



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA



Línea de Investigación: Propuesta de Soluciones a Problemas Partiendo del Desarrollo de Modelos acerca de: Operaciones, Mantenimiento e Inventarios, (desde la óptica gerencial)

**LA PLANIFICACION ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA PARA
OPTIMIZAR LA FUNCION GERENCIAL EN LOS CENTROS PRIVADOS DE
SALUD DEL ESTADO CARABOBO**

Autora:
Lic. Mendoza María

Bárbula, Julio de 2010



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BARBULA



Línea de Investigación: Propuesta de Soluciones a Problemas Partiendo del Desarrollo de Modelos acerca de: Operaciones, Mantenimiento e Inventarios, (desde la óptica gerencial)

**LA PLANIFICACION ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA PARA
OPTIMIZAR LA FUNCION GERENCIAL EN LOS CENTROS PRIVADOS DE
SALUD DEL ESTADO CARABOBO**

Autora:

Lic. Mendoza, María

Tutor de Contenido:

Msc. Márquez, Daniel

Asesor Metodológico:

Msc. Angela de Hernández

Proyecto de Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magíster en
Administración de Empresas, Mención: Gerencia

Bárbula, Julio de 2010



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BARBULA



CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo presentado por la Ciudadana **Mendoza, María** para optar al Grado de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia, considero que dicho trabajo **reúne los requisitos y méritos suficientes** para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe, cuyo título es: **“LA PLANIFICACION ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA PARA OPTIMIZAR LA FUNCION GERENCIAL EN LOS CENTROS PRIVADOS DE SALUD DEL ESTADO CARABOBO”**.

Por: Msc. Márquez, Daniel
C.I.: 13.448.427

Bárbula, Julio de 2010

DEDICATORIA

Es la culminación de una meta propuesta y me satisface haber podido lograrlo con mi perseverancia, constancia y esfuerzo y así dedicarlo:

A Dios todopoderoso, quien es mi guía y proveedor de sabiduría.

A mi hermosa familia, por su paciencia, apoyo y comprensión en los momentos en que los he necesitado.

A mis amigas, María de los Ángeles y Jeimy por haberme ayudado en los momentos de tensión dentro de esta gran experiencia.

A todos aquellas personas, que sirvieron de apoyo y me brindaron su mano amiga.

A todos Gracias

María Virginia

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Miguel Mujica, por su valiosa colaboración para lograr la culminación de este trabajo de investigación.

A la profesora Ángela de Hernández, por ser mi tutora y portadora de grandes conocimientos que me sirvieron enormemente para la elaboración de este proyecto.

A la profesora Thais Fernández, por servirme de gran apoyo y guía para poder culminar satisfactoriamente mi trabajo de grado.

A mi tutor Msc. Daniel Márquez, por su gran ayuda para la realización de este trabajo de grado.

A la Universidad de Carabobo, por ser mi soporte de formación profesional.

A todas aquellas personas, familiares, amistades, profesores y colaboradores que de manera desinteresada contribuyeron a presentar esta investigación.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS.....	
LISTA DE GRAFICOS.....	
RESUMEN.....	
ABSTRACT	
INTRODUCCION.....	
 CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	5
Objetivos de la Investigación	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
Justificación de la Investigación	11
 II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación	13
Bases Teóricas	16
Definición de Términos Básicos	
Tabla de Especificaciones.....	
 III MARCO METODOLÓGICO	
Nivel de la Investigación	21
Tipo de Investigación	21
Diseño de la Investigación	22
Población y Muestra	23
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	24
Validez y Confiabilidad	25
Técnicas de Procesamiento de Datos	26
 IV ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	
Análisis de Resultados	27
Interpretación de Resultados	29
Análisis de la Situación.....	
Análisis Organizacional.....	
Conclusiones.....	
 V LA PROPUESTA	
Título de la propuesta.....	30
Presentación de la propuesta.....	
Justificación de la propuesta.....	
Objetivos de la propuesta.....	
Estructura de la propuesta.....	
Administración de la propuesta.....	

pp.

Propuestas Estratégicas.....

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Matriz DOFA.....	27
2	Categorías a ser Consideradas para el Análisis de los Factores Internos.....	28
3	Cuadro para el Análisis de Factores Internos – Capacidad Directiva.....	29
4	Cuadro para el Análisis de Factores Internos – Capacidad Competitiva Orientada al Producto.....	30
5	Cuadro para el Análisis de Factores Internos – Capacidad Financiera.....	31
6	Cuadro para el Análisis de Factores Internos – Capacidad Tecnológica.....	32
7	Cuadro para el Análisis de Factores Internos – Capacidad del Talento Humano.....	33
8	Cuadro para Analizar el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio Externo – Factores Externos.....	34
9	Tabla de Especificaciones.....	35
10	Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad.....	44
11	Pregunta No.1.....	46
12	Pregunta No. 2.....	47
13	Pregunta No. 3.....	48

CUADRO		pp.
14	Pregunta No. 4.....	49
15	Pregunta No. 5.....	50
16	Pregunta No. 6.....	51
17	Pregunta No. 7.....	52
18	Pregunta No. 8.....	53
19	Pregunta No.9.....	54
20	Pregunta No. 10.....	55
21	Pregunta No. 11.....	56
22	Pregunta No. 12.....	57
23	Matriz DOFA.....	58
24	Estrategia No. 1.....	65
25	Estrategia No. 2.....	66
26	Estrategia No. 3.....	67
27	Estrategia No. 4.....	69

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		pp.
1	Existencia de planificación estratégica.....	46
2	Estudio de Mercado.....	47
3	Auditorias de Evaluación Gerencial.....	48
4	Conocimiento de la Matriz DOFA de la empresa.....	49
5	Mejoras Continuas.....	50
6	Toma de Decisiones Departamentales.....	51
7	Proyección en la Toma de Decisiones.....	52
8	Mejoras de Calidad de Servicios y Atención al Cliente.....	53
9	Debilidades en Politicas de Empleo y Remuneraciones.....	54
10	Viabilidad de la Planificación Estratégica.....	55
11	Aspectos en la Función Gerencial.....	56
12	Beneficios de la Planificación Estratégica a la Función Gerencial	57
13	Modelo de Proceso de Planificación Estrategica.....	61



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BARBULA



**LA PLANIFICACION ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA PARA
OPTIMIZAR LA FUNCION GERENCIAL EN LOS CENTROS PRIVADOS DE
SALUD DEL ESTADO CARABOBO**

Autora: Mendoza, María

Tutor: Márquez, Daniel

Fecha: Julio, 2010.

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito proponer la planificación estratégica como herramienta optimizar la función gerencial en los centros privados de salud del Estado Carabobo, para ser aplicada en el departamento de administración y finanzas en el año 2010. Metodológicamente y tomando en cuenta la naturaleza de la problemática planteada, el tipo es una investigación tecnicista, modalidad propuesta bajo un enfoque cuantitativo, a través del diagnóstico de la necesidad de una propuesta, para la solución de problemas, apoyándose en una investigación de campo descriptiva, el área de investigación. La población estuvo representada por la totalidad del personal de las gerencias de administración y finanzas de los centros de salud privados del estado Carabobo, se aplicó un muestreo no probabilístico de tipo intencionado que llevó a la investigadora a aplicar el instrumento de recolección de información a sesenta y cuatro (64) trabajadores del personal que integra el área de administración y finanzas de tres (3) centros de salud privados del estado, lo cual le permitió medir el nivel de aceptación que tenían los mismos sobre la aplicación de la planificación estratégica para el mejoramiento continuo para la función gerencial. La recolección de información se realizó mediante la observación directa y una entrevista estructurada de tipo dicotómico apoyada en un cuestionario de 12 ítems Se puede concluir que mediante la aplicación de la Planificación Estratégica las organizaciones estudiadas pueden llegar a comprender las necesidades de sus clientes tanto externos como internos y así optimizar el uso de sus recursos y asegurar, a través de una efectiva gerencia, la continuidad de sus objetivos estratégicos durante el tiempo.

Palabras Clave: Planificación estratégica, gerencia, mejoramiento continuo.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BARBULA



STRATEGIC PLANNING AS A TOOL TO ENHANCE THE ROLE OF MANAGEMENT IN THE PRIVATE HEALTH CENTERS CARABOBO

Author: Mendoza, María

Tutor: Márquez, Daniel

Date: July, 2010.

ABSTRACT

This research aims to propose strategic planning as a tool to optimize the management function in the private health centers in Carabobo State, to be applied in the department of administration and finance in 2010. Methodologically and taking into account the nature of the issues raised, the study is a technical investigation, proposed method under a quantitative approach, through diagnosis of the need for a proposal for the solution of problems, based on descriptive field research. The area of research. The population was represented by the entire staff from management and financial management of private health facilities Carabobo state, sampling was not intentional probabilistic led the researcher to apply the information collection instrument to sixty and four (64) workers that integrates personal finance and administration area of three (3) private health facilities in the state, which allowed him to measure the level of acceptance that had the same on the implementation of strategic planning for continuous improvement to the management function. The data collection was performed using a dichotomous type structured interview supported by a 12-item questionnaire. We can conclude that by implementing the Strategic Planning surveyed organizations can come to understand the needs of both external and internal customers and optimize the use of its resources and ensure, through effective management, continuity of its objectives strategic over time.

Keywords: Strategic planning, management, continuous improvement.

INTRODUCCIÓN

Toda organización de servicios, ha necesitado en algún momento saber sobre su posicionamiento en el mercado, evaluar su calidad de atención al cliente, conocer acerca de cómo se están llevando a cabo los procesos internos, para así determinar y evaluar la gestión que ha realizado su gerencia, vital para su efectivo funcionamiento. Por ello es necesario que cada uno de ellos se organicen e implementen estrategias factibles que contribuyan al mejoramiento continuo y proponer las herramientas necesarias que representen la realidad de la organización y que le permitan una posición favorable frente a sus competidores potenciales. En el pasado los gerentes llevaban a cabo funciones de dirección y estudio de utilidades, en el presente además deben conocer estrategias que le permitan adaptarse a los cambios y en futuro mantener proyecciones de crecimiento para la organización.

En los últimos años, las empresas privadas de salud se han visto en la necesidad de implementar y evaluar las estrategias de optimización de servicios, a través de la adopción de tecnologías de punta y excelente atención al paciente lo cual les va a permitir tener una excelente posición en el mercado. De aquí se deduce la importancia que tienen las competencias que debe tener la función gerencial para enfrentar una realidad competitiva del presente y el futuro.

Tomando en consideración lo antes expuesto, no sólo se requiere de información precisa y acertada, sino también actitudes de la gerencia que permita la atención a los clientes de la mejor manera posible, sin perder importancia el clima organizacional que permitan garantizar un servicio eficiente de salud, coordinándolas de manera lógica, de manera que se engranen para ofrecer un ambiente organizacional interno y externo y así cumplir de forma efectiva los objetivos que persiguen la empresa de acuerdo a su visión y misión.

En este sentido, el objetivo de este trabajo es proponer un modelo de planificación estratégica para optimizar la función gerencial en los centros privados de salud del Estado

Carabobo, en el área de administración y finanzas, permitiendo fortalecerse como empresa de servicios a través del tiempo.

A tal efecto, se realizará un estudio de campo de diseño documental bajo la modalidad de propuesta, que se dividirá en cinco capítulos: En el capítulo I se planteará el problema, su formulación, sus objetivos, así como su justificación. En el capítulo II se expondrá el marco teórico, conformado por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y la definición de algunos términos básicos.

En el capítulo III, se explica el marco metodológico, constituido por el tipo y diseño de la investigación, las técnicas de recopilación de datos, las técnicas de análisis de resultados y el procedimiento, todo lo que será interpretado y analizado en el capítulo IV. Y finalmente en el V capítulo es donde se esboza la propuesta, sin dejar de lado las conclusiones y recomendaciones que derivan del desarrollo de la investigación, así como las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad, los paradigmas de gerencia a nivel mundial están en proceso de cambios estratégicos, tanto en la estructura como en los sistemas de administración y modelos de gerencia. Estos cambios y avances exigen mayor competitividad y utilidad del servicio demandado, para así poder satisfacer los requerimientos y las altas exigencias de la sociedad contemporánea. Los países desarrollados, conscientes de esta necesidad han fundamentado sus modelos de gerencia en estos principios tan sencillos los cuales de acuerdo a Corredor (2007:23), son la “asentada visión futurista y la capacidad definida de objetivos a corto, mediano y largo plazo”.

Por naturaleza las empresas se van formando a raíz de un conjunto de compromisos, decisiones y actos que las llevan inconcientemente a un escenario competitivo en donde se hace necesario plantearse estrategias eficaces basadas en información relevante derivadas del análisis del ambiente interno y el entorno externo, lo cual hace que obtenga resultados deseados de la competitividad estratégica.

La estrategia debe crear valor y fundamentalmente ser aplicada con éxito independientemente del producto o servicio, el logro está en recoger aquella que sea correcta y después aplicarla de manera adecuada, ya que muchas son dueñas de sus propios fracasos cuando elaboran una estrategia equivocada o aplican mal una estrategia eficaz.

Cabe señalar, que la planeación estratégica no solamente comprende el aspecto de la competitividad, también es importante resaltar el papel del liderazgo, ya que a través de la planeación estratégica los líderes visualizan el futuro de una organización y administran el cambio al enfocarse en una visión ideal de cómo debería y podría ser la organización a cinco o diez años en el futuro.

De acuerdo a lo anterior, es importante tomar en cuenta tres elementos fundamentales: metas a conseguir, políticas que guían o limitan la acción y secuencias de acción o programas para lograr las metas. Por ello, el objetivo de la planeación estratégica es elaborar una postura tan fuerte en sus alternativas de selección que la organización pueda alcanzar sus metas a pesar de las fuerzas externas no predecibles, limitaciones internas y capacidades.

Atendiendo a esto, Hitt, Ireland y Hoskisson (1999), definen a la estrategia como:

Un patrón o plan que integra las metas principales de una organización, sus políticas y las secuencias de acción en un modo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a dirigir y asignar los recursos de una organización en una postura única y viable en base a sus capacidades y a sus limitaciones internas relativas a los cambios previstos en el entorno y a los movimientos contingentes de componentes inteligentes (p. 16).

Mediante el uso de la planificación estratégica, las empresas pueden efectuar varias tareas de importancia como: comprender las necesidades claves de los clientes y de la organización como una información para establecer directrices estratégicas, esto orienta a mejorar los procesos actualmente en marcha hacia la dirección estratégica de la empresa. Además, de optimizar el uso de recursos y asegurar la continuidad entre las necesidades a corto y largo plazo, lo que puede suponer desembolsos de capital, capacitación, entre otros. Y finalmente, asegurar que la organización y estructura de trabajo efectivamente faciliten el logro de los planes estratégicos.

Ahora bien, para poder alcanzar con éxito la ejecución de todas estas tareas, se requiere más pensamiento estratégico a nivel gerencial y menos programación estratégica a nivel medio, por lo que el gerente debe englobar toda la información que pueda captar tanto de puntos de vista subjetivos de su experiencia personal y de la experiencia de otros en la organización como de datos formales de investigación de los mercados y

competidores para luego integrar este aprendizaje en una visión del camino que el negocio debe seguir.

Del mismo modo, las estrategias efectivas giran alrededor de una gran variedad de conceptos, entre los que también se destaca la planeación estratégica de la calidad, la cual se ha concebido distinta e independientemente de la planeación estratégica del negocio, pero como producto de una evolución natural, esta se ha venido integrando a la planeación estratégica del negocio en aquellas organizaciones que aspiran una posición de clase mundial.

Esto como resultado de la crisis del mercado experimentadas durante los años setenta y ochenta por muchas empresas norteamericanas en las que las gerencias generales empezaron a darse cuenta de la importancia de la calidad como política estratégica de operación, al comenzar a enfrentar una creciente competencia y mayores expectativas por parte de los clientes y en consecuencia la calidad se convirtió en parte integral del plan estratégico general.

Una estrategia movida por la calidad debe conducir a ventajas significativas en el mercado, al trazarse objetivos de mejora de la calidad, como superar la satisfacción del cliente y lograr la excelencia en el desempeño de las tareas, para esto todos los niveles de la organización deben estar consciente de las metas propuestas a nivel estratégico y tener en cuenta que todos son parte integral de dicho plan y cada uno es un agente importante en el logro de los objetivos propuestos.

Por otra parte, los análisis gerenciales del entorno interno y externo dan como resultado encontrar el objetivo de su estrategia involucrando a su vez a todos los empleados y niveles de la empresa comprometiéndolos en aplicar un criterio específico de desempeño en el que básicamente exista la creencia por parte de todos de la capacidad de la empresa para alcanzar un desempeño mejor que el sus competidores, y por otra parte, se encuentra la misión estratégica en la se describe de manera general los productos o servicios que la empresa pretende producir y los mercados y sectores que proyecta cubrir con sus competencias centrales.

El objetivo de la estrategia está dirigida hacia el interior de la empresa, en él se identifican los recursos, las capacidades y competencias centrales que servirán de base para los actos estratégicos de la empresa, mientras que la misión estratégica se dirige

hacia el exterior, enunciando el objetivo exclusivo de la empresa y el alcance de sus operaciones, en términos de productos, servicios y mercados teniendo claro sentido de qué quiere hacer y de las normas éticas que regirán su comportamiento cuando persigue sus metas.

Estas situaciones además de los entornos mencionados se pueden encontrar en empresas de cualquier ramo (manufactura o servicios), en el caso particular de esta investigación, las organizaciones de servicios, en donde las estrategias a implementar permiten tomar parte activa en la configuración de su destino y la organización puede emprender actividades previo análisis de sus entornos e influir en ellas y por consiguiente, controlar su destino.

Cabe mencionar, que para las empresas de servicios, Markides (2004) es partidario que estas incorporen la estrategia de innovación en su funcionamiento cotidiano y propone una rutina para iniciar este proceso: redefinir el negocio, redefinir el quién ¿quiénes son nuestros clientes?, pensar en nuevos clientes o nuevos segmentos y desarrollar planes para atenderlos mejor. Así como, redefinir el cómo aprovechando las competencias claves para desarrollar nuevos productos y mejorar el negocio para luego encontrar los clientes adecuados.

El caso que actualmente se presenta con las organizaciones de servicios, específicamente del sector salud, es aún más preocupante, ya que la administración de la salud se enfrenta a una triste realidad en donde la calidad del servicio, atención y eficiencia de muchos profesionales comprometidos con este servicio de atención a la salud deja mucho que decir, especialmente cuando se evidencia la falta de planificación en cuanto a los colapsos que se encuentran en las salas de emergencia , atención primaria, casos ambulatorios así como también los retardos para otorgar habitaciones a los clientes. Es por esto que se debe planificar de manera orientada al sistema de salud privado para poder brindar al paciente eficientemente y con calidad de servicio y así satisfacer sus expectativas.

Cabe mencionar, que los principales Centros Privados de Salud del estado Carabobo no escapan de esta realidad, a pesar de su intento por ofrecer una excelente atención a sus usuarios, esto no ha sido un punto a su favor y esta situación se puede evidenciar al ingresar a los Centros Privados de Salud del estado Carabobo y observar

morosidad en cuanto a los procesos de otorgamiento de claves para atender al paciente y los mismos no son atendidos hasta que este proceso no se ha concretado, igualmente podemos observar personas que requieren atención médica y los mismos son sentados y atendidos de esta manera hasta la desocupación de alguna camilla o habitación para su adecuada atención. Toda esta situación recae consciente o inconscientemente en la gestión a nivel gerencial y hace que la misma se vea cuestionada como consecuencia de su reacción a los cambios, toma de decisiones oportunas, innovación en las estrategias de servicio, por lo que se han trazado el camino de la planificación estratégica como una herramienta de mejoramiento continuo para el logro de sus metas futuras.

Tomando en cuenta que entre las funciones de la Gerencia de Administración y Finanzas de los Centros Privados de Salud están coordinar y controlar la administración de los recursos humanos, materiales y financieros que conforman las distintas áreas de operación, difundir las normas y procedimientos para el mejor desempeño y actuación de las unidades de servicio así como vigilar el adecuado control de los recursos presupuestales e informar y recomendar a la dirección general acerca de las medidas pertinentes para el óptimo funcionamiento de la institución; podría calificarse como la Gerencia ideal para obtener el mencionado mejoramiento continuo que se han propuesto los Centros Privados de salud del estado Carabobo partiendo de la planificación estratégica.

De no solucionarse lo antes planteado podría ocurrir que se presenten notables consecuencias tales como gran cantidad de deserción de clientes, producto de la difusión de los medios de comunicación quienes comentan acerca de la ineficiencia del servicio de la salud en los Centros Privados, presentándose insatisfacción con la relación precio-calidad de servicio, los proveedores practicarán medidas de presión para que se cumplan con sus pagos oportunos y los empleados seguirán comentando acerca de la inconformidad con sus salarios en contraste con el trabajo realizado, esto evidencia que existe una ausencia de gestión e improvisación en el desarrollo de una administración estratégica eficaz.

En función a lo anteriormente expuesto surgen las siguientes interrogantes: ¿En qué medida se beneficiarán Centros Privados de Salud del estado Carabobo con la

implementación de un modelo de planificación estratégica basado en el mejoramiento continuo de la función gerencial de Administración y Finanzas?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un modelo de planificación estratégica como herramienta de mejoramiento continuo de la función gerencial de administración y finanzas en los Centros Privados de Salud del estado Carabobo.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de los Centros Privados de Salud, para la identificación de las fallas existentes en sus procesos gerenciales.

Identificar en el contexto general las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que enfrentan los Centros Privados de Salud del estado Carabobo, en cuanto su función gerencial administrativa-financiera.

Establecer parámetros de mejoramiento continuo para el óptimo funcionamiento de la Gerencia de Administración y Finanzas.

Diseñar un modelo de planificación estratégica como herramienta de mejoramiento continuo de la función gerencial administrativa-financiera en los Centros Privados de Salud del estado Carabobo.

Justificación de la Investigación

Para una organización las necesidades de sus clientes tanto internos como externos deben ser identificadas y definidas, estas necesidades pueden cambiar con el tiempo y son definidas en términos de abarcar sus expectativas, costos razonables, sueldos competitivos, productos de primera, calidad en los servicios y atención al cliente. En la medida en que existan empresas que no cuenten con un efectivo proceso de planificación estratégica, existirá una marcada diferencia en el desarrollo de los procedimientos y

servicios prestados al cliente que cubran sus expectativas tanto interna como externamente.

Este estudio tiene como propósito proponer la implementación de un modelo de planificación estratégica como herramienta efectiva para el mejoramiento continuo de la función gerencial administrativa, citando ejemplos del Centro Médico Guerra Méndez, Policlínico Valencia y Centro Médico Valles de San Diego, que dentro de las empresas privadas de salud del sector cuentan con el prestigio y en ocasiones con la tradición por su excelencia en cuanto a servicios integrales que a los pacientes se refiere.

De acuerdo a lo anterior, la planificación estratégica será un beneficio, ya que la exigencia es determinar y supervisar constantemente parámetros de calidad, competitividad, liderazgo, servicios, procesos y personal en todos los niveles operativos, administrativos y asistenciales para asegurar el éxito en la gestión e innovación de la institución y como consecuencia satisfacción al cliente.

Desde el punto de vista social, la investigación se justifica dado que con el manejo efectivo de los aspectos relacionados con los modelos de planificación estratégica, las organizaciones en estudio podrán mejorar su nivel económico y su calidad de servicio así como diversificar aún más sus planes de crecimiento y expansión, lo cual redundará en el aumento de la capacidad de contratación de personal y colateralmente en la reducción de los índices de desempleo que se manejan actualmente en el país.

En lo referente a la contribución de esta investigación a las Ciencias Administrativas y Centros de Investigación Educativas, la Gestión Estratégica, contribuye a la generación de nuevas herramientas en el ámbito gerencial y permite tener a disposición a cualquier persona toda la información y experiencia de cualquier organización, sin límites de lugar y tiempo, trayendo como ventaja la mayor eficacia organizativa. Finalmente, la presente investigación también contribuye con el prestigio de la Universidad de Carabobo, ya que agrega al estudiante y futuro egresado de la especialización de Gerencia, un elemento más de valor como lo es la experiencia en el uso de modelos de punta para la planificación estratégica.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Corrales, M. y Pérez, Y. (2007), realizaron un trabajo especial de grado titulado: **“Plan Estratégico para la optimización de la Gestión Administrativa del Presupuesto Anual de la Dirección de Transporte Universitario de la Universidad de Carabobo”**. Los autores afirmaron que la problemática presentada por la Dirección de Transporte Universitario de la Universidad de Carabobo, plantea un déficit presupuestario, descatos a las normas y leyes contempladas en los manuales de procedimientos en los procesos de gestión administrativa, así como la desorganización de los documentos en la sección de archivo, el precario seguimiento preventivo de las unidades de transporte, además de llevar algunos de los sistemas contables manualmente, y la no verificación con regularidad de las facturas recibidas y las cuentas por pagar, entre otros.

Galatro, M. (2007), realizó un trabajo de grado titulado: **“Sistema de Indicadores de Gestión para Controlar la Formulación Presupuestaria de una Universidad Pública”**. La investigación se desarrolló como un proyecto factible para el diseño de un sistema de indicadores de gestión aplicables al seguimiento, evaluación y control de la formulación presupuestaria que realiza la Oficina Central de Presupuesto (OCP) de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre” (UNEXPO), utilizando la metodología del Balanced Scorecard y la Planificación Estratégica y procesando información emanada del personal y usuarios de la OCP.

López, M. (2007), en su trabajo titulado: **“Factores Condicionantes de la Ventaja Competitiva y de los resultados de los Centros de Salud en España: un estudio empírico de sus aspectos más relevantes”**, destaca las fuentes de ventaja competitiva de los Centros de Salud de Barcelona y las estrategias utilizadas por estas organizaciones. Este estudio permitió identificar los seis principales factores claves que determinan el éxito de las mismas: Calidad y eficiencia del servicio, la profesionalización del personal, el análisis y conocimiento del mercado, la disponibilidad, dominio y aprovechamiento de las nuevas tecnologías, especialización en servicios, destinos y segmentos, así como la capacidad para analizar la demanda, así como rapidez y flexibilidad para innovar y ofrecer una oferta personalizada. La metodología empleada se basó en la investigación de campo, por lo que se emplearon como técnicas de recolección de información: la observación directa y una encuesta, lo cual permitió el logro del objetivo general planteado.

Satorsola, K. (2006), egresada de la Universidad “José Antonio Páez” (UJAP), realizó un trabajo de investigación titulado: **“Plan Estratégico para la optimización de la Gestión Financiera basada en el flujo de efectivo para las empresas del Calzado. Caso: Calzados Santors”**. El presente trabajo, se realizó con la finalidad de ser expuesto como tema de tesis para obtener el título de Magíster en Administración. La elección del tema se hizo tomando en cuenta la necesidad de un sistema de gestión financiera basada en el flujo de efectivo de la empresa Calzados Santors, ubicada en Valencia, Estado Carabobo. El problema de investigación planteado, fue de carácter aplicado, y buscó satisfacer una necesidad surgida últimamente en la empresa en cuestión.

Flores, M. (2006), de la Universidad Experimental Simón Rodríguez (UNISER) en su trabajo de grado titulado: **“El Balanced Scorecard como herramienta estratégica para el mejoramiento continuo en la empresa 3G Cellular, C.A.”**, se plantearon como objetivo general proponer el Balanced Scorecard como herramienta estratégica para el mejoramiento continuo de una empresa dedicada a la compra, venta, importación, exportación, reparación y servicio de mantenimiento de equipos de telecomunicaciones. El estudio se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible y se fundamentó en una

investigación de tipo descriptiva. Los objetivos planteados en la misma se desarrollaron por medio de diversas técnicas de recolección de información como lo fueron: la revisión bibliográfica, entrevista aplicada a la gerencia y una encuesta con preguntas abiertas y cerradas, realizadas tanto a los empleados de la organización como al gerente de la misma, obteniendo de esta manera la mayor información posible que permitió conocer la situación actual y la principal causa del problema en estudio.

Chávez, Z. y Villa, I. (2006), en su investigación titulada: **“Programas de Mejoramiento Continuo relacionados con el Modelo de Gestión del Conocimiento aplicados en la empresa General Motors Venezolana”**, egresados de la Universidad de Carabobo (UC). Los autores establecen que en la economía actual, se ha tomado plena conciencia de que el conocimiento contenido en una organización empresarial constituye una de sus principales fuentes de ventajas competitivas, este reside en las mentes de las personas y, por tanto, no siempre está disponible donde y cuando es necesario para la organización. Para tratar este problema ha surgido con fuerza en los últimos años una nueva disciplina, la Gestión del Conocimiento. Esta disciplina se ocupa de la identificación, captura, recuperación, compartimiento y evaluación del conocimiento organizacional. El objetivo principal de esta investigación fue estudiar las características del modelo de gestión del conocimiento presentes en los programas de mejoramiento continuo Go Fast y Plan de Sugerencias aplicados en la empresa General Motors Venezolana.

Rivero, J. (2005), egresado de la Universidad de Carabobo como Licenciada en Contaduría Pública, en su investigación titulada: **“Propuesta de un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (aplicable a la empresa Centro de Almacenes Congelados, C.A.)”**, tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión debido a la falta de integración entre la visión y la estrategia, departamento con objetivos particulares, dificultad para evaluar el desempeño corporativo, colapso entre las metas y el alcance de los objetivos, entre otros factores que causaron una serie de obstáculos y disminuyeron la capacidad para incorporar ventajas competitivas sostenibles, las cuales habían adquirido un alto valor y exigieron que las organizaciones adoptaran modelos

estratégicos que pudieran agregar a la gestión diaria indicadores no financieros, así como la integración entre el pasado con el futuro de la entidad.

Bases Teóricas

Con el propósito de sustentar ampliamente la realización de esta investigación se presenta una serie de teorías y conceptos afines con la problemática planteada, las cuales se detallan a continuación:

Planificación Estratégica

Koontz (2004), habla sobre la necesidad de que la planeación estratégica no debe quedarse sólo en planes. Éstos deben realizarse y sus resultados deben evaluarse y medirse, siendo por lo tanto la implementación y el control estratégico una competencia fundamental de toda organización. La falta de seguimiento y medición del desempeño organizacional hace que se pierda credibilidad en las formulaciones estratégicas. Se afirma con razón que “lo que no se mide, no se administra, lo que no se administra, no se mejora” (Serna, 2003: 48).

Para obtener un adecuado proceso de toma de decisiones es imprescindible contar con información precisa ante, durante y después de la ejecución de los planes. Toda organización debe tener cuatro funciones básicas: planear, organizar, dirigir, y controlar. La planificación se refiere a determinar hacia donde se dirige la organización y cómo debe llegar allí, para ello se debe hacer una evaluación de los cambios, establecer objetivos y desarrollar políticas y estrategias.

Teniendo claro el concepto de planificación, se habla de la planificación estratégica; Steiner (1989), la define desde cuatro puntos de vista: el porvenir de las decisiones actuales, el proceso, la filosofía y la estructura. Desde el punto de vista del porvenir de las decisiones, expresa que a través de la planificación estratégica, se observa la cadena de consecuencias causa-efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director, en base a esto los directivos, pueden cambiar las

decisiones fácilmente en un momento determinado, ya que permite observar las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y, escoger las alternativas bases para tomar las decisiones.

En otras palabras, la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros futuros, los cuales combinados con otros elementos le proporcionan a la organización las bases para tomar las mejores y oportunas decisiones. La planificación estratégica se puede entender como un proceso, ya que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, definiendo estrategias y políticas que permitan lograr tales metas, y desarrollar los planes detallados que conduzcan a obtener los fines buscados. También debe entenderse, como un proceso continuo, ya que la organización experimenta cambios constantes y la planificación debe girar en torno a eso cambios del medio ambiente organizacional.

La actitud estratégica persigue una permanente adaptación de la empresa a un entorno altamente inestable, e incorpora la idea profunda del triunfo, de visión hacia un futuro deseable, como reto del conjunto de la organización empresarial. Reto que, con su implacable plus de competitividad, implica implementar una “adecuada función de liderazgo legitimador del empleo de recursos (personas, tiempo, dinero) orientados a consolidar puntos fuertes y a reforzar puntos débiles de la empresa, mediante la construcción colectiva de nuevas creencias y valores que sustenten nuevas estructuras, nuevos procesos internos, nueva política de personas, con el fin de llegar a producir nuevos y mejores productos, servicios y/o entrar en nuevos mercados, realizando así la visión estratégica de hacia dónde va la empresa para defenderse de las amenazas y aprovechar las oportunidades de su entorno cambiante”. (Brunet y Belzunegui, 2000:70).

Mejoramiento Continuo

Cabe mencionar que Grant y Grant (2003:52), afirman que “los estudios sobre mejoramiento continuo en una empresa involucran la función de producción y la formación de los recursos humanos, orientados a la operatividad de la calidad”. Por tal razón, la tarea de quienes están al frente de un área de producción, debe estar enfocada

en la búsqueda de correctivos para la solución de los problemas que pudieran presentarse en la secuencia del proceso productivo. Por su parte, Harrington (1999), señala que entre las ventajas que ofrece el mejoramiento continuo se tiene:

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizados y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

Finalmente, según Schroeder (2005), el control de calidad forma parte del mejoramiento continuo de un proceso estable. El objetivo de la mejora continua es reducir la variabilidad del producto o proceso, esto generalmente requiere la solución de problemas o cambios en el diseño del producto o proceso en sí. Tales cambios hacen posible producir un producto o servicio más consistente con menos variación de una unidad a otra.

Gerencia en Centros de Salud

Sisk y Sverdlik (2002), señalan que:

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una organización, lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planificación, organización, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos (p. 63).

El término gerencia en Centros de Salud es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de

trabajo. De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, entre otros. En esto se basa la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

Los autores Sisk y Sverdlik (2002), expresan que la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aún necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente.

Como resultado de lo anterior, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimiento aparte. Esto no es así, aunque el proceso para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente.

Pfeffer Jeffrey y Sutton Robert (2006) Comentan que cualquier gerente cree que el mejoramiento continuo es fundamental para que la organización no quede atrás en el mercado. Esto no es del todo cierto. El cambio y la innovación son deseables, pero las compañías suelen fracasar cuando intentan innovar. Si una compañía nunca trata de introducir nuevas ideas, productos o servicios, lo más seguro es que desaparezca a largo plazo debido a la evolución del mercado.

Ignasi Brunet y Angel Belzunegui (2000), señalan que al incrementarse la competencia, al precipitarse los cambios tecnológicos y generalizarse el uso de tecnologías electrónico-informáticas, se generan cambios en las formas gerenciales para responder a los retos de la globalización, pues se considera que el éxito en un entorno global depende de la habilidad de la empresa en anticipar los mercados y responder rápida y eficientemente con acciones que proporcionen un alto valor a los clientes. Ante esta velocidad no hay gerencia que pueda llamarse así si no se basa en el análisis de la realidad, es decir de la presión del entorno y de los cambios internos en la propia empresa.

En función a esto, una gerencia eficaz es aquella que es capaz de evaluar si la nueva practica sugerida es mejor que la actual, así como también que esta no sea solo en

su beneficio y sino en el de toda la organización y se esté en capacidad de diseñar planes de acción en caso de que el cambio propuesto no arroje los resultados esperados.

Toma de Decisiones

Pinchot Elizabeth y Pinchot Gifford (1996), sostienen que las organizaciones inteligentes vienen a sustituir a las organizaciones jerárquicas y dictatoriales, ya que estas promueven amplios derechos e información para todos, equipos libres, diversidad, redes de aprendizaje voluntarias y no un “gobierno” corporativo limitado. Los empleados son libres dentro y fuera del trabajo; además son dueños de sus herramientas y de sus creaciones y en consecuencia los equipos competitivos sustituyen a los monopolios internos.

Bajo este punto de vista, las empresas se verán beneficiadas por el potencial que tienen los empleados informados y comprometidos, en contraste con la filosofía del manejo secreto y las gerencias coactivas que limitan la actuación de los empleados al no atender sus puntos de vista en cuanto a la toma de decisiones relacionadas a las situaciones que se presentan dentro de la organización.

Clima Organizacional

Chandler Steve y Richardson Scott (2004) señalan que no hay nada que motive más que un gran líder, capaz de despertar en todo el personal la chispa del interés y el esfuerzo. Un verdadero líder no controla sino que propicia las situaciones mediante su modo particular de hacer las cosas. Así pues, el líder energiza a las personas para que actúen por iniciativa propia. Un buen líder sabe como motivar al personal.

En atención a lo señalado, se debe tener en cuenta que éxito de un excelente clima organizacional es aquel en el que el líder o gerente aprenda a motivar a su personal poniéndose en su lugar, esto puede ser a través de la comprensión de que los empleados

para aprender a escuchar y respetar a un líder primero quieren ser escuchados y respetados ellos mismos.

Usualmente se emplea el término de gerencia para denotar la existencia de las cuatro actividades básicas de la práctica administrativa, que son, de acuerdo a Ferry (2000:34), "...la planificación, la organización, la dirección y el control", estas actividades van a determinar la complejidad de la práctica gerencial en el escenario educativo, razón por la cual se encuentran gerentes en diferentes niveles administrativos que determinarán el alcance y limitaciones de la acción a desarrollar.

Análisis DOFA

Serna (2000), señala que 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.

De igual forma, 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.

De igual forma, en el método DOFA no se puede olvidar en ningún momento que su verdadera finalidad es la planeación estratégica que lleve 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.

Visión General del Análisis DOFA

A continuación, Serna (op. cit.) presenta un resumen práctico del proceso DOFA, sin entrar en demasiados detalles pero si dando una breve explicación de lo que se incluye en cada actividad y que es o no relevante en algunos de ellos. No quisiera que tomaran este punto como una receta mágica, ya que el desarrollo del método tiene también que ver con cada caso específico y en muchas oportunidades se debe hacer gala de algo de ingenio para poder desarrollar el modelo de forma tal que resulte verdaderamente útil el resultado final.

Descripción del Problema y Delimitación del Mismo

En este aspecto, Serna (op. cit.) señala que se debe entrar a analizar el problema o la situación crítica que se pretende estudiar. Los temas críticos a tratar son tan variados y diversos que pueden incluir temas como: proyectos de inversión, la creación de una empresa, la estructuración orgánica de una compañía, la fusión de varias empresas, la implementación de un nuevo modelo de producción, la negociación con el sindicato de la empresa, nuevas estrategias de mercado, el manejo de los clientes propios, la recuperación de nuevos clientes, el cambio de tecnología, la implementación de sistemas

de control de gestión, entre otros, podríamos seguir enumerando infinidad de temas de estudio que de una u otra manera requiere una empresa analizar en algún momento de su vida productiva.

Según Serna (op. cit.), la Descripción del Problema a Analizar debe incluir básicamente los siguientes aspectos:

- Descripción general del problema. Esto es un texto corto que describa de forma concreta la situación inconveniente o a lo que se pretende enfrentar.

- Descripción amplia y detallada de los principales aspectos que hace la situación a analizar una caso dificultad para la empresa. En este punto se deben discriminar aquellos puntos claves y críticos que hacen parte de la globalidad del problema. En esta parte se tiene en cuenta todos aquellos aspectos técnicos, financieros, logísticos, etc., que enmarcan la situación a estudiar. Este punto corresponde a la parte descriptiva del problema.

- Describir la justificación del proyecto y dejar claridad del por qué es conveniente para empresa superar la situación a estudiar. Esto es con el fin de que los participantes del proceso puedan estar seguros de las metas que se pretenden lograr y así mismo cuando ellos propongan sus ideas, estas vayan en el sentido de las metas, objetivos, políticas y lineamientos trazados por la compañía.

Preparación de la Matriz DOFA

Esta parte del análisis, Serna (op. cit.) expone, es la más conocida y practicada en el medio empresarial. Esta parte del proceso se convierte en una mesa redonda donde se procede a identificar los cuatro componentes de la matriz.

Los cuatro componentes de la matriz se dividen en los aspectos de índole interno que corresponden a las fortalezas y las debilidades al interior de la empresa que llevará a cabo el proyecto, y los aspectos externos, de contorno, o del medio en el que se desenvuelve la compañía. Estos últimos se refieren a las oportunidades y las amenazas.

Usualmente, la matriz se presenta en un cuadro de 2 x 2, donde la columna uno y dos corresponden a las oportunidades y amenazas respectivamente. La fila superior e inferior son para las fortalezas y las debilidades respectivamente.

De igual forma, la presentación de la matriz y su correspondiente ordenamiento de sus temas componentes tiene su justificación en el manejo de reuniones y trabajos de grupo. La teoría relacionada con de sicología empresarial (también estudiada en sicología de grupos), sugiere que cuando se pretende discutir un proyecto de alto impacto en una empresa, se ve una clara tendencia hacia el pesimismo si se empieza la discusión del proyecto partiendo de las amenazas y las debilidades de la empresa, mientras que el grupo de trabajo se torna más receptivo cuando se inicia con las fortalezas y las oportunidades que corresponde a la parte positiva de la empresa, lo cual implica reconocer que se tiene un buen potencial para poder enfrentar el reto de llevar a cabo el proyecto a emprender.

Por otra parte, en el diligenciamiento de la matriz se debe tratar de identificar aspectos claves como la estructura organizacional, las finanzas, políticas de estado, lineamientos empresariales, factores ambientales, logística, mercadotecnia, inventarios, investigación, relaciones comunitarias, gremios relacionados, entre otros. No se debe dejar al azar de la improvisación oportunidades o problemas que se pueden prever con anterioridad y estar preparado para ello.

Elaboración de la Matriz de Impactos

Serna (op. cit.), señala que luego de la preparación de la matriz DOFA, se procede a preparar la matriz de impacto. Esta matriz de impacto no es otra cosa que un análisis de vulnerabilidad del proyecto. Existe gran cantidad de modelos que pueden aportar positivamente en la elaboración de la matriz de impacto. Modelos tales como el POAM, el PCI, el FCE (Factores claves de éxito).

Como se puede observar, es la misma matriz DOFA, pero en este caso se involucra la calificación del impacto sobre el proyecto. Esta parte del proceso, no necesariamente se debe hacer con todo el equipo de trabajo inicial. Es muy posible que esta parte se

analice y se arme con un reducido número de participantes especializados en cada uno de los temas que tocan los diferentes puntos de la matriz DOFA. Lo anterior se debe a que en este punto se requiere no solo el conocimiento profundo del proyecto, sino también personas que puedan determinar hasta qué punto la materialización de algunos de los riesgos pueden ocasionar que el proyecto sea inviable, o por el contrario se deba reforzar la inversión.

De acuerdo a lo expuesto por Serna (op. cit), un proyecto bien planificado debe permitir prever temas como:

- En qué momento debo cancelar el proyecto y retirarme para evitar mayores pérdidas.

- Hasta qué punto se está dispuesto a arriesgar en la ejecución de un proyecto y seguir o no financiándolo. Es importante tener en cuenta que una empresa no solo pierde dinero cuando un proyecto fracasa y las pérdidas económicas acercan su balance a la quiebra. Si no que también se puede perder imagen en el mercado. Esto le puede significar grandes pérdidas a futuro pues su imagen perderá valor y por lo tanto, muchas grandes empresas preferirán llevarse su dinero para otras entidades. También, el fracaso o la quiebra además de un costo económico, también tiene un costo en la imagen de la compañía. Cuantas compañías al borde de la quiebra acuden al financiamiento y encuentran las puertas cerradas de las entidades que siempre le colaboraron en los buenos tiempos.

- En qué momento debo considerar aumentar la inversión para aprovechar la materialización de una de las oportunidades previstas.

- Determinar el flujo de caja que requiere el proyecto, de tal manera que le permita a la empresa prever y preparar los recursos de diferente tipo requeridos durante el tiempo de ejecución del proyecto, y no tener que estar haciendo desembolsos sorpresas una y otra vez, lo cual puede poner en riesgo el ejercicio de otras actividades vitales de la empresa, o comprometer los recursos de los inversionistas.

- Permitir tener unos indicadores de gestión que permitan hacerle un seguimiento objetivo y permanente a todas las actividades principales del proyecto. Debe permitir visualizar el avance del proyecto de una manera clara y contundente. Cuando en un

proyecto se materializan riesgos negativos no previstos, o no se logran identificar nuevas oportunidades a tiempo, y sólo sus directores no pueden más que justificar imprevistos una y otra vez, es obvio que la planeación no fue adecuada ni estudiada a conciencia. Así las cosas, es mejor hacer un alto en el camino y no seguir dando pasos de ciego cuando lo que se está arriesgando es la empresa. O también, de seguir así, estaríamos llevando al fracaso inevitable a un proyecto que puede tener bastantes bondades y beneficios para la compañía.

Si bien, Serna (op. cit.), indica que se debe realizar una revisión de la matriz DOFA y tomar aquellos puntos de más alto impacto para proceder a valorarlos en orden de importancia dentro del proyecto. Esto no significa que los otros puntos no se deban tener en cuenta, sino que deben hacer parte de las diferentes tareas del proyecto, pero debido a que su impacto es relativamente bajo, harán parte de las actividades complementarias del proyecto.

De igual forma, los aspectos considerados como claves para el proyecto se deben calificar como de alto impacto, impacto medio, o de bajo impacto. Esta calificación es bastante subjetiva, sin embargo, para poder hacer del proceso de evaluación algo más práctico y ajustado a la realidad, de acuerdo a Serna (op. Cit.), se pueden considerar las siguientes recomendaciones en el proceso de valoración:

- Un punto que sea de alto impacto para el proyecto es aquel que puede poner en riesgo de fracaso (en el caso de las debilidades y las amenazas) inminente el proyecto. Las causas pueden implicar inviabilidad económica, inviabilidad legal, inviabilidad en la penetración del mercado, inviabilidad política y la inviabilidad técnica. Entre estos grupos de riesgo se incluyen causas como altos costos del proyecto, soluciones anti técnicas, problemas legales, deterioro inminente y grave de la imagen de la empresa en el mercado, retiro de la participación de los inversionistas, alta hostilidad del mercado que prevea retiro de los clientes, etc. Cuando se trata de aspectos relacionados con las fortalezas y las oportunidades, la evaluación de alto impacto corresponde eventos que de ocurrir pueden tener efectos muy positivos en el proyecto, como es el caso en la disminución de costos, reducción de tiempos, nuevas oportunidades de inversión de bajo

riesgo, disminución en el riesgo de fracaso, pueden conllevar a crecimientos y desarrollos inesperados, aseguran el éxito del proyecto, etc.

- En el caso de la evaluación de bajo impacto, se refieren a aspectos que pueden afectar negativa o positivamente la ejecución del proyecto en un nivel moderado y que si la empresa posee los recursos necesarios los puede solventar en el caso de las debilidades y las amenazas. En el caso de las fortalezas y las oportunidades, son situaciones que pueden le pueden dar fortaleza al proyecto y llevarlo a culminar el proyecto en forma exitosa tal y cual lo esperado. Generalmente los aspectos de alto y medio impacto en el proyecto corresponden a las potencialidades que posee empresa para soportar y asegurar el éxito de un proyecto.

- En el caso de los aspecto con evaluaciones de bajo impacto, se refieren a puntos que pueden ayudar (oportunidades y fortalezas) o entorpecer (debilidades y amenazas) el desarrollo del proyecto pero al final nunca representarán los motivos del éxito o las causas del fracaso.

Como se pudo observar, la evaluación se refiere precisamente al impacto o al peso que puedan representar los diferentes aspectos incluidos en los puntos claves de la matriz DOFA, que puedan afectar la ejecución del proyecto, bien sea para asegurar el éxito, o para llevarlo inminentemente al fracaso. Generalmente, después de esta valoración se ordenan los diferentes puntos claves de la matriz en orden de impacto de mayor a menor evaluación.

Sin embargo, un ejercicio que generalmente adiciono al proceso antes de entrar a la ordenación de los puntos claves de la matriz, y paso a ponderar la evaluación con un factor de riesgo de ocurrencia de algunos de los aspectos que pueden presentarse. Los factores de riesgo se consiguen de estadísticas de origen confiable y reconocido manejo, de resultados de estudios de Benchmarking, de resultados de análisis de mercado, bases de datos internos de la empresa y estudios de confiabilidad, entre otros. La utilización de estos factores la da a la evaluación un mayor grado de confiabilidad a la valoración, los ajusta más a la realidad tanto a los factores internos como externos del proyecto. Luego si se pasa a organizar de mayor a menor valoración de impacto ponderado.

Matriz de Estrategias

De acuerdo a lo expresado por Serna (op. cit.), luego de hacer la valoración ponderada de los aspectos claves del proyecto, se continúa con las correspondientes estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas.

Las estrategias deben ser acciones lo suficientemente preparadas para que estas sean objetivas, controlables, cuantificables, o susceptibles de hacerle seguimiento con base indicadores de gestión. Deben ser acciones precisas a ejecutar, no se debe caer en actividades genéricas o intangibles que puedan resultar incontrolables o imposibles de cerciorar a cabalidad su gestión.

Según Serna (op. cit.), de esta forma se debe construir una matriz de acciones y estrategias que se relacionan con cada una de las celdas de la matriz DOFA, las mismas se deben agrupar:

- **Estrategias y Acciones DO:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como oportunidades de mejoramiento del grupo de trabajo o que representan ajustes positivos para el proyecto.

- **Estrategias y Acciones DA:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas para el proyecto. Estas acciones deben ser muy precisas y lo suficientemente analizadas, ya que representan debilidades del grupo de trabajo que ponen en riesgo directo el éxito del proyecto. El nivel de prioridad de estas acciones se deben considerar como muy alto.

- **Estrategias y Acciones FO:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas internas o externas que fueron consideradas como oportunidades que tienen el grupo de trabajo para potencializar y asegurar el éxito del proyecto. Es así, que se deben presentar acciones que permitan aprovechar al máximo estas fortalezas que están de nuestro lado en la ejecución del proyecto.

- **Estrategias y Acciones FA:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas generalmente externas, que de una u otra manera

ponen en riesgo permanente el éxito del proyecto durante toda su implementación. Estas acciones también son de prioridad muy alta, por lo tanto deben existir planes detallados y muy estudiados que contengan o minimicen los efectos negativos que amenazan al proyecto.

Indicadores y Otros Controles

De acuerdo a lo expuesto por Serna (op. cit.), la presentación de la matriz de estrategias debe incluir el análisis de las acciones a realizar con sus cronogramas de trabajo y sus correspondientes dependencias o posibles funcionarios líderes de cada etapa. También se deben incluir los costos, el posible presupuesto requerido durante la ejecución de cada una de las actividades, en la que se determine el flujo de caja estimado.

El Compendio Final del Análisis DOFA

De acuerdo a lo anterior expuesto, Serna (op. cit.) propone un compendio final al realizar un análisis DOFA el cual consiste en:

- La matriz de DOFA de diagnóstico con el detalle descriptivo de todas las amenazas, fortalezas y debilidades del proyecto y su entorno.
- La matriz de acciones para potencializar fortalezas y controlar o minimizar los riesgos de falla.
- El análisis de vulnerabilidad con sus correspondientes probabilidades de ocurrencia.
- El análisis de riesgo del proyecto.
- La estructura orgánica de responsabilidades para la ejecución de las actividades a ejecutar con la clasificación de prioridad entre ellas.
- Presupuesto requerido y el flujo de caja necesario para cada una de las actividades propuestas.
- Indicadores de Gestión requeridos para realizar el seguimiento a las diferentes actividades a realizar y su periodicidad.

A continuación Serna (op. cit.), presenta un cuadro donde se ejemplifica cómo elaborar una Matriz de análisis DOFA:

Cuadro 1

Matriz DOFA

Análisis DOFA	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

Fuente: Serna, H. (2000), p. 59.

Dando continuidad, Serna (op. cit.), señala unos formatos para analizar las capacidades internas y externas de la organización, indicadores que permitirán obtener la información necesaria para cumplir con los objetivos específicos planteados en el presente trabajo de investigación son: la capacidad directiva, la capacidad competitiva, la capacidad financiera, la capacidad tecnológica y la capacidad de talento humano.

Tabla de Especificaciones

Definición de Términos Básicos

Atención al Cliente: Es aquella representada por toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, la cual aparece identificada como si fuera la organización misma, para ellos es necesario tener en cuenta aspectos como: cortesía, atención rápida, confiabilidad, atención personal, personal bien informado y simpatía.

Calidad: Es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas implícitas.

Calidad de Servicio: Es satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tiene y por las que nos contrato.

Capital Intelectual: Es la asociación de conocimientos a una organización y a una serie de capacidades organizativas.

Clima Organizacional: Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc).

Efectividad: Es la relación entre los resultados logrados y los resultados que se habían propuesto, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos meta.

Eficiencia: Se define como la cantidad de recursos que una organización debe usar para producir una unidad de producto, bajo condiciones normales.

Estrategia: Es el conjunto de acciones para lograr la adaptación al medio, de modo tal que permita lograr los objetivos propios y los de la comunidad integrando acciones de máxima que nacen de las oportunidades del mercado.

Matriz DOFA: Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Mejoramiento Continuo: Es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Planificación: Es una actividad organizacional que requiere establecer un curso preestablecido de acciones y estrategias, empezando por la determinación de metas y objetivos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Nivel de la Investigación

Esta investigación será aplicada de nivel descriptiva, ya que la misma trabaja sobre las realidades del hecho, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. En el presente caso se diagnosticará la situación actual de los Centros Privados de Salud, para la identificación de las fallas existentes en sus procesos gerenciales.

Cabe señalar, que este nivel de investigación busca especificar en primer lugar las características importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un posterior análisis. Al respecto cabe citar a Tamayo y Tamayo (2006), quien afirma que la investigación descriptiva:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo, institución o cosa se conduce o funciona en el presente (p. 54).

Tipo y Diseño de la Investigación

La investigación se desarrollará en el tipo Tecnista, ya que se busca satisfacer una necesidad sentida en una organización a través de la elaboración de estrategias propuestas por el investigador y de esta manera optimizar la función gerencial en el área administrativa de los Centros Médicos del Estado Carabobo. A su vez se presenta bajo la modalidad de una Propuesta y se sustenta, según la profundidad o nivel de conocimientos, en un estudio exploratorio descriptivo con diseño de campo, no experimental transeccional, sobre el cual Sabino (2003:67), afirma que este tipo de

diseño “se basa en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad”.

En general, garantiza un mayor nivel de confianza para el conjunto de la información obtenida. Por lo tanto, en el presente estudio se seleccionarán una serie de indicadores que permitirán diagnosticar la situación actual de los Centros Privados de Salud, para la identificación de las fallas existentes en sus procesos gerenciales. Cabe resaltar que dentro de los diseños no experimentales atendiendo a lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2006:191), corresponden a “...su dimensión temporal o al número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan los datos... los diseños no experimentales se pueden clasificar en transeccionales y longitudinales”. Los diseños transeccionales, son aquellos que se proponen la descripción de las variables, tal como se manifiestan y el análisis de éstas, tomando en cuenta su interrelación e incidencia.

En los diseños transeccionales la recolección de los datos se efectúa sólo una vez y en un tiempo único. De acuerdo, a lo anterior la presente investigación se ubicará en el diseño de campo no experimental transeccional, ya que se buscarán las correlacionales causales, entre dos o más variables, en un grupo de personas, en un determinado espacio temporal, lo cual permitirá el logro de los objetivos planteados por la investigadora.

Población y Muestra

Los autores Palella y Martins (2004), afirman que todo estudio implica, en la fase de diseño, la determinación del tamaño poblacional y muestral necesario para su ejecución. La ausencia de este proceso puede conducir a que se realice el estudio sin el número adecuado de sujetos, con lo cual no se puede estimar adecuadamente los parámetros ni identificar las diferencias significativas, cuando en la realidad sí existe. De acuerdo a esto, a continuación se presentan la población y muestra objeto de estudio:

Población: Arias (2006:114), afirma que: “la población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de análisis poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. Para el desarrollo de esta

investigación la población estará conformada por la totalidad del personal que integran las gerencias de administración de los Centros Privados de Salud del estado Carabobo, las cuales están integradas por 200 personas.

Muestra: Al respecto, Arias (2006:115), señala que “cuando seleccionamos algunos de los elementos con la intención de averiguar algo sobre la población de la cual están tomados, nos referimos a la muestra”. La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y por tal refleja las características que definen la población. En el desarrollo de la presente investigación se trabajará en función de un muestreo de tipo intencionado, sobre el cual Tamayo y Tamayo (2006:118), señala que este tipo de muestreo se le da el nombre de sesgado, en el cual:

El investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo cual exige al investigador un conocimiento previo de la población que se investiga para poder determinar cuáles son las categorías o elementos que se puede considerar como tipo representativo del fenómeno que se estudia.

De acuerdo a lo anterior, la muestra estará representada por el personal gerencial y administrativo de los Centros Privados de Salud del estado Carabobo, específicamente del Centro Policlínico La Viña, Centro Médico Guerra Méndez, Centro Clínico Valles de San Diego, en función a esta selección intencional y por tratarse de una población finita se aplicó un error máximo de muestreo de 12 % y un nivel de confianza de 95 % por lo que se encuestarán a 64 personas. Esta muestra fue el resultado del cálculo de la fórmula de Lincoln Shao (1996). Tamaño de la población finita:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Siendo:

n= Tamaño de la muestra=64

N= Tamaño de la población =200

Z= Valor correspondiente a la distribución de Gauss, 1,96 para a=0,05

p= Proporción de aciertos=0,5

q= Proporción de fracasos=0,5

e= error máximo de muestreo=12%

Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos

Arias (2006:53), señala que “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información”. Son ejemplos de técnicas, la observación directa, la encuesta y la entrevista, el análisis documental, de contenido, entre otros. En cuanto a los instrumentos, el autor citado anteriormente afirma que: “son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” ejemplo de ellos son: formatos de cuestionarios y guías de entrevistas. Entre las técnicas e instrumentos de recolección de datos se encuentran las siguientes:

Entrevista: Según Tamayo y Tamayo (2006:124), la entrevista “consiste en preguntas en forma oral que hace el investigador a un sujeto para obtener información, las cuales anota el investigador”. Es importante señalar, que esta técnica estará apoyada en una entrevista estructurada, el cual se describe a continuación.

Entrevista Estructurada: El autor Tamayo y Tamayo (2006:124), señala que “es aquella que se hace de acuerdo a la estructura de la investigación y presentan un estilo idéntico del planteamiento de las preguntas y en igual orden a cada uno de los participantes.”. Este instrumento servirá de apoyo para el empleo de la técnica de la entrevista, la misma estará conformada por ítem de tipo dicotómicos, el cual permitirá medir las variables manejadas por la investigadora.

Observación Directa: Consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es directa cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar. El instrumento empleado fue una Lista de Cotejo conformada por la relación de aspectos a observar de los que se registran si se presenta o no el aspecto de la conducta, y las observaciones que hay en relación a ellas.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez: Para sustentar la validez que determinará la consistencia del instrumento, se requerirá de la aprobación de expertos; es decir, personas de gran experiencia en investigación o largo tiempo de servicio y conocedores del área inherente al problema estudiado. Por lo tanto, se consultó la opinión de tres (03) profesional en el área de Gerencia o Metodología, con una amplia experiencia en la elaboración de entrevistas; quienes validarán el instrumento elaborado por la investigadora, a fin de cumplir con los objetivos propuestos.

Confiabilidad: Por otra parte, la confiabilidad del instrumento una vez aplicada una prueba piloto se obtendrá a través de un proceso de cálculo, cuya finalidad es la de suscitar las fórmulas de las respuestas de los sujetos y si tendrá comportamiento similar. Se fundamenta lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2006), quienes expresan que la confiabilidad se puede definir como la estabilidad de los resultados, o de las calificaciones obtenidas en el instrumento; para ello, se realizará una prueba piloto a 15 personas integrantes de las gerencias de administración y finanzas de los Centros Médicos Privados: Centro Policlínico La Viña, Centro Médico Guerra Méndez, Centro Clínico Valles de San Diego. Los resultados de dicha prueba suministran los datos necesarios para determinar que los instrumentos sean comprensibles, las preguntas estarán claramente elaboradas y el tiempo utilizado en responderlo es aceptado sin objeciones por los entrevistados. Con los resultados se efectúa una prueba estadística de confiabilidad, mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach utilizando la siguiente fórmula:

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

Siendo

S_i^2 Es la suma de varianzas de los ítems

S_t^2 Es la varianza de la suma total de todos los ítems

K el número de preguntas o ítems.
Este coeficiente produce valores que oscilan entre 0 y 1; donde el coeficiente cero (0) significa nula y uno (1) máxima confiabilidad.

Cuadro 10

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

Nota. Tomado de Ruiz Bolívar (2002).

De acuerdo a los resultados obtenidos de la prueba piloto realizada a 15 personas, se sumaron las confiabilidades de cada parte según la característica de las preguntas y se promediaron, para establecer un valor aproximado de la confiabilidad del instrumento definitivo, estos valores fueron: $(0,92+0,64+0,79+0,67+0,56):5 = 0,72$

En promedio dio una confiabilidad de 0,72 que se encuentra en el rango de confiabilidad alta, según Ruiz Bolívar (2002).

Técnicas de Procesamiento de Datos

Es importante establecer, las técnicas que se utilizarán en la interpretación de los resultados, con la finalidad de presentar la información obtenida, de manera resumida y sencilla. Para esto, se empleará la estadística descriptiva, de tal manera que se cumplan estos requisitos. Al respecto, Sabino (2003), señala que:

El análisis de los datos no es tarea que se improvisa, como si recién se comenzará a pensar en él luego de procesar todos los datos. Por el contrario, el análisis surge más del marco teórico trazado que de todos los datos concretos obtenidos y todo

investigador que domine su tema y trabaje con rigurosidad deberá tener una idea precisa de cuáles serán los lineamientos principales del análisis que habrá de efectuar antes de comenzar a recolectar datos (p. 74).

. Se debe señalar, que los datos de la entrevista diseñada se representarán en gráficas circulares, con su debida interpretación y el procesamiento de los mismos se elaborará por medio de programas computarizados, con la finalidad de organizar y mostrar los datos de una manera clara y precisa.

CAPÍTULO IV

Análisis de Resultados

Cuadro 11

Pregunta 1. ¿Existe un modelo de planificación estratégica dentro de la organización?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	39%
No	39	61%
Total	64	100%

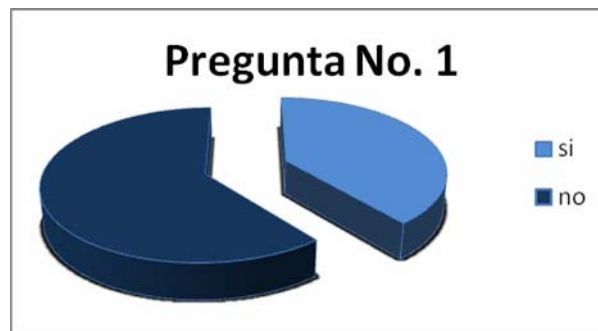


Gráfico 1. Existencia de planificación estratégica

Análisis

De las 64 personas encuestadas, 39 contestaron que no existía un modelo de planificación estratégica dentro de su empresa, mientras que 25 personas sostuvieron que sí; se pudo evidenciar que las personas que respondieron que no, en algunas ocasiones no tenían conocimiento de que en su empresa se llevara a cabo este tipo de planificación y en otros casos que aún cuando en su empresa pueden hacer proyecciones a futuro, en su mayoría no se cumplen por lo que la planificación no se materializa. En el caso de las personas

que respondieron que si, indicaban que en su organización se realizaba anualmente un informe de gestión gerencial, en donde se evalúan los resultados de la planificación del año y se comparan con las del año anterior, aquellas que no se lograron durante el año son replanteadas para el siguiente.

Cuadro 12

Pregunta 2. ¿Se realizan periódicamente estudios de mercado para evaluar su posición frente a la de las empresas de su mismo nivel y ramo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	50%
No	32	50%
Total	64	100%

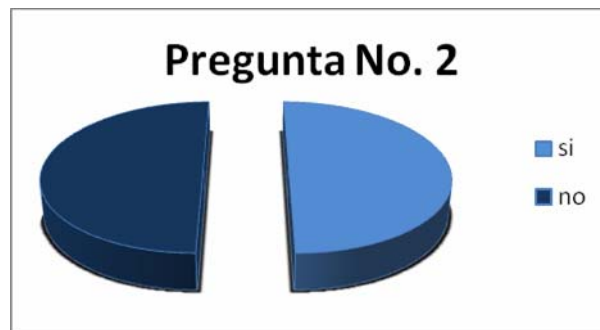


Gráfico 2. Estudio de mercado

Análisis

En relación a esta pregunta la mitad de los encuestados (32 personas), respondieron que no se realizan estudios de mercado solo se tiene conocimiento de su prestigio como empresa pero no se trata de sobresalir frente a sus competidores al igual que no se hacen estudios de mercado. Por otra parte, 32 personas señalaron que el departamento de Recursos Humanos de la empresa realiza revisiones anuales sobre el mercado nacional para tener conocimiento de su posición.

Cuadro 13

Pregunta 3. ¿Se han ejecutado auditorias de procesos para evaluar la función gerencial?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	63%
No	24	37%
Total	64	100%

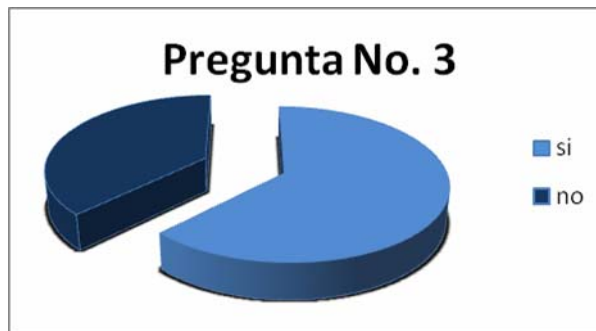


Gráfico 3. Auditorias de evaluación gerencial

Análisis

De las 64 personas encuestadas, 40 señalaron que si se realizan auditorias para evaluar la función gerencial, generalmente este proceso se lleva a cabo semestral o anualmente. Las respuestas negativas las dieron 24 personas las cuales señalaron que solo se tiene el conocimiento del perfil para el cargo y una vez que el mismo es tomado no se realizan evaluaciones ni auditorias de gestión.

Cuadro 14

Pregunta 4. ¿Se tiene conocimiento de la matriz DOFA de la empresa?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	34%
No	42	66%
Total	64	100%

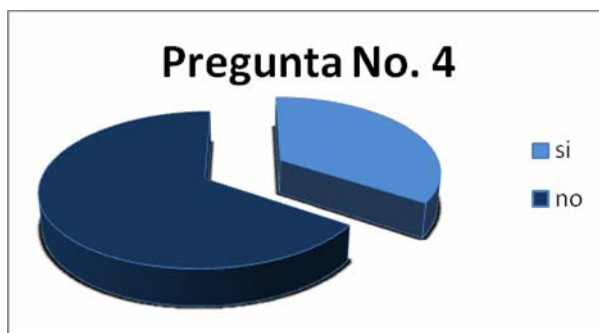


Gráfico 4. Conocimiento de la matriz DOFA de la empresa

Análisis

Una vez formulada la pregunta a los 64 entrevistados, 42 acotaron que no tienen conocimiento de la matriz DOFA de la empresa ya que no es una información de dominio de todo el personal de la empresa, algunas personas desconocían el concepto. Las respuestas positivas fueron de 22 personas las cuales contestaron se realizan reuniones en donde se discute la DOFA de la empresa, haciendo especial énfasis en las debilidades y amenazas encontradas.

Cuadro 15

Pregunta 5. ¿Hay evidencia de generación de mejoras continuas?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	45%
No	35	55%
Total	64	100%

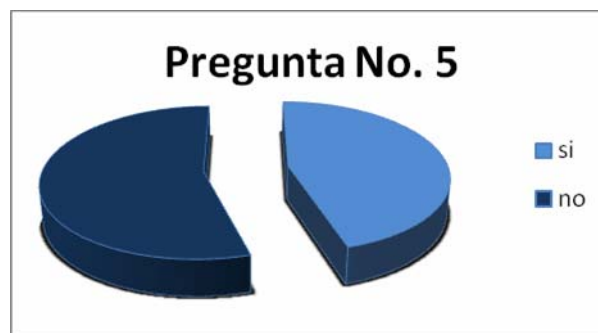


Gráfico 5. Mejoras continuas

Análisis

Las respuestas a esta pregunta se distribuyeron de la siguiente manera: 29 personas señalaron que si existe evidencias de mejoras continuas, las cuales son reflejadas mediante un informe anual de gestion en donde se dejan ver todas las mejoras llevadas a cabo durante el año concluido, en el cual es medido tiempo de accion y objetivos alcanzados. 35 personas contestaron que no, ya que en el intento de lograr mejoras continuas la mayoría de las acciones propuestas no llegan a concluirse en el tiempo establecido, bien sea por factores externos (otorgamiento de divisas, empresas contratadas) o por factores internos (seguimiento de los procesos, personal, toma de decisiones inadecuadas).

Cuadro 16

Pregunta 6. ¿Las decisiones dentro de su departamento son tomadas en equipo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	22%
No	50	78%
Total	64	100%

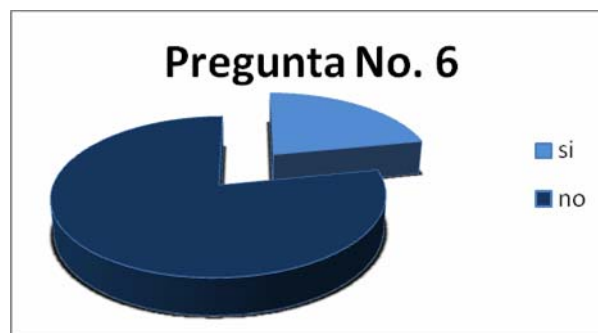


Gráfico 6. Toma de decisiones departamentales

Análisis

Las respuestas de las 64 fueron las siguientes: 50 personas señalaron que las decisiones no son tomadas en equipo, ya que solo el gerente del área es el que toma las decisiones. 14 personas señalaron que las decisiones son tomadas en conjunto y respetando los puntos de vista de cada uno de los integrantes del departamento.

Cuadro 17

Pregunta 7. ¿Se toman en cuenta las proyecciones a través del tiempo para las tomas de decisiones?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	44%
No	36	56%
Total	64	100%

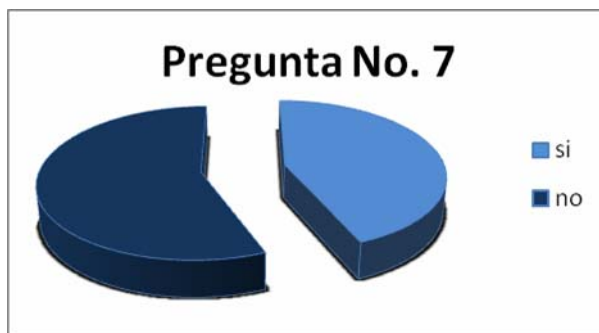


Gráfico 7. Proyección en la toma de decisiones

Análisis

En relación a esta pregunta, 36 de las 64 personas entrevistadas manifestaron que dentro de la organización no existen proyecciones bien sustentadas o concretas para los próximos cinco (5) o diez (10) años, mientras que 28 personas contestaron que tales proyecciones si existen dentro de la organización, estas proyecciones son evaluadas anualmente y se comparan a los fines de ir descartando aquellas que durante el año perecieron, producto de su ejecución y aquellas que aún no se han materializado, se retoman y siguen vigentes para los años siguientes.

Cuadro 18

Pregunta 8. ¿Considera usted que dentro de la organización podrían existir mejoras en cuanto a la calidad de los servicios y atención al cliente?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	58	91%
No	6	9%
Total	64	100%

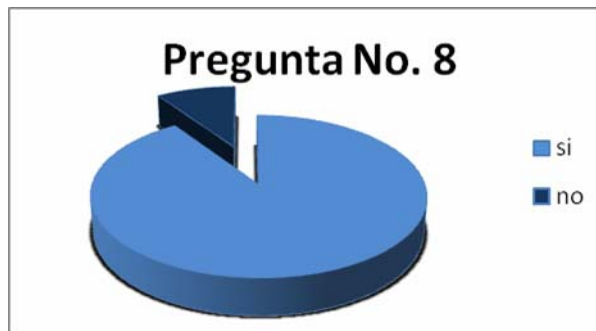


Gráfico 8. Mejoras de calidad de servicios y atención al cliente

Análisis

Las personas entrevistadas sostuvieron casi en su totalidad, 58 personas, respondieron positivamente a esta pregunta, alegando que cada organización que desea crecer y ser exitosa durante el tiempo debe de estar abierta a ser cada día mejor y para ello se realizan constantemente planes de entrenamiento al personal y adopción de tecnología de punta con el fin de lograr un óptimo perfil en cuanto a lo que involucra calidad de servicios y atención al cliente. Las 6 personas restantes contestaron que no, ya que la organización no necesita mejoras en calidad de servicios y atención al cliente porque ya existe en su organización.

Cuadro 19

Pregunta 9. ¿Considera usted que dentro de la organización existen debilidades en cuanto a las políticas de empleo y remuneraciones en contraste con el trabajo que realiza?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	77%
No	15	23%
Total	64	100%

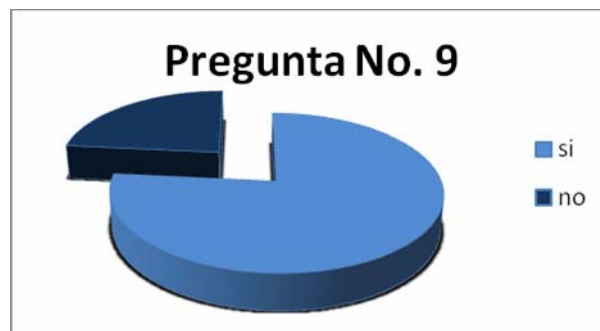


Gráfico 9. Debilidades en políticas de empleo y remuneraciones

Análisis

En relación con las respuestas obtenidas con esta pregunta, 49 personas opinaron que si existen tales debilidades, ya que no se encuentran conforme con el sueldo devengado, tomando en cuenta el alto costo de la vida, otros opinaron que no existen escalas para asignación de sueldos de acuerdo a los estudios obtenidos por el empleado, al igual, que en ocasiones un mismo empleado ejerce varios cargos. Por otra parte, solo 15 personas dijeron estar conformes con sus salarios, funciones ejecutadas y trabajos asignados por lo que consideran que dichas debilidades no existen dentro de la organización.

Cuadro 20

Pregunta 10. ¿Es viable para la empresa la implementación de un modelo de planificación estratégica para el mejoramiento continuo de la función gerencial en el área de administración y finanzas?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	64	100%
No	0	0%
Total	64	100%



Gráfico 10. Viabilidad de la planificación estratégica

Análisis

El 100% de las personas entrevistadas opinaron que es viable para la empresa la implementación de un modelo de planificación estratégica, argumentando que la empresa está abierta a cualquier propuesta que implique un mejoramiento continuo y a través del tiempo proyectado a mejorar la calidad del servicio, atención al cliente, clima organizacional y toma de decisiones efectivas.

Cuadro 21

Pregunta 11. ¿Considera usted que existen aspectos en la función gerencial del área administrativa los cuales hacen necesaria la aplicación de una planificación estratégica?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	64	100%
No	0	0%
Total	64	100%

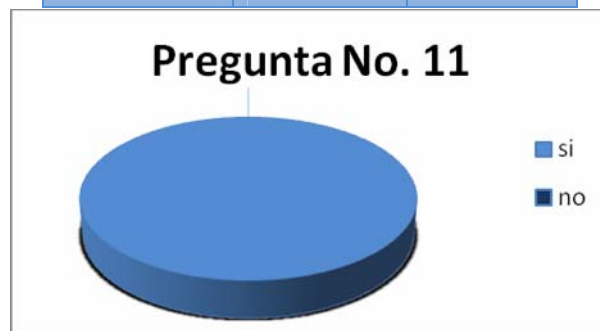


Gráfico 11. Aspectos en la función gerencial

Análisis

Las 64 personas entrevistadas respondieron que la necesidad de la aplicación de una planificación estratégica podría estar en función de atacar aspectos tales como: trabajo en equipo, toma de decisiones, atención al cliente, infraestructura, planificación presupuestaria así como sugerencias por parte de la gerencia administrativa a la directiva de la empresa.

Cuadro 22

Pregunta 12. ¿Crees usted y cuales serian los beneficios que pueda obtener la organización en el proceso de planificación estratégica en cuanto al efectivo desarrollo de la función gerencial administrativa y financiera?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	64	100%
No	0	0%
Total	64	100%

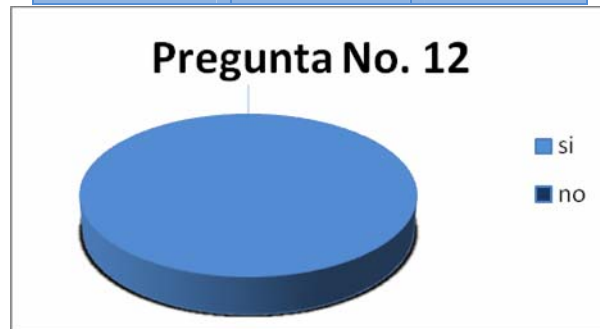


Gráfico 12. Beneficios de la planificación estratégica a la función gerencial

Análisis

Al formular esta pregunta, las 64 personas encuestadas argumentaron que sería beneficioso en cuanto a la proyección en el tiempo de las acciones ya que se contaría con un modelo de planificación ejecutada a seguir que estaría realizada en miras a la optimización de los objetivos perseguidos en la empresa en atención a su visión y misión.

Cuadro No. 23

Matriz DOFA

Análisis DOFA	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Equipo gerencial calificado profesionalmente Imagen corporativa reconocida a nivel regional y nacional Tecnología de punta Pro actividad, flexibilidad y adaptabilidad al cambio, con visión en procesos para atender situaciones a corto, mediano y largo plazo. Alta receptividad hacia las diversas empresas aseguradoras	Constantes evidencias de colapsos en las áreas de emergencia Alta carga laboral en algunas áreas claves No se llegan a materializar las proyecciones a futuro Ausencia de Planificación Estratégica Las decisiones generalmente no se toman en equipo Los sueldos no son designados de acuerdo al nivel educativo
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevos servicios Cambios Sociales Nuevos sistemas de información que facilitan el contacto con clientes claves Cambios tecnológicos	Tecnología avanzada en centros de salud del estado Cambios Políticos Entrada de nuevos competidores con tácticas más agresivas Intervenciones gubernamentales Control de Divisas por parte de CADIVI

Conclusiones

El análisis e interpretación de los resultados, obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, permitió a la investigadora diagnosticar debilidades las empresas de Salud Privada, como desconocimiento o incumplimiento en las proyecciones a futuro, falta de una Planificación Estratégica efectiva, ausencia de trabajo en equipo, operatividad principalmente en las áreas de emergencia insuficiente para atender la alta demanda de pacientes, por lo cual se detecta que existe un desconocimiento de las necesidades reales de los pacientes, baja participación de los empleados en las tomas de decisiones, lo que denota la inexistencia de una Planificación

Estratégica efectiva capaz de solventar las novedades existentes en cuanto a lo que atención al cliente y clima organizacional optimo se refiere; entre las fortalezas encontradas se tiene que estas empresa generalmente adoptan tecnologías de punta para su funcionamiento y de allí deriva la alta afluencia de pacientes y que dentro de las empresas de salud privada del Estado Carabobo poseen una imagen de categoría, respeto y confianza.

De lo antes expuesto, surge la necesidad de presentar una propuesta de estrategias con el fin de optimizar la función gerencial en el departamento de Administración y finanzas, enfocadas en transformar las debilidades encontradas en oportunidades de mejora, con el fin de posicionar a estas empresas de Salud Privadas en las mejores de su ramo tanto a nivel regional como nacional.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Título de la Propuesta

Modelo de Planificación Estratégica para el mejoramiento continuo de la función gerencial del área de Administración y Finanzas en los centros privados de salud del Estado Carabobo.

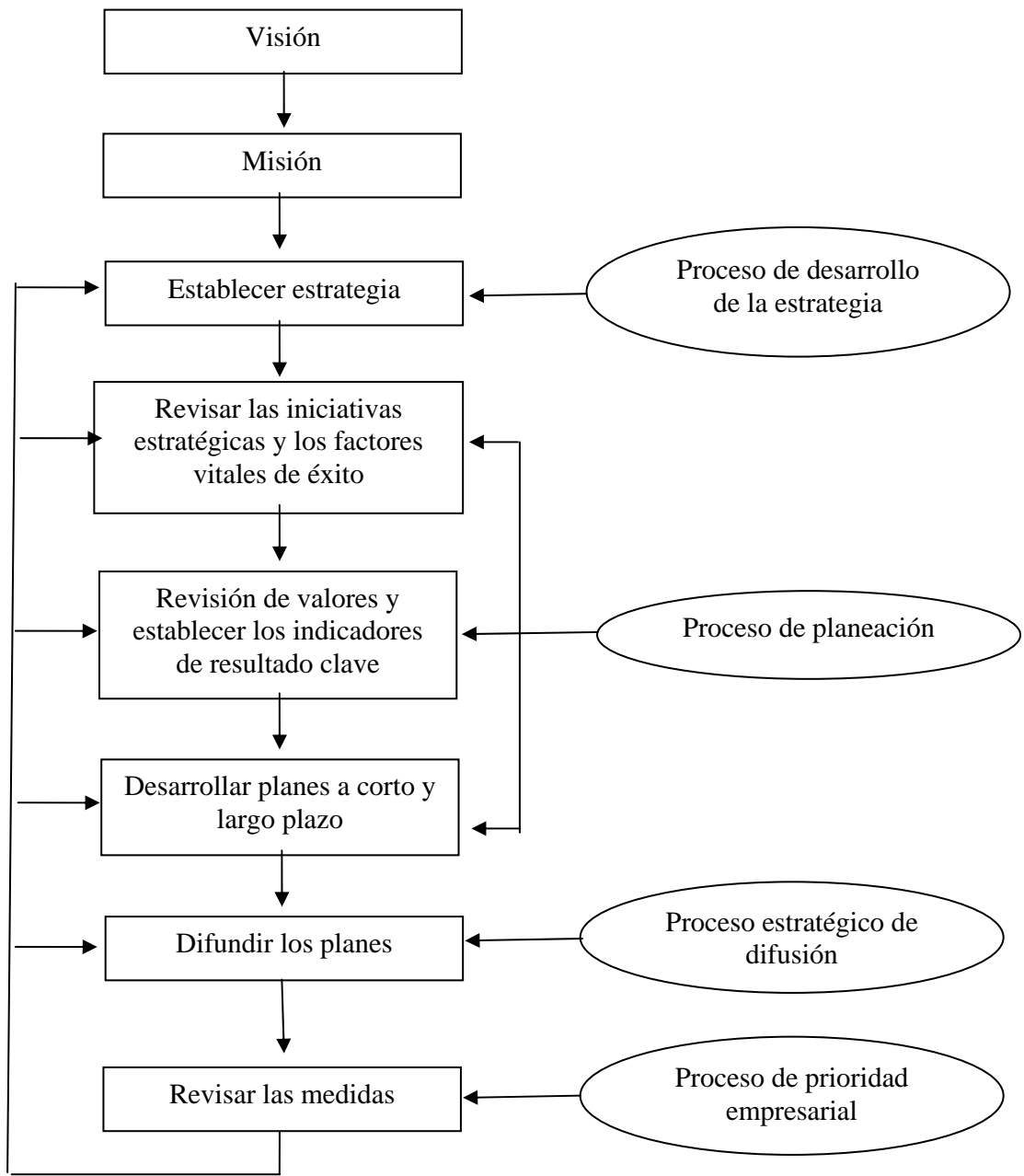
Presentación de la Propuesta

Las estrategias propuestas tienen como finalidad de brindar una alternativa de mejoramiento continuo que permita, optimizar la función gerencial del área de Administración y Finanzas, en los centros privados de salud del Estado Carabobo, con el fin de mejorar su calidad de servicio y atención al cliente y por otra parte, crear un clima organizacional que permita el funcionamiento en armonía y conformidad por parte de sus empleados. Las estrategias, se plantean después de haber realizado un diagnóstico y análisis de la información obtenida del instrumento de recolección de datos aplicados a personas integrantes de los departamentos de Administración y Finanzas de las Clínicas: Centro Policlínico La Viña, Centro Médico Guerra Méndez, Centro Clínico Valles de San Diego. Por estas razones, se contempla necesaria la elaboración de estrategias de gerenciales y estructurar un proceso de planificación estratégica, ya que servirán para obtener confiabilidad en los resultados, controlar la ejecución de las operaciones y mejorar la función gerencial. De igual manera, la propuesta se ha establecido con la intención de proporcionar un marco útil para hacer frente a una amplia gama de situaciones que afectan el desempeño eficaz y eficiente de las actividades que realiza el personal de la empresa.

A continuación se muestra el modelo de planificación estratégica que debe llevar a cabo el departamento de administración y finanzas:

Grafico No. 13

Modelo de Procesos de Planificación Estratégica



Fuente: Malcolm Baldrige National Quality Award Application Summary.

Análisis

Este proceso está constituido por el desarrollo de una efectiva planificación estratégica, en el cual se determina una estrategia nueva o actualizada; la planeación, en la cual la estrategia se convierte en fuente de iniciativas estratégicas claves y factores vitales de éxito asociados, así como planes para periodos entre tres y cinco años y a un año para difundir la estrategia; en la cual la organización desarrolla metas y objetivos orientados de acuerdo con las iniciativas estratégicas clave del equipo de trabajo.

La revisión y retroalimentación aseguran que la planeación siga siendo efectiva a pesar de los cambios en las necesidades de los clientes y en el entorno competitivo.

Justificación de la Propuesta

La propuesta responde a la necesidad de resolver problemas organizacionales en la empresa, en este caso las estrategias gerenciales de los centros de salud privados del estado Carabobo, con la finalidad de optimizar la gestión administrativa de la organización, para que se fortalezcan los procesos de operativos, de calidad y atención al cliente y se posicione con fortaleza en el mercado competitivo, porque el ambiente organizacional y las estrategias cambian con el tiempo, por lo que permitirá una revisión continua , a fin de actualizar los parámetros que definen el mercado de salud regional

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se elaboro un conjunto de alternativas que permitirán optimizar la efectividad de la gerencia, permitiendo una toma de decisiones más adecuadas en base a objetivos planteados a nivel servicios y operatividad así mismo se pretende beneficiar a los centros de salud privados del Estado Carabobo, aun mas en su rendimiento financiero, con la finalidad de incrementar las utilidades y su participación de mercado.

Objetivos de la Propuesta

Optimizar la función gerencial del área de administración y finanzas de los centros de salud privados del Estado Carabobo.

Estructura de la Propuesta

La investigadora, basada en la necesidad de los centros médicos privados del estado Carabobo en su gerencia de administración y finanzas, que se conocieron a través del diagnóstico realizado, se propone un plan de acción bajo una planificación estratégica orientada a una dirección eficaz y eficiente de la gestión administrativa compuesta por las siguientes estrategias:

1. Conocimiento de las necesidades claves de los clientes y de la organización.
2. Diseño y ejecución de procesos para agilizar el ingreso e instalación de los pacientes
3. Ejecución de estrategias para establecer escalas salariales
4. Ejecución de estrategias para la implementación de gerencia y un equipo de trabajo participativos en las áreas de administración y finanzas.

Administración de la Propuesta

La implementación de la presente propuesta es una decisión de la Alta Gerencia, es por ello que la ejecución, dirección, control y evaluación de sus resultados es una responsabilidad de dicho ente. Cabe destacar, que todo departamento que se encuentre organizado, debe tener clara la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente

sus operaciones y actividades, para lograr alcanzar los objetivos, metas y propósitos planteados.

Factibilidad de la Propuesta

La siguiente propuesta se considera factible desde los siguientes puntos de vista.

Factibilidad Operativa o Técnica: se cuenta con todas las herramientas necesarias para su implementación, dado que los centros de salud privados del estado Carabobo cuentan con un personal calificado para ejecutar y facilitar el control de la planificación, así como espacios disponibles para realizar reuniones con el fin de plantear la implementación de las estrategias.

Factibilidad Económica: el departamento de administración y finanzas cuenta con el apoyo económico de los accionistas y directivos, ya que estas organizaciones invierte en alternativas de cambio que favorezcan su crecimiento económico, financiero y a nivel capital humano.

Propuestas Estratégicas

Cuadro 24

Estrategia No. 1 - Conocimiento de las necesidades claves de los clientes y de la organización.

PLAN DE ACCIÓN	ACTIVIDADES CLAVES	LÍDER	CONTROL TIEMPO
Conocimiento de las necesidades claves de los clientes y de la organización	Investigar los gustos y preferencias de los pacientes en cuanto a la agilidad y funcionalidad administrativa para orientar las acciones del departamento hacia la satisfacción de sus necesidades.	Gerente de Administración y Finanzas	Anual
	Investigar acerca de las fallas del departamento en cuanto a retraso en los procesos administrativos para el desarrollo de estrategias competitivas.	Gerente de Administración y Finanzas	Anual
	Anticipar oportunidades de fortalecimiento en los procesos administrativos vía conocimiento de las necesidades del paciente y equipo de trabajo a través del grupo focal.	Gerente de Administración y Finanzas	3er.. Trimestre

Análisis

El grupo focal es una técnica de estudio de las opiniones o actitudes de un público, la cual consiste en la reunión de un grupo de personas, entre 6 y 12, con un moderador encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión en cuanto a indagar en las actitudes y reacciones del grupo estudiado frente a un asunto social o un tema de interés comercial como un producto, servicio, concepto, publicidad o idea.

La estrategia debe estar direccionada a las percepciones, preferencias, experiencias y verdades subjetivas que el paciente y el grupo de trabajo tiene asociadas con el servicio

administrativo en los centro de salud privados, con una mezcla de componentes racionales e inconscientes, reales e imaginados, vividos y proyectados, que suelen estar fuertemente enraizados en los componentes afectivos del grupo objeto de estudio.

Cuadro 25

Estrategia No. 2 - Diseño y ejecución de procesos para agilizar el ingreso e instalación de los pacientes

PLAN ACCIÓN	DE	ACTIVIDADES CLAVES	LÍDER	CONTROL TIEMPO
Diseño y ejecución de procesos para agilizar el ingreso e instalación de los pacientes		Idear un proceso administrativo que permita agilizar el ingreso de los pacientes y que sean atendidos oportunamente.	Gerente de Administración y Finanzas	Trimestral
		Realizar estudios presupuestales en atención al diseño de una infraestructura adecuada función de la demanda del servicio	Gerente de Administración y Finanzas	Anual
		Diseñar procesos administrativos que permitan la prontitud en la asignación de claves por parte de las aseguradoras	Gerente de Administración y Finanzas	Semestral

Análisis

El diseño de un proceso administrativo que procure agilizar el ingreso del paciente al centro de salud debe originarse en una efectiva comunicación con las empresas aseguradoras en función de plantearle alternativas de acción en los casos de demora en la asignación de claves, comprometiéndose ambas partes en realizar un proceso efectivo y por otra parte adiestrar al personal a través de inducciones educativas en cuanto a como el paciente espera ser atendido.

Por otra parte se debe de hacer un estudio de la capacidad instalada de la organización a fin de recibir solo la cantidad de pacientes que está en capacidad de atender y analizar si es posible ampliar los espacios existentes que permitan un mayor ingreso de pacientes así como nuevos espacios que permitan ofrecer mayor cantidad de servicios en miras de ofrecer una atención integral y que el paciente no necesite trasladarse a otro centro de salud en busca del servicio que requiere.

Cuadro 26

Estrategia No. 3 - Ejecución de estrategias para establecer escalas salariales

PLAN DE ACCIÓN	ACTIVIDADES CLAVES	LÍDER	CONTROL TIEMPO
<p>Ejecución de estrategias para establecer escalas salariales y mejor clima organizacional</p>	<p>Estudiar los sueldos de los empleados del departamento para diseñar escalas salariales que satisfagan sus funciones realizadas</p>	<p>Gerente de Administración y Finanzas</p>	<p>Anual</p>
	<p>Ejecutar reuniones para evaluar las relaciones internas en el departamento y saber si los empleados se encuentran satisfechos con el trabajo ejecutado</p>	<p>Gerente de Administración y Finanzas</p>	<p>Trimestral</p>

Análisis

El gerente de administración y finanzas podrá diseñar una justa escala salarial dentro de su departamento tomando en cuenta en primer lugar lo que contempla la legislación salarial en cuanto al sueldo base y para los complementos tomar en cuenta tres aspectos fundamentales: las condiciones personales del trabajador esto viene dado en

función a su nivel educativo alcanzado, los trabajos que realiza dentro del departamento y los resultados que su trabajo ofrece a la empresa. El ambiente dentro del departamento en cuanto a la interrelación de los empleados y más importante aún como se sienten con su jefe es vital para un eficaz desempeño de las actividades. Es importante destacar que si los empleados están contentos, prestarán un servicio excepcional y entonces aparecerán las utilidades.

Cuadro 27

Estrategia No. 4 - Ejecución de estrategias para la implementación de una gerencia y equipos de trabajo participativos en las áreas de administración y finanzas.

PLAN DE ACCIÓN	ACTIVIDADES CLAVES	LÍDER	CONTROL TIEMPO
Ejecución de estrategias para implementación de una gerencia y equipos de trabajo participativos en el área de Administración y Finanzas	Elaborar reuniones departamentales en donde se tomen en cuenta los puntos de vista de todos los trabajadores para permitir la participación de todos en las decisiones y acciones a ejecutar	Gerente de Administración y Finanzas	Semanal

Análisis

Una gerencia efectiva requiere el dominio del departamento que se encuentra a su cargo y esto es fácil lograrlo a través de una efectiva comunicación con todos y cada uno de los integrantes, en donde sus puntos de vista sean considerados para las tomas de decisiones y que a su vez sirvan de base para las reuniones gerenciales en donde el gerente del departamento de administración y finanzas traslade las consideraciones obtenidas con su equipo de trabajo y de esta manera que también sirvan de enseñanza y fundamento para sus testimonios gerenciales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). **Cómo se elabora el Proyecto de Investigación**. Quinta Edición. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas, Venezuela.
- Brunet Ignasi y Angel Belzunegui (2000). **Empresa y Estrategia en la Perspectiva de la Competencia Global**. Editorial Ariel. España.
- Corrales, M. y Pérez, Y. (2007). **Plan Estratégico para la optimización de la Gestión Administrativa del Presupuesto Anual de la Dirección de Transporte Universitario de la Universidad de Carabobo**. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Corredor, Julio (2007). **Las Metas de la Universidad. Una Propuesta de Transformación**. Universidad Central de Venezuela. Caracas. Venezuela
- Chávez, Z. y Villa, I. (2006). **Programas de Mejoramiento Continuo relacionados con el Modelo de Gestión del Conocimiento aplicados en la empresa General Motors Venezolana**. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Chandler Steve y Richarson Scott (2004). **100 Formas de Motivar a los Demás**. Career Press.
- Domínguez, G. (1999). **Indicadores de Gestión. Tarjetas de resultados de Eficiencia Eficacia Efectividad**. 2ª Edición. Biblioteca Jurídica DIKE. Medellín, Colombia.
- Ferry, I. (2000). **El Factor Humano en la Organización**. Editorial Intermedio. Bogotá, Colombia.
- Flores, M. (2006). **El Balanced Scorecard como herramienta estratégica para el mejoramiento continuo en la empresa 3G Cellular, C.A**. Trabajo Especial de Grado. Universidad Experimental Simón Rodríguez (UNISER). Venezuela.

- Galatro, M. (2007). **Sistema de Indicadores de Gestión para Controlar la Formulación Presupuestaria de una Universidad Pública.** Trabajo de Grado. Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre” (UNEXPO). Caracas, Venezuela.
- Grant Robert (2003). **Contemporary Strategy Analysis.** 15th edición. Blackwell Publishing.
- Hitt Ireland y Hoskisson (1999). **Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización.** 3era edición. Chile
- Hernández, Fernández y Baptista (2006). **Metodología de la Investigación.** Editorial Ultra S.A. México.
- Koontz, W. (2004). **Administración una Perspectiva Global.** 11 Edición. McGraw – Hill. México.
- Koontz y Weihrich (2004). **Administración una Perspectiva Global.** Décima Edición. McGraw-Hill. México.
- López, M. (2007). **Factores Condicionantes de la Ventaja Competitiva y de los resultados de los Centros de Salud en España: un estudio empírico de sus aspectos más relevantes.** Trabajo de Investigación, Universidad de Barcelona. España.
- Markides, Constantinos (2004). **En la Estrategia está el Éxito** Editorial Norma. Bogotá. Colombia.
- Palella, S. y Martins, F. (2004). **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela.
- Pfeffer Jeffrey y Richarson Scott. (2006). **Hechos Concretos, Medias Verdades Peligrosas y Absoluto Sinsentido.** Harward Business. School Press.
- Pinchot Elizabeth y Pinchot Gifford (1996). **La Organización Inteligente.** Berrett-Koehler Pub.

Rivero, J. (2005). **Propuesta de un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (aplicable a la empresa Centro de Almacenes Congelados, C.A.)**. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia.

Sabino, C. (2003). **El Proceso de la Investigación**. Editorial Panapo. Caracas.

Satorsola, K. (2006). **Plan Estratégico para la optimización de la Gestión Financiera basada en el flujo de efectivo para las empresas del Calzado. Caso: Calzados Santors**. Trabajo de Grado. Universidad “José Antonio Páez” (UJAP). Valencia.

Schroeder Robert(2005). **Administración de Operaciones**. Mc Graw-Hill. México.

Serna, H. (2003). **Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teorías y Metodología**. 3R, Editores LTDA. Bogotá, Colombia.

Sisk y Sverdlik (2002). **Administración y Gerencia de la Empresa**. South-Western Publishing, CO, USA.

Steiner (1989). **Preparación y Evaluación de Proyectos**. Tercera Edición. McGraw-Hill. México.

Tamayo y Tamayo, M. (2006). **El Proceso de la Investigación Científica**. Editorial Limusa. 4ta edición. México.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas, Venezuela.