



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LA GESTION
FINANCIERA DEL CENTRO MEDICO DR. RAFAEL GUERRA MENDEZ
UBICADO EN VALENCIA, EDO. CARABOBO**

Autor:
Villanueva, Franney

Bárbula, Mayo de 2011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LA GESTION
FINANCIERA DEL CENTRO MEDICO DR. RAFAEL GUERRA MENDEZ
UBICADO EN VALENCIA, EDO. CARABOBO**

Trabajo de Grado Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para Optar al Título de Magíster en Administración de Empresas Mención Finanzas

Autor:
Villanueva, Franney

Tutor:
Juan, Pedro

Bárbula, Mayo de 2011



Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Postgrado
Sección de Grado



ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 129 al 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA DEL CENTRO MÉDICO RAFAEL GUERRA MÉNDEZ UBICADO EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO”

Presentado para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS por el (la) aspirante:

Villanueva C. Franney del V.
C.I. 15.898.475

Realizado bajo la tutoría de el (la) Prof. Pedro Juan cédula de identidad N° 4.568.977.

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo esta aprobado.

En Bárbula, a los veintisiete días del mes de mayo del año dos mil once.

Prof: *William López (Pdte)*

C.I: 10.272.032

Fecha: 27-05-2011

Orlando Chirivella
 Prof. Orlando Chirivella

C.I: 7047.453

Fecha: 27-05-2011

Elio Farfan
 Prof. Elio Farfan

C.I: 3.922812

Fecha: 27-05-2011



TG: 50/11
 Elaborado por: Rossiri Delgado
 Archivo: maestria 129.139

.....FACES en Constante Innovación

DEDICATORIA

*A mi madre, por su apoyo y amor incondicional;
y quien ha sido fuente de energía e inspiración en mi vida.*

AGRADECIMIENTO

A Dios que nos conduce por el camino de nuestro destino, permitiendo lograr el alcance de esta meta tan importante en mí vida.

A mi madre y hermano, que siempre me han dado su apoyo incondicional, y me han guiado por el buen camino.

A todos y cada uno de mis profesores en particular a Pedro Juan que de una u otra manera dejaron en mí incalculables conocimientos para lograr el desarrollo de este trabajo.

A mis amigos que sumaron un granito de arena para alcanzar tan anhelada meta que hoy me llena de regocijo y satisfacción.

A todos los colaboradores del Centro Médico Rafael Guerra Méndez, por suministrarme la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

Gracias por su apoyo....

Franney Villanueva

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LA GESTION
FINANCIERA DEL CENTRO MEDICO RAFAEL GUERRA MENDEZ
UBICADO EN VALENCIA, EDO. CARABOBO**

Autor: Villanueva, Franney

Tutor: Juan, Pedro

Fecha: Mayo, 2011

RESUMEN

El trabajo de grado tiene como objetivo general proponer estrategias gerenciales para optimizar la gestión financiera de centro medico Rafael guerra Méndez ubicado en Valencia, Edo. Carabobo. El estudio se desarrolló bajo una metodología cuantitativa del tipo investigación de campo, descriptiva, tomando en consideración una población de 10 trabajadores que conforman el departamento de finanzas. Se empleó como instrumento de recolección de datos el cuestionario en escala de Likert, aplicado a través de la técnica de la encuesta, validado a través del juicio de expertos. La información recabada a través de estos instrumentos fue procesada por medio de un análisis cuantitativo, que permitió la presentación de los resultados por medio de tablas de frecuencia y gráfico de torta, así como su respectiva interpretación. Entre las conclusiones a las que llegó el investigador, destacan: La clínica ha desarrollado políticas financieras que les asegure que sus procesos administrativos y financieros sean eficaces, la gerencia de administración y finanzas carece de indicadores de gestión que le permitan evaluar oportunamente los procesos financieros de manera de tomar medidas correctivas cuando exista desviación en los objetivos propuestos, debido al mal manejo del flujo de efectivo la empresa no cumple a tiempo con sus obligaciones, además de poseer debilidades en sus sistema de información que les apoye en la buena toma de decisiones financieras de la gerencia.

Palabras Claves: Estrategias, gestión financiera, gerencia.

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LA GESTION
FINANCIERA DEL CENTRO MEDICO RAFAEL GUERRA MENDEZ
UBICADO EN VALENCIA, EDO. CARABOBO**

Autor: Villanueva, Franney

Tutor: Juan, Pedro

Fecha: Mayo, 2011

ABSTRACT

Degree work aims to propose general management strategies to optimize the financial management of medical center Rafael Méndez war located in Valencia, Edo. Carabobo. The study was conducted under a quantitative analysis of the type of field research, descriptive, considering a population of 10 workers who make up the finance department. Was used as an instrument of data collection the questionnaire Likert scale, applied through the survey technique, validated through expert opinion. The information gathered through these instruments were processed through a quantitative analysis, which allowed the presentation of the results by frequency tables and pie, and their respective interpretation. Among the conclusions reached by the researcher include: The clinic has developed financial policies that will ensure that its administrative and financial processes are effective, management and financial management lacks management indicators that will allow timely assessment of financial processes how to take corrective action when there is deviation in the objectives, due to poor cash flow management company does not meet its obligations on time, besides having weaknesses in its information system to support them in making good financial decisions management.

Keywords: Strategies, financial management, management.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria.	Iv
Agradecimientos.	V
Resumen en Español.	Vi
Resumen en Inglés.	Vii
Índice de Cuadros.	Xiii
Índice de Gráficos.	Ix
Introducción.	11
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del Problema.	13
1.2 Objetivos de la investigación.	16
1.2.1 <i>Objetivo General.</i>	17
1.2.2 <i>Objetivos específicos.</i>	17
1.3 Justificación.	17
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
2.1 Antecedentes de la Investigación.	20
2.2 Bases teóricas.	24
2.3 Definición de Términos Básicos.	39
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Diseño de la Investigación.	41
3.2 Tipo y Nivel de la Investigación.	42
3.3 Población y Muestra.	43
3.4 Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.	44
3.5 Técnicas de Análisis y Prestación de Información.	45
3.6 Validez y Confiabilidad del Instrumento.	45
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.	47
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	84
LISTA DE REFERENCIAS.	87
ANEXOS	89

INDICE DE CUADROS

Ítem No.1 Políticas financieras.	48
Ítem No 2 Actividades de Inversión.	50
Ítem No 3 sistemas de información.	52
Ítem No 4 medidas correctivas.	54
Ítem No 5 manual de normas y procedimientos.	56
Ítem No 6 Capacitación del Recurso Humano.	58
Ítem No 7 índices de rendimiento y crecimiento.	60
Ítem No 8 evaluación de la gestión financiera.	62
Ítem No 9 Productividad de los servicios ofrecidos a los pacientes.	64
Ítem No 10 Uso de los Recursos.	66
Ítem No 11. período de reembolso del capital invertido.	68
Ítem No 12 información administrativa y financiera.	70
Ítem No 13 análisis financieros.	72
Ítem No 14. Cumplimiento de las obligaciones.	74
Ítem No 15. Distribución de las actividades.	76

INDICE DE GRÁFICOS

Ítem No.1 Políticas financieras.	48
Ítem No 2 Actividades de Inversión.	50
Ítem No 3 sistemas de información.	52
Ítem No 4 medidas correctivas.	54
Ítem No 5 manual de normas y procedimientos.	56
Ítem No 6 Capacitación del Recurso Humano.	58
Ítem No 7 índices de rendimiento y crecimiento.	60
Ítem No 8 evaluación de la gestión financiera.	62
Ítem No 9 Productividad de los servicios ofrecidos a los pacientes.	64
Ítem No 10 Uso de los Recursos.	66
Ítem No 11. período de reembolso del capital invertido.	68
Ítem No 12 información administrativa y financiera.	70
Ítem No 13 análisis financieros.	72
Ítem No 14. Cumplimiento de las obligaciones.	74
Ítem No 15. Distribución de las actividades.	76

INTRODUCCIÓN

La presente investigación ofrece una solución a través de estrategias gerenciales a fin optimizar la gestión financiera de la clínica Centro Médico Dr. Rafael Guerra Méndez. La estrategia gerencial está orientada a definir los objetivos organizacionales que persigue la empresa a nivel de finanzas, además de una misión y visión adaptada al marco circunstancial de la misma.

Para el desarrollo del trabajo se ha considerado la formulación de un cuestionario, realizado a los trabajadores que conforman la coordinación y gerencia del Centro Médico Dr. Rafael Guerra Méndez.

En este sentido, el estudio comienza con la presentación del problema la falta de estrategias gerencial para optimizar la gestión financiera del Centro Médico Dr. Rafael Guerra Méndez en el Capítulo I, en el se plantea y formula el problema, indicándose el objetivo general y los específicos del trabajo. Así mismo se señala la justificación y el alcance.

En el Capítulo II se presenta el marco teórico que sustenta el trabajo, presentando un análisis de los antecedentes hallados, desarrollando las bases teóricas que fundamentan el estudio, el cual contempla aspectos relacionados con la planificación estratégica, cuadro de mando integral, matriz DOFA y gestión administrativa.

En el Capítulo III se presenta la metodología de la investigación, señalándose el diseño y el tipo de investigación, población y muestra, las técnicas de recolección y análisis de datos, validez y confiabilidad del instrumento.

Continúa el Capítulo IV, en el cual se analizan e interpreta los resultados de las respuestas de los gerentes y coordinadores del Centro, además se propone las estrategias gerenciales que permitan al Centro Médico Dr. Rafael Guerra Méndez optimizar su gestión financiera, en la cual se estructuraron la Misión, visión, Objetivos y estrategias por medio de la aplicación de la técnica de la matriz DOFA.

Por último se señalan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la realización del estudio.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La necesidad de los accionistas de las empresas, de enfrentar los retos contemporáneos caracterizados por la globalización y la competitividad, exige a la organización respuestas oportunas para adaptarse a los nuevos paradigmas; lo cual requiere prestarle mayor atención a la gerencia, que se concibe como la principal palanca de cambio que es necesario activar para asegurar que las acciones y decisiones se correspondan con el marco global de la sociedad de forma coherente.

En ese sentido, la gerencia según García (1988), es concebida como un proceso que consiste en “organizar adecuadamente las ideas e iniciativas, y convertirlas en los propósitos que requiere el recurso humano como centro de atención y protagonista del cambio, para tener la efectividad en la planificación, organización, dirección, control, evaluación y retroacción”. De manera que, la gerencia en cualquier organización depende del liderazgo de la calidad humana de quien la ejerza.

Desde esta perspectiva, la Gerencia provee operativamente una serie de mecanismos, técnicas o estrategias que tienen como objetivo común introducir cambios organizacionales planificados, que les garantice su posicionamiento y competitividad a través del mejoramiento continuo del rendimiento y el desempeño. En otras palabras, la gerencia es el canal consciente que permite a las organizaciones, y en este caso a las instituciones de educación superior, decidir la dirección de las mismas, en correspondencia con la visión, misión y objetivos. Pero desde el punto de vista operativo, son las estrategias los elementos mediante los cuales se pueden alcanzar.

Según David (1994) a través de las estrategias gerenciales se identifican las fortalezas y debilidades; se establecen las prioridades; se diseñan los planes; se orientan y se utilizan los recursos de manera eficiente; se coordinan, ejecutan y controlan las actividades; se delimitan las tareas; se formulan y evalúan los proyectos.

Como puede observarse, las estrategias gerenciales son las herramientas operativas que procuran cambios efectivos en el desarrollo de la organización del presente hacia el futuro. Sin embargo, su adecuada aplicación dependerá del grado de conocimiento y comprensión que se posea de las estrategias a utilizar y su impacto en la filosofía de la organización.

Por otro lado, las estrategias gerenciales proporcionan un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización. La gerencia ha aprendido que si definen específicamente la misión de su organización, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello, y se toman más sensibles ante un ambiente en constante cambio. El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un método o un plan lógico, estableciendo así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Esto permite fijar prioridades, además que concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo.

En los actuales momentos la empresa venezolana se encuentra inmerso en un entorno cada día más competitivo, donde las leyes del mercado obligan a profundizar o cambiar de estrategias y políticas, a planificar; a crear e innovar, a tener capacidad de adaptación, velocidad de respuesta y sensibilidad para anticipar necesidades

futuras y poder sobrevivir y desarrollarse en este entorno nuevo y cada día más complejo.

La clínica Centro Médico Dr. Rafael Guerra Méndez, no escapa de esta realidad, por ello debe contar con modelos de negocios y estrategias que les permitan conseguir un posicionamiento competitivo a nivel financiero en el sector empresarial, para garantizar de esa forma el éxito y el logro de los objetivos organizacionales. Pero la realidad actual de la clínica, esta caracterizada por carecer de técnicas gerenciales capaces de mejorar de manera eficaz los recursos financieros, materiales y humanos que las integran, y que la ayuden al logro de sus objetivos, al desarrollo del mercado y alcanzar mejores sistemas que propendan al desarrollo, crecimiento y progreso del país, lo cual no les permite enfrentar situaciones de inestabilidad, de recesión económica e incertidumbre.

Por tal motivo la gerencia de Centro Médico Dr. Rafael Guerra Méndez, debe definir estrategias financieras que se encuentren alineados sobre la base de las necesidades específicas de dicho sector. Pero para su éxito se deben modificar las formas de visión, trabajo y organización de las empresas lo que ha dado lugar a una modificación en los sistemas de gerencia.

Considerando ello, la gerencia de la Clínica Centro Médico Dr. Rafael Guerra Méndez, ha observado con preocupación algunas deficiencias en los resultados obtenidos por el departamento de finanzas, eje importante de la empresa. Entre la problemática se encuentra deficiencia en los procesos administrativos, caracterizada por incumplimiento de los objetivos organizacionales, capital de trabajo mal invertido, deficientes habilidades gerenciales por parte de la directiva, falta de control presupuestario, desorden organizacional, falta de políticas de control que aseguren el funcionamiento de las finanzas de la empresa.

La ineficiente dirección del departamento ha originado mal manejo de todos los recursos empresariales y a corto plazo se ha observado las consecuencias de las malas decisiones de la gerencia, evidenciándose, en el incumplimiento de los objetivos departamentales, demora en la distribución de los recursos, mal manejo del flujo de efectivo, incumplimiento del presupuesto, incremento de los costos y disminución de las ganancias esperadas por los accionistas.

Los procesos administrativos del área de finanzas, no ha estado orientada al cumplimiento de los objetivos organizacionales, la gerencia no ha sabido desarrollar estrategias en las operaciones fundamentales del departamento basadas en el control, en las operaciones, en la efectividad, en el manejo de recursos, en mantener la efectividad y eficiencia operacional y administrativa, en la confiabilidad de la información financiera, en el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, pero sobretodo en la toma de decisiones.

Considerando ello, el investigador busca proponer una estrategia gerencial para optimizar la gestión financiera de la clínica Centro Médico Dr. Rafael Guerra Méndez, de lo antes mencionado se origina la siguiente interrogante ¿Qué estrategia gerencial se puede desarrollar a fin optimizar la gestión financiera de la clínica Centro Médico Dr. Rafael Guerra Méndez?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales para optimizar la gestión financiera de la clínica Centro Médico Dr. Rafael Guerra Méndez.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar los procesos y actividades financieras de la clínica Centro Médico Dr. Rafael Guerra Méndez.
- Analizar a través de una matriz DOFA, los elementos internos y externos que intervienen en los procesos y actividades financieras de la clínica Centro Médico Dr. Rafael Guerra Méndez.
- Diseñar estrategias gerenciales a fin de optimizar la gestión financiera de la clínica Centro Médico Dr. Rafael Guerra Méndez.

Justificación de la Investigación

En la actualidad el desarrollo constante que tiene toda empresa pública o privada para ser competitiva ha sido el fortalecimiento estratégico que garantice el ingreso económico o financiero que permita el logro de los objetivos organizacionales. Esto ha llevado a cabo una transformación en el ámbito de planificación estratégica, enfocado hacia la forma de mejorar los procesos y transacciones que conllevan a una disminución de las horas hombre empleadas, reducción de los costos operativos, del margen de error y, sobre todo disminución del tiempo de espera para darles respuesta a las solicitudes de los usuarios.

La planificación Estratégica consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas. A través de ella se busca producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

Las empresas de Salud, no escapan de ser una de las organizaciones que por la complejidad de sus actividades y por los recursos que se necesitan para cubrir las

mismas, deben ser planificadas estratégicamente para el cumplimiento oportuno de sus funciones.

La presente investigación ofrece una solución a través de estrategias gerenciales a fin optimizar la gestión financiera de la clínica Centro Médico Dr. Rafael Guerra Méndez. La estrategia gerencial está orientada a definir los objetivos organizacionales que persigue la empresa a nivel de finanzas, además de una misión y visión adaptada al marco circunstancial de la misma. Por otro lado, las empresas al cumplir con el estrategias presentado por el investigador, fortalecerán sus procesos administrativos los cuales le permitirán el logro de los objetivos departamentales y organizacionales.

Los centros de salud privados tienen una importante función en la sociedad: son empresas orientadas hacia el bienestar físico y mental de la población. Por tanto su preocupación fundamental es brindarle al paciente la mayor satisfacción posible para que su demanda no disminuya, si no se incrementa. Ello las obliga a ofrecer servicios de alta calidad y competitivos. Al mismo tiempo, son organizaciones que contribuyen, a través de los impuestos que cancelan al fisco nacional, con el bienestar y desarrollo regional. Son organizaciones conscientes de su responsabilidad social y del rol que ellas juegan en la sociedad y su incidencia tanto en el plano social como cultural. Con una importante participación en el sector económico del país. Se trata de ver a éstas como parte del sistema que conforma el sector productivo, que se interesan y preocupan por su contribución con el desarrollo sostenido y sustentable.

En lo referente al área académica, es necesario que las instituciones universitarias, tengan mayor pertinencia social y participación en la construcción del desarrollo del país; así como, ayudar a definir el nuevo paradigma socio-tecnológico que está emergiendo y acercarse más al sector productivo dado que el valor agregado de los productos actualmente está en el conocimiento –en la ciencia- y no en las materias primas como bien lo afirma Mario Waissbaluth, citado por Eduardo Martínez (s/f:

388). Ello significa que la universidad posee el capital que la sociedad necesita. Por esa razón al sector productivo le conviene recurrir a la universidad en busca de conocimiento. Es por ello que este trabajo, aportará a los centros de salud privado conocimientos académicos para que le sirvan para mejorar sus técnicas gerenciales, base para desarrollarlas competitivamente en el mercado venezolano.

Los resultados que arroje esta investigación serán beneficiosos para los centros de salud privados ya que le servirá de soporte y de herramienta a los gerentes y dueños de las mismas, al colocar en prácticas estrategias gerenciales que les ayude a mejorar la calidad de servicio prestado a sus clientes, lo que las hará más competitivas frente a otras organizaciones.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Antecedentes de la Investigación

Para elaborar la presente investigación se realiza una revisión de diferentes trabajos y estudios realizados referentes al tema, con la finalidad de recaudar información como la que a continuación se describe. Bajo este orden de ideas, con los antecedentes lo que se trata de hacer es una síntesis a nivel de conceptos de la investigación o trabajo realizado sobre el problema formulado, con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación, esto se hace, según Tamayo (2005) con la finalidad de tener un mayor apoyo a la hora de realizar cualquier estudio a través de la revisión de trabajos o investigaciones anteriores.

Es por esto, que a los fines de esta investigación se revisaron algunos trabajos que guardan relación directa o indirecta con el estudio a desarrollar, de esta manera, la definición de los autores se puede confirmar, que dentro de toda investigación es necesario acudir a otras fuentes de información de trabajos de grados revisados previamente, con el objetivo de ampliar conocimientos con respecto al tema a estudiar.

Pérez, J. (2010), en el trabajo especial de grado titulado “Lineamientos para mejorar la gestión financiera en la Empresa HENGIL, C.A, Barquisimeto, Estado Lara”, para optar al Título de Especialista en Gerencia Empresarial en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Venezuela. La investigación consistió en evaluar los la gestión financiera en el Instituto de Estudios Jurídicos del Estado Lara; y en función a éste, se describió la gestión financiera actual con que cuenta la organización, a fin de determinar su sistema de control interno como soporte a dichos

procesos y establecer los lineamientos necesarios para la optimización de los referidos procesos (planificación, organización, dirección y control) a fin de dar mejora a la gestión financiera. Para lograr los objetivos previamente establecidos, la investigación se fundamenta en un estudio de campo de carácter descriptivo. Entre las principales conclusiones destacan: ausencia de una filosofía gerencial fundamentada en el control de la gestión financiera, así como de una estructura de supervisión. De igual manera, existen debilidades en el seguimiento de los procesos administrativos; lo que hace imperante la necesidad de lograr mayor eficacia de control interno en la institución objeto de estudio, a fin de elevar su contribución al cumplimiento de los objetivos en un marco de transparencia y eficiencia administrativa y financiera.

Dicha investigación sirve de precedente para el investigador, dado que muestra un modelo para evaluar la gestión financiera, así como de lineamientos estratégicos para de esta manera optimizar las actividades administrativas y financieras que desarrolla la empresa.

Zerpa, M. (2010), en su trabajo especial de grado titulado “Herramientas gerenciales para fortalecer la gestión de los Procesos Administrativos en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) del sector turismo, de Guayaquil, Ecuador”, para optar al Título de Magíster Administración de Empresas en la Universidad de Guayaquil, Ecuador. La investigación consistió en evaluar los Procesos Administrativos de las PyMEs del sector turismo de Guayaquil; y en función a éste, se diagnosticó los procesos administrativos que se desarrollan en estas empresas, a fin de determinar los elementos internos y externos que la conforman. Para lograr los objetivos previamente establecidos, la investigación se fundamenta en un estudio de campo de carácter descriptivo. Entre las principales conclusiones destacan: ausencia de una filosofía gerencial orientada a la planificación, así como de una estructura organizacional que permita la distribución departamental y de funciones. De igual manera, existe un clima organizacional que según los trabajadores no es el más

idóneo para desarrollar las actividades. Esto origina la necesidad de desarrollar estrategias que permitan fortalecer la gestión administrativa de la Corporación y de las PyME.

El presente antecedente es considerado por el investigador, ya que permite estudiar modelo para diagnosticar los procesos administrativos, así como de estrategias necesarias para orientar los procesos para el logro de los objetivos organizacionales.

Colmenares, J. (2009), en su trabajo especial de grado titulado “Evaluación de los Procesos Administrativos de las empresas pertenecientes al Estado, Caso de Estudio: Corporación para la Administración Temporal Eléctrica en Guayaquil”, para optar al Título de Magíster Administración de Empresas en la Universidad de Guayaquil, Ecuador. La investigación consistió en evaluar los Procesos Administrativos de la Corporación para la Administración Temporal Eléctrica en Guayaquil; considerando los cambios organizativos ocurridos en los últimos años por el ejecutivo nacional. Se diagnosticó los procesos administrativos que se desarrollan en la empresa eléctrica, a fin de determinar los elementos internos y externos que la conforman. Para lograr los objetivos previamente establecidos, la investigación se fundamenta en un estudio de campo de carácter descriptivo. Entre las principales conclusiones destacan: improvisación en las operaciones administrativas, esto originado por los cambios organizacionales y estructurales; además, liderazgo inefectivo, debilidades en la comunicación internas, falta de control de gestión que garantice el logro de los objetivos organizacionales.

El presente antecedente es considerado por el investigador, ya que permite estudiar un modelo para diagnosticar los procesos administrativos, además de los elementos internos y externos que se deben suponer para su estudio.

Jiménez, J. (2009), en su trabajo especial de grado titulado “Propuesta de Automatización de Procesos Administrativos y Contables, en la Cruz Roja Venezolana Comité Zulia, a través de la Implementación del Sistema SAINT”, para optar al Título de Licenciado Contaduría Pública en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Venezuela. La investigación consistió en estudiar la situación que presentan los procesos administrativos y contables en la Cruz Roja Venezolana, Comité Lara, por lo cual se planteó la necesidad de automatizarlos a través de la implementación de un programa contable existente en el mercado y adaptable a la organización. El estudio está enmarcado dentro de la modalidad de proyecto factible, con diseño de campo y apoyo bibliográfico. Los datos analizados permitieron concluir que en las Unidades Orgánicas administrativas de la organización se realizan los registros, clasificaciones y resumen de las operaciones de forma manual apoyados con el programa de Excel, lo que incide directamente la confiabilidad, veracidad y rapidez de la información útil para la toma de decisiones, además de ello se pudo conocer que no se cuenta con un Manual de Procedimientos Administrativos que indique el mejor funcionamiento de las actividades administrativas. Esta investigación permitió concluir que los avances tecnológicos sirven de apoyo para que la administración pueda ser cada vez más eficaz y eficiente a la hora de generar la información necesaria para la toma de decisiones.

La presente investigación es antecedente al estudio ya que permite analizar la importancia del uso de recursos tecnológicos para optimizar los procesos administrativos y contables, lo que garantiza información oportuna y confiable.; por ello sirve de apoyo teórico y práctico para el presente estudio.

Zambrano, G. (2008), en su trabajo especial de grado titulado “Plan Estratégico para el fortalecimiento financiero de la Cooperativa Movarza RL”, para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad José Antonio Páez, Venezuela. La investigación consistió en evaluar los procesos administrativos y

financieros de la Cooperativa Movarza RL, a través del Análisis de la Gestión Administrativa, se evaluaron los elementos que conforman cada proceso, entre ellos, misión, visión, objetivos organizacionales, estructura organizacional, dirección y control de gestión. Además se analizaran diversos indicadores financieros para evaluar la gestión del departamento de finanzas. El estudio estuvo enmarcado dentro de la modalidad de proyecto factible, con diseño de campo y apoyo bibliográfico. La información suministrada en el instrumento diagnóstico, permitió el análisis DOFA de los elementos antes mencionados, los cuales fueron base para la justificación de la Propuesta. Esta investigación permitió concluir que las cooperativas al igual que las demás empresas comerciales necesitan de una buena planificación, desarrollada a través de una organización con dirección eficiente que garantice el logro de los objetivos a través de indicadores de gestión.

La presente investigación es antecedente al estudio ya que muestra un análisis interno y financiero de la organización el cual permite conocer a fondo tanto las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas de la cooperativa, y es esta herramienta la que permite un diagnóstico de la empresa, del cual parte los investigadores proponer el Plan Estratégico.

Bases Teóricas

De acuerdo, a la diversidad de temáticas relacionadas con el objetivo de esta investigación y el carácter interdisciplinario de su estudio, se fijaron ejes temáticos que sirven de apoyo teórico para la elaboración de estrategia gerencial a fin optimizar la gestión financiera de la clínica Centro Médico Dr. Rafael Guerra Méndez.

Cuadro de Mando Integral

Orígenes del Cuadro de Mando Integral

Según Kaplan y Norton (2000), los orígenes del Cuadro de Mando Integral (CMI) datan de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración con múltiples empresas, el cual fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación basados exclusivamente en análisis financieros, se estaban volviendo obsoletos y estaban obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones para crear un futuro valor económico.

Durante cada bimestre de 1990, David Norton, director general de Nolan Norton, actuó como líder del estudio y Robert Kaplan como asesor académico. Con ellos trabajaron representantes de doce empresas, con la finalidad de desarrollar un nuevo método de medición de la actuación.

Características del Cuadro de Mando Integral.

Según Muñiz (2003), hay dos características principales del Cuadro de Mando Integral:

- Características relacionadas con el mercado y la competencias: Según las cuales se debe maximizar el valor de los clientes, optimizar la calidad de los productos y procesos, evaluar y cuantificar el efecto de los activos intangibles, potenciar los factores que crean valor y controlar el tiempo de los procesos de trabajo.
- Características relacionadas con la existencia de nuevos sistemas para gestionar la empresa: Esto implica involucrar a clientes y proveedores en el

sistema de trabajo, maximizar el valor de los accionistas, conseguir a máxima flexibilidad y rapidez en los procesos y operaciones, realizar una mejora continua de la organización en su conjunto.

Concepto de Cuadro de Mando Integral.

Según Kaplan y Norton (1996), El cuadro de mando integral (CMI) “es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de las metas estratégicas de largo plazo”. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas de cuatro categorías desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y conocimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El CMI es un fuerte sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación, y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las empresas inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas en vez de gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Considerando que las organizaciones han experimentado a lo largo de los años un sin número de transformaciones, la gerencia se ha visto en la necesidad de incorporar a sus procesos, nuevos esquemas que permitan adaptarse a las exigencias de un mundo dinámico y cambiante.

El Cuadro de Mando Integral es una propuesta que satisface esta nueva necesidad de integrar los procesos de la empresa, debido a que según, Kaplan y Norton (1997) “sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales” (p. 20), pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros, ya que mide la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.

Según Kaplan y Norton (2000), lo antes expuesto, permite a las empresas seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para el crecimiento futuro, es decir, que el Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros, debido a que ahora se puede medir, la forma en que las unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y a la forma en que se deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

Perspectivas para la evaluación de la Empresa

Para evaluar la actividad de una empresa, el CMI hace hincapié en las relaciones causa efecto entre activos tangibles e intangibles desde cuatro distintas perspectivas:

- Perspectiva Financiera (¿Como puede la empresa demostrar que su estrategia esta siendo exitosa financieramente?)

- Perspectiva del cliente (¿Como puede la empresa demostrar que esta entregando el valor que los clientes esperan?)
- Perspectiva de los procesos internos (¿En cuales procesos debe la empresa ser excelente para entregarle valor a sus clientes?)
- Perspectiva de la innovación y del aprendizaje (¿Que acciones debe emprender la empresa para preparar la gente y la organización para el futuro?)

Los indicadores de gestor financiero siguen siendo importantes, pero ellos no ayudan integralmente a una orientación del control, por lo tanto requiere de otros indicadores que ayuden a construir el futuro de una empresa entendiendo mejor la visión en estrategias de acción bajo un BALANCED SCORECARD más integral. El enfoque del BSC lo que busca básicamente es complementar los indicadores no financieros de proceso, que representan eficiencia y eficacia para lograr balance de tal forma que la organización pueda tener adecuados resultados a corto plazo y construir un futuro, de será manera será exitosa y cumplirá su visión.

Perspectiva Financiera.

Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización: como indica Kaplan y Norton (1997), “proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido” (p.74), es decir, esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Con esta perspectiva se puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos y que se adapten a las medidas de las unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida.

Kaplan y Norton (1997) señalan:

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. (p. 39).

Dentro de la perspectiva financiera, el Cuadro de Mando Integral, permite que la dirección de las unidades de negocio especifiquen no sólo como se evaluará el éxito de la empresa a largo plazo, sino las variables que se consideran más importantes para la creación y el impulso de los objetivos de resultados a largo plazo. Los inductores de ésta perspectiva serán ajustados a medida del sector económico, el entorno competitivo y la estrategia de la unidad de negocio.

Perspectiva del cliente.

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, los inductores identifican los segmentos del cliente y de mercado, en los que se competirá la unidad de negocio, y las medidas de actuación de la unidad de negocio de esos segmentos seleccionados.

Kaplan y Norton (1997) señalan, “la perspectiva del cliente permite los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior”, (p. 40). Los indicadores fundamentales utilizados en esta perspectiva incluyen la satisfacción

del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de la unidad de negocio deben, dentro de la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes, es decir, que la estrategia deben definirse en función de los segmentos de mercado y clientes seleccionados.

Perspectiva de procesos internos.

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio: Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

Los objetivos del Cuadro de Mando Integral, de los procesos internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

Perspectiva de formación y crecimiento.

La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la formación y crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y crecimiento de una empresa proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la

organización. Los objetivos financieros, de clientes, de procesos internos del Cuadro de Mando Integral, revelan grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrará qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto.

Los objetivos de la perspectiva de formación y crecimiento están orientados a llenar estos vacíos, para ello los negocios tendrán que invertir en la recalificación de los empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Estos objetivos recalcan la importancia de invertir para el futuro y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la inversión y desarrollo. Invertir en estas áreas tradicionales es ciertamente importante, pero es poco probable que por sí mismos sean suficientes, es decir, que las organizaciones también deben invertir en su infraestructura (personal, sistemas y procedimientos), para alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Una vez analizadas las cuatro (4) perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se puede confirmar que esta traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores que impulsarán los resultados deseados para el futuro. Según Kaplan y Norton (1997), tal fin se logra a través de la incorporación de dos instrumentos de vital importancia para el desarrollo de la metodología Cuadro de Mando Integral, estos instrumentos son: el Mapa estratégico o Diagrama Causa-Efecto y el Cuadro de Mando Integral los cuales buscan describir en forma clara las estrategias de la organización.

Planificación Estratégica

Concepto de Estrategia

Según Quinn (1991) lo define como:

Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "Única y Viable", basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes. Koontz 2003, señaló que las estrategias son:

Programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. (p. 79)

Atendiendo a las ideas antes señaladas, la estrategia es usada como herramienta de dirección para facilitar procedimientos y técnicas, que empleadas de manera interactiva y funcional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma.

Planificación Estratégica

El planeamiento estratégico es un concepto que data de mediado del siglo XX, como una herramienta administrativa de la alta dirección de las empresas, cuyo resultado se refleja en el plan estratégico, el cual se convierte en guía de las riendas que tomará la empresa hacia el logro de sus objetivos.

El ministerio de economía y finanzas del Perú (2000) define al planeamiento estratégico como un proceso y un instrumento:

En cuanto a proceso, constituye un conjunto de acciones que comprometen al personal de una entidad en la búsqueda de claridades respecto a las estrategias a adoptar para llegar a la visión de la organización, teniendo en cuenta el potencial institucional actual y futuro. En cuanto a instrumento, constituye un marco conceptual que orienta a la gestión institucional con el objeto de llegar a realizar la visión (imagen futura) de la entidad, el cual se plasma en el plan estratégico institucional. Pág. 4

En otras palabras el planeamiento estratégico es un proceso en la medida que reúne una serie de actividades cuyo fin es la generación de estrategias alternativas hacia el logro de la visión de la organización; y es un instrumento, porque además sirve como guía y orientador de la gestión hacia el logro de la visión

Mientras que Idalberto, Chiavenato (1999:76) "La planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa". En este orden de ideas, se planifica para sintetizar los objetivos, estrategias institucionales con la finalidad de que sirva de guía para orientar las acciones y tomar decisiones.

Para la mayoría de las empresas, según Ansoff (1980:61) la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

- La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida.
- Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Propósito y beneficios del Planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico se realiza con el fin de conocer y comprender el entorno de la organización y de esta manera contrarrestar aspectos negativos y tomar ventajas de los positivos para desarrollar estrategias en pos de la visión, la misión y objetivos, trae consigo numerosos beneficios, que finalmente se reflejan en los resultados de un plan estratégico. Según Corral (2000) entre los propósitos de la planeación estratégica se pueden señalar:

- Esclarecer el propósito y los objetivos.
- Determinar dirección y prioridades
- Proveer un marco de acción para el desarrollo de políticas y toma de decisiones.
- Ayudar en la efectiva designación y uso de recursos
- Señalar temas críticos y riesgos, así como fortalezas y oportunidades.

Entre los beneficios de un plan estratégico según Corral, se pueden destacar los siguientes:

- Mayor confianza en la organización, al demostrar que sabe hacia donde se dirige, y cómo va a llegar ahí.
- Mejor prospecto financiero , ya que presupuestos anuales pueden presentarse desde una perspectiva estratégica

- Mejora la motivación del personal, al sentir que contribuyen activamente al futuro de la organización y a tener mayor control sobre el cambio.
- Mejora la satisfacción del cliente ya que el personal actúa dentro de un marco de acción más claro
- Mejora las relaciones laborales y espíritu de equipo, un sentido de comunidad e identidad corporativa
- Es un proceso que permite definir la dirección en un entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y reduciendo los riesgos del entorno. Además nos permite responder a situaciones inesperadas o sorpresas que pueden afectar la organización
- Orienta el trabajo de los miembros de la organización hacia un panorama futuro, esclareciendo hacia donde deben dirigir sus esfuerzos
- Permite fijar objetivos y estrategias que sirven para controlar y evaluar el desempeño de la alta dirección y dentro de este marco hacer un uso eficiente de los recursos e integrar y coordinar mejor las actividades administrativas.

Proceso de Diagnóstico Estratégico

Para la realización del diagnóstico organizacional se requiere, según Ansoff (1980:127) partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia irá encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa. Las estrategias hacen referencia a cómo lograr un objetivo, y estas deberán ser lo más eficiente posible. No se debe olvidar que casi toda organización dispone de unos recursos limitados los que deben ser correctamente administrados con el fin de maximizar sus utilidades, lo que hace imperativo diseñar unas estrategias con base en la situación real de la empresa.

Esto quiere decir que se debe realizar un estudio y un análisis interno de la organización que permita conocer a fondo tanto las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas de la empresa, y es esta herramienta la que va a permitir hacer un diagnóstico de la empresa, del cual se partirá para rediseñar las estrategias o para crearlas desde cero si es que estas no existen. Cuando se inicia una organización las estrategias se fundamentan en la misión y visión de la empresa, pero cuando las estrategias se van a diseñar en una organización en marcha, se debe partir de la situación real de la empresa con el objetivo de llegar a un punto ideal el cual surgirá se fundamentara igualmente en la misión y visión de la empresa. En el caso de diseñar estrategias para una empresa en marcha, en la que ya se conoce.

Partiendo de la matriz DOFA se hace un diagnostico de la empresa de su parte interna y externa, lo que permite identificar con exactitud las necesidades y las posibilidades que se tienen y que se deben aprovechar. La matriz DOFA permite identificar las diferentes situaciones posibles en la empresa que requieren de una atención especial ya sea para corregir una situación o falencia, o para sacar provecho de una oportunidad. Cualquiera sea el objetivo, se requiere del diseño de unas estrategias para lograrlo. Si se habla de fortalezas se deben diseñar estrategias encaminadas a utilizar tales fortalezas con lo que se puede minimizar los efectos de las posibles amenazas que se presenten. Mediante un correcto uso de planes de contingencia y demás.

Identificado el objetivo y diseñada la estrategia, se procede a elegir el vehículo o medio para llevarla a cabo, por ejemplo si se trata de la ampliación de planta mediante que forma existirá el financiamiento, ya sea capitalizando o recurriendo al mercado financiero. Ahora, si de lo que se habla es del diagnostico estratégico organizacional, se analizara la estructura organizacional de la empresa, la cual debe corresponder a lo que se quiere lograr de ella.

La Matriz DOFA

El método DOFA es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa. El análisis DOFA en conjunto con otros estudios complementarios como son el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el perfil de competitivo (PC), el perfil de capacidades y fortalezas internas (PCI), y si es posible, una base de referencia del medio (Benchmarking), entre otros métodos de diagnóstico empresarial, permiten presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover.

Vale recordar que hoy por hoy, debido a la facilidad de aplicación del análisis DOFA, este también se utiliza ampliamente para estudiar problemas técnicos críticos en áreas muy distintas para la cual fue diseñado inicialmente. Es así como se aplica con éxito en procesos de planta, logística, penetración de mercados, preparación de portafolios de inversión, estructuración empresarial, aplicación de políticas internas, planeación estratégica, nuevas inversiones, implementación de procesos, evaluación de nuevas tecnologías y muchos temas más.

Es de vital importancia reconocer que estos tipos de métodos preparados, desarrollados y analizados adecuadamente le presenta a la empresa una poderosa herramienta de información para la toma de decisiones en temas de elevado impacto.

En el método DOFA no se puede olvidar en ningún momento lo que dice Ansoff (1980; p. 169) que la “verdadera finalidad de la planeación estratégica es llevar a la empresa a integrar procesos”, que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades. El resultado es un plan de trabajo conjunto e integrado a todo nivel de la empresa, de tal manera que

todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la compañía vayan en un solo sentido. Así las cosas, llegar solo hasta la parte de diagnóstico (matriz DOFA) es solo quedarse a mitad de camino para tomar una decisión sin alternativas posibles, o con alternativas sin evaluar.

Gestión Administrativa.

Se refiere al grado de eficiencia y de eficacia con el cual según Volpentesta (2000:145) “se están cumpliendo la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, la ejecución del control de los objetivos trazados por la institución”.

- Planificar: determinar qué se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.
- Organizar: agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.
- Coordinar los recursos: obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.
- Dirigir: emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.

- **Controlar:** vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión.

La Eficacia puede valorarse por el grado hasta que la organización alcanza los objetivos. Una organización será más eficaz en cuanto más cerca se encuentre de la consecución de sus objetivos. Eficiencia se refiere a hacer las cosas bien. Es lograr los objetivos con menos recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad. En el plano de la teoría de la organización, Volpentesta (2000:167) describe la estructura organizacional eficaz “si permite la contribución de cada individuo a la obtención de los objetivos de la organización”, y eficiente “si facilita la obtención de los objetivos deseados con el coste mínimo o con el menor número de imprevistos”.

Definición de Términos Básicos

Estrategia: es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización, de una forma singular y viable.

Gerencia: es el arte de hacer que las cosas ocurran, es decir, es el cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización.

Impulsos Estratégicos: Son acciones que, en su conjunto, capturan la totalidad de las tareas necesarias para implementar la misión y la posición estratégica deseada de los negocios.

Indicador de gestión: es una variable cuantitativa cuya finalidad es brindar información acerca del grado de cumplimiento de una meta de gestión. Al medir el

progreso hacia el logro de estas metas, funciona como una “señal de alerta” que muestra si se está trabajando en la senda correcta de acuerdo con los resultados planificados. En este sentido, sirve para detectar posibles desvíos y corregirlos.

Macroentorno: conjunto de valores culturales y sociales, normas legales y políticas, condiciones económicas, demográficas y tecnológicas de la Sociedad.

Microentorno: Individuos, grupos y organizaciones con las que se interactúa directamente.

Misión: la definición del negocio, el posicionamiento meta por segmento de mercado, el rol estratégico de los canales, las ventajas competitivas sustentables requeridas en factores clave para el éxito, las directrices de desarrollo del negocio y las opciones de crecimiento vía proyectos o adquisiciones.

Objetivos: Se pueden definir como los resultados a largo plazo que una organización aspira lograr a través de su misión.

Toma de Decisiones: es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).

Valores: encierran el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional así como las conductas y actitudes consideradas correctas o indispensables en la organización.

Visión: Es un conjunto de ideas generales, algunas abstracta, que proveen al marco referencial de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

A continuación se establece el tipo de estudio que fue utilizado, ya que es de vital importancia conocer a ciencia cierta donde está ubicado el tema en cuestión y de esta manera implementar las distintas herramientas que conducirán a las respuesta de las interrogantes.

Diseño de la Investigación

El enfoque del presente estudio se enmarcó dentro de una investigación cuantitativa, la cual según Arias (2004:203), busca hallar con “claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también busca saber que tipo de incidencia existe entre sus elementos”.

Según Méndez (1996:124), en la investigación no experimental “el investigador no tiene control sobre las variables”, por lo que se considera que la presente investigación se encuentra bajos lineamientos de una investigación de este tipo.

Considerando que las fuentes que los investigadores usaron para recabar la información es de gran relevancia para el estudio, la investigación es un estudio de campo, se uso el acopio de testimonios en el mismo lugar donde ocurran los hechos; es decir, en la empresa, ya que la misma va a permitir obtener información de primera mano sobre los procesos y actividades financieras de la clínica Centro Médico Dr.

Rafael Guerra Méndez. Sobre el particular, la Arias (2.004) señala que se entiende por investigación de campo:

Al análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoque de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos de forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p.5)

Tipo y Nivel de Investigación

De acuerdo a las características de la presente investigación, y considerando que se busca diagnosticar los procesos y actividades financieras de la clínica Centro Médico Dr. Rafael Guerra Méndez, a fin de diseñar una estrategia gerencial a fin optimizar la gestión financiera, el enfoque del estudio se enmarcó en una investigación de tipo descriptiva, según Hernández, Fernández y Baptista (1998) analizan las características de los estudios descriptivos, los cuales son:

Describir situaciones y eventos, es decir cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986) miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, desde el punto de vista científico describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así válgase la redundancia describir lo que se investiga (p. 60).

La presente investigación consistió en diseñar una estrategia gerencial a fin optimizar la gestión financiera de la clínica Centro Médico Dr. Rafael Guerra Méndez.

Población y Muestra

La población estuvo constituida por diez (10) trabajadores que conforman la coordinación y gerencia de Centro Médico Dr. Rafael Guerra Méndez, con los cuales se desarrolló la presente investigación. Entre ellos están:

Figura N° 3
Coordinadores y Gerentes de
CENTRO MEDICO DR. RAFAEL GUERRA MENDEZ.

Coordinadores y Gerentes	Cantidad de Trabajadores
Director General	1
Gerente de Operaciones	1
Gerente de Administración y Finanzas	1
Coordinador de Administración	1
Coordinador de Recursos Humanos	1
Coordinador de Facturación y Desglose	1
Coordinador de Logística	1
Coordinador de Compras y Suministros	1
Coordinador de Cobranza	1
Coordinador de Mercadeo	1
Total de Trabajadores	10

Fuente: Villanueva (2010)

Por tener esta empresa la particularidad de contar un conglomerado poblacional bajo en nómina, hace que los investigadores pueda someter al estudio al 100% de la población. La muestra seleccionada fue recogida de manera intencional y finita en vista de que se tomó como muestra del estudio a los diez (10), trabajadores de nómina del mencionado departamento.

Así mismo, el procedimiento de muestreo utilizado fue el no probabilística intencional debido a la selección de los sujetos es realizada de manera directa por el investigador, al respecto la muestra no probabilística es definida por Hernández,

Fernández y Baptista (1998:186), como: “también llamadas muestras dirigidas suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario. Aun así se utiliza en muchas investigaciones y a partir de ellas se hacen inferencias sobre la población”.

En el caso del presente estudio la población tiene un número relativamente pequeño de elementos, lo que hace posible que se tome el cien por ciento (100%) de la misma para la muestra.

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

Para obtener los datos en esta investigación, se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario escrito, la cual según Colombo, Delgado y Orfila (2003:72), “establece provisionalmente las consecuencias lógicas de un problema que, aunada a la experiencia del investigador y con la ayuda de la literatura especializada servirán para elaborar las preguntas congruentes con dichas consecuencias lógicas”.

A efectos de la presente investigación se elaboró un cuestionario con escala de Likert que constara de un grupo de afirmaciones con cinco alternativas de repuestas que se comentan a continuación: Totalmente de Acuerdo; De Acuerdo; Indiferente; En Desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo.

Con el cuestionario escrito se buscó diagnosticar la situación financiera actual de Centro Médico Dr. Rafael Guerra Méndez.

Técnicas de Análisis y Prestación de Información

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos a los Coordinadores y gerentes de Centro Médico Dr. Rafael Guerra Méndez, los datos obtenidos fueron codificados y transferidos a una tabla matriz y posteriormente guardados en archivo del programa informático Excel.

Los datos obtenidos se consideraron cuantitativos debido a que se recolectó la información numérica mediante un procedimiento sistemático, por ende el análisis que se realizara fue de tipo cuantitativo. Para esta investigación se utilizó la estadística descriptiva para analizar los datos obtenidos en el cuestionario. Para la presente investigación de los resultados se utilizaron tablas de frecuencia y gráficos circulares. Según Hernández, Fernández y Baptista (1998:496); una tabla de frecuencias es “un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías”.

Validez y Confiabilidad del Instrumento.

El método utilizado para estimar la validez del contenido fue el juicio de expertos, el cual consistirá en seleccionar tres especialistas para evaluar el contenido del mismo. En este sentido, el instrumento se llevó a la consideración de expertos en el área de metodología, contenido y estadístico, quienes realizaron las observaciones pertinentes y validaron el instrumento.

En el anexo A se muestra el instrumento aplicado para la validación de instrumento.

En lo atinente a la confiabilidad de los instrumentos de recolección de información, se revisaron algunos aspectos expuestos por Hernández S. (2003), quien argumenta que “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”. Es decir que la confiabilidad de un instrumento garantiza en cierta forma que el proceso de investigación se cumple con la rigurosidad científica propia de un estudio objetivo.

La confiabilidad del cuestionario se determinó a través del coeficiente Alfa de Cronbach. La fórmula del coeficiente es:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] =$$

Donde:

α = Coeficiente de confiabilidad

N= Número de Ítems

$\sum S_i^2$ = Sumatoria de las varianzas por preguntas

S_{total}^2 = Varianza total del instrumento

En el anexo B se indica el resultado de la confiabilidad, resultando esta de 0.99, que según la tabla anexa es considerada como alta.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Diagnostico los procesos y actividades financieras de la clínica Centro Médico Dr. Rafael Guerra Méndez.

Después de haber recopilado y analizado toda la información de la investigación obtenida por las aplicaciones del instrumento el cual fue elaborado con la finalidad diseñar una estrategia gerencial a fin optimizar la gestión financiera de la clínica Centro Médico Dr. Rafael Guerra Méndez.

A continuación se presentan los resultados y sus respectivos análisis; para lo cual se elaboraron tablas y gráficos de torta expresado de manera porcentual manteniendo el orden de las preguntas contenidas en el instrumento de recolección de información, esto con la finalidad de facilitar la comprensión por parte de los lectores. Al respecto Delgado Y., Colombo L., y Orfila R., (2003) afirman que “el análisis e interpretación de los datos corresponden a la última fase del proceso de investigación, y en el mismo se explana todo conjunto de argumentos tendentes a dilucidar aspectos inherentes al alcance de cada uno de los objetivos propuestos por el sujeto examinador”.

Conviene señalar que cada cuadro y gráfico posee una interpretación, que es producto, no sólo de la información recogida con el cuestionario, sino que también se agregan elementos de interés obtenidos en la entrevista informal realizada durante la aplicación del instrumento; así como también el cruce de dicha información con la teoría desarrollada en la presente investigación, permitiendo complementar la información. A continuación los resultados de la aplicación del instrumento:

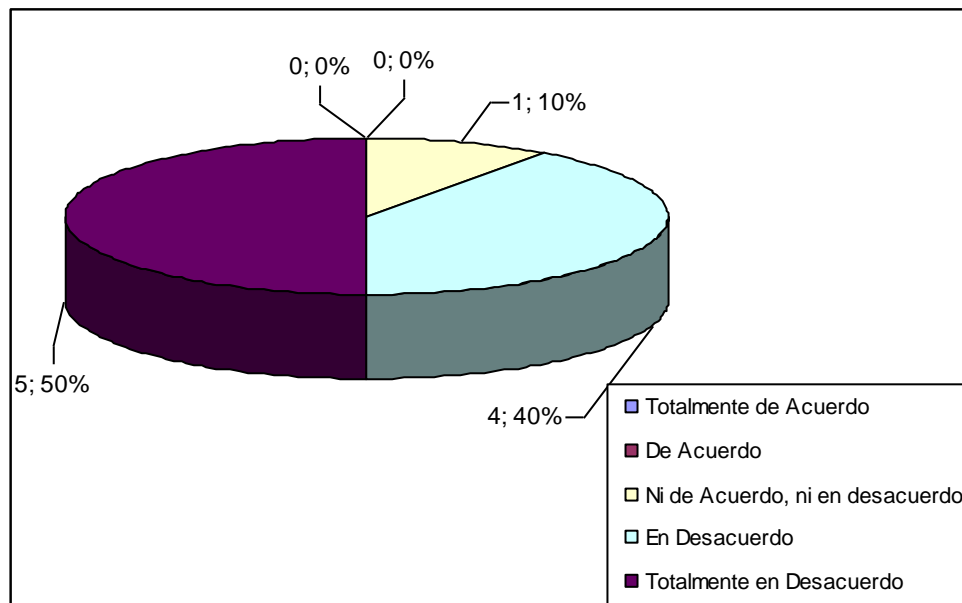
Ítem No. 1 Políticas Financieras.

Cuadro N° 1

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	1	10%
En Desacuerdo	4	40%
Totalmente en Desacuerdo	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Villanueva (2011)

Gráfico N° 1



Fuente: Villanueva (2011)

Análisis: En el gráfico se puede observar que el 90% de los empleados encuestados están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación: La clínica cuenta con políticas financieras que permiten ejecutar eficientemente los procesos administrativos y operativos. Si la empresa no cuenta con políticas financieras eficientes no podrá mantener la buena salud de la organización que permita alcanzar los objetivos propuestos para un determinado período de tiempo. Las finanzas y el personal encargado de esta actividad en la empresa tienen un relevante papel, pues son los responsables de establecer las estrategias y políticas financieras las cuales de conjunto con otras herramientas de dirección, permiten a la organización transitar, en términos financieros, del Estado de Resultados actual al proyectado.

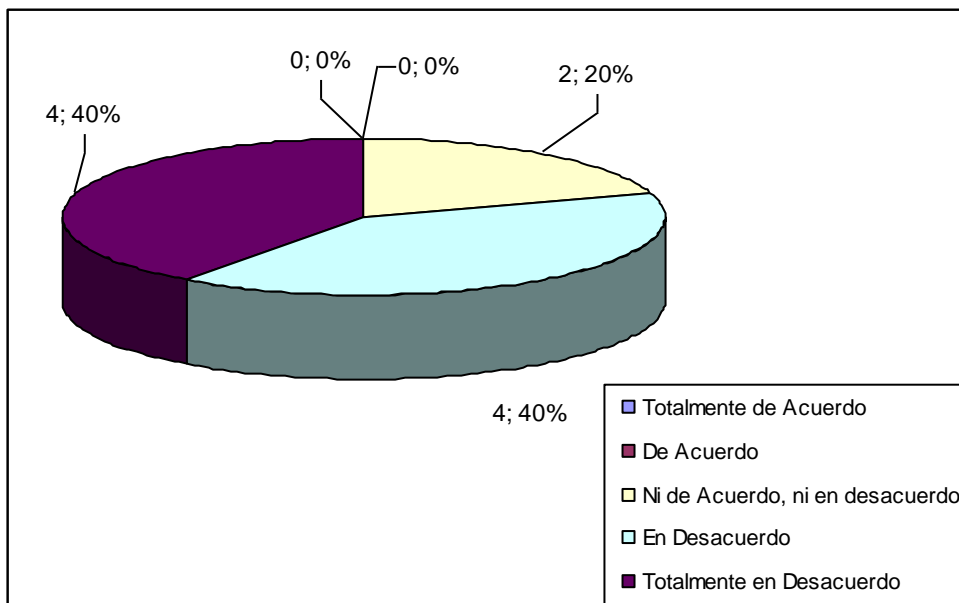
Ítem No. 2 Actividades de inversión.

Cuadro N° 2

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	2	20%
En Desacuerdo	4	40%
Totalmente en Desacuerdo	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Villanueva (2011)

Gráfico N° 2



Fuente: Villanueva (2011)

Análisis: Se evidencia que el 80% de los empleados encuestados están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación: Las actividades de inversión de la clínica generan un valor agregado para los accionistas. La clínica no tiene establecidas políticas financieras eficientes (ver gráfico No.1) por lo que existe debilidad en la toma de decisiones que generen valor a las inversiones de las operaciones de la clínica. Es importante que la gerencia del departamento de finanzas establezcan estrategias óptimas que les permitan tener la base para el logro del objetivo de la clínica: Maximizar el valor económico, siempre y cuando cumpla con la responsabilidad social que le corresponde como centro de salud.

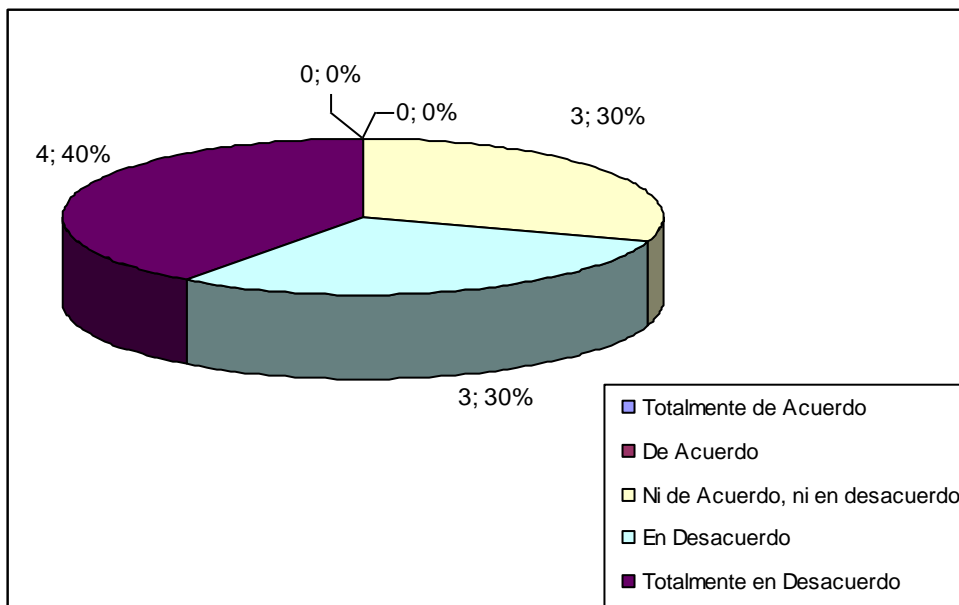
Ítem No. 3 Sistema de Información.

Cuadro N° 3

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	3	30%
En Desacuerdo	3	30%
Totalmente en Desacuerdo	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Villanueva (2011)

Gráfico N° 3



Fuente: Villanueva (2011)

Análisis: Se puede observar en el gráfico anterior que el 70% de los empleados encuestados están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación: El sistema de información que posee la clínica permite tener información financiera confiable y actualizada. Los sistemas de información aportan a la empresa una plataforma informacional que da soporte a la toma decisiones, y le permite a las organizaciones lograr ventajas competitivas dentro del mercado en que se desenvuelven. Si la clínica no posee sistemas de información eficientes, no tendrá una fuente de respaldo, para el desarrollo efectivo de las operaciones financieras que respalden las decisiones de la gerencia.

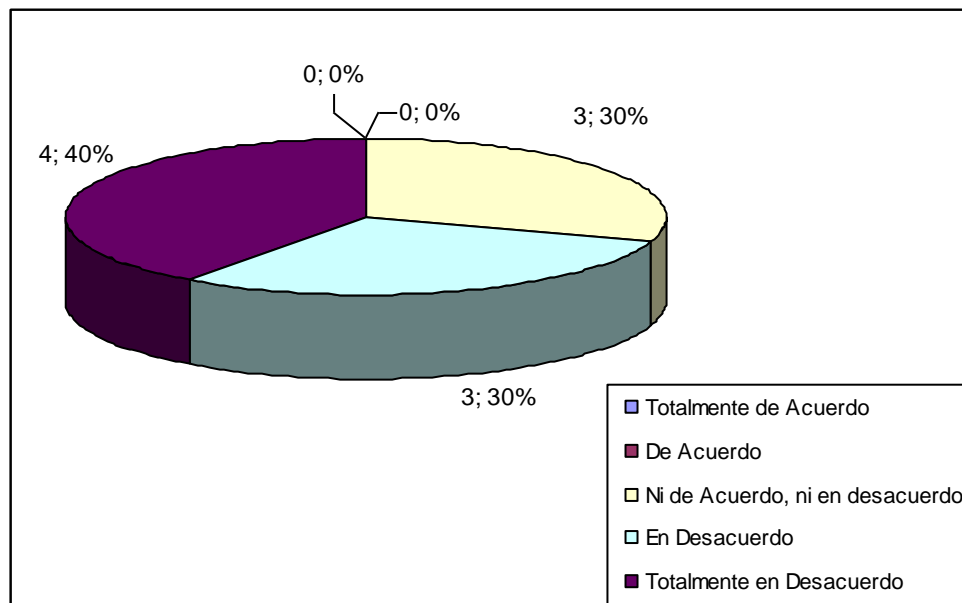
Ítem No. 4 Medidas Correctivas.

Cuadro N° 4

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	3	30%
En Desacuerdo	3	30%
Totalmente en Desacuerdo	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Villanueva (2011)

Gráfico N° 4



Fuente: Villanueva (2011)

Análisis: Se puede observar que el 70% de los empleados encuestados están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación: La gerencia de administración y finanzas toma medidas correctivas de una manera oportuna en caso de observarse alguna desviación de los estándares. La gerencia de administración y finanzas de la clínica no toma medidas correctivas oportunamente. La clínica no cuenta con sistemas de información eficientes, por ende no dispone de información que le permita percatarse a tiempo de errores que men las operaciones. Es necesario que la clínica, establezca una plataforma informacional en el área de finanza que le permita controlar las actividades, y tener conocimiento de alguna falla que se presente oportunamente.

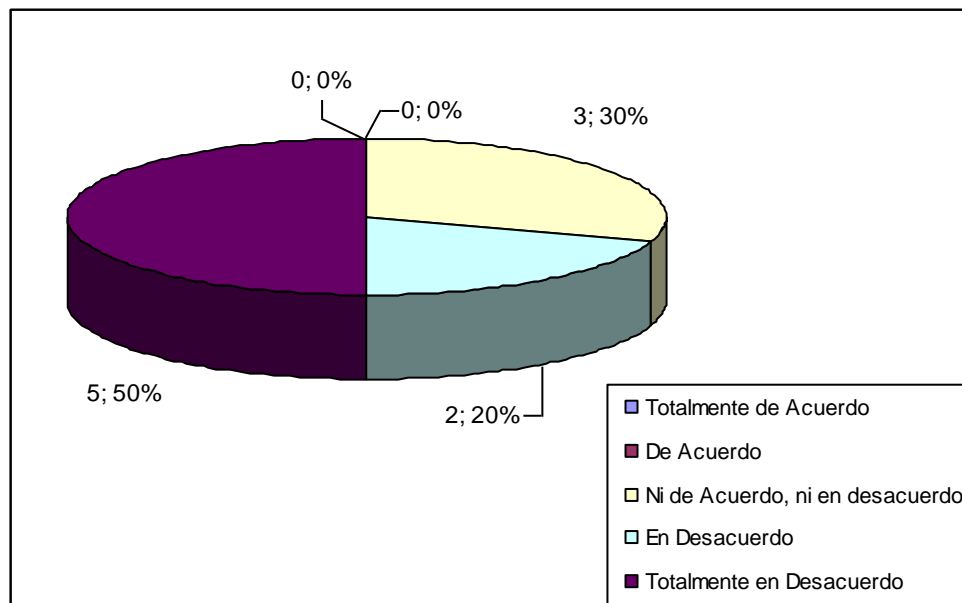
Ítem No. 5 Manual de Normas y Procedimientos.

Cuadro N° 5

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	3	30%
En Desacuerdo	2	20%
Totalmente en Desacuerdo	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Villanueva (2011)

Gráfico N° 5



Fuente: Villanueva (2011)

Análisis: En el gráfico se puede observar que el 70% de los empleados encuestados están en desacuerdo o totalmente desacuerdo con la afirmación: La clínica cuenta con un manual de normas y procedimientos que regulen el desarrollo de los procesos financieros. Las normas y procedimientos detallan la forma exacta en que debe desarrollarse una actividad. Además, describe cómo puede ejecutarse los procedimientos de la mejor forma posible. La data encuestada afirma que el departamento de finanzas no posee un manual de procedimiento donde se plasme de manera clara y precisa cuales son las tareas que deben ejecutar los empleados, por que existe en ellos incertidumbre y desconocimiento para realizar sus actividades financieras. La clínica debe definir un manual de procedimiento eficiente donde se establezcan de manera detallada y clara las tareas que deben ejecutar los miembros del departamento de finanzas.

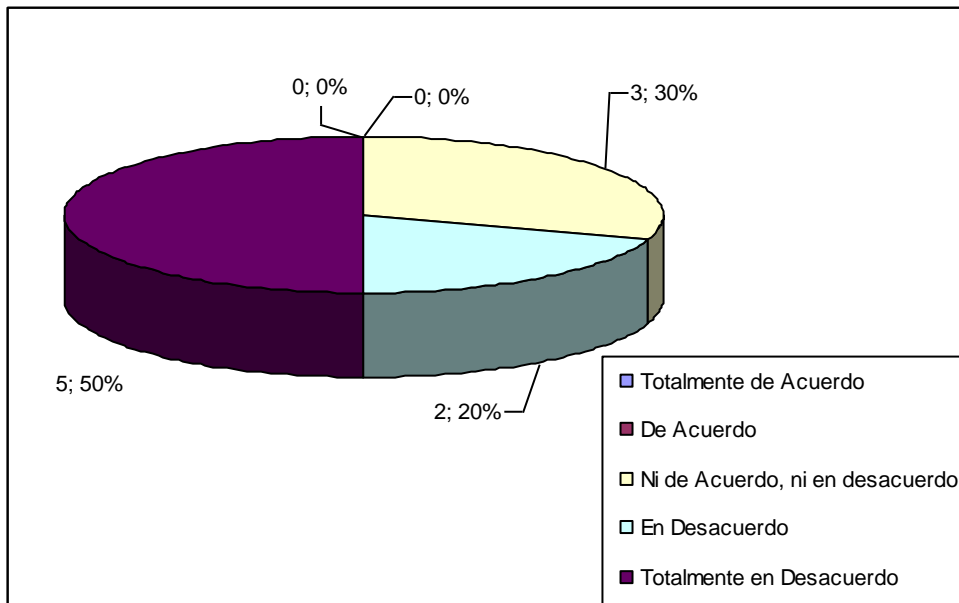
Ítem No. 6 Capacitación del Recurso Humano.

Cuadro N° 6

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	3	30%
En Desacuerdo	2	20%
Totalmente en Desacuerdo	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Villanueva (2011)

Gráfico N° 6



Fuente: Villanueva (2011)

Análisis: Se evidencia que el 70% de los empleados encuestados están en desacuerdo o totalmente desacuerdo con la afirmación: El recurso humano que labora en el área administrativa está capacitado para el desarrollo óptimo de los procesos financieros. La mayoría de los encuestados afirma que no está capacitado para desempeñar eficientemente las labores financieras de la clínica. El recurso humano es fundamental para asegurar el éxito de las operaciones de la empresa. Por lo tanto es importante contar con un personal altamente capacitado para desempeñar sus funciones. Si la clínica no tiene un personal calificado para desempeñar su cargo en el área de finanzas, es poco probable que puedan cumplir con las estrategias financieras que permitan elevar el valor de las inversiones en los procesos. Por ello es importante que el departamento d recursos humano planifique y ejecute programas de capacitación y adiestramiento al personal del área financiera.

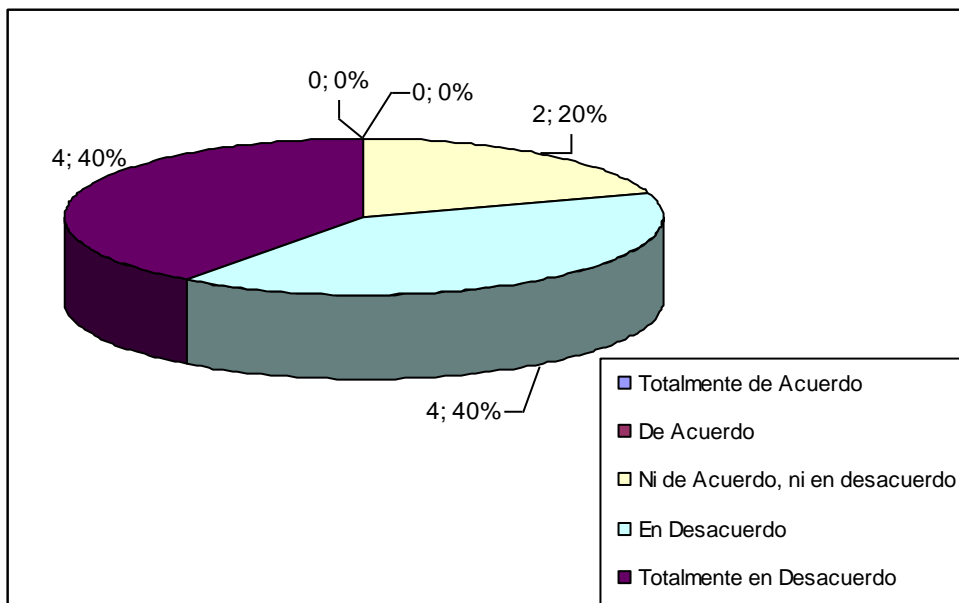
Ítem No. 7 Índices de rendimiento y crecimiento.

Cuadro N° 7

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	2	20%
En Desacuerdo	4	40%
Totalmente en Desacuerdo	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Villanueva (2011)

Gráfico N° 7



Fuente: Villanueva (2011)

Análisis: Se puede observar que el 80% de los empleados encuestados están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación: Los índices de rendimiento y crecimiento de la clínica muestran la productividad que existe en la empresa. La mayor parte de los encuestados afirma que los índices de rendimiento y crecimiento no dan una información certera de la productividad de la clínica. Los índices de rendimiento y crecimiento son indicadores que arrojan información certera y oportuna sobre cuál es la verdadera situación de la empresa, de lo contrario no aportaría a la gerencia la base para tomar decisiones adecuadas. Es importante que la clínica desarrolle indicadores que arrojen información verdadera de la situación de la empresa, que sirva de soporte para las decisiones y estrategias que se vayan a desarrollar y ejecutar.

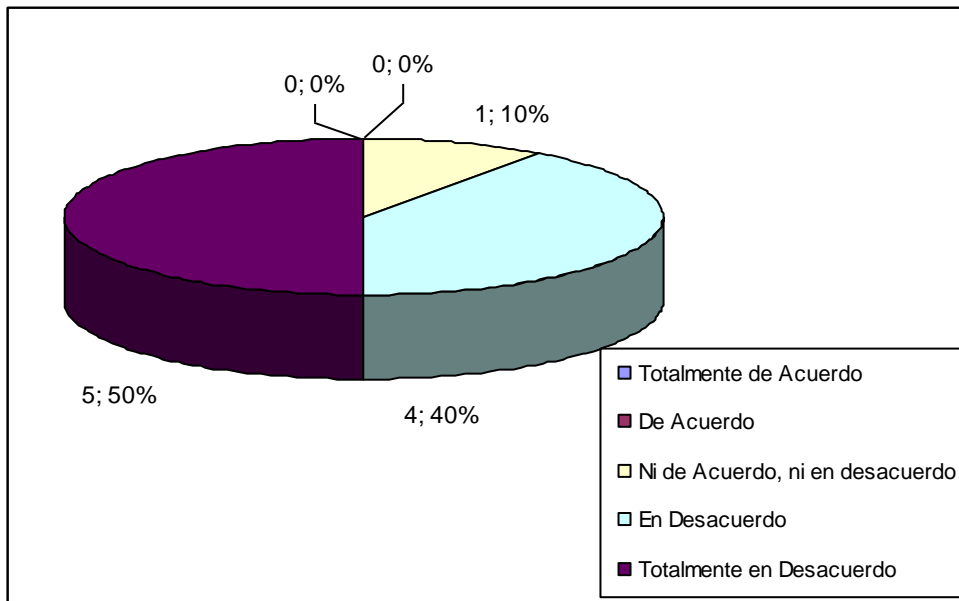
Ítem No. 8 Evaluación de la gestión financiera.

Cuadro N° 8

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	1	10%
En Desacuerdo	4	40%
Totalmente en Desacuerdo	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Villanueva (2011)

Gráfico N° 8



Fuente: Villanueva (2011)

Análisis: Se evidencia que el 90% de los empleados encuestados están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación: La clínica evalúa mensualmente la gestión financiera, lo que permite evaluar si se alcanzan los objetivos propuestos. La clínica no evalúa mensualmente los resultados financieros, lo que no permite a la gerencia controlar los resultados de los procesos, y determinar si se cumple los objetivos establecidos en el tiempo establecido. Es de destacar que la clínica debe establecer como política evaluar mensualmente los resultados, de esta manera obtendrán a tiempo la información que les permita conocer la gestión financiera de la empresa.

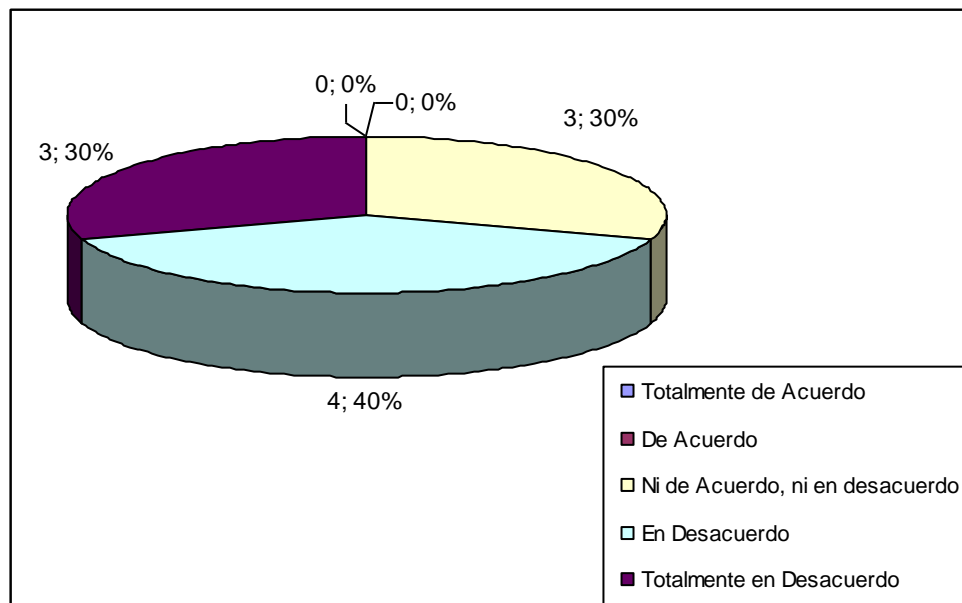
Ítem No. 9 productividad de los servicios ofrecidos a los pacientes.

Cuadro N° 9

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	3	30%
En Desacuerdo	4	40%
Totalmente en Desacuerdo	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Villanueva (2011)

Gráfico N° 9



Fuente: Villanueva (2011)

Análisis: En el gráfico se observa que el 70% de los empleados encuestados están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación: La clínica tiene como política mejorar la productividad de los servicios ofrecidos a los pacientes. La clínica no tiene como política mejorar los servicios ofrecidos a los clientes. En cualquier organización es indispensable establecer estándares de calidad que mejoren lo servicios, lo que dará clientes satisfechos, leales y de preferencia hacia la empresa, por la excelencia del servicio. Es por ello que la clínica debe establecer políticas de calidad que mejoren los servicios ofrecido, resultando en una cartera elevando la productividad de la organización.

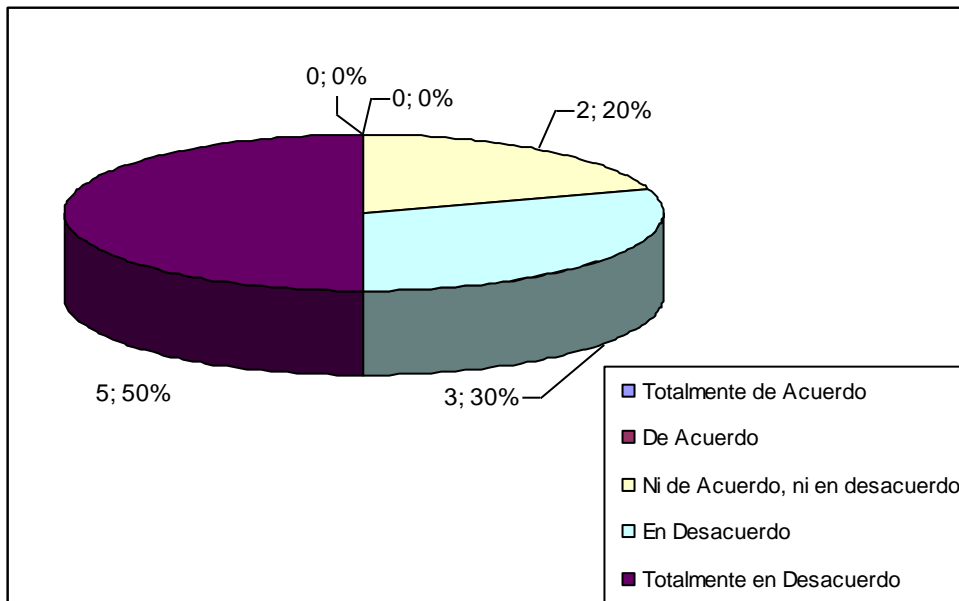
Ítem No. 10 Uso optimo de los recursos.

Cuadro N° 10

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	2	20%
En Desacuerdo	3	30%
Totalmente en Desacuerdo	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Villanueva (2011)

Gráfico N° 10



Fuente: Villanueva (2011)

Análisis: Se puede observar que el 80% de los empleados encuestados están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación: La clínica hace uso eficiente de los recursos propios de la empresa. Se puede evidenciar debilidad en el manejo de los recursos de la empresa, que han originado incremento en el costo de los recursos, despilfarro de materiales y fallas en los procesos. La empresa debe desarrollar y colocar en práctica mecanismos de control que ayuden a disminuir el mal uso de los recursos, disminuyendo los costos de los procesos.

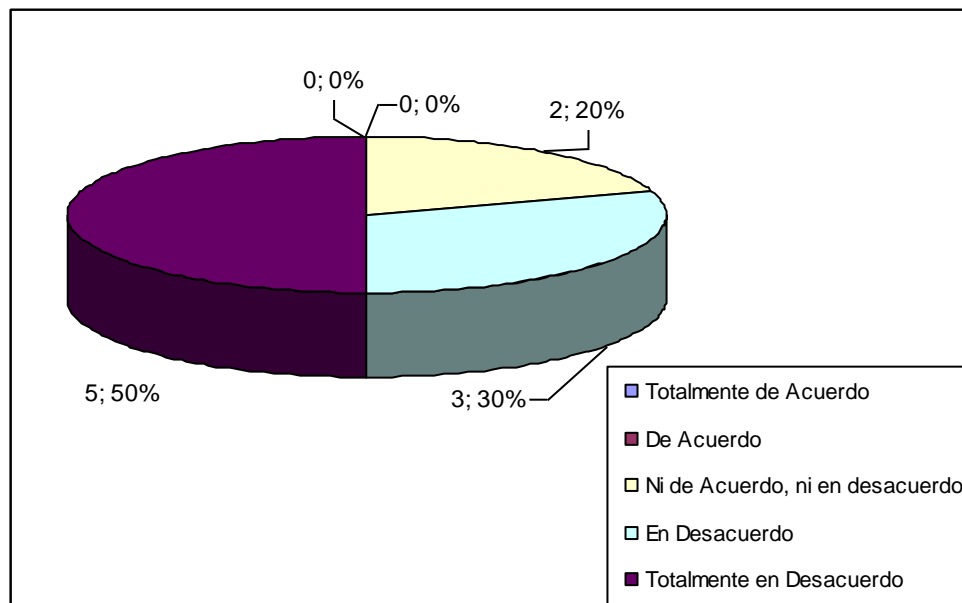
Ítem No. 11 Período de reembolso del capital invertido.

Cuadro N° 11

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	2	20%
En Desacuerdo	3	30%
Totalmente en Desacuerdo	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Villanueva (2011)

Gráfico N° 11



Fuente: Villanueva (2011)

Análisis: Se observar en el gráfico anterior que el 80% de los empleados encuestados están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación: El período de reembolso del capital invertido en proyectos es el esperado por los accionistas. Los inversionistas de las empresas esperan ver retribuida su inversión en el tiempo proyectado. Debido a que en la clínica no existen políticas financieras, además de un mal uso de los recursos, el inversionista no obtiene el reembolso esperado, lo que origina nerviosismo y molestias en ellos, por lo que temen invertir, dado que su capital corre riesgo. La clínica debe desarrollar estrategias que mejoren la gestión financiera y respalde la tranquilidad de la inversión de los accionistas.

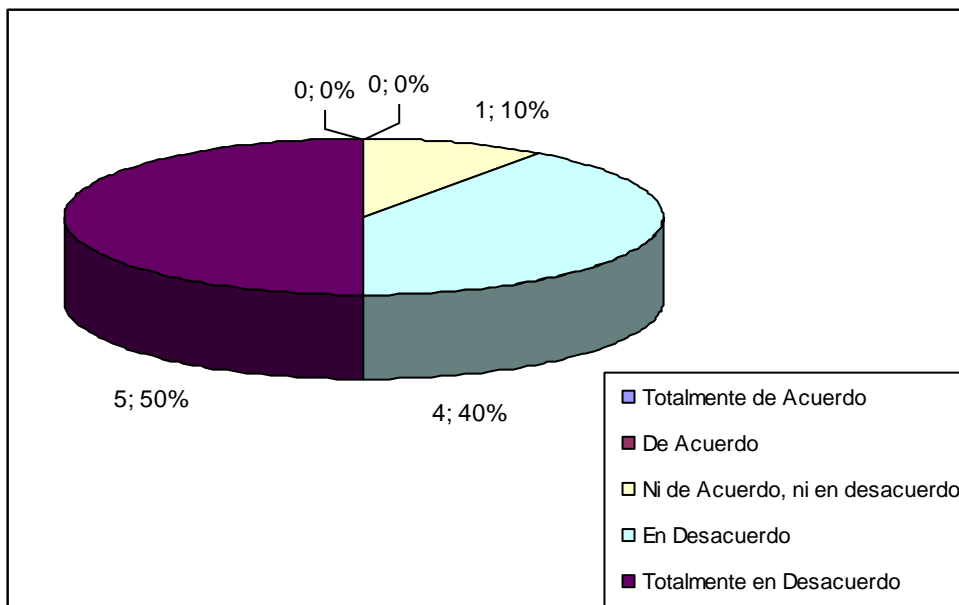
Ítem no. 12 Información administrativa y financiera.

Cuadro N° 12

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	1	10%
En Desacuerdo	4	40%
Totalmente en Desacuerdo	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Villanueva (2011)

Gráfico N° 12



Fuente: Villanueva (2011)

Análisis: Se puede observar que el 90% de los empleados encuestados están en desacuerdo totalmente en desacuerdo con la afirmación: La información administrativa y financiera de la clínica permite a la gerencia la toma de decisiones eficiente. Como se observó en el ítem No.3, mostrado en el gráfico No. 3, la clínica no cuenta con un sistema de información eficiente para sus operaciones financieras, por ende la información suministrada por la administración no es eficiente para la buena toma de decisiones de la gerencia.

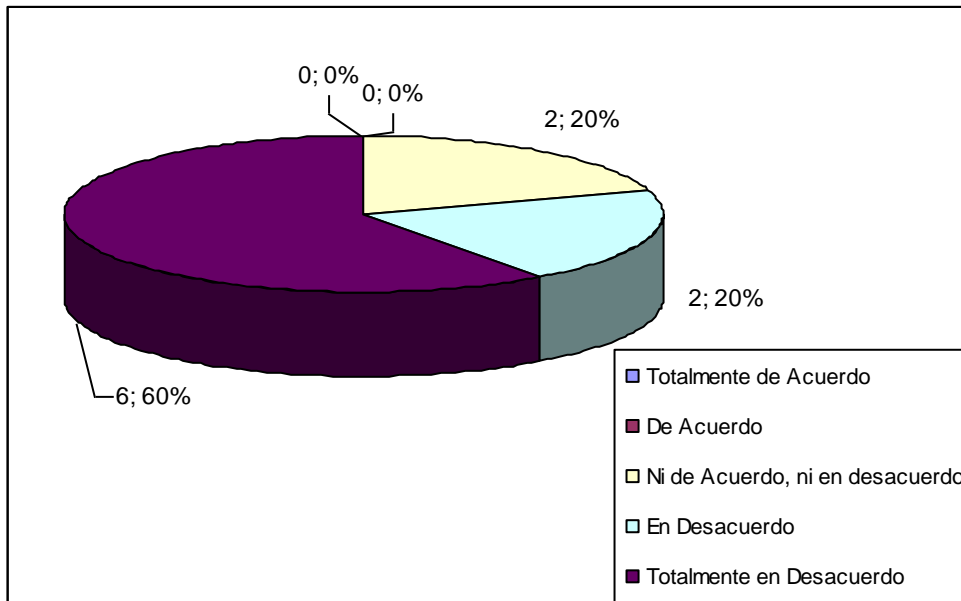
Ítem No. 13 Análisis Financieros.

Cuadro N° 13

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	2	20%
En Desacuerdo	2	20%
Totalmente en Desacuerdo	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Villanueva (2011)

Gráfico N° 13



Fuente: Villanueva (2011)

Análisis: A través del gráfico se observa que el 80% de los empleados encuestados están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación: La Empresa tiene como política realizar análisis financieros mensuales que le permitan evaluar la situación financiera de la empresa. La mayoría de la data analizada afirma que la empresa no realiza mensualmente análisis financieros. Los análisis financieros permite conocer información real acerca de la situación de la empresa, si no se realizan por lo menos mensualmente la gerencia no dispone de información financiera oportuna para realizar correcciones en caso de ser necesario, a los objetivos planteados o crear estrategias que mejoren los procesos que se están realizando. Por ello se debe establecer como política realizar mensualmente los análisis financieros.

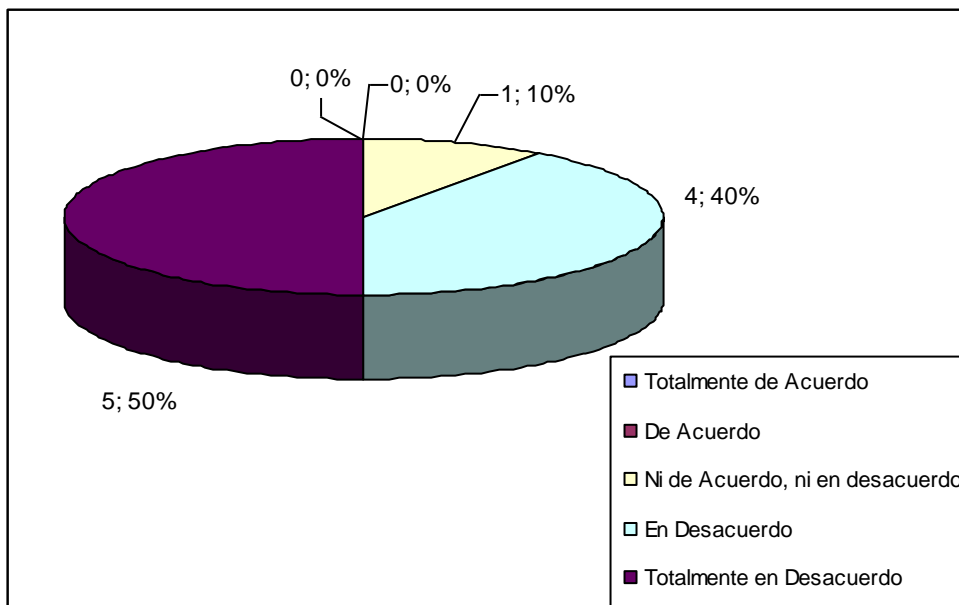
Ítem No. 14 Cumplimiento de las Obligaciones.

Cuadro N° 14

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	1	10%
En Desacuerdo	4	40%
Totalmente en Desacuerdo	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Villanueva (2011)

Gráfico N° 14



Fuente: Villanueva (2011)

Análisis: Se evidencia en el gráfico anterior que el 90% de los empleados encuestados están en desacuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación: La gerencia de administración y finanzas mantiene la liquidez suficiente, que permita a la clínica cumplir de manera oportuna con el pago de sus obligaciones y el plan de inversiones previsto. La gerencia de administración y finanza, ha evidenciado limitaciones en el manejo en el flujo del efectivo de la clínica, lo que afecta la relaciones con los mismos perdiendo incluso el crédito por la falta de pago, trayendo consigo fallas en el inventario que no permite cumplir adecuadamente con las operaciones de la compañía. La clínica debe desarrollar acciones para el manejo eficiente del flujo de efectivo que le permita cumplir con sus obligaciones en el tiempo adecuado.

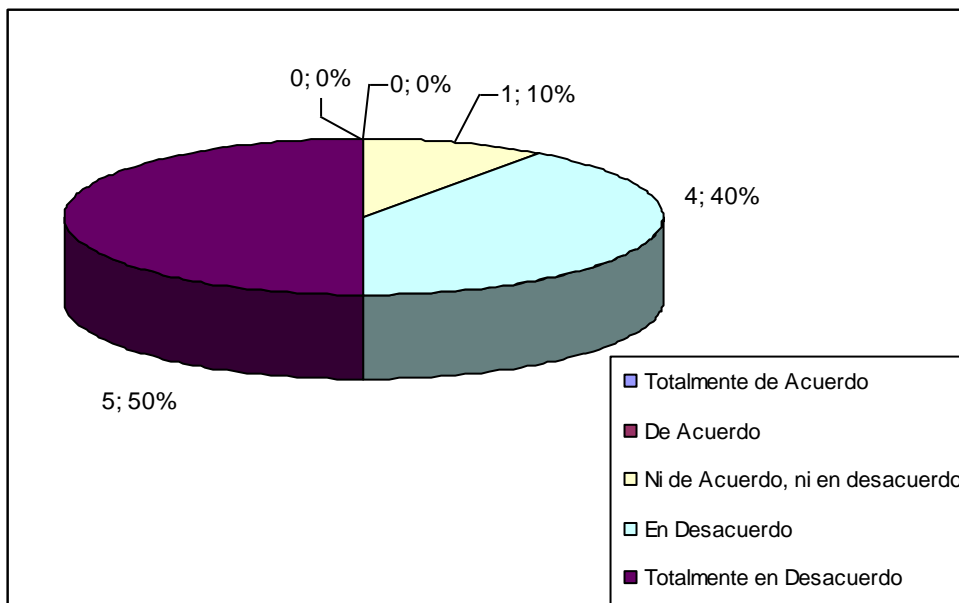
Ítem No. 15 Distribución de las Actividades.

Cuadro N° 15

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	0	0%
Ni de Acuerdo, ni en desacuerdo	1	10%
En Desacuerdo	4	40%
Totalmente en Desacuerdo	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Villanueva (2011)

Gráfico N° 15



Fuente: Villanueva (2011)

Análisis: Se puede observar que el 90% de los empleados encuestados están en desacuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación: La gerencia de administración y finanzas tiene establecidos métodos y programas para la realización de trabajos y actividades bien distribuidos. La clínica no cuenta con un manual de normas y procedimientos, por lo que el departamento de administración y finanzas de la clínica no tiene claramente distribuido el trabajo del personal, lo que ha originado que algunos empleados estén recargado de trabajo, mientras otros poseen tiempo ocioso, hecho que trae como consecuencia retardo en los procesos, actividades defectuosas. Es importante, como ya se mencionó anteriormente, que la clínica desarrolle un manual de normas y procedimientos que establezca claramente a las actividades inherentes a cada cargo y la manera como deben realizarse.

**ESTRATEGIAS GERENCIALES A FIN OPTIMIZAR
LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA CLÍNICA
CENTRO MÉDICO DR. RAFAEL GUERRA MÉNDEZ.**

Una vez analizada la información recabada por medio del instrumento aplicado, se propone ahora un cuerpo de estrategias gerenciales que permitan al Centro Médico Dr. Rafael Guerra Méndez optimizar su gestión financiera, para ello estas se han estructurado tomando en consideración la Misión, visión, Objetivos y estrategias por medio de la aplicación de la técnica de la matriz DOFA

Misión

Generar flujos de efectivo positivos para alcanzar una rentabilidad razonable para la clínica, los socios y los empleados, todo ello enmarcado dentro de la responsabilidad social empresarial de la clínica.

Visión

Alcanzar y mantener una estructura financiera sólida que permita a la clínica consolidar sus operaciones financieras para el año 2015.

Objetivos

- Determinar el monto apropiado de fondos que debe de manejar la organización de acuerdo con su tamaño y crecimiento.
- Definir la aplicación de fondos hacia activos específicos.
- Obtener fondos en las mejores condiciones posibles.
- Informar sobre el rendimiento de la inversión o del capital empleado.

**Matriz DOFA, de elementos internos y externos que intervienen los procesos y actividades financieras de la
Clínica Centro Médico Dr. Rafael Guerra Méndez.**

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Altos costos operativos. • Desaprovechamiento de generación de ingresos (Disminución de los Ingresos). • Prolongado Período de reembolso de capital invertido • No mantiene suficiente liquidez para cubrir operaciones en el corto plazo. • Carencia de Políticas Financieras. • Inversiones que no generan valor a los accionistas. • Capacidad financiera Reducida. • Gastos de farmacia en continuo aumento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis en la salud pública, incrementa el número de pacientes hacia los servicios de salud privados • Estrategias gerenciales • Asesores externos especializados en estudio de inversiones y proyectos de inversión que generen valor. • Especializar el personal de la clínica, tanto en el área operativa financiera de la clínica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Años en el negocio de la prestación de servicios de salud en el Estado Carabobo. • Reconocida trayectoria en el estado y en la región, siendo una referencia positiva en la prestación del servicio de salud. • Sistema de Gestión permite decisiones con resultados esperados en el área operativa del servicio. • Apoyo por parte de la Gerencia, mostrado en el interés de mejorar la gestión financiera del centro de salud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Económico del país inestable. • Problemas para la reposición de equipos médicos. • Limitaciones para la obtención de divisas para mantener las actividades operativas de la clínica. • Regulaciones por parte del estado.

Estrategia: Incremento de la productividad del Centro Médico Dr. Rafael Guerra Méndez.

Descripción: Incrementar los niveles de productividad del Centro Médico Dr. Rafael Guerra Méndez. A través de un programa de actualización y desarrollo tecnológico y capacitación del capital humano de finanzas.

Se propone entonces, mediante la compilación y diagnóstico de las normas que rigen el departamento de finanzas de la clínica, generar un manual de normas y procedimientos apropiado y consistente. A su vez, se propone el desarrollo de programas de difusión, actualización, control y monitoreo del marco normativo y sus procesos de cambio. Así mismo se debe realizar un análisis que le permita identificar las barreras y obstáculos (internos-externos) que limiten o favorezcan el desarrollo del manual de normas y procedimientos.

Estrategia: Fortalecimiento comercial

Descripción: Es importante negociar equidad en los costos de transacción en los tratados con las aseguradoras; investigar el mercado objetivo y generar la posible oferta de productos y servicios de salud por medio de la identificación de los oferentes y los demandantes. Establecer prioridades, estrategias, buscar recursos.

Para el fortalecimiento comercial, se deben realizar acciones que incluyan estudios de mercado y estrategias de promoción. Es fundamental contar con información adecuada que le permita planear, ejecutar y controlar con mayor eficiencia su gestión. Por tal motivo, se propone la construcción de un sistema de información interinstitucional.

Estrategia dirigida a los Servicios

Cada vez en mayor medida, las organizaciones de atención de salud en Venezuela, en este caso en concreto Centro Médico Rafael Guerras Méndez, deberán hacer más con los mismos recursos o con menos. Para lograrlo, la clínica debe hacer cambios en la forma de organizar el trabajo, lo cual le permitirá servir mejor a los clientes, ofrecer un trabajo más satisfactorio al personal, funcionar con mayor efectividad y volverse más eficiente.

- *Organizar el Trabajo para una Mayor Eficiencia y Mejores Servicios:* Mejorar los procesos de trabajo ofrece una vía de sentido común, para ayudar a los miembros del personal de todos los niveles a darse abasto con la creciente demanda. El enfoque de organización del trabajo fomenta que los administradores y proveedores vean a su organización como una colección de recursos y procesos que deben convertirse en eficientes y eficaces.

Estrategias dirigidas al Cliente

- Ampliar la oferta de productos y servicios para satisfacer y captar nuevos clientes.
- Segmentar el mercado, para proponer y diseñar productos y servicios para clientes específicos.
- Lograr cercanía con el cliente, anticipando sus necesidades.
- Hacer que el cliente aprenda a conocer los servicios que la clínica ofrece.
- Crear alianzas estratégicas con proveedores, clientes o competidores para complementar su oferta de servicios.

Identificación de los servicios financieros de soporte

Una vez definidos los procesos, es posible detectar el tipo de apoyo que requiere cada uno de ellos de parte de la gerencia financiera, determinando al mismo tiempo el nivel actual de soporte ofrecido y el nivel deseado para la implantación del plan estratégico financiero de la clínica. Se propone para realizar el diagnóstico el esquema presentado en la siguiente tabla (ver tabla)

Percepción de los servicios financieros de soporte

Para terminar la fase anterior, deberá evaluarse la percepción que tienen los encargados de cada proceso, sobre las características de los servicios financieros que requieren para la toma de decisiones. Deben seleccionarse los criterios adecuados para evaluar esta percepción en cada caso, y resumir los hallazgos destacando los servicios financieros que presenten mayores debilidades y mayor impacto en los procesos de negocio.

Identificación de Servicios Financieros

PROCESO CRÍTICO DEL NEGOCIO	ACTIVIDADES INVOLUCRADAS	SOPORTES DEL SERVICIO FINANCIERO	IMPORTANCIA DE LOS ASPECTOS FINANCIEROS
FUNCIÓN proceso 1	DESCRIBIR ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto • Financiamiento • Contabilidad • Elaboración de informes • Otros 	Actual: Esperado:
FUNCIÓN proceso 2	DESCRIBIR ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto • Financiamiento • Contabilidad • Elaboración de informes • Otros 	Actual: Esperado:
FUNCIÓN proceso 3	DESCRIBIR ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto • Financiamiento • Contabilidad • Elaboración de informes • Otros 	Actual: Esperado:
FUNCIÓN proceso 4	DESCRIBIR ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de Ingresos y Egresos • Presupuesto • Flujo de Efectivo • Manejo de cuentas Bancarias 	Actual: Esperado:
FUNCIÓN proceso 5	DESCRIBIR ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de desembolso • Flujo de efectivo Presupuesto • Manejo de Cuentas Bancarias • Otros 	Actual: Esperado:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego del análisis de los resultados arrojados por el instrumento de recolección de datos, es oportuno dar a conocer las conclusiones de la investigación referida a la propuesta de estrategias gerenciales para optimizar la gestión financiera de la clínica Centro Médico Dr. Rafael Guerra Méndez.

En el desarrollo de la investigación se aplicó un cuestionario a los diez empleados que laboran en el departamento de finanzas, el cual permitió diagnosticar la situación actual de los procesos, con el objetivo de mejorar la gestión financiera; entre las conclusiones alcanzadas por la investigadora se encuentran:

- Altos costos operativos.
- Desaprovechamiento de generación de ingresos (Disminución de los Ingresos).
- Prolongado período de reembolso de capital invertido.
- No mantiene suficiente liquidez para cubrir operaciones en el corto plazo.
- Carencia de Políticas Financieras.
- Oportunidad del mercado de solicitar asesores externos especializados en estudio de inversiones y proyectos de inversión que generen valor.
- Oportunidad de especializar el personal de la clínica, tanto en el área operativa financiera de la clínica.
- La clínica tiene como fortaleza años en el negocio de la prestación de servicios de salud en el Estado Carabobo, con una reconocida trayectoria en el estado y en la región, siendo una referencia positiva en la prestación del servicio de salud.

Considerando los resultados obtenidos por el diagnóstico, se desarrolló una matriz DOFA, para luego desarrollar las estrategias gerenciales que permita mejorar la gestión de la clínica Rafael Guerras Méndez. Entre las estrategias diseñadas por los investigadores se encuentran:

- Incrementar los niveles de productividad del Centro Médico Dr. Rafael Guerra Méndez. A través de un programa de actualización y desarrollo tecnológico y capacitación del capital humano de finanzas.
- Fortalecimiento comercial, negociar equidad en los costos de transacción en los tratados con las aseguradoras; investigar el mercado objetivo y generar la posible oferta de productos y servicios de salud por medio de la identificación de los oferentes y los demandantes.
- Estrategia dirigida a los Servicios.
- Estrategias dirigidas a los clientes.

Recomendaciones

Mejorar la gestión financiera de cualquier organización requiere el compromiso de la gerencia por desarrollar lineamientos estratégicos que fortalezcan los procesos financieros de la empresa. Luego de haber realizado la propuesta para la mejora de la gestión financiera del centro médico Rafael Guerra Méndez, la investigadora propone las siguientes recomendaciones:

- Ampliar la oferta de productos y servicios para satisfacer y captar nuevos clientes.
- Generar un manual de normas y procedimientos apropiado y consistente.

- Realizar un análisis que le permita identificar las barreras y obstáculos (internos-externos) que limiten o favorezcan el desarrollo del manual de normas y procedimientos.
- Organizar el Trabajo para una mayor eficiencia y mejores servicios.
- Evaluar la percepción que tienen los encargados de cada proceso, sobre las características de los servicios financieros que requieren para la toma de decisiones.
- Crear alianzas estratégicas con proveedores, clientes o competidores para complementar su oferta de servicios.
- Realizar acciones que incluyan estudios de mercado y estrategias de promoción.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, Fidas (2004). **El Proyecto de Investigación: Inducción a la metodología científica.** Caracas. Editorial: Episteme.

Colmenares, Juan (2009). **Evaluación de los Procesos Administrativos de las empresas pertenecientes al Estado, Caso de Estudio: Corporación para la Administración Temporal Eléctrica en Guayaquil.** Trabajo de grado no publicado. Administración de Empresas en la Universidad de Guayaquil, Ecuador.

Corrall, Lorenzo (2000) **La planeación estratégica.** Editorial London. Perú

Delgado de Smith, Colombo y Orfila (2003). **Conduciendo la Investigación.** Caracas, Editorial Comala.

Gutiérrez, Carlos (2006). **Propuesta de Automatización de Procesos Administrativos y Contables, en la Cruz Roja Venezolana Comité Lara, a través de la Implementación del Sistema SAINT.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Venezuela.

Hernández, Sampieri; **Fernández, Collado y Baptista, Lucio (1998).** **Metodología de la Investigación.** Editorial McGraw Hill. México

Instructivo para formular el plan estratégico institucional de los pliegos presupuestarios del sector público (2000). Ministerio de Economía y Finanzas. Perú. Resolución directoral No. 009-2000-EF.76, Lima

Jiménez, Jose (2009). **Propuesta de Automatización de Procesos Administrativos y Contables, en la Cruz Roja Venezolana Comité Zulia, a través de la Implementación del Sistema SAINT.** Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Venezuela.

Kaplan, Robert y Norton, David (2000). **Cuadro de mando integral. (The balanced scorecard).** Ediciones gestión 2000. Barcelona

Kaplan, Robert y Norton, David (2001). **“Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia”**. Gestión 2000.

Méndez, Carlos (1996). **Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas**. Editorial McGraw-Hill. Bogotá

Pérez, José (2010). **Lineamientos para mejorar la gestión financiera en la Empresa HENGIL, C.A, Barquisimeto, Estado Lara**. Trabajo de grado no publicado. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Venezuela.

Sabino, Carlos (1998). **El proceso de la Investigación Científica**. Editorial Limusa. México.

Zambrano, Gonzalo (2008). **Plan Estratégico para el fortalecimiento financiero de la Cooperativa Movarza RL**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad José Antonio Páez, Venezuela.

Zerpa, Maria (2010), **Herramientas gerenciales para fortalecer la gestión de los Procesos Administrativos en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) del sector turismo, de Guayaquil, Ecuador**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Guayaquil, Ecuador.

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Nº	ITEMS	Totalmente De Acuerdo (5)	Parcialmente De Acuerdo (4)	Indiferente (3)	Parcialmente Desacuerdo (2)	Totalmente Desacuerdo (1)
1	Los objetivos organizacionales están dirigidos a la integración y control de los procesos financieros de la clínica					
2	Los procesos administrativos definidos en la clínica permite el logro de los objetivos y metas propuestas por el departamento de finanza					
3	El sistema de información que posee la clínica permite tener información financiera confiable y actualizada.					
4	Se ha considerado la implementación de nuevas herramientas financieras para el desarrollo productivo de la clínica					
5	La empresa cuenta con normas y procedimientos establecidos, las cuales regulan el funcionamiento y evaluación de los procesos y actividades financieras que desarrolla el departamento de finanzas de la clínica					
6	El recurso humano que labora en el departamento de finanzas está debidamente formado para el desarrollo eficiente de los procesos financieros					
7	Los índices de rendimiento y crecimiento y mantenimiento de la clínica muestran la productividad que existe en la empresa.					
8	La clínica evalúa anualmente la gestión financiera, la cual permite proponer y desarrollar estrategias para el logro de los objetivos propuestos.					
9	La clínica tiene como política realizar un presupuesto anual, donde proyecte los posibles ingresos y egresos que tendrán en el nuevo ejercicio económico					
10	La clínica consigue el rendimiento económico esperado por los accionistas.					

Nº	ITEMS	Totalmente De Acuerdo (5)	Parcialmente De Acuerdo (4)	Indiferente (3)	Parcialmente Desacuerdo (2)	Totalmente Desacuerdo (1)
11	Las políticas establecidas por la dirección de la clínica canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones financieras					
12	La información contable es eficiente, de manera que permita el análisis de los principales indicadores económicos financieros y la toma adecuada de decisiones					
13	La estructura de capital de la clínica permite financiar sus activos y sus actividades operativas.					
14	El departamento de finanzas mantiene la liquidez suficiente, que permita a la clínica cumplir de manera oportuna con el pago de sus obligaciones y el plan de inversiones previsto.					
15	El departamento de finanzas planifica el manejo de los flujos activos y pasivos de dinero a mediano y largo plazo					
16	El departamento de finanzas tiene establecidos métodos y programas para la realización de trabajos y actividades bien distribuidos.					
17	En el departamento de finanzas existen estándares de control, que garantizan el cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa.					
18	En el departamento de finanzas se toman medidas correctivas de una manera eficiente y oportuna en caso de observarse alguna desviación de los estándares.					
19	La gerencia del departamento de finanzas cuenta con un modelo de toma de decisiones eficiente					
20	La clínica cuenta con políticas financieras que le permitan la ejecución eficiente de las actividades administrativas y operativas de la clínica					

ANEXO B

CALCULO DE CONFIABILIDAD

COEFICIENTE ALFA CRONBACH																
ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL PUNTAJE
SUJETOS	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
	2	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	50
	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	55
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	61
	6	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	70
	7	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	74
	8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
	9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
SUMA	44	42	41	41	42	42	42	44	40	43	43	44	44	44	44	640
PROMEDIO	4,4	4,2	4,1	4,1	4,2	4,2	4,2	4,4	4,0	4,3	4,3	4,4	4,4	4,4	4,4	64,00
DESVIACION	0,7	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8	0,7	0,7	11,39
VARIANZA	0,5	0,6	0,8	0,8	0,8	0,8	0,6	0,5	0,7	0,7	0,7	0,5	0,7	0,5	0,5	129,11
SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS																
9,6																
RESUMEN DE RESULTADOS																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2	PARCIALMENTE DE ACUERDO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	2	3	3	3	3	2	1	3	2	2	1	2	1	
4	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	4	4	3	3	2	2	4	4	3	3	4	2	4	4	
5	TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	4	4	4	5	5	4	5	3	5	5	6	5	5	

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] = 0,99$$

TOTAL ITEMS = 15

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad

Rangos	Coeficiente Alfa
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20