar que la calidad se mantenga en el producto en todas las etapas de las operaciones: se deben establecer estándares, diseñar equipo, capacitar gente e inspeccionar el producto o

servicio para obtener un resultado de calidad (p. 14).

La calidad brindada por la empresa se mide en el profesionalismo con el que realizan su trabajo los cirujanos dentistas, ellos siempre tienen en mente brindar el mejor servicio posible, el cual es siempre recordado por el gerente.

La empresa cuenta con proveedores fieles y cumplidos que brindan insumos de la mejor calidad y a tiempo, que influye directamente en la calidad de nuestros servicios por lo tanto son de nuestra confianza. Los equipos necesarios para brindar el servicio se encuentran en buenas condiciones debido a que los trabajadores están capacitados para el adecuado manejo de ellos, lo cual evita que se dañen por mala manipulación, además estos equipos apenas cumplieron la mitad de su vida útil, sin embargo, la tecnología es propensa a quedar obsoleta rápidamente, por lo cual se debe cambiar periódicamente para no quedar con equipos desfasados. En cuanto a nuestras instalaciones se encuentran en óptimas condiciones tomando en cuenta las reparaciones y mejoras que se hicieron en los últimos meses, y siempre tenemos a nuestro favor la ubicación céntrica y concurrida que permiten un fácil acceso a nuestros clientes.

Existe un buen control de calidad a la hora de adquirir nuestros insumos ya que siempre se busca que sean lo que nuestros clientes necesitan, de igual manera se da con el equipo que utilizamos para brindar nuestros servicios. Una posibilidad sería adquirir certificaciones internacionales de calidad, esto indicaría a nuestros clientes que nuestra empresa es una de las mejores del país, lo cual atraería nueva clientela.

Sin embargo, para una mejor comprensión de estos, es necesario poder medirlos, para esto se necesita un trabajo de recopilación de datos exhaustivo, llegando al control de calidad y la medición de los costos de calidad, ya que podría ser de gran ayuda en el desenvolvimiento y crecimiento de la empresa.

Los costos de la calidad forman parte integral del costo de producción o de prestación de un servicio, pero en general no se cuantifican por separado, evitando de este modo su adecuado control y análisis y dificultando la aplicación de eventuales medidas correctivas.

Estudios de diversos autores y entidades señalan que los costos de calidad representan una proporción aproximada de entre el 5 y el 35 % sobre las ventas

anuales. Esta variación se explica mediante factores tales como el tipo de industria, las circunstancias en que se encuentre el negocio o servicio, la visión que tenga la organización acerca de los costos relativos a la calidad, su grado de avance en calidad total, así como las experiencias en mejoramiento de procesos.

Considerando esta proporción se hace evidente la importancia inherente a los costos de la calidad, pues estas cifras son mayores que los márgenes de utilidad en muchas compañías. Así, una reducción en el costo de la calidad puede conducir a una mejora significativa en las ganancias.

En este sentido, se concluye que los costos asociados a la calidad son de dos tipos: los evitables y los inevitables. Los primeros se asocian a los errores cometidos durante el proceso, desde que el producto empieza a elaborarse hasta que lo recibe el consumidor. Los costos derivados de los errores que tienen lugar durante el proceso de fabricación hasta antes de enviar el producto al mercado se conocen como fallas internas, por ejemplo: desperdicios y retrabajo de tiempo y materiales, análisis de viabilidad de productos que no cumplen con la especificación, reinspecciones, costos de sobrellenado, descuentos en precios por problemas de calidad, etc. Por otro lado, los costos relacionados con errores que ocurren desde el inicio del envío del producto hasta que lo recibe el consumidor se llaman costos por fallas externas. Por ejemplo: costos de garantía, análisis de quejas de clientes, material devuelto, concesiones para que el cliente acepte productos defectuosos, etcétera.

Los costos de calidad inevitables son aquellos en los que se incurre para mantener los evitables en un nivel bajo, y se dividen en costos de evaluación y costos de prevención. Los primeros son el costo de todas las actividades que se deben realizar para detectar errores cometidos durante el proceso, a fin de que no lleguen al consumidor.

Así, cuanto más se gaste en este concepto, más se reducirán los costos por fallas externas. Algunos ejemplos de este rubro son: inspección de recepción de materiales, inspección de proceso, inspección y pruebas finales del producto, auditorías de calidad del producto, mantenimiento de la exactitud del equipo de laboratorio y medición, materiales auxiliares para realizar las pruebas, evaluación de la calidad del producto en inventario que pueda haber sufrido alguna degradación, etc. Por otro lado, los costos de prevención consisten en las inversiones que se realizan para ayudar a mejorar los niveles

de calidad. Su efecto se manifiesta tanto en los costos por fallas internas como externas; sin embargo, muchas veces su efecto no es inmediato.

Algunos ejemplos de este tipo de costo son la planeación de la calidad, la revisión de nuevos productos, el control de procesos, las auditorías al sistema de calidad, la evaluación de la calidad de los proveedores, el entrenamiento en calidad proporcionado a los trabajadores, etc.

Es importante tomar en cuenta que también existen costos no cuantificables relacionados con la calidad. Esto ocurre, por ejemplo, cuando un producto o servicio sin calidad causa un daño a la imagen de la compañía o a una marca en particular.

Tales costos podrían ser mucho más altos que los cuantificables, ya mencionados, e incluso poner en riesgo la existencia futura de la empresa, como ha sucedido con algunos medicamentos, marcas de automóviles, etc.

En conclusión, es necesaria la medición de los costes de la calidad para medir los gastos innecesarios en los que se pueden incurrir en el desarrollo de las actividades de la empresa y por lo tanto plantear estrategias para poder reducirlas.

3.3.5 Sistemas de administración de información

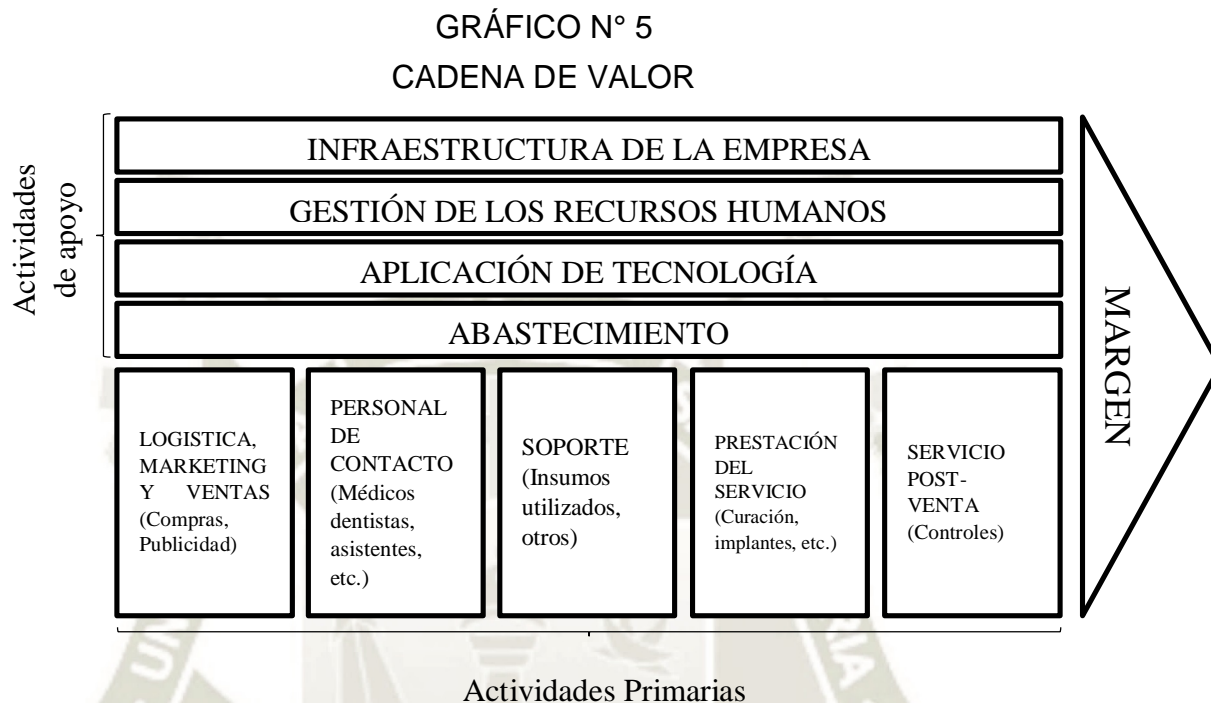
David (2013) nos dice que

El propósito de un sistema de administración de información es mejorar el desempeño de una empresa al aumentar la calidad de las decisiones gerenciales. Por consiguiente, un sistema de información efectivo recopila, codifica, almacena, sintetiza y presenta la información, a fin de poder responder a preguntas operativas y estratégicas importantes. El corazón de un sistema de información es una base de datos que contiene los datos y registros de importancia para los gerentes (p. 119).

La empresa carece de un sistema de información computarizado, que provea estos datos necesarios para la correcta toma de decisiones. El gerente toma las decisiones basándose en lo que observa ya que el mismo está presente en las operaciones de la empresa al ser también miembro del staff de cirujanos dentistas que laboran en el establecimiento. Además, como ya se mostró, la contabilidad con importante información financiera se lleva por una empresa externa dedicada a brindar estos servicios (estudio

contable), y solo es de preocupación del gerente los temas tributarios.

3.3.6 Análisis de cadena de valor



Fuente: Adaptación Michael E. Porter (1991) “Ventaja Competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior” edit. Rei Argentina. p. 184

3.3.6.1 Actividades de apoyo

a) Infraestructura de la empresa

La infraestructura de la empresa consiste de varias actividades que son vistas por el propio gerente, tales como la administración general, finanzas y otros asuntos legales de la empresa.

b) Gestión de los recursos humanos

Este punto, al igual que el anterior es visto directamente por el gerente, ya que él se encarga del reclutamiento, el proceso de entrevistas, la contratación, la inducción y la capacitación. Y también del rompimiento del vínculo laboral.

c) Aplicación de tecnología

Es el conjunto de tecnologías empleadas para brindar el servicio, tales como máquina de rayos X, esterilizador, escupideras, lámparas, entre otros. Los cuales el

gerente se ha preocupado de que sean modernas, ya que éstas llegan a desfasarse rápidamente.

d) Abastecimiento

Se refiere a la función de comprar insumos usados en la prestación del servicio, estos también incluyen los activos fijos. Entre estos tenemos los insumos dentales como la amalgama, resinas, brackets, entre otros.

3.3.6.2 Actividades primarias

a) Logística, marketing y ventas

Son las actividades asociadas con el abastecimiento de insumos que se usan directamente al momento de atender al paciente. También se encuentra la promoción del servicio con la finalidad de atraer más clientes mediante la publicidad.

b) Personal de contacto

Son las personas encargadas de prestar el servicio directamente al cliente. Entre estos tenemos a los médicos cirujanos dentistas, auxiliares.

c) Soporte

Es todo material que complementa al servicio y que deben ser usados en éste. Tales como insumos dentales.

d) Prestación del servicio

Nos referimos a la actividad propia del servicio prestado por el personal de contacto. Dentro de esta actividad tenemos las curaciones, endodoncias, ortodoncias, entre otros.

e) Servicio Post-Venta

Son las actividades que se realizan para mantener el valor del servicio prestado tales como los controles, exámenes, entre otros.

3.3.7 Matriz de evaluación de factores internos EFI

CUADRO N° 10
MATRIZ EFI

FACTORES INTERNOS	Peso	Calificación o Ponderación	Peso Ponderado
FORTALEZAS			
Uso y actualización de tecnología empleada (p.120).	0.09	3	0.27
Ubicación geográfica del establecimiento (p.90).	0.16	4	0.62
Relación entre dentistas y pacientes (p.94).	0.11	3	0.33
Confianza en la puntualidad del proveedor (p.116).	0.07	3	0.20
El gerente administra bien al personal (p.86).	0.11	4	0.44
Incremento de ventas en los meses marzo y agosto (p.90).	0.13	4	0.53
DEBILIDADES			
La contabilidad usada solo para fines tributarios (p.96).	0.11	1	0.11
Carece de un sistema de información computarizado (p.119).	0.07	2	0.13
El tamaño del local impide el crecimiento de la empresa (p.114).	0.07	2	0.13
Falta de visión a largo plazo (p.79).	0.09	1	0.09
TOTAL	1.00		2.87
		PROMEDIO	2.50

Fuente: Adaptado de David, Fred. (2013). Conceptos de administración estratégica. 14° edición. Impreso en México.p.123.

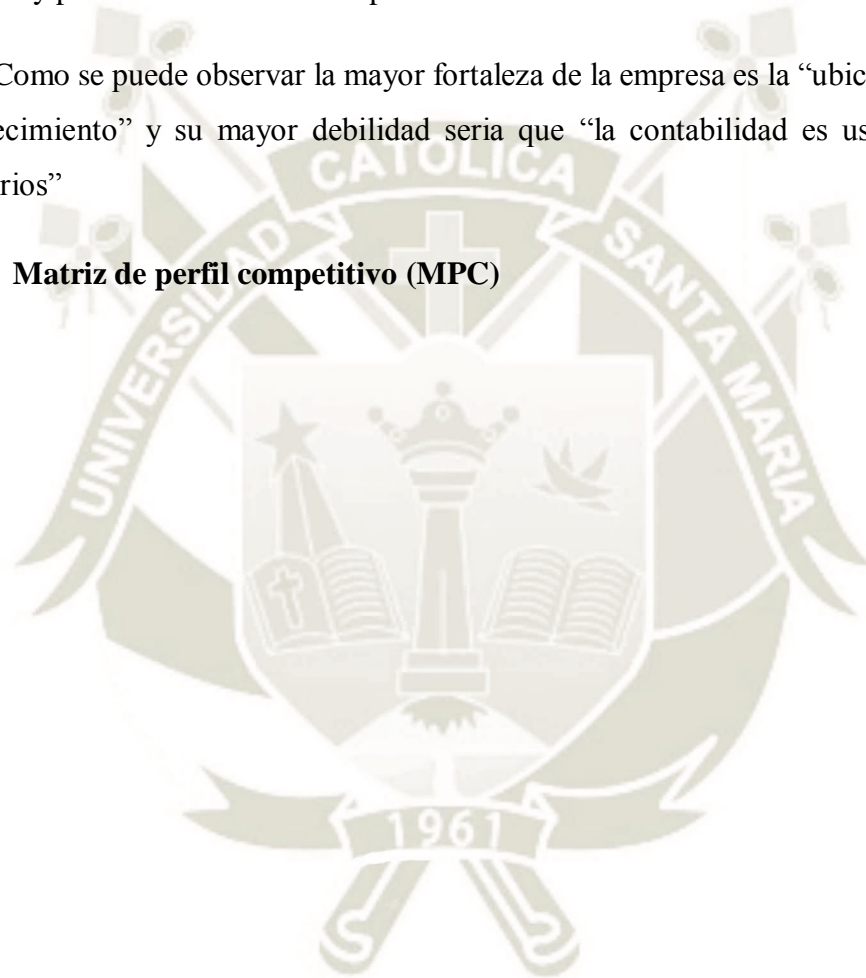
LEYENDA DE FACTORES

- 1=Debilidad importante.
- 2=Debilidad menor.
- 3=Fortaleza menor.
- 4=Fortaleza importante.

Como se puede apreciar en el cuadro el punto de equilibrio es 2.50, pero como podemos observar nuestra empresa presenta un resultado de 2.87, lo que significa que a pesar de tener debilidades, nuestras fortalezas internas son mayores, pero esto no significa necesariamente que todo marcha bien, ya que lo más óptimo es que el resultado llegue o se acerque a 4.00. Que tengamos un promedio de 2.87 significa que es posible mejorar las operaciones, estrategias, políticas y procedimientos de la empresa.

Como se puede observar la mayor fortaleza de la empresa es la “ubicación geográfica del establecimiento” y su mayor debilidad sería que “la contabilidad es usada solo para fines tributarios”

3.4 Matriz de perfil competitivo (MPC)



CUADRO N° 11
MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Peso	Competidor1 "BIOOTEETH"		Competidor2 "ODAM"		Competidor3 "Doctor Muelita"		Empresa "SPA Odontológico"	
		Pond	Peso	Pond	Peso	Pond	Peso	Pond	Peso
			Pond		Pond		Pond		Pond
Participación en el mercado	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56	2	0.28
Ubicación de la empresa	0.16	4	0.65	4	0.65	3	0.49	4	0.65
Competitividad de precios	0.14	3	0.42	2	0.28	4	0.56	3	0.42
Calidad del servicio	0.14	3	0.42	4	0.56	3	0.42	4	0.56
Atención al cliente	0.12	2	0.23	4	0.47	3	0.35	4	0.47
Superioridad Tecnológica	0.14	4	0.56	4	0.56	3	0.42	4	0.56
Efectividad publicitaria	0.16	4	0.65	4	0.65	4	0.65	3	0.49
TOTAL	1.00		3.21		3.72		3.44		3.42

COMPETIDOR - 1

COMPETIDOR - 2

COMPETIDOR - 3

EMPRESA ANALIZADA

Fuente: Adaptado de David, Fred. (2013). Conceptos de administración estratégica. 14° edición. Impreso en México.p.84

LEYENDA DE FACTORES

- 1=Debilidad principal.
- 2=Debilidad menor.
- 3=Fortaleza menor.
- 4=Fortaleza principal.

Según la matriz de perfil competitivo (MPC) nos muestra cómo la participación en el mercado está distribuida, vemos que el competidor 2 y competidor 3 tienen las mejores ponderaciones por ser estas las que cuentan con mayor número de establecimientos en la ciudad de Arequipa, mientras que la empresa cuenta con un solo local.

La matriz de perfil competitivo (MPC) nos muestra también cuál de las empresas tiene la mejor ubicación de su local, como indica la matriz el competidor 1, competidor 2 y la empresa analizada cuentan con las mejores ubicaciones.

También matriz de perfil competitivo (MPC) nos muestra cómo la competitividad de precios está distribuida, vemos que el competidor 3 tiene los precios más bajos mientras que el competidor 2 los más altos, lo que posiciona a nuestra empresa en un puesto intermedio con respecto a las demás.

Según matriz de perfil competitivo (MPC) nos muestra como la calidad del servicio está distribuida, en donde nuestra empresa y el competidor 2 son las mejores en cuanto a la calidad del servicio brindada.

Según la matriz de perfil competitivo (MPC) nos muestra como la lealtad de los clientes está distribuida, vemos que la de mayor ponderación es el competidor 2 debido a que esta es la más grande, prestigiosa y conocida del mercado, mientras que nuestro establecimiento al no ser muy grande varios miembros de una familia vienen a atenderse.

Según la matriz de perfil competitivo (MPC) nos muestra como la superioridad tecnológica está distribuida, podemos observar que nuestra empresa y el competidor 2 poseen la mejor tecnología en cuanto al servicio odontológico y que constantemente se actualiza.

También la matriz de perfil competitivo (MPC) nos muestra como la efectividad publicitaria está distribuida, vemos que el competidor 2 y el competidor 3 tienen mayor efectividad con la publicidad debido a que diversifican sus formas de promocionar su servicio.

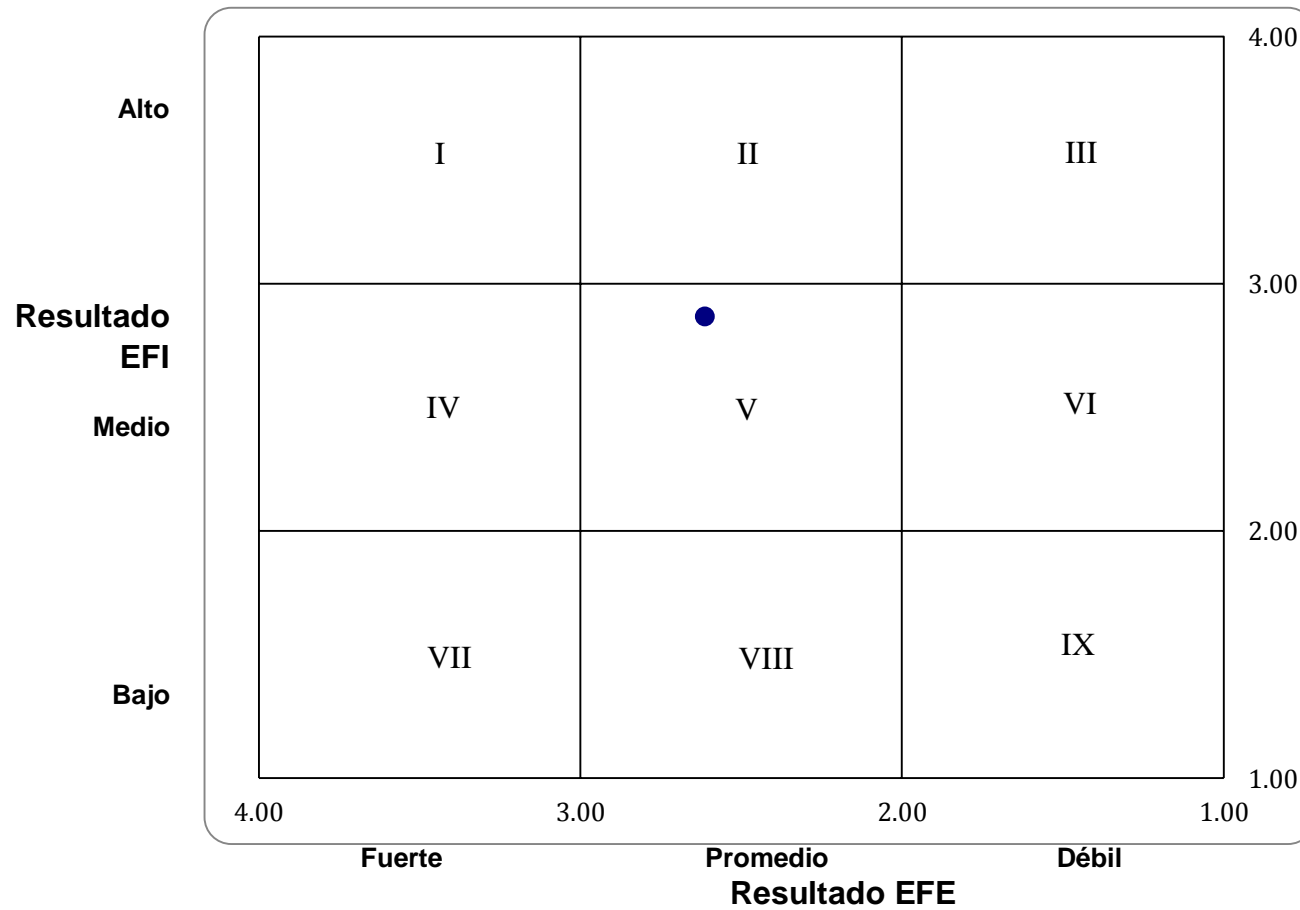
3.5 Matriz interna - externa

GRÁFICO N° 6

MATRIZ INTERNA - EXTERNA

EFE: 2.61

EFI: 2.87

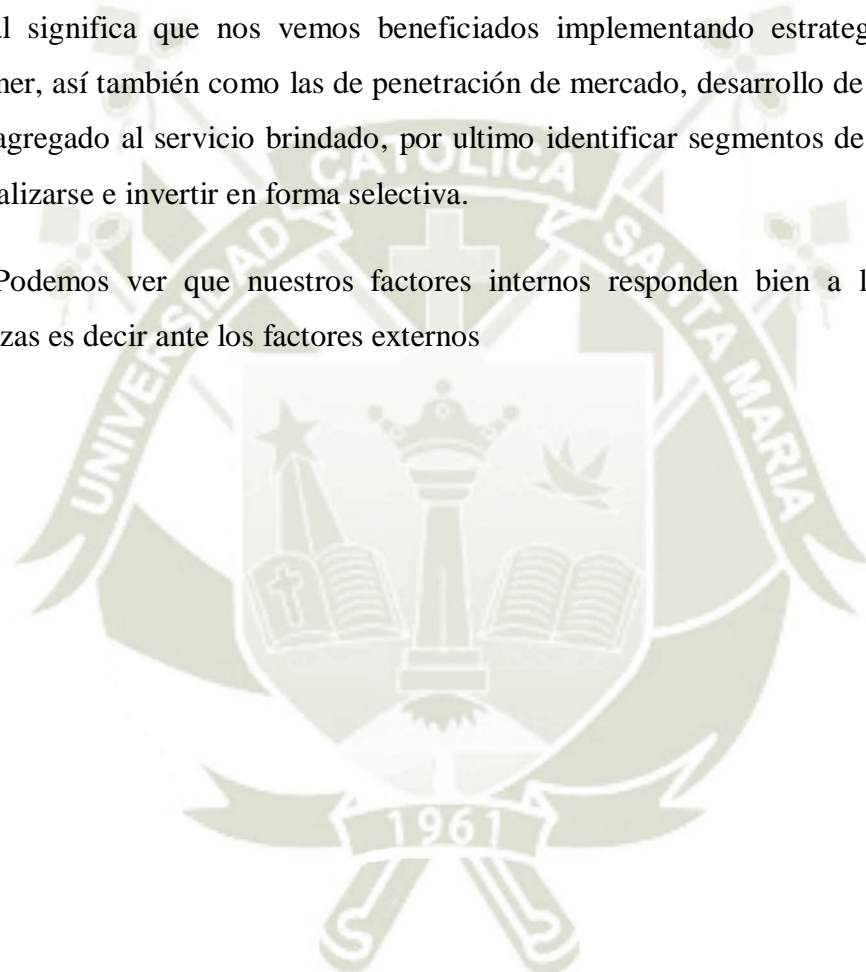


Fuente: Adaptado de David, Fred. (2013). Conceptos de administración estratégica. 14° edición. Impreso en México. p.187

Esta matriz, es un resumen de la matriz de evaluación de factores interno (EFI) y la matriz de evaluación de factores externos (EFE) la cual nos brinda la posición en la que se encuentra la empresa. Esto es explicado por los puntajes totales ponderados ya que en ambos se obtuvo un puntaje ligeramente superior al promedio.

Como podemos ver en la matriz interna externa (IE) nos encontramos en el cuadrante “V” lo cual significa que nos vemos beneficiados implementando estrategias de conservar y mantener, así también como las de penetración de mercado, desarrollo de producto y darle un valor agregado al servicio brindado, por ultimo identificar segmentos de rápido crecimiento, especializarse e invertir en forma selectiva.

Podemos ver que nuestros factores internos responden bien a las oportunidades y amenazas es decir ante los factores externos



3.6 Matriz fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

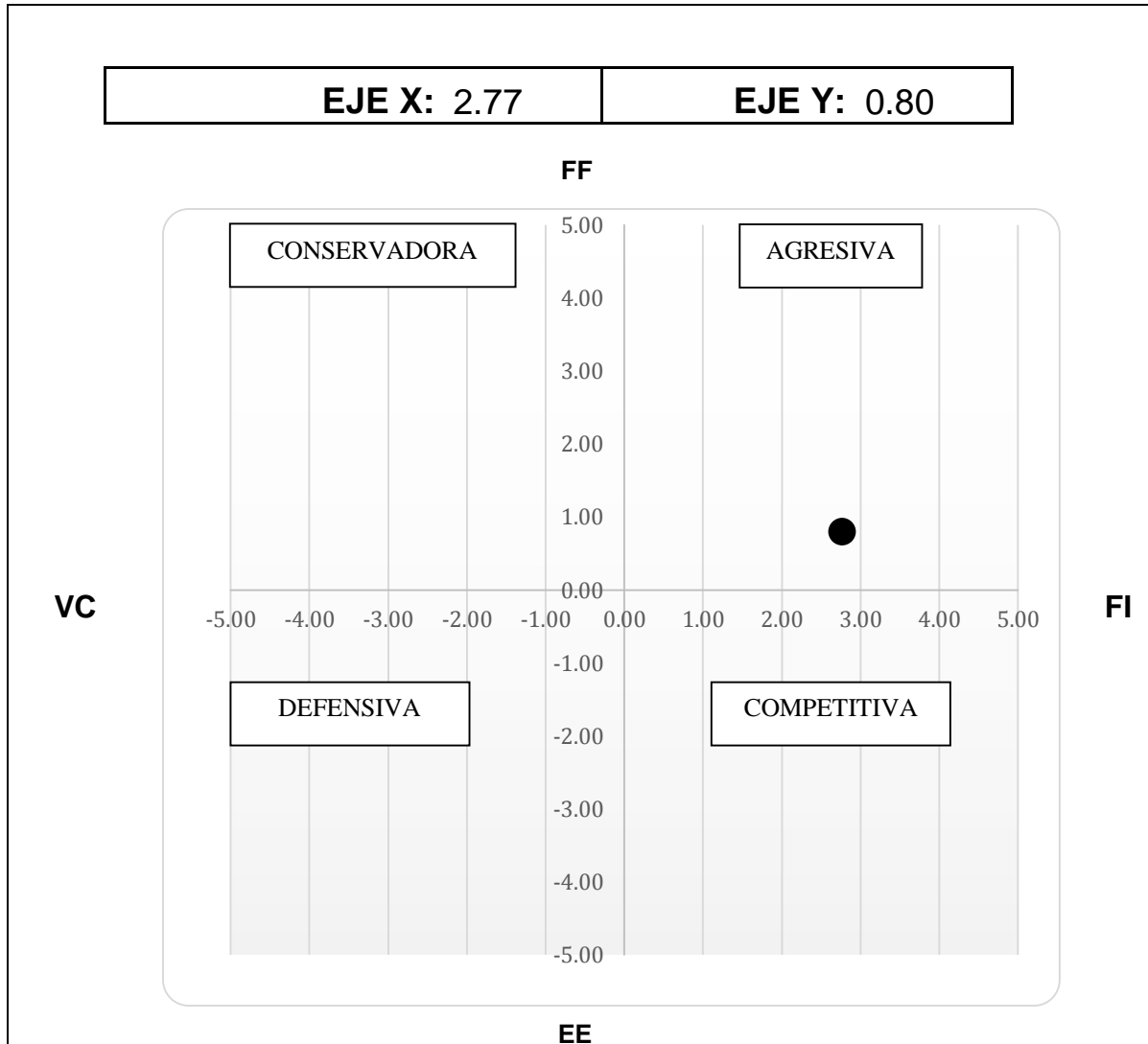
CUADRO N° 12
MATRIZ FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento ingreso mensual per cápita en Arequipa (p. 55) 2. Crecimiento de la actividad minería, empleo y el turismo (p. 58) 3. Incremento de estudiantes en universidades (p. 63) 4. Creación de nuevas tecnologías (p. 70). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consecuencias del fenómeno del niño (p. 66). 2. Disminución de afiliados a seguros privados (p.62). 3. Crisis política actual 2017 (p. 69). 4. Incremento de centros de estética dental (p. 73).
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso y actualización de tecnología empleada (p.120). 2. Ubicación geográfica del establecimiento (p.90). 3. Relación entre dentistas y pacientes (p.94). 4. Confianza en la puntualidad del proveedor (p.116). 5. El gerente administra bien al personal (p.86). 6. Incremento de ventas en los meses marzo y agosto (p.90). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar nuestra publicidad un mes antes de los meses de ventas altas para así poder captar más clientela (F6, O2). 2. Penetración de mercado, crear promociones para captar a los estudiantes (F2, O3). 3. Mejorar la publicidad en el mismo local (F2, O2, O3, O4). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la ubicación de la empresa, para crear más contratos con las aseguradoras (A2, F2). 2. Incrementar las capacitaciones anuales para el personal (A4, F3, F5). 3. Incrementar nuestra publicidad para la captación de clientes (A4, F2).
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. La contabilidad usada solo para fines tributarios (p.96). 2. Carece de un sistema de información computarizado (p.119). 3. El tamaño del local impide el crecimiento de la empresa (p.114). 4. Falta de visión a largo plazo (p.79). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Abrir nuevos locales (D4,O1,O2) 2. Mejorar el sistema de información, para llevar un mejor control de la empresa (D2,O4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Abrir nuevos locales (D4,A4) 2. Contratación de nuevos profesionales para las nuevas centros de atención (D4,A4,A5) 3. Utilizar mejor la información contable para afrontar a la competencia (D1, A4).

Fuente: Adaptado de David, Fred. (2013). Conceptos de administración estratégica. 14° edición. Impreso en México.p.177

3.7 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)
GRÁFICO N° 7

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)



Fuente: Adaptado de David, Fred. (2013). Conceptos de administración estratégica. 14va edición. Impreso en México. p.178

Como vemos nuestro vector direccional se ubica en el cuadrante de estrategia agresiva, es decir que contamos con una clara ventaja competitiva que puede ser protegida con la fortaleza financiera. Este cuadrante nos sugiere estrategias de penetración de mercado y desarrollo de mercado.

3.8 Matriz de la gran estrategia

GRÁFICO N° 8

LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Cuadrante Elegido: CUADRANTE I

CRECIMIENTO RAPIDO DEL MERCADO

POSICION COMPETITIVA DEBIL	CUADRANTE II	CUADRANTE I	POSICION COMPETITIVA FUERTE
	1. Penetración en el Mercado 2. Desarrollo del Mercado 3. Desarrollo del Servicio 4. Integración Horizontal 5. Desinversión 6. Liquidación	1. Penetración en el Mercado 2. Desarrollo del Mercado 3. Desarrollo del Servicio 4. Integración hacia Adelante 5. Integración hacia Atrás 6. Integración Horizontal 7. Diversificación Concéntrica	
POSICION COMPETITIVA DEBIL	CUADRANTE III	CUADRANTE IV	POSICION COMPETITIVA FUERTE
	1. Atrincheramiento 2. Diversificación Concéntrica 3. Diversificación Horizontal 4. Diversificación en Conglomerado 5. Desinversión 6. Liquidación	1. D. Concéntrica 2. D. Horizontal 3. D. Conglomerado 4. R. Compartido	

CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO

"RESULTADOS"

POSICION COMPETITIVA :FUERTE

CRECIMIENTO DEL MERCADO :RAPIDO

Fuente: Adaptado de David, Fred. (2013). Conceptos de administración estratégica. 14ª edición. Impreso en México. p.190

La matriz de la gran estrategia nos permite ver qué estrategia podemos utilizar de acuerdo, de acuerdo al cuadrante en el que nos encontremos, esto en base de factores de la industria de la estética dental y nuestra fortaleza financiera. Como podemos ver nuestro nivel de ventas se incrementaron en un 8.61% en el año 2016 con respecto al 2015 esto significa

que tenemos una fuerte posición competitiva y la creación de nuevos centros odontológicos se ha incrementado, según la INEI en un promedio del 5%, en los años 2014, 2015 y 2016.

Esto indica que la empresa está ubicada en el cuadrante I con una posición competitiva fuerte y un crecimiento del mercado rápido, esto nos propone las siguientes estrategias que se pueden utilizar en la empresa que son penetración de mercado y desarrollo de mercado y desarrollo del servicio que pueden ser las adecuadas para que la empresa siga teniendo un crecimiento constante



3.9 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica

CUADRO N° 13

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA

Estrategia Elegida:		Aprovechar al máximo la ubicación					
FACTORES CRÍTICOS PARA ÉXITO	PESO	1.Aprovechar ubicación empresa.		2.Desarrollo de mercado.		3.Incrementar uso de publicidad.	
		CA	CTA	CA	CTA	CA	CTA
OPORTUNIDADES							
1. Incremento ingreso mensual per cápita en Arequipa (p. 55)	0.13	1.00	0.13	2.00	0.27	2.00	0.27
2. Crecimiento de la actividad minería, empleo y el turismo (p. 58)	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20
3. Incremento de estudiantes en universidades (p. 63)	0.10	4.00	0.40	2.00	0.20	3.00	0.30
4. Creación de nuevas tecnologías (p. 70).	0.20	3.00	0.60	3.00	0.60	2.00	0.40
AMENAZAS							
1. Consecuencias del fenómeno del niño (p. 66).	0.13	2.00	0.27	2.00	0.27	-	-
2. Disminución de afiliados a seguros privados (p.62).	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20
3. Crisis política actual 2017 (p. 69).	0.10	-	-	-	-	-	-
4. Incremento de centros de estética dental (p. 73).	0.13	2.00	0.27	3.00	0.40	3.00	0.40
Sub Total	1.00		1.87		2.03		1.77
FORTALEZAS							
1. Uso y actualización de tecnología empleada (p.120).	0.09	2.00	0.18	2.00	0.18	2.00	0.18
2. Ubicación geográfica del establecimiento (p.90).	0.16	4.00	0.62	3.00	0.47	2.00	0.31
3. Relación entre dentistas y pacientes (p.94).	0.11	-	-	-	-	-	-
4. Confianza en la puntualidad del proveedor (p.116).	0.07	2.00	0.13	2.00	0.13	-	-
5. El gerente administra bien al personal (p.86).	0.11	-	-	-	-	-	-
6. Incremento de ventas en los meses marzo y agosto (p.90).	0.13	3.00	0.40	3.00	0.40	3.00	0.40
DEBILIDADES							
1. La contabilidad usada solo para fines tributarios (p.96).	0.11	-	-	-	-	2.00	0.22
2. Carece de un sistema de información computarizado (p.119).	0.07	-	-	-	-	2.00	0.13
3. El tamaño del local impide el crecimiento de la empresa (p.114).	0.07	2.00	0.13	1.00	0.07	-	-
4. Falta de visión a largo plazo (p.79).	0.09	1.00	0.09	2.00	0.18	-	-
Sub Total	1.00		1.56		1.42		1.24
T O T A L E S	2.00		3.42		3.46		3.01

Fuente: Adaptado de David, Fred. (2013). Conceptos de administración estratégica.14va ed. Impreso en México. p.192

Continúa siguiente hoja

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA							
Estrategia Elegida:		Aprovechar al máximo la ubicación					
FACTORES CRÍTICOS PARA ÉXITO	PESO	4.Penetración de mercado		5.Capacitación anual.		6.Mejorar sistema de información	
		CA	CTA	CA	CTA	CA	CTA
OPORTUNIDADES							
1. Incremento ingreso mensual per cápita en Arequipa (p. 55)	0.13	2.00	0.27	-	-	-	-
2. Crecimiento de la actividad minera, empleo y el turismo (p. 58)	0.10	1.00	0.10	-	-	-	-
3. Incremento de estudiantes en universidades (p. 63)	0.10	4.00	0.40	-	-	-	-
4. Creación de nuevas tecnologías (p. 70).	0.20	1.00	0.20	3.00	0.60	3.00	0.60
AMENAZAS							
1. Consecuencias del fenómeno del niño (p. 66).	0.13	-	-	-	-	-	-
2. Disminución de afiliados a seguros privados (p.62).	0.10	-	-	-	-	-	-
3. Crisis política actual 2017 (p. 69).	0.10	-	-	-	-	-	-
4. Incremento de centros de estética dental (p. 73).	0.13	3.00	0.40	2.00	0.27	-	-
Sub Total	1.00		1.37		0.87		0.60
FORTALEZAS							
1. Uso y actualización de tecnología empleada (p.120).	0.09	3.00	0.27	3.00	0.27	2.00	0.18
2. Ubicación geográfica del establecimiento (p.90).	0.16	3.00	0.47	-	-	1.00	0.16
3. Relación entre dentistas y pacientes (p.94).	0.11	-	-	3.00	0.33	-	-
4. Confianza en la puntualidad del proveedor (p.116).	0.07	-	-	-	-	-	-
5. El gerente administra bien al personal (p.86).	0.11	-	-	3.00	0.33	4.00	0.44
6. Incremento de ventas en los meses marzo y agosto (p.90).	0.13	-	-	-	-	1.00	0.13
DEBILIDADES							
1. La contabilidad usada solo para fines tributarios (p.96).	0.11	1.00	0.11	-	-	4.00	0.44
2. Carece de un sistema de información computarizado (p.119).	0.07	-	-	1.00	0.07	4.00	0.27
3. El tamaño del local impide el crecimiento de la empresa (p.114).	0.07	2.00	0.13	-	-	2.00	0.13
4. Falta de visión a largo plazo (p.79).	0.09	2.00	0.18	-	-	1.00	0.09
Sub Total	1.00		1.16		1.00		1.84
T O T A L E S	2.00		2.52		1.87		2.44

Fuente: Adaptado de David, Fred. (2013). Conceptos de administración estratégica. 14ª edición. Impreso en México. p.192

LEYENDA DE FACTORES

1=No atractivo.

2=Algo atractivo.

3=Razonablemente atractivo.

4=Altamente atractivo.

CA=Calificación del atractivo.

CTA=Calificación total del atractivo.

3.10 Contrastación de objetivos y comprobación de hipótesis

3.10.1 Contrastación de objetivos

a) Objetivos Específicos:

Los objetivos específicos y formulados y sus respectivas contrastaciones analíticas fueron:

- “Realizar un análisis estratégico contable de la empresa “Spa Odontológico Internacional S.A.C.””.
- Contrastación: Mediante la recolección de datos se ha conseguido realizar un análisis estratégico y el impacto directo que tiene sobre la contabilidad de la empresa.
- “Realizar un análisis estratégico del externo, para proponer estrategias competitivas de la empresa “Spa Odontológico Internacional S.A.C.””.
- Contrastación: Mediante la recolección de datos se ha conseguido realizar un análisis estratégico externo en los entornos directo e indirecto y su impacto negativo o positivo en la empresa y esto queda resumido en la matriz de evaluación de factores externos (EFE).
- “Realizar un análisis estratégico del interno, para proponer estrategias competitivas de la empresa “Spa Odontológico Internacional S.A.C.””.
- Contrastación: Mediante la recolección de datos se ha conseguido realizar un análisis estratégico interno y su impacto negativo o positivo en el desarrollo de la empresa y esto queda resumido en la matriz de evaluación de factores internos (EFI).

b) Objetivo General:

“Relacionar el análisis estratégico contable y la implementación de la ventaja competitiva de la empresa “Spa Odontológico Internacional S.A.C.””.

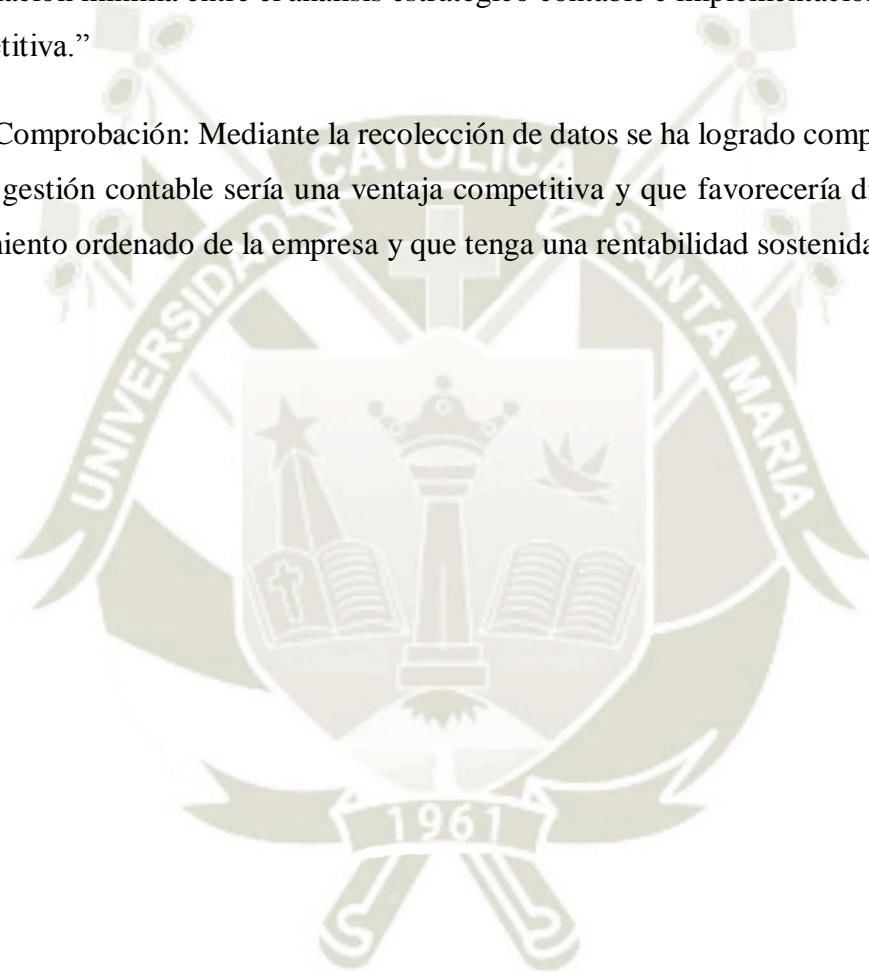
Contrastación: Mediante los resultados obtenidos del análisis de los entornos interno y externo (directo e indirecto), se ha podido encontrar que existe una relación estrecha entre la ventaja competitiva mediante la implementación de estrategias y el análisis estratégico contable, ya que sin este análisis sería difícil encontrar los puntos fuertes y débiles de la empresa y a partir de esta proponer las estrategias.

3.10.2 Comprobación de hipótesis

a) Hipótesis general:

“Dado que la subsistencia, rentabilidad y crecimiento del sector empresarial depende directamente de la gestión contable sostenida en ventaja competitiva. Es probable que en la empresa de servicios “Spa Odontológico Internacional S.A.C.”, exista una relación mínima entre el análisis estratégico contable e implementación de la ventaja competitiva.”

Comprobación: Mediante la recolección de datos se ha logrado comprobar que una buena gestión contable sería una ventaja competitiva y que favorecería directamente al crecimiento ordenado de la empresa y que tenga una rentabilidad sostenida.



CONCLUSIONES

- PRIMERA:** Después de realizar el análisis hemos observado que existe una mínima relación entre la contabilidad y las estrategias propuestas a implementar con el fin de lograr la ventaja competitiva, ya que este solo usa a la contabilidad sólo para fines netamente tributarios, en vez de usarla como una herramienta de gestión la cual le permitiría tener una mayor y detallada información financiera de la empresa y así poder crecer de una manera más acelerada y ordenada.
- SEGUNDA:** Después de realizar la presente investigación se ha podido encontrar y demostrar que existe una influencia importante de la contabilidad frente a las variables de contexto externo ya sean directas o indirectas (económicas, políticas, ambientales y demográficas) y las fuerzas competitivas (fuerzas de Porter), y esto se refleja en el aspecto más básico de la contabilidad que sería el registro contable y por ende también en los estados financieros.
- TERCERA:** Se ha analizado el entorno externo de la empresa Spa Odontológico internacional S.A.C. Y este queda resumida en la matriz de evaluación de factores externos EFE, el cual refleja que la empresa sí aprovecha sus oportunidades para afrontar sus amenazas. Esta matriz también nos permite observar que su mayor oportunidad es el incremento de estudiantes en universidades del entorno privado.
- CUARTA:** Se ha analizado el entorno interno de la empresa Spa Odontológico internacional S.A.C. Y este queda resumida en la matriz de evaluación de factores internos EFI. En esta matriz podemos observar que en la empresa sus fortalezas son superiores que sus debilidades, esto también nos permite ver que la mayor debilidad es que la contabilidad es usada sólo para fines tributarios, así como la carencia de un sistema de información, perdiendo herramientas que le permitiría al gerente administrar correctamente su efectivo, sus inventarios, sus cuentas por cobrar y por pagar, sus pasivos, sus costos y gastos y hasta sus ingresos.

QUINTA: Después de realizar el análisis de entorno externo e interno de la empresa Spa Odontológico internacional S.A.C., se ha podido encontrar las deficiencias del uso de la contabilidad debido a su tercerización, y la creciente dependencia del uso de la tecnología para su facilidad de uso. Y una estrategia propuesta es el uso de sistemas de información que sean capaces de integrar las herramientas como los inventarios, costos, manejo de planillas, facturación electrónica, entre otros.

SEXTA: Los resultados de la matriz de perfil competitivo MPC, nos permite analizar la posición en la cual nos encontramos en el mercado y poder ver cómo van nuestros competidores con la finalidad de poder confrontarlo y poder realizar una mejor y precisa toma de decisiones. Esta matriz también permite apreciar que las empresas con mejor puntuación (Doctor muelita, ODAM) son las que tienen mayor participación en el mercado, es decir que han logrado un mayor crecimiento y esto se logra teniendo un control y conocimiento absoluto de la empresa, esto es brindado por la contabilidad.

RECOMENDACIONES

- PRIMERA:** El gerente debe descartar los servicios de una contabilidad tercerizada e implementar la contabilidad exclusiva para la empresa Spa Odontológico Internacional S.A.C., ya que es herramienta esencial para la recopilación y análisis de la información financiera, y que ésta sea confiable, relevante, comprensible y comparable con la información de periodos anteriores.
- SEGUNDA:** El contador una vez implementada la contabilidad para uso exclusivo de la empresa Spa Odontológico internacional S.A.C., debe usar la contabilidad que sea fácil de analizar y dejar la mala práctica de usarlo solo para fines tributarios. El registro en el libro diario debe ser a nivel sub divisionaria, y presentar los informes de los estados financieros trimestrales y anuales para su mejor análisis.
- TERCERA:** El gerente debe incrementar y mejorar el uso de la publicidad y aprovechar aún más la ubicación del local para atraer nuevos clientes, enfocarse en la juventud que se encuentra estudiando en las casas de estudio superior ubicadas cerca del establecimiento, como son la Universidad Católica de Santa María y el Instituto del Sur.
- CUARTA:** El gerente debe implementar la capacitación constante a los empleados de la empresa con el fin de que éstos puedan mejorar la calidad del servicio brindado. También es necesario aprovechar las temporadas en que las ventas se incrementan como los meses de marzo y agosto, y buscar estrategias para poder mejorar las ventas en las temporadas en que éstos disminuyen.
- QUINTA:** El gerente debe implementar el uso de un sistema de información que vaya de la mano con la contabilidad para que se tenga información confiable de los movimientos de la empresa. Junto a eso es necesario implementar un sistema de inventarios fiable, para posteriormente poner en funcionamiento un sistema de costeo para la correcta fijación de precios.

SEXTA: El gerente debe implementar las estrategias de desarrollo de mercado, específicamente la apertura de sucursales de la empresa en nuevos mercados geográficos para lograr la expansión y no depender solo de un establecimiento.



BIBLIOGRAFÍA

1. ASENSIO, Eva y VÁZQUEZ, Beatriz. (2012). Empresa e iniciativa emprendedora. Segunda edición. Editorial Paraninfo S.A.
2. BAPTISTA, Pilar; FERNÁNDEZ, Carlos; HERNÁNDEZ, Roberto. (2010). Metodología de la investigación. Quinta edición. Editorial McGraw-Hill. México
3. BERNAL, Cesar A. (2010). Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Tercera. Edición. Editorial Pearson Education. Colombia.
4. CALLEJA P, José. (1995). La información económico-financiera en la empresa: importancia del sistema contable. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid.
5. CARRIÓN MAROTO, Juan. (2007). Estrategia, de la visión a la acción. Editorial ESIC.
6. CHIAVENATO, Idalberto. (2007). Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones. Editorial McGraw-Hill/Interamericana editores. Octava edición.
7. CHIVA GÓMEZ, Ricardo. CAMISÓN ZORNOZA, Cesar. (2002). Aprendizaje organizativo y teoría de la complejidad: implicaciones en la gestión del diseño del producto. Editorial Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions.
8. CONDE, Francisco y GONZÁLEZ, Sara (2001). Indicadores Financieros. Ediciones Pirámide.
9. CUEVAS VILLEGAS, Carlos F. (2001). Contabilidad de Costos Enfoque Gerencial y de Gestión. Segunda edición.
10. DAVID. Fred R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. edit. Pearson Educación. Catorceava edición.
11. EQUIPO VÉRTICE. Análisis Contable. Editorial Vértice.

12. GARCÍA SÁNCHEZ, I.M. (2009). Introducción a la contabilidad. Salamanca: Universidad de Salamanca.
13. GONZALES F., Eduardo. VENTURA V., Juan. (2013). Análisis Competitivo de la Empresa. Editorial. lulu.com
14. GRANT, Robert M. (2014). Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones. edit. CIVITAS.
15. HORNGREN, C. T., SUNDEM, G. L., & STRATTON, W. O. (2006). Contabilidad administrativa. México. PEARSON EDUCACIÓN. Treceava edición.
16. Instituto Andino De Artes Populares Del Convenio Andrés Bello (1999). Contabilidad Básica Paso a Paso. Quito. IADAP.
17. KOTLER, Philip y KELLER, Kevin Lane. (2006). Dirección de marketing. Doceava edición. Editorial Pearson educación.
18. MÁRQUEZ DOMÍNGUEZ, Juan. (2016). Planificación estratégica y de desarrollo: Ensayo previo para diseñar un Plan Estratégico de Desarrollo en la Provincia de Huelva. Editorial Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva.
19. MARTÍNEZ PEDRÓS, Daniel y MILLA GUTIÉRREZ, Artemio. (2005). La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral. Editorial Ediciones Díaz de Santos.
20. MORALES CASTRO, Arturo y MORALES CASTRO, José A. (2014). Planeación financiera. Editorial PATRIA
21. MUÑIZ GONZALEZ, Luis. (2017). Check List para el Diagnóstico empresarial una herramienta clave para el control de gestión. Editorial Profit.
22. OMEÑACA GARCIA, Jesus. (2008). Contabilidad General. Edit. Deustuo. Onceavava editorial.

23. AMAT, Oriol; PUJADAS, Pere y LLORET, Pilar. (2012). Análisis De Operaciones De Crédito. Editorial Profit.
24. ORTIZ SOTO, Luis (2001). El dinero: la teoría, la política y las instituciones. Editorial Universidad Autónoma de México Facultad de Economía.
25. PAREDES NÚÑEZ, Julio Ernesto. (2006). Manual para la Investigación Científica. 6° Edición U.C.S.M.
26. PEREZ DE LAS PEÑAS, Alvaro. (2016). "Curso ESIC de emprendimiento y gestión empresarial". Editorial ESIC.
27. POLIMENI, Ralfh S; FABOZZI, Frank J; ADELBERG, Arthur H. y KOLE, Michael A. (1997). Contabilidad de Costos. Tercera edición.
28. PORTER, Michael E. (1991). Ventaja Competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial. Rei Argentina.
29. PORTER, Michael E. (2000). Estrategia Competitiva, técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial Patria México.
30. ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. (2009). Comportamiento organizacional. Treceava edición. Pearson Educación.
31. SCHROEDER, Roger. MALDONADO, Gerardo. (1992). Administración de operaciones: toma de decisiones en la función de operaciones. Tercera Edición. México. McGraw-Hill.
32. TAMAYO Calderón J.- GONZÁLES Velazco M. (1992). Fundamentos de la Investigación Científica en los Servicios Médicos. UNMSM. Lima - Perú.
33. TOVSTIGA, George. (2012). Estrategia En La Práctica La Guía Profesional Para El Pensamiento Estratégico. Editorial Granica S.A.
34. TRACY, Brian. (2015). Liderazgo. Editorial Grupo Nelson.
35. YATES, Carmen. (2008). LA EMPRESA SABIA La excelencia para una gestión innovadora. Editorial Ediciones Díaz Sánchez.

36. ZARUR RAMOS, Alberto L. (2004). Entorno económico: elementos teóricos y metodológicos para el análisis. Editorial. UNAB.



WEBGRAFIA

1. Contabilidad de gestión. (s.f.) en Wikipedia, La enciclopedia libre. Consultado el 27 agosto del 2017 desde https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Contabilidad_de_gesti%C3%B3n&oldid=106651453
2. Aching Guzman, Cesar (2006). Guía rápida Ratios financieros y matemáticos de la mercadotecnia. Consultado el 20 de diciembre del 2017 de: <https://puntodevistaypropuesta.files.wordpress.com/2015/03/ratios-financieros-y-matematicas-de-la-mercadotecnia.pdf>
3. Alire, Luz (abril, 2017). Movimiento migratorio se incrementa en 30% en Arequipa. Recuperado el 13 de diciembre de 2017 de: <https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/movimiento-migratorio-se-incrementa-en-30-en-arequipa-746220/>
4. Arias, Claudia (2002). Tendencias actuales de la contabilidad: algunas experiencias del banco de la república. En CEMLA. Consultado el 23 de agosto del 2017 de: http://www.cemla.org/contabilidad/docs/acp_8_Colombia-esp.pdf
5. ASOBANCARIO (2017). Consultado el 02 de noviembre del 2017 de: <http://www.asobancaria.com/sabermassermas/por-que-el-banco-de-la-republica-aumenta-la-tasa-de-interes/>
6. AURUM consultoría & mercado (marzo, 2017). Perspectivas económicas 2017 ¿Qué le depara el 2017 a la región Arequipa? Consultado el 2 de noviembre del 2017 de: <http://mercadosyregiones.com/informes/Aurum%20-%20Informe%20Perspectivas%20Economicas%20-%202017.pdf>
7. Banco Central de Reserva del Perú (2017). Arequipa: Síntesis de actividad económica Agosto 2017. p. 14-15 Consultado el 02 de noviembre del 2017 de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2017/sintesis-arequipa-08-2017.pdf>
8. Banco Central de Reserva del Perú (julio, 2016). Encuentro económico: Informe económico y social Arequipa. Consultado el 22 de diciembre del 2017 de:

- <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>
9. Cadez, Simon (2006). Business & Economic Review Vol. 8. A cross-industry comparison of strategic management accounting practices: an exploratory study. (Traducción propia) Consultado el:
https://www.researchgate.net/publication/282975275_A_cross-industry_comparison_of_strategic_management_accounting_practices_an_exploratory_study
 10. Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (2017). Indicadores económicos I Trimestre 2017. Consultado el 3 de noviembre del 2017 de: http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/indicadores_economicos_abril_2017.pdf
 11. Chan, Margaret. (Setiembre, 2010). Organización Mundial de la Salud. Consultado el 2 de noviembre del 2017 de:
http://www.who.int/dg/speeches/2010/educationandhealth_20100920/es/
 12. Contabilidad de gestión. (s.f.) en Wikipedia, La enciclopedia libre. Fecha de consulta: 27 agosto del 2017 desde
https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Contabilidad_de_gesti%C3%B3n&oldid=106651453
 13. Cortés Moreno, Luis. Antonio. (2005). Tendencia Contable. Veritas. Mayo. Consultado el 2 de setiembre de 2017 de:
https://www.cinif.org.mx/imagenes/aticulos/MAY%2005%20LC_VERITAS.pdf
 14. Davis, James. (Febrero, 2014). Entrevista con Humberto Galo Romero. La Prensa. Consultado el 9 diciembre del 2017 de:
<https://www.laprensa.com.ni/2014/02/25/economia/184041-una-empresa-sin-planeacion-es-miope>
 15. Diario Correo. (Septiembre, 2017). Consultado el 29 de octubre 2017 de:
<https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/arequipa-alcanzo-en-agosto-la-inflacion-mas-alta-en-lo-que-va-del-ano-772060/>

16. Docenteunivia (Junio, 2014). Modelo DUPONT para el análisis de la rentabilidad. Recuperado el 20 diciembre del 2017 de:
<https://analisisinterpretaciondeestadosfinancierosunivia.wordpress.com/2014/06/13/modelo-dupont-para-el-analisis-de-la-rentabilidad/>
17. El Pueblo (Diciembre, 2017). Arequipa sufriría crisis el 2018 si vacan a PPK. Consultado el 22 de diciembre de:
<https://elpueblo.com.pe/noticia/locales/arequipa-sufrira-crisis-el-2018-si-vacan-ppk>
18. Enciclopedia de Clasificaciones. (2017). Tipos de contabilidad. Consultado el 2 de setiembre de 2017 de: <http://www.tiposde.org/economia-y-finanzas/54-tipos-de-contabilidad/>
19. Flores, Clorinda. (Diciembre, 2017). Odebrecht: GyM, JJCamet e ICCGSA tienen el 60% de proyectos mineros y de infraestructura. Diario Correo. Consultado el 9 de diciembre del 2017 de:
<https://diariocorreo.pe/economia/odebrecht-socias-proyectos-mineros-infraestructuras-790166/>
20. García, Oscar (2009). Introducción al diagnóstico financiero. Consultado el 29 setiembre del 2017 de:
<http://www.oscarleongarcia.com/site/documentos/complem02ed4revisiondelosE EFF.pdf>
21. gestionyadministracion.com (2017). Planear el futuro mediante la gestión estratégica. Consultado el 10 de setiembre 2017 de:
<https://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-estrategica.html>
22. Gobierno Regional de Arequipa (2017). Plan regional de seguridad ciudadana Consultado el 22 diciembre del 2017 de:
http://www.regionarequipa.gob.pe/Cms_Data/Contents/GobRegionalArequipaIn v/Media/CORESEC/PLANES/PLAN2017CORESEC.pdf
23. Guerrero, Bárbara. (Febrero 2010). América economía. Consultado el 2 de noviembre del 2017 de:
<https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-proyectar-una-buena-imagen-profesional>

24. Instituto Nacional de Estadística e Información (marzo 2017). Perú principales Indicadores Departamentales 2009-2016. Consultado el 3 de enero del 2018 de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf

25. Instituto nacional de estadística e informática. Sistema de información regional para la toma de decisiones. Recuperado de: <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=0&d9ef-selectedIndex=0>

26. Luca Pacioli. (s.f.) en Wikipedia, La enciclopedia libre. Consultado el 23 de agosto de 2017 de: https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Luca_Pacioli&oldid=106296541

27. Molina, Olga R. (2004). Análisis y gestión estratégica de costos. Una estrategia para lograr la competitividad. Revista Visión Gerencial. Vol. 3. Consultado el 20 de setiembre 2017 de: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25066/2/articulo2.pdf>

28. Montelongo Valencia. Reynaldo (2000, 01 de marzo). EL TIEMPO. Hacia una contabilidad estratégica. Consultado el 28 de agosto de 2017 de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1306386>

29. Peru21 (agosto 2013). EL 55% de los hogares urbanos pertenecen a clase media y alta. Consultado el 22 de diciembre del 2017 de: <https://peru21.pe/economia/55-hogares-urbanos-pertenece-clase-media-alta-121849>

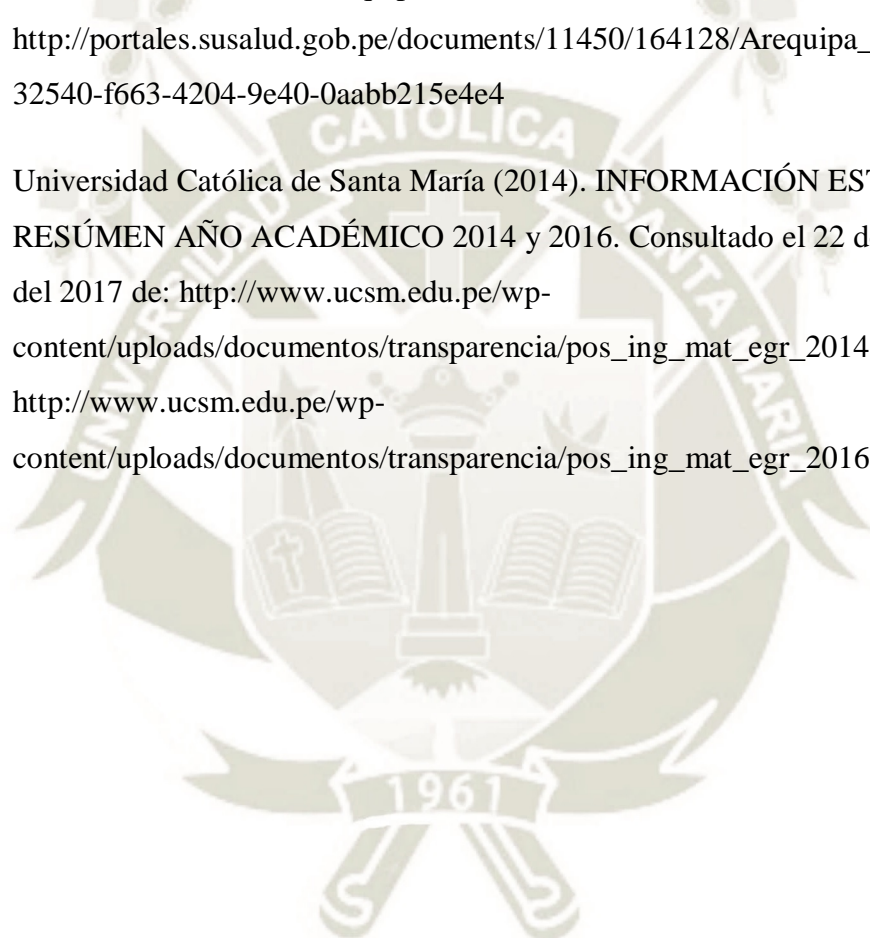
30. Plataforma e-educativa aragonesa. (s.f.). Análisis estratégico. Consultado el 28 de octubre del 2017 de: http://e-educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2771/html/42_analisis_stratgico.html

31. Revista del Instituto Pacífico N° 152. (2008). Fecha de consulta 27 de agosto del 2017 de: http://aempresarial.com/web/revitem/5_7748_73670.pdf

32. RPP Noticias (setiembre, 2017). Así impactara Odebrecht en la economía peruana según BCRP. Consultado el 22 de diciembre del 2017 de:
<http://rpp.pe/economia/economia/asi-impactara-odebrecht-en-la-economia-peruana-este-ano-segun-bcr-noticia-1076349>

33. SUSALUD (marzo, 2016). Registro Nominal de Afiliados de SUSALUD al 29 de febrero del 2016 de Arequipa. Consultado el 22 de diciembre del 2017 de:
http://portales.susalud.gob.pe/documents/11450/164128/Arequipa_0216.pdf/e9532540-f663-4204-9e40-0aabb215e4e4

34. Universidad Católica de Santa María (2014). INFORMACIÓN ESTADÍSTICA RESÚMEN AÑO ACADÉMICO 2014 y 2016. Consultado el 22 de diciembre del 2017 de: http://www.ucsm.edu.pe/wp-content/uploads/documentos/transparencia/pos_ing_mat_egr_2014.pdf y http://www.ucsm.edu.pe/wp-content/uploads/documentos/transparencia/pos_ing_mat_egr_2016.pdf



ANEXO N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

“Relación entre el análisis estratégico Contable y la implementación de la ventaja competitiva de la empresa “Spa Odontológico Internacional S.A.C.” Arequipa 2017”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	JUSTIFICACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES
<p>PROBLEMA EXTERNOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● No se considera el entorno directo ni indirecto. <p>INTERNOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se está tomando decisiones en base a información contingente de corto plazo. ● La contabilidad de la empresa se realiza solo para rendir informes y pagos de tributos al estado bajo el informe para la SUNAT. ● Improvisación en la gestión de la empresa. 	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Relacionar el análisis estratégico contable y la implementación de la ventaja competitiva de la empresa “Spa Odontológico Internacional S.A.C.” 	<p>Justificación teórica</p> <p>A nivel teórico, la investigación aborda teoría y conceptos relacionados a la contabilidad, la empresa, dirección estratégica. La contabilidad estratégica hoy es un conocimiento teórico práctico de la realidad científica.</p> <p>Justificación práctica</p> <p>Ello se tomará de base el modo operativo de las operaciones que realiza la empresa con asuntos externos e internos. En consecuencia tiene la investigación relevancia práctica.</p> <p>Justificación metodológica</p> <p>El contenido metodológico, la presente investigación aporta diferentes elementos teórico prácticos asociados al proceso de recolección de datos, válidos y confiables, que podrán ser utilizados en estudios y bases teóricas posteriores en consecuencia se deja base metodológica de análisis.</p>	<p>Dado: Que la subsistencia, rentabilidad y crecimiento del sector empresarial depende directamente de la gestión contable sostenida en ventaja competitiva.</p> <p>Es Probable: que la que Empresa de Servicios “Spa Odontológico Internacional S.A.C.”, exista una relación mínima entre el análisis estratégico contable e implementación de la ventaja competitiva.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Análisis Estratégico Contable de la Empresa de Servicios. <p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ventaja competitiva de la empresa.

Fuente: Estudio Relación entre el análisis estratégico Contable y la implementación de la ventaja competitiva de la empresa “Spa odontológico internacional S.A.C.” Arequipa 2017.

Elaboración: Propia

ANEXO 2

ENTREVISTA AL PROPIETARIO DEL SPA ODONTOLÓGICO INTERNACIONAL SAC

OBJETIVO:

Con el fin de diseñar una estrategia encaminada a satisfacer sus necesidades y acorde a sus principios, deseamos conocer su opinión respecto a los siguientes aspectos:

1.- Sabemos que la Misión de una organización esta entendida como la razón de ser de la empresa. ¿Estás de acuerdo con esta y cree que se está cumpliendo?

SI () NO ()

2.- Sabemos que la Visión de una empresa está entendida como el marco de referencia de lo que la empresa es y quiere ser en el futuro ¿Estás de acuerdo con esta y cree que se está cumpliendo?

SI () NO ()

3. Se sabe que los objetivos son la expresión de un deseo mediante acciones concretas. ¿Usted cree que la empresa cuenta con sus objetivos definidos?

SI () NO ()

5. Los Valores son creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guía la estrategia organizacional. ¿La empresa tiene claro cuáles son sus Valores?

SI () NO ()

6. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones y en este está definido las funciones para cada uno de sus trabajadores? Sí o No, ¿por qué?

SI () NO ()

7. ¿En la empresa está definido el Reglamento Interno de Trabajo y es identificado por sus trabajadores?

SI () NO ()

8. ¿Sus empleados tienen claro el organigrama de la empresa? Si o No.

SI () NO ()

9. ¿Todos sus empleados están afiliados a un seguro de salud? Si o No.

SI () NO ()

10. ¿Cuenta con programas de capacitación para los trabajadores? Sí o No

SI () NO ()

11. ¿Cuál es la meta para su empresa para finales del año 2017?



ANEXO 3

Fecha: _____ Entrevista No.: _____

ENTREVISTA CLIMA LABORAL AL PERSONAL DEL SPA ODONTOLÓGICO INTERNACIONAL

Su opinión es muy importante para nosotros. Queremos conocer los aspectos del SPA Odontológico Internacional, que son importantes para usted y qué tan satisfecho se siente con cada uno de ellos. Esto nos permitirá evaluar los aspectos que se deben mejorar para brindarles un ambiente de trabajo agradable y apropiado.

En las siguientes preguntas, marque con una "X" el aspecto que considere que más se ajusta a su opinión.

I. La empresa:

1. ¿Está usted satisfecho con su trayectoria laboral en la empresa?
 Satisfecho ()
 Conforme ()
 Insatisfecho ()
2. ¿Pertener a la empresa lo hace sentir?
 Orgulloso ()
 Conforme ()
 Indiferente ()
3. ¿Cómo percibe usted el ambiente laboral que se vive en la empresa?
 Bueno ()
 Regular ()
 Deficiente ()
4. ¿Sabe cuál es el aporte que usted hace con su trabajo al conjunto de la empresa?
 SI () NO ()

II. Sobre las condiciones ambientales en su puesto de trabajo:

1. ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?
 SI () NO ()

2. ¿Las condiciones ambientales (iluminación, temperatura, etc.) de su sitio de trabajo son las adecuadas para el desarrollo de su labor?

SI () NO ()

3. ¿Cree usted que el espacio es adecuado para realizar sus funciones?

SI () NO ()

4. ¿Sabe usted muy bien cómo protegerse de los riesgos de salud inherentes a su puesto de trabajo?

SI () NO ()

5. ¿Cuenta con los implementos necesarios para su protección?

SI () NO ()

III. Sobre su motivación laboral

1. ¿Cómo se siente con el trabajo que desarrolla en la empresa?

Satisfecho ()

Conforme ()

Insatisfecho ()

2. ¿Considera que en su trabajo satisface sus necesidades personales?

SI () NO ()

3. ¿Considera que en su trabajo satisface sus necesidades profesionales?

SI () NO ()

4. ¿Recibe usted reconocimiento cuando se destaca en el cumplimiento de su labor?

SI () NO ()

5. ¿Sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?

Siempre ()

Con mucha frecuencia ()

Algunas veces ()

Nunca ()

6. ¿Cree usted que su trabajo es útil para la empresa?

Siempre ()

Con mucha frecuencia ()

Algunas veces ()

Nunca ()

IV. Acerca de sus compañeros de trabajo:

1. ¿Cómo son sus relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?
 - Buenas
 - Regulares
 - Malas
2. La ayuda y colaboración entre sus compañeros de trabajo es:
 - Permanente
 - Regular
 - Insuficiente
3. ¿Cree que Usted que puede conformar un equipo de trabajo con sus compañeros?
 - Siempre
 - Con mucha frecuencia
 - Algunas veces
 - Nunca
4. ¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?
 - Siempre
 - Con mucha frecuencia
 - Algunas veces
 - Nunca

V. Sobre su jefe y superiores:

1. ¿Su jefe o superiores son amables, cordiales, lo saludan, lo tienen en cuenta?
 - Siempre
 - Con mucha frecuencia
 - Algunas veces
 - Nunca
2. ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe y superiores?
 - SI NO
3. ¿Cuando habla con su jefe en lo referente a temas relacionados con su trabajo puede expresarse libremente y sin temor?
 - SI NO
4. ¿Considera que tiene Usted un jefe equitativo?
 - SI NO

VI. Sobre su sueldo:

1. ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?

SI () NO ()

2. ¿Cree que su sueldo es acorde con los sueldos que hay en otras empresas del sector odontológico?

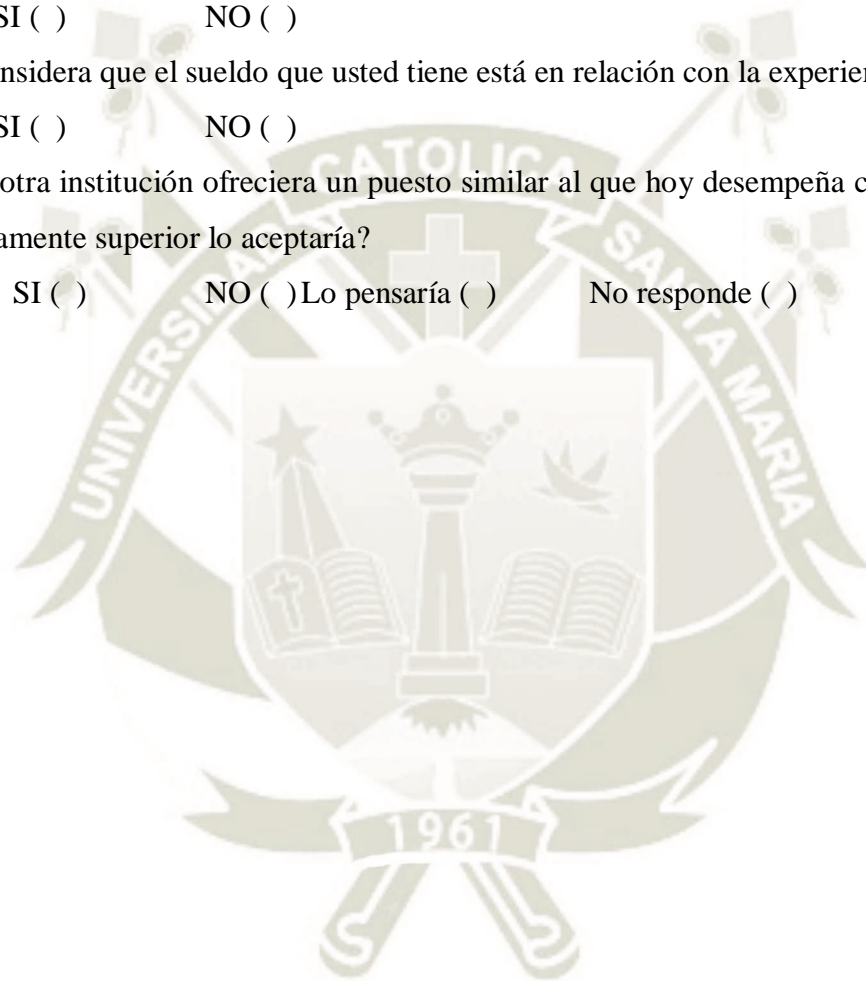
SI () NO ()

3. ¿Considera que el sueldo que usted tiene está en relación con la experiencia que usted posee?

SI () NO ()

4. ¿Si otra institución ofreciera un puesto similar al que hoy desempeña con una remuneración ligeramente superior lo aceptaría?

SI () NO () Lo pensaría () No responde ()



ANEXO 4

PERCEPCIÓN SOBRE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO EN LOS CONSULTORIOS ODONTOLÓGICOS DE SPA ODONTOLOGICO INTERNACIONAL SAC		
ENCUESTA PARA EL CLIENTE		
PARA DILIGENCIAR ESTE CUESTIONARIO DEBE ENCERRAR EN UN CÍRCULO EL NÚMERO FRENTE A LA OPCIÓN QUE CORRESPONDA.		
ES IMPORTANTE QUE SALTE A LA PREGUNTA O SECCIÓN INDICADA SEGÚN SU RESPUESTA.		
Características de la entrevista		
Encuesta No. _____	Fecha: _____	
SECCIÓN I. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENTREVISTADOS		
1.1 Edad:		
1.2 Menor de 18 años	<input type="checkbox"/>	
1.3 Entre 19 - 27 años	<input type="checkbox"/>	
1.4 Entre 28 - 36 años	<input type="checkbox"/>	
1.5 Entre 37 - 45 años	<input type="checkbox"/>	
1.6 Entre 46 - 54 años	<input type="checkbox"/>	
1.7 Mayor de 55 años	<input type="checkbox"/>	
1.2 Género	MASCULINO.....1	
	FEMENINO.....2	
1.3. ¿Cuál fue el último año de estudios que Usted aprobó?	Nivel	Grado
	NINGUNO.....0	<input type="checkbox"/>
	PRIMARIA.....1	<input type="checkbox"/>
	SECUNDARIA.....2	<input type="checkbox"/>
	TÉCNICO/TECNOLÓGICO.....3	<input type="checkbox"/>
	UNIVERSITARIO.....4	<input type="checkbox"/>
	POSTGRADO.....5	<input type="checkbox"/>
1.4. ¿Qué tipo de afiliación tiene Usted?	SEGURO DEL ESTADO	1
	PRIVADO	2
	NO AFILIADO	3

SECCIÓN II. SERVICIOS						
2.1. Conoce Usted los tratamientos odontológicos que se ofrece						
2.2. ¿Cual o cuales tratamientos conoce o ha recibido usted? ¿Cómo los calificaría? Si ha recibido tratamiento, califique como: "Excelente" (5), "Bueno" (4), "Regular" (3), "Malo" (2), "Pésimo" (1) o "No sabe/No responde" (6):						
	E	B	R	M	P	NS/NR
* Estética dental	5	4	3	2	1	6
* Profilaxis	5	4	3	2	1	6
* Endodoncia	5	4	3	2	1	6
* Operatoria (resinas)	5	4	3	2	1	6
* Cirugía oral	5	4	3	2	1	6
* Blanqueamiento dental laser	5	4	3	2	1	6
* Ortodoncia	5	4	3	2	1	6
* Ortopedia	5	4	3	2	1	6
* Odonto pediatria	5	4	3	2	1	6
* Implantología	5	4	3	2	1	6
* Periodoncia (Tratamiento enfermedad de las encías)	5	4	3	2	1	6
* Prótesis fijas	5	4	3	2	1	6
* Prótesis removibles	5	4	3	2	1	6
2.3. ¿Cómo se enteró de los servicios del centro odontológico?	MATERIAL DIDÁCTICO(Carteles, Folletos)1					
MARQUE UNA O MAS OPCIONES	REFERENCIADO POR OTRO USUARIO.....2					
TRADICIÓN FAMILIAR.....3					
LLEGO DIRECTAMENTE.....4					

2.4. ¿Cómo le parecieron los siguientes aspectos del servicio recibido?
 Califique como "Excelente" (5), "Bueno" (4), "Regular" (3), "Malo" (2), "Pésimo" (1) o "No sabe/No responde" (9):

	E	B	R	M	P	NS/NR
La claridad de la información.....	5	4	3	2	1	9
El trato del personal.....	5	4	3	2	1	9
Oportunidad en las citas	5	4	3	2	1	9
Contribución del tratamiento para su salud	5	4	3	2	1	9

SECCIÓN II. CONSULTA

2.1. Por favor, podría decirme: ¿Cómo le parecieron los siguientes aspectos de la última consulta?
 Califique como "Excelente" (5), "Bueno" (4), "Regular" (3), "Malo" (2), "Pésimo" (1) o "No sabe/No responde" (9):

	E	B	R	M	P	NS/NR
Los horarios de atención.....	5	4	3	2	1	9
El tiempo de espera en la sala.....	5	4	3	2	1	9
El cumplimiento de la cita.....	5	4	3	2	1	9
El respeto por el turno que le dieron	5	4	3	2	1	9
La duración de la atención en la consulta.....	5	4	3	2	1	9
La conveniencia de la ubicación del local donde lo atendieron.....	5	4	3	2	1	9
La comodidad de la sala de espera.....	5	4	3	2	1	9
La comodidad del consultorio.....	5	4	3	2	1	9
El aseo del consultorio y la sala de espera	5	4	3	2	1	9
El aseo de los baños.....	5	4	3	2	1	9
El trato del personal administrativo.....	5	4	3	2	1	9
El trato del odontólogo.....	5	4	3	2	1	9
La información dada sobre su salud oral.....	5	4	3	2	1	9
La facilidad para completar el tratamiento	5	4	3	2	1	9
La efectividad y oportunidad del tratamiento que le suministraron.....	5	4	3	2	1	9

SECCIÓN III. PERCEPCIÓN GENERAL DEL SERVICIO

3.1 ¿En general, Usted quedó satisfecho con el servicio brindado?

SI	1
NO	2

3.2 ¿Cómo califica el servicio de salud oral?

EXCELENTE.....	5
BUENO.....	4
REGULAR.....	3
MALO.....	2
PÉSIMO.....	1

3.3 ¿Usted recomendaría los servicios?

SI	1
NO	2

AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN. LA INFORMACIÓN QUE NOS HA SUMINISTRADO ES MUY VALIOSA Y PERMITIRÁ MEJORAR LOS SERVICIOS BRINDADOS
SI DESEA HACER ALGUNA SUGERENCIA O COMENTARIO, PUEDE HACERLA EN ESTA PÁGINA