



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN EL DEPARTAMENTO DE
ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO CLÍNICO
“SANTA ROSA,” C.A UBICADO EN CUMANÁ,
ESTADO SUCRE**

Autores:

Gómez M., Alberto O.

Ramos B., Cesar A.

**Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial para
optar al título de LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA y
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Cumaná, Marzo 2012



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN EL DEPARTAMENTO DE
ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO CLÍNICO
"SANTA ROSA," C.A UBICADO EN CUMANÁ,
ESTADO SUCRE**

Autores:

Gómez M., Alberto O. C.I. 19.239.147

Ramos B., Cesar A. C.I. 18.904.696

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

**Trabajo de Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de
Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 16
días del mes Marzo de 2012**

**Profesora
Dra. Damaris Zerpa
Jurado Asesor
C.I. 5.706.787**

**Profesora
Dra. Elka Malavé
Jurado Asesor
C.I. 8.649.633**

ÍNDICE

<i>DEDICATORIAS</i>	<i>i</i>
<i>AGRADECIMIENTOS</i>	<i>iv</i>
<i>LISTA DE FIGURAS</i>	<i>ix</i>
<i>LISTA DE GRÁFICOS</i>	<i>x</i>
<i>LISTA DE CUADROS</i>	<i>xiv</i>
<i>RESUMEN</i>	<i>xv</i>
<i>INTRODUCCIÓN</i>	<i>1</i>
<i>CAPÍTULO I</i>	<i>6</i>
<i>GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</i>	<i>6</i>
1.1 El Problema de Investigación	<i>6</i>
1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación	<i>7</i>
1.1.2 Objetivos de la Investigación.....	<i>25</i>
1.1.2.1 Objetivo General.....	<i>25</i>
1.1.2.2 Objetivos Específicos.....	<i>26</i>
1.1.3 Justificación y Alcances de la Investigación.....	<i>26</i>
1.2 Bases Metodológicas	<i>28</i>
1.2.1 Nivel de la Investigación.....	<i>29</i>
1.2.2 Tipo de Investigación.....	<i>30</i>
1.2.3 Población y Muestra.....	<i>31</i>
1.2.4 Técnicas para la Recolección, Organización, Análisis e Interpretación de la Información y Presentación de la Información.	<i>32</i>
1.2.5 Sistematización de Variables	<i>34</i>
<i>CAPÍTULO II</i>	<i>38</i>
<i>ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO</i>	<i>38</i>
2.1 Gerencia Estratégica	<i>38</i>
2.1.1 Organización	<i>38</i>
2.1.2 Estrategias	<i>41</i>

2.1.3 Definición de Gerencia Estratégica.....	48
2.1.4 Proceso de Gerencia Estratégica	51
2.2 Finanzas	58
2.3 Gerencia Estratégica Financiera	63
2.3.1 Proceso de Gerencia Estratégica Financiera	65
2.4 Análisis Estratégico Financiero	74
2.4.1 Definición de Análisis Estratégico Financiero.....	75
2.4.2 Elementos Internos del Análisis Estratégico Financiero.....	84
2.4.2.1 Elementos Financieros	85
2.4.2.2 Elementos No Financieros	113
2.4.3 Elementos Externos del Análisis Estratégico Financiero	123
2.4.4 Instrumentos y Modelos de Análisis Estratégico Financiero.....	128
<i>CAPÍTULO III.....</i>	150
<i>ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN EL DEPARTAMENTO DE</i>	
<i>ADMINISTRACION DEL CENTRO CLINICO “SANTA ROSA” C.A.</i>	150
3.1 Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A	
Cumaná Estado Sucre.....	150
3.2 Bases Legales Asociadas a las Actividades Desarrolladas en el	
Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa C.A.	154
3.3 Análisis Estratégico Financiero para el Departamento de Administración	
del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A Cumaná, Estado Sucre.	166
3.3.1 Análisis de los Elementos Financieros Internos del Departamento de	
Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A Cumaná Estado Sucre.	167
3.1.1.1 Aspectos Generales	168
3.1.1.2 Elementos de la Estructura Financiera	178
3.3.1.3 Elementos No Financieros	200
3.3.2 Análisis de los Elementos Externos que afectan el Departamento	
de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A Cumaná, Estado Sucre.	
.....	203

3.3.2.1 Aspectos Generales	203
3.3.2.2 Factores Económicos	204
3.3.2.3 Aspectos Sociales.....	209
3.3.2.4 Aspectos Políticos y Legales.....	212
3.3.2.5 Aspectos Tecnológicos.....	215
3.3.2.6 Factores Geográficos.....	218
3.3.3 Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas del Departamento de Administración de la Clínica Santa Rosa C.A.	220
3.3.3.1 Debilidades y Fortalezas del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.	221
3.3.3.2 Oportunidades y Amenazas del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.	237
3.3.4 Análisis de Impacto para el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A., Cumaná estado Sucre.	244
3.3.5 Acciones Estratégicas para el Departamento de Administración en el Centro Clínico Santa Rosa, C.A.....	249
CONCLUSIONES.....	264
BIBLIOGRAFÍA.....	269
ANEXOS.....	278
HOJA DE METADATOS	314

DEDICATORIAS

Primeramente a DIOS, por haberme guiado, orientado y llenado de fuerzas durante todo este camino, y permitirme culminar exitosamente una de mis tantas metas.

A mi madre Morelia Marín, por darme la vida, por su solidaridad, apoyo incondicional, buenos consejos y estar presente en todos los aspectos de mi vida. Además de darme ese empujón de seguir siempre adelante, cueste lo que cueste. TE AMO!!!.

A mi padre Alberto Gómez, que de igual forma me ha ayudado a seguir adelante, y ha estado presente en todos los aspectos de mi vida, por enseñarme todo lo que se, por brindarme su apoyo incondicional ante ciertos retos que la vida me ha puesto. Por siempre mostrarme el camino correcto. Este logro también lo comparto contigo papá. ¡TE AMO!

A mi hermano Jesús Gómez, que aunque no me lo demuestras a menudo, yo se que siempre estás pendiente y te preocupas por mí, gracias por ser motivo de alegría y apoyo en mi vida hermano. Le doy gracias a Dios por permitirme tener un hermano como tú. Este logro también es gracias a ti. TE AMO MUCHO HERMANO!!!.

A mis Abuelos, José Gómez, Carmen Córdoba, Oswaldo Marín y Lérica Guerra, por quererme tanto y estar siempre pendientes de mí en todos los sentidos, LOS AMO DEMASIADO, que Dios me les siga dando mucha salud y fuerzas para que me sigan acompañando.

A mis demás familiares, Madrina, Padrino, Tíos y Primos, que siempre creyeron en mí y me apoyaron en todo momento. ¡LOS QUIERO A TODOS!

A mi novia Paola Isabel, quien me ha brindado su amor, cariño y comprensión, y ha estado siempre pendiente de mí, a pesar de nuestros problemas y diferencias gracias por estar conmigo en este momento tan importante, TE AMO!!!

A todos mis amigos, amigas y compañeros de la Universidad de Oriente, quienes a lo largo de mi carrera compartieron conmigo, y me ayudaron, de una u otra forma, a hacer realidad esta meta. Además de llenar mi vida de buenos recuerdos.

Gracias a todos por ayudarme a lograrlo. Los quiero mucho!!!

Alberto Gómez

DEDICATORIAS

A Dios, por guiarme en cada paso que doy y ser siempre esa luz que ilumina mi vida. A ti te debo todo y sin tu apoyo no hubiera cristalizado ni logrado ninguna meta en mi vida.

A mi MADRE, por inculcarme buenos valores éticos y morales. Sin ellos este logro hubiese sido imposible.

A mi Familia, que creyó en mí y me apoyaba siempre. ¡Los quiero a todos!

A mis Amigos, que siempre hemos compartido momentos juntos y llenan mi vida de buenos recuerdos.

A todas aquellas personas que nunca confiaron en mí. Son mi fuente principal de inspiración.

A las mujeres de mi vida.

A mi Universidad de Oriente, que me ha permitido la dicha de convivir en ella y poder formarme como profesional.

César Ramos

AGRADECIMIENTOS

A Dios por ser mi guía y protector en este camino al que llamamos vida.

A mis padres Morelia Marín y Alberto Gómez, por haberme inculcado desde muy pequeño buenos hábitos de estudios y de superación, los cuales me permitieron llevar a cabo este sueño, además, por apoyarme y darme todo su amor en los momentos malos y buenos que se han presentado, a lo largo de mi vida. ¡MIL GRACIAS, LOS AMO!

A mi hermano Jesús “Chu” Gómez, por acompañarme siempre y estar en todos los logros que he alcanzado TE AMO.

A mi pana querido y compañero de tesis César Ramos, quien me acompañó en toda mi carrera. Muchos éxitos para ti mi pana, eres una gran persona; lo que viene de ahora en adelante es bueno, cuentas conmigo para todo, un abrazo te quiero mucho.

A las profesoras Elka Malavé y Damaris Zerpa, por brindarme todo su apoyo y asesoría las cuales fueron necesarias para la culminación de este trabajo de grado; además de dedicarme parte de su tiempo sin importar el momento y compartir sus conocimientos conmigo. Todo esto no hubiera sido posible sin ustedes. De corazón muchas gracias.

A toda mi familia, por todo el apoyo que me brindo.

A la Universidad de Oriente, Núcleo Sucre, por ser mí casa de estudio y brindarme la oportunidad de formarme no solo como profesional si no también como una mejor persona. Nunca olvidaré mis días de estudiante universitario.

A todos los profesores de la Escuela de Administración por sus enseñanzas, amistad, ayuda incondicional y consejos oportunos. ¡MIL GRACIAS!

A los señores Alejandro Siso, José Enrique Siso y a todo personal que labora dentro del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A. Sucre, por brindar su colaboración y apoyo, los cuales fueron necesarios para el desarrollo de este trabajo de investigación. ¡MUCHAS GRACIAS POR TODO!

Por último, muchas gracias a todas aquellas personas que de alguna manera colaboraron en la ejecución de este trabajo.

Alberto Gómez

AGRADECIMIENTOS

A Dios, que sin tu presencia ni tu ayuda, no hubiese logrado nada. Eres lo primero en mi vida y sé que no soy digno de tu misericordia, pero tú que eres tan bueno me la otorgas. Te dedico este humilde logro, y te pido que me des la fortaleza y la humildad para ejercerlo lo mejor posible. MIL GRACIAS DIOS!!!

A mi Mamá Miriam, que es la mejor madre del mundo. Siempre está presente en cada momento de mi vida, con sus regaños sinónimos de preocupación a millón para que nada me pase. Mamá!!! Tu hijo termina una etapa más de su vida. A Dios y a ti les debo toda mi vida. Este logro es más tuyo que mío. Te Quiero!!!

A Alberto mi pana, amigo, hermano, que aunque pierda la paciencia contigo, te aprecio y respeto, te deseo lo mejor de la vida, tú te lo mereces. Cada meta que te propongas cuentas con mi apoyo y ayuda incondicional para todo PILLETE!!!

A la Profesora Elka Malavé, por aceptar incondicionalmente ser nuestra tutora académica y por ayudarnos a mi compañero y a mi, en el desarrollo de mi trabajo de grado. Le agradezco a Dios infinitamente habérmela puesto en mi camino y tener la dicha de descubrir a más que un docente una amiga incondicional, simpática, humilde y sencilla. ¡¡¡Profesora, mil gracias por su colaboración y su dedicación desinteresada!!!

Agradezco también la colaboración desinteresada de la profesora Damaris Zerpa, que tanto con el proyecto como con el informe final, colaboró conmigo a través de sus asesorías, ayuda, enseñanzas. Asesorándome y guiándome en la elaboración de este trabajo. Gracias!!!

A todos aquellos compañeros que no nombro, pero saben que los aprecio y los recordaré por siempre.

A mi Familia, que es bien numerosa, y que tanto colaboró conmigo en muchos aspectos en el transcurso de mi carrera: hermanita Mariaelena, tía Yasmina, prima Yasmira, prima Angelis, Padrastro Aristides, Padrastro Manuel. Ustedes saben que los quiero a todos y no los defraudaré nunca. Con ustedes compartiré este pequeño logro que me regalo Dios... Familia: gracias por creer en mí!!!

A la familia Gómez, Alberto Gómez (papá de Alberto), Morelia Marín(mamá de Alberto), Chui Gómez (hermano de Alberto), por abrirme las puertas de su hogar y brindarme su confianza. Siempre estaré agradecido con ustedes, excelentes personas a las que aprecio mucho.

A todas aquellas personas que llenaron en algún momento mi vida de tristeza, pero que de un momento a otro se convirtieron en fuerzas para seguir adelante, superarse y dejar el pasado atrás sin rencor alguno. No importa quienes fuimos, sino lo que desde ahora vamos a hacer.

A la Universidad de Oriente, Núcleo Sucre, por ser mi casa de estudio y brindarme la oportunidad de formarme como profesional. Nunca olvidaré mis días de estudiante universitario. Emplearé con dedicación, constancia y humildad toda la formación obtenida en las aulas de clases.

A todas aquellas personas que no nombro, pero que con un granito de arena y de una u otra forma contribuyeron a mi formación académica y a la realización de mi trabajo de grado. Sea también para ellos este logro.

Ahora... quiero expresar unas pequeñas palabras, que resumen en gran parte, mis experiencias vividas por mí:

“Todo ser humano tiene metas, ideales y sueños por alcanzar... Yo he logrado uno de tantos que he tenido y espero conquistar los que me faltan. Aunque sea humilde lo quiero compartir con mis semejantes y decirles que el camino no es fácil... se tienen muchas caídas, tristezas, desalientos...pero todo buen luchador sabe perder una batalla, levantarse rápidamente y con mayor entusiasmo emprender otra nueva. Ante cualquier situación, aunque parezca muy difícil, es necesario apoyarse en Dios, hacer su voluntad y obedecerle, puesto que él todo lo puede. Nunca debemos desistir en nuestros sueños, porque tarde o temprano llegarán y con perseverancia y constancia se harán realidad.

Hoy cierro un ciclo en mi vida y doy el comienzo a otro.

Mil gracias...!!!

Las palabras y frases

Se hacen cortas para expresar

Lo mucho que quisiera decir y agradecer...

A todos les dedico este humilde logro...”

César Ramos

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Niveles estratégicos en las organizaciones.....	45
Figura N° 2. Ambiente Interno Organizacional	77
Figura N° 3. Ambiente Externo Organizacional	79
Figura N° 4. Matriz de Portfolios (BCG).....	131
Figura N° 5. Modelo de Porter.....	134
Figura N° 6. Perspectivas del <i>Balanced Scorecard</i>	142
Figura N° 7. Cadena de Valores.....	145
Figura N° 8. Esquema de Desarrollo del Método Delphi.....	147

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Existencia de la misión organizacional	169
Gráfico N° 2 Conocimiento de la misión de la Organización.....	169
Gráfico N° 3 Orientación de las labores del Departamento con la misión de la organización.....	169
Gráfico N° 4 Existencia de visión organizacional.....	170
Gráfico N° 5 Conocimiento de Visión de la organización.....	171
Gráfico N° 6 Orientación de las labores en cuanto a visión de la Organización.....	171
Gráfico N° 7 Misión departamental claramente establecida.....	172
Gráfico N° 8 Misión planteada por escrito dentro del Departamento.....	173
Gráfico N° 9. Visión departamental claramente establecida.....	173
Gráfico N° 10. Visión planteada por escrito en el departamento.....	174
Gráfico N° 11. Objetivos claramente establecidos en el Departamento.....	175
Gráfico N° 12. Objetivos departamentales acorde con los organizacionales.....	175
Gráfico N° 13. Existencia de Manual de sistemas y procedimientos para el Departamento de Administración.....	176
Gráfico N° 14. Capacitación laboral en el Departamento de Administración.....	177
Gráfico N° 15. Tiempo de capacitación laboral en el Departamento de Administración.....	178
Gráfico N° 16. Información financiera oportuna en el Departamento de Administración.....	179
Gráfico N° 17. Elaboración de estados financieros.....	180
Gráfico N° 18. Tiempo de emisión de los estados financieros.....	181
Gráfico N° 19. Importancia de la elaboración de Estados Financieros.....	182
Gráfico N° 20. Utilidad de los estados financieros para el análisis financiero de la empresa.....	182

Gráfico N° 21. Incidencia del Análisis financiero en el Departamento de Administración.....	183
Gráfico N° 22. Elementos del análisis financiero utilizados en el Departamento de Administración.....	185
Gráfico N° 23. Aspectos financieros tomados en cuenta durante la toma de decisiones.....	186
Gráfico N° 24. Toma de decisiones efectivas sin análisis estratégico financiero.	187
Gráfico N° 25. Elaboración de estados de situación financiero	188
Gráfico N° 26. Importancia del estado de situación financiero	188
Gráfico N° 27. Elaboración de estado de resultados.	189
Gráfico N° 28. Finalidad que persigue el estado de resultado para el Departamento de Administración.....	190
Gráfico N° 29. Elaboración de flujo de efectivo en el departamento.....	191
Gráfico N° 30. Elaboración del estado de cambio de las cuentas de patrimonio en el Departamento de Administración.	191
Gráfico N° 31. Elaboración de las notas revelatorias de los estados financieros.....	192
Gráfico N° 32. Elaboración del análisis del capital de trabajo.....	193
Gráfico N° 33. Aplicación de razones financieras en el Departamento de Administración.....	194
Gráfico N° 34. Calculo de punto de equilibrio en el Departamento de Administración.	195
Gráfico N° 35. Elaboración de presupuesto en el Departamento de Administración.	196
Gráfico N° 36. Finalidad de la elaboración de Presupuestos.	197
Gráfico N° 37. Tipos de presupuestos adecuados al departamento.....	197
Gráfico N° 38. Elaboración de análisis de costos en el Departamento de Administración.....	198
Gráfico N° 39. Conocimiento y aplicación del análisis de riesgo y rendimiento en el Departamento de Administración.	199

Gráfico N° 40. Determinación de apalancamiento en la empresa.....	200
Gráfico N°41. Conocimiento del capital intelectual.....	201
Gráfico N° 42. Conocimiento de la información medioambiental.....	202
Gráfico N° 43. Factores del ambiente externo que influyen directamente sobre el departamento.....	204
Gráfico N° 44. Factores económicos que inciden en las tareas desarrolladas en el departamento.....	205
Gráfico N° 45 Incidencia de la Inflación y Desempleo sobre las actividades del Departamento de Administración.	206
Gráfica N° 46. Incidencia de las políticas cambiarias sobre a las actividades realizadas en el Departamento.	206
Gráfica N° 47 Incidencia de las medidas económicas y tasas de interés sobre las actividades realizadas en el Departamento.	207
Gráfico N° 48 Incidencia de los impuestos sobre las actividades del Departamento.	208
Gráfica N° 49 Incidencia de las situación económica actual sobre las actividades desarrolladas en el Departamento.	209
Gráfico 50. Aspectos sociales que inciden en las actividades del departamento de administración.....	210
Gráfico N° 51 Incidencia de la inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas sobre el Departamento.	211
Gráfico N° 52 Incidencia de Programas y trabajos sociales implementados por el gobierno sobre el Departamento.	211
Gráfico N° 53 Reputación y responsabilidad social como ventaja para la empresa.	212
Gráfico N° 54. Aspectos políticos y legales que inciden en el Departamento de Administración.....	213
Gráfica N° 55 Incidencia de la situación política actual sobre las actividades del Departamento.	214
Gráfico N° 56 Incidencia de la Ley Orgánica de Salud sobre las actividades del	

Departamento.....	215
Gráfica N° 57 Grado de incidencia de la Ley de Costos y Precios Justos sobre las actividades del Departamento.....	215
Gráfico N° 58 Aspectos Tecnológicos que inciden en las actividades del Departamento de Administración.....	216
Gráfico N° 59 Beneficios de los aspectos tecnológicos sobre el Departamento de Administración.....	216
Gráfico N° 60 Aplicación de <i>Software</i> novedosos en el Departamento de Administración.....	217
Gráfico N° 61 Medios informáticos aplicados al Departamento de Administración.....	218
Gráfico N° 62 Aspectos Geográficos que inciden sobre la organización.....	219
Gráfico N° 63 Idoneidad de la ubicación geográfica de la organización.....	219
Gráfico N° 64 Existencia de dificultad para el acceso a la organización.....	220

LISTA DE CUADROS

Cuadro N°1 Sistematización de variables	36
Cuadro N°2 Relación entre las dimensiones del Capital Intelectual.....	117
Cuadro N°3 Matriz DOFA.....	130
Cuadro N°4 Matriz de Productos/Mercados.	133
Cuadro N°5 Matriz De Evaluación de Factores Externos (EFE).	138
Cuadro N°6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).	140
Cuadro N°7 Tabla de Fuentes de las NIIF para PYMES	163
Cuadro N°8 Análisis Interno del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa” C.A.....	222
Cuadro N°9 Análisis Externo del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.....	237
Cuadro N°10 Análisis de Impacto de los elementos internos que influyen en el Departamento de Administración.	245
Cuadro N°11 Análisis de Impacto de los elementos externos que influyen en el Departamento de Administración.	248
Cuadro N°12 Hoja de Trabajo Departamento de Administración Del Centro Clínico “Santa Rosa”	250
Cuadro N°13 Matriz DOFA para el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.....	251



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN EL DEPARTAMENTO DE
ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO CLÍNICO
“SANTA ROSA,” C.A UBICADO EN CUMANÁ,
ESTADO SUCRE**

Autores:

Gómez M., Alberto O. C.I. 19.239.147

Ramos B., Cesar A. C.I. 18.904.696

RESUMEN

El análisis estratégico financiero permite desarrollar una evaluación integral de todos los factores que perturban de una u otra forma el ámbito financiero dentro de la organización, a pesar de que algunos de estos elementos no sean de tipo financiero como tal, pero tienen una repercusión significativa en dicha área. Este análisis permite establecer una mejor visión empresarial y ayuda a las organizaciones a afrontar con mayor seguridad los frecuentes cambios sociales, políticos, tecnológicos, económicos y financieros, producto de la globalización. De allí que, el objetivo de la presente investigación consiste en realizar un análisis estratégico financiero en el Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa C.A., Cumana, Estado Sucre, a través de una investigación de campo con un nivel descriptivo. Considerándose necesaria, la caracterización de los diferentes factores tanto internos como externos, financieros y no financieros, en función de maximizar el potencial de las fortalezas, aprovechar las oportunidades y minimizar el impacto de las debilidades y amenazas vinculadas con el Departamento y la organización; es decir, un análisis del entorno y de los recursos que le permitan establecer acciones estratégicas a seguir para lograr la sostenibilidad en el largo plazo, cumplimiento óptimo de sus objetivos y maximizar el valor de la empresa.

Palabras claves: Análisis estratégico financiero, estrategias, organizaciones, finanzas, elementos financieros internos y elementos externos.

INTRODUCCIÓN

Desde que aparecieron las primeras civilizaciones humanas, inconscientemente ya se empezaron a establecer formas de organización. El ser humano en la búsqueda de satisfacer sus necesidades, requirió aliarse con otros individuos para así, de forma conjunta, lograr objetivos y, en consecuencia, obtener los recursos que le permitiesen vivir adecuadamente. Las civilizaciones de esa época al realizar esta acción, no tenían ni idea, que estaban representando primitivamente lo que serían hoy en día las grandes organizaciones, ni sabían el sinnúmero de aspectos que las mismas estarían en la necesidad de realizar para alcanzar sus propósitos.

El mundo organizacional se extiende más allá de simples agrupaciones con propósitos en común, éstas abarcan una serie de sistemas y estructuras más complejas, tales como: industrias, empresas comerciales y de servicios, organizaciones militares y gubernamentales, instituciones públicas y privadas, iglesias, entre otros. Éstas tienen que guiarse bajo preceptos, principios, guías, normas que les permitan desenvolverse de la mejor manera, partiendo de sus destrezas propias, todo ello sin importar al sector que pertenezca, ni los fines que persiga.

Gradualmente, mientras las organizaciones crecen y progresan, aumentan las personas involucradas en la misma, lo que provoca un gran choque con los objetivos planteados, y nace la necesidad de desarrollar un proceso de planeación, que permita poner en sintonía a las personas que se desenvuelven dentro de la organización con lo que se quiere lograr. Para ello, se requieren la capacidad, habilidad, destreza y creatividad para seleccionar la manera más adecuada para lograr tal fin, esto a través de las estrategias.

Actualmente, la sociedad se encuentra sumergida en una serie de sucesos sociales, políticos, económicos, medio-ambientales, tecnológicos, que han requerido cambios de conductas, posturas y manera de hacer las cosas. El ser humano ha tenido la necesidad de adaptarse a tales situaciones, para poder sobrevivir ante ellas, todo esto a través del aprovechamiento de sus recursos económicos, capacidad intelectual, inteligencia, y en muchos de los casos su aptitud para combatir contra aquellos que de alguna forma poseen sus mismos intereses y, de este modo, mejorar su calidad de vida. Lo mismo pasa con las organizaciones, éstas funcionan con la intención de alcanzar una meta o fin y, de igual manera, se encuentran en la necesidad de evaluar una serie de aspectos que pudiesen considerarse perjudiciales si no son atacados de la manera adecuada, con las herramientas adecuadas.

Las organizaciones deben adoptar posturas abiertas al momento de desarrollar sus actividades, no solo considerarán aspectos que se encuentran en su entorno externo, también deberán conocerse a sí mismas, para establecer en qué son buenas, y qué pueden mejorar. Todo esto tendrá influencia en diferentes aspectos de ellas, tanto en lo financiero como en lo referente a cualidades. Una manera de mejorar los resultados esperados, y que dichos resultados sean los más óptimos, y de forma sostenida es a través del llamado “análisis estratégico financiero”, el cual abarca una evaluación integral de todos los elementos que afectan de una u otra forma la parte financiera de la organización, aunque estos elementos no sean de carácter financiero, pero que tienen incidencia en dicha área. Este análisis permite una mejor visión empresarial y ayuda a las organizaciones a enfrentar con mayor exactitud los frecuentes cambios económicos y financieros, producto de la globalización.

La necesidad de aplicar el análisis estratégico financiero en las organizaciones parte de la carencia de una buena planificación que permita aprovechar todas las situaciones positivas y negativas, para el logro de los objetivos. A través de ella se conduce a la formulación de los propósitos que, implican vislumbrar la misión de la

organización y, posteriormente establecer objetivos y metas que la conviertan a términos palpables. Dado que los objetivos y metas optadas requerirán gran cantidad de los recursos de la organización y regirán muchas de sus actividades, este primer paso es fundamental, y consiste en la identificación de los actuales objetivos y estrategias. Este proceso no finaliza allí, también tendrá que desarrollarse un proceso de implementación, que permitirá buscar las mejores vías para aplicar las ideas en mente, y finalmente se evaluará con el objeto de saber si se lograron las metas propuestas.

El análisis estratégico financiero es aplicable a todo tipo de organizaciones, sin importar si la naturaleza de su actividad es comercial, manufacturera o de servicios. Este proceso busca desarrollar los potenciales de la organización, para generar mayores beneficios y maximización de valor.

Ahora bien, el Centro Clínico Santa Rosa, ubicada en la ciudad de Cumaná estado Sucre, creada para cumplir un fin social, que consiste en atender a la colectividad a través de la prestación de un servicio médico-quirúrgico de calidad, esta organización, cuenta con varias unidades administrativas, dentro de las que se destaca el Departamento de Administración, el cual es el responsable de poner en práctica los planes y programas de la institución, esto involucra, tareas, actividades y acciones que permiten gestionar el funcionamiento de la organización, además tiene como objetivo instrumentar, operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos obligatorios para garantizar el cumplimiento de las actividades programadas, mediante la información suministrada por sus unidades.

Partiendo de lo que implica y la relevancia que cobra el análisis estratégico financiero, esta investigación tuvo como objetivo primordial desarrollar un análisis estratégico financiero en el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A., el cual le permitió a este Departamento detectar las

oportunidades existentes, además de las debilidades que pudiesen imposibilitar el funcionamiento efectivo de las actividades llevadas a cabo en el mismo; de igual forma permitió identificar las fortalezas propias del Departamento y las posibles amenazas externas que afecten de alguna manera las actividades en él desarrolladas. El conocimiento de esta información fue de gran utilidad pues sirvió para describir acciones estratégicas idóneas que conlleven a optimizar los recursos con que cuenta no solo el Departamento de Administración sino el Centro Clínico en general.

En fin, esta investigación tuvo como propósito, realizar un análisis estratégico financiero en el Departamento antes mencionado, el cual está adscrito a un mundo que requiere cada vez más atención en todos los aspectos de índole financiero y no financiero que de alguna manera vulneran los intereses de las organizaciones, dicho análisis permitirá tener una visión más amplia del ambiente empresarial, asentando así las bases para que esta unidad organizativa diseñe las estrategias financieras idóneas, que le permitan la sostenibilidad a la organización, maximizar su rendimiento, todo ello en pro de la sociedad a la que pertenece.

Este informe está estructurado en 3 capítulos, los cuales se detallan de la siguiente forma:

Capítulo I, contiene las generalidades del problema de investigación que a su vez, abarca el problema de investigación donde se aborda lo contenido al, planteamiento del problema, objetivos de la investigación, objetivo general, objetivos específicos, la justificación y alcance de la investigación, y el marco metodológico aplicado que involucra: el nivel de la investigación, tipo de investigación, población y muestra, técnicas y procedimientos para la obtención, análisis e interpretación de la información y sistematización de variables.

Un segundo Capítulo, denominado análisis estratégico financiero, el cual contiene lo relacionado con la gerencia estratégica, las finanzas, gerencia estratégica financiera, y todo lo referente al análisis estratégico financiero como: definición de elementos e instrumentos y modelos de análisis estratégico financiero.

Y por último, el Capítulo III denominado análisis estratégico financiero en el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A., que contiene lo referente al Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A., las bases legales asociadas a las actividades desarrolladas en el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A., análisis estratégico financiero para el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A., Cumaná, Estado Sucre, éste a su vez, contiene: análisis de los elementos financieros internos, análisis de los elementos externos, debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del Departamento, y las acciones estratégicas financieras necesarias. Por último, se presentarán algunas reflexiones a modo de conclusión, surgidas de la investigación realizada.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 El Problema de Investigación

Según Hurtado (1995:27): “Un problema es una interrogante o pregunta que el investigador se plantea acerca del fenómeno que está estudiando; es una forma precisa y clara de expresar lo que desea saber del tema o situación que pretender estudiar”

Velásquez (<http://carlosvelasquez.crearblog.com/?p=34>), por su parte, establece que: “El problema no significa necesariamente un obstáculo o una dificultad. En la investigación científica un problema también es sinónimo de reto, necesidad de crecimiento o expansión. De allí que, no necesariamente algo debe estar funcionando mal para ser investigado”

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se puede decir que, todo investigador al momento de indagar sobre un tema en particular, desarrolla o genera una serie de interrogantes; estas parten del trato directo que tiene el investigador con el objeto de estudio y dicha relación investigador-objeto le permitirá intuir sobre situaciones futuras, a través del establecimiento de ideas o alternativas que permitirá superar la situación actual. No necesariamente el problema de investigación significa algo negativo dentro de la misma, también puede significar una oportunidad que permita desarrollar habilidades y destrezas que posee el objeto a investigar.

Para lograr dicha relación y establecer las previas ideas y alternativas de solución es preciso plantear, narrar, formular y sistematizar de una manera coordinada todos los elementos del problema y objeto. Por consiguiente este punto

aborda el planteamiento del problema de investigación, los objetivos de la investigación (general y específicos), la justificación, alcance de la investigación y sus posibles limitaciones que pudiesen presentarse.

1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación

Según Arias (1999:9), el planteamiento del problema de investigación consiste:

En describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen y relaciones. Durante la redacción, es conveniente que los juicios emitidos sean avalados con datos o cifras provenientes de estudios anteriores. Al plantear el problema, se recomienda dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los elementos del problema: datos, situaciones y conceptos relacionados con el mismo? ¿Cuáles son los hechos anteriores que guardan relación con el problema? ¿Cuál es la situación actual? ¿Cuál es la relevancia del problema?

Para Méndez (2008:160):

El planteamiento del problema permite conocer la descripción de la “situación actual” que caracteriza el “objeto de conocimiento” (síntomas y causas). Identificación de situaciones futuras al sostenerse la situación actual (Pronostico). Presentación de alternativas para superar la situación actual (control al pronóstico).

En función a lo anterior, se puede decir que, el planteamiento del problema busca orígenes y causas directas a una problemática existente, mediante su descripción amplia, sustentado con datos y cifras comprobables de estudios anteriores, que permitan dar solución a las interrogantes que se van planteando durante la investigación. La descripción que se generará a través del planteamiento de la problemática, permitirá indagar y establecer las interrogantes pertinentes al objeto y temática de estudio, que gira en torno al análisis estratégico financiero en el

Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa, C.A. “. Dicha descripción abarca orígenes, relación, síntomas, causa, en lo que respecta al tema y objeto de estudio.

Desde que el ser humano apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, todo ello mediante una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado. Desde ese momento comenzaron a surgir las primeras organizaciones o formas de organización en el mundo. Hoy en día, las organizaciones siguen manteniendo la misma naturaleza, pero con un enfoque y alcance que trasciende más allá del logro de las metas. Al respecto, Robbins (1994:4), establece que una organización es una: “Unidad social conscientemente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona de manera relativamente continúa para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes”.

De acuerdo con ello se puede decir que, sin importar las dimensiones de la organización o de las actividades que ésta realiza (producción de bienes o prestación de servicio), toda forma de organización tiene como función alcanzar una meta o conjunto de metas comunes. Obviamente, esa característica de consciencia coordinada irá dependiendo de la capacidad gerencial que exista dentro de la misma, y se irá desarrollando a través de las vías o estrategias que se utilicen para el logro de los objetivos, y sus distintos enfoques científicos que lo sustentan.

Ahora bien, para el alcance de las metas dentro de la organización es imprescindible contar con las vías de acción que permitan lograr las metas trazadas en la etapa de planificación empresarial. Esos cursos de acción se traducen en estrategias, las cuales servirán de herramientas para llegar al logro del fin común empresarial. De allí que, las estrategias son definidas como un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin (<http://es.wikipedia.org>).

Un ejemplo de organizaciones que aplican estrategias es Amazon.com, que es una empresa de comercio electrónico, ubicada en Seattle, Washington (Estados Unidos). Aunque esta empresa comenzó vendiendo libros, actualmente comercializa una amplia gama de productos, entre los cuales se encuentran: música, video, ropa, juguetes, joyas, artículos electrónicos, entre otros. Además de operar en Estados Unidos, tiene *websites* en otros mercados como Canadá, Francia, Alemania, Japón y Reino Unido. En el año 2010, la empresa tuvo ingresos de US\$ 34.2 billones y cuenta con más de 120 millones de clientes y Forma parte de las fortune 500. El éxito logrado de esta prestigiosa empresa se da gracias a la diversa cantidad de productos que ofrece a través de Internet, y el uso de distintos tipos de tácticas como lo son estrategia Multi-Proveedor: que busca incluir tiendas de terceros como *Circuit City*, *Toys R US* y *Office Depot*, lo que le permite agregar gran cantidad de productos, mejorar su propuesta de valor, y reforzar su marca; además, de estrategias basadas en bajos precios: donde el mayor incentivo de la empresa son sus bajos precios (<http://www.degerencia.com>).

Otro ejemplo de empresas que han alcanzado el éxito a través de la implementación de estrategias empresariales es el Grupo Bimbo, que es la mayor compañía panificadora mexicana y con la de mayor red de distribución de alimentos del a nivel global. Sus estrategias se basan en el desarrollo de tecnología propia para la elaboración de sus productos, lo que le ha permitido optimizar sus recursos, acortar sus tiempos de producción, elevar la calidad de sus productos a través del uso de mejores empaques; buscando continuamente mantener a sus consumidores complacidos y satisfechos (<http://blogs.strat-cons.com/?p=401>).

De igual forma, se presenta a nivel nacional a la CANTV, que fue la primera empresa pública y monopólica de telecomunicaciones en Venezuela, que prestaba servicios de telefonía fija y ante la apertura internacional de ese sector y la pérdida del monopolio tuvo que iniciar un proceso de reestructuración para poder agregarse a

la feroz competencia y a un ambiente económico más complejo, situación que la condujo a considerar sus estrategias de servicios para lograr el objetivo de ser el proveedor dominante de soluciones integrales de telecomunicaciones en el mercado, defendiendo la marca y al cliente aplicando la tecnología para responder oportunamente a las necesidades y requerimiento del mercado y crear y mantener ventajas competitivas, mediante el manejo de información y basadas en la calidad de su capital financiero, humano y su servicio (<http://www.saber.ula.ve>).

Ahora bien, toda empresa al iniciar sus actividades se establece una serie de objetivos que están estrechamente relacionados con la misión y visión de la misma, la cual indica la posición que ésta visualiza tener en un futuro, ya sea a corto mediano o largo plazo (visión), y la razón de ser de la misma dentro del ámbito social o económico (misión). Para ello, Thompson y Strickland (1994) y Goodstein y Otros (1997) señalan, que es necesario desarrollar las acciones combinadas que ha de emprender la dirección para lograr la materialización de aspectos de visión, misión y objetivos. Antes de desarrollar cualquier acción, la empresa deberá evaluar cuáles son las fortalezas que posee como organización, al igual que las debilidades internas que de alguna manera frenarán el logro de las metas, todo ello para generar ventajas competitivas que le permita anteponerse ante la competencia. No solo se consideraran factores internos, también se deberán tomar en cuenta los factores de índole externo o amenazas, que repercutan negativamente a los intereses de la organización, ya sea factores económicos, competitivos, entre otros. Sin dejar atrás las oportunidades que se presentan en el medio ambiente y que las empresas puedan incluirlas y aprovecharlas como parte de su funcionamiento interno. Dentro de las empresas el establecimiento de estrategias no es una tarea única de la alta gerencia, toda organización como entidad que posee un fin común, debe incluir a los departamentos y dependencias de manera conjunta, para así abarcar todas las áreas y niveles de la organización.

En las organizaciones el establecimiento de estrategias no es una tarea única de la alta gerencia, toda organización como entidad que posee un fin común, debe incluir a los departamentos y dependencias de manera conjunta, para así abarcar todas las áreas y niveles de la organización. Entre los cuales Thompson y Strickland (1994), señalan: un nivel corporativo, que abarca los movimientos que se hacen, con el fin de establecer posiciones empresariales en distintas industrias y los enfoques que se usan para dirigir al grupo de negocios de la compañía; el nivel estratégico de negocio, el cual se refleja en el patrón de enfoques y movimientos que idea la dirección para alcanzar un resultado satisfactorio en una línea específica del negocio y por último, un nivel funcional, que se refiere a un grupo de iniciativas estratégicas que se toman en una parte del negocio. Estos tres niveles estarían involucrando a toda la organización en su conjunto.

Toda acción, actividad o tarea, requiere de un proceso previamente establecido y sustentado. De igual manera, las estrategias requieren aplicarse bajo los lineamientos y parámetro del llamado proceso estratégico, el cual le permitirá dar un orden lógico y sistemático a la aplicación y desarrollo de las estrategias dentro de la organización, este proceso para Robbins y Coulter (2005:42), “es un procedimiento que abarca la planeación estratégica, implementación de estrategias y evaluación de las estrategias”.

La planeación estratégica involucra la definición de los objetivos, estrategias frente a las situaciones internas y externas, misión, visión, dirección futura; la implementación estratégica constituye la gama total directiva de las estrategias seleccionadas, es decir poner en práctica todas las estrategias establecidas para lograr su alcance y, por último, la evaluación estratégica, que permite controlar si las estrategias y planes están acorde a lo previamente establecido.

Que el proceso estratégico se lleve a cabo dependerá de la capacidad gerencial que exista, esto involucra el conocimiento global de la organización por parte del gerente; los objetivos, metas, planes a desarrollar; fortalezas y potencial con que cuenta la organización; aspectos externos y de índole competitivo, económico, social; además de los procedimientos aplicados en cada uno de los departamentos; conocer todo esto permitirá llevar un seguimiento y corrección de posibles desviaciones y su respectiva evaluación y comparación con los objetivos planteados.

En la actualidad, se vive un mundo cambiante donde las empresas como núcleo organizado, son vulnerables a distintas y cada vez más agresivas situaciones, ya sean competitivas, de índole interna, económica, social política, ambiental, tecnológica, entre otros. Todo esto afectando el logro de los objetivos, previamente establecidos. Es allí donde entra en juego la acción gerencial, y cobran importancia las estrategias y los enfoques aplicados a la materialización de los objetivos planteados durante el proceso de gerencia estratégica. Esta actividad del gerente va dirigida a un manejo eficiente y eficaz de los recursos disponibles (humanos, financieros, tecnológicos), la obtención de ventajas competitivas que sirvan de base para evaluar y comparar los procesos de planeación e implementación con la realidad existente. Sin olvidar que la estrategia debe abarcar los distintos niveles organizativos, con el fin del que las metas se desarrollen con la amplia participación de la organización como un todo.

En toda organización, la acción gerencial es ejercida por todos los que constituyen la misma, esto debido a que todos, como sistema, se encuentran enfocados en un mismo objetivo que es el logro de las metas establecidas en los procesos administrativos previos. Sin embargo, el gerente debe manejar un pensamiento estratégico, que le permita lograrlos de una manera más sencilla con el menor costo posible. Y atendiendo el poderoso valor que posee el talento humano, como apoyo al logro de las metas. La acción gerencial, debido a los crecientes

cambios mundiales, las nuevas tendencias tecnológicas, la agresiva competitividad de mercado y la alta repercusión de indicadores económicos dentro de las organizaciones y el logro de sus metas, ha hecho que la tarea gerencial vaya cobrando más y más responsabilidades.

La palabra gerencia se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa. El término también permite referirse al cargo que ocupa el director general (o gerente) de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos (<http://definicion.de/gerencia/>).

El gerente no solo velará por el establecimiento de las estrategias más idóneas para el logro de los objetivos organizacionales, sino que como buen gestor tendrá la importante tarea de elegir el mejor camino financiero de la empresa mediante la efectiva obtención y asignación de los fondos, que permitan coadyuvar el fin general de la organización que es el logro de las metas, como anteriormente se expuso. Sin olvidar que, es tarea de todos como empresa cumplir con la acción gerencial, y el buen manejo de los fondos a través de sus distintos departamentos, ya sea departamento de, contabilidad, tesorería o finanzas. En el caso del departamento de finanzas, éste se encarga de desarrollar dos funciones principales: financiamiento e inversión. En este contexto se puede definir las finanzas como:

Una rama de la economía que estudia el movimiento del dinero entre las personas, las empresas o el Estado. También estudia la obtención y la administración del dinero que ellos realizan para lograr sus respectivos objetivos, tomando en cuenta todos los riesgos que ello implica (<http://www.alipso.com>).

Las finanzas engloban una serie de decisiones. Dichas decisiones son emanadas por las áreas que se encargan del manejo u obtención de los recursos financieros, que van a servir de base para el logro de objetivos. Estas áreas contarán

con en personal capacitado que velará por la mejor utilización de los mismos, y las posibles vías que permitan seguir generando ingresos a futuro. Esta tarea es desarrollada a través de la administración financiera, cuya actividad juega un papel imprescindible para maximización de valor de la empresa.

Según Van Horne y Wachowicz (1992:2):

La administración financiera está interesada en la adquisición, financiamiento y administración de los activos, como una meta global en mente. Ésta se logrará a través de las habilidades y destrezas desarrolladas por gerente como profesional integral en el manejo y uso de los recursos, siempre bajo un pensamiento estratégico de la situación en pro de la organización.

Ahora, cuando las organizaciones se constituyen, tienen como meta alcanzar los mayores niveles de ganancia posible y, por supuesto, ésto se traduce en adquisición de activos y generación de inversiones; en fin, en la maximización del valor como empresa. Para ello, la administración financiera debe ir orientada al manejo adecuado de los fondos mediante la utilización de los enfoques estratégicos que permitan a la empresa seguirse manteniendo en el tiempo y espacio, y puede sentarse como base para la generación dentro de la misma organización de un talento humano capacitado que siga generando estrategias, ideas, planes, entro otros.

Que una organización logre sus objetivos o no, dependerá de las decisiones tomadas y de la forma conjunta en la que se interrelacionen los distintos aspectos que constituyen a la organización. La gerencia como principal creadora e implantadora de estrategias, y en búsqueda del mayor beneficio para la organización, deberá desarrollar un proceso de gerencia estratégica financiera que le permita además de una mejor administración de recursos, seguir desarrollando ideas a futuro para el logro de objetivos. En este sentido, Márquez y Andarcia (2009:12), definen la gerencia estratégica financiera como: “El manejo óptimo de los recursos humanos,

financieros y físicos de las organizaciones, a través de las áreas de contabilidad, presupuesto y tesorería, servicios administrativos y recursos humanos”.

Como todo proceso, la gerencia estratégica financiera estará sustentada por una serie de elementos sistemáticos que le van a permitir desarrollarse o completarse. Dicho proceso consta de: planeación estratégica financiera, implementación estratégica financiera y la evaluación estratégica financiera.

Ortega (2008:199), considera que la planeación o formulación estratégica financiera como:

Una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero para la evaluación proyectada, estimada o futura de un organismo, con el fin de prever las necesidades de dinero y su correcta aplicación, en busca de su mejor rendimiento y máxima seguridad.

La planeación estratégica financiera implica la toma de decisiones de carácter financiero de efectos duraderos y difícilmente reversibles. Es una planeación de largo plazo que consiste en la identificación sistemática de amenazas y oportunidades, así como de las fortalezas y debilidades. Realiza un análisis del entorno y de los recursos que le permitan a una organización establecer misiones, objetivos y metas financieras por alcanzar.

Como segundo paso al proceso de gerencia estratégica financiera, precede la implementación estratégica financiera. Una vez desarrollada las guías de acción que permitan completar el proceso en su totalidad, basada en los objetivos empresariales, se establecerá su implementación o ejecución. Dicha tarea dependerá del nivel de conocimiento acerca de las estrategias financieras por parte de los distintos niveles que conforman a la organización, es decir el gerente financiero divulgará el plan de acción correspondiente que permita a los distintos sectores competentes de la organización involucrarse en el proceso, ya que la naturaleza gerencial es la compenetración y participación de todos los componentes de la organización.

No es suficiente con expresar lo que se quiere lograr a través de los planes. También se deberá tomar en cuenta factores de índole cultural, motivacional y de liderazgo, puesto que imponer los planes de forma forzosa no asegura el logro de las mismas, si no se toman en cuenta aspectos personales como lo establecen los nuevos esquemas gerenciales. En fin, el factor más importante para poder lograr la implementación del plan estratégico, es a través del compromiso de los trabajadores con el mismo, y esto se logrará a través de la motivación, ya que si el personal se siente motivado e identificado con los fines de la organización se hará más fácil que se integre en la implementación y que realice un trabajo eficiente y eficaz. Al respecto, Thompson y Strickland (1992:10), establecen:

La implementación estratégica consiste en ver que hace falta para que esta funcione y alcance el resultado previsto en el programa; fundamentalmente la implementación de la estrategia es una actividad directiva; la organización, el presupuesto, la motivación, el desarrollo de la cultura, la supervisión y el liderazgo forman parte de hacer que las cosas sucedan y lograr los resultados financieros y estratégicos esperados.

Una vez planificado lo que se quiere lograr a través de los esfuerzos, y las acciones relacionadas con su implementación se prosigue a evaluar los resultados obtenidos a través del desarrollo del plan. Éste consiste en comparar lo que se planificó con lo que se logró, y desarrollar las posibles correcciones que permitan llevar el plan estratégico a feliz término.

Betancourt y Moreno (2009:30), señalan que:

La monitoria y seguimiento de las estrategias permanentemente anticipa los ajustes que se le deben realizar a los planes que están siendo ejecutados, con el fin de adaptarse oportuna y anticipadamente a los cambios y desafíos de su entorno, por tanto, se debe verificar qué tan eficaces y eficientes han sido las estrategias implementadas y así determinar si es necesario realizar algún ajuste, y si es necesario, cuál

o cuáles ajustes se requieren. De allí, la importancia de evaluar los resultados que están siendo arrojados por las estrategias implementadas, y la necesidad de monitorear los resultados en todos los niveles de la organización; es decir, nivel corporativo, funcional y operativo.

Ahora bien, para darle cumplimiento a la etapa de planeación estratégica financiera, según los factores que plantea Ortega (2008), en su discurso, es preciso realizar un análisis estratégico financiero, el cual se define como: “una interpretación de los hechos financieros en base a un conjunto de técnicas que conducen a la toma de decisiones, además estudia la capacidad de financiación e inversión de una empresa a partir de los estados financieros” (<http://www.mujerdeempresas.com>). Por otra parte, Conso (1997:121), señala que el análisis financiero, “tiene por objetivos esenciales la búsqueda de las condiciones del equilibrio financiero de las empresas, y la medición de la rentabilidad de los capitales invertidos”.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, las organizaciones, como parte de sus actividades económicas, generan una serie de datos que son recopilados y registrados de manera constante a través de la contabilidad, a partir de esta información se generan y presentan los estados financieros, que sirven como base para tomar las decisiones; además de ello, son el sustento principal al momento de aplicar el análisis financiero, que permitirá evaluar la capacidad económica y financiera que tiene la organización, y si es posible aplicar alguna acción de financiamiento o inversión en la misma. No obstante, existen elementos tanto internos como externos que influyen significativamente en el proceso de toma de decisiones financieras en las organizaciones, que deben ser considerados, ya que, de lo contrario estas instituciones pudieran no alcanzar las metas y objetivos financieros establecidos.

En otras palabras, debido a la alta influencia que tiene el entorno sobre las actividades y procedimientos que desarrolla toda forma de organización, no bastará

con tomar en cuenta solo aspectos financieros para cumplir las metas u objetivos, también se deberán considerar aspectos de tipo no financiero que de alguna manera incidan en los mismos; en este sentido, Serna (1999:31), define el análisis estratégico como: “el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución”. Dicho análisis involucra la recopilación de la información necesaria para medir la capacidad de la organización, ésto se traduce en debilidades y fortalezas en lo interno, y oportunidades y amenazas en lo externo, que le permitan a la misma anteponerse a las situaciones. Es decir, a través del análisis estratégico financiero no solo involucra un estudio de la estructura financiera de la empresa, sino que también se están manejando aspectos de tipo no económico, y elementos externos a la organización que permitirán evaluar a la de manera integral; y constituyéndose, de esta manera como una herramienta esencial para tomar decisiones financieras oportunas.

Las organizaciones al aplicar un análisis estratégico financiero podrán conocer como resultado de su aplicación, cuáles son sus fortalezas y debilidades en materia financiera y además de eso identificar cuáles son las posibles amenazas y oportunidades que se puedan generar en el medio ambiente. Todo esto para su futura formulación y planeación estratégica, en pro del alcance de las metas y objetivos.

Un ejemplo de organizaciones que han aplicado análisis estratégico, a través de diagnósticos internos (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) es *Wal-Mart Stores, Inc.* (<http://negociosyemprendimiento.com>), esta una empresa multinacional de origen estadounidense, el mayor minorista del mundo; y por sus ventas y número de empleados, la mayor compañía del mundo. Su concepto de negocio es la tienda de autoservicio de bajo precio y alto volumen. Las fortalezas más importantes de *Wal-Mart* se encuentran en su antigüedad y confianza, que se concentran en tener un buen servicio para sus clientes, y en su mercadotecnia enfocada en que el cliente siempre encuentre lo que busca a precios bajos.

A pesar de estas fortalezas, *Wal-Mart* tiene muchas otras que la ayudan a mantenerse como una potencia en su especie. Una de ellas es que cuenta con becas para estudiantes de escuela superior, ayudan a hospitales de niños auspiciando un tele maratón, y ayuda a organizaciones sin fines de lucro. Además, la compañía tiene una regla en la cual cualquier empleado que esté a 10 pies de un cliente debe saludarlo y preguntarle en que le puede ayudar, se traduce en buen trato a sus clientes. Con base en análisis internos y externos logran diseñar las estrategias que les permite desarrollar sus tiendas en mercados que serán exitosos. A esto se le añaden estrategias gerenciales que se han probado por la industria y la propia compañía que de por si son la pautas que sus competidores las utilizan como “Benchmarking”, además de ello, la empresa siempre está de la mano con el sector bancario, que le proporciona el financiamiento correspondiente permitiéndole ampliar sus inversiones en momentos clave. La empresa es consciente de las deficiencias o debilidades que se deben corregir como por ejemplo sus multas por casos de discriminación contra discapacitados y casos sobre violaciones a leyes que prohíben el empleo de menores.

La empresa cuenta de igual manera con oportunidades del medio ambiente que le podrían permitir aprovechar su potencial: en el área de mercadeo la compañía no ha dependido de grandes campañas publicitarias por televisión. Utilizan la técnica en la cual el barómetro de ventas pueda verse afectado entonces pautan anuncios de televisión. Como un área de oportunidad se puede observar que, se podría alcanzar un mayor número de seguidores y se enfocaría a un público más joven, creando un nuevo sector de gente fiel a la marca.

Las amenazas del entorno en cuanto a *Wal-Mart*, se reducen a las ambientales, ya que, su mayor competencia hasta el momento ha sido *Target* y es \$240 billones menos en ventas que *Wal-Mart* que vende sobre \$257.9 billones. En el plano ambiental, en la página de Internet “laneta.apc.org”, indica sobre el problema ambiental que ha creado la construcción de una de sus tiendas. La destrucción de

áreas verdes, árboles en peligro de extinción y, por ende, la integridad del medio ambiente destruida sin piedad en esa ciudad. Esta clase de problemas puede perjudicar a la empresa generando demandas que pueden ser evitadas y así seguir ganando la confianza de personas que se preocupan por el ambiente, ya que esto puede causar un abandono de su parte.

En esta organización se evidencia que el éxito alcanzado en posicionamiento del mercado y ventas, es debido al grado de importancia que le otorga al analizar factores de tipo externo como lo es la competencia y, por supuesto, las debilidades presentes que son necesarias tomar en cuenta. Al momento de realizar el análisis estratégico; mediante la determinación de fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, esta empresa consideró algunos aspectos de inversión y financiamiento; no obstante, no se evidencia la aplicación del análisis estratégico financiero como tal, a la hora del planear sus objetivos y metas.

En este contexto, cabe resaltar la importancia que posee el análisis estratégico financiero dentro de las organizaciones, como parte de una evaluación que integra aspectos externos e internos (financieros y no financieros), para desarrollar estrategias financieras que le permitan un mejor posicionamiento en el mercado competitivo.

El análisis estratégico financiero es posible aplicarlo a todo tipo de organización, industrial, comercial o de servicio indistintamente si éstas pertenecen al sector público o privado, y en sus distintos departamentos (contabilidad, finanzas, administración), sin olvidar que éstos poseen una relación de dependencia, ya que, los objetivos organizacionales están establecidos de forma común. Pero, aplicar un análisis de este tipo a un departamento que maneja aspectos financieros como el departamento de contabilidad o finanzas involucra operar lo que corresponde a la estructura financiera-contable de la organización, que se traduce en el manejo y conocimiento de los estados financieros básicos: (estado de situación, estado de

resultados, flujo de efectivos, movimiento de las cuentas capital y sus respectivas notas revelatorias), así como de presupuestos, estructura de costo, estructura de capital, inversiones, riesgo y rendimiento, entre otros aspectos. De allí que:

Se considera como estructura financiera la composición del pasivo de una empresa que muestra la forma en que han sido financiados sus activos. A diferencia de la estructura económica, recoge los capitales según su origen. La forma de clasificarse y la proporción que guardan los activos y pasivos de una empresa en función de su grado de liquidez también se denominan estructura financiera (<http://www.economia48.com>).

Ahora bien, como toda organización posee metas que desea lograr a mediano, corto o largo plazo, a través de los recursos que considera disponibles para tal fin. Es indispensable conocer las características de cada una de ellas, para lograr optimizar su rendimiento, adaptado a las necesidades que existan alrededor de las mismas.

En el caso específico de las organizaciones de servicios, éstas incluyen aquellas actividades económicas, cuya finalidad no es producir bienes, sino prestar servicios al consumidor, o a los productores del sector primario o secundario. Se trata de un sector muy heterogéneo, en el que cabe cualquier actividad pública o privada que no sea productora de objetos físicos, sino que creen valor a partir de elementos intangibles. Así estas actividades pueden ir desde la educación, la sanidad, hasta el turismo, el transporte o el comercio, cuya actividad se basa en el servicio al ciudadano o cliente (<http://ficus.pntic.es>).

En el caso de las empresas del servicio de la salud, Patiño y Mejías (2011:19), establecen que, éstas (clínicas y hospitales) se encuentran divididas en dos sectores: del sector público y del sector privado:

El primero está representado por los hospitales públicos, ambulatorio, medicaturas rurales entre otros, y presta sus servicios a los usuarios de forma gratuita, por cuanto es el gobierno quien se encarga de subsidiar los gastos de la población que requiere de estos servicios.

Por su parte, las empresas de salud del sector privado abarcan todas aquellas instituciones que reciben financiamiento proveniente de fuentes privadas (seguros de hospitalización, cirugía y maternidad, medicina prepagadas, pagos directos, entre otros) y cuya capacidad de decisión, especialmente en lo referente a servicios prestados e inversión, está bajo la responsabilidad de organizaciones independientes como hospitales privados, clínicas, ambulatorios, o centros profesionales, y cuyos beneficiarios deben contar con los recursos económicos necesarios para poder recibir los servicios.

Cabe señalar que, a través de las indagaciones realizadas hasta este momento, no se han encontrado indicios de que se haya aplicado análisis estratégico financiero, en las organizaciones del sector salud (hospitales y clínicas), con el fin de diseñar estrategias financieras, que le permitan alcanzar sus objetivos y metas. No obstante, debido a la gran importancia, que tiene el sector de la salud en la sociedad, es imprescindible que éste trabaje, bajo un enfoque estratégico financiero, que le permita aprovechar al máximo sus capacidades y con en base en ellas optimizar sus recursos (humanos, financieros, técnicos) trayendo ésto como beneficio la prestación de un mejor servicio y, por ende, el éxito organizacional.

En lo que respecta al Centro Clínico Santa Rosa C.A, como empresa de salud privada, ésta es una organización que está ubicada en la ciudad de Cumana del estado Sucre, dedicada a la prestación de servicio médico-quirúrgicos. Esta institución cuenta con una amplia gama de servicios operatorios y post-operatorios, que brinda a través de un extenso grupo de médicos altamente preparados en las áreas de oftalmología, ginecología, traumatología, ortopedia, pediatría, cardiología,

dermatología, entre otros. Una prestación de servicio de calidad y buen trato a sus clientes.

Esta institución, además, cuenta con una estructura organizativa conformada de la siguiente manera: una Junta Directiva, que es la máxima autoridad, de la cual emanan todas las decisiones tomadas, un Asesor Jurídico, seguida por escala de mando por la Presidencia, la Vicepresidencia, la Gerencia General y la Administración, de la cual dependen la dirección médica, quien tiene bajo su dependencia a la Coordinación de Enfermería, Laboratorio, Unidades de Fisiatría, Quirófano, Radiología, Hospitalización, Pediatría e Imagenología y el Departamento de Administración que tiene a su cargo las áreas de: Tesorería (caja), Contabilidad, Presupuesto, Cobranzas, Facturación, Recursos Humanos, Farmacia, Servicio de Mantenimiento, Vigilancia, Atención al Público y Mensajería.

Ahora, a pesar que esta Clínica cuenta con un personal médico preparado y eficiente, para prestar un servicio de calidad, además de la existencia de altos niveles de ganancia generados por las actividades que realiza, no se han encontrado indicios que la misma desarrolle un proceso de gerencia estratégica financiera, dentro del Departamento de Administración, que le permita aprovechar al máximo su potencial, para generar mayores ingresos, aumentar su valor como empresa, y garantizar su sostenibilidad en el tiempo, además de lograr un mejor posicionamiento en su entorno competitivo.

No obstante, con base en información suministrada por el personal que labora en este Departamento, se pudo evidenciar la existencia de ciertas fallas que no le permiten a esta organización optimizar al máximo sus niveles de rendimiento y bienestar organizacional. Una de estas fallas, es la falta de capacitación al personal perteneciente a las áreas administrativas, lo que trae como consecuencia el desconocimiento de aspectos claves y funcionales para el mejor desenvolvimiento en

las actividades pertinentes. Otra falla, es la insuficiencia de espacio físico con que cuenta la institución, específicamente el destinado para el área de la administración, que le impide aumentar sus equipos de trabajo, mediante la contratación de nuevo personal, que le permitiría ser más eficiente en la realización de sus tareas, evitando así el sobrecargo de trabajo.

No todos los aspectos que rodean el ámbito organizacional del Departamento de Administración son negativos, ya que, según información suministrada por el personal que labora en el mismo posee ciertas fortalezas, que le han permitido lograr su éxito, una de éstas, es que cuenta con un capital sólido y, a su vez, las buenas alianzas y convenios que conserva con distintas empresas aseguradoras, que le permite hacer frente a sus obligaciones de forma casi inmediata con el personal médico que allí labora. También, cuenta con una buena ubicación geográfica, que le facilita el acceso a sus clientes; además, brinda un servicio de calidad a sus clientes al contar con un personal médico altamente calificado. Esta última es considerada la mayor fortaleza con que cuenta esta institución de salud privada.

Sin embargo, a pesar de conocer estas debilidades y fortalezas, aun ésta institución y, por consiguiente, el Departamento de Administración en particular no han realizado un análisis estratégico financiero, donde consideren todos aquellos elementos financiero y no financieros, así como elementos externos a ellos, que le permitan visualizar con mayor precisión sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, y en función a ello trazarse las estrategias financieras necesarias para alcanzar sus objetivos. De allí que, se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los elementos que deben ser considerados en análisis estratégico financiero en el Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa, C.A?

A su vez, surgen otras inquietudes:

- ¿Cuáles son los elementos financieros internos del Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa, C.A?
- ¿Cuáles son los elementos externos que afectan al Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa, C.A?
- ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas del Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa, C.A?
- ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades del Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa, C.A?
- ¿Cuál es el impacto de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa, C.A?
- ¿Cuáles son las acciones estratégicas financieras para el Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa, C.A?

1.1.2 Objetivos de la Investigación

1.1.2.1 Objetivo General

Realizar un análisis estratégico financiero para el Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa C.A.

1.1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los elementos financieros internos del Departamento de Administración en el Centro Clínico Santa Rosa, C.A.
- Identificar los elementos externos que afectan al Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa, C.A.
- Determinar las debilidades y fortalezas del Departamento de Administración en el Centro Clínico Santa Rosa, C.A.
- Determinar las amenazas y oportunidades del Departamento de Administración en el Centro Clínico Santa Rosa, C.A.
- Determinar el impacto que tienen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa, C.A.
- Describir las acciones estratégicas financieras para el Departamento de Administración en el Centro Clínico Santa Rosa, C.A.

1.1.3 Justificación y Alcances de la Investigación

Hernández y otros (2006:51), señalan que “la justificación indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante”. Por su parte, Velásquez (<http://carlosvelasquez.crearblog.com/?p=34>), menciona que en la justificación del problema:

Se exponen las razones que conducen al investigador a lograr el objetivo general formulado. La justificación puede ser variada, pero nunca rígida, de allí que una investigación es merecedora de llevarla a cabo debido a su relevancia social, implicación práctica, implicación teórica (cuando es una investigación pura) o, por su carácter metodológico, en todo caso: ¿Cuál es el aporte concreto?, y ¿A quién beneficia?

De acuerdo a lo antes expuesto se puede decir que, la justificación pretende relevar la importancia y necesidad del objeto de investigación. A través de ella se podrán visualizar que carencias posee el objeto a estudiar y establecer los posibles aportes, soluciones y beneficios.

Actualmente una de las problemáticas que más afecta a las organizaciones, son los agresivos cambios en su entorno, que pueden, de una u otra forma, obstaculizar el logro de las metas y objetivos previamente planeados, poniendo así en riesgo sus intereses. Es allí, donde surge la necesidad de darle atención al análisis estratégico financiero como una opción valiosa para el logro de los objetivos financieros, pues, él permite considerar un uso adecuado del capital de trabajo, la evaluación y control de la estructura de sus costos, realización de análisis de los estados financieros para evaluar la posición financiera; así mismo, minimizar o neutralizar las posibles debilidades y amenazas, al igual que, aprovechar las fortalezas y oportunidades que pueden imperar en cualquier momento, todo esto con el fin de seguir generando éxito, desarrollar oportunidades competitivas y maximizar el valor de la organización.

Considerando la relevancia que posee el análisis estratégico financiero en las organizaciones, es preciso que el Centro Clínico Santa Rosa C.A, realice un análisis estratégico financiero en el Departamento de Administración, ya que, el mismo le va a permitir optimizar su funcionamiento, además de llevar a cabo sus actividades financieras de manera eficaz y eficiente, beneficiando así a la organización de manera

global. Para ello, es necesario contar con una sistematización de tareas que le permita establecer la prioridad de cada una de ellas, y mantener bajo observación el cumplimiento íntegro de los objetivos. El análisis estratégico financiero permitirá que este Departamento conozca a ciencia cierta, cuáles son sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en materia financiera, lo que a su vez le permitirá, posteriormente trazar la o las estrategias que mejor se adapten a las necesidades financieras del Centro clínico y le garanticen la optimización de los recursos financieros con que ésta cuenta y, por ende, sostenibilidad financiera en el tiempo.

De igual manera, el análisis estratégico financiero en el Departamento de Administración permitirá fortalecer específicamente las áreas de Contabilidad, Tesorería, Facturación, Cobranzas, Presupuesto, Recursos Humanos, Farmacia, Servicio de Mantenimiento, Vigilancia, Atención al Público y Mensajería, brindándoles una herramienta altamente eficiente, que optimizará sus capacidades y destrezas, de manera conjunta con el resto de los departamentos para lograr el éxito común.

1.2 Bases Metodológicas

El Instructivo para la Presentación de Proyectos de Trabajo de Grado de la Escuela de Administración (2006:11), establece que la metodología es:

Un procedimiento general para lograr el objetivo de la investigación, por lo cual hay que incluir el tipo de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán usados para llevar a cabo la investigación, en otras palabras, es cómo se realizará la investigación para responder al estudio planteado.

Así mismo, Arias (1999:19), expresa que “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán

utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado”.

A través del proceso metodológico, se establece una secuencia lógica necesaria para llevar a cabo la investigación, los cuales se presentan a lo largo de este capítulo., y permiten recolectar la información respectiva para darle respuesta a la problemática planteada. Por consiguiente, este punto aborda, el nivel de la investigación, el tipo de investigación, población y muestra de la investigación, técnicas para la recolección, organización, análisis, interpretación y presentación de la información, además de la sistematización de variables involucradas en la misma.

1.2.1 Nivel de la Investigación

Arias (1999:19), señala que el nivel de investigación se refiere “al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno. Aquí se indicará si se trata de una investigación exploratoria, descriptiva o explicativa”. En cualquiera de los casos es recomendable justificar el nivel adoptado.

Según Velásquez (<http://carlosvelasquez.crearblog.com/?m=201107>), el nivel de la investigación se clasifica en:

- Exploratoria: pretende dar una visión general aproximativa en cuanto a una determinada realidad. Su distinción está en el carácter provisional, no definitivo en cuanto se realizan para obtener un primer conocimiento del campo donde se pretende realizar la investigación definitiva.
- Descriptiva: consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. “Comprende la descripción,

registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso de los fenómenos.

- Explicativa: pretende determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos. Su objetivo es conocer como Suceden ciertos hechos, a través de la determinación de las relaciones de causalidad existente o al menos en las condiciones en que se producen.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se puede decir que el nivel de esta investigación es descriptiva, ya que, busca la caracterización de los elementos internos (financieros y no financieros) que afectan al Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa C.A, para de esta manera realizar un análisis estratégico financiero como alternativa para alcanzar las metas, objetivos y dar un uso razonable y óptimo a los recursos financieros con que cuenta este Departamento.

1.2.2 Tipo de Investigación

Arias (1999:21), expresa que el diseño de investigación “es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado. En esta sección se definirá y se justificará el tipo, diseño o estrategia por emplear”.

De igual manera, Arias (1999), señala que en atención al diseño, la investigación se clasifica en:

- Investigación Documental: es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos.

- Investigación de Campo: consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.
- Investigación Experimental: proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones o estímulos (variable independiente), para observar los efectos que se producen (variable dependiente). Se diferencia de la investigación de campo por la manipulación y control de variables.

En este sentido, esta investigación fue de campo, ya que, se utilizó el cuestionario como herramienta principal para la recolección de información, la cual se extrajo directamente del personal que labora dentro del Departamento de Administración, del Centro Clínico Santa Rosa C.A. Con base en esta información se desarrollaron alternativas de solución al problema planteado de la investigación.

1.2.3 Población y Muestra

Velásquez (<http://carlosvelasquez.crearblog.com/?m=20110>), expresa que la población es “el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie de especificaciones”. Es decir la define como “la totalidad de los elementos que se desean estudiar”.

A su vez, Velásquez (<http://carlosvelasquez.crearblog.com/?m=20110>), define la muestra como un grupo de la población”, y expresa además que la mayoría de los autores han coincidido en señalar que para los estudios sociales con tomar un aproximado del treinta por ciento (30%) de la población se tendrá una muestra con un nivel elevado de representatividad y que cuando una población es menor de cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra.

Arias (2004:81), por su parte, define a la población como un “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. Cuando la población resulta amplia o no se tiene acceso a la totalidad de ella se recomienda al investigador tomar una muestra, por razones de tiempo y costo, teniendo presente que ésta debe ser representativa para que los resultados indiquen la realidad. De allí que, el Instructivo para la Presentación de Proyectos de Trabajo de Grado de la Escuela de Administración (2004:13) indique que la muestra “representa una parte de la totalidad de los sujetos de la investigación”.

Ahora bien, en el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa” C.A, se encuentran laborando en la actualidad 48 personas, quienes desempeñan tareas pertinentes al Departamento; no obstante para este estudio se consideró una muestra intencional, la cual Arias (2004:26), la define como “la selección de los elementos con base en criterios o juicios del investigador”. Por consiguiente, se considera que ésta población es finita y se ha tomando como muestra intencional a 13 personas que están involucradas estrechamente con el manejo de la información financiera de la organización, y dicha información proporcionada es clave para el desarrollo del análisis realizado en la investigación.

1.2.4 Técnicas para la Recolección, Organización, Análisis e Interpretación de la Información y Presentación de la Información.

Según Fidiás Arias (2006), las técnicas estratégicas y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la información se refiere a la manera en cómo se obtienen los datos (observación directa, las encuestas, la entrevista, el análisis documental y de contenido), y los instrumentos para recolectarlos u obtenerlos, recogerlos, registrarlos y almacenarlos, como ejemplos de estos instrumentos se tienen: las fichas, los formatos de cuestionarios, la guía de

entrevistas, lista de cotejo entre otras. Además, cómo se procesarán los datos obtenidos, y las técnicas de análisis que se emplearán para su interpretación.

Velázquez (<http://carlosvelasquez.crearblog.com/?m=20110>), señala que las técnicas de recolección de información son “la manera como se van a obtener los datos de la investigación” a su vez indica estas tres técnicas como medios para la recolección de los datos:

- Encuesta: oral (entrevista), escrita (cuestionario).
- Análisis documental: Técnica mediante la cual se examina un documento, destacando los elementos más resaltantes del mismo.
- Análisis de contenido.

De igual manera, Velásquez (<http://carlosvelasquez.crearblog.com>), define los instrumentos de recolección como los “Medios materiales a través de los cuales se hace posible la obtención y archivo de la información requerida para la investigación.

Entre las técnicas que se utilizaron en la presente investigación se encuentra el análisis de la información que ha sido obtenida a través de las fuentes antes mencionadas, se uso la técnica de encuestas escritas (cuestionario). Además, se emplearon técnicas de lectura, elaboración de resúmenes, así como la organización de la información en la computadora, en sus respectivas carpetas, con la finalidad de darle a la investigación facilidad en el registro, clasificación y manejo de los datos que se recolectaran.

Una vez que se obtuvo y se recopiló la información, los resultados se ordenaron y se presentaron de forma lógica, de acuerdo con los instrumentos de recolección aplicados, con el fin de analizarlos e interpretarlos para dar paso así la redacción del informe final.

1.2.5 Sistematización de Variables

Establece Arias (1999:17), que una variable es una cualidad susceptible de sufrir cambios. Un sistema de variables consiste, por lo tanto, en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida.

Arias (2004), clasifica las variables según su función en:

- Independientes: son las causas que generan y explican los cambios en la variable dependiente. En los diseños experimentales la variable independiente es el tratamiento que se explica y manipula en el grupo experimental.
- Dependiente: son aquellas que se modifican por acción de la variable independiente. Constituyen los efectos o consecuencias que se miden y que dan origen a los resultados de la investigación.
- Intervinientes: son las que se interponen entre la variable independiente y la dependiente, pudiendo influir en la modificación de esta última. En un diseño experimental puro, este tipo de variable debe ser controlada con el fin de comprobar que el efecto es debido a la variable independiente y no a otros factores.

- Extrañas: también llamadas ajenas, son factores no controlables directamente por el investigador y que pueden ejercer alguna influencia en los resultados.

Una parte importante dentro del proceso investigativo, es establecer las variables que influyen dentro de la acción empresarial, y que de alguna forma u otra generan consecuencias a la misma. Entre las variables se encuentran variables dependientes, independientes, intervinientes, extrañas.

Para Arias (2004), una dimensión “es un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de su análisis o descomposición”. Así mismo, Arias (2004), señala que una vez que han sido establecidas las dimensiones de la variable, todavía faltan los elementos o evidencias que muestren como se manifiesta o comportan dicha variable o dimensión. Estos elementos son los indicadores.

Igualmente, Arias (2004), define un indicador como “un indicio, señal o unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones”. Para visualizar las variables, dimensiones e indicadores de esta investigación se muestra el Cuadro N° 1, donde presenta la relación entre cada uno de estos ítems.

Cuadro N° 1 Sistematización de variables

Variables Independientes	Variables Dependientes	Dimensiones	Indicadores
Análisis Estratégico Financiero	Elementos Financieros Internos	<p align="center">Elementos Financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Control De Los Costos • Punto de Equilibrio • Los Presupuestos • Estructura de Capital • Análisis Financiero • Razones Financieras • Riesgo • Rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos Fijos • Costos Variables • Producción • Precios de Venta • Ingresos • Margen de Contribución • Margen de Utilidad • Tasas de Interés • Probabilidades • Estados Financieros
		<p align="center">Elementos No Financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital Intelectual • Información Medioambiental • Plusvalía 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad Directiva • Competencias entre individuos • Capacidad Comercial • Capacidad Tecnológica • Capital Estructural • Accionistas • Proveedores • Impacto Medioambiental

Continuación del Cuadro N° 1

<p>Análisis Estratégico Financiero</p>	<p>Elementos Externos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Factores Económicos • Factores Políticos y Legales • Factores Sociales • Factores Tecnológicos • Factores Geográficos • Entorno Competitivo • Factores Culturales • Factores Éticos • Apalancamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Inflación • Producto Interno Bruto • Actuación Económica Nacional e Internacional • Moneda • Leyes • Decretos • Sanciones • Regulaciones • Cultura • Educación • Valores • Tecnología • Infraestructura • Clima
---	--------------------------------------	--	--

Fuente: Autores, 2012

CAPÍTULO II

ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO

2.1 Gerencia Estratégica

La gerencia estratégica es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización, se planean, implantan y evalúan las estrategias para lograrlos y se reconoce la participación basada en la gerencia de los ejecutivos de la empresa para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro. La definición de gerencia estratégica concentra diversos conceptos dentro de la misma, como los son organización, estrategia, objetivos, misión, visión, que son necesarios abordar antes de adentrarse al tema.

2.1.1 Organización

La palabra organización tiene tres acepciones; la primera, etimológicamente, proviene del griego organon que significa instrumento; otra se refiere se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso. (<http://www.elprisma.com>).

Robbins (1995:4), por su parte señala que una organización es una: “unidad social conscientemente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona de manera relativamente continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes”

Para Chiavenato (2000:15), las organizaciones:

Son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante. Pueden dividirse en organizaciones con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro. Empresa es toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos, cuyo propósito es lograr auto sostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes o servicios.

Una organización es, entonces, una agrupación de personas, guiadas y motivadas hacia un fin en común. Estas actividades se orientan a través de los establecimientos de objetivos organizacionales, que permitirán el logro de todas las metas trazadas por la misma. Es importante señalar que, en la organización se le da participación a todos lo que constituyen a la misma, como parte de un sistema que buscar la inclusión y esfuerzo conjunto, cada uno con responsabilidades asignadas.

Los elementos básicos del concepto son (<http://www.elprisma.com>):

- Estructura. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos
- Sistematización. Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
- Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

- Jerarquía. La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.
- Simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Así, se puede decir que, la organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social.

Las organizaciones cuentan con una serie de niveles dentro de su estructura organizacional, que involucran distintas responsabilidades y tareas, ellos son (<http://www.monografias.com>):

- Nivel corporativo: El mismo corresponde a la cúspide de la pirámide organizacional, a la cual le incumbe, aunque no en términos exclusivos, pero si en lo fundamental, el establecimiento y manejo de las estrategias de la organización y la filosofía de gestión.
- Nivel funcional - coordinativo o táctico: Al mismo le corresponde en términos fundamentales desagregar, por área funcional, los principios o máximas particulares que en la estrategia se indican y, a su vez, desarrollarlos en forma concreta, indicando las acciones y metas que deben alcanzarse de manera inmediata en cada oportunidad definida por la estrategia en el tiempo y en el espacio.

- Nivel operativo: Ejecuta o realiza las actividades y tareas en forma rutinaria y por el reflejo, y que al realizarlas, permitirá el cumplimiento de las acciones tácticas que acercan al logro de los objetivos estratégicos.

La importancia de la organización gira en torno a estos aspectos (<http://www.elprisma.com>):

- Es de carácter continuo (expansión, contracción, nuevos productos).
- Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzos.
- Evita lentitud e ineficiencia.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.
- La estructura debe reflejar los objetivos y planes de la empresa, la autoridad y su ambiente.

2.1.2 Estrategias

Las organizaciones necesitan estrategias que les indiquen cómo lograr los objetivos y cómo luchar por la misión de la organización. La creación de la estrategia se refiere a los cómo; cómo alcanzar las metas de resultado, cómo vencer a los rivales, cómo buscar y mantener las ventajas competitivas, cómo fortalecer la posición empresarial a largo plazo de la compañía. La estrategia general de una organización y el plan de acción directivo surgen de un patrón de acciones ya iniciado y de los planes que tienen los directivos para dar nuevos pasos (Thompson y Strickland, 1994).

A tal efecto, una estrategia es “un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Proviene del griego Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía”. “En el contexto empresarial, se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento” (<http://es.wikipedia.org>).

A sí mismo, Thompson y Strickland (1994:20), señalan que:

Las estrategias son un plan de acción gerencial para lograr los objetivos de la organización; la estrategia se refleja en el patrón de movimientos y enfoques ideados por la gerencia para producir los resultados planeados. La estrategia es el cómo luchar por la misión de la organización y lograr los objetivos deseados.

Según Goodstein y otros (1997:05):

La estrategia puede definirse en primer lugar como un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador; eso significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo. En segundo lugar, la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos. En tercer lugar, la estrategia una definición del dominio competitivo de la compañía: es qué tipo de negocio se halla en realidad, aunque esta no es una pregunta sencilla como puede parecer. En cuarto lugar, la estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva. En quinto lugar, la estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a nivel corporativo, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajusta a su función. En sexto lugar, constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser.

Las estrategias son importantes, debido a que:

- Es importante tener un método de planeación para las estrategias, un sistema que permita ordenar las ideas, clasificar las situaciones, prever resultados y llevar a cabo la acción o acciones más convenientes. Una falla en el sistema, por pequeña que sea, cambiará el resultado final (<http://www.areaminera.com>).
- Toda empresa u organización necesita definir el modo bajo el cual regirá su plan de trabajo, debe entablar una comunicación clara y directa con su personal para lograr los objetivos deseados. Una de las formas en la que se llega a esas metas es a través de las estrategias que son herramientas utilizadas por los directivos para estimular a su personal en el crecimiento de su organización, siendo diferente la manera como se aplican, en cada institución (<http://tesis.usn.mx>).
- La estrategia empresarial es posiblemente el factor más importante a tener en cuenta a la hora de escoger una empresa en la que invertir. La elección de una estrategia determinará los objetivos a largo plazo de una compañía, así como la adopción de medidas y utilización de los recursos necesarios para lograr esos objetivos (<http://www.rankia.com>).

Además, Thompson y Strickland (1994:36), señalan que en empresas grandes y diversificadas, las estrategias se inician en cuatro niveles distintos de la organización:

Existe una estrategia para la compañía y sus negocios como un todo (estrategia corporativa). Existe una estrategia para cada uno de los negocios en los cuales se haya diversificada la compañía (estrategias de negocios). Después existe una estrategia para cada unidad funcional específica de un negocio (estrategia funcional)...Y, finalmente, existen estrategias más limitadas para las unidades operativas básicas: Plantas, regiones, distritos de venta y departamentos en las áreas funcionales

(estrategia operativa). Las empresas de un solo negocio tienen únicamente tres niveles de formulación de estrategias (estrategia empresarial, estrategia funcional, estrategia operativa). A menos que se esté considerando la diversificación en otros negocios.

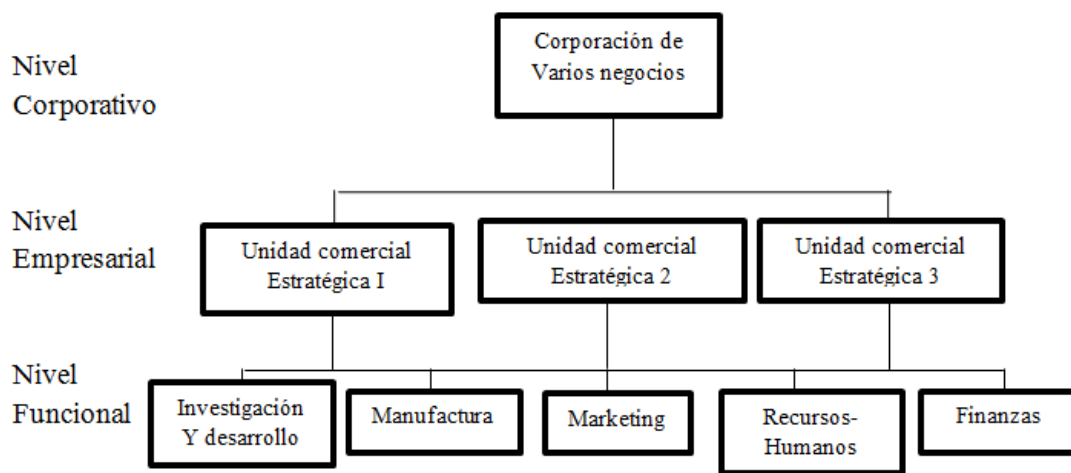
Así mismo, Thompson y Strickland (1994), definen los distintos niveles de estrategia como:

- Estrategia Corporativa: Es el plan general de actuación directiva para una compañía diversificada. La estrategia corporativa abarca toda la compañía (una protección para todos los negocios en los cuales se ha diversificado la compañía). Consiste en los movimientos que se hacen, con el fin de establecer posiciones empresariales en distintas industrias y los enfoques que se usan para dirigir al grupo de negocios de la compañía.
- Estrategia de negocio: El término estrategia de negocio se refiere al plan de actuación para un solo negocio. Esta se refleja en el patrón de enfoques y movimientos que idea la dirección para alcanzar un resultado satisfactorio en una línea específica del negocio.
- Estrategia funcional: Se refiere a un grupo de iniciativas estratégicas que se toman en una parte del negocio. Una compañía necesita una estrategia funcional para cada actividad funcional importante: una estrategia de investigación y desarrollo, una estrategia de producción, una estrategia de mercadotecnia, una estrategia de servicio de clientes, una estrategia de distribución, una estrategia de finanzas, una estrategia de recurso humano, entre otros.
- Estrategias operativas: Tienen que ver con iniciativas y enfoques estratégicos más limitados aun para dirigir las unidades operativas claves (plantas, distritos de ventas, centros de distribución) y para manejar la tareas operativas diarias que

tienen importancia estratégica (campaña de publicidad, compra de materiales, control de inventarios, mantenimiento y embarques).

Todos estos niveles se pueden observar en la figura N° 1, que se presenta a continuación.

Figura N°1. Niveles estratégicos en las organizaciones



Fuente: Robbins y Coulter, 2005. Pág. 187.

Las estrategias pueden aplicarse de diversas formas, al respecto David (2008), establece la siguiente clasificación:

- Estrategias ofensivas: Estas estrategias tratan de obtener una ventaja competitiva mediante actuaciones agresivas contra rivales competidores, antes de que éstos puedan establecer una estrategia defensiva. Las mismas tienen como propósito la consolidación de la organización en el mercado, y dentro de ella se encuentran:
 - Las alianzas estratégicas, cuando las empresas unen sus fuerzas para lograr efectos sinérgico pero cada una de ellas mantiene su identidad.

- Estrategias de fusiones, se dan con la combinación de dos o más entidades en una sola adquisición, es la compra que una compañía realiza de otra, pero deja que la adquirida realice operaciones de forma independiente
 - Las estrategias de diversificación concéntrica, se dan cuando la entidad decide realizar productos o prestar servicios que están relacionados con su actividad principal.
 - Las estrategias de concentración, cuando la empresa centra todo su esfuerzo en un único producto, buscando trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia.
 - Las estrategias de integración vertical, se dan cuando la organización decide agregar una nueva etapa a la cadena de producción o servicio.
 - Las estrategias de diversificación de conglomerado, cuando la empresa decide diversificar su línea de productos pero, que no tienen relación con su primera actividad.
 - Estrategias de operaciones conjuntas, cuando dos o más empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna podía hacer por separado; innovación, es la búsqueda permanente de nuevos mercados y productos.
- Estrategias defensivas: El objetivo de una estrategia defensiva es la de reducir el riesgo de una атаque y disminuir el impacto negativo que puedan afectarlas. Solo se han definido cuatro, las cuales son:
 - Estrategia de recuperación, la cual se define cuando la empresa realiza acciones que dirijan a suspender su declive y establecer un ambiente de supervivencia y de utilidades.
 - Desinversión, cuando la empresa cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas derivadas de su misión.

- Reducción, consiste en disminuir el número de operaciones de la empresa y así mejorar su productividad.
 - Liquidación, se realiza cuando los niveles de ineficiencia son muy altos, entonces la compañía decide vender o disponer de sus bienes previos a trámites legales.
-
- Estrategias genéricas: Están dirigidas a todas las unidades estratégicas de negocios, es decir, señalan la dirección por áreas globales. En estas estrategias se pueden mencionar elementos como productividad laboral, modernización tecnológica, orientación al mercado, entre otras.
 - Estrategias concéntricas: Son aquellas estrategias que afectan a toda la organización, debido a los cambios del mundo actual, los cuales tienen incidencia en el entorno empresarial. En estos casos, los gerentes se ven obligados a diseñar estrategias que soporten el plan trazado para las diferentes áreas funcionales, pero, para ello, deben tomar en cuenta principios tales como: calidad, el servicio y la capacidad del personal; los cuales deben ser incluidos en la formulación de estrategias para cada caso en particular.
 - Estrategias competitivas: Consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Está relacionada con el modo de competir en cada negocio y buscando en este caso la consecución de sinergias positivas dentro de cada negocio, a través de la integración de las áreas funcionales. Las estrategias competitivas consisten en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva.

2.1.3 Definición de Gerencia Estratégica

El éxito de una estrategia y, por consiguiente, el éxito organizacional, posee estrecha relación con las acciones y medidas optadas por el gerente dentro de la misma. Él basado en su experiencia, conocimientos, habilidades, destrezas, determinará que tipo de estrategia es mejor utilizar dentro del ámbito de la organización, partiendo de la capacidad propia de la entidad, y la rapidez con la que esta se desenvuelva. A pesar que las estrategias pretenden involucrar a la organización de manera global, la participación y decisión gerencial determinará qué áreas es preferible aprovechar debido a las posibles fortalezas, y capacidades que la misma posee. La acción gerencial es de vital importancia dentro del logro de los objetivos y estrategias, debido a que el gerente es considerado el motor que pone en marcha todas las ideas posibles para alcanzar el éxito organizacional.

La gerencia estratégica requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación. Por otra parte se debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes claves de la organización. El éxito estratégico debe ocurrir en el ámbito individual y organizacional (<http://juliangiraldo.wordpress.com>).

La gerencia estratégica, según lo señalan Robbins y Coulter (2005:180), “es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización”.

Para David (2008:5), la gerencia estratégica “es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”; y Thompson y Strickland (2003:6), la definen como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, así como implantar y ejecutar dicha estrategia y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”.

Considerando lo antes expuesto, se puede decir que en las organizaciones, para llegar a obtener el éxito, y que el mismo se pueda mantener en el tiempo, es preciso que éstas moldeen la manera de hacer las cosas, lo cual se logra mediante la aplicación de la gerencia estratégica como herramienta para el logro de los objetivos. Dicho proceso involucra la formulación, implantación y evaluación de estrategias, que permitirá a la empresa, con base en una serie de elementos internos y externos, anticiparse a los hechos y establecer la estrategia que permita aprovechar toda situación, trayendo consigo mayores niveles de rendimiento, y la guía que permita a la organización perdurar en el tiempo y maximizar su valor.

Robbins y Coulter (2005), establecen que las organizaciones que recurren a la gerencia estratégica, tienen mejor desempeño. Otra razón, es que existen organizaciones de diferentes tamaños que tienen que enfrentarse a situaciones que cambian constantemente. Estos cambios son menores o mayores, pero son cambios de los que tienen que ocuparse los gerentes, y es allí donde entra en juego el proceso de gerencia estratégica, por cuanto les permite a los gerentes examinar las variables pertinentes y decidir qué hacer y cómo hacerlo.

David (2008:205), señala que la importancia de la gerencia estratégica está:

En la necesidad de determinar el concepto de la empresa y su naturaleza, así como también, el por qué están allí, y a quien le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser. Así como también necesite evaluar la dirección en la que avanza para determinar si ésta será la ruta más efectiva para desempeñar la visión y la misión empresarial; permitiendo responder interrogantes como ¿Qué cambios de dirección pueden ser tomados ahora? ¿Cómo y cuándo serán tomadas las decisiones futuras con respecto a la dirección de la empresa?

La aplicación de la gerencia estratégica, trae consigo ciertos beneficios (<http://www.galeon.com>):

- Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.
- Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.
- Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.
- Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.
- Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.
- Evitan la defunción de una empresa, incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño/recompensa.

- La gerencia estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.
- Llevan orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

2.1.4 Proceso de Gerencia Estratégica

Toda acción, actividad o tarea, requiere de un proceso previamente establecido y sustentado. De igual manera, las estrategias requieren aplicarse bajo los lineamientos y parámetro del llamado proceso estratégico, el cual le permitirá dar un orden lógico y sistemático a la aplicación y desarrollo de las estrategias dentro de la organización. Robbins y Coulter (2005), señalan que el proceso de gerencia estratégica “es un procedimiento que abarca la planeación estratégica, implementación de estrategias y evaluación de las estrategias”.

- Planeación estratégica: Según lo establecido por Goodstein y otros (1997), muchas organizaciones realizan algún tipo de planeación, ya sea de largo plazo o estratégica y desde hace más de treinta años que se realiza un proceso formal de planeación estratégica. Sin embargo, la mayoría de los procesos de planeación estratégica están pobremente concebidos y ejecutados, el proceso a menudo es muy poco creativo y es más bien táctico que estratégico y el así llamado plan estratégico raramente impacta las decisiones diarias de las organizaciones. Para que el proceso de planeación estratégica sea exitoso, debe proveer criterios para la toma de decisiones diarias y un modelo en relación al cual, dichas decisiones puedan ser evaluadas.

Así mismo, Goodstein y Otros (1997), señalan que la planeación estratégica es el proceso a través del cual quienes guían a la organización crean una visión de su futuro y desarrollan los procedimientos y las operaciones que se necesitan para conseguir ese futuro. La visión del futuro de la organización provee la dirección en la cual la misma debe moverse y la energía para iniciar el movimiento. De igual forma Goodstein y otros (1997) expresan que la planeación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y objetivos, del medio ambiente y sus presiones así como de los recursos disponibles.

Según Robbins y Coulter (2000), la planeación estratégica contiene una serie de pasos los cuales son: Identificación de la visión, misión, objetivos, estrategias actuales de la organización, y un análisis de la organización, que involucra factores internos y externos. Estos pasos constituyen la base, para luego desarrollar la formulación de las estrategias.

En general, se trata de la interacción entre los factores internos y externos de la organización y, la habilidad de éstos para actuar de manera proactiva configurando la estrategia que permita aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades externas, disminuyendo así las debilidades internas, y las amenazas externas.

Para evaluar dichos factores, es imprescindible que la organización aplique un análisis estratégico, el cual Serna (1999:31), lo define como “el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución”.

Dicho análisis involucra la recopilación de la información necesaria para medir la capacidad de la organización, esto se traduce en debilidades y fortalezas en lo interno, y oportunidades y amenazas en lo externo, que se permitan a la misma anteponerse a las situaciones.

Ahora bien, luego de establecer cuáles son los factores internos y externos que influyen en la organización, a través del diagnóstico organizacional, se prosigue al proceso de formulación de las estrategias que no es más que interrelación de las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades de la organización estableciendo una unión lógica entre ellos y así determinar cuál o cuáles estrategias son las más acordes para ser implantadas en la organización.

Para Serna (1999:237), “la formulación estratégica consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo”. Ésta es la última etapa de la planeación estratégica y es donde, las acciones estratégicas se convertirán en planes de acción concretos.

- Implementación estratégica: Las organizaciones cuando planifican sus estrategias se encuentran frente a dos necesidades: por un lado, definir la estrategia y, por el otro, implementarla. Al respecto, señalan Thompson y Strickland (1994:10), que la implementación estratégica:

Consiste en ver que hace falta para que esta funcionen y alcancen el resultado previsto en el programa; fundamentalmente la implementación de la estrategia es una actividad directiva; la organización, el presupuesto, la motivación, el desarrollo de la cultura, la supervisión y el liderazgo forman parte de hacer que las cosas sucedan y lograr los resultados esperados.

Ahora bien, aplicar las estrategias puede resultar una tarea compleja, pero en la implementación es donde muchas de las empresas encuentran la posibilidad de integrar las estrategias a los intereses de la organización, a través de la participación de todos los sectores que constituyen a la misma. En función a la capacidad gerencial, y al nivel de integración de los objetivos y metas planificadas, con el resto de la organización, se determinará el nivel de éxito o fracaso que posea la misma al momento de implementar sus estrategias. Las organizaciones deberán contar el apoyo de los gerentes trabajando en equipo con todo su personal, si ellos no se involucran la estrategia difícilmente será cumplida.

Durante la implementación estratégica, es preciso divulgar a todo el personal las estrategias que van a ser aplicadas; es decir, se debe dar a conocer el plan estratégico en los diferentes niveles de la organización. El conocimiento del plan estratégico tiene como resultado que todos en la organización colaboren con el logro de dichos planes; en esta divulgación debe existir retroalimentación para que todos conozcan los resultados que se obtienen al ejecutar dichos planes.

Es importante destacar que, el éxito de una estrategia no se mide por la creatividad de sus argumentos, sino por el resultado final que éste produce en el ámbito organizacional, como consecuencia de su implementación. Por muy genial que sea su diseño, si no se convierte en acciones eficaces no produce resultados convenientes para la organización. Éste es el desafío mayor de cualquier empresa que pretenda tener rentabilidades superiores al promedio, y altos niveles competitivos. La fase de implementación estratégica es la más difícil en el proceso estratégico, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio, e identificación de sus empleados con los fines de la empresa.

- Evaluación estratégica: Dentro el proceso de gerencia estratégica es fundamental que se desarrolle un proceso de evaluación, ya que sin este no puede ser formulada una estrategia, ni tampoco puede ser ajustada a circunstancias cambiantes, ya sea que tal análisis se lleve a cabo por medio de la alta gerencia o a través de medidas internas de control que posea la empresa.

Para muchos gerentes la evaluación de estrategias es tan solo una simple estimación de cómo trabaja el negocio. Sin embargo deben tomarse en cuenta factores que no pueden observarse de manera directa ni son susceptibles de medición, con la finalidad de generar una respuesta eficaz para cuando las oportunidades o amenazas en la estrategia afecten de forma directa los resultados operativos (<http://www.gestiopolis.com>).

El monitoreo y seguimiento de las estrategias permanentemente anticipa los ajustes que se le deben realizar a los planes que están siendo ejecutados, con el fin de adaptarse oportuna y anticipadamente a los cambios y desafíos de su entorno (Serna, 1999), por tanto, se debe verificar qué tan eficaces y eficientes han sido las estrategias implementadas y así determinar si es necesario realizar algún ajuste, y si es necesario, cuál o cuáles ajustes se requieren para solventar la situación (Robbins y Coulter, 2000). De allí, la importancia de evaluar los resultados proveniente de las estrategias implementadas, y la necesidad de monitorear los resultados en todos los niveles de la organización; es decir, nivel corporativo, funcional y operativo.

Muchas veces los constantes cambios empresariales, la convulsión del entorno y la competitividad que dichos factores generan, implica que las estrategias ya formuladas y hasta ejecutadas, se vuelven obsoletas. De allí que, la alta gerencia, de manera sistemática, debe preocuparse en revisar, evaluar y

controlar la ejecución de estrategias, analizando y dándole el nivel de importancia que requieren todas y cada una de las actividades que realiza y, con ello, asegurar que surtan efecto, para facilitar los ajustes oportunos y necesarios de la organización.

El proceso de evaluación estratégica es complejo, ya que, al ejercer demasiado énfasis el efecto es contrario, porque ninguna organización responde de manera positiva ante el exceso de presión, por esa razón muchas veces se da la resistencia al cambio, ya que, la alta gerencia pretende establecer un mecanismo de manera brusca. Es por eso que la evaluación estratégica parte de la participación y aceptación por parte de los distintos componentes que constituyen a la organización, sin embargo la falta de evaluación ocasiona peores problemas. En resumidas cuentas se puede decir que, la aplicación adecuada de la evaluación estratégica garantiza el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

En líneas generales, el establecimiento de una estrategia no es un fenómeno individual, por el contrario envuelve a toda la organización, debido a que si la misma interviene en la elaboración de las mismas, éstas serán más beneficiosas para la entidad, pero no basta con solo formular estrategias y que sean las mejores o las que mayor beneficios traigan a la organización, no se logra nada si dichas estrategias no son implantadas correctamente y evaluadas, por eso es indispensable la aplicación del proceso estratégico. El cual tiene como punto de partida el proceso de planeación estratégica, que involucra la identificación de la visión, misión, objetivos, estrategias actuales de la organización, para lo cual se desarrolla un diagnóstico con el objeto de establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y una vez que estas se han identificado se realizará un análisis estratégico que comparará dichos factores, y el resultado de este análisis servirá de base para la formulación estratégica.

Las estrategias optadas deben aprovechar las fortalezas de la organización, tratando de vencer sus debilidades, aprovechando sus oportunidades externas y evitando las posibles amenazas. Una vez desarrollada las guías de acción que permitan completar el proceso de planeación estratégica en su totalidad, basada en los objetivos empresariales, se establecerá su implementación o ejecución. Dicha tarea dependerá del nivel de conocimiento acerca de las estrategias por parte de los distintos niveles que conforman a la organización, es decir el gerente divulgará el plan de acción correspondiente que permita a los distintos sectores competentes de la organización involucrarse en el proceso. Cabe destacar que, no es suficiente con expresar lo que se quiere lograr a través de los planes. También se deberá tomar en cuenta factores de índole cultural, motivacional y de liderazgo. En fin, el factor más importante para poder lograr la implementación de la estrategia, es a través del compromiso de los trabajadores con la misma, y esto se logrará a través de la motivación, ya que si el personal se siente motivado e identificado con los fines de la organización se hará más fácil que se integre en la implementación y que realice un trabajo eficiente y eficaz. Una vez planificado lo que se quiere lograr a través de los esfuerzos, y las acciones relacionadas con la implementación del mismo, se prosigue a evaluar los resultados obtenidos a través del desarrollo del plan. Este consiste en comparar lo que se planifico con lo que se logró, y desarrollar las posibles correcciones que permitan llevar el plan estratégico a feliz término.

Llevar acabo todo el proceso estratégico, resulta complicado, pero trae beneficios a la organización, pues por medio de éste se busca la unificación de la misma. Cabe resaltar que, cada uno de las fases del proceso estratégico es de suma importancia, ya que si no se realiza eficiente y eficazmente este proceso fracasaría, y por tanto, se llegaría a ver estrategias implantadas que no traen ningún beneficio a la organización; así como estrategias que serían ideales para la empresas que han sido formuladas pero no se han implantado; es por ello la importancia de realizar todo el proceso estratégico de manera detallada.

2.2 Finanzas

El gerente no solo velará por el establecimiento de las estrategias más idóneas para el logro de los objetivos organizacionales, sino que, como buen gestor tendrá la importante tarea de elegir el mejor camino financiero de la empresa mediante la efectiva obtención y asignación de los fondos, que permitan coadyuvar al fin general de la organización, que es el logro de las metas. Sin olvidar que, es tarea de todos como empresa cumplir con la acción gerencial, y el buen manejo de los fondos a través de las finanzas.

No importa el tamaño de la organización, ni la actividad a la cual se dedique, o que tanta antigüedad posea, siempre estará sujeta a caer en situaciones de desequilibrio financiero debido a la insolvencia y la falta de liquidez; todo ello producto, en muchos casos, de malas políticas financieras, pero en la mayoría de las oportunidades, generadas por graves errores estratégicos o bien a la acumulación de errores tanto en materia financiera como productiva, comercial y administrativa.

La situación actual que impera en el mundo, caracterizada por una fuerte competencia global, bruscas y repentinas alteraciones económico-financieras generadoras de fuertes cambios en la cotización de las monedas y las tasas de interés, importantes variaciones en los precios de las materias primas, y continuos cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, dan lugar a que las empresas deban ejercer un monitoreo constante de su situación financiera. Este seguimiento es necesario, debido a la alta repercusión que tienen los indicadores económicos en el funcionamiento de toda organización. El desconocimiento de dichos factores económicos, acarrearía que la empresa no pueda realizar estimaciones financieras que se adapten a la realidad y quizás en un futuro pueda desencadenar pérdidas cuantiosas, que se traduce en minimización del valor de la empresa, debido a su deficiente asignación de recursos y alto riesgo implicado.

El término finanzas proviene del latín "finis", que significa acabar o terminar. Las finanzas tienen su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros (<http://es.wikipedia.org>).

Las finanzas “son los estudios y las direcciones, las maneras de las cuales los individuos, los negocios, y las organizaciones levantan, asignan, y utilizan recursos monetarios en un cierto plazo, considerando los riesgos exigidos en sus proyectos” (<http://www.tueconomia.net>).

Para Gitman (2003:3), las finanzas “es el arte y la ciencia de administrar el dinero”. Así mismo, Besley y Brigham, (2005:4), señalan que “las finanzas conciernen a las decisiones que se toman en relación con el dinero o con más exactitud, con los flujos de efectivo”. Las decisiones financieras tienen que ver con cómo se recauda el dinero y cómo lo usan los gobiernos, las empresas y los individuos.

En líneas generales, el término finanzas incorpora así, cualquiera de los siguientes elementos (<http://www.tueconomia.net>).

- El estudio del dinero y de otros activos.
- La gerencia y el control de esos activos.
- Riesgos del proyecto que perfilan y de manejos.
- La ciencia del dinero de manejo.

Para Weston y Brigham (1994), las finanzas constan de tres áreas interrelacionadas: mercado de dinero y de capitales, las cuales tratan mucho de los tópicos que se cubren en la macroeconomía; así mismo, las inversiones se centran en las decisiones de individuos y de instituciones financieras y de otra naturaleza cuando

eligen valores para sus carteras de inversiones y, por último, la administración financiera o “las finanzas en los negocios”, cuya área de desempeño se relaciona con la administración real de la empresa. Siendo la administración financiera la más amplia y de mayor importancia de las tres áreas, pues incluye banco e instituciones financieras, así como empresas industriales, de servicios y los negocios pequeños.

También, es importante en las operaciones del gobierno, desde escuelas hasta hospitales, por cuanto permite al administrador o gerente financiero desempeñar una gran variedad de tareas como planeación, extensión de créditos a los clientes, evaluación de grandes gastos propuestos, toma de decisiones de inversiones de capital y la consecución de dinero para financiar las operaciones de la organización. Así la función de decisión de la administración financiera puede fragmentarse en tres áreas: las decisiones de inversión, financiamiento y administración de activo.

En este caso, las decisiones de inversión, son las más importante para los inversionista por cuanto deben tomar decisiones financieras valorando tres aspectos importantes; primero, si todo se mantiene igual, es decir; si no hay variaciones sobre la inversión realizada, significa que existe sobre ella más o menos valor, segundo cuanto más pronto se reciba el efectivo más valioso es el activo, por lo general son los preferidos por los inversionista en relación con los activos con riesgos, los cuales no generan confianza y, por lo tanto, no se arriesgan a invertir (Besley y Brigham, 2005).

Las finanzas engloban una serie de decisiones. Dichas decisiones son emanadas por las áreas que se encargan del manejo u obtención de los recursos financieros, que van a servir de base para el logro de objetivos. Estas áreas contarán con personal capacitado que velará por la mejor utilización de los mismos, y las posibles vías que permitan seguir generando ingresos a futuro. Esta tarea es desarrollada a través de la administración financiera, cuya actividad juega un papel imprescindible para maximización de valor de la empresa.

Según Van Horne y Wachowicz (1994:2) “La administración financiera está interesada en la adquisición, financiamiento y administración de los activos, como una meta global en mente”

Para Weston y Copeland (1994), la administración financiera se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los aspectos financieros varían entre organizaciones, las funciones financieras claves son: la inversión, el financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización. Las principales funciones de los administradores son planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de la empresa.

Cabe destacar que, la administración financiera ha sufrido cambios a lo largo de los años, entre los más importantes se tienen: 1) la inflación y sus efectos sobre las tasas de interés, 2) la liberación de las instituciones financieras, 3) un notable aumento en el uso de las telecomunicaciones para transmitir información y en el uso de las computadoras para analizar los efectos de las decisiones financieras alternativas y 4) la creciente importancia de los mercados financieros globales y las operaciones de negocios. En épocas anteriores el trabajo del administrador financiero solo consistía en obtener el dinero necesario para ampliar la organización y comprar el equipo e inventarios necesarios para el desenvolvimiento normal de su actividad; sin embargo, en la actualidad las decisiones son mejor coordinadas y la función de control recae directamente sobre el administrador financiero. Debido a la importancia que se ha dado a la administración financiera son muchos los gerentes que optan por realizar una carrera en finanzas, ya que, son ellos quienes toman las decisiones concernientes al manejo del recurso monetario, por lo que, deben estar en conocimiento de lo que representan las finanzas en las organizaciones.

En la actualidad, el administrador financiero tiene el compromiso con la organización de adquirir y usar los fondos con miras a maximizar el valor de ésta. Al

respecto, Weston y Brigham (1994), especifican las actividades del administrador financiero de la siguiente manera:

- Preparación de pronósticos y planeaciones, el administrador financiero debe interactuar con otros ejecutivos al mirar hacia el futuro y al determinar los planes que darán formas a la posición futura de la empresa.
- Decisiones financieras e inversiones de importancia mayor, una empresa exitosa generalmente observa un crecimiento rápido en las ventas, lo cual requiere de inversiones en planta, equipo e inventarios. El administrador financiero debe ayudar a determinar la tasa óptima de crecimiento en ventas y también debe ayudar a decidir sobre los activos específicos que se deberán adquirir y la mejor forma de financiar esos activos.
- Coordinación y control, el administrador financiero debe interactuar con otros ejecutivos para asegurarse que la empresa sea operada de la manera más eficiente posible. Todas las decisiones de negocios tienen implicaciones financieras y todos los administradores- tantos financieros como de otra naturaleza- necesitan tener esto en cuenta.
- Forma de tratar con los mercados financieros, el administrador financiero debe tratar con los mercados de dineros y de capitales. Toda empresa afecta y se ve afectada por los mercados financieros generales, de los cuales se obtienen los fondos, se negocian los valores de una empresa y se recompensa o se castiga a los inversionistas en consecuencia, si los administradores financieros cumplen eficientemente con sus responsabilidades contribuirán a maximizar los valores de las empresas que dirigen.

2.3 Gerencia Estratégica Financiera

La tarea del gerente dentro de la organización involucra muchas actividades, una de las más importantes y complejas, consiste en gerenciar estratégicamente los recursos financieros, y ésta implica aplicar con eficacia las oportunidades de negocios que maximicen los resultados de rentabilidad y valor de la empresa (<http://www.mailxmail.com>).

Que una empresa logre sus objetivos o no, dependerá de las decisiones tomadas y de la forma conjunta en que se interrelacionen los distintos aspectos que constituyen a la organización. La gerencia como principal creadora e implantadora de estrategias, y en búsqueda del mayor beneficio para la empresa, desarrollará un enfoque estratégico financiero que le permita además de una mejor administración de recursos, seguir desarrollando ideas a futuro para el logro de objetivos.

En este sentido, Ortega (2008:296), señala que la gerencia estratégica financiera es:

Una forma de manejar los recursos limitados de una organización para respaldar los negocios y realizaciones que se deben emprender en el futuro, permitiendo guiar a la toma de decisiones a través de la sistematización de las acciones a emprender para lograr sus fines.

De igual manera, la gerencia estratégica financiera, es definida (<http://www.gestiopolis.com>), como:

Aquella que se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido

registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa.

Por su parte Márquez y Andarcia (2009:12), por su parte, definen la gerencia estratégica financiera como “el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos de las organizaciones, a través de las áreas de contabilidad, presupuesto y tesorería, servicios administrativos y recursos humanos”. Por lo que, la gerencia estratégica financiera es aquella que permite administrar eficientemente el capital de trabajo y, de esta manera, neutralizar las posibles eventualidades, empleando así estrategias financieras para el logro de los objetivos de la organización. Para gerenciar eficazmente estos recursos, el empresario deberá contar con información financiera real y concreta, así como la capacidad de análisis que permita tomar la decisión correcta; entre la información financiera requerida se encuentra: cálculo de los costos, cálculo del precio de venta, cálculo del punto de equilibrio, flujo de caja, elaboración de presupuestos, análisis de los estados financieros, entre otros. Con base a esta información se tomará la más adecuada y concerniente decisión para lograr una optimización justa de los recursos.

En fin, la gerencia estratégica financiera, permite la correcta gestión de los recursos que considera disponible la empresa para su uso, destinándolos y combinándolos con las capacidades propias de la organización, y optimizando su funcionamiento. Todo esto se logrará, mediante la aplicación lógica y combinada del llamado proceso estratégico financiero, el cual involucra la planeación estratégica financiera, implementación estratégica financiera y evaluación estratégica financiera.

Es decir, para alcanzar el objetivo principal que implica la gerencia estratégica financiera, es preciso conocer el proceso que la constituye, el cual está conformado por una serie de fases, que integradas, permitirán darle un orden lógico al mismo. Es

primordial la consecución sistemática de sus etapas para poder lograr los objetivos de la organización y alcanzar los fines planteados.

2.3.1 Proceso de Gerencia Estratégica Financiera

La gerencia estratégica financiera consiste en un proceso continuo que va desde la formulación, implementación y la respectiva evaluación de las estrategias financieras, tomando como base el análisis de la situación que lo rodea. Por tanto, se puede decir que el proceso de gerencia estratégica financiera está conformado por las siguientes etapas: la planeación estratégica financiera, implementación estratégica financiera y evaluación estratégica financiera.

- Planeación estratégica financiera: Muchas organizaciones aplican la planeación a largo plazo, también denominada estratégica. La intención de la empresa es crear un valor para el propietario o grupo de personas que intervienen en ellas. Para lograrlo, las finanzas estudian el comportamiento de los factores económicos para así distribuir los recursos en un entorno altamente bombardeado por la incertidumbre, la alta relación de los elementos fundamentales del riesgo y el tiempo.

En la actualidad organizacional, es necesario tener la capacidad para tomar decisiones con anticipación, de allí la planeación se utiliza como un “proceso para establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para su logro antes de emprender la acción” (Ortega 2008:199). Sumado al concepto de planeación se encuentra la estrategia, que “consiste en toda una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios que emplea los administradores” (Ortega, 2008:199).

Luego surge el concepto de planeación estratégica como “proceso mediante el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para alcanzarlos” (Ortega, 2008:199). De manera que, al crear un curso estratégico, la administración escoge que de entre todas las trayectorias y acciones que se habrían podido elegir, se ha decidido seguir y confiar en estas formas particulares de hacer negocios.

Al incluir el concepto de planeación estratégica a las finanzas en la empresa nace el concepto de planeación financiera, el cual “establece la manera en que se lograrán las metas financieras”. También “ayuda a establecer objetivos concretos que motiven a los directivos y proporcionen estándares para medir los resultados” (Ortega, 2008:199). La planeación financiera es una práctica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de constituir los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se demandan para lograrlos.

Ortega (2008:199), expresa que la planeación estratégica financiera:

Implica la toma de decisiones de carácter financiero de efectos duraderos y difícilmente reversibles. Es una planeación de largo plazo que consiste en la identificación sistemática de amenazas y oportunidades, así como de las fortalezas y debilidades. Realiza un análisis del entorno y de los recursos que le permitan a una organización establecer misiones, objetivos y metas financieras por alcanzar.

Además, Ortega (2008:199), considera a la planeación estratégica financiera como:

Una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero para la evaluación proyectada, estimada o futura de un organismo, con el fin de prever las necesidades de dinero y su correcta aplicación, en busca de su mejor rendimiento y máxima seguridad.

De igual forma, se puede expresar que la planeación financiera es un procedimiento constituido por varias etapas, para decidir qué acciones se aplicarán en el futuro para alcanzar los objetivos trazados: planear lo que se desea hacer, llevar a la práctica lo planeado y comprobar la eficiencia de lo que se hace. A través de un presupuesto, la planeación financiera dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento. Asimismo, tiene una gran importancia para el ejercicio y la supervivencia de la organización.

Este procedimiento tiene tres elementos claves (<http://www.eumed.net>):

- La planeación del efectivo, que consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y, pese al nivel que presenten las utilidades, la empresa está expuesta al fracaso.
- La planeación de utilidades, que se obtiene por medio de los estados financieros pro forma que muestra los niveles anticipado de ingresos, activos, pasivos y capital social.
- Los presupuestos de caja y los estados pro forma, que son útiles para la planeación financiera interna y son parte de la información que exigen los prestamistas.

Asimismo, la planeación financiera es útil para (<http://www.uovirtual.com.mx>):

- Analizar las afluencias mutuas entre las opciones de inversión y financiación de las que dispone la empresa.
- Proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes, a fin de evitar sorpresas, y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro.
- Decidir que opciones adoptar (estas decisiones se incorporan al plan financiero final).
- Comparar el comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

Por supuesto, hay diferentes clases de planeación. La de corto plazo raras veces va más allá de un año. La empresa quiere asegurarse que tiene el dinero suficiente para pagar sus facturas y que las condiciones del endeudamiento y el préstamo de corto plazo le favorezcan.

La planeación financiera se centra en la inversión agregada por división o línea de negocio. Los planificadores financieros intentan mirar el cuadro general y no hundirse en los detalles. Así, el proceso de planeación a largo plazo sólo considera las inversiones de capital globales de las divisiones o unidades de negocios. Se agrega un pequeño gran número de pequeños proyectos de inversión y, de hecho, se trata como un proyecto único.

Por ejemplo, al comienzo del proceso de planeación, la empresa puede pedir a cada división que presente tres planes de negocio distintos que abarquen los cinco años siguientes (<http://www.uovirtual.com.mx>):

- Un plan de crecimiento emprendedor con fuertes inversiones de capital y productos nuevos, así como una mayor cuota de participación en los mercados existentes o sus ingresos en otros.
- Un plan de crecimiento normal en el que la división crezca en forma paralela a sus mercados, pero no a expensa de sus competidores.
- Un plan de reducción y especialización diseñado para minimizar los desembolsos de capital exigido, lo cual puede significar la liquidación gradual de la división.

Los planificadores pueden añadir una cuarta opción:

- Desinversión: venta o liquidación de la división. Cada alternativa lleva asociada una corriente de flujos de tesorería previstos. Así pues, las opciones pueden analizarse como cuatro proyectos de capital mutuamente excluyentes.

Estas son consideradas algunas de las características de la planeación estratégica financiera (<http://www.uovirtual.com>):

- Es una herramienta o técnica financiera.
- Deben aplicarla el administrador financiero, el agente de finanzas, el contralor, etc.
- El objetivo principal es la evaluación proyectada de las necesidades de dinero.
- Es el orden que se sigue para separar, conocer y proyectar los elementos descriptivos y numéricos necesarios para la evaluación futura de la empresa.

Se consideran algunos métodos de planeación estratégica financiera (<http://www.uovirtual.com.mx>):

- Punto de equilibrio.
- Planeación de utilidades.
- Apalancamiento y riesgo de operación.
- Apalancamiento y riesgo financiero.
- Pronóstico financiero.
- Estado de origen y aplicación de fondos pro forma.

Como partes del proceso de planeación estratégica financiera (<http://www.uovirtual.com.mx>):

- Fines. Especificar las metas y objetivos.
- Medios. Elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas con las que habrán de alcanzarse los objetivos.
- Recursos. Determinar los tipos y la cantidad de recursos que se necesitan, así como definir cómo se van a adquirir, generar y asignar.
- Realización. Delinear los procedimientos para tomar decisiones.
- Control. Prever o detectar errores o fallas, prevenirlos y corregirlos.

Entre las limitaciones de la planeación estratégica financiera que pueden presentarse se encuentran (<http://www.uovirtual.com.mx>):

- Cambios bruscos en la economía.
- Modificaciones de políticas gubernamentales.
- Alzas o bajas inesperadas en los precios.
- Cambios repentinos en el mercado.
- Levantamientos laborales.

- La resistencia al cambio por parte del personal, debido al arraigo a las actividades, métodos y políticas tradicionales, así como el desconocimiento de los beneficios que se tendrán con los cambios.
 - Se requiere de personal con creatividad y alto grado de imaginación, capacidad y responsabilidad cuando se vuelven rutinarias y formales las actividades para planear.
 - El alto costo de la planeación, ya que en primera instancia se requiere de personal muy capacitado y con experiencia, así como también, se requiere efectuar investigaciones y obtener información especial, de lo cual resulta que esta sea costosa.
- Implementación estratégica financiera: Ésta involucra convertir el plan estratégico financiero en acciones y posteriormente en resultados. Ésta se fundamenta en la ejecución de los factores o componentes del plan (objetivos, estrategias, políticas, planes de negocios, responsabilidades, cronogramas de ejecución, indicadores), que respaldan la trayectoria de los objetivos estratégicos.

En esta fase se involucra una vez ajustados, los presupuestos maestros y de efectivo a las posibilidades de financiamiento. En los planes de negocios, la prioridad para asignar recursos se aplicará con base en la rentabilidad.

Para Ortiz (2005), en esta etapa se busca el cumplimiento de los factores de la planeación (estrategias, programas, proyectos, y políticas) que propician el alcance de los objetivos estratégicos. David (2008:312), reconoce varios conceptos considerados como centrales para la implementación de las estrategias: adquirir el capital necesario, desarrollar proyecciones de estados financieros, elaborar presupuestos financieros y ponderar el valor de un negocio.

Una implementación de estrategia exitosa a menudo requiere de capital adicional; además de las ganancias netas de las operaciones y de la venta de activos, las dos fuentes principales de capital para una organización son el endeudamiento y las acciones. Determinar una mezcla apropiada de endeudamiento y acciones en la estructura de capital de una empresa puede ser vital para implementar una estrategia exitosamente. En teoría, una empresa debería tener la suficiente deuda en su estructura de capital para impulsar su rendimiento sobre la inversión al aplicar el capital proveniente del endeudamiento a los productos y proyectos que ganen más que el costo de la deuda. En periodo de baja utilidades, demasiada deuda en la estructura de capital de la organización podría hacer peligrar los rendimientos de los accionistas y poner en riesgo la supervivencia de la compañía.

Lo que hace que este proceso sea tan riguroso es la amplia gama de acciones gerenciales que hay que atender, las muchas maneras por medio de las cuales pueden los directivos abordar cada actividad, la habilidad que se necesita para que se lance una variedad de iniciativas y éstas funcionen, y la renuencia al cambio que se tiene que superar. Dentro de las muchas actividades gerenciales se encuentran, por ejemplo, la asignación de presupuestos y de recursos que debe apoyar la estrategia financiera, y la proporción de personal y presupuestos a los departamentos para que efectúen sus funciones estratégicas asignadas. La implantación tiene éxito si la organización logra sus objetivos estratégicos y los niveles planeados de rendimiento financiero.

- Evaluación estratégica financiera: El control o evaluación del desempeño de la organización, se logra a través de la comparación de los resultados esperados con los reales, investigar las desviaciones respecto a los planes, evaluar el desempeño individual y examinar el progreso cumplido hacia los objetivos establecidos, la

evaluación se basa en criterios cuantitativos y cualitativos. Optar por un conjunto exacto de criterios para evaluar las estrategias dependerá del tamaño industrial, estrategia y filosofía gerencial de cada organización en específico. Por ejemplo, una organización que pretende una reducción de gastos, posee criterios de evaluación completamente distintos al de una organización que busque el posicionamiento de mercado. Casi siempre, los criterios cuantitativos usados para evaluar las estrategias son los indicadores financieros, que la gerencia utiliza para hacer tres comparaciones fundamentales: comparar el desempeño de la empresa en diferentes periodos, comparar el desempeño de la empresa con el de los competidores, comparar el desempeño de la empresa con el de las demás industrias (<http://www.valoryempresa.com>).

Al desarrollar el control del desempeño empresarial se repite el ciclo de planeación de la estrategia, ya que, la gerencia vuelve a la etapa preliminar de analizar los datos obtenidos de la organización (entorno, recursos, decisiones y resultados) y de evaluar los factores de alcance de los resultados. Los campos cubiertos por la práctica del control son los mismos abarcados al dimensionar los objetivos estratégicos y deben consultar las proyecciones cuantitativas y monetarias consignadas en los costos y los presupuestos. Por razones obvias, puede afirmarse que, al practicar el control, una vez más la dirección emprende la trascendental labor del diagnóstico de la gestión empresarial, con el fin de concretar la ubicación del control en la gestión. Prácticamente, la evaluación o control de la estrategia financiera se apoya en el ajuste de un sistema integral de indicadores de gestión y desempeño.

No solo basta con la puesta en práctica de la estrategia, sino el seguimiento continuo de las acciones implementadas, de esta forma se observará si se están cumpliendo los objetivos planeados, qué tan eficaces y eficientes han sido las estrategias formuladas e implantadas, de lo contrario se podrá aplicar a

tiempo los correctivos necesarios para ayudarla a que se lleven a cabo de manera correcta.

Algunos indicadores financieros claves que son particularmente útiles como criterios para la evaluación de las estrategias son (<http://www.buenastareas.com>):

- Rendimiento sobre la inversión
- Rendimiento sobre el capital
- Margen de utilidades
- Participación de mercados
- Relación entre capital y deuda
- Ganancia por acción
- Crecimiento de ventas
- Crecimientos de activos

2.4 Análisis Estratégico Financiero

El análisis desde un punto de vista habitual no es otra cosa que el estudio desarrollado para descomponer las distintas porciones de un todo. Esto de una forma un poco más amplia constituye la técnica cuyo objetivo es la comprensión y el tratamiento de cada dificultad en relación a la realidad de forma general; en el ámbito económico, son los métodos de interpretación de la información financiera de manera separada, un análisis es el método que procede de lo compuesto a lo simple. Por tanto, el análisis diario de una empresa es una herramienta importante, aunque no la única, para la gestión correcta de la misma, de ahí su importancia.

Una parte susceptible a descomponerse, para luego aplicarse el respectivo estudio, son las finanzas dentro de la organización, desglosar sus partes a través del llamado análisis estratégico financiero permitirá estudiar paso por paso lo inherente a la estructura financiera, para luego tomar decisiones pertinentes que vayan en concordancia con los objetivos y estrategias establecidas por la organización, sin olvidar que a través de este proceso se consideran también aspectos no financieros que de alguna manera u otra inciden en éstos.

2.4.1 Definición de Análisis Estratégica Financiero

Serna (1999:31), señala que el análisis estratégico consiste en:

El estudio de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución. Para ello es preciso que la organización se vea como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales que pueden utilizarse para escalar una posición exclusiva en el mercado.

El análisis estratégico constituye una tarea esencial para alcanzar éxito en todos los aspectos de la organización, en las políticas, y en la toma de decisiones con respecto a los negocios. Conocer el ambiente es fundamental para la toma de decisiones. Por ello, entender la visión y saber hacia dónde se dirige la organización, las estrategias y la implementación de medidas gerenciales, permitirán ser más competitivos; sin embargo, esto se logrará a través del conocimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Y así podrán fortalecerse y anticiparse a los percances que se puedan generar. Además de ello, la organización deberá conocer cómo se encuentra el entorno social, económico y ambiental.

Para efectuar un análisis estratégico, inicialmente se debe realizar un diagnóstico interno y uno externo para establecer las fortalezas, debilidades,

oportunidades y amenazas de la organización, como anteriormente se mencionó. Por ello, es preciso conocer ambos diagnósticos, para así saber qué situaciones se pudiesen presentar y como contrarrestarlas.

- Diagnóstico interno de la organización: el diagnóstico interno consiste en el estudio de los recursos y capacidades de la empresa. Hoy en día se considera que la ventaja de la organización sobre sus competidores yace, esencialmente, en sus propios recursos y capacidades. El análisis interno pretende conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de la misma, es decir, que se considera como una virtud dentro de la empresa.

Serna (1999:32), define el diagnóstico interno como

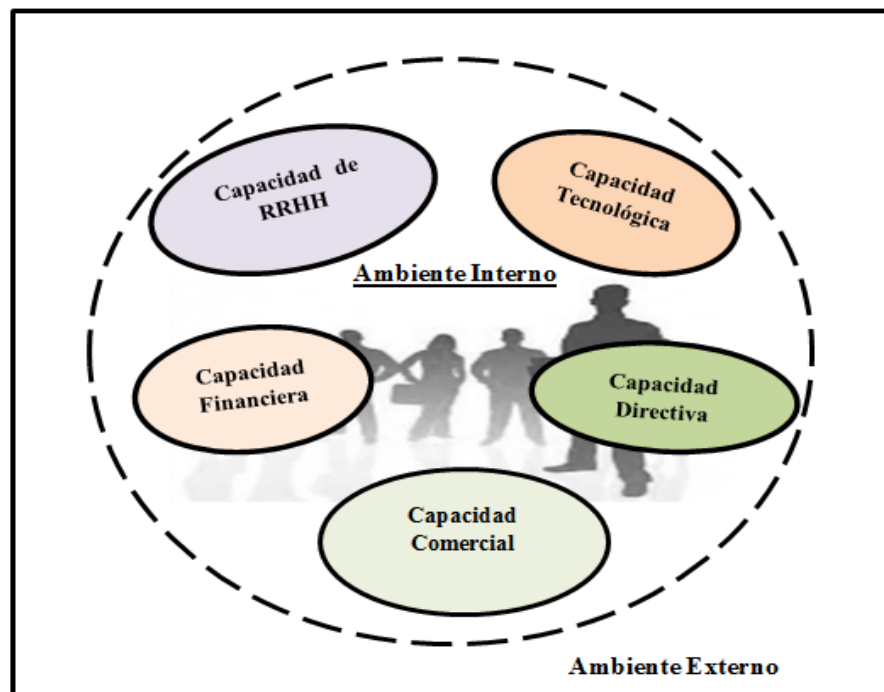
Un proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica”, y está comprendido por los siguientes elementos: capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad técnica o tecnológica y capacidad de talento humano. Este es un elemento esencial para el análisis estratégico.

Según Serna (1999), es el proceso para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización. Este diagnóstico está integrado por el análisis de: capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad técnica o tecnológica, capacidad de talento humano (ver Figura N° 2).

- Capacidad directiva, aquí se encuentran todas aquellas fortalezas y debilidades provenientes del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control).

- Capacidad competitiva, de aquí se extraen las fortalezas y debilidades del área comercial de la empresa.
- Capacidad financiera, ésta incluye las fortalezas y debilidades de la parte financiera de la empresa, tales como: rentabilidad, solvencia, liquidez, entre otras.
- Capacidad técnica o tecnológica, las fortalezas y debilidades son extraídas del área de producción de una empresa industrial. En las empresas de servicio se recopilan de la infraestructura y de los procesos de servicios.
- Capacidad de talento humano, de aquí se sacan las fortalezas y debilidades provenientes de las personas que integran la organización.

Figura N° 2 Ambiente Interno Organizacional



Fuente: Autores, 2012

Robbins y Coulter (2000:356), por su parte, opinan que, el análisis interno provee información importante y específica acerca de los activos, habilidades y capacidad del personal y también, acerca de la información financiera de la empresa, en tal sentido, el análisis interno se define como el proceso mediante el cual se valoran los elementos internos de la organización con la finalidad de establecer las fortalezas y debilidades de la misma, siendo los elementos de evaluación, la capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad técnica o tecnológica y capacidad de talento humano, factores que proveen la información necesaria para determinar las mismas.

El objetivo principal del análisis interno o diagnóstico interno de una organización, es el pleno aprovechamiento de las fortalezas y el oportuno reconocimiento de las debilidades, de tal forma que el análisis interno, tiene la capacidad de contribuir con el mejor establecimiento de estrategias, así como el cumplimiento de los objetivos (Serna, 1999).

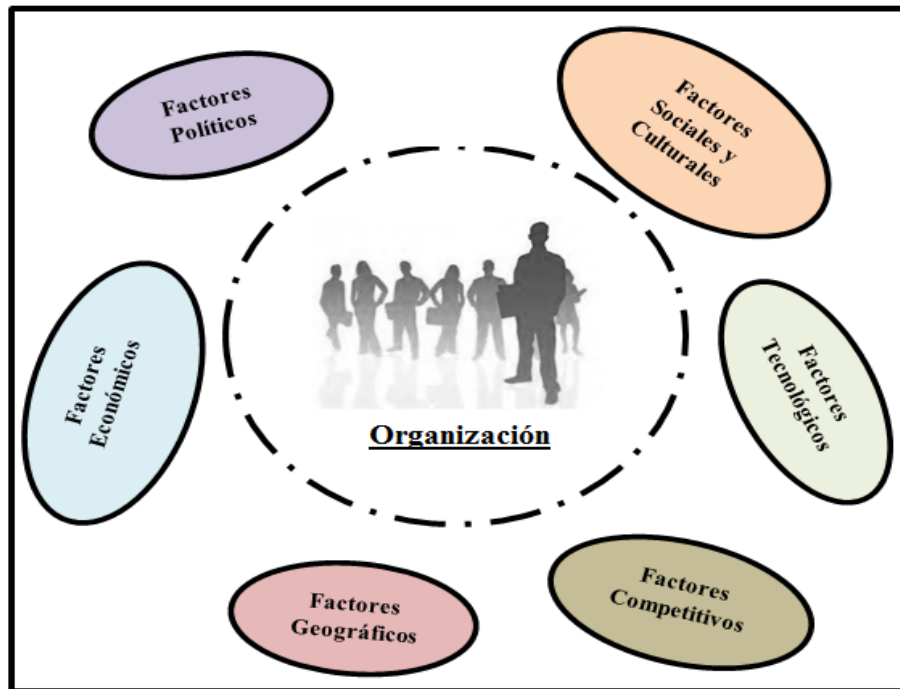
En ese sentido, para Serna (1999:31), las fortalezas son, “actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución”. Según Robbins y Coulter (2000:242), las fortalezas son aquellas “actividades que la firma realiza bien o recursos que controla”.

Con respecto a las debilidades, Serna (1999:31), establece que son: “actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa”. Por su parte, Robbins y Coulter (2000:242), definen las debilidades como, “actividades que la firma no realiza bien o recursos que necesita, pero que no posee”.

- Diagnóstico externo de la organización: el análisis del entorno se concentra en establecer los factores externos que intervienen, o pueden intervenir, en las actividades y resultados de la organización. Muchos de estos factores son de carácter general, mientras que otros son específicos al sector de actividad de la organización. El objetivo del análisis externo es establecer las oportunidades y amenazas que rodean o que se perciben sobre la organización.

Serna (1999:33), opina que: “el diagnóstico externo es el proceso de identificar las oportunidades y amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. El diagnóstico externo lo integra el análisis de: factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos (ver Figura N° 3).

Figura N° 3 Ambiente Externo Organizacional



Fuente: Autores, 2012

- Factores económicos, las oportunidades y amenazas se recopilan a través del comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional.
- Factores políticos, son aquellos que pueden afectar a la empresa; tales como: leyes, normas, acuerdos internacionales entre otros. Del análisis de éstos se extraerán las amenazas y oportunidades para la empresa.
- Factores sociales y culturales, son los que afectan el modo de vida de las personas y sus valores, entre ellos se encuentran: el empleo, seguridad, educación, entre otros.
- Factores tecnológicos, están relacionados con el desarrollo e innovación de maquinarias, materiales, etc.
- Factores geográficos, tiene que ver con la ubicación, espacio, clima y recursos naturales donde se encuentra la empresa.
- Factores competitivos, las oportunidades y amenazas son extraídos del mercado competitivo.

Por su parte, Robbins y Coulter (2000), señalan que, el análisis externo se refiere al estudio del ambiente o entorno de las organizaciones, y dividen este ambiente en dos, un ambiente general, el cual comprende todos los factores fuera de la organización y no tiene relación directa con la misma, entre ellos se encuentran, los factores económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos e incluyen un nuevo elemento que es la globalización y un ambiente específico, que incluye los factores que intervienen directamente en la organización y tienen relación con el alcance de

sus metas. Entre los factores que comprende este ambiente se tienen a los competidores, consumidores o clientes, proveedores y gobierno.

Toda organización debe estar bien clara con respecto al lugar que ocupa en el entorno, ésta debe situarse en un contexto de país y dentro de una región con la cual tiene vínculos y, opera dentro de un ámbito legal y cultural. Éstas variables del ambiente externo influyen en la manera de operar de la organización y en sus productos. Tales variables pueden afectar el buen desempeño. Para esto, se promueve un análisis del ambiente externo para advertir las fuerzas externas que contribuyen a la formación de la organización.

Serna (1999:31), define las oportunidades como “eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada”. Es decir, las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables, que se deben descubrir en el entorno externo a la empresa y así obtener ventajas competitivas. Las amenazas son los eventos, hechos o tendencias que impactan de forma negativa desde un ambiente externo a la empresa (Serna, 1999).

Identificar adecuadamente las oportunidades que brinda el entorno debe apoyar en forma más eficiente y eficaz el cumplimiento de la misión de la organización; así como, facilitar la gestión de sus objetivos en un periodo determinado. Asimismo, el reconocimiento correcto de las amenazas que otorga el entorno debe permitir a la organización, prepararse ante los eventos que puedan afectar a su misión y desarrollo adecuado de sus objetivos (Serna, 1999).

Ahora, sin importar las dimensiones que tenga la organización, ni la actividad a la cual se dedique, siempre estará propensa a caer en condiciones de desequilibrio

financiero por su insolvencia y falta de liquidez; todo ello fruto, en muchos casos, de malos manejos financieros, pero en la mayoría de las veces causados por malos mecanismos estratégicos o bien la acumulación de errores tanto en lo financiero como en lo productivo, comercial y administrativo.

El presente escenario mundial se caracteriza por una muy fuerte competencia global, violentas e imprevistas variaciones económicas productoras de fuertes cambios en la valoración de la moneda y las tasas de interés, significativas variaciones en los precios de la materia prima, e incesantes cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, dan lugar a que las organizaciones deban hacer un monitoreo de su escenario financiero. Para ello, la organización, debe considerar una serie de aspectos que le permitirán saber con qué cuenta financieramente la empresa, y qué es posible llegar a alcanzar basados en su capacidad financiera.

Por ello, para la administración eficiente de los recursos financieros, generación de rentabilidad y la maximización de valor en la organización, se requiere un correcto análisis e interpretación de la situación financiera, mediante el manejo de la mayor cantidad de información posible. No bastará solo con la elaboración de los estados financieros principales (estado de situación y estado de resultados, estado de cambio de las cuentas de patrimonio y estado de flujo del efectivo), si no que se deberán consultar los diferentes informes y documentos asociados a los mismos, debido a que los estados financieros son tan solo un instrumento para que los usuarios externos e internos especialmente los acreedores y accionistas puedan tomar decisiones. De hecho, los estados financieros deben asentar la información que ayude al usuario a confirmar el rendimiento de una inversión y el nivel percibido de riesgo.

Se debe hacer un seguimiento a la situación actual y comportamiento de la entidad, más allá de lo estrictamente contable y financiero. Esto varía dependiendo de la actividad desarrollada por la organización y su tamaño, ya que, cada una posee

características que la distinguen, y lo efectivo en unas puede ser nocivo para otras. Por lo que, el uso de la información contable para fines de control y planeación es una acción sumamente necesaria para los ejecutivos, al momento de elegir la vía o camino correcto. Por ello, se toma el análisis estratégico financiero como un mecanismo que permite evaluar la situación financiera de la organización y con base en los resultados obtenidos de éste, tomar las respectivas decisiones sobre las estrategias financieras a aplicar.

El análisis estratégico financiero permite efectuar una evaluación exhaustiva de todos los elementos que perturban el ámbito financiero de la organización, aunque estos elementos no sean de índole financiero, pero tienen repercusión en dicha área, esto incluye aspectos interno y externos, financieros y no financieros. Este análisis permite una mejor visión organizacional y ayuda a las organizaciones a afrontar con mayor fuerza los frecuentes cambios económicos y financieros, causados por la globalización.

Al respecto, Ortiz (2005:37), expone:

La gerencia financiera aborda el diagnóstico de los resultados concernientes a la gestión para un periodo determinado, y también que la evaluación se centre en el empleo de razones con las cuales se busca conocer las tendencias y el momento presente de la empresa en ámbitos como la liquidez, el endeudamiento, la movilización de los factores productivos; el diagnóstico restringido basado en información financiera y en el uso de indicadores que contribuyen a evaluar la realizaciones o los problemas financieros, no es suficiente, no permite correlacionar los estados financiero, con las estrategias y políticas implementadas en las diversas esferas funcionales, no cubre aspectos fundamentales como el crecimiento y dificulta emitir opiniones sobre el cumplimiento de los preceptos contenidos en la misión y la visión que, como se sabe, tiene relación con la conquista y la consolidación del prestigio corporativo. Por ello es importante que, el diagnóstico tenga una cobertura más, amplia no se limite al simple enfrentamiento de valores contenidos en los estados financieros convencionales,

proporcione elementos de juicio sobre las causas internas o externas que explican el incumplimiento de los planes y realmente la labor del planeamiento.

En ese sentido, Márquez y Andarcia (2009:54), señalan que:

El análisis estratégico financiero, junto con el análisis del medio externo y el interno proporciona a los gerentes la información financiera necesaria para escoger las estrategias que permitan a la organización lograr una ventaja competitiva sostenida sobre sus competidores, la cual se da cuando la rentabilidad de la empresa es superior a la que en promedio tienen todas las organizaciones de su industria y que además es capaz de mantener durante varios años.

Asimismo, se deben valorar los activos intangibles de la organización, debido a que el conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales de una empresa, son cada vez más importante como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Al considerar y reconocer la importancia del talento, así como promover el incremento del capital humano para innovar y desarrollar productos y servicios, se impulsa la creación de valor.

2.4.2 Elementos Internos del Análisis Estratégico Financiero

Ortiz (2005:95), señala que “el diagnóstico interno representa la columna vertebral del planeamiento empresarial, trascendiendo la frontera tradicional del sistema fundamentado en razones de naturaleza financiera y en el análisis, vertical u horizontal, sustentado en los datos suministrados por los estados financieros”.

El análisis estratégico financiero consta de dos amplios grupos, por una parte los elementos no financieros, que a pesar de no tener carácter monetario, tiene cierta repercusión sobre la organización, y los de carácter financiero, que determinan la capacidad de la organización para atender de manera eficiente sus finanzas.

2.4.2.1 Elementos Financieros

Los elementos financieros concentran una serie relaciones que permiten estandarizar e interpretar apropiadamente la actuación operativa de una organización, de acuerdo a diferentes situaciones. Así, se puede estudiar la liquidez a corto plazo, su estructura de capital y solvencia, la eficiencia en la actividad y la rentabilidad producida con los recursos propios de la organización, y disponibles para su uso.

Existe una importante necesidad de conocer los principales elementos económicos y financieros, así como su interpretación, ya que, estos son imprescindibles para que la organización tenga participación dentro del mercado competitivo; por lo que, se hace preciso profundizar y emplear el análisis financiero como base fundamental para desarrollar el proceso de toma de decisiones financieras.

Los elementos financieros se consideran mecanismos tradicionales, los cuales son imprescindibles para la organización, debido a que estos evalúan, el rendimiento, la rentabilidad, la solvencia y la liquidez de las operaciones desarrolladas por la entidad.

Ortiz (2005), establece que los elementos financieros utilizados para el análisis estratégico financiero son:

- Cálculo de los Costos: el control de los costos es vital para cualquier empresa que se dedica a la fabricación de cualquier tipo de producto o a la prestación de servicios, ya que, esto servirá a la organización para determinar tanto el precio de venta como la utilidad que desea obtener. Es conveniente destacar que el llevar un control de costos bajo principios perfectamente identificados no es exclusivo de

las grandes empresas, es aplicable también a los negocios de poca o mediana amplitud tanto públicos como privados, rentables o sin fines lucrativos, ya que estos principios se pueden adaptar a las necesidades específicas de cada tipo de organización.

El propósito de desarrollar un control de costos, es alcanzar una producción de calidad con el mínimo de gastos posibles, y al mismo tiempo, ofrecer al mercado el precio más accesible y con ello estar en posibilidades de competir en el mercado, con otras organizaciones, tratando de ganar un equilibrio entre la oferta y demanda.

Un factor determinante para toda organización, para lograr la eficiencia en sus acciones, es el adecuado control de los costos; para esto se manejan procesos de valoración de los costos dentro de las que se encuentran las técnicas basadas en el uso de los costos reales y las basadas en el uso de los costos predeterminados.

- Análisis de los estados financieros: es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros (www.geocites.com).

Aplicar el análisis de estados financieros es importante porque facilita la toma de decisiones a los inversionistas o terceras personas que estén interesados en la situación económica y financiera de la organización. Además, éste representa el elemento principal de todo el conjunto de decisiones que interesa al responsable de préstamo o el inversor.

Los respectivos estados financieros son preparados por contadores o personas con conocimientos en la materia de contabilidad; sin embargo, los primeramente mencionados son los principales expertos, ya que, cuentan con las herramientas necesarias para elaborarlos, analizarlos y, por ende, presentar conclusiones, recomendaciones o sugerencias que sirvan a la alta gerencia para la toma de decisiones.

Los estados financieros más empleados son: el estado de situación financiera, el estado de resultados, estado de flujo de efectivo y estado de cambio de las cuentas del patrimonio, los cuales son elaborados al final del periodo operacional por los contadores y en los cuales se evalúa la capacidad de la organización para generar flujos favorables.

- Estado Situación Financiera. Para Ortiz (2005:29), es un “estado que suministra información sobre la estructura de financiamiento y de la inversión en una fecha específica”. En tal sentido, contribuye a determinar la naturaleza de la fuente de financiación (créditos comerciales, obligaciones financieras, provisiones para prestaciones sociales y capital aportado por los socios o accionistas), con el fin de valorar el peso del endeudamiento y de precisar la participación relativa de capital social y del patrimonio sobre el financiamiento total, como el resultado que favorece la medición de grado de autonomía financiera. Es un documento contable que refleja la situación financiera de un ente económico, ya sea de una organización pública o privada, a una fecha determinada y que permite efectuar un análisis comparativo de la misma; incluye el activo, el pasivo y el capital contable. Se formula de acuerdo con un formato y un criterio estándar para que la información básica de la empresa pueda obtenerse uniformemente como por ejemplo: posición financiera, capacidad de lucro y fuentes de fondo.

- Estado de Resultados. Según Van Horne y Wachowicz (1994:145), “el estado de resultados, es un resumen de los ingresos y gastos de una organización durante un periodo contable específico que termina con una utilidad o pérdida para el periodo después de impuesto”.

Por otra parte Ortiz (2005:30), señala que el objetivo del estado de resultado es: “evaluar la eficiencia en cobertura de costos y gastos, evaluar niveles de recuperación de fondos invertidos, evaluar resultados atinentes a posición de equilibrio y evaluar resultados del valor económico agregado”.

El funcionamiento de toda organización tiene como resultado la generación de una serie de ingresos y gastos; a través de la elaboración del estado de resultado se reflejará la proporción de cada uno de ellos, los cuales podrán ser comparados, y así establecer decisiones con el objeto de mejorar el funcionamiento de la organización para periodos siguientes, o ser considerados en el actual.

- Estado de Flujo de Efectivo. Es un elemento contable básico que comunica sobre los movimientos de efectivo y sus similares, distribuidas en tres clases: actividades operativas, de inversión y de financiamiento. Ortiz (2005:31), señala que “es un estado dinámico que se diferencia del estado de resultados por el hecho de contemplar la verdadera situación de recaudo, desembolsos y excedentes o déficits monetarios”.

Es decir que, mientras el estado de resultados resume la información para cuantificar las utilidades o pérdidas contables, el flujo de efectivo permite determinar la situación financiera en el terreno monetario, en un periodo determinado. A través del estado de flujo de efectivo se precisa la

situación monetaria de las transacciones financiera, para así desarrollar una evaluación económica de los proyectos de inversión. Además de ello, sienta las bases para detectar inconvenientes de insolvencia o de superávit monetario, que son convenientes corregir. Este estado también permite suministrar a los usuarios de los estados financieros las bases para evaluar la capacidad que tiene la organización para generar efectivo y equivalentes de efectivo, así como sus necesidades de liquidez, en momentos de alta necesidad y relevancia informativa.

- Estado de cambio de las cuentas del patrimonio. Para Ortiz (2005:34), el estado de cambio de las cuentas del patrimonio “refleja el dinamismo de la acción empresarial, expresada en la cuantificación de las fuentes de financiamiento y de la aplicación de recursos percibidos durante un periodo”. Este estado permite mostrar las variaciones que sufren los diferentes elementos que componen el patrimonio, en un periodo particular. Además de mostrar esas variaciones, el estado de cambios de las cuentas del patrimonio busca explicar y analizar cada una de las variaciones, sus causas y consecuencias dentro de la estructura financiera de la empresa. Para la organización es fundamental conocer el porqué del comportamiento de su patrimonio en un año determinado. De su análisis, se pueden detectar muchas fallas, al igual que factores positivos que pueden servir de base para tomar decisiones correctivas, o para aprovechar oportunidades y fortalezas detectadas del comportamiento del patrimonio.

Los estados financieros antes señalados deben presentarse acompañados por sus respectivas notas explicativas o revelatorias, las cuales son parte complementaria de los mismos. También, es importante señalar, que para la elaboración y presentación de estos estados se debe tomar en cuenta la normativa

que se aplican en forma general independientemente del tipo de actividad que desarrolle la empresa. Por ejemplo, la declaración de los principios de contabilidad (DPC) en Venezuela, proporcionan la terminología contable y los lineamientos para su adecuada presentación.

- Capital de Trabajo. Está conformado por los activos circulantes de la organización, es decir, el efectivo, los valores negociables, las cuentas por cobrar e inventario. El capital neto del trabajo es la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes. En este sentido, la administración del capital de trabajo, viene dada por la eficiencia con que se maneje las cuentas de activo y pasivo corriente; esto se hace con el fin de conservar un nivel satisfactorio de capital de trabajo. Para Van Horne y Wachowicz (1994:251) “el capital de trabajo de la empresa y el financiamiento que necesita para sostener activos circulante”. De allí, su fórmula para determinarlo.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente.}$$

El capital de trabajo es un factor indispensable a la hora de realizar un análisis financiero, por cuanto una mala utilización del mismo puede conllevar el fracaso de la empresa. El capital de trabajo debe ser suficiente en la cantidad para capacitar a la organización al conducir sus operaciones sobre la base más económica y sin restricciones financieras, y hacer frente a incidencias y pérdidas sin peligros.

El capital neto de trabajo debe ser aportado por los accionistas de la organización, ya sea por venta de acciones o inversión de las ganancias en el negocio. Mientras mayor sea el capital aportado por los propietarios, mayor será el crédito que goce la empresa, pero también puede buscar el financiamiento del

mismo mediante la emisión de bonos a largo plazo o préstamos bancarios a corto plazo.

- Razones financieras. Los instrumentos más frecuentes al momento de realizar análisis financiero de entidades son las razones financieras, éstas miden en alto grado la eficacia y actuación de la empresa. Así mismos muestran una representación amplia de la situación financiera, y puede medir el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad. Las razones financieras, son comparables con las de la competencia, para tomar las medidas pertinentes. A continuación algunas de las razones más aplicadas en las organizaciones.

- Razones de liquidez. La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Las razones de liquidez muestran la solvencia económica de la empresa, miden la capacidad de la misma para cumplir sus obligaciones a corto plazo. Entre las razones de liquidez se tienen:

1. Capital neto de trabajo (CNT). Esta razón se obtiene al descontar de las obligaciones corrientes de la empresa todos sus derechos corrientes.

$$\text{CNT} = \text{Pasivo Corriente} - \text{Activo Corriente.}$$

2. Índice de solvencia (IS). Éste considera la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la misma actividad.

$$IS = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

3. Índice de la prueba del ácido (ÁCIDO). Esta prueba es semejante al índice de solvencia, pero dentro del activo corriente no se tiene en cuenta el inventario de productos, ya que éste es el activo con menor liquidez.

$$\text{ÁCIDO} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$$

4. Rotación de inventario (RI). Ésta mide la liquidez del inventario por medio de su movimiento durante el periodo.

$$RI = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$$

5. Plazo promedio de inventario (PPI). Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa.

$$PPI = \frac{360 \text{ Días}}{\text{Rotación de Inventario}}$$

6. Rotación de cuentas por cobrar (RCC). Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación.

$$RCC = \frac{\text{Ventas Anuales a Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas Por Cobrar}}$$

7. Plazo promedio de cuentas por cobrar (PPCC). Es una razón que indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa.

$$\text{PPCC} = \frac{360 \text{ Días}}{\text{Rotación de Cuentas Por Cobrar}}$$

8. Rotación de cuentas por pagar (RCP). Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año.

$$\text{RCP} = \frac{\text{Compras Anuales a Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$$

9. Plazo promedio de cuentas por pagar (PPCP). Permite vislumbrar las normas de pago de la empresa.

$$\text{PPCP} = \frac{360 \text{ Días}}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$$

- Razones de endeudamiento. Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, son de gran importancia, ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo. Entre estas razones se tienen:

1. Razón de endeudamiento (RE). Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

$$\text{RE} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

2. Razón pasivo-capital (RPC). Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de las empresas.

$$RPC = \frac{\text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Capital Contable}}$$

3. Razón pasivo a capitalización total (RPCT). Tiene el mismo objetivo de la razón anterior, pero también sirve para calcular el porcentaje de los fondos a largo plazo que suministran los acreedores, incluyendo las deudas de largo plazo como el capital contable.

$$RPCT = \frac{\text{Deuda a Largo Plazo}}{\text{Capitalización Total}}$$

- Razones de rentabilidad. Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños, evaluando así la eficiencia y efectividad de la organización con base en los rendimientos financieros generados por las ventas e inversión. Entre estas razones se tienen:

1. Margen bruto de utilidades (MB). Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.

$$MB = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

2. Margen de utilidades operacional (MO). Representa las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta. Éstas se deben tener en cuenta deduciéndoles los cargos financieros o gubernamentales y determina solamente la utilidad de la operación de la empresa.
3. Margen neto de utilidades (MN). Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.
4. Rotación del activo total (RAT). Indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas.

$$\text{RAT} = \frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Activos Anuales}}$$

5. Rendimiento de la inversión (REI). Determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.

$$\text{REI} = \frac{\text{Utilidades Netas despues de Impuesto}}{\text{Activos Totales}}$$

6. Rendimiento del capital común (CC). Indica el rendimiento que se obtiene sobre el valor en libros del capital contable.

$$\text{CC} = \frac{\text{Utilidades Netas después de Impuestos - Dividendos Preferentes}}{\text{Capital Contable - Capital Preferente}}$$

7. Utilidades por acción (UA). Representa el total de ganancias que se obtienen por cada acción ordinaria vigente.

$$UA = \frac{\text{Utilidades Disponibles para Acciones Ordinarias}}{\text{Número de Acciones Ordinarias en Circulación}}$$

8. Dividendos por acción (DA). Ésta representa el monto que se paga a cada accionista al terminar el periodo de operaciones.

$$DA = \frac{\text{Dividendos Pagados}}{\text{Número de Acciones Ordinarias Vigentes}}$$

- Razones de cobertura. Estas razones evalúan la capacidad de la empresa para cubrir determinados cargos fijos. Éstas se relacionan más frecuentemente con los cargos fijos que resultan por las deudas de la empresa. Entre estas razones se tienen:

1. Veces que se ha ganado el interés (VGI). Calcula la capacidad de la empresa para efectuar los pagos contractuales de intereses.

$$VGI = \frac{\text{Utilidades antes de Interes e Impuesto}}{\text{Erogación Anual por Interes}}$$

2. Cobertura total del pasivo (CTP). Considera la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones por intereses y la capacidad para rembolsar el principal de los préstamos o hacer abonos a los fondos de amortización.

$$CTP = \frac{\text{Ganancias antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Intereses + Abonos al Pasivo Principal}}$$

3. Razón de cobertura total (CT). Esta razón incluye todos los tipos de obligaciones, tanto los fijos como los temporales, determina la capacidad de la empresa para cubrir todos sus cargos financieros.

$$CT = \frac{\text{Utilidades antes de Pagos de Arrendamientos, Interes e Impuesto}}{\text{Intereses + Abonos al Pasivo Principal + Pago de Arrendamiento}}$$

- **Análisis de Porcentaje.** Con frecuencia, es útil expresar el estado de situación y el estado de resultados como porcentajes. Los porcentajes pueden relacionarse con totales, como activos totales o como ventas totales, o con un año base. Denominados análisis comunes y análisis de índice respectivamente, la evaluación de las tendencias de los porcentajes en los estados financieros a través del tiempo le permite al analista conocer la mejoría o el deterioro significativo en la situación financiera y en el desempeño. Si bien gran parte de este conocimiento es revelado por el análisis de las razones financieras, su comprensión es más detallada cuando el análisis se extiende para incluir más consideraciones (www.monografia.com).

En el análisis común, se expresa los componentes de un estado de situación como porcentajes de los activos totales de la empresa. Por lo general, la expresión de renglones financieros individuales como porcentajes del total permite conocer más detalles que no se aprecian con una revisión de las cantidades simples por sí mismas.

- **Análisis de Tendencias.** El análisis de razones financieras representa dos tipos de análisis. Primero, el analista puede comparar una razón actual con razones pasadas y otras que se esperan para el futuro de la misma empresa. La razón del corriente (activos corrientes contra los pasivos corrientes) para fines del año

actual se podría comparar con la razón de activos corriente a fines del año anterior. Cuando las razones financieras se presentan en una hoja de trabajo para un período de años, el analista puede estudiar la composición del cambio y determinar si ha habido una mejoría o un deterioro en la situación financiera y el desempeño de la empresa con el transcurso del tiempo. También, se pueden calcular razones financieras para estados proyectados o proforma y compararlos con razones actuales y pasadas. En las comparaciones en el tiempo, es mejor comparar no sólo las razones financieras sino también las cantidades brutas (<http://www.monografias.com>).

- Análisis DuPont. El sistema de análisis DuPont actúa como una técnica de investigación dirigida a localizar las áreas responsables del desempeño financiero de la empresa; el sistema de análisis DuPont es el sistema empleado por la administración como un marco de referencia para el análisis de los estados financieros y para determinar la condición financiera de la organización (<http://www.geocities.com>).

Este sistema reúne, en principio, el margen neto de utilidades, que mide la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas, y la rotación de activos totales, que indica cuán eficientemente se ha dispuesto de los activos para la generación de ventas.

Asimismo, el sistema DuPont facilita la elaboración de un análisis integral de las razones de rotación y del margen de utilidad sobre ventas, y muestra la forma en que diversas razones interactúan entre sí para determinar la tasa de rendimiento sobre los activos. Cuando se usa el sistema DuPont para el control divisional, el rendimiento se mide a través del ingreso en operación o de las utilidades antes de intereses e impuesto.

$$\text{Análisis DuPont} = \left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \right) \times \left(\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} \right)$$

- Punto de Equilibrio. El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que, éste viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas, por tal razón, se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas (<http://www.muieresdeempresa.com>).

El punto de equilibrio corresponde al volumen de producción que se debe lograr como mínimo de manera que los costos totales en ese punto se correspondan con los ingresos por ventas; es decir, el beneficio de la empresa será nulo en este punto (no hay ganancias ni pérdidas). En el punto de equilibrio se recuperan los costos.

Para la determinación del punto de equilibrio se debe, en primer lugar, conocer los costos fijos y variables de la empresa; entendiendo por costos variables aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas, por ejemplo: materias primas, mano de obra a destajo, comisiones, etc. Los costos fijos son aquellos que no cambian en proporción directa con las ventas y cuyo importe y recurrencia es prácticamente constante, como son la renta del local, los salarios, las depreciaciones, amortizaciones, etc. Además, se debe conocer el precio de venta de él o los productos que fabrique o comercialice la empresa, así como el número de unidades producidas. Las fórmulas para calcular el punto de equilibrio son las siguientes:

$$X = \frac{\text{Costos Fijos}}{(PV - CV)}; \text{ fórmula para encontrar el punto en unidades}$$

Dónde:

X= volumen de venta en el punto de equilibrio.

PV= precio de venta.

CV= costo variable.

Ingresos = Costos Totales

Utilidad = 0

PV.X = CF + CV.X

X (PV - CV) = CF

$$V = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{R.M.C.}}; \text{ fórmula para encontrar el punto en Bs.}$$

Dónde:

V = ventas

R. M. C. = razón margen de contribución.

$$\text{R.M.C} = \frac{V - CV}{V}$$

El punto de equilibrio presenta una serie de ventajas y desventajas, en donde su principal ventaja estriba en que permite determinar un punto general de equilibrio en una empresa que vende varios productos similares a distintos precios de venta, requiriendo un mínimo de datos, pues sólo se necesita conocer las ventas, los costos fijos y los variables; asimismo, el importe de las ventas y los costos se obtienen de los informes anuales de dichas empresas; simplicidad en su

cálculo e interpretación; simplicidad de gráfico e interpretación. En cuanto a las desventajas; se tienen, que ésta no es una herramienta de evaluación económica, la misma, dificulta en la práctica para el cálculo y clasificación de costos en fijos y en variables, ya que, algunos conceptos son semifijos o semivARIABLES, mantiene supuesto explícito de que los costos y gastos se mantienen así durante periodos prolongados, cuando en realidad no es así y, por último, es inflexible en el tiempo, no es apta para situaciones de crisis.

- Presupuesto. Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir; es decir cuanto menor sea el grado de acierto de predicción o de acierto, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerán los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio. De esta manera, el presupuesto surge como herramienta moderna de planeamiento y control al reflejar el comportamiento económico como: las fluctuaciones en los índices de inflación y devaluación y las tasas de interés, y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la organización (<http://www.gestiopolis.com>).

La palabra presupuesto, se deriva del verbo presuponer, que significa dar previamente por sentado una cosa. Se acepta también que presuponer es formar anticipadamente el cómputo de los gastos o ingresos, de unos y otros, de un negocio cualquiera. El presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en una eficiencia razonable. Aunque el alcance de la eficiencia razonable es indeterminado y depende de la interpretación de la política directiva, debe precisarse que un proyecto no debe

confundirse con un presupuesto, en tanto no prevea la corrección de ciertas situaciones para obtener el ahorro de desperdicios y costos excesivos (<http://www.mailxmail.com>).

Para Burbano y Ortiz (1998:11), el presupuesto es la “expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlo”. Es una expresión cuantitativa, porque los objetivos deben ser mensurables y su alcance requiere la destinación de recursos durante el periodo fijado como horizonte de planeamiento; es formar ya que exige la aceptación de quienes están al frente de la organización (gerencia, presidencia y/o juntas directivas o consejos de administración); además, es el fruto de las estrategias adoptadas porque estas permiten responder al cómo se comentarán e integrarán las diferentes actividades de la empresa de modo que converjan al logro de los objetivos previstos; deberá organizar personas y recursos; ejecutar y controlar para que los planes no se queden sólo en la mente de sus proponentes y, por último, desarrollar procedimientos de oficina y técnicas especiales para formular y controlar el presupuesto.

La eficiencia y la productividad de las organizaciones se materializan en utilidades monetarias que dependen en grado sumo de la planeación. La gerencia es dinámica si recurre a todos los recursos disponibles, y uno de ellos es el presupuesto, el cual, empleado de manera eficiente, genera grandes beneficios. En tal sentido, el presupuesto es el medio para maximizar las utilidades, y el camino que debe recorrer la gerencia al encarar las responsabilidades siguientes: obtener tasas de rendimientos sobre el capital que interprete las expectativas de los inversionistas, interrelacionar las funciones empresariales (compras, producción, distribución, finanzas y relaciones industriales) en pos de un objetivo común mediante la delegación de la autoridad y de las responsabilidades encomendadas,

fijar políticas, examinar su cumplimiento, y replantearlas cuando no cubran con las metas que justificaron su implantación.

Asimismo, de acuerdo a su naturaleza los presupuestos pueden ser de dos tipos:

– Presupuesto financiero

1. Presupuesto de efectivo o flujo de caja. Anticipa cuánto efectivo tendrá disponible una organización y cuánto necesitará para cubrir sus gastos.
2. Estado de Situación presupuestado. Muestra la posición financiera esperada; es decir, activo, pasivo y capital contable al finalizar el periodo pronosticado.

– Presupuesto económico

1. Presupuesto de ingresos. Proyecta las ventas futuras, es decir, al proyectar las ventas, y con el conocimiento de previo de las políticas de cobro o periodo de concesión del crédito, la organización planea los momentos en que se realizaran las ventas y ocurrirá su conversión en efectivo. Esta información es básica para estimar la disponibilidad de fondos líquidos durante el periodo de actividades.
2. Presupuesto de egresos. Presenta las actividades primarias emprendidas por una unidad y asigna los recursos de cada una.

3. Estado de Resultados presupuestado. Predice las ventas para luego establecer el costo de los bienes vendidos, los costos de operación y los gastos de intereses, es decir, muestra los ingresos y costos esperados para el periodo previsto.
- Riesgo y rendimiento. Al momento de realizar inversiones los gerentes deben tomar en cuenta el rendimiento que va a tener esta inversión en el tiempo y, además, debe tomar en cuenta el riesgo, término que va de la mano con el rendimiento. Por ello, es necesario conocer estos dos términos; siendo el rendimiento definido por Van Horne y Wachowicz (1994:108) como “el ingreso recibido sobre una inversión, más cualquier cambio en el precio de mercado, expresado normalmente como un porcentaje del precio de mercado inicial de la inversión”; es decir, el rendimiento es lo que se espera obtener por encima de lo que se está invirtiendo en el mercado. Por su parte, el riesgo se define como la variabilidad del rendimiento sobre las inversiones que se tengan (Van Horne y Wachowicz, 1994); es decir, el riesgo es la probabilidad de perder todo o parte de lo que estamos invirtiendo. Básicamente, la fuente de riesgo es la incertidumbre, que proviene del hecho de que no se puede saber exactamente lo que sucederá en el futuro. No se puede adivinar cuál va a ser el precio del bolívar o de una acción. Las decisiones se toman con una expectativa de ganancias, que en el futuro se pueden realizar o no.

Cabe señalar que, existe una relación directa entre riesgo y rendimiento, es decir, un activo financiero que ofrezca mayor riesgo, usualmente tiene un mayor riesgo implícito (aunque no se perciba). El rendimiento se puede ver como el incentivo que deben tener los agentes para vencer la natural aversión al riesgo.

Los administradores deben tener claro a la hora de invertir las preferencias del riesgo existentes, los cuales son tres:

1. Indiferencia al riesgo. No es necesario ningún cambio en el rendimiento por el aumento del riesgo.
2. Aversión al riesgo. El rendimiento requerido aumenta en relación al aumento del riesgo.
3. Aceptación al riesgo. En este caso el rendimiento requerido disminuye en relación con un aumento en el riesgo.

La mayoría de los gerentes tienen aversión al riesgo, es decir, piden compensación a medida que el riesgo es mayor. Por tanto, existen métodos para evaluar el riesgo de una inversión entre los cuales están:

1. El análisis de sensibilidad. Es un método que se vale de numerosas estimaciones de rendimientos posibles a fin de obtener el sentido de la variabilidad entre los resultados, en este caso el riesgo se mide según la amplitud de variación que se obtiene restando el resultado pesimista del optimista. Cuanto mayor sea la amplitud de variación de un activo mayor será su variabilidad o riesgo.
2. Desviación estándar. Es un indicador estadístico de la variabilidad de una distribución alrededor de su media. Para conocer la desviación estándar se debe conocer primero el valor esperado, que es el promedio ponderado de los resultados posibles con las probabilidades de ocurrencia como pesos. Para calcular la desviación estándar se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{T=1}^n (R_T - \bar{R})^2 (P_T)}$$

Dónde:

σ = desviación estándar.

$\sum_{T=1}^n (R_T - \bar{R})^2$ = a la sumatoria de los rendimientos esperados para la i-ésima posibilidad Menos el valor esperado, al cuadrado.

P_T = la probabilidad de ocurrencia del R_T .

$\bar{R} = \sum_{T=1}^n (R_T)(P_T)$ = valor esperado

Ahora, lo que se busca al realizar una desviación estándar es conocer la variabilidad de los rendimientos y así conocer el riesgo de la inversión, la desviación mientras más grande sea, mayor será el riesgo y, la variabilidad del rendimiento.

3. Coeficiente de variación. Es una medida de dispersión relativa, la cual resulta útil en la comparación de los activos con rendimientos esperados diferentes y se calcula mediante la fórmula siguiente:

Dónde: $CV = \frac{\sigma_{\bar{R}}}{\bar{R}}$

CV= coeficiente de variación.

$\sigma_{\bar{R}}$ =desviación estándar.

\bar{R} = rendimiento esperado.

Las medidas de riesgo buscan evaluar el riesgo de un activo en relación a su rendimiento, es decir, según el comportamiento del rendimiento se determina qué tan riesgoso puede ser la inversión, de allí a que a mayor rendimiento mayor riesgo. Pero, se debe tomar en cuenta que los inversionistas rara vez colocan todo su capital para invertir en un solo activo o inversión. En vez de eso construyen una cartera de activos o portafolio, la cual se puede definir como una combinación de dos o más activos, es por ello la necesidad de evaluarlos y conocer más de éstos.

Van Horne y Wachowicz (1994), señalan algunas medidas para evaluar una cartera de activos:

1. Rendimiento de portafolio. Es el rendimiento esperado de un portafolio o simplemente un promedio ponderado de los rendimientos esperados de los valores de los que consta ese portafolio. La fórmula general para el rendimiento esperado de un portafolio, es la siguiente:

$$\bar{R}_P = \sum_{j=1}^m A_j \bar{R}_j$$

Dónde:

\bar{R}_P = rendimiento de portafolio.

$\sum_{j=1}^m A_j \bar{R}_j$ = la sumatoria de la proporción de fondos totales invertidos en el valor j (A_j), por el rendimiento esperado para el valor j (\bar{R}_j); y m es el número total de elementos en el portafolio.

2. Correlación. Es una medida estadística de la relación, de haber alguna entre series de números que representan datos de cualquier tipo, desde rendimientos hasta resultados de pruebas. Existen dos tipos de correlación una positiva, la

cual se da cuando dos series se mueven en el mismo sentido y correlación negativa cuando dos series se mueven en sentidos opuestos.

3. Diversificación. Consiste en minimizar el riesgo de un portafolio, y la mejor forma de hacerlo es combinar activos que muestren una correlación negativa o una positiva baja. Cuando se está presente ante una cartera de activos existen dos riesgos que se deben tomar en cuenta (Van Horne y Wachowicz, 1994).

3.1 Riesgo sistemático. Se deben al riesgo que afectan al mercado global, tal como cambios en la economía de la nación, es decir, es la variabilidad del rendimiento sobre acciones o portafolios que está asociada con cambios en el rendimiento sobre el mercado como un todo.

3.2 Riesgo no sistemático. Es la variabilidad del rendimiento sobre acciones o portafolios que no se explica por movimientos del mercado en general puede evitarse a través de la diversificación. Ahora bien, el rendimiento no solo se puede calcular para una inversión, sino que también se puede calcular para el capital propio en lo siguiente se conocerá a cerca del rendimiento.

El rendimiento, por su parte es la ganancia o la pérdida total experimentada por parte de su propietario durante un periodo específico y generalmente se expresa en términos de porcentaje del valor de la inversión realizado al comienzo del periodo.

Entre los tipos de rendimientos se tienen:

1. Rendimiento sobre el total activo o sobre la inversión. Es la medida que resume la eficiencia operativa y el desempeño de la administración, expresando la ganancia neta como un porcentaje del promedio total de activo.

Además, proporciona una idea sobre el rendimiento global ganado y sobre la inversión en la empresa. Es una razón que se utiliza para determinar la relación de la rentabilidad de la empresa en relación al total de los activos invertidos en la producción de la renta, y se calcula mediante las siguientes

Fórmulas:

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Actividades Totales Promedios}} \text{ y } MUN = \frac{\text{Utilidad Después de ISLR}}{\text{Ventas}}$$

Dónde:

ROA= rendimiento sobre el total activo

MUN= margen de utilidad neta

La importancia del rendimiento sobre la inversión radica en que permite relacionar al beneficio con la cantidad de capital para generarlo, este rendimiento tiene como principal objetivo mejorar la economía de la organización.

2. Rendimiento sobre el capital propio. Mide la retribución de este capital. Dicho rendimiento refleja el efecto de la utilización de los recursos ajenos sobre el rendimiento del capital propio, las acciones preferentes se excluyen de esta categoría, ya que, su rendimiento es fijo; además se les excluye del cálculo del rendimiento del capital propio. Para obtener el rendimiento del capital propio, se utiliza el beneficio neto antes de intereses, se debe tener en cuenta que los impuestos sobre el capital reducen el rendimiento final y se deben tomar en consideración al realizar el cálculo del rendimiento del capital propio. La fórmula del cálculo rendimiento sobre el capital propio es la siguiente:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Promedio de Capital}}$$

El rendimiento es de suma importancia para las organizaciones, ya que, éste mide el nivel de eficiencia de sus operaciones y además sirve para conocer si las inversiones realizadas cumplen las expectativas y que nivel de riesgo se correría, así como si el riesgo que tiene el realizar una inversión es compensado con el rendimiento que ofrece dicha inversión.

- Apalancamiento. Es la relación entre capital propio y crédito invertido en una operación financiera. Al reducir el capital inicial que es necesario aportar, se produce un aumento de la rentabilidad obtenida. El incremento del apalancamiento también aumenta los riesgos de la operación, dado que provoca menor flexibilidad o mayor exposición a la insolvencia o incapacidad de atender los pagos. Existen dos tipos de apalancamiento, operativo y financiero, que se describen a continuación:
 - El apalancamiento operativo. Se deriva de la existencia en la empresa de costes fijos de operación, que no dependen de la actividad. De esta forma, un aumento de ventas supone un incremento de los costes variables, pero no de los costes fijos, por lo que el crecimiento de los costes totales es menor que el de los ingresos, con lo que el beneficio aumenta de forma mucho mayor a como lo haría si no existiese el apalancamiento (por ser todos los costes variables). De la misma forma, éste suele determinarse a partir de la división entre la tasa de crecimiento del beneficio y la tasa de crecimiento de las ventas.

El apalancamiento operativo se refiere a las herramientas que la empresa utiliza para producir y vender, esas herramientas son las maquinarias, las personas y la tecnología. Las maquinarias y las personas están relacionadas con las ventas, si hay esfuerzo de marketing y demanda entonces se contrata más personal y se compra mayor tecnología o maquinaria para producir y satisfacer las demandas del mercado. Cuando no existe apalancamiento, se dice que la empresa posee capital inmovilizado, eso quiere decir, activos que no producen dinero.

Ahora bien, el grado de apalancamiento operativo (GAO) muestra la forma en que un cambio en las ventas afectará al ingreso en operación. El grado de apalancamiento operativo mide que tan sensibles son las utilidades de la empresa a los cambios en el volumen de ventas. La ecuación que se usa para calcular el GAO es la siguiente;

$$\text{GAO} = \frac{Q (PV - CV)}{Q (PV - CV) - CF}$$

Dónde:

Q = representa a las unidades iniciales de producción,

PV= es el precio promedio de ventas por unidad de producción,

CV= es el costo variable por unidad,

CF= son los costos fijos en operación.

Otra forma de calcular el GAO es con cifras totales.

$$\text{DOL} = \frac{V}{V - VC - CF}$$

Dónde:

V= son las ventas iniciales en bolívares

VC = son los costos variables totales,

CF = son los costos fijos en operación.

- El apalancamiento financiero. Se deriva de utilizar endeudamiento para financiar una inversión. Esta deuda genera un coste financiero (intereses), pero si la inversión genera un ingreso mayor a los intereses a pagar, el excedente pasa a aumentar el beneficio de la empresa. Se refiere al grado en que una empresa depende de las deudas. Entre mayor financiamiento utilice la empresa en su estructura de capital, mayor será su apalancamiento financiero, entre los tipos de apalancamiento financiero se tienen:
 1. Apalancamiento financiero positivo. Éste se observa cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos es productiva, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es mayor a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.
 2. Apalancamiento financiero negativo. Se refiere cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos de la empresa es improductiva, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es menor a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.
 3. Apalancamiento financiero neutro. Cuando la obtención de los fondos provenientes de préstamos llega al punto de inferencia, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es igual a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.

Para conocer el tipo de apalancamiento financiero, el cual está presente en un momento determinado en la empresa, se utiliza la fórmula del índice de apalancamiento financiero.

$$\text{I.A.F} = \frac{\text{Rendimiento sobre Activos (ROA)}}{\text{Rendimiento sobre Patrimonio (ROE)}}$$

Cuando el resultado de la ecuación anterior, es igual a uno (1), se está en presencia de un apalancamiento nulo; si el resultado es menor que uno (1), el apalancamiento presente es negativo, y por último, cuando el resultado obtenido es mayor que uno, el tipo de apalancamiento es positivo.

2.4.2.2 Elementos No Financieros

Son considerados como intangibles, entre los que se incluyen: capital intelectual, información medioambiental y plusvalía.

- Capital Intelectual. Las organizaciones con mayor desempeño y productividad son aquellas que saben utilizar el conocimiento como recurso transformable y altamente valioso. Capital intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales, que dan a una empresa una ventaja competitiva en el mercado" (www.monografias.com).

El capital intelectual es aquel conocimiento que puede ser transformado en beneficio en el futuro y que se encuentra formado por recursos tales como las

ideas, los inventos, las tecnologías, los programas informáticos, los diseños y los procesos.

En este sentido, se puede definir el capital intelectual como el conjunto de elementos intangibles que incrementan la capacidad que tiene la organización para generar beneficios en el presente y, lo que es más importante, en el futuro. De este modo, consideran que la valoración de la empresa no debe derivar solo de sus indicadores financieros y económicos, sino que en ella debe cobrar especial relevancia el capital intelectual. De la misma manera, éste está estructurado en tres tipos de capitales las cuales son (<http://www.monografias.com>):

- Capital Humano. Es un fuerte potencial para la empresa en cuanto a innovación y generador de valor, es una fuente de renovación estratégica. En otros términos, es el capital pensante del individuo y que permite generar valor a la empresa. El componente humano se conforma por el conocimiento, los valores, la creatividad, destrezas, potencial de innovación, talento, experiencias y competencias de los individuos dentro de la organización. Su característica más importante es que las empresas no lo pueden comprar, sólo contratarlo por un tiempo determinado y utilizarlo en ese período.
- Capital Estructural. Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. El capital estructural se refiere a la estructura organizativa, formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, al software a las bases de datos, a los sistemas de I+D, a los sistemas de dirección y gestión y a la cultura de la empresa.

Estos activos constituyen propiedad de la empresa y algunos pueden protegerse legalmente (patentes, propiedad intelectual). A este capital estructural también se le denomina: activo de estructura interna.

El componente estructural integra las capacidades organizacionales desarrolladas para satisfacer los requerimientos del mercado; también, el conocimiento que ha sido capturado por la organización, comprendiendo las rutinas organizativas, los procedimientos, los sistemas, culturas, bases de datos, etc.

- Capital Relacional. Está compuesto por las relaciones que tiene la empresa con sus clientes, canales de distribución, proveedores, competidores, alianzas, bancos, accionistas, etc. Se refiere a la cartera de clientes que reciben nombre de fondo de comercio, a las relaciones con los proveedores, bancos, accionistas, a los acuerdos de cooperación, y alianzas estratégicas de producción y comerciales, a las marcas comerciales y a la imagen de la empresa.

Según Ortiz (2005), las competencias del capital humano deben ser evaluadas por las organizaciones, ya que, los niveles de escolaridad, las habilidades, el profesionalismo, las destrezas, ética profesional y personal, moral, las capacidades de análisis, la creatividad, la perseverancia, la capacidad de motivación, entre otros elementos que constituyen las competencias de un personal dentro de una empresa, estas competencias no son reflejadas dentro de los elementos financieros pues a pesar de agregar valor a la organización su medición suele parecer un poco subjetiva como reflejarlo en los estados financieros, pero Lozano (2009), plantea que al reformular la ecuación contable se puede conocer el valor agregado por todos

los activos intangibles existentes en la organización. Dicha fórmula es la siguiente:

Recursos (activos tangibles + activos intangibles) = responsabilidad + capital intelectual.

El capital intelectual es un componente de gran importancia y el cual, debe ser considerado al momento de realizar un análisis estratégico financiero debido a que este suministra a la empresa información acerca de qué calidad de personal posee, dónde su personal necesita instrucción y motivación para ayudar a que dicho personal genere valor agregado a la organización.

El capital intelectual se encuentra estrechamente relacionado con el capital humano, capital estructural y el capital relacional, a continuación se muestra la relación de estas dimensiones con el capital intelectual, en el cuadro N° 2.

Cuadro N°2 Relación entre las dimensiones del Capital Intelectual.

Capital Humano	Capital Estructural	Capital Relacional
<p>El componente humano se conforma por el conocimiento, los valores, la creatividad, destrezas, potencial de innovación, talento, experiencias y competencias de los individuo dentro de la organización</p>	<p>Es la base para el Capital Estructural, porque sin él no se crea tecnología, contribuye en la materialización de conocimientos, habilidades y talento.</p> <p>Ejemplo: Se puede tener computadoras a disposición, última tecnología, medios necesarios para desarrollarse, que si el cliente interno, (el profesor), no se siente motivado e identificado con la institución, y además sin el conocimiento necesario, pues entonces el capital estructural no generará valor a la institución.</p>	<p>Es la base para el Capital Relacional.</p> <p>Ejemplo: Trabajador motivado, identificado con la institución, y además con el conocimiento necesario, entonces las relaciones con los agentes externos será favorable, y el Capital Relacional estará generando valor a la organización</p>

Continuación del Cuadro N° 2

<p>Pueden existir trabajadores motivados, satisfechos, con conocimientos, experiencias, talento, creatividad, categoría científica, capacidad innovadora, deseos de trabajar, con sentido de pertenencia, que si no existe el Capital necesario para materializar los elementos anteriores, entonces, el Capital Humano no generará valor a la institución.</p> <p>Ejemplo: Un profesor con capacidad para generar un artículo y no cuenta con computadoras.</p>	<p>El Capital Estructural se refiere a la estructura organizativa, formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, al software a las bases de datos, a los sistemas de I+D, a los sistemas de dirección y gestión y a la cultura de la empresa</p>	<p>Si contamos con los medios necesarios para la formación integral de profesionales y cuadros, entonces el desarrollo del Capital Relacional será favorable, y creará valor y prestigio a la organización.</p> <p>Ejemplo: Si el profesor, no cuenta con la tecnología y bibliografía actualizada, entonces la calidad del servicio no será la requerida.</p>
<p>Si las relaciones con los agentes externos son favorables, basadas en un entendimiento mutuo, en la calidad del servicio, en el cumplimiento de nuestras expectativas, y en el cumplimiento de la alianza estratégica, es porque la base es el Capital Humano, entonces este estará generando valor a la organización.</p>	<p>Si las relaciones con los agentes externos son favorables, basadas en un entendimiento mutuo, en la calidad del servicio, en el cumplimiento de nuestras expectativas, y en el cumplimiento de la alianza estratégica, es porque existe una buena estructura que genera valor a la institución.</p>	<p>Está compuesto por las relaciones que tiene la empresa con sus clientes, canales de distribución, proveedores, competidores, alianzas, bancos, accionistas, entre otros.</p>

Fuente: <http://www.monografias.com>

- Información Medioambiental. El medio ambiente, en terminología de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

(UNESCO, 2002), constituye un patrimonio común de la comunidad. En consecuencia, su defensa y preservación corresponde a toda la humanidad. Es por ello que la problemática medioambiental es objeto de atención y regulación por parte de los distintos organismos, tanto nacionales como internacionales.

Para Sanz (2011), el deterioro del medio ambiente es uno de los problemas que más preocupa a la sociedad actual. Voluntariamente o no, las empresas impactan en el medioambiente y éste, a su vez, en ellas. Tanto algunas empresas como las instituciones que velan por la protección del entorno, establecen mayores controles y medidas de seguridad para el logro de dicho objetivo. La información medioambiental pretende recoger el impacto que sobre las empresas y la sociedad tienen las actuaciones realizadas para corregir problemas de tal naturaleza.

Normalmente, la contabilidad ha registrado aquellos hechos o transacciones económicas que han afectado al patrimonio de la empresa. Sin embargo, otros aspectos relacionados con el entorno y derivados del establecimiento de normas para su cuidado y protección (eliminación de ruidos, aumento de costes para la seguridad medioambiental, disminución del ciclo de vida de algunos productos, etc.) no presentan diferencias que les impidan ser registrados por la contabilidad.

Sea cual sea el tratamiento contable que se dé a las actuaciones medioambientales (gasto corriente, activo o contingencia), es necesario suministrar con regularidad información sobre el impacto de la actividad de la empresa en su entorno medioambiental.

- Plusvalía. Los aportes de mayor impacto del Marxismo es la definición de la plusvalía, la cual no es más que la diferencia entre el valor añadido por el trabajo y el salario cobrado por el trabajador (www.aporrea.org). Hay otras definiciones que grafican mucho mejor el concepto de plusvalía: la moneda, el dinero o cualquier arquetipo de divisas como parte de la producción obtenida por el trabajador de la cual se apropia, sin ningún tipo de compensación, el propietario de los medios de producción.

De igual manera, la plusvalía considerada como la parte del valor generado por el trabajo del obrero, por la utilización de su fuerza de trabajo, que queda en poder del capitalista dentro del análisis marxista. La fuerza de trabajo es una particular mercancía cuyo valor de cambio (salario) es menor que el valor que aporta al producto. La diferencia entre el salario pagado al obrero y la parte del valor que éste aporta al producto (valor) se llama plusvalía.

Para el marxismo, la fuerza de trabajo es la única fuente de plusvalía, la única creadora de nuevo valor. Las materias primas y maquinarias utilizadas sólo transfieren su valor al nuevo producto. No lo incrementan. Siendo así, durante la jornada de trabajo el obrero debe crear valor para cubrir su salario, y la plusvalía que corresponde al capitalista. El tiempo que tarda en crear su salario es el tiempo de trabajo necesario, en tanto que el que corresponde a la plusvalía, es el tiempo de trabajo excedente (<http://www.apocatastasis.com>).

Contablemente, la plusvalía es considerada como el aumento en el valor de un bien o producto, habitualmente aplicada a la propiedad raíz, caso en el cual un inmueble tiene plusvalía cuando se registran mejoras en las áreas inmediatas o cercanas (<http://www.Ecofinanzas.com>).

Holmes (1975:557), define la plusvalía como:

Una ventaja de ganancias originada por un diferencial favorable de utilidades netas; también se puede describir como el valor capitalizado de aquellas ganancias por peso de inversión en exceso del promedio de la industria de la cual forma parte un negocio. La plusvalía o crédito comercial no puede ser comprado independiente; tiene que comprarse todo o parte de un negocio para poder adquirir ese valor intangible que lo acompañe. El valor que debe pagarse por una plusvalía puede determinarse en varias formas. Pero al final de cuentas, el precio posiblemente será cosa de negociaciones entre comprador y vendedor.

Según la Norma Internacional de Contabilidad N° 38 (NIC 38) la cual establece el marco regulatorio para los activos intangibles dentro de la organización, reconoce dos tipos de plusvalía desde el punto de vista contable:

- Plusvalía comprada. Ésta puede originarse por la compra independiente de un activo o como parte de una combinación de negocios. Un activo intangible que resulte de una compra o combinación de negocios debe ser medido al valor razonable. Este último lo define la norma como: “el importe por el que puede ser intercambiado un activo o cancelado un pasivo, entre partes interesadas y debidamente informadas, que realizan una transacción en condiciones de independencia mutua”.

El término “plusvalía comprada” y “activo intangible” se trata en ocasiones como sinónimo, pero las diferencias entre los dos son profundas; la definición de plusvalía comprada según la norma lo evidencia. Esta constituye “los beneficios económicos futuros procedentes de activos que no han podido ser identificados individualmente y reconocidos por separado” (<http://www.redalyc.uaemex.mx>).

- Plusvalía generada internamente. La norma no reconoce a la plusvalía que se genera internamente debido a la imposibilidad de registrarla, para ello expone el siguiente argumento: “La plusvalía generada por la propia entidad no se reconocerá como un activo porque no constituye un recurso identificable, controlado por la entidad, que pueda ser valorado de forma fiable por su costo” (<http://www.redalyc.uaemex.mx>).

La característica del activo intangible es la identificabilidad, lo que lo hace independiente y distinguible de los otros activos, y el control que la entidad tiene sobre él.

Así mismo, la Norma Internacional de Contabilidad N° 38 Activos Intangibles (2004:38), establece que:

Las diferencias existentes, en un momento determinado, entre el valor de mercado de la entidad y el importe en libros de sus activos netos identificables, pueden captar una amplia variedad de factores que afectan al valor de la entidad en su conjunto. Sin embargo, no se puede considerar que estas diferencias representen el costo de activos intangibles controlados por la entidad.

A pesar de lo establecido en la NIC 38, las organizaciones deben tomar en cuenta, que la plusvalía genera valor a la organización, y a pesar que ésta no se presenta en los estados financieros cuando es generado internamente, es importante conocer el valor que tiene la organización en el mercado y compararlo con el valor contable de la empresa, así se sabrá si dicha empresa está generando valor en el mercado. De igual manera, esta información debe ser tomada en cuenta por el gerente al momento de aplicar el análisis estratégico financiero, ya que, es de vital

importancia que la empresa conozca su valor no registrable, para que las decisiones tomadas abarquen de manera más amplia aspectos de la organización.

2.4.3 Elementos Externos del Análisis Estratégico Financiero

Es preciso evaluar el contexto externo presente y futuro en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se concentra en elementos económicos, sociales, políticos, legales, éticos, tecnológicos y geográficos. De igual forma, debe examinarse ese ambiente en busca de elementos que sean de provecho para la organización, tales como avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado, e indagar otros factores obligatorios para establecer su situación competitiva.

- Elementos Económicos. Son todos aquellos indicadores y políticas económicas, que se desarrollan en un país para establecer y calcular el avance de su economía, estos van a dar a conocer la posible existencia de una recesión económica, así como el poder adquisitivo de los consumidores. Estos elementos se relacionan estrechamente con la actuación de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, ingreso per cápita, producto interno bruto (PIB), comportamiento de la economía mundial, entre otros (<http://www.monografias.com>).
- Elementos Políticos y Legales. Se encuentran estrechamente relacionados con el ambiente social. Las leyes se aprueban como resultado de las presiones y las dificultades sociales. En la esfera política las actitudes y las acciones de los legisladores y líderes políticos y gubernamentales cambian con el flujo y reflujo de las demandas y creencias sociales. El Estado afecta prácticamente a todas las organizaciones y todos los aspectos de la vida. En lo referente a los negocios,

desempeña dos papeles principales: los fomenta y los limita. Cabe mencionar que, el gobierno es el mayor cliente, pues compra bienes y servicios.

En el ambiente legal el papel del gobierno es aplicar regulaciones a los negocios. Todo gerente se encuentra rodeado de una gran cantidad de leyes, reglamentos y normas, no sólo a nivel nacional sino también estatal y municipal. Son pocas las acciones que puede ejercer el gerente de cualquier empresa que no esté apegado a la acción de una normativa o ley. Un sinnúmero de leyes y normas son necesarias, aunque muchas se vuelven obsoletas. Pero representan un ambiente complejo para todos los estos. Se espera que conozcan las limitaciones y requisitos legales aplicables a sus acciones. Por lo tanto, es evidente que los gerentes de toda clase de organizaciones, en especial en los negocios y en el gobierno, tengan cerca de ellos un experto legal para tomar decisiones.

Los gerentes con visión no sólo deben responder a las presiones sociales sino también requieren prever y hacer frente a las políticas e incluso a las posibles presiones legales. Por lo tanto, es evidente que no es una tarea fácil para ningunos de estos.

- Elementos Éticos. La ética es la disciplina que se relaciona con lo bueno y lo malo y con el deber y la obligación moral. La ética en los negocios se relaciona con la verdad y la justicia y tiene diversos aspectos, tales como las expectativas de la sociedad, la competencia justa, la publicidad, las relaciones públicas, las responsabilidades sociales, la autonomía del consumidor y la conducta corporativa en el país de origen así como en el extranjero. Todas las personas, tanto si se encuentran en el área de los negocios, en el gobierno, en una universidad o en cualquier tipo de organización deben preocuparse por la ética

Los gerentes enfrentan muchas situaciones que requieren de juicios éticos. Estos tienen la responsabilidad de crear un ambiente organizacional que fomente la correcta toma de decisiones mediante la institucionalización de la ética; es decir, que se apliquen e integren los conceptos éticos a las acciones diarias. La forma más común de institucionalizar la ética es establecer un código de ética (código es una declaración de políticas, principios o reglas que guían el comportamiento). Los códigos de ética no se aplican sólo a las empresas de negocios; deben guiar el comportamiento de las personas en todas las organizaciones y en la vida diaria (<http://www.monografias.com>).

- Elementos Sociales y Culturales. El ambiente social se compone de actitudes, formas de ser, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados.

El concepto de la responsabilidad social requiere que las organizaciones consideren las repercusiones de sus acciones sobre la colectividad. El entrelazamiento de estos elementos ambientales dificulta en extremo su estudio y comprensión. Pronosticarlos para que el gerente pueda anticiparse y prepararse para los cambios que resultan incluso más complejos. Los deseos, expectativas y presiones sociales dan lugar a leyes y estándares de ética.

Los gerentes deben poseer sensibilidad hacia las actitudes, creencias y valores sociales de personas, grupos o sociedades en particular. Sin embargo, las actitudes y los valores difieren entre los diversos grupos sociales. Esta variedad complica a las organizaciones a la hora de crear un ambiente propicio para el desempeño y la satisfacción. Y es más difícil aún de responder a estas fuerzas cuando se encuentra fuera de la empresa. Pero estos no tienen otra alternativa que considerarlas a la hora de tomar decisiones.

Aunque hay muchos valores fundamentales en una sociedad, los tiempos destacan preocupaciones diferentes. Con frecuencia, los valores sociales se reflejan en las preocupaciones de las organizaciones. Cada vez más las compañías están proporcionando servicios tales como instalaciones para la atención de los niños, además de oportunidades para compartir empleos y un horario flexible de trabajo.

- Elementos Tecnológicos. Uno de los factores de mayor efecto sobre el ambiente es la tecnología. La ciencia proporciona el conocimiento y la tecnología lo usa. Tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas. Sin embargo, su principal influencia es sobre la forma de hacer las cosas, cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios.

Los efectos del avance tecnológico se manifiestan en nuevos productos lanzados al mercado, nuevas máquinas, nuevas herramientas, nuevos materiales y nuevos servicios. Algunos beneficios de la tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida, más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos. Sin embargo, deben ponderarse los beneficios de la tecnología contra los problemas que conllevan estos avances, un claro ejemplo son los embotellamientos de tránsito y la contaminación del agua y del aire. Se requiere un enfoque equilibrado que la aproveche y al mismo tiempo disminuya algunos de sus efectos colaterales indeseables.

- Elementos Geográficos. Estos elementos tienen que ver con la ubicación geográfica de la organización. Es decir, la empresa debe evaluar las condiciones climáticas imperantes en la región donde se encuentre, así como, las vialidades existentes, Todo esto, para saber si es más rentable transportar mercancía, por

aire, por mar o por tierra. También, se evalúa la geografía en el caso de producir un nuevo producto en la empresa. De manera que, los elementos geográficos son los que afectan físicamente a la empresa como la localización, el clima, la infraestructura y las vías de acceso (<http://www.gsi.dit.upm.es>).

- Elementos Competitivos. La competencia es la capacidad que tiene una empresa para mantenerse y sobresalir en el mercado. En la actualidad no basta con comprender a los clientes. Hoy en día las organizaciones se caracterizan por una intensa competencia, tanto al interior como al exterior del país. Muchas economías nacionales están desregularizando y apoyando a las fuerzas del mercado para las que operan. Las empresas multinacionales se desplazan, vertiginosamente, hacia nuevos mercados y practican la mercadotecnia global. Lo anterior ha resultado en que las empresas no tienen otra opción que fomentar la competitividad, poniendo cada vez más atención tanto a sus competidores como a los consumidores meta.

En fin, los gerentes operan en un ambiente complicado, por ello tienen que tomar decisiones que consideren el entorno organizacional; el entorno económico en cuanto a capital, trabajo, niveles de precio, políticas fiscales y tributarias del gobierno y las necesidades de los consumidores. El ambiente tecnológico, el cual aporta muchos beneficios pero también algunos problemas. También, existen inmensos factores sociales. Por lo tanto, el gerente debe percibir las creencias sociales que predominan en un país. El entorno político cambia de acuerdo con las demandas y creencias sociales, lo que provoca que todas las organizaciones se vean afectadas por las leyes, regulaciones y decisiones legislativas.

La responsabilidad social de la empresa actualmente es un factor muy cuestionado por la sociedad; por lo que, exige que las organizaciones estudien

seriamente la repercusión de sus acciones sobre las comunidades. En forma similar, la sensibilidad social consiste en relacionar las operaciones y políticas de la empresa con el entorno social de tal forma que resulten provechosas para la compañía y la sociedad. La determinación de las relaciones adecuadas entre diversas organizaciones y la sociedad no es una labor fácil, por lo cual se pueden presentar testimonios tanto a favor como en contra de la participación de las empresas. En cuanto a la ética, ésta se relaciona con lo bueno y lo malo y con el deber y la obligación moral. Los gerentes tienen que hacer elecciones difíciles cuando hay diferencias en los estándares de diversas sociedades.

2.4.4 Instrumentos y Modelos de Análisis Estratégico Financiero

Para efectuar el análisis estratégico, que pretende dar una visión razonada a la estrategia, es necesario ubicar una serie de instrumentos y modelos para facilitar dicho análisis. Hoy en día, existen muchos patrones de aplicación y ello debido a la gran necesidad de un marco conceptual y de instrumentos adecuados para sistematizar las elecciones estratégicas, y comparar las diferentes áreas de negocio basándose en dichos modelos.

Una vez que se hayan fijado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, la organización debe emplear herramientas para analizar el impacto que causan éstas, con la intención de establecer cuál de estas tiene mayor incidencia en el contexto empresarial. Entre estos modelos e instrumentos se puede mencionar:

- Matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). La administración debe ejecutar un estudio profundo para conocer con qué fortalezas puede contar y qué debilidades puede minimizar, con el propósito de hacer un plan eficiente que garantice el logro de los objetivos planteados en la planeación.

Al respecto, Koontz y Weihrich (1998:172), señalan que, la matriz DOFA “es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización”. Esta matriz es un instrumento de análisis cuyo propósito es considerar las fortalezas y debilidades internas y amenazas y oportunidades externas mediante un apareamiento de éstas, para así formular estrategias que ayuden a maximizar oportunidades y fortalezas y minimizar debilidades y amenazas.

La matriz DOFA está conformada por nueve casillas (<http://unefaplan2.lacocelera.net>): cuatro casillas de factores claves, cuatro casillas de estrategias y una que siempre se deja en blanco (la casilla superior izquierda el apareamiento interno y externo). Las casillas de estrategia que se denominan: FO (Fortaleza y Oportunidades), DO (Debilidades y Oportunidades), FA (Fortalezas y Amenazas) y DA (Debilidades y Amenazas), se desarrollan después de las cuatro casillas del factor clave, llamadas D, O, F y A (Cuadro N° 3). Los pasos para construir la matriz son los siguientes:

- Hacer una lista de fortalezas claves.
- Realizar una lista de debilidades decisivas.
- Elaborar una lista de oportunidades importantes.
- Hacer una lista de amenazas claves.
- Comparar las fortalezas con las amenazas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
- Cotejar las debilidades y oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes.

Cuadro N° 3 Matriz DOFA

	Fortalezas (F) Hacer una lista de las fortalezas de la organización	Debilidades (D) Hacer una lista de las debilidades de la organización.
Oportunidades (O) Hacer una lista de las oportunidades de la organización.	Estrategias (FO) Uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Estrategias (DO) Vencer debilidades aprovechando oportunidades.
Amenazas (A) Hacer una lista de amenazas de la organización.	Estrategias (FA) Usar fortalezas para evitar las amenazas.	Estrategias (DA) Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas.

Fuente: <http://unefaplan2.lacoctelera.net>

- Las estrategias FA se basan en la formulación de las fortalezas de la entidad para evitar o reducir el impacto de las amenazas.
 - Hacer una comparación de las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias DA resultantes.
- Matriz de portafolios. Esta matriz fue desarrollada, según Koontz y Weihrich (1998), por el Boston Consulting Group (BCG), donde se indican vínculos entre la tasa de crecimiento de la industria y la posición competitiva de la empresa, identificada por medio de la participación del mercado.

Según Robbins y Coulter (2000), la matriz BCG define cuatro grupos de negocios (Figura N° 4):

- Vacas de efectivo (bajo crecimiento, alta participación de mercado), en este grupo los negocios se caracterizan por generar grandes cantidades de efectivo, pero sus perspectivas de crecimiento futuro son limitadas.
- Estrella (alto crecimiento, alta participación de mercado), los negocios de este grupo están en un mercado de crecimiento rápido y allí, tienen una participación dominante, pero, podrían producir o no un flujo de efectivo positivo, según, sus necesidades de inversión de nuevas plantas y equipos o en el desarrollo de productos.

Figura N° 4 Matriz de Portfolios (BCG).



Fuente: Robbins y Coulter, 2005. Pág.190

- Interrogaciones (alto crecimiento, baja participación de mercado), estos negocios son especulativos e implican altos riesgos. Estas empresas suelen

requerir de inversiones de capital para convertirse en estrellas, y se encuentran en una industria atractiva, pero les corresponde un pequeño porcentaje de participación en el mercado.

- Perros (bajo crecimiento, baja participación de mercado), los negocios de este grupo no producen mucho efectivo, ni tampoco lo requieren en gran cantidad. Estos no prometen mejoría alguna en sus rendimientos y, por lo general, no son rentables y deberían eliminarse.

Es necesario acotar, que la matriz de portafolios, se desarrolló para grandes corporaciones con varias líneas de negocios. Según, Koontz y Weihrich (1998), la matriz de portafolios se usó ampliamente en la década de los años setenta; no obstante, el análisis de dicha matriz ha sido blanco de fuertes críticas a causa de su excesivo simplismo.

- Matriz de producto /mercado. La matriz producto/mercado, vector de crecimiento o de Ansoff (<http://www.planeacion-estrategica.>), sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/-mercado (o unidades de negocio) en las que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen (ver Cuadro N° 4). Útil para graficar las opciones de una empresa en términos de productos y mercados con el objetivo de incrementar sus ventas. La principal virtud de la matriz de Ansoff radica en su capacidad para estructurar y representar sencillamente las posibilidades de expansión de una

empresa. La robustez del modelo reposa en el sentido común, más que en la sofisticación de su base teórica (<http://www.materiabiz.com>).

Cuadro N° 4 Matriz de Productos/Mercados.

Productos Existentes

Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de productos o diferenciación
Estrategias de desarrollo de mercado o segmentación	Estrategias de Diversificación

Fuentes: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com>.

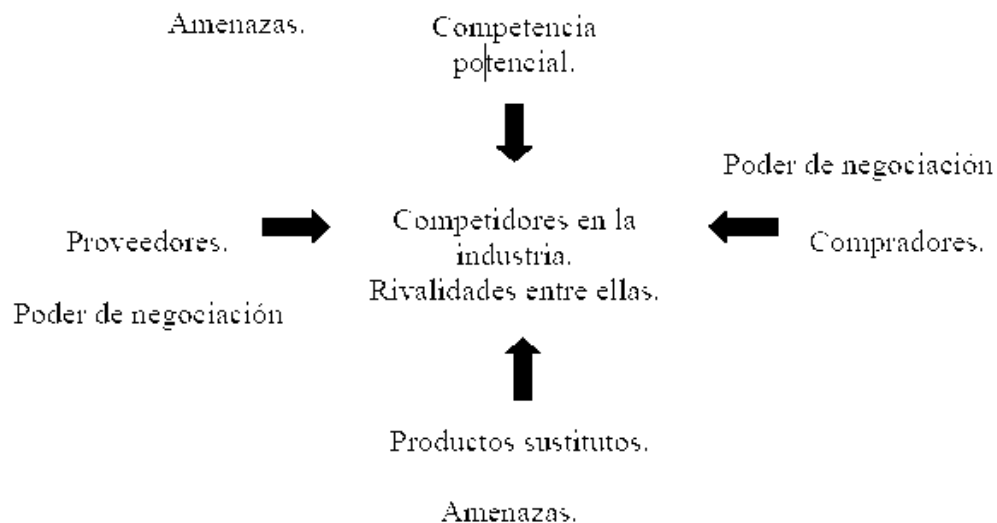
La principal limitación es que la matriz no brinda ninguna guía acerca de cuál alternativa es más deseable. Así, en principio, una empresa con poca o media participación de mercado puede emprender las cuatro alternativas al mismo tiempo.

- Modelo de las cinco fuerzas de Porter. Es un modelo elaborado por el economista Michael Porter (Serna, 1999), en 1980. En este modelo, la clave está en identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar el impacto sobre la empresa.

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

Según Serna (1999), este método puede desglosarse en diez factores claves, los cuales se describen a continuación (Figura N°5).

Figura N° 5 Modelo de Porter.



Fuente: <http://es.wikipedia.org>

- Tasa de crecimiento potencial: ésta determina las oportunidades existentes, y se obtiene al proyectar las oportunidades de expansión de la organización. Para conocer dichas tasas se debe recurrir a entidades gubernamentales o privadas, especialistas en proveer dicha información sectorial. Existen industrias con tasas bajas, éstas ofrecen pocas oportunidades de ingreso al mercado de nuevas firmas, ya que, lo hacen menos atractivo. Las que tienen tasas de crecimiento modestas presentan oportunidades para firmas agresivas y las de alto crecimiento, ofrecen oportunidades sustanciales y en ocasiones requieren grandes inversiones de capital.
- Amenazas de entrada: el atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una

porción del mercado. Una revisión y estimación de estas amenazas permite estimar las posibilidades de ingresos de nuevas firmas; la mayoría de las veces, a mayor complejidad de entrada de nuevas industrias, más fuerte será la posición competitiva de las empresas existentes.

- Intensidad de la rivalidad: para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. En general, mientras mayor sea la intensidad competitiva, más difícil será en esa industria y para las existentes sobrevivir a ella.
- Presión de productos sustitutos: un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en con de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación.
- Poder de negociación con los compradores–clientes: la revisión del relativo poder de negociación de los compradores para los productos de una industria sirve para estimar el poder de mercado de una firma. A mayor poder de negociación de los compradores, menores serán las ventajas que tengan las firmas vendedoras.
- Poder de negociación de los proveedores: cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la organización y éstos no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. En general, a mayor poder de negociación del proveedor menor ventaja para la empresa.

- Refinanciamiento tecnológico: el objetivo de revisar el papel de la investigación, la ciencia y la tecnología en la industria es lograr un estimativo del grado de refinanciamiento tecnológico de la industria misma. En general, las industrias de alta tecnología tienen que hacer énfasis en investigación y desarrollo y ofrecer servicios especializados, las establecidas en industrias de baja tecnología enfatizarán en la identificación del producto, mercadeo, reducción de costos y servicios especializados.
- Innovación: ésta va depender de dos cosas, de ideas nuevas y de disposición y capacidad para llevarlas a cabo, la revisión de las posibilidades de cambio estratégico y de fuentes de nuevas ideas sobre productos, servicios y mercados, unidos a un estimativo de la disposición y capacidad de la industria en adoptar varias innovaciones que permite evaluar la tasa de innovación de la industria.
- Capacidad directiva: la calidad de dirección depende del liderazgo empresarial, de la toma de decisiones oportunas, del acoplamiento del estilo gerencial con las demandas que plantea el entorno, hoy día la capacidad directiva forma parte de las ventajas competitiva de organización; por ello, es importante evaluar la capacidad competitiva del talento humano de una empresa.
- Presencia pública: las organizaciones también aseguran su capacidad competitiva con su poder de intervención en la vida pública. Su capacidad mejora en relación a su presencia y protagonismo con gobierno, gremios o entes comunitarios. De allí, la importancia de evaluar la imagen pública de la empresa. Este modelo ayuda a precisar los valores claves que dirigen la competencia y a precisar los puntos en que la acción estratégica producirá los mayores beneficios.

- La matriz de evaluación de factores externos (EFE). Esta matriz también identificada como la matriz EFE, tiene como objetivo según David (2008), ayudar a los estrategas a resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva que afecten a la organización. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos, a saber ([http: www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)):
 - Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarca un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero se anotan las oportunidades y después las amenazas, y deben ser lo más específico posible.
 - Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas; pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de los pesos asignados a los factores deben sumar 1.0.
 - Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es igual a una respuesta superior, 3 es igual a una respuesta superior a la media, 2 es igual a una respuesta media y 1 es igual a una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la organización.
 - Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
 - Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la

cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Por tanto, un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas, y un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación. El Cuadro N°5 muestra una matriz de evaluación de factores externos (EFE).

Cuadro N° 5 Matriz De Evaluación de Factores Externos (EFE).

Factores de éxito			
Oportunidades		Calificación	Ponderado
Políticas internacionales que beneficien a la organización	0.08	3	0.24
Políticas económicas que favorezcan a la empresa	0.06	2	0.12
Ubicación geográfica favorable	0.11	1	0.11
Mayor ingreso de los consumidores.	0.14	4	0.56
Avances tecnológicos beneficiosos	0.09	4	0.36
Amenazas			
Ingreso de nuevos competidores	0.10	2	0.20
Aumento en impuestos.	0.12	4	0.48
Inestabilidad política	0.07	3	0.21
Disminución en el apoyo del estado hacia las empresas.	0.13	2	0.26
Tasas de desempleo están subiendo.	0.10	1	0.10
Total	1.00		2.64

Fuente: <http://www.gestiopolis.com>.

- La matriz de evaluación de factores internos (EFI). Éste es un instrumento que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas (<http://www.gestiopolis.com>). La matriz EFI, se desarrolla de la manera siguiente:
 - Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito, identificados en el proceso de diagnóstico interno. Abarcando un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero se anotan las fortalezas y después las debilidades. Se debe ser lo más específico posible.
 - Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
 - Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 es una respuesta media y 1 es una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
 - Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
 - Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

En tal sentido, un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades, y un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación. El Cuadro N° 6 muestra una matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Cuadro N° 6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

FACTORES DE ÉXITO			
FORTALEZAS	Peso	Calificación	Ponderado
Índice de solvencia subió a 2.52	0.06	4	0.24
Margen de utilidad subió a 6.94%	0.16	4	0.64
Moral de los empleados es alta	0.18	4	0.72
Sistema nuevo de informática	0.08	3	0.24
La participación del mercado aumentó a 24%.	0.12	3	0.36
DEBILIDADES			
Demandas legales sin resolver	0.05	2	0.10
Capacidad de la planta ha bajado al 74%	0.15	2	0.30
Falta de sistema para la administración estratégica	0.06	1	0.06
El gasto por Innovación ha subido 31%.	0.08	1	0.08
Incentivos para distribuidores no han sido eficaces	0.06	1	0.06
Total	1.00		2.80

Fuente: <http://www.gestiopolis.com>

- *Balanced Scorecard*. También llamado Cuadro de Mando Integral o Tablero de Mando Estratégico, es la herramienta de gestión más completa utilizada por las organizaciones, que permite canalizar las habilidades, conocimientos, tecnología y esfuerzos de toda la empresa hacia el logro de la misión, visión y objetivos estratégicos; proporcionando una visión integral del desempeño de una empresa de generación, transmisión o distribución de energía eléctrica. (<http://es.wikipedia.org>).

El *Balanced Scorecard*, permite identificar rápidamente las mejoras sustanciales realizadas en aspectos claves de una empresa, tales como: rentabilidad, costos, calidad del servicio, eficiencia de los procesos, satisfacción del cliente y del empleado, mediante el uso e interpretación de variables e indicadores que son aplicables a todas las áreas de la organización.

El modelo del *Balanced Scorecard* integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los une en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa. Este modelo consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización (<http://www.gestiondelconocimiento.com>).

Según Norton y Kaplan (<http://www.gestiondelconocimiento.com>), el modelo presenta cuatro perspectivas, las cuales son (ver Figura N° 6):

- Perspectiva financiera: el modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial.

- Perspectiva de cliente: el objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos.
- Perspectiva de procesos internos de negocio: analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor. Se distinguen tres tipos de procesos: procesos de innovación, procesos de operaciones y procesos de servicio postventa.

Figura N° 6 Perspectivas del *Balanced Scorecard*.



Fuente: <http://www.plan-estrategico.com>

- Perspectiva del aprendizaje y mejora: el modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de drivers del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión. La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente trazado. Esta perspectiva, clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en: capacidad y competencia de las personas, sistemas de información y cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción.
- Cadena de Valor de Porter. Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, el cual fue descrito y popularizado por Michael E. Porter (<http://www.wikipedia.com>). Esta herramienta categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares. De la misma forma, es una herramienta que sirve para identificar fuentes de ventajas competitivas.

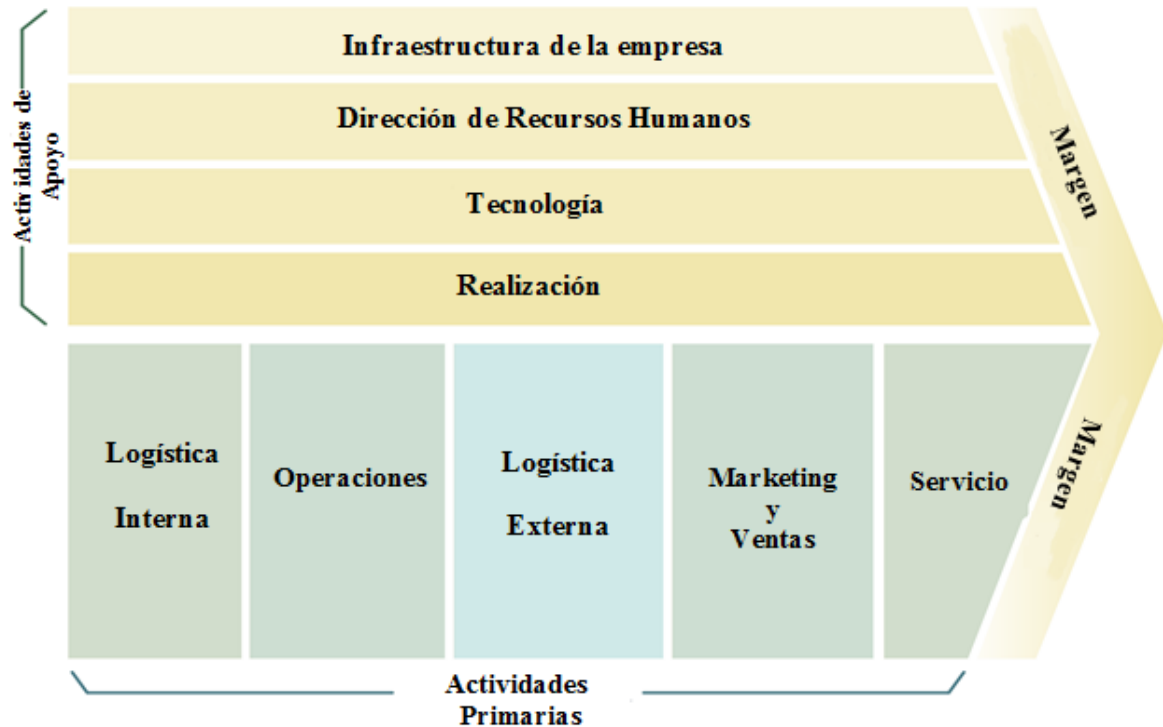
El modelo de cadena de valor, trata de examinar, a nivel sectorial, cada eslabón de la cadena de actividad, desde el momento en que el producto o servicio es sólo una idea hasta la eliminación después de su utilización. La cadena de valor de cualquier producto o servicio va desde la investigación y desarrollo, pasando por el suministro de materias primas, la producción y su entrega a los compradores internacionales, hasta la eliminación y el reciclaje. Al trazar el diagrama de todo el proceso, los planificadores determinan mejor en qué etapa del componente nacional de la cadena global pueden captar un mayor valor.

- Actividades primarias: se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también, a su vez, diferenciarse en sub-actividades. La herramienta de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias: logística interna, que comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas; operaciones (producción), se refiere a la recepción de las materias primas para transformarlas en el producto final; logística externa, es el almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor; marketing y ventas, son actividades con las cuales se da a conocer el producto y servicio de post-venta o mantenimiento, que se agrupa las actividades destinadas a mantener o realizar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

- Actividades de apoyo: son actividades secundarias, las cuales como su nombre lo indica son de apoyo a las actividades primarias, y entre estas actividades se encuentran: infraestructura de la organización, son actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planeación, contabilidad y las finanzas; dirección de recursos humanos, donde se encuentra la búsqueda, contratación y motivación del personal; desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo, ésta se refiere a la obtención, mejora y gestión de la tecnología y abastecimiento (compras), comprende el proceso de compra de los materiales para el abastecimiento de la organización.

Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor. La Figura N° 7, muestra el modelo cadena de valores planteado por Porter.

Figura N° 7. Cadena de Valores.



Fuente: <http://en.wikipedia.org>

- El método Delphi. Es un método prospectivo para obtener información esencialmente cualitativa, pero relativamente precisa, acerca del futuro. Este método consiste básicamente en solicitar de forma sistemática las opiniones de un grupo de expertos, pero prescindiendo de la discusión abierta, lo que permite evitar los inconvenientes de ésta (influencia de factores psicológicos: persuasión, resistencia al abandono de las opiniones públicamente manifestadas, efecto de la opinión mayoritaria, etc.). Dicho método sustituye, por tanto, el debate directo por un programa de preguntas elaboradas cuidadosamente y recogidas en un cuestionario enviadas a los distintos expertos. Además de la ausencia de contacto directo entre los expertos consultados (se mantiene el anonimato de los mismos), el método Delphi introduce un procedimiento de retroalimentación o reconsideración de las respuestas dadas en un primer momento.

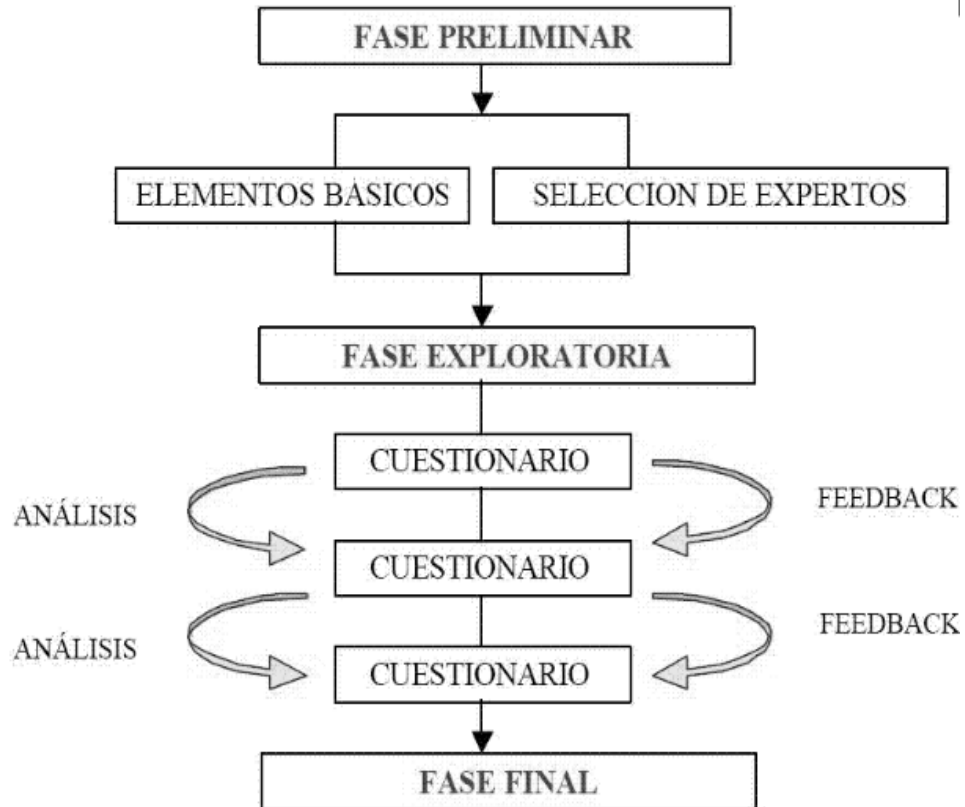
El objetivo del método Delphi es obtener un consenso sobre las tendencias futuras en relación con un tema, basándose en las opiniones cualificadas de personas que, por sus conocimientos o por su experiencia, abarquen un amplio espectro de visiones sobre el mismo.

El método Delphi, se ha convertido en una herramienta fundamental en el área de las proyecciones tecnológicas, incluso en el área de la administración clásica y operaciones de investigación. Existe una creciente necesidad de incorporar información subjetiva directamente en la evaluación de los modelos que tratan con problemas complejos que enfrente la sociedad, tales como, medio ambiente, salud, transporte, comunicaciones, economía, y otros.

Este método, consta de dos etapas (<http://www.admindeempresas.com>): en la primera etapa, cada experto trata de estimar el año de ocurrencia de determinados hechos que está previsto que sucedan, dichas estimaciones se distribuyen en un intervalo de tiempo adecuado y se tabulan los resultados, calculándose algunos indicadores estadísticos tales como, la media o la mediana.

En la segunda etapa, los expertos reciben los datos anteriormente elaborados pidiéndoles que reconsideren sus respuestas iniciales a la luz de los mismos. Si alguna de estas segundas respuestas cayese fuera del promedio, se pedirá al experto que exponga los argumentos que le motivaron a dar una respuesta diferente a la de la mayoría. También, este método supone que las personas que intervienen en el desarrollo de los cuestionarios, se encuentran bien informados acerca del tema y tienen experiencia en el área o tema tratado (ver Figura N° 8).

Figura N° 8 Esquema de Desarrollo del Método Delphi.



Fuente: <http://www.rioei.org>

Cada uno de los modelos e instrumentos antes señalados debe mantener relación entre sí, haciendo de ellos herramientas fácilmente manejadas por la organización y orientadas al logro de los objetivos. El análisis estratégico debe ser permanente y continuo, e irse ajustando por supuesto a los cambios que se vayan generando en el entorno, o bien cuando la alta gerencia considere ventajoso ampliar o restringir los objetivos en función a las posibilidades de la organización.

Las organizaciones como sistemas abiertos mantienen constante relación con diversos factores, dichos factores representados e influenciados por un ambiente

interno del cual la organización extrae sus debilidades que son todas y cada una de las acciones desarrolladas dentro de la misma y en los que ella falla, las fortalezas que son las acciones positivas o favorables que desarrolla la organización; y uno externo donde se encuentran las oportunidades de mercados, al igual que las amenazas que podrían perturbarla. El análisis estratégico busca anteponerse ante dichos ambientes, para fijar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para previamente a través de los distintos modelos posibles, aplicar la estrategia más acorde a la organización.

Por ello, es necesario efectuar un análisis estratégico en la organización, pues permitirá identificar dónde están siendo eficientes, sacar el mayor provecho a las acciones de la organización, además permite identificar dónde tiene fallas para de acuerdo a ellas tomar las medidas para contrarrestarlas, en lo externo le permitirá conocer cuáles son sus oportunidades para involucrarse en el mercado y cuáles son sus amenazas.

Es importante resaltar que, el análisis estratégico, no es una tarea sencilla, por ello la aplicación y uso de cada uno de estos modelos e instrumentos permitirá a la organización contar con una guía que permita evaluar todos los factores tanto internos como externos., de una manera más ordenada y sistemática, para así generar la recomendaciones pertinente que puedan corregir fallas, aprovechar situaciones, y finalmente generar resultados provechosos.

Para el desarrollo del análisis estratégico financiero en el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa” C.A., se utilizará la herramienta de análisis DOFA, a fin de crear las alternativas estratégicas más adecuadas para este Departamento, ya que, dicha matriz presenta múltiples beneficios, especialmente de gran apoyo para la planificación estratégica, además es fácil de aplicar, es analítica, y cuyo único requisito consiste en trabajarla o desarrollarla a través de la integración de

un equipo de trabajo o miembros de un grupo directivo involucrados con el manejo y/o dirección de la institución y con el tiempo necesario para realizar el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las cuales se enfrenta la organización, llegando de esta manera a contar con información que permita determinar alternativas estratégicas viables para afrontar los diferentes cambios que el medio presenta y hacerlo con éxito.

CAPÍTULO III
ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN EL
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DEL CENTRO
CLINICO “SANTA ROSA” C.A.

**3.1 Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A
Cumaná Estado Sucre.**

El Centro Clínico Santa Rosa C.A, se encuentra ubicado en la Urbanización Santa Rosa, Av. Santa Rosa con 7ma Transversal, Edificio Centro Clínico Santa Rosa, Cumana. Estado. Sucre. Es una organización médica dedicada al estudio y tratamiento de enfermedades médico-quirúrgicas, comprometida a preservar, recuperar y mantener la salud de sus pacientes, a través de un dinámico servicio integral que muestra como particularidad principal el ser una asociación de profesionales de la medicina, quienes combinan sus conocimientos y esfuerzos junto a un personal técnico, administrativo y obrero en una lucha coordinada por lograr atender las diversas necesidades de salud que afectan a la población en general.

Esta organización tiene como visión, ser reconocida como el centro clínico más confiable, de más amplia trayectoria, excelencia profesional y calidad de servicio, en el ramo. Manteniendo el compromiso de adaptarlo a las exigencias del entorno dinámico y permanecer siempre en la búsqueda de lo mejor para brindar a sus pacientes una asistencia de altísima calidad, calidez humana y sensibilidad social. Además, poseen una misión que es brindar un servicio de salud integral a sus pacientes, mediante profesionales de reconocida trayectoria y experiencia comprobada, con una alta vocación de servicio, con instalaciones que proporcionan una amplia seguridad y confort y tecnología de vanguardia que posibilitan la

prevención y el diagnóstico de problemas médico-quirúrgicos. (Centro Clínico Santa Rosa, C.A., 2011)

El Centro clínico, cuenta con una estructura organizativa conformada de la siguiente manera: una Junta Directiva, que es la máxima autoridad, de cual emanan todas las decisiones tomadas, un Asesor Jurídico en línea de *staff*, seguida por escala de mando por la Presidencia, la Vicepresidencia, la Gerencia General y la Administración, de la cual dependen la Dirección Médica, quien tiene bajo su dependencia a la Coordinación de Enfermería, Laboratorio, Unidades de Fisiatría, Quirófano, Radiología, Hospitalización, Pediatría e Imagenología. Igualmente, el Departamento de Administración tiene once unidades a su cargo como son: Tesorería (caja), Contabilidad, Presupuesto, Departamento de Cobranzas, Facturación, Recurso Humano, Farmacia, Servicio de Mantenimiento, Vigilancia, Atención al Público y Mensajería (ver Anexo 2).

Con respecto al Departamento de Administración, está ubicado físicamente en el 3er piso del Edificio Sede, y estructuralmente está bajo la supervisión directa de la Gerencia General. Este Departamento es específicamente el responsable de poner en práctica los planes y programas de la institución, lo que involucra tareas, actividades y acciones que permiten gestionar el funcionamiento de la organización; además, tiene como objetivo instrumentar, operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos obligatorios para garantizar el cumplimiento de las actividades programadas, mediante la información suministrada por sus unidades. Asimismo, el Departamento de Administración revisa y procesa dicha información, y toma las decisiones correspondientes.

La persona encargada del Departamento de Administración es el administrador, el cual es el encargado dentro de la empresa de solucionar problemas, mide y planifica los recursos, planificar su aplicación, desarrollar también estrategias,

y efectuar diagnósticos de situaciones, todo orientado al logro de las metas y objetivos de la organización, mediante la información suministrada por sus unidades, que le sirven de apoyo para la toma de decisiones. Estas unidades son las siguientes:

- Departamento de Contabilidad: La persona a cargo de este Departamento es el contador, el cual se encarga de registrar las operaciones económicas de la empresa y de llevar el seguimiento contable-financiero, con el fin de realizar y presentar los estados financieros del respectivo ejercicio económico, además de las obligaciones fiscales de la empresa.
- Departamento de Tesorería: Se encarga de efectuar los pagos a proveedores internos y externos de la Institución en cumplimiento con las políticas establecidas; registrar y controlar los ingresos que obtiene la institución y las cuentas por cobrar, así como presentar informes y reportes de la Información que corresponda al Departamento.
- Departamento de Presupuesto: Es el encargado de supervisar todos los registros contables que afecten el presupuesto asignado, así como los diferentes recursos financieros provenientes de ingresos extraordinarios, a efecto de controlar el buen ejercicio de los mismos. Además elabora los presupuestos que serán exigidos por sus diferentes operaciones a corto, mediano y largo plazo.
- Departamento de Cobranzas: Se encarga de gestionar y efectuar el cobro de los créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos, analizar y proponer los montos y antigüedad de los créditos otorgados.

- Departamento de Facturación: Se encarga de la emisión y comprobación de facturas generadas por las operaciones económicas de la entidad, así mismo se encarga del registro y archivo de las mismas para llevar un control adecuado.
- Departamento de Recursos Humanos: Se encarga de la selección de personal, tramita la documentación relativa a la gestión del personal de la empresa (contratos, nóminas) y se ocupa de las obligaciones de la empresa respecto a la Seguridad Social.
- Departamento de Farmacia: Se encarga de suministrar a los pacientes hospitalizados los medicamentos y productos afines necesarios para cumplir con las funciones de atención integral del paciente. La misma se encarga del registro y seguimiento del tráfico de medicinas en la entidad.
- Departamento de Seguridad: La función de este Departamento es garantizar la protección, vigilancia y resguardo de las personas y bienes dentro de la entidad. Así como, asegurarse del normal funcionamiento de las actividades dentro de la organización.
- Área de Servicio y Mantenimiento: Se encarga de llevar a cabo los servicios de conserjería, limpieza, jardinería, así como el servicio y mantenimiento técnico a los aparatos médicos e informáticos. También establece las pautas de higiene y seguridad industrial para evitar riesgos de tipo laboral.
- Área de Atención al Público: Se encarga de tener el primer contacto con los clientes, mostrándole las bondades y capacidades de la clínica. Así mismo lleva a cabo un control de las citas de los pacientes, disponibilidad de servicios, atención de llamadas, planes médicos, sugerencias del cliente.

- Área de Mensajería: Esta área, en particular, se encarga de ordenar y clasificar las cartas, documentos y el resto del material recibido para, posteriormente, proceder a su reparto.

3.2 Bases Legales Asociadas a las Actividades Desarrolladas en el Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa C.A.

Las bases legales son opcionales y se desarrollan cuando la investigación tiene una implicación legal (<http://www.todoexpertos.com>).

Las clínicas, policlínicas y hospitales para su constitución y desarrollo de las operaciones deben regirse por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica de Salud, el Código de Comercio (1955), la Ley Orgánica del Trabajo (1997), Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), Ley de Costos y Precios Justos.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). La Constitución constituye la norma principal, donde nacen las demás leyes específicas y complementarias a ella. Al respecto, el artículo 7 señala: “la Constitución es la norma suprema y el fundamento del ordenamiento jurídico. Todas las personas y los órganos que ejercen el poder público están sujetos a esta constitución”.

De allí que, el artículo 85 de la Constitución Nacional haga referencia al financiamiento del sistema público nacional de salud al expresar lo siguiente:

El financiamiento del sistema público nacional de salud es obligación del Estado, que integrará los recursos fiscales, las cotizaciones obligatorias de la seguridad social y cualquier otra fuente de financiamiento que determine la ley. El Estado garantizará un presupuesto para la salud que permita cumplir con los objetivos de la política sanitaria. En coordinación con las universidades y los centros

de investigación, se promoverá y desarrollará una política nacional de formación de profesionales, técnicos y técnicas y una industria nacional de producción de insumos para la salud. El Estado regulará las instituciones públicas y privadas de salud.

Asimismo, el artículo 112 establece la libre actividad económica de las personas, el cual dispone que:

Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

Por su parte, el artículo 299, establece que:

El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado, conjuntamente con la iniciativa privada, promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planeación estratégica democrática, participativa y de consulta abierta.

De igual manera, el artículo 308 señala que:

El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

- Ley Orgánica de Salud (1998). El artículo 3 de esta ley, se refiere a que los servicios de salud garantizarán la protección de la salud en todo el país:

Los servicios de salud garantizarán la protección de la salud a todos los habitantes del país y funcionarán de conformidad con los siguientes principios:

- Principio de Universalidad: Todos tienen el derecho de acceder y recibir los servicios para la salud, sin discriminación de ninguna naturaleza.
- Principio de Participación: Los ciudadanos individualmente o en sus organizaciones comunitarias deben preservar su salud, participar en la programación de los servicios de promoción y saneamiento ambiental y en la gestión y financiamiento de los establecimientos de salud a través de aportes voluntarios.
- Principio de Complementariedad: Los organismos públicos territoriales nacionales, estatales y municipales, así como los distintos niveles de atención se complementarán entre sí, de acuerdo a la capacidad científica, tecnológica, financiera y administrativa de los mismos.
- Principio de Coordinación: Las administraciones públicas y los establecimientos de atención médica cooperarán y concurrirán armónicamente

entre sí, en el ejercicio de sus funciones, acciones y utilización de sus recursos.

- Principio de Calidad: En los establecimientos de atención médica se desarrollarán mecanismos de control para garantizar a los usuarios la calidad en la prestación de los servicios, la cual deberá observar criterios de integralidad, personalización, continuidad, suficiencia, oportunidad y adecuación a las normas, procedimientos administrativos y prácticas profesionales

Además, el artículo 12 de la ley Orgánica de Salud, establece lo siguiente:

Para el desarrollo de las disposiciones contenidas en esta Ley, se dictarán entre otros, los reglamentos relativos a las siguientes actividades:

- Los lineamientos para la elaboración del Plan Nacional de Salud y su seguimiento.
- Los servicios de promoción y conservación de la salud, saneamiento ambiental, atención médica e investigación científica y contraloría sanitaria.
- La organización, funcionamiento y financiamiento de los establecimientos de atención médica.
- La ejecución y coordinación de los procesos de descentralización administrativa de los servicios para la salud.
- La organización del sistema de información del Registro Nacional de Salud.

El Ejecutivo Nacional podrá dictar cualesquiera otras normas de carácter reglamentario que desarrollen los principios establecidos en esta Ley.

- Código de Comercio (1955). Toda institución que realice una actividad económica cualquiera, debe estar enmarcada dentro de lo establecido en el Código de Comercio; dando como base para el objeto de estudio los lineamientos para su contabilidad, señalados en los siguientes artículos:

Artículo 32. Todo comerciante debe llevar en idioma castellano su contabilidad, la cual comprenderá, obligatoriamente, el libro Diario, el libro Mayor y el de Inventarios. Podrá llevar, además, todos los libros auxiliares que estimare conveniente para el mayor orden y claridad de sus operaciones.

Artículo 33. El libro Diario y el de Inventarios no pueden ponerse en uso sin que hayan sido previamente presentados al Tribunal o Registrados Mercantil, en los lugares donde los haya, o al Juez ordinario de mayor categoría en la localidad donde no existan aquellos funcionarios, a fin de poner en el primer folio de cada libro nota de los que éste tuviere, fechada y firmada por el Juez o su Secretario o por el Registrador Mercantil. Se estampará en todas las demás hojas el Sello de la Oficina.

Artículo 34. En el libro Diario se asentarán, día por día, las operaciones que haga el comerciante, de modo que cada partida exprese claramente quién es el acreedor y quién el deudor, en la negociación a que se refiere, a se resumirán mensualmente, por lo menos, los totales de esas operaciones siempre que, en este caso, se conserven todos los documentos que permitan comprobar tales operaciones, día por día.

Artículo 35. Todo comerciante, al comenzar su giro y al fin de cada año, hará en el libro de Inventarios una descripción estimatoria de todos sus bienes, tanto muebles como inmuebles y de todos sus créditos, activos y pasivos, vinculados o no a su comercio.

El inventario debe cerrarse con el balance y la cuenta de ganancias y pérdidas; ésta debe demostrar con evidencia y verdad los beneficios obtenidos y las pérdidas sufridas.

Artículo 44 “Los libros y sus comprobantes deben ser conservados durante diez años, a partir del último asiento de cada libro. La

correspondencia recibida y la copia de las cartas remitidas, serán clasificadas y conservadas durante diez años”.

Todas estas disposiciones se deben tener en consideración al momento de llevar la contabilidad en cualquier organización, ya que, son normas fundamentales que le permiten darle validez a la información contenida en los respectivos libros.

- Ley Orgánica del Trabajo (1997). Todas las organizaciones deben regirse por esta ley, ya que, establece los deberes y derechos en el ámbito laboral tanto de los trabajadores como de los patronos.

Artículo 2. El Estado protegerá y enaltecerá el trabajo, amparará la dignidad de la persona humana del trabajador y dictará normas para el mejor cumplimiento de su función como factor de desarrollo, bajo la inspiración de la justicia social y de la equidad.

Artículo 10. Las disposiciones de esta Ley son de orden público y de aplicación territorial; rigen a venezolanos y extranjeros con ocasión del trabajo prestado o convenido en el país y en ningún caso serán renunciables ni relajables por convenios particulares, salvo aquellos que por su propio contexto revelen el propósito del legislador de no darles carácter imperativo. Los convenios colectivos podrán acordar reglas favorables al trabajador que modifiquen la norma general respetando su finalidad.

Artículo 15. Estarán sujetas a las disposiciones de esta Ley todas las empresas, establecimientos, explotaciones y faenas, sean de carácter público o privado, existentes o que se establezcan en el territorio de la República, y en general, toda prestación de servicios personales donde haya patronos y trabajadores, sea cual fuere la forma que adopte, salvo las excepciones expresamente establecidas por esta Ley.

Artículo 41. Se entiende por empleado el trabajador en cuya labor predomine el esfuerzo intelectual o no manual. El esfuerzo intelectual, para que un trabajador sea calificado de empleado, puede ser anterior al momento en que presta sus servicios y en este caso consistirá en estudios que haya tenido que realizar para poder prestar eficientemente su labor, sin que pueda considerarse como tal el entrenamiento especial o aprendizaje requerido para el trabajo manual calificado.

Artículo 129: El salario se estipulará libremente, pero en ningún caso podrá ser menor que el fijado como mínimo por la autoridad competente y conforme a lo prescrito por la Ley.

Artículo 130: Para fijar el importe del salario en cada clase de trabajo, se tendrá en cuenta la cantidad y calidad del servicio, así como la necesidad de permitir al trabajador y a su familia una existencia humana y digna.

Artículo 132. El derecho al salario es irrenunciable y no puede cederse en todo o en parte, a título gratuito u oneroso, salvo al cónyuge o persona que haga vida marital con el trabajador y a los hijos. Sólo podrá ofrecerse en garantía en los casos y hasta el límite que determine la ley.

Parágrafo Único: No obstante, en empresas que ocupen más de cincuenta (50) trabajadores, el trabajador podrá solicitar del patrono que le descuenta de su salario cuotas únicas o periódicas en beneficio del sindicato a que esté afiliado, o de asociaciones benéficas, sociedades civiles y fundaciones sin fines de lucro, cooperativas, organizaciones culturales, artísticas, deportivas u otras de interés social y éste quedará obligado a ello, cuando las beneficiarias hayan cumplido los requisitos para su legalización. El trabajador podrá revocar la autorización cuando lo desee.

- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Hoy en día el proceso de globalización, ha traído como consecuencia que las organizaciones adopten métodos de contabilización mundialmente aceptados. Las NIIF constituyen los estándares internacionales o normas internacionales en el desarrollo de la actividad contable y suponen un manual contable, ya que en ellas se establecen los lineamientos para llevar la contabilidad de la forma como es aceptable en el mundo. A través de su seguimiento se podrá presentar la información de los estados financieros de una manera mas clara y de fácil acceso a los usuarios interesados en dicha información. Éstas en su cuerpo normativo contemplan elementos contenidos en las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), las Normas Internacionales de Información financiera para Pequeñas y Medianas Empresas (NIIF Pymes).

Algunas de las NIC aplicadas en el sector salud, son las siguientes:

- NIC 1: Esta Norma establece las bases para la presentación de los estados financieros de propósito general, para asegurar que los mismos sean comparables, tanto con los estados financieros de la misma entidad correspondientes a periodos anteriores, como con los de otras entidades. Esta Norma establece requerimientos generales para la presentación de los estados financieros, guías para determinar su estructura y requisitos mínimos sobre su contenido.
- NIC 7: El objetivo de esta Norma es requerir el suministro de información sobre los cambios históricos en el efectivo y equivalentes al efectivo de una entidad mediante un estado de flujos de efectivo en el que los flujos de fondos del período se clasifiquen según que procedan de actividades de operación, de inversión y de financiación.
- NIC 16: El objetivo de esta Norma es prescribir el tratamiento contable de propiedades, planta y equipo, de forma que los usuarios de los estados financieros puedan conocer la información acerca de la inversión que la entidad tiene en sus propiedades, planta y equipo, así como los cambios que se hayan producido en dicha inversión. Los principales problemas que presenta el reconocimiento contable de propiedades, planta y equipo son la contabilización de los activos, la determinación de su importe en libros y los cargos por depreciación y pérdidas por deterioro que deben reconocerse con relación a los mismos.
- NIC 19: El objetivo de esta Norma es prescribir el tratamiento contable y la información a revelar respecto de los beneficios de los empleados. La Norma requiere que una entidad reconozca:

1. Un pasivo cuando el empleado ha prestado servicios a cambio de los cuales se le crea el derecho de recibir pagos en el futuro; y
 2. Un gasto cuando la entidad ha consumido el beneficio económico procedente del servicio prestado por el empleado a cambio de los beneficios en cuestión.
- NIC 38: El objetivo de esta Norma es prescribir el tratamiento contable de los activos intangibles que no estén contemplados específicamente en otra Norma. Esta Norma requiere que las entidades reconozcan un activo intangible si, y sólo si, se cumplen ciertos criterios. La Norma también especifica cómo determinar el importe en libros de los activos intangibles, y exige revelar información específica sobre estos activos.

Algunas de las NIIF que deben ser aplicadas en el sector salud son:

- La NIIF N° 1. Adopción por primera vez de las Normas Internacionales de Información Financiera. El objetivo de esta NIIF es asegurar que los primeros estados financieros con arreglo a las NIIF de una entidad, así como sus informes financieros intermedios, relativos a una parte del ejercicio cubierto por tales estados financieros.
- La NIIF N° 2. Pagos basados en acciones: esta norma dicta las pautas que deben llevar las empresas cuando realizan pagos en acciones, es decir, la empresa a cambio de bienes y/o servicios pagará mediante acciones de la misma.

- Las Normas Internacionales de Información Financiera para Las pequeñas y Medianas Empresas (NIIF para PyMEs): Las NIIF para PyMEs son una versión simplificada de las NIIF. Las 5 características de esta simplificación son:
 - Algunos temas en las NIIF-Totales son omitidos ya que, no son relevantes para las PyMEs típicas.
 - Algunas alternativas a políticas contables en las NIIF-Totales no son permitidas ya que una metodología simple está disponible para las PyMEs.
 - Simplificación de muchos principios de reconocimiento y medición de aquellos que están en las NIIF-Totales.
 - Sustancialmente menos revelaciones
 - Simplificación de Exposición de motivos

En el siguiente cuadro (Cuadro N° 7) se identifican las principales fuentes de las NIIF completas de las que se derivan los principios de cada sección de la NIIF para las PYMES.

Cuadro N° 7 Tabla de Fuentes de las NIIF para PYMES

Sección de la NIIF para las PYMES	Fuentes
Prólogo	Prólogo a las Normas Internacionales de Información Financiera
1 Pequeñas y Medianas Entidades	-----
2 Conceptos y Principios Fundamentales	Marco Conceptual del IASB, NIC 1 Presentación de Estados Financieros
3 Presentación de Estados Financieros	NIC 1
4 Estado de Situación Financiera	NIC 1

Continuación del Cuadro N°7

5 Estado del Resultado integral y Estado de Resultados	NIC 1
6 Estado de Cambios en el Patrimonio y Estado del Resultado Integral y Ganancias Acumuladas	NIC 1
7 Estado de Flujos de Efectivo	NIC 7 Estados de Flujos de Efectivo
8 Notas a los Estados Financieros	NIC 1
9 Estados Financieros Consolidados y Separados	NIC 27 Estados Financieros Consolidados y Separados modificada en 2008
10 Políticas Contables, Estimaciones y Errores	NIC 8 Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones Contables y Errores
11 y 12 Instrumentos Financieros Básicos y Otros Temas relacionados con los Instrumentos Financieros	NIC 32 Instrumentos Financieros: Presentación, NIC 39 Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición, NIIF 7 Instrumentos Financieros: Información a Revelar
13 Inventarios	NIC 2 Inventarios
14 Inversiones en Asociadas	NIC 28 Inversiones en Asociadas
15 Inversiones en Negocios Conjuntos	NIC 31 Participaciones en Negocios Conjuntos
16 Propiedades de Inversión	NIC 40 Propiedades de Inversión
17 Propiedades, Planta y Equipo	NIC 16 Propiedades, Planta y Equipo
18 Activos Intangibles Distintos de la Plusvalía	NIC 38 Activos Intangibles
19 Combinaciones de Negocios y Plusvalía	NIIF 3 Combinaciones de Negocios
20 Arrendamientos	NIC 17 Arrendamientos
21 Provisiones y Contingencias	NIC 37 Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes
22 Pasivos y Patrimonio	NIC 1, NIC 32
23 Ingresos de Actividades Ordinarias	NIC 11 Contratos de Construcción, NIC 18 Ingresos de Actividades Ordinarias
24 Subvenciones del Gobierno	NIC 20 Contabilización de las Subvenciones del Gobierno e Información a Revelar sobre Ayudas Gubernamentales
25 Costos por Préstamos	NIC 23 Costos por Préstamos
26 Pagos Basados en Acciones	NIIF 2 Pagos Basados en Acciones
27 Deterioro del Valor de los Activos	NIC 2, NIC 36 Deterioro del Valor de los Activos

Continuación del Cuadro N°7

28 Beneficios a los Empleados	NIC 19 Beneficios a los Empleados
29 Impuesto a las Ganancias	NIC 12 Impuesto a las Ganancias
30 Conversión de la Moneda Extranjera	NIC 21 Efectos de las Variaciones en las Tasas de Cambio de la Moneda Extranjera
31 Hiperinflación	NIC 29 Información Financiera en Economías Hiperinflacionarias
32 Hechos Ocurridos después del Periodo sobre el que se Informa	NIC 10 Hechos Ocurridos después del Periodo sobre el que se Informa
33 Información a Revelar sobre Partes Relacionadas	NIC 24 Información a Revelar sobre Partes Relacionadas
34 Actividades Especiales	NIC 41 Agricultura, NIIF 6 Exploración y Evaluación de Recursos Minerales
35 Transición a la NIIF para las PYMES	NIIF 1 Adopción por Primera Vez de las Normas Internacionales de Información Financiera

Fuente: <http://www.fccpv.org/>

- Ley de Costos y Precios Justos (2011). Debido a la inestabilidad del mercado venezolano y los altos niveles de especulación, se establece dicha ley, que insta una serie de regulaciones, así como los mecanismos de administración y control necesarios para mantener la estabilidad de precios y propiciar el acceso a los bienes y servicios a toda la población en igualdad de condiciones. Esta ley tiene incidencia directa sobre los costos e ingresos que pudiese obtener la organización por su funcionamiento.

Finalmente, es importante destacar que, toda organización debe ser bien cuidadosa con respecto a su funcionamiento. Tanto las personas naturales como las jurídicas (en el cual se incluyen las clínicas y hospitales), están reguladas por leyes, como las mencionadas anteriormente y estas, buscan controlar la manera en la que las empresas prestan su servicio, evitando posible sanciones a causa del

quebrantamiento de la normativa. El Estado Venezolano será el encargado de aplicar las posibles sanciones, en el caso que las acciones desarrolladas por las empresas sean contrarias a la ley.

3.3 Análisis Estratégico Financiero para el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A Cumaná, Estado Sucre.

El análisis estratégico financiero se basa en la identificación de los puntos fuertes de la organización (fortalezas), las fallas presentes dentro de la misma (debilidades); además de ello, abarca la identificación de los elementos externos de la organización (oportunidades y amenazas), y con base a ellos tomar las medidas correctivas para mejorar, aprovechar los elementos financieros y no financiero, abarcando así todos los aspectos de la organización y generar la optimización de los recursos disponibles.

Para poder desarrollar el análisis estratégico financiero en el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A., Cumaná, estado Sucre, fue necesario aplicar una encuesta, modalidad cuestionario (ver Anexo N° 1) a una muestra intencionada de trece (13) trabajadores de los 48 que laboran en él, los cuales se constituyeron en informantes clave para la realización del análisis antes mencionado.

El cuestionario fue estructurado de la siguiente forma: Elementos Financieros Internos del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A., que, a su vez, contiene las siguientes dimensiones: aspectos generales, elementos de la estructura financiera, análisis financiero, punto de equilibrio, presupuesto, análisis de costos, riesgo y rendimiento, apalancamiento, capital intelectual, plusvalía, información medioambiental. Y una segunda parte referida a los Elementos Externos, considerados en el Análisis Estratégico Financiero del Departamento de

Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A., que contempla dimensiones como: aspectos generales, aspectos económicos, aspectos sociales, aspectos políticos y legales, aspectos tecnológicos y aspectos geográficos.

3.3.1 Análisis de los Elementos Financieros Internos del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A Cumaná Estado Sucre.

El análisis de los elementos financieros internos de una organización le permite establecer cuáles son las debilidades y fortalezas que ésta posee en un área específica o de manera global, con el fin de minimizar las carencias internas allí presentes y determinar aquellos puntos fuertes que pudiesen aprovecharse. Este análisis es de vital importancia para la gerencia de la organización, ya que permite tomar las decisiones más acordes con los objetivos, metas y estrategias a aplicar, considerando la realidad que vive la organización en un momento determinado, mejorando así el funcionamiento de la misma y optimizando los resultados, con los recursos disponibles.

Para obtener toda la información relacionada con los elementos financieros internos del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A., el cuestionario, tal como se mencionó anteriormente, fue estructurado estableciendo las siguientes dimensiones:

- Elementos Financieros Internos
 - Aspectos Generales
 - Elementos de la Estructura Financiera
 - Análisis Financiero
 - Punto de Equilibrio
 - Presupuesto

- Análisis de Costos
- Riesgo y rendimiento
- Apalancamiento

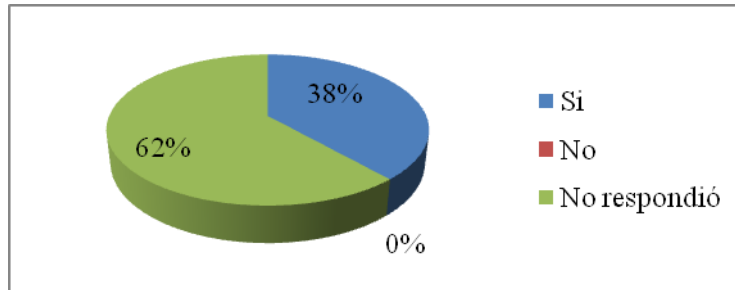
- Elementos Internos no Financieros
 - Capital Intelectual
 - Plusvalía
 - Información Medioambiental

El análisis de estos elementos permitirá posteriormente establecer cuáles son las fortalezas y debilidades presentes en el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A., Cumaná, estado Sucre.

3.1.1.1 Aspectos Generales

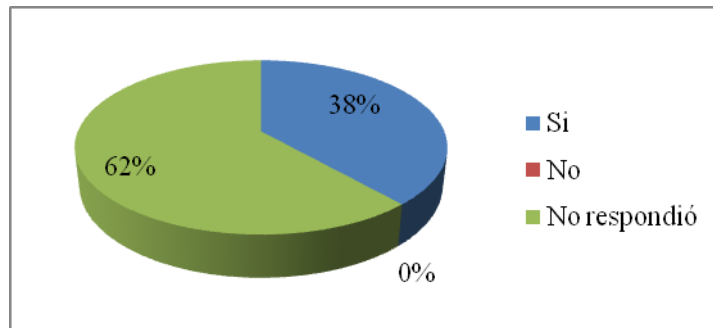
En cuanto a los aspectos generales, los cuales abordan elementos como misión, visión, objetivos, responsabilidades, funciones, procedimientos y capacitación laboral, se le consultó a la muestra acerca de la existencia y conocimiento de una misión en la organización, y el 38 % de ella afirmó que existe y la conoce y el otro 62 % no respondió; infiriéndose de este resultado que la mayoría de los encuestados no respondió porque desconoce el basamento de este aspecto (ver Gráficos N° 1 y 2). Además, la misma proporción de trabajadores que afirmó conocer la misión organizacional, indicó que sus labores están orientadas en función de la misma (ver Gráfico N° 3).

Gráfico N° 1 Existencia de la misión organizacional



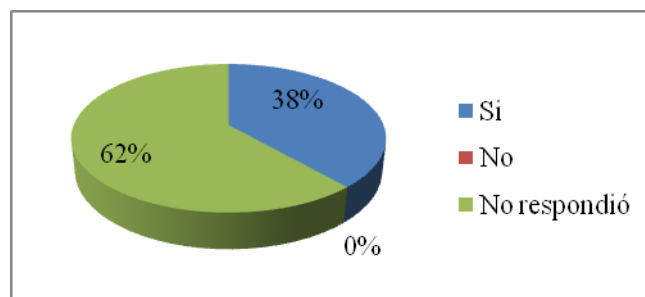
Fuente: Autores, 2012.

Gráfico N° 2 Conocimiento de la misión de la Organización.



Fuente: Autores, 2012.

Gráfico N° 3 Orientación de las labores del Departamento con la misión de la organización.

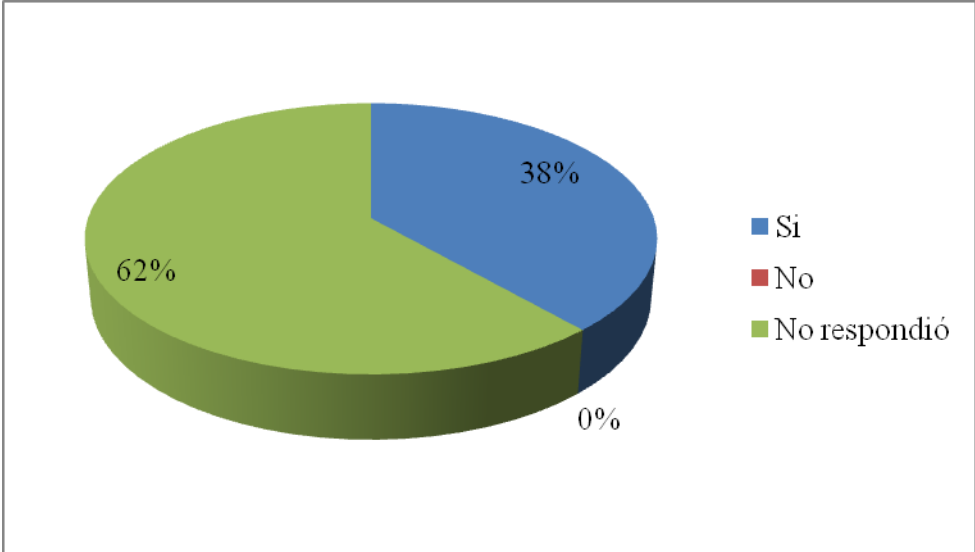


Fuente: Autores, 2012.

De igual manera, se le consultó al personal encuestado acerca de la existencia y conocimiento de una visión organizacional y el 38 % afirmó que existe y conoce la

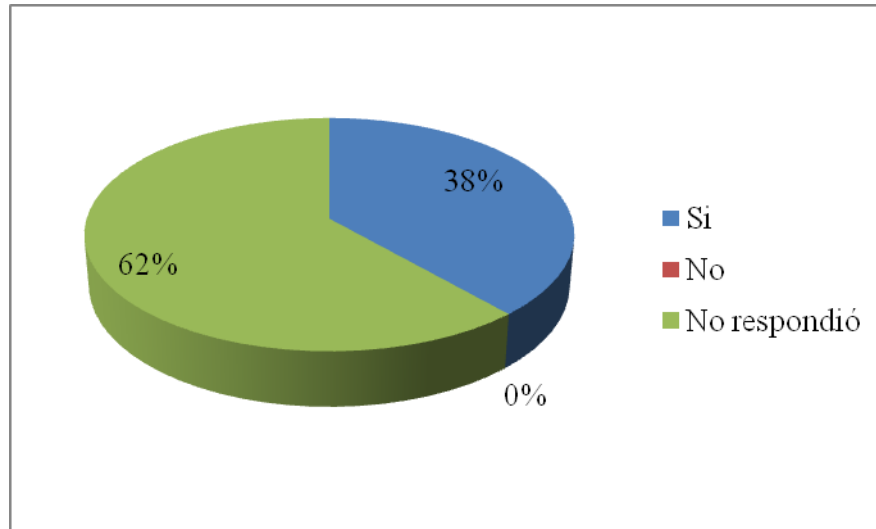
visión del Centro Clínico “Santa Rosa” C.A., mientras que el 62 % restante no respondió, deduciéndose de este resultado que el personal no emitió respuesta por desconocer sobre este elemento dentro de la organización (ver Gráficos N° 4 y 5). Asimismo, un 31 % de la muestra considera que sus tareas están orientadas en función de la visión de la organización, un 8 % expresó que sus labores no están orientadas en función de la misma y un 61 % no respondió (ver Gráfico N° 6). Cabe destacar que, según información suministrada de forma verbal por parte de la mayoría de los encuestados la misión y la visión no están visiblemente plasmadas por escrito dentro de la organización.

Gráfico N° 4 Existencia de visión organizacional.



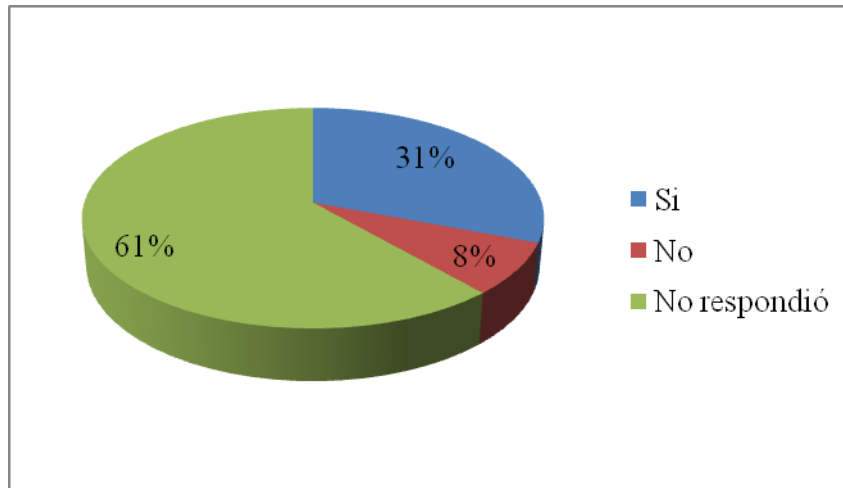
Fuente: Autores, 2012.

Gráfico N° 5 Conocimiento de Visión de la organización.



Fuente: Autores, 2012.

Gráfico N° 6 Orientación de las labores en cuanto a visión de la Organización.



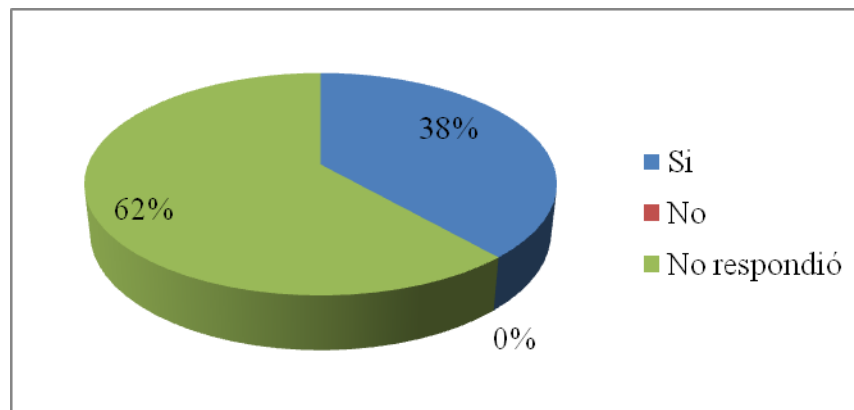
Fuente: Autores, 2012.

En líneas generales, como se puede observar en los gráficos anteriores, más del 60 % de los trabajadores del Departamento de Administración no conoce los aspectos como la misión y visión dentro de la organización, lo cual representa una

debilidad para dicho departamento, ya que, el desconocimiento de las mismas, así como la falta de orientación y coordinación de sus integrantes, ocasiona que se trabaje en diferentes direcciones y que los trabajadores no conduzcan, de manera general, sus esfuerzos al logro de los objetivos comunes basados en la misión y visión de la organización; por lo que, en muchas ocasiones se logra cumplir con las actividades particulares que parecieran ser las adecuadas, pero que no están contribuyendo al desarrollo y logro de los objetivos institucionales del Centro Clínico, si no, por el contrario, pueden llegar a entorpecerlos.

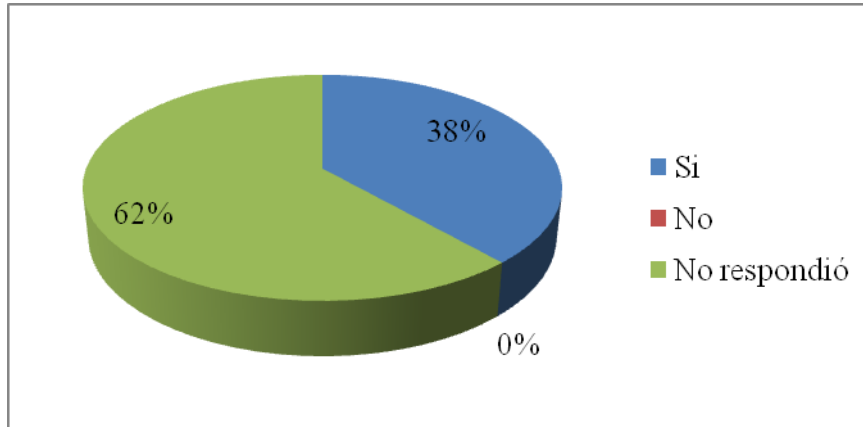
Ahora, cuando se le consultó al personal que labora en el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, si este Departamento cuenta con una misión claramente establecida, un 38 % respondió que si y el 62 % restante no respondió, posiblemente por desconocimiento de este aspecto (ver Gráfico N° 7). Asimismo, el 38 % de los encuestados respondió que esta si está expresada por escrito dentro del Departamento (ver Gráfico N° 8).

Gráfico N° 7 Misión departamental claramente establecida.



Fuente: Autores, 2012.

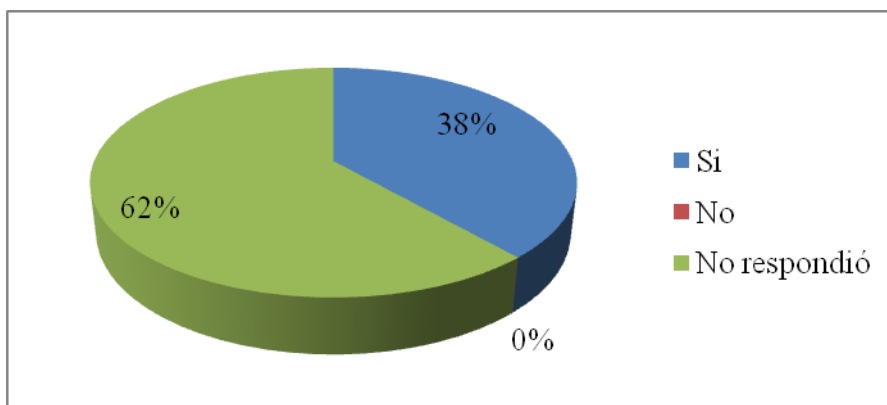
Gráfico N° 8 Misión planteada por escrito dentro del Departamento.



Fuente: Autores, 2012.

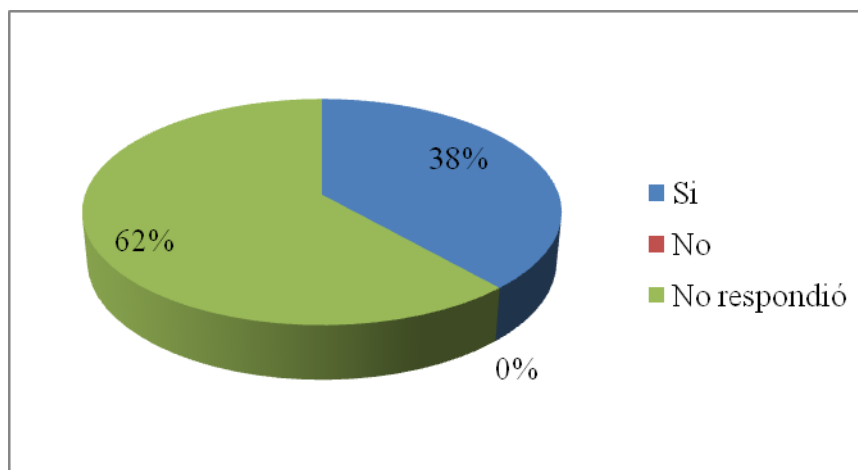
De igual forma, cuando se le consultó a los empleados que laboran en el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, sobre si este Departamento posee una visión claramente establecida, y un 38 % respondió afirmativamente y el 62 % restante no respondió (ver Gráfico N° 9). Asimismo, el 38 % de los encuestados afirmó que la visión está expresada por escrito dentro del Departamento, tal como se observa en el Gráfico N° 10.

Gráfico N° 9. Visión departamental claramente establecida.



Fuente: Autores, 2012.

Gráfico N° 10. Visión planteada por escrito en el departamento

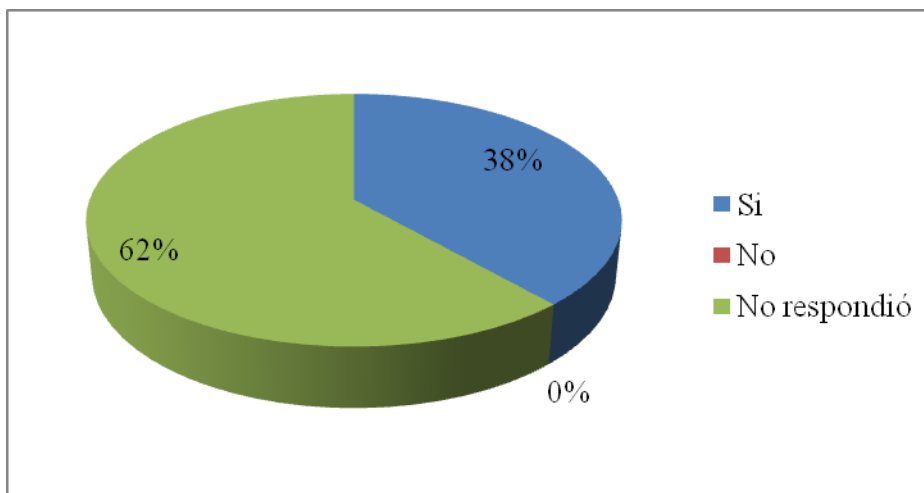


Fuente: Autores, 2012.

Ahora bien, aun cuando el 38 % de los encuestados manifestó la existencia de una misión y visión dentro del Departamento, éstos no la conocen ni la comparten con los miembros restantes del mismo. Con base en este resultado se puede inferir que, el desconocimiento de estos aspectos ocasiona que las actividades desempeñadas dentro del Departamento no tengan coordinación en función a los objetivos, políticas y procedimientos de la organización.

Así mismo, se le consultó a los encuestados, si el Departamento de Administración posee objetivos claramente establecidos, a lo que un 38 % respondió afirmativamente, mientras que el porcentaje restante (62%) no respondió a la pregunta (ver Gráfico N° 11).

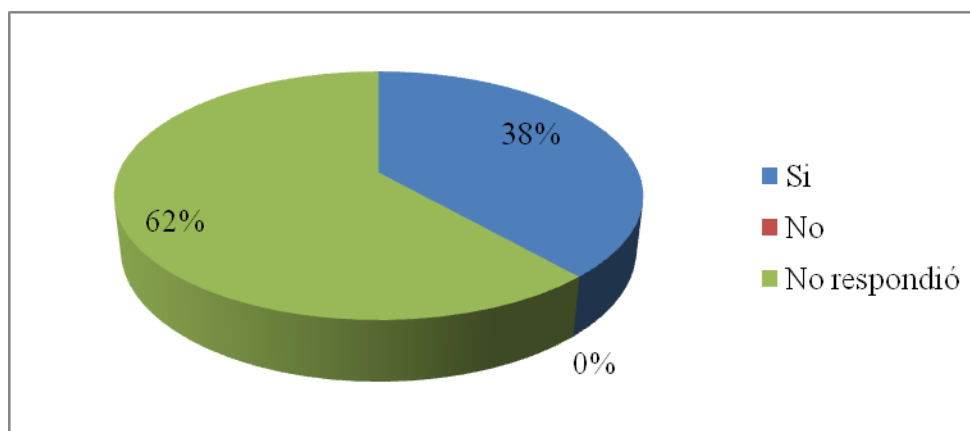
Gráfico N° 11. Objetivos claramente establecidos en el Departamento.



Fuente: Autores, 2012.

En este mismo sentido, el 38 % de los encuestados señaló que los objetivos del Departamento están acorde con los objetivos de la organización; añadiendo, además, que el Departamento de Administración es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales (ver Gráfico N° 12).

Gráfico N° 12. Objetivos departamentales acorde con los organizacionales.

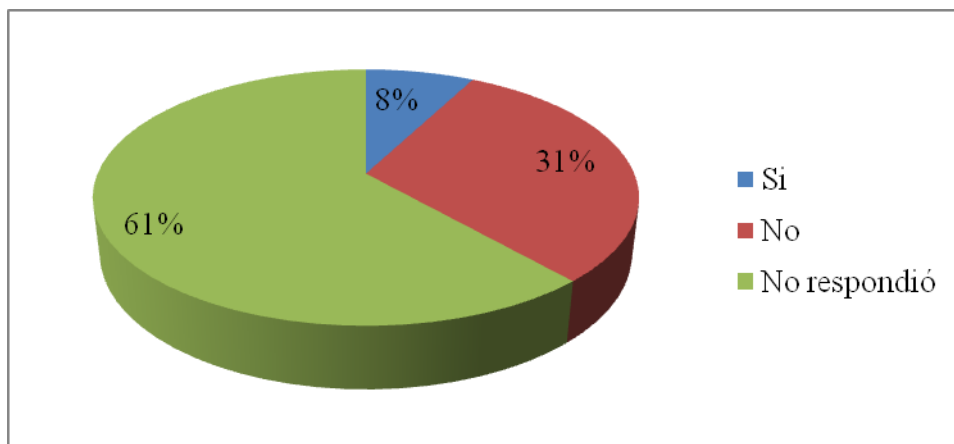


Fuente: Autores, 2012.

En lo que respecta al conocimiento claro de las funciones realizadas dentro del Departamento, el 100% de los encuestados, manifestó conocer con claridad las funciones relacionadas con el cargo que ocupan, de igual forma reconocieron que sus funciones son de gran importancia para la organización, ya que de este Departamento se desprende información financiera valiosa para la gerencia, pues las toma como base para las decisiones posteriormente aplicadas. Además, este mismo porcentaje de encuestados (100%), manifestó conocer con claridad las responsabilidades que tienen en relación con el cargo que ocupan

No obstante, cuando se le preguntó a los encuestados si el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, cuenta con un manual de Sistemas y Procedimientos, el 8 % respondió afirmativamente, un 31 % manifestó que el Departamento no cuenta con dicho manual y el 61 % restante no respondió; por lo que, se puede inferir que el personal que labora en este Departamento desconoce acerca de la existencia de este recurso en dicho Departamento (ver Gráfico N° 13).

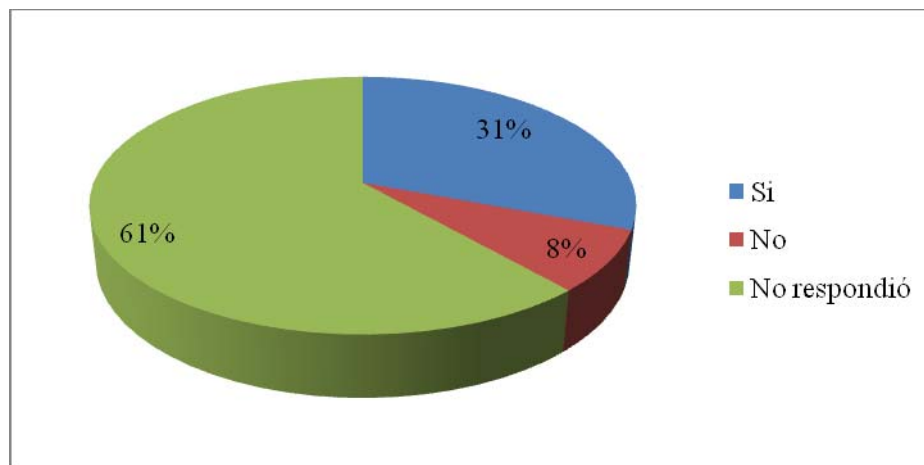
Gráfico N° 13. Existencia de Manual de sistemas y procedimientos para el Departamento de Administración.



Fuente: Autores, 2012.

Cuando se hizo la consulta acerca de si el personal que labora en el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa” C.A., recibe capacitación por parte de la organización, que le permita reforzar sus habilidades, destrezas, conocimientos y tener mejor desempeño en sus labores desarrolladas, el 31% manifestó tener dicha capacitación, el 8 % afirmó no tenerla, mientras que el otro 61 % no respondió a la pregunta (ver Grafico N° 14), infiriéndose de este resultado que la mayoría del personal que labora en este Departamento, desconoce los programas de capacitación y adiestramiento existentes.

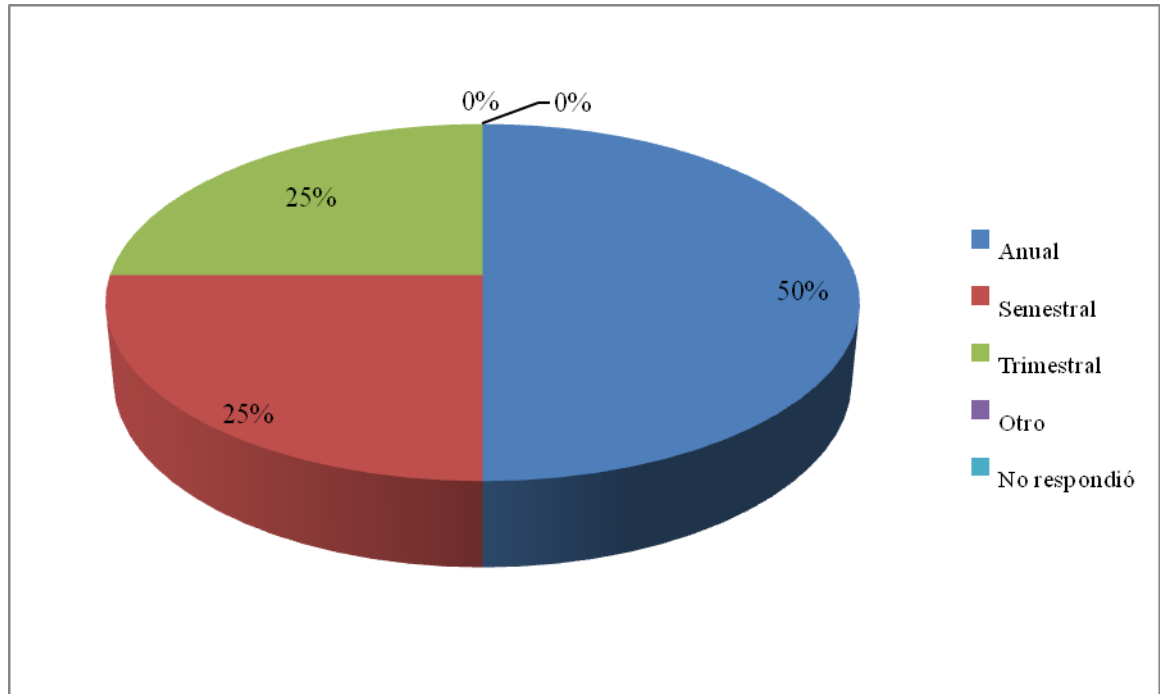
Gráfico N° 14. Capacitación laboral en el Departamento de Administración.



Fuente: Autores, 2012.

En función al planteamiento anterior, se le preguntó a este personal encuestado que respondió afirmativamente cada cuánto tiempo recibe capacitación en dicho Departamento, a los que un 50 % de estos respondió que la capacitación se da anualmente, un 25 % semestralmente, otro 25 % manifestó que trimestralmente (ver Gráfico N° 15).

Gráfico N° 15. Tiempo de capacitación laboral en el Departamento de Administración.



Fuente: Autores, 2012

3.1.1.2 Elementos de la Estructura Financiera

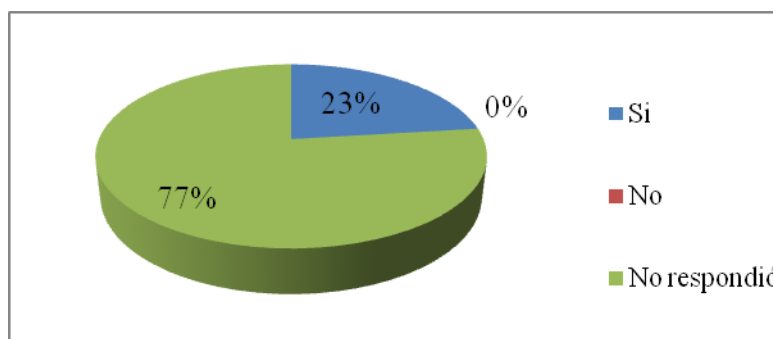
Los elementos de la estructura financiera son aquellos que proyectan aspectos de índole financiero que permiten conocer el comportamiento de la organización y, de esta manera, interpretar la liquidez a corto plazo, su estructura de capital y solvencia, la eficiencia en las actividades y la rentabilidad producida con los recursos disponibles (Ortiz, 2005).

Al respecto, los elementos de la estructura financiera del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A. considerados en el cuestionario aplicado son: análisis financiero, punto de equilibrio, presupuesto,

análisis de costos, riesgo y rendimiento, apalancamiento, capital intelectual, plusvalía e información medio ambiental.

- **Análisis Financiero.** Manejar la información pertinente a los elementos económicos y financieros así como su correcta interpretación, es de vital importancia para la gerencia, ya que, con el manejo y correcta aplicación de dicha información se puede llevar a la organización a un nivel competitivo en el mercado, optimizar su rendimiento, aumentar los ingresos, disminuir costos, y garantizar la adecuada administración de los recursos; por tal razón, es preciso poner en práctica un análisis financiero que conlleve a una adecuada toma de decisiones. Al respecto, cuando se consultó si el Departamento de Administración dispone de información financiera formulada en forma veraz y oportuna, el 23 % de la muestra respondió que este Departamento sí dispone de dicha información, mientras que el 77 % restante no respondió a la interrogante; de estos resultados se puede inferir que la mayoría del personal que labora en este Departamento no maneja la información financiera en el mismo, limitándose a la realización de las actividades inherentes al cargo que desempeña (ver Gráfico N° 16).

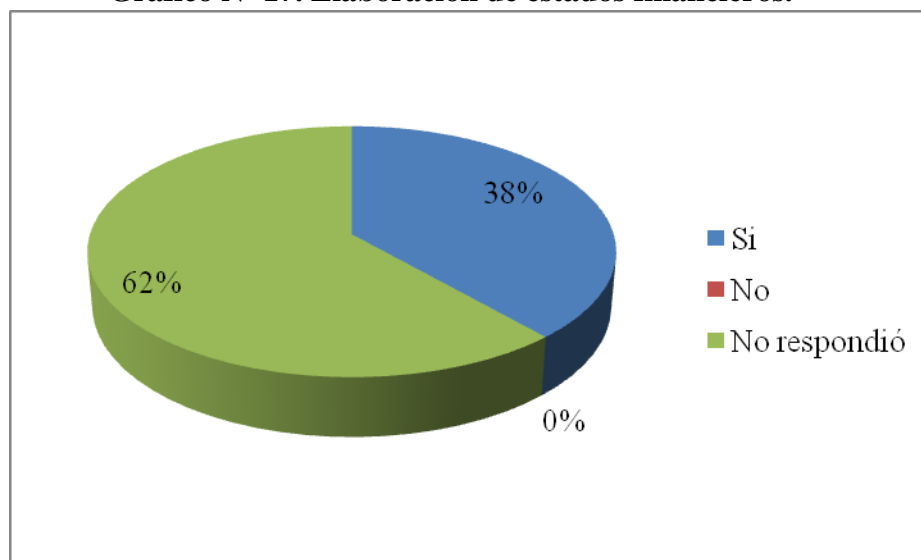
Gráfico N° 16. Información financiera oportuna en el Departamento de Administración.



Fuente: Autores, 2012.

En lo que respecta a la elaboración de los estados financieros en el Centro Clínico Santa Rosa, C.A., el personal que labora dentro del Departamento de Administración, a través de la encuesta aplicada señaló en un 38 % que estos informes si son elaborados, mientras que un 62 % no respondió a la pregunta planteada, tal como se observa en el Gráfico N° 17.

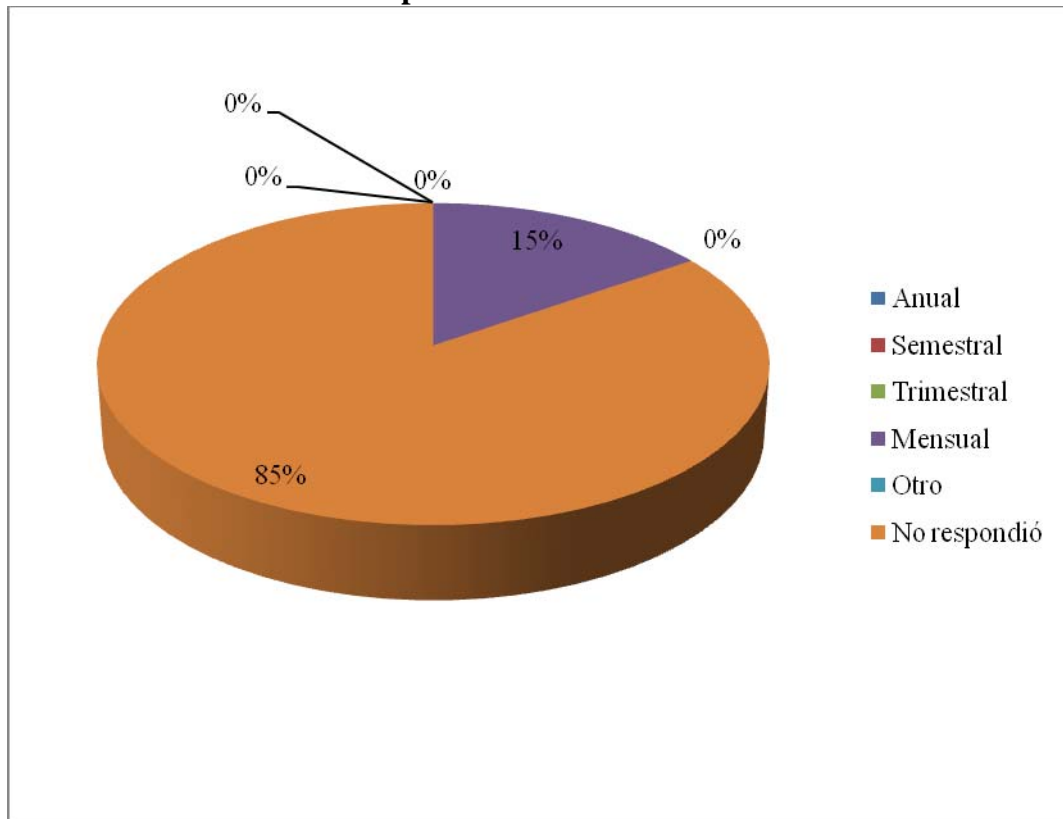
Gráfico N° 17. Elaboración de estados financieros.



Fuente: Autores, 2012.

En función al planteamiento anterior, se le preguntó a los encuestados cada cuanto tiempo el Departamento de Administración emite los estados financieros, y el resultado arrojó según se observa en el Gráfico N° 18, que un 15 % respondió que se elaboran mensualmente y el 85 % no respondió a la pregunta.

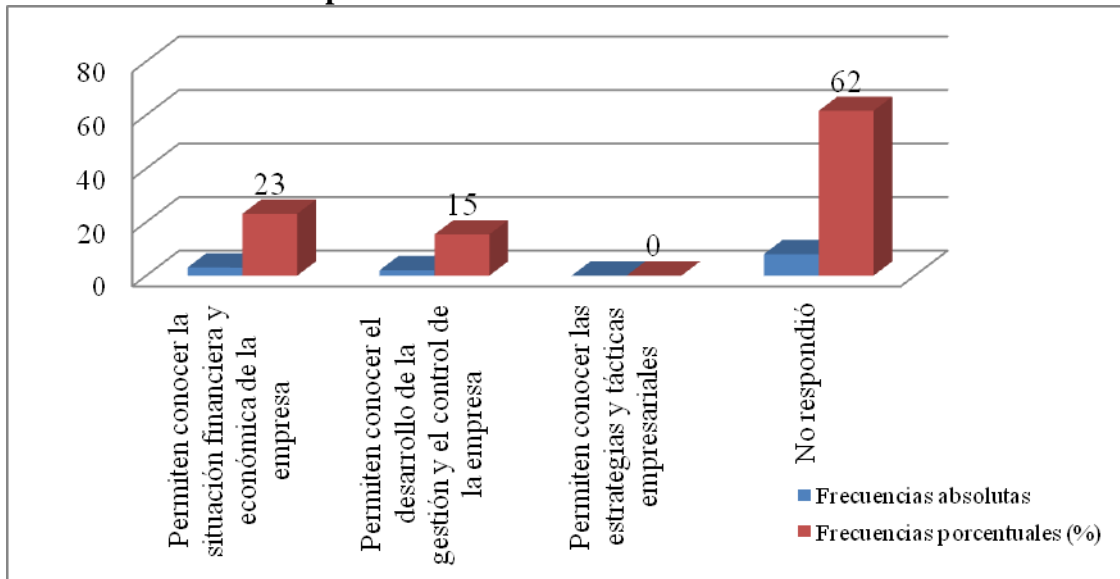
Gráfico N° 18. Tiempo de emisión de los estados financieros.



Fuente: Autores, 2012.

En cuanto a la importancia que cobra la elaboración de los estados financieros en el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, un 23 % de los encuestados respondió que permite conocer la situación financiera y económica de la empresa, un 15 % manifestó que permiten conocer el desarrollo de la gestión y control de la empresa y el porcentaje restante (62 %) no respondió (ver Gráfico N° 19).

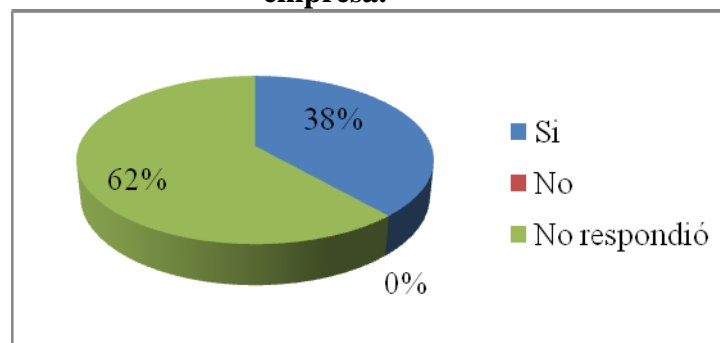
Gráfico N° 19. Importancia de la elaboración de Estados Financieros.



Fuente: Autores, 2012.

Así mismo, el 38 % de los encuestados respondió que la información financiera y económica contenida en los estados financieros elaborados en el Departamento de Administración es utilizada para el análisis financiero de la organización y el 62% restante no respondió (ver Gráfico N° 20).

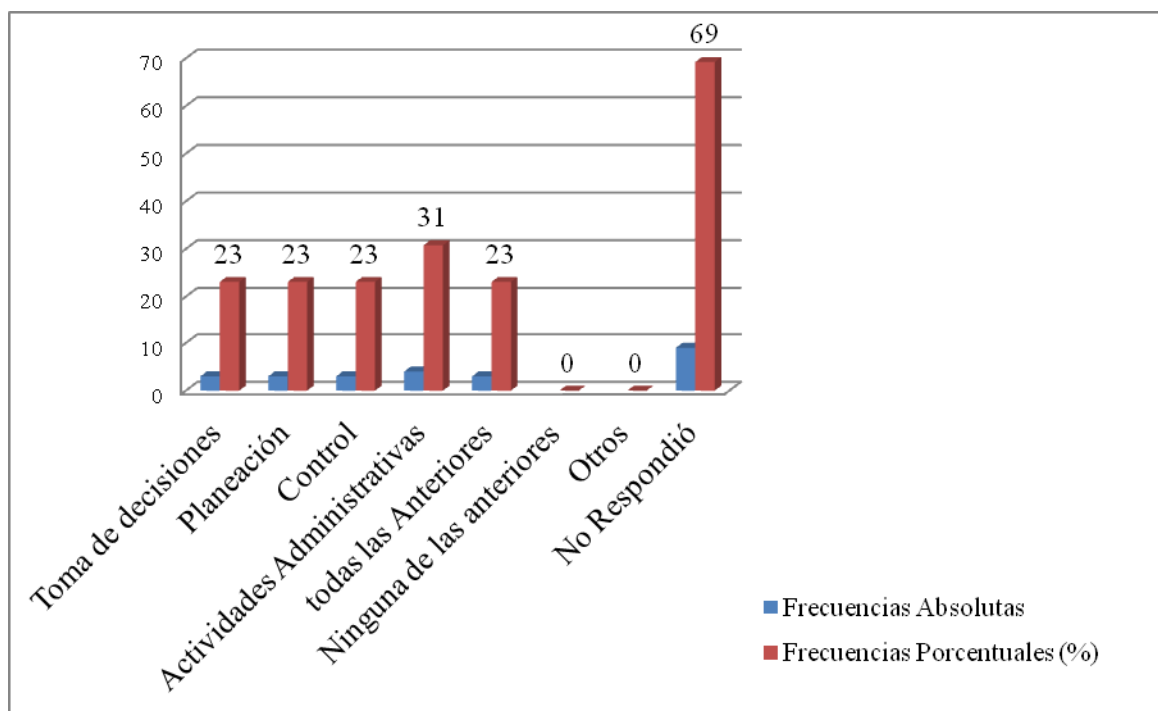
Gráfico N° 20. Utilidad de los estados financieros para el análisis financiero de la empresa.



Fuente: Autores, 2012.

En lo que respecta a los aspectos que inciden en el análisis financiero del Departamento de Administración, los encuestados en un 31 % respondieron que el análisis financiero es utilizado en las actividades administrativas, mientras que un 23 % de estos, respondieron que el análisis financiero es utilizado en la toma de decisiones, planeación y control, y el 69 % restante no respondió a la pregunta (ver Gráfico N° 21).

Gráfico N° 21. Incidencia del Análisis financiero en el Departamento de Administración.

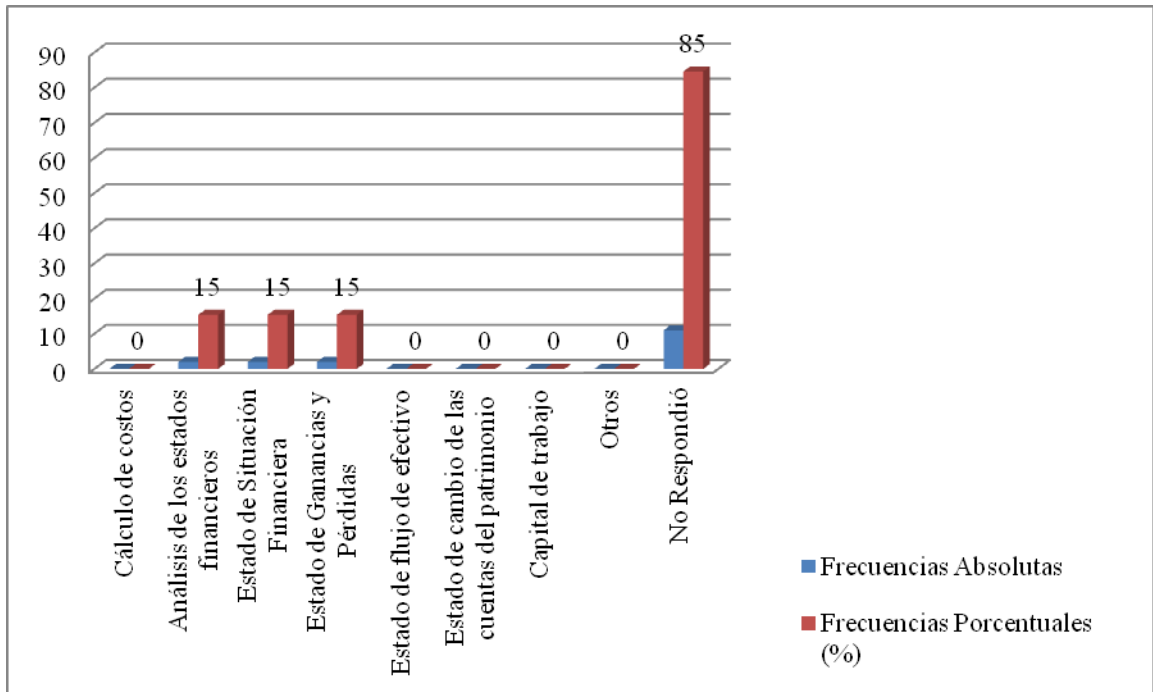


Fuente: Autores, 2012.

Aún cuando los encuestados ofrecieron respuestas diferentes a los planteamiento antes señalados, se puede observar que los mismos están aceptando la utilidad que tiene el análisis financiero para la toma de decisiones, la planeación, el control y las actividades administrativas.

Cuando se hizo la consulta sobre los elementos de análisis financiero que maneja el Departamento de Administración, un 15 % de los encuestados respondió el análisis de los estados financieros, el estado de situación financiera y estado de resultados, el 85 % restante no respondió (ver Gráfico N° 22). Es importante destacar en este punto que, se pudo evidenciar a través de la gerencia que el Departamento de Administración realiza el análisis financiero con la información financiera básica, emitiendo solamente los estados financieros básicos, como son el estado de situación y el estado de resultados; es decir, no se considera otro tipo de información que le permita tener una visión más amplia de la situación económica financiera de la organización.

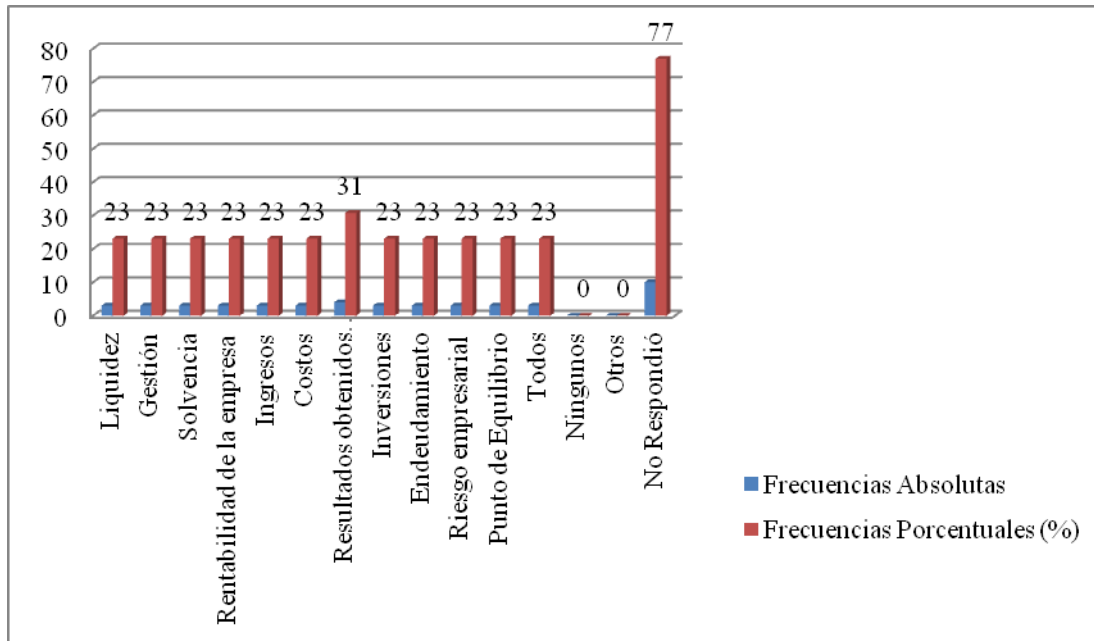
Gráfico N° 22. Elementos del análisis financiero utilizados en el Departamento de Administración.



Fuente: Autores, 2012.

Para tomar decisiones efectivas la gerencia de la Clínica Santa Rosa C.A, debe tomar como base fundamental la información financiera suministrada por el Departamento de Administración de esta organización, además de tener presente los elementos que acompañan a dicho análisis, para así tomar las decisiones adecuadas. De allí que, cuando se indagó sobre los aspectos financieros tomados en cuenta para la toma de decisiones el 31 % de los encuestado manifestó que para la toma de decisiones de la clínica es necesario analizar los resultados obtenidos por la empresa, 23 % respondió que es necesario analizar la liquidez, la gestión, la solvencia, la rentabilidad de la empresa, los ingresos, los costos, las inversiones, el endeudamiento, el riesgo empresarial y el punto de equilibrio respectivamente; el 70 % restante no respondió la pregunta, tal como puede evidenciarse en el Gráfico N° 23.

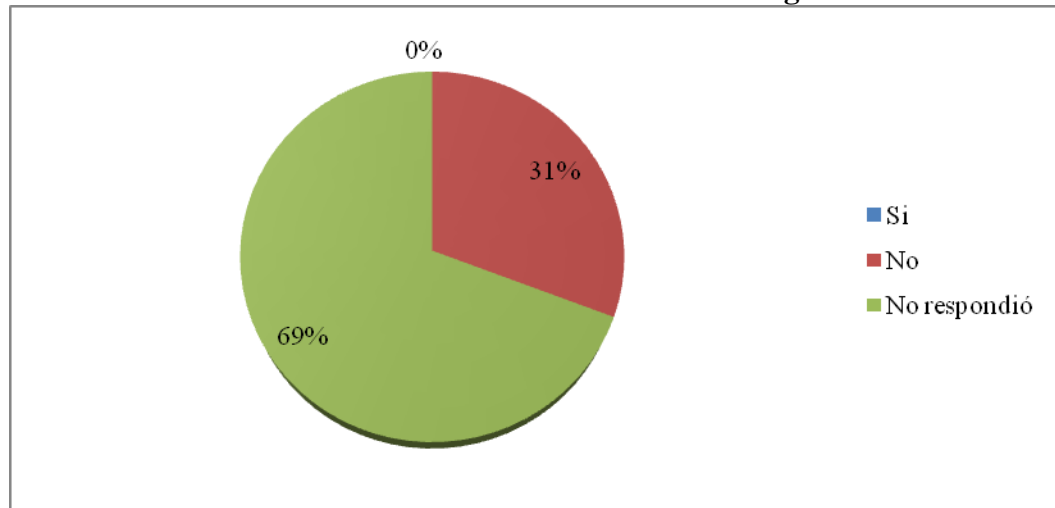
Gráfico N° 23. Aspectos financieros tomados en cuenta durante la toma de decisiones.



Fuente: Autores, 2012.

El análisis de los estados financieros es un componente clave que le permite a la gerencia observar más allá de los números mostrados en los informes financieros, siendo esto fundamental para fijar la situación financiera y económica en la que se encuentra la organización; además de suministrar información necesaria para la toma de decisiones. Así para que una empresa logre los planes diseñados debe conocer la necesidad del análisis financiero para la toma de decisiones. A tal efecto, cuando se le consultó a los encuestados si es posible tomar decisiones sin un análisis financiero en la Clínica Santa Rosa C.A., el 31% de estos reveló que no es viable, mientras que el otro 69 % no contestó la interrogante, posiblemente por desconocimiento de dicha información (ver Gráfico 24).

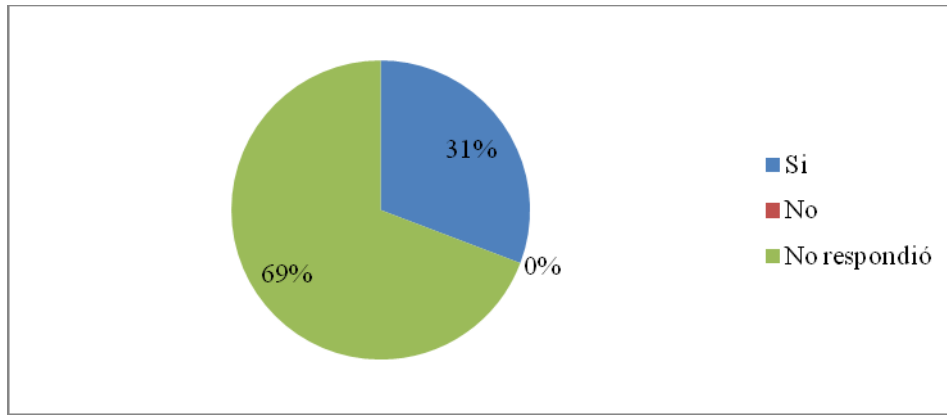
Gráfico N° 24. Toma de decisiones efectivas sin análisis estratégico financiero.



Fuente: Autores, 2012.

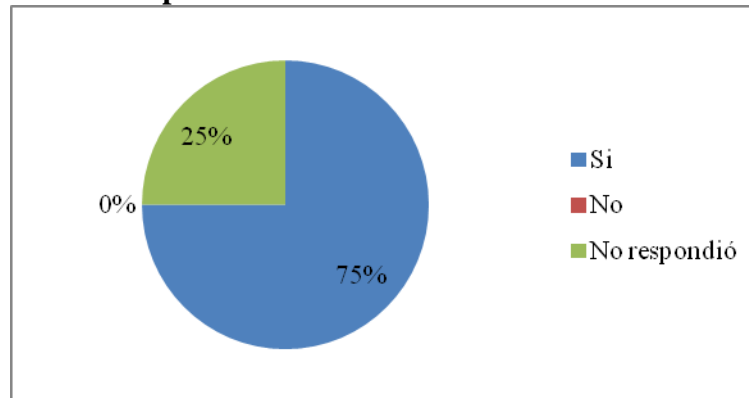
En relación a los estados financieros, estos son la base principal de información que posee la gerencia para conocer el desarrollo de su gestión, es decir, es un factor de control del desenvolvimiento de las actividades empresariales. En tal sentido, se le consultó al personal que labora en el Departamento de Administración de la Clínica “Santa Rosa”, C.A, si allí elaboran el Estado de Situación Financiera, y un 31% de los encuestados respondió que sí se elabora, mientras que el 69% restante no respondió (ver Gráfico N° 25). Del porcentaje de encuestados (4 personas) que respondió afirmativamente, el 75 % de estos manifestó que dicho estado financiero es importante para el Departamento de Administración, y el otro 25 % no emitió respuesta tal como se puede observar en el Gráfico N° 26.

Gráfico N° 25. Elaboración de estados de situación financiero



Fuente: Autores, 2012.

Gráfico N° 26. Importancia del estado de situación financiero

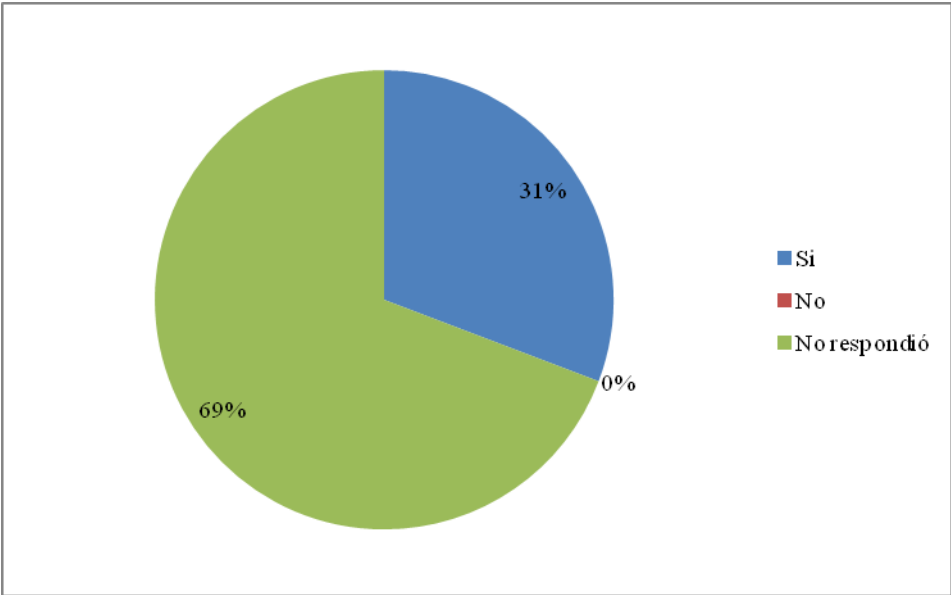


Fuente: Autores, 2012.

Con respecto a si en el Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa, se elabora Estado de Resultados, el 31 % afirmó que se elabora dicho estado financiero, mientras que el otro 69 % no respondió a la pregunta formulada (ver Gráfico N° 27). Así mismo, de los encuestados (4 personas) que afirmaron que dicho estado financiero es realizado, el 50 % de éstos manifestó que la finalidad que persigue la elaboración de este es, evaluar la rentabilidad de la empresa, evaluar el desempeño de la organización, estimar el potencial de crédito y medir el riesgo

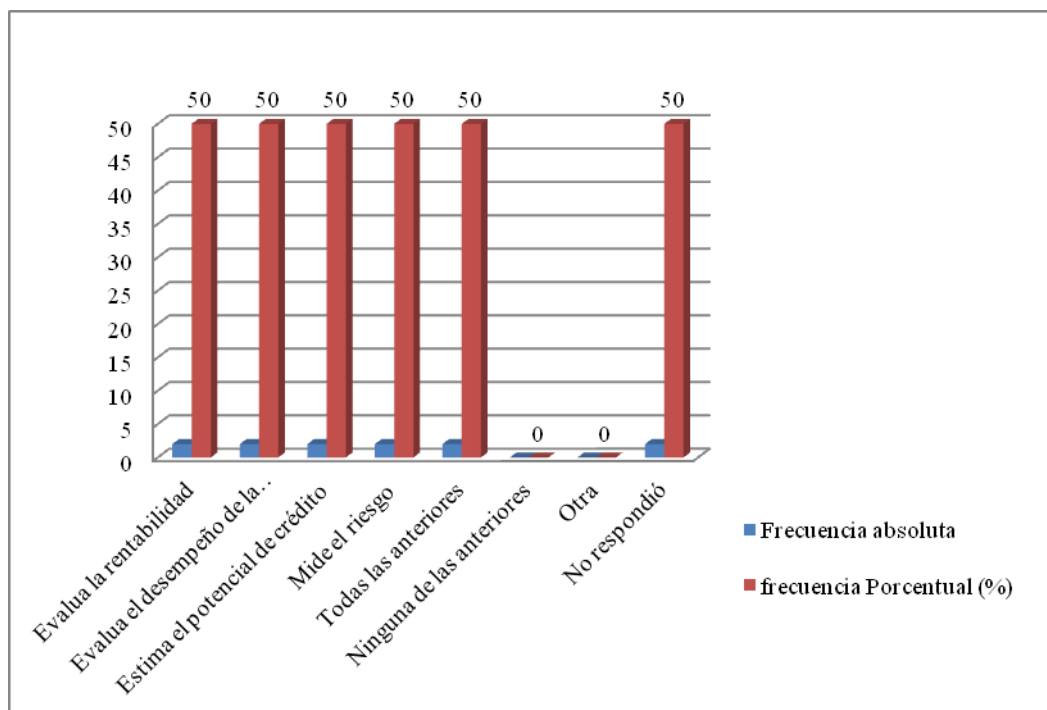
respectivamente, mientras que el 50 % restante no respondió a la pregunta, estos resultados se pueden evidenciar en el Gráfico N° 28.

Gráfico N° 27. Elaboración de estado de resultados.



Fuente: Autores, 2012.

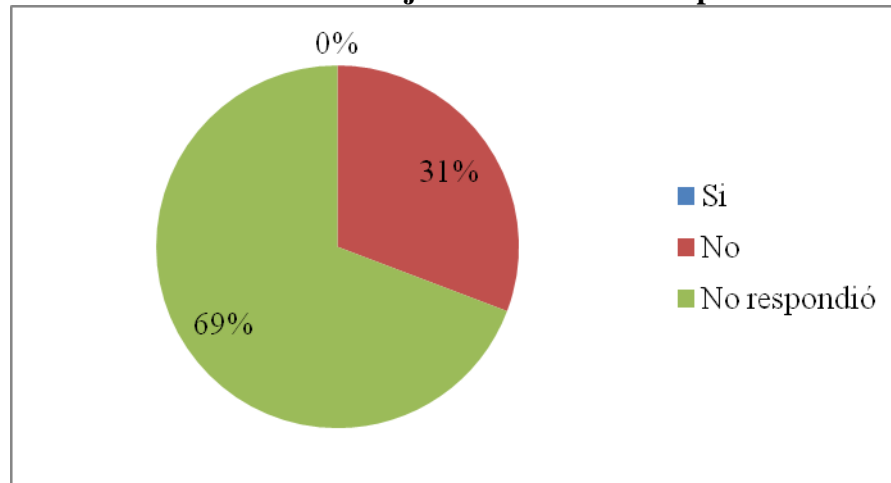
Gráfico N° 28. Finalidad que persigue el estado de resultado para el Departamento de Administración.



Fuente: Autores, 2012.

También, se indagó, a través de la encuesta, acerca de la elaboración del Estado de Flujo de Efectivo en el Departamento, arrojando como resultado que un 31 % de los encuestados señaló que no se realiza dicho estado financiero en el Departamento, mientras que el otro 69 % no respondió a la pregunta, posiblemente por desconocer sobre este aspecto (ver Gráfico N°29). Estos resultados corroboran la información verbal que suministró anteriormente la gerencia del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.

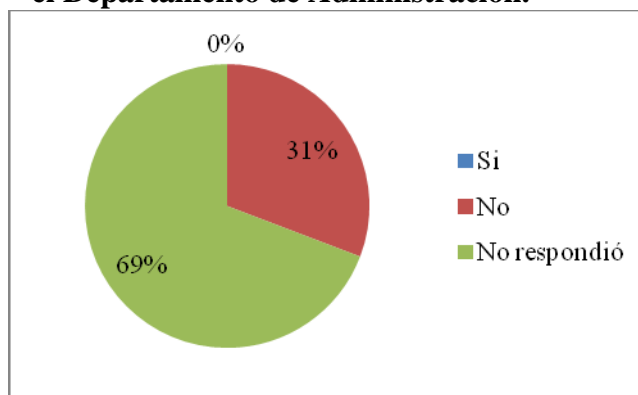
Gráfico N° 29. Elaboración de flujo de efectivo en el departamento.



Fuente: Autores, 2012.

En este mismo sentido, se le preguntó a los encuestados sobre la elaboración del Estado de Cambio de la Cuentas de Patrimonio, para lo cual un 31 % de los encuestados respondió que no se elabora y el 69 % restante no respondió (ver Gráfico N° 30).

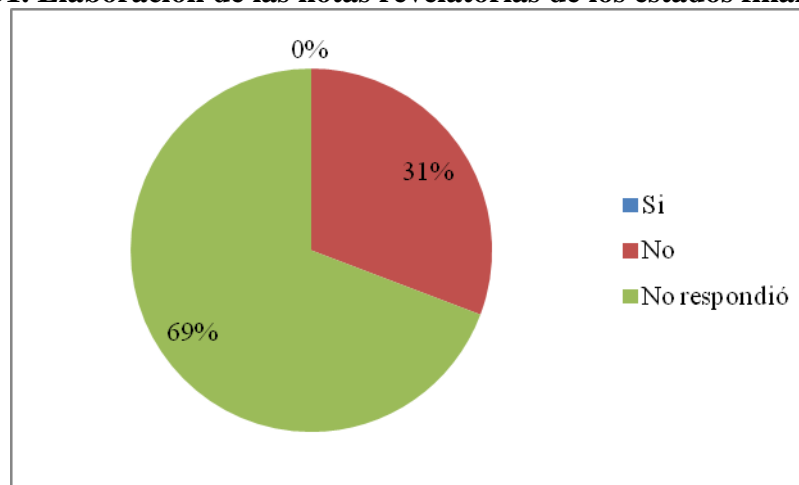
Gráfico N° 30. Elaboración del estado de cambio de las cuentas de patrimonio en el Departamento de Administración.



Fuente: Autores, 2012.

Continuando con los elementos que forman parte de los estados financieros dentro de la organización, se le preguntó al personal que labora en el Departamento si en éste se elaboran las respectivas notas revelatorias que sustentan a los estados financieros, y el 31 % respondió que no se elaboran, mientras que el 69 % restante no contestó a la pregunta en cuestión (ver Gráfico N° 31). Se pudo conocer a través del Contador de dicho Departamento que los estados financieros emitidos en el Centro Clínico no incluyen las notas revelatorias.

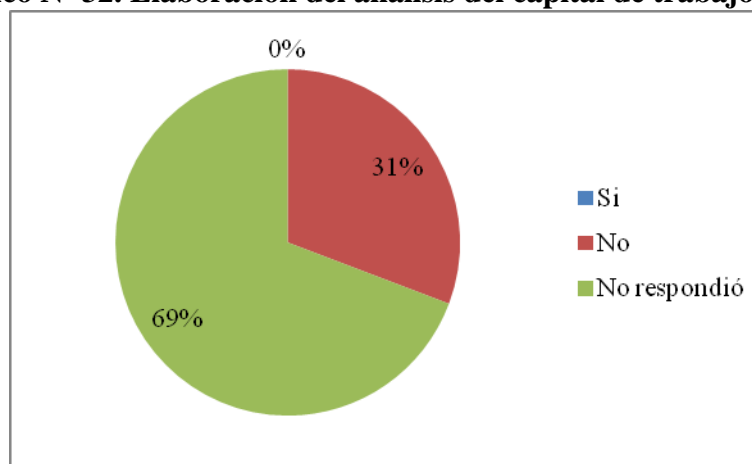
Gráfico N ° 31. Elaboración de las notas revelatorias de los estados financieros.



Fuente: Autores, 2012.

De igual forma, se le consultó al personal de este Departamento si en el mismo se realiza análisis del capital de trabajo, como información financiera complementaria al análisis financiero, y el 31 % respondió que no se realiza, mientras, que el 69 % restante no respondió (ver Gráfico N ° 32). Sobre este aspecto, la gerencia de la organización manifestó no manejarlo dentro del análisis financiero.

Gráfico N° 32. Elaboración del análisis del capital de trabajo

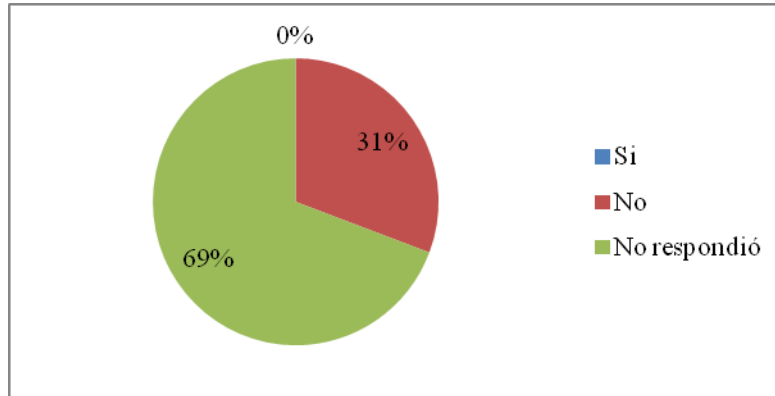


Fuente: Autores, 2012.

De allí que, se puede inferir que el Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa, solo maneja aspectos contables muy básicos al momento de analizar su información financiera, lo que limita su alcance a la hora de tomar decisiones financieras clave en un momento determinado.

Otros de los elementos del análisis financiero evaluado en el Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa, fueron las razones financieras, las cuales son de gran importancia para una organización, por cuanto evalúan la rentabilidad, solvencia y liquidez en la que ésta se halla en un momento determinado. En este sentido, se preguntó acerca de la aplicación de dichas razones en el Departamento, a lo cual el 31 % de los encuestados respondió que no son aplicadas y el 69% restante no respondió a la interrogante (ver Gráfico N° 33). Por información suministrada por la gerencia se encontró que las razones financieras no son empleadas dentro del Departamento de Administración, como base para el análisis de sus actividades financieras. Solo se aplican comparaciones básicas para determinar estos aspectos, aunque la organización reconoce la gran importancia que pudiese tener su manejo dentro de la organización.

Gráfico N° 33. Aplicación de razones financieras en el Departamento de Administración.

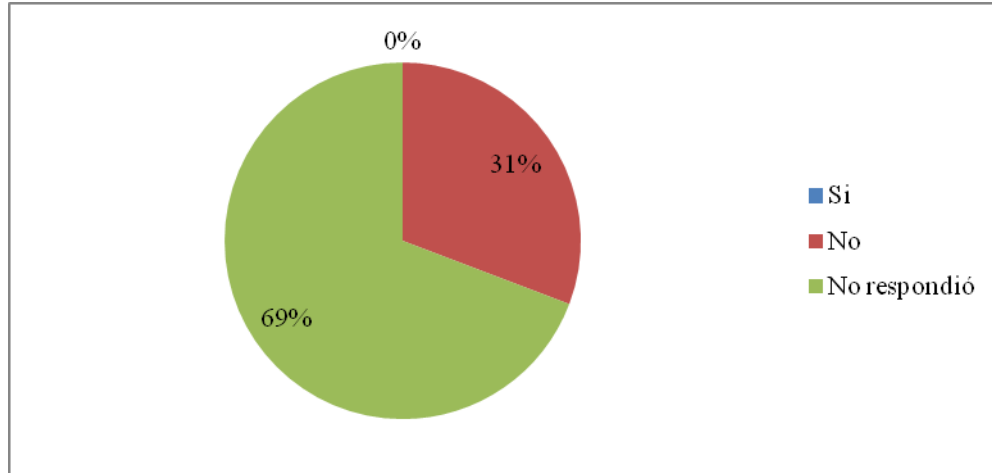


Fuente: Autores, 2012.

En lo que respecta a los métodos utilizados para el análisis financiero, entre los cuales se encuentran el análisis de porcentajes, el análisis de tendencia y análisis DuPont, el 100% de los encuestados no respondió a la pregunta.

- Punto de equilibrio. Otro elemento que se halla dentro de la estructura financiera de una organización es el punto de equilibrio, el cual constituye un factor financiero clave, pues con él se establece un equilibrio, de tal manera que las ventas cubran los costos, sin lograr pérdidas ni ganancias; por lo que, se sabrá con propiedad las ganancias o pérdidas obtenidas al momento que las ventas se encuentren por encima o debajo de ese nivel. Al encuestar a los empleados que laboran en el Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa, C.A., sobre este aspecto, el 31% de los encuestados manifestó que en este Departamento no se determina punto de equilibrio, mientras que el 69 % restante no respondió (ver Gráfica N° 34). En función a este resultado se puede inferir que, el personal que labora en el Departamento de Administración desconoce en qué punto la empresa puede comenzar a obtener ganancias o pérdidas, al mismo tiempo controlar sus costos y gastos, optimizando su rendimiento y aumentando sus ingresos para generar un margen de rendimiento.

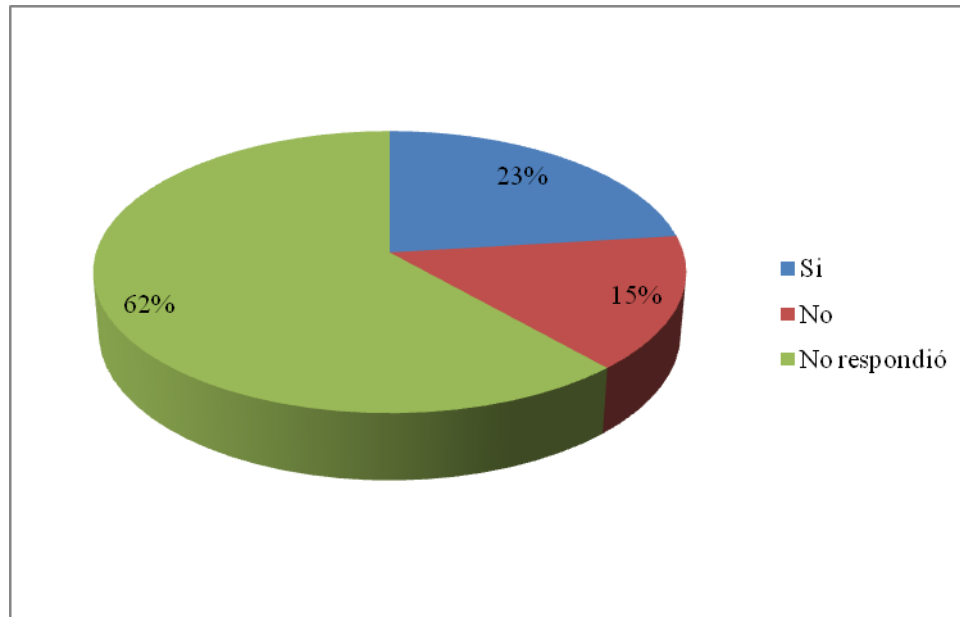
Gráfico N° 34. Calculo de punto de equilibrio en el Departamento de Administración.



Fuente: Autores, 2012.

- Presupuesto. Consiste en la planeación cuantitativa de los objetivos que se propone lograr la organización, mediante la implantación de estrategias que coadyuven a la administración a lograr su fin. Además de servir como herramienta de planificación, sirve como mecanismo de control, ya que, existe la posibilidad de visualizar el comportamiento de lo planeado con lo real, así la gerencia podrá aplicar los correctivos oportunos a las desviaciones halladas y aproximar lo planeado a lo real. En este sentido, cuando se le consultó al personal que labora en el Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa, C.A., si en este Departamento se elabora presupuestos, el 23% de los encuestados contestó que si se elabora, mientras que un 15 % alegó lo contrario y el 62 % restante no respondió a la pregunta planteada (ver Gráfico N° 35). Asimismo, el 100 % de los encuestados que respondió afirmativamente expresó que la elaboración del presupuesto en la organización, tiene un alto grado de importancia.

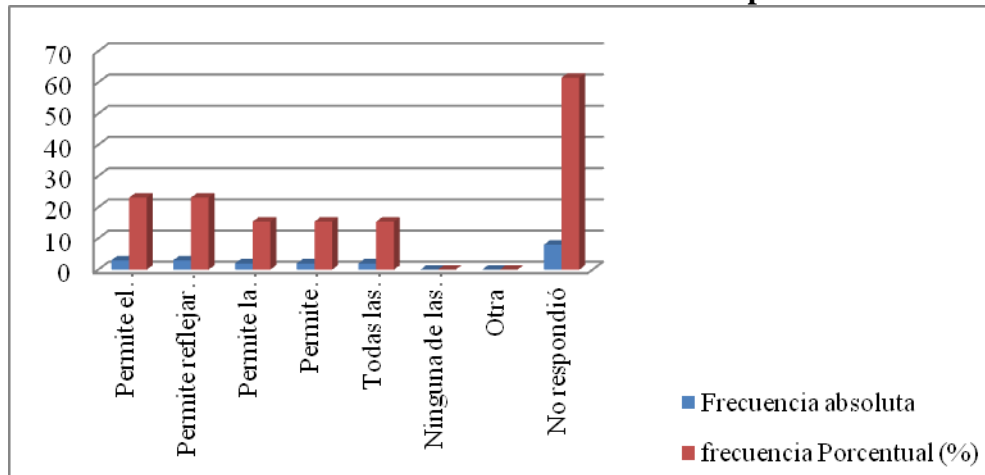
Gráfico N° 35. Elaboración de presupuesto en el Departamento de Administración.



Fuente: Autores, 2012.

En cuanto a la finalidad de elaborar presupuestos, un 23 % de los empleados encuestados, expresó que permite el cumplimiento de los objetivos planteados y reflejarle el comportamiento económico de la organización respectivamente, un 15 % señaló que la elaboración de presupuesto permite la obtención de tasas de rendimiento sobre el capital y la interrelación de funciones, y el 62 % restante no respondió a la pregunta (ver Gráfico N° 36).

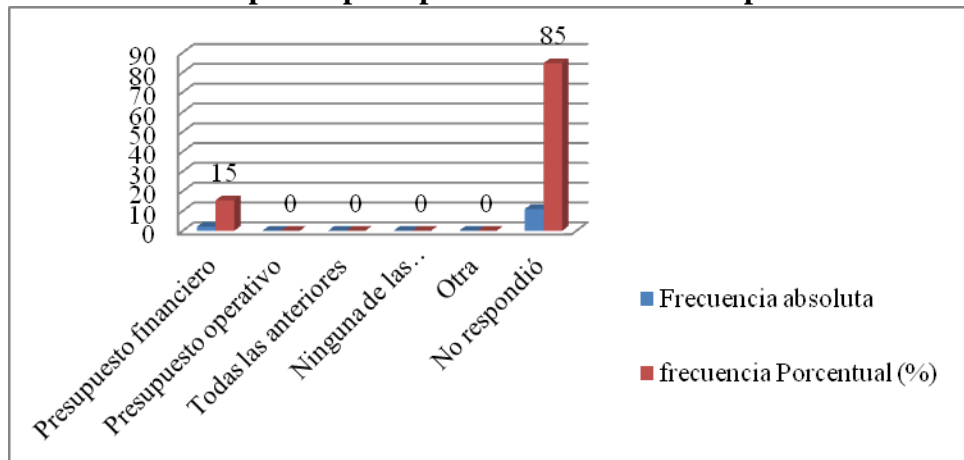
Gráfico N° 36. Finalidad de la elaboración de Presupuestos.



Fuente: Autores, 2012.

Con respecto al tipo de presupuesto que es adecuado y representativo para el Centro Clínico Santa Rosa, C.A, los encuestados expresaron en un 15 % que el presupuesto de efectivo es el más acorde para éste, el 85 % restante no respondió a la pregunta planteada (ver Gráfico N ° 37).

Gráfico N° 37. Tipos de presupuestos adecuados al departamento.

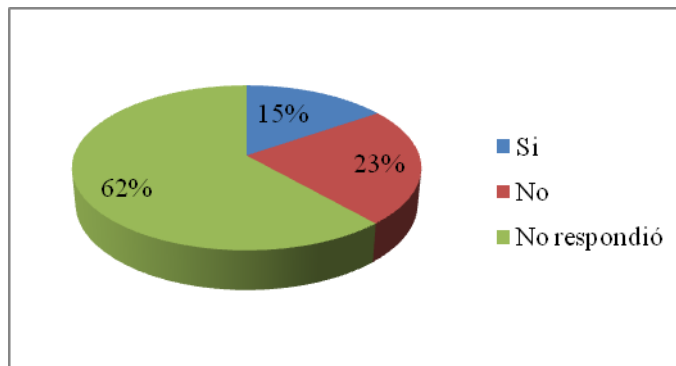


Fuente: Autores, 2012.

Cabe señalar que, la gerencia del Departamento de Administración, en cuanto a los tipos de presupuesto que son elaborados y de los elementos que conforman a los mismos, manifestó que el Centro Clínico “Santa Rosa” C.A., solo emplea presupuestos relacionados con las operaciones diarias (operaciones medicas, hospitalización, consultas medicas, materiales médicos necesarios), es decir no contempla ningún otro tipo de presupuesto.

- **Análisis de Costo.** El analizar los costos es esencial para cualquier organización, ya que, permite establecer el precio de venta y las posibles utilidades que se esperan alcanzar. Por lo tanto, al examinar a los encuestados sobre sí se realiza análisis de costos en el Departamento de Administración, el 15 % de ellos reconoció que si se realiza análisis de costos en el Departamento, un 23% respondió lo contrario, mientras que el 62 % restante no respondió la pregunta (ver Gráfico N° 38). Además, se indagó sobre el grado de importancia de elaborar el análisis de costos en el Departamento, y el 100 % de los encuestados que señaló que en el Departamento se realiza análisis de costo, indicó que el mismo tiene un grado de importancia alto para la organización.

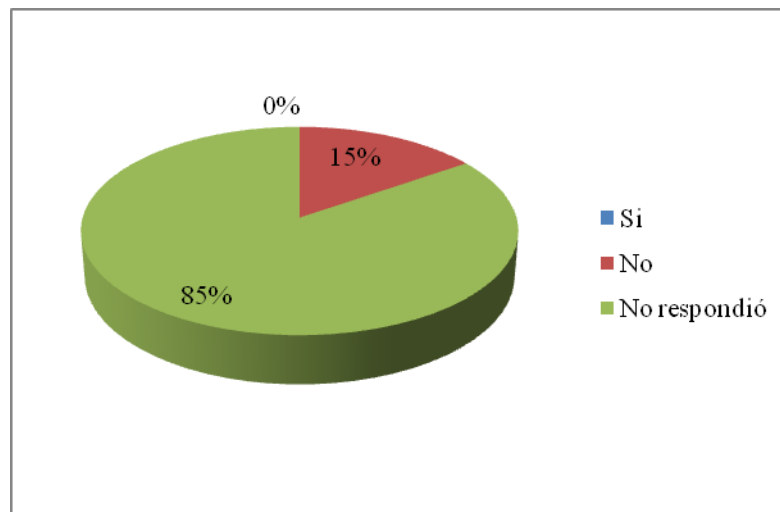
Gráfico N° 38. Elaboración de análisis de costos en el Departamento de Administración.



Fuente: Autores, 2012.

- **Riesgo y Rendimiento.** Al desarrollarse cualquier inversión, la organización debe tomar en cuenta los riesgos existentes en la misma y los rendimientos o intereses que le generará para, de esta manera, establecer qué tan provechosa puede ser la realización de tal inversión. De esta manera, cuando se le consultó al personal del Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa, C.A., si éste aplicaba análisis de riesgo y rendimiento, un 15% de los encuestados indicó que no se aplicaba, mientras que el otro 85 % no manifestó respuesta alguna (ver Gráfico N° 39).

Gráfico N° 39. Conocimiento y aplicación del análisis de riesgo y rendimiento en el Departamento de Administración.

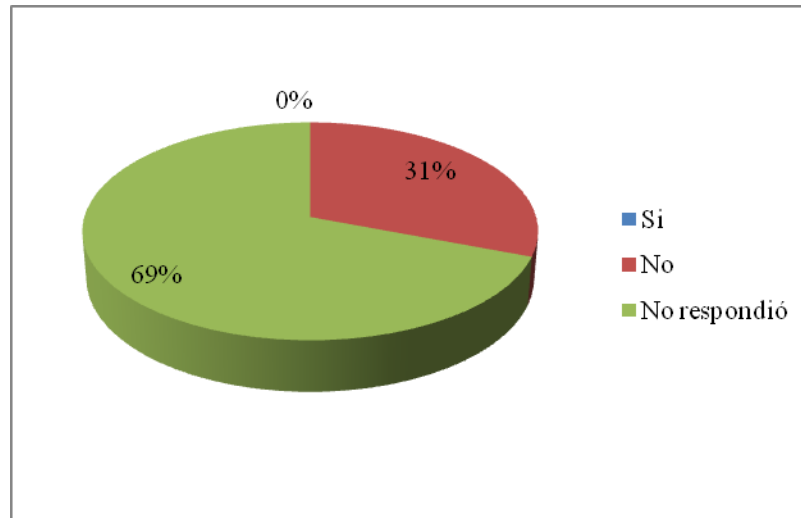


Fuente: Autores, 2012.

- **Apalancamiento.** El apalancamiento es la relación entre capital propio de la organización y el crédito invertido, es decir el financiamiento de agentes externos en una operación financiera. A través es éste la organización aprovecha fondos de agentes externos para generar mayores niveles de ganancia dentro de la organización. Mediante la encuesta aplicada se pudo evidenciar que el Departamento de Administración no determina apalancamiento en la

organización, ya que, los resultados reflejaron que un 31 % de los encuestados respondió negativamente, mientras un 69 % no respondió (ver Gráfico N° 40).

Gráfico N° 40. Determinación de apalancamiento en la empresa.



Fuente: Autores, 2012.

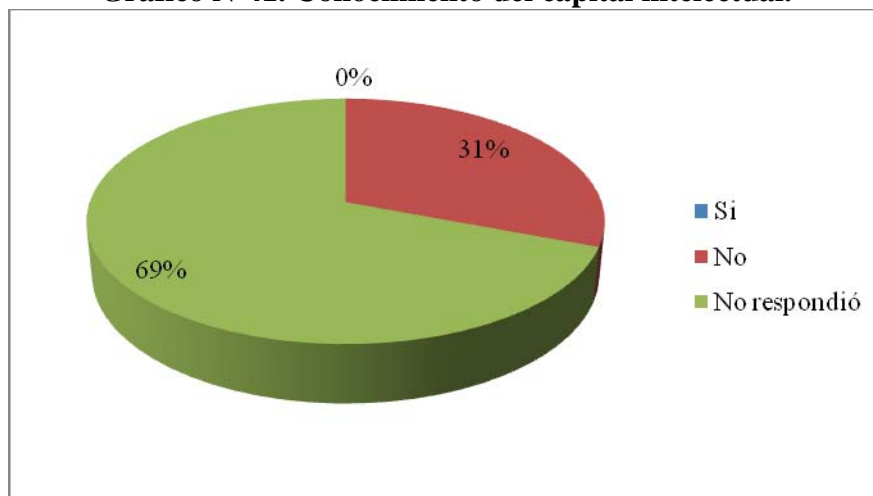
3.3.1.3 Elementos No Financieros

No es suficiente con considerar los elementos de la estructura financiera de la organización, también es preciso que se consideren aspectos de tipo no financiero (cualitativos), que influyen de manera directa o indirecta en ésta, para así abarcar todos los factores que inciden en el desenvolvimiento de la organización. Para ello, fue preciso considerar una serie de factores de índole organizacional, entre los que se encuentran el capital intelectual, la plusvalía y la información medioambiental.

- **Capital Intelectual.** El capital intelectual abarca conocimientos, destrezas, habilidades, tecnología organizacional, disposición organizacional, relaciones con clientes, entre otros, que le suministran a la organización una excelencia competitiva. En relación a este aspecto se le preguntó al personal que labora en el

Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa, C.A., si posee conocimiento de lo que es el capital intelectual, donde el 31% de los encuestados manifestó no conocerlo, mientras un 69% no emitió respuesta alguna (ver Gráfico N° 41).

Gráfico N°41. Conocimiento del capital intelectual.



Fuente: Autores, 2012.

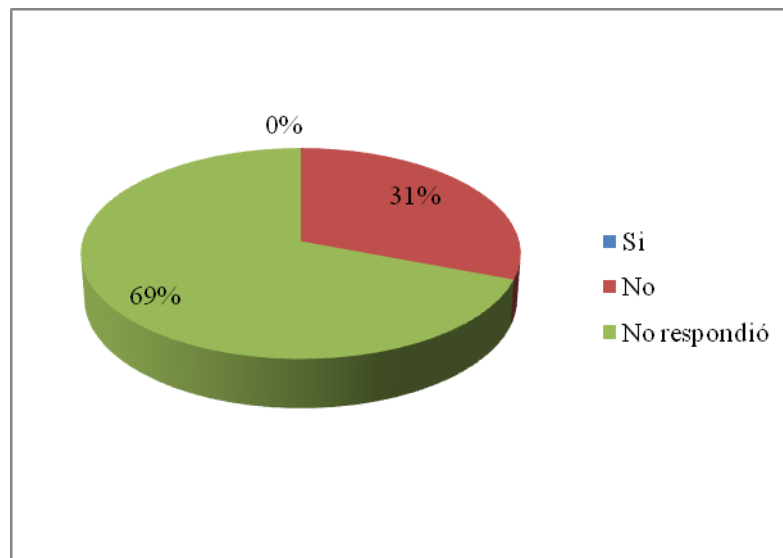
Se puede resaltar de la información reflejada en el gráfico anterior, que el desconocimiento sobre el capital intelectual dentro del Centro Clínico “Santa Rosa”, es una gran debilidad para la misma ya que excluye información vital para la misma, acerca de aspectos como: conocimientos, habilidades, destrezas, relaciones con clientes, estructuras de la organización, tecnologías que pudiesen considerarse potenciales para la organización y el logro de sus objetivos. Pudiendo así crear mejores ventajas competitivas y agregarle más valor a la organización.

- Plusvalía: Este elemento aporta valor a la organización; por lo tanto, se debe conocer el valor que tiene la misma en el mercado y compararlo con el valor contable de la empresa, así se sabrá si está generando valor en el mercado. Con

base en ello, se le preguntó a los encuestados del Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa, C.A., sobre el tipo de plusvalía que reconoce y revela este Departamento, reflejando un 100 % que no se reconoce plusvalía ni comprada, ni plusvalía generada internamente.

- Información Medioambiental. El descuido del medio ambiente es uno de los inconvenientes que más inquieta a la sociedad actual. Las empresas impactan en el medioambiente y éste, a su vez, en ellas. Es por ello que, al preguntarse sobre este aspecto, la encuesta arrojó como resultado, según se observa en el Gráfico N° 42, que el 31% de los empleados encuestados del Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa, C.A., no conoce la información medioambiental, mientras que el 69% no respondió.

Gráfico N° 42. Conocimiento de la información medioambiental.



Fuente: Autores, 2012.

3.3.2 Análisis de los Elementos Externos que afectan el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A Cumaná, Estado Sucre.

El estudio de los elementos externos, busca establecer aquellas situaciones o escenarios fuera del ámbito organizacional que pueden afectar o favorecer el desarrollo de sus actividades, éstas no pueden ser controladas por la empresa. Con el análisis de dichos factores se fijan las amenazas y oportunidades a las que está expuesta la organización, con el fin de aprovechar las ventajas que se tienen para contrarrestar las desventajas.

Los elementos externos considerados en el cuestionario, para determinar aquellos factores que influyen en el Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa, C.A, son los siguientes:

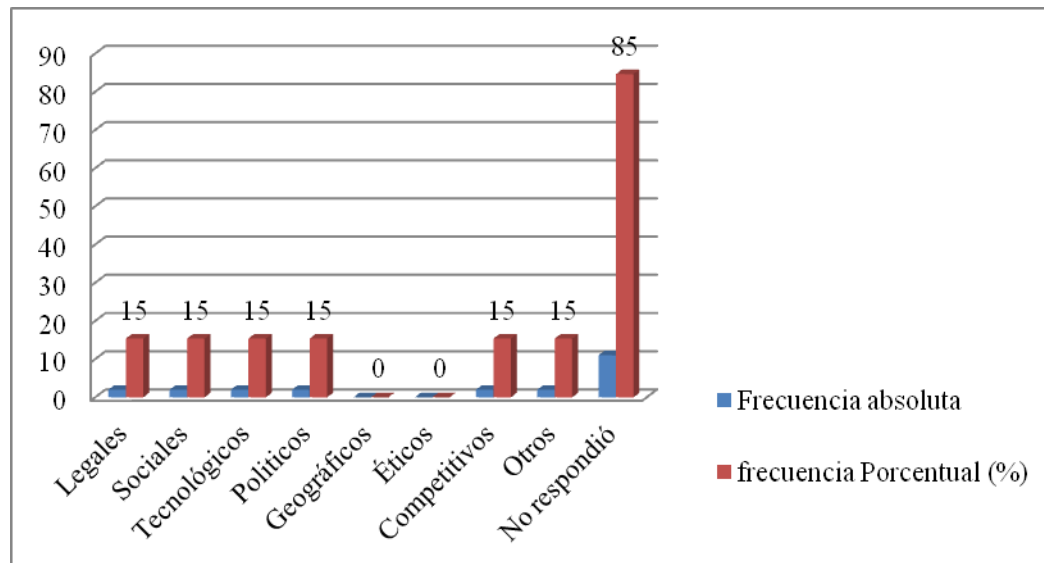
- Factores Económicos
- Aspectos Sociales
- Aspectos Políticos y Legales
- Aspectos Tecnológicos
- Factores Geográficos

3.3.2.1 Aspectos Generales

La organización debe tomar en cuenta los factores que la rodean, para que sus actividades se realicen de una forma segura. Para determinar este factor se indagó acerca de cuáles factores del ambiente externo influyen directamente en el Departamento de Administración, obteniéndose como resultado que el 15 % de los encuestados coincidió que los factores externos que influyen en la operatividad de

este departamento son los legales, sociales, tecnológicos, políticos y competitivos, respectivamente, un 85 % no respondió, tal como se observa en el Gráfico N° 43.

Gráfico N° 43. Factores del ambiente externo que influyen directamente sobre el departamento.

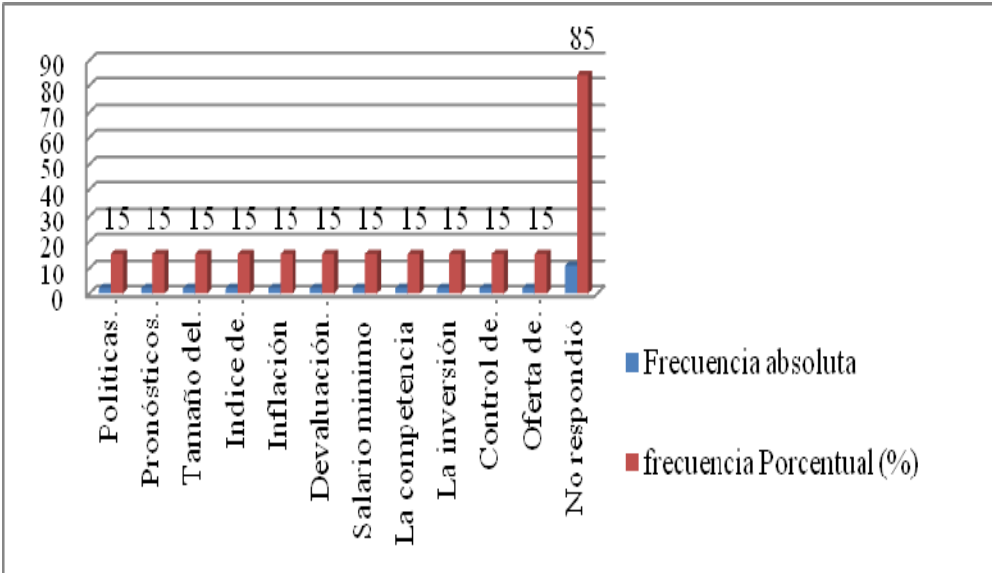


Fuente: Autores, 2012.

3.3.2.2 Factores Económicos

Son elementos de carácter económico que inciden positiva o negativamente dentro del ámbito organizacional, regulando así las actividades que son desarrolladas dentro de la misma. A través del cuestionario aplicado dentro del Departamento de Administración, se pudo evidenciar que el 15 % de los encuestados señaló que los elementos económicos que inciden en las tareas desarrolladas en dicho Departamento son: las políticas cambiarias del país, los pronósticos económicos, el tamaño del mercado, el índice de desempleo, la inflación, la devaluación de la moneda, el salario mínimo, la competencia, la inversión, el control de precios y la oferta de bienes y servicios, respectivamente, el 85 % restante no respondió (ver Gráfico N° 44).

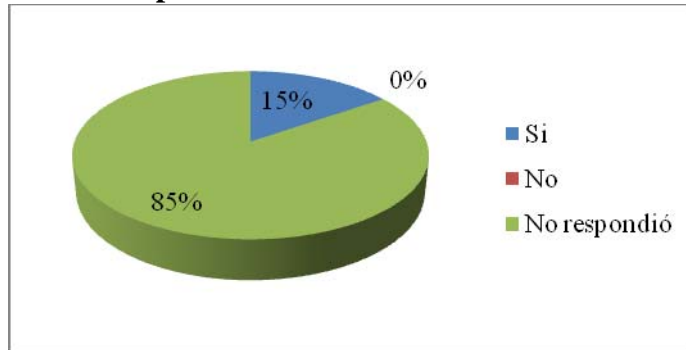
Gráfico N° 44. Factores económicos que inciden en las tareas desarrolladas en el departamento.



Fuente: Autores, 2012.

En relación a la inflación y el desempleo, se consultó, si estos aspectos inciden sobre las actividades realizadas en el Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa, C.A., y se reflejó el siguiente resultado: un 15 % de los encuestados indicó que los afecta, mientras que el otro 85 % no respondió (ver Grafico N° 45). Respondiendo además que, la inflación y el índice de desempleo afectan en un alto nivel a las actividades desarrolladas en este Departamento.

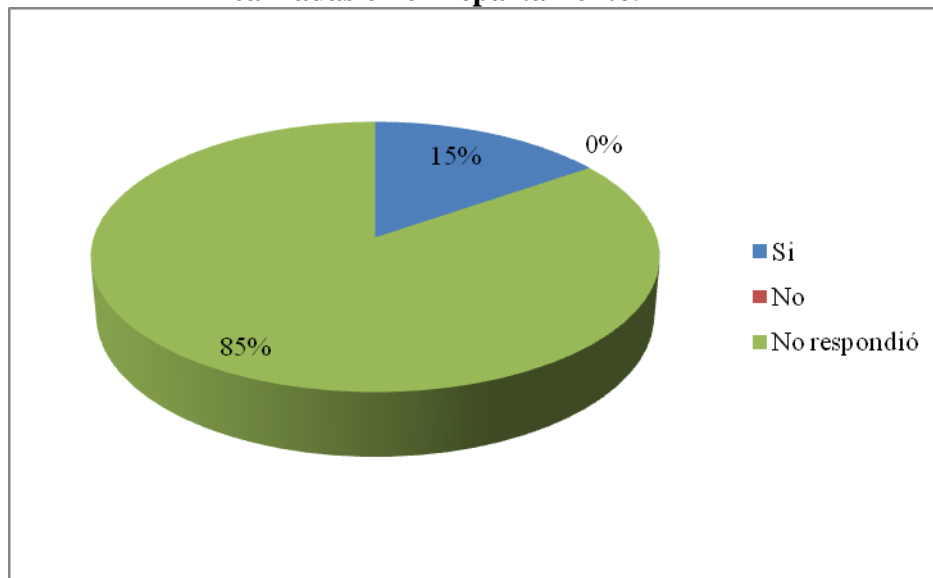
Grafico N° 45 Incidencia de la Inflación y Desempleo sobre las actividades del Departamento de Administración.



Fuente: Autores, 2012.

Al consultarse al personal que labora en el Departamento si las políticas cambiarias afectan las actividades realizadas en él, el 15 % respondió afirmativamente mientras que un 85 % no expresó respuesta alguna (ver Grafico N° 46). Asimismo, este porcentaje de encuestados indicó que las políticas cambiarias los afectan en un alto nivel.

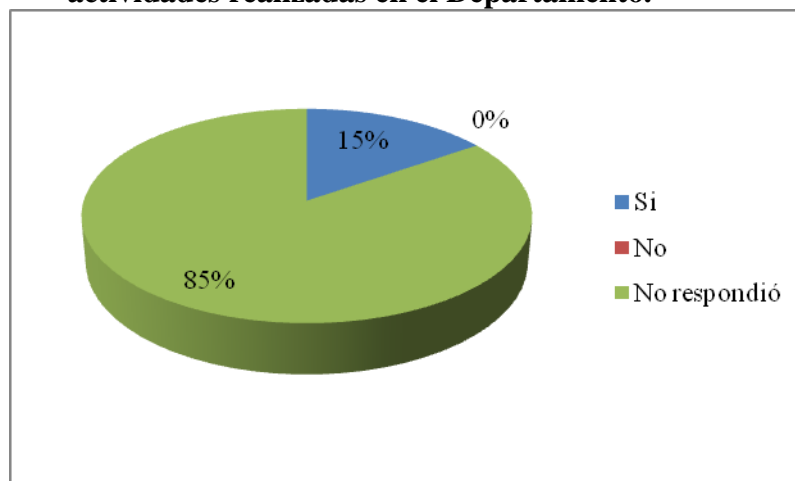
Gráfica N° 46. Incidencia de las políticas cambiarias sobre a las actividades realizadas en el Departamento.



Fuente: Autores, 2012.

Cuando se le consultó a los empleados que laboran en el Departamento de Administración si las medidas económicas y las tasas de interés afectan las actividades realizadas en dicho Departamento, se obtuvo como resultado que un 15 % respondió afirmativamente, mientras que el 85 % restante no respondió a la inquietud (ver Gráfica N° 47). Además, estos encuestados manifestaron que las medidas económicas y tasas de interés afectan sus actividades en un alto nivel.

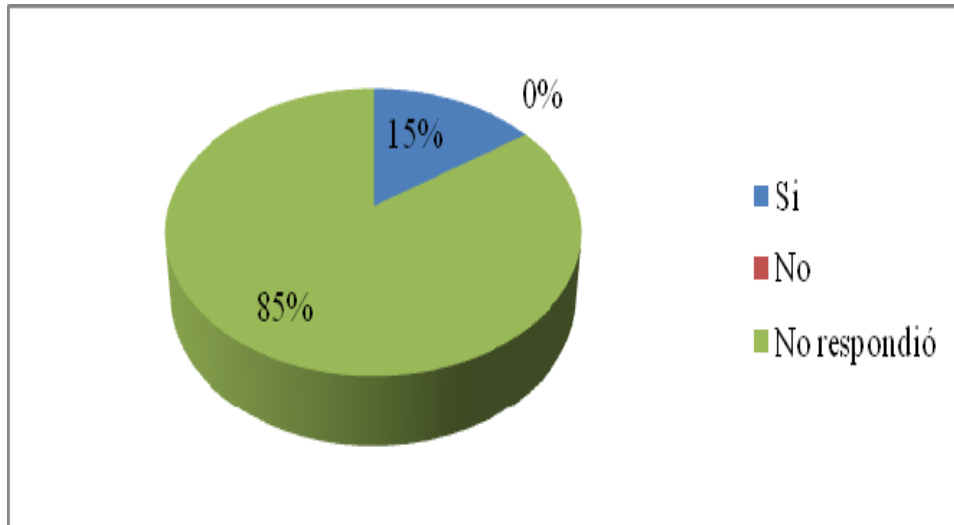
Gráfica N° 47 Incidencia de las medidas económicas y tasas de interés sobre las actividades realizadas en el Departamento.



Fuente: Autores, 2012.

Asimismo, se le consultó a los empleados si los impuestos afectan a las actividades realizadas en el Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa, C.A, y un 15 % contestó de manera afirmativa, mientras que el otro 85 % no respondió a la interrogante (ver Gráfico N° 48). Además, el porcentaje que contestó afirmativamente indicó que los impuestos inciden en un alto nivel en las actividades desarrolladas en el Departamento.

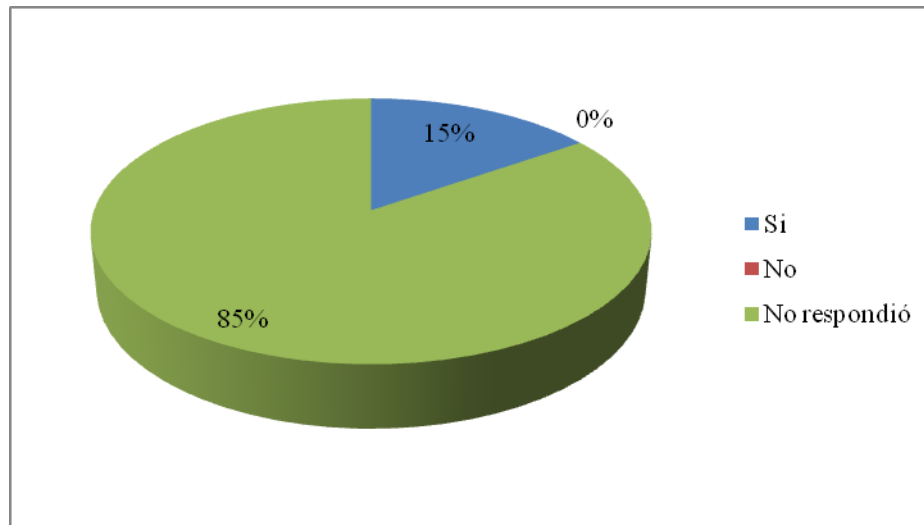
Gráfico N° 48 Incidencia de los impuestos sobre las actividades del Departamento.



Fuente: Autores, 2012.

Como último aspecto económico, se indagó acerca de la repercusión de la situación económica actual del país sobre las actividades realizadas en el Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa, C.A., para lo cual un 15 % de los encuestados respondió que sí, mientras que el 85 % restante no respondió a la pregunta (ver Gráfico 49). De igual forma, el porcentaje que respondió de forma afirmativa indicó que la situación económica actual afecta en un alto nivel a las actividades desarrolladas en dicho Departamento.

Gráfica N° 49 Incidencia de las situación económica actual sobre las actividades desarrolladas en el Departamento.

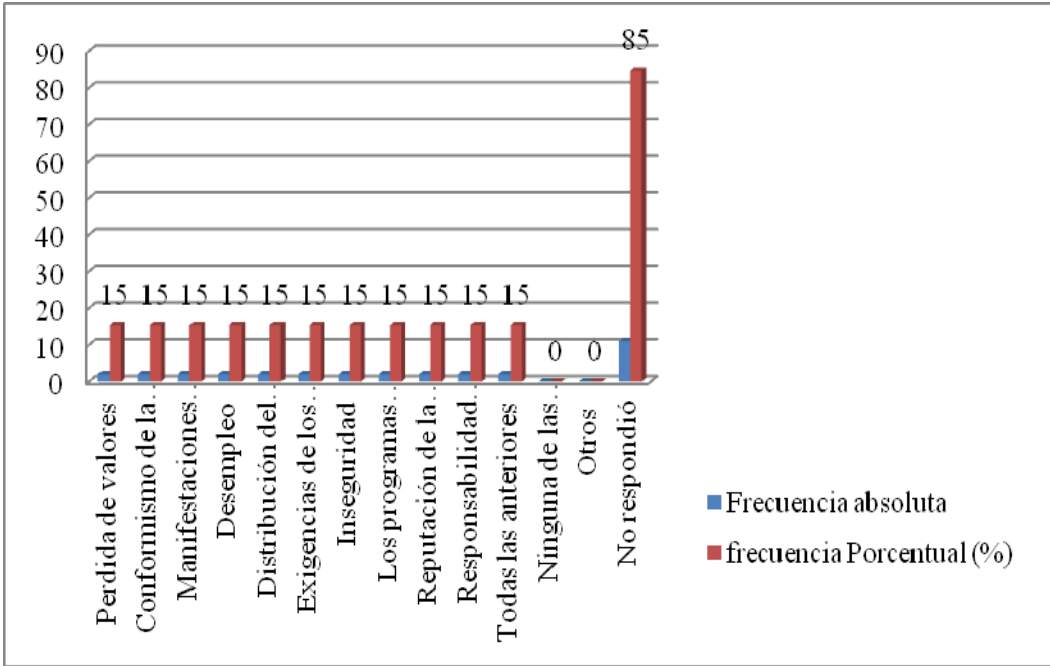


Fuente: Autores, 2012.

3.3.2.3 Aspectos Sociales

Son cada uno de los aspectos que caracterizan a la sociedad que rodea a una determinada organización. En este sentido, cuando se le consultó al personal que labora en el Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa, acerca de los aspectos sociales que inciden en este Departamento, y un 15 % de los encuestados señaló la pérdida de valores, conformismo de la sociedad con las situaciones dadas, manifestaciones públicas, desempleo, distribución del ingreso del país, exigencias de los consumidores, inseguridad, programas sociales implementado por el gobierno, reputación de la empresa, y responsabilidad social de la empresa respectivamente, mientras que el 85 % restante no respondió (ver Grafico N° 50).

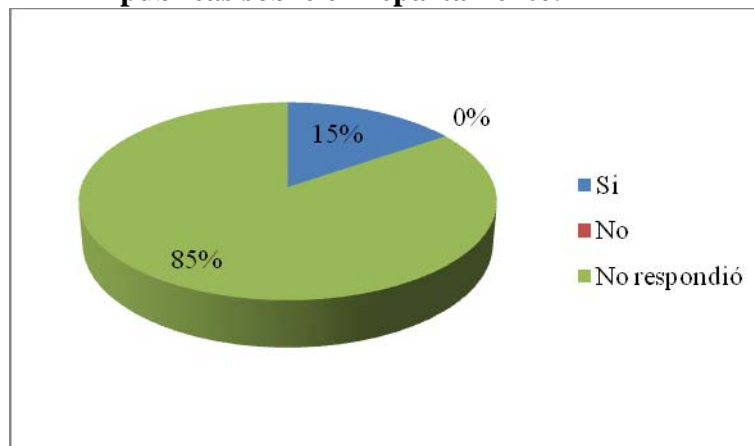
Gráfico 50. Aspectos sociales que inciden en las actividades del departamento de administración.



Fuente: Autores, 2012.

Al consultarse a los empleados del Departamento de Administración si la inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas afectan a las actividades desarrolladas en este Departamento, el 15 % respondió que si las afectan y el 85 % restante no contestó a la pregunta (ver Gráfico N° 51). Además, el mismo porcentaje que respondió, le dio un alto nivel de incidencia a estos aspectos.

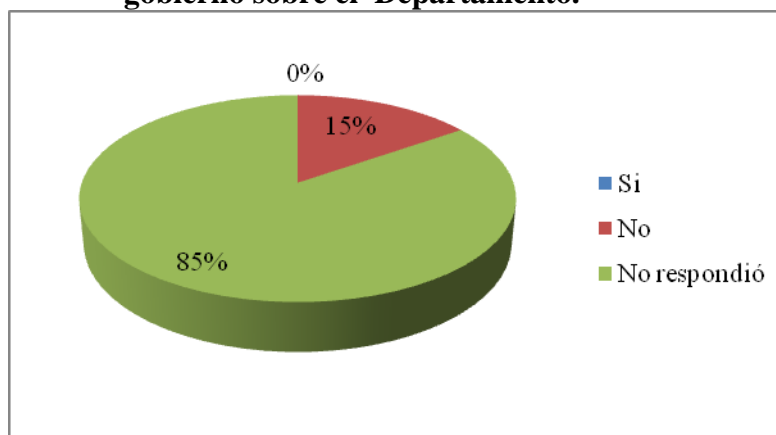
Gráfico N° 51 Incidencia de la inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas sobre el Departamento.



Fuente: Autores, 2012.

Cuando se indagó si los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno afectan al Departamento de Administración, el 15 % de los encuestados dijo que no afectan, mientras que la porción restante del 85 % no respondió la interrogante, tal como se muestra en el Gráfico N° 52.

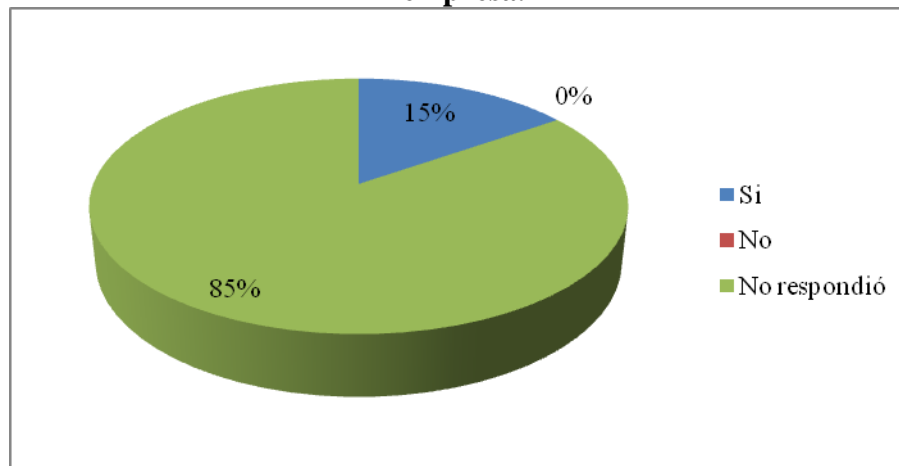
Gráfico N° 52 Incidencia de Programas y trabajos sociales implementados por el gobierno sobre el Departamento.



Fuente: Autores, 2012.

También, se consultó si la reputación de la empresa y la responsabilidad social de la misma, es considerada una ventaja y el 15 % de los empleados del Departamento respondió que si, mientras que el 85 % restante no respondió (ver Gráfico N° 53).

Gráfico N° 53 Reputación y responsabilidad social como ventaja para la empresa.



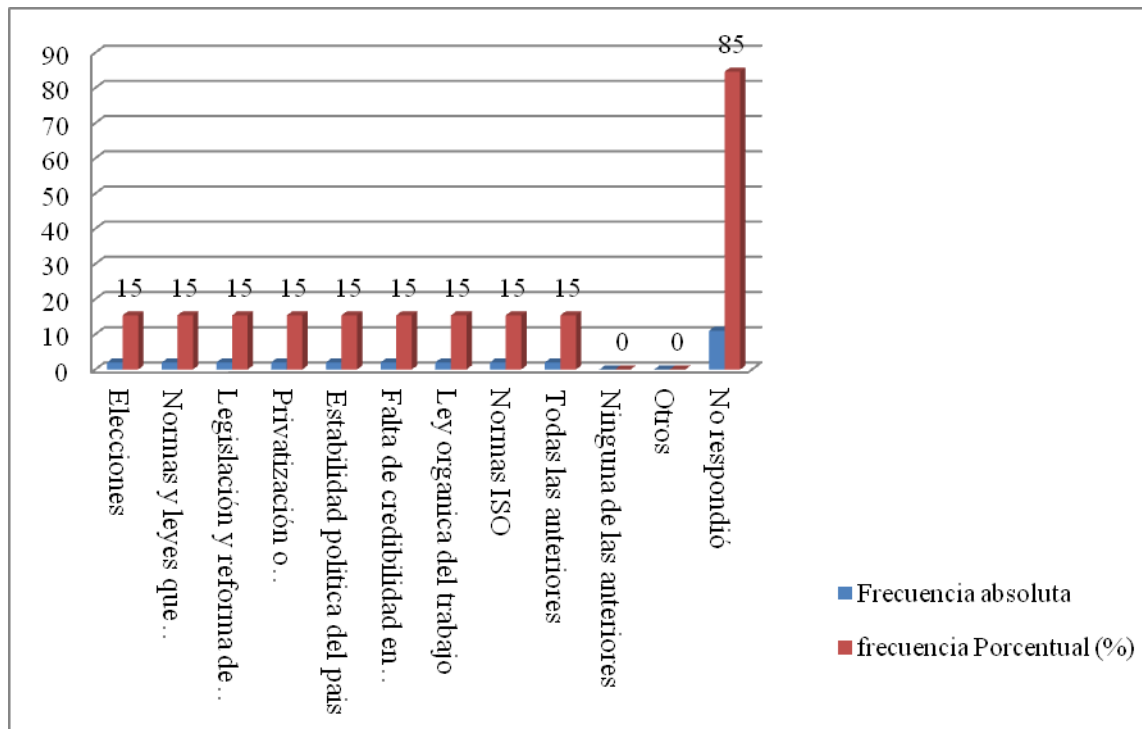
Fuente: Autores, 2012

3.3.2.4 Aspectos Políticos y Legales

Existen diversos factores políticos y legales que pueden afectar el desenvolvimiento normal de las actividades del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A., por tal razón, cuando se indagó sobre estos aspectos, el 15% de los encuestados respondió que entre los aspectos que afectan a éste Departamento se encuentran las elecciones, las normas y leyes que regulan la actividad de la empresa, la legislación y reforma de leyes, la privatización o nacionalización de empresas por el gobierno, la estabilidad política del país, la falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado, la ley orgánica del trabajo y las

normas ISO respectivamente, el 85% restante no respondió la interrogante (ver Gráfico N° 54).

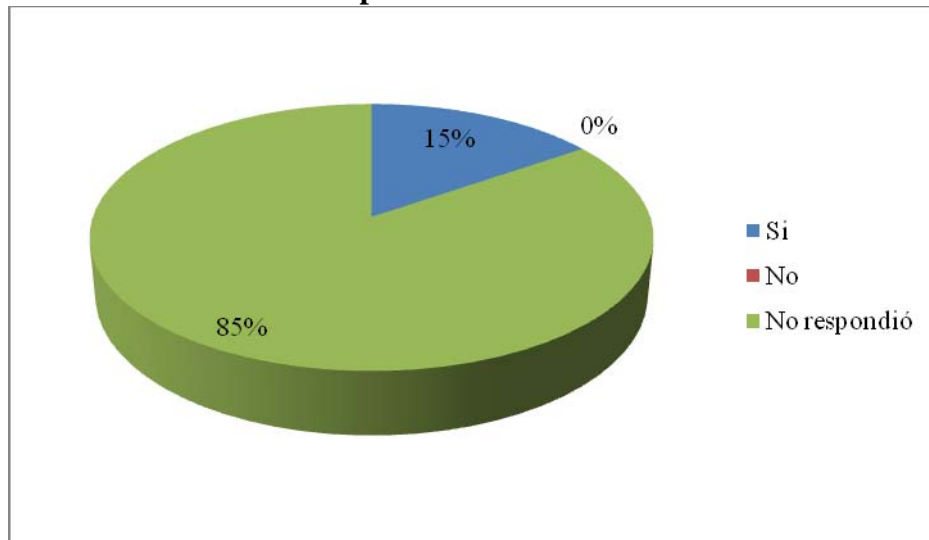
Gráfico N° 54. Aspectos políticos y legales que inciden en el Departamento de Administración.



Fuente: Autores, 2012.

Ahora, con relación a la situación política actual del país, el 15 % de los encuestados manifestó que esta situación afecta a las actividades realizadas en el Departamento y el otro 85 % no respondió, tal como se visualiza en el Gráfico N° 55. Asimismo, estos encuestados que respondieron afirmativamente le dieron un alto grado de incidencia a este aspecto en las actividades de dicho Departamento.

Gráfica N° 55 Incidencia de la situación política actual sobre las actividades del Departamento.

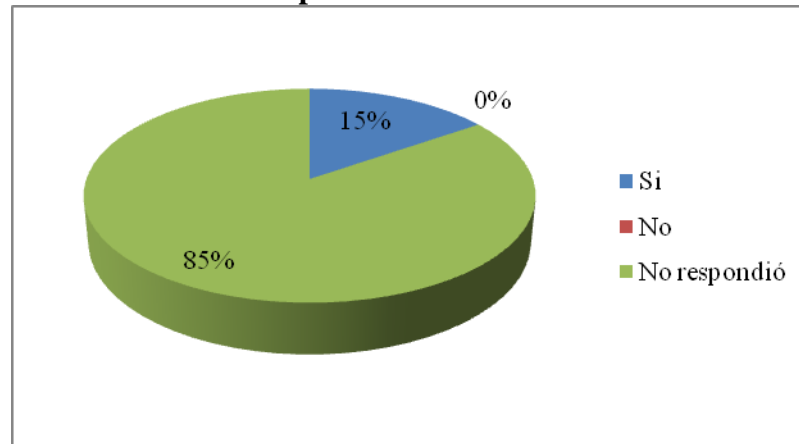


Fuente: Autores, 2012.

Además, se le preguntó a los encuestados si las Normas Internacionales de la Información Financiera (NIIF), perjudican a las actividades de este Departamento, y el 100 % de los encuestados no respondió esta pregunta, presumiblemente porque no tiene conocimiento sobre este marco normativo contable.

En cuanto a si las normas referidas a la calidad del servicio de salud (Ley Orgánica de Salud) inciden sobre las actividades del Departamento de Administración del Centro Clínico "Santa Rosa" C.A., el 15 % de los encuestados respondió afirmativamente, indicando además que las mismas tienen un alto grado de incidencia sobre dichas actividades, mientras que el 85 % restante no manifestó respuesta alguna (ver Gráfico N° 56).

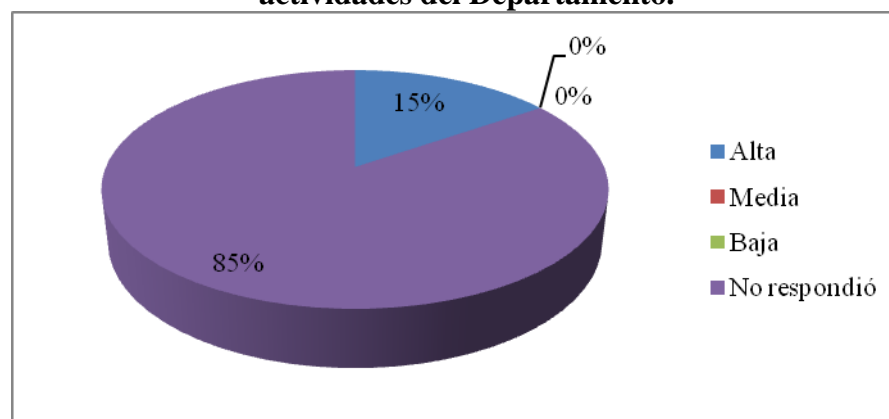
Gráfico N° 56 Incidencia de la Ley Orgánica de Salud sobre las actividades del Departamento.



Fuente: Autores, 2012.

También, se le consultó sobre la incidencia de la Ley de Costos y Precios Justos, en las actividades realizadas en el Departamento de Administración a lo que un 15 % de los encuestados respondió que si inciden, otorgándole un alto grado de influencia, el 85 % restante no respondió (ver Gráfico N° 57).

Gráfica N° 57 Grado de incidencia de la Ley de Costos y Precios Justos sobre las actividades del Departamento.

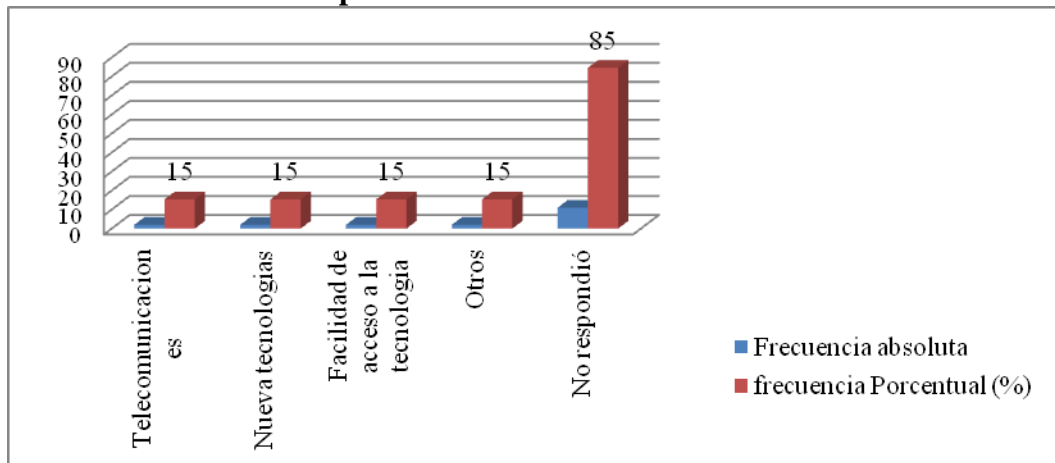


Fuente: Autores, 2012.

3.3.2.5 Aspectos Tecnológicos

La tecnología es un factor esencial para el progreso de las actividades en cualquier organización, debido a que se economiza tiempo y costo, permitiéndole a la empresa estar a la par con los adelantos que surgen en la actualidad. En este sentido, se le hizo la consulta al personal que labora en el Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa sobre los aspectos tecnológicos que inciden en las actividades de este Departamento y el 15 % de los encuestados indicó las telecomunicaciones, las nuevas tecnologías, y la facilidad de acceso a la tecnología respectivamente, y el 85 % restante no se manifestó ante la interrogante (ver Gráfico N° 58).

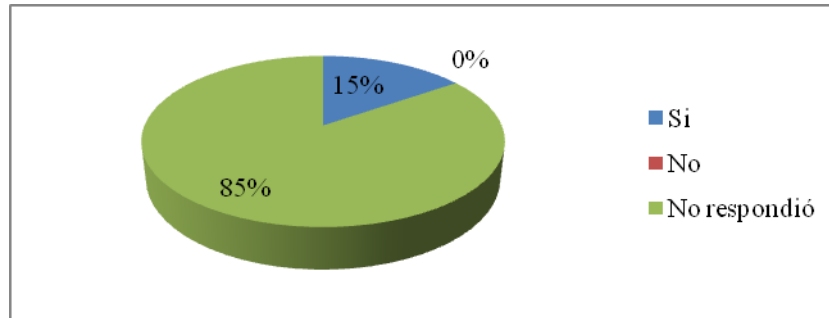
Gráfico N° 58 Aspectos Tecnológicos que inciden en las actividades del Departamento de Administración.



Fuente: Autores, 2012.

Además, este mismo 15 % de los encuestados consideró que los avances tecnológicos, son beneficiosos para las actividades que realiza el Departamento, asignándole un alto grado de beneficio para el desarrollo de tales actividades. El otro 85 % no respondió, tal como se visualiza en el Gráfico N° 59.

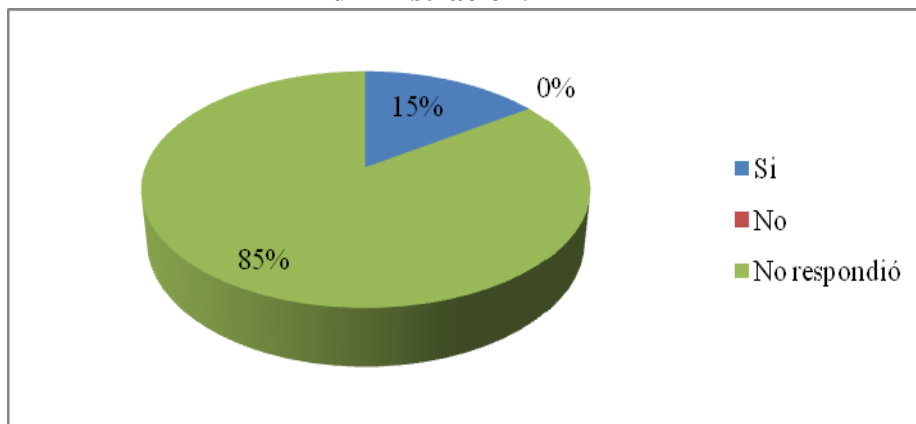
Gráfico N° 59 Beneficios de los aspectos tecnológicos sobre el Departamento de Administración



Fuente: Autores, 2012.

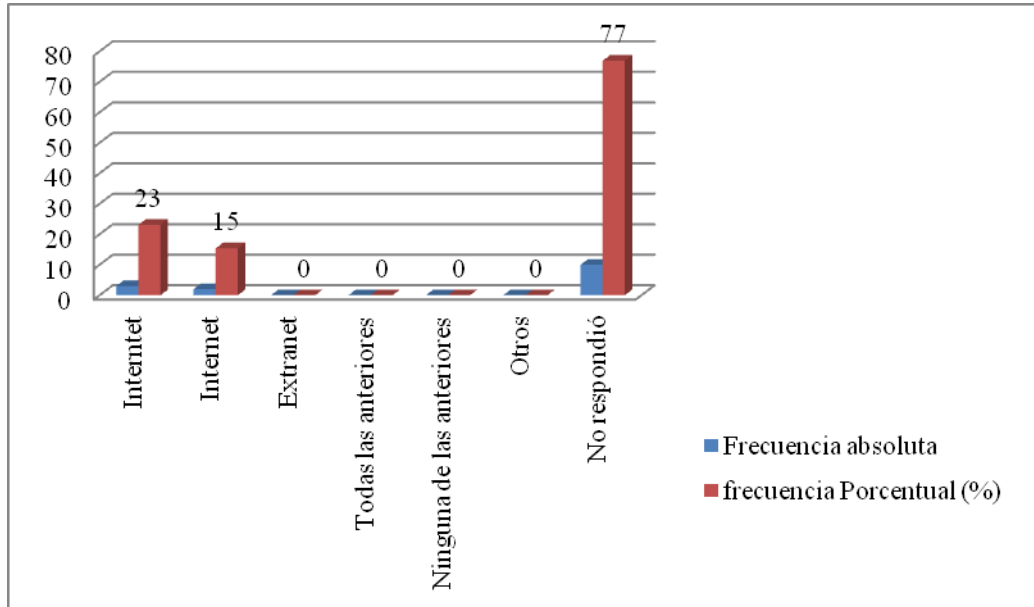
Asimismo, el 15 % de los encuestados indicó que el Departamento de Administración aplica *Software* contable novedosos, el 85 % restante no respondió (ver Grafico N° 60). Además, este mismo porcentaje de encuestados indicó que se utilizan medios informático como el Internet e Intranet, para el acceso a la información y realizar las transferencias de las mismas, el 85 % restante no contestó (ver Gráfica N° 61).

Gráfico N° 60 Aplicación de *Software* novedosos en el Departamento de Administración.



Fuente: Autores, 2012.

Gráfico N° 61 Medios informáticos aplicados al Departamento de Administración.

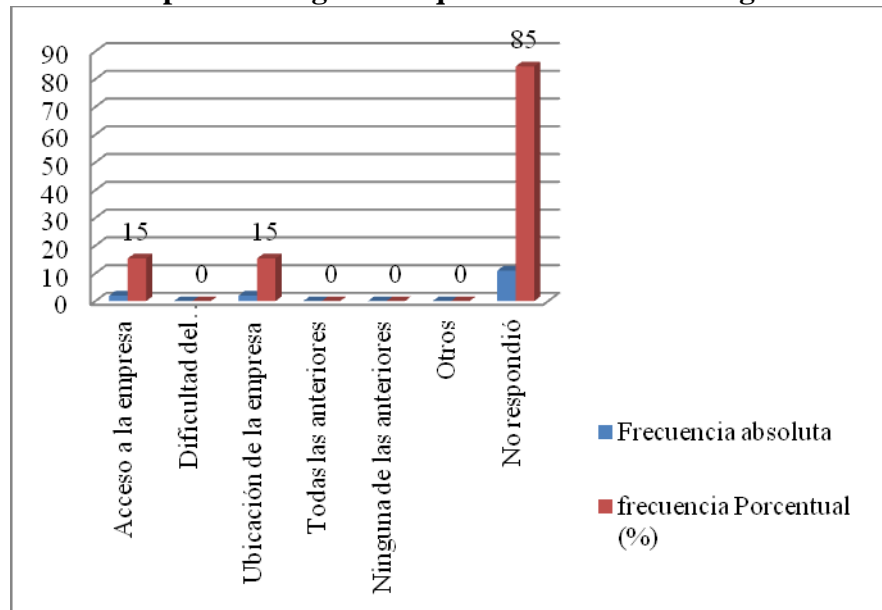


Fuente: Autores, 2012.

3.3.2.6 Factores Geográficos.

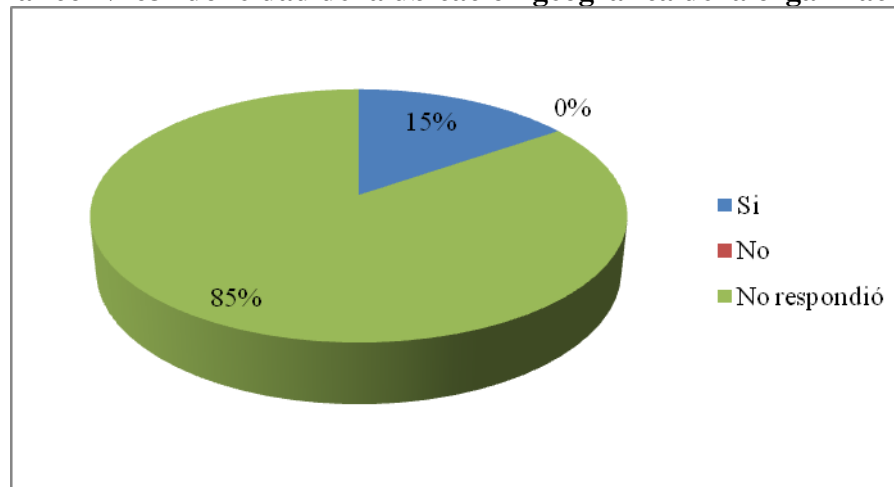
Son el conjunto de sucesos externos que pueden perturbar a la organización como son el clima, la flora, la fauna, hidrografía y ubicación de la organización. A tal efecto, cuando se encuestó al personal que labora en el Departamento de Administración sobre los aspectos geográficos que inciden en las actividades de dicho Departamento, el 15 % manifestó que inciden el acceso a la empresa y ubicación de la misma, el 85 % restante no respondió (ver Gráfico N° 62); además, el mismo 15 % expresó que la ubicación geográfica del Centro Clínico es la más idónea (ver Gráfico N° 63) y que no existe ninguna dificultad en cuanto al acceso vial a la organización (ver Gráfico N° 64).

Gráfico N° 62 Aspectos Geográficos que inciden sobre la organización



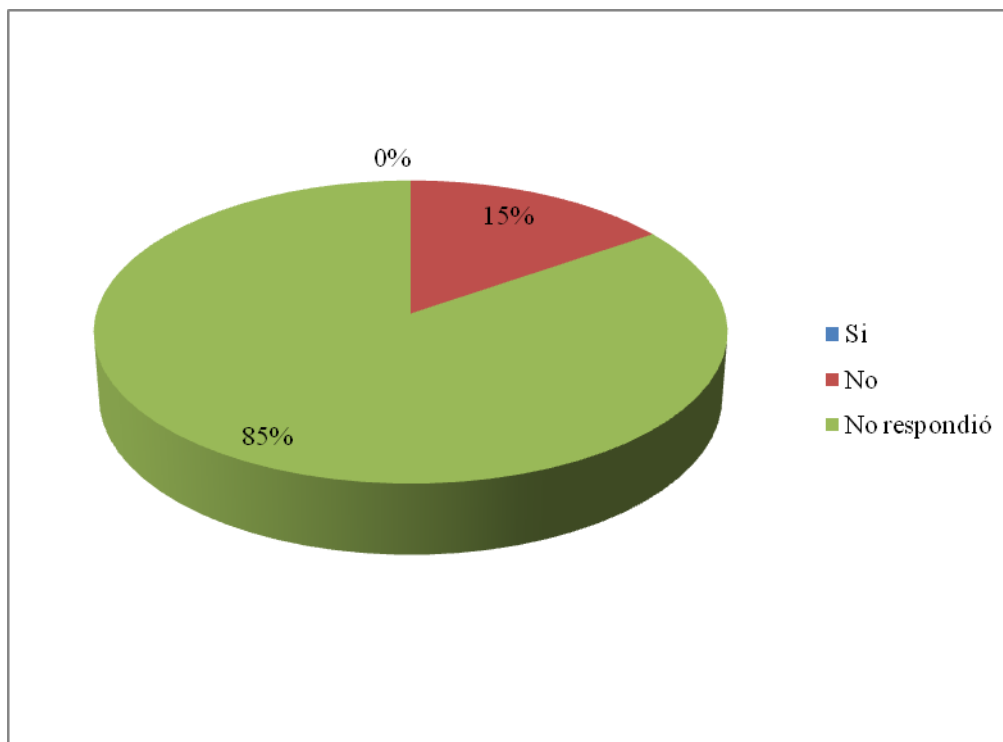
Fuente: Autores, 2012.

Gráfico N° 63 Idoneidad de la ubicación geográfica de la organización.



Fuente: Autores, 2012.

Gráfico N° 64 Existencia de dificultad para el acceso a la organización.



Fuente: Autores, 2012.

3.3.3 Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas del Departamento de Administración de la Clínica Santa Rosa C.A.

La determinación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas dentro del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A., es de vital importancia, ya que, permite al mismo conocer a ciencia cierta cuáles son sus puntos fuertes y débiles, y con base en ellos tomar las acciones necesarias que permitan sacar provecho a las capacidades propias de la organización y así contrarrestar las debilidades presentes que de una u otra forma limitan el logro de los objetivos trazados; de igual forma, permite conocer los aspectos positivos y negativos que se dan en el entorno que rodea a la organización y que pudiesen afectar los

intereses de las actividades, esto con base en las capacidades propias de la organización y los aspectos que son posible aprovechar del medio exterior.

3.3.3.1 Debilidades y Fortalezas del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.

La importancia de determinar las debilidades y fortalezas del Departamento de Administración radica en que esta dependencia constituye un elemento clave dentro de la estructura organizacional del Centro Clínico “Santa Rosa”., C.A, ya que, este Departamento proporciona información financiera esencial basada en las actividades que se desarrollan dentro de la organización, y fundamentada en ella se toman decisiones vitales para el seguimiento oportuno de los procedimientos y tareas propias de la misma. Por lo tanto, es necesario que las personas que laboran en la organización, principalmente en este Departamento, conozcan cuáles son las capacidades que posee esta dependencia, al igual que las fallas que afectan negativamente los intereses del mismo, para así finalmente presentar información de una manera más completa, oportuna y adaptada a la realidad que se vive. De allí que para determinar las fortalezas y debilidades del Departamento de Administración, fue necesario analizar los elementos financieros internos del mismo, información que fue recolectada de los cuestionarios aplicados al personal que en él labora, en este sentido, el Cuadro N° 8, presenta los resultados obtenidos en el mismo.

**Cuadro N° 8. Análisis Interno del Departamento de Administración del Centro
Clínico “Santa Rosa” C.A.**

Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A.		
Elementos internos	Síntomas	Fortalezas y/o debilidades
Aspectos Generales		
Misión Organizacional	Existencia de una misión en la organización.	Fortaleza: La organización posee una misión clara que le permite distinguirse dentro del entorno y que todos sus esfuerzos se orienten hacia un mismo propósito, el cual consiste en brindar un servicio de salud integral de alta calidad a través de sus empleados.
	Desconocimiento de la misión organizacional por la mayoría de los miembros del Departamento de Administración.	Debilidad: Se presenta debido a que la gran parte de los trabajadores del Departamento desconoce este aspecto, el cual no permite centrar sus propósitos hacia esfuerzos comunes, expresados en la misión de organización.
Visión Organizacional	Existencia de una visión en la organizacional.	Fortalezas: Precisan de una visión, la cual permite a los empleados trabajar de una manera eficiente y guiar sus acciones hacia el logro de los objetivos establecidos.

Continuación del cuadro N° 8

<p align="center">Visión Organizacional</p>	<p align="center">Desconocimiento de la visión en la organización.</p>	<p>Debilidades: La mayoría de los empleados del Departamento de Administración no conoce la visión del Centro Clínico, lo que no les permite tener un enfoque claro de las acciones a desarrollar para alcanzar los objetivos establecidos en la organización. Es decir, no saben hacia dónde se dirige el Centro Clínico.</p>
<p align="center">Misión Departamental</p>	<p align="center">Existencia de una misión Departamental</p>	<p>Fortaleza: Conocen con precisión cual es su razón de ser, que es lo que la diferencia de los demás departamentos que existen en la organización</p>
	<p align="center">Desconocimiento de la misión departamental.</p>	<p>Debilidad: La gran parte de los empleados de este Departamento no posee conocimiento de la existencia de una misión clara que les indique el propósito a lograr dentro del Departamento, la misma únicamente es conocida por la gerencia de la organización.</p>

Continuación del cuadro N° 8

Misión Departamental	Si se encuentra planteada por escrito	Fortaleza: Se encuentra escrita, lo que permite difundirla con los demás miembros del departamento.
	No es conocida ni compartida por todos los miembros del departamento.	Debilidad: Aún cuando la misión se encuentra planteada por escrito, la debilidad se presenta debido a que solo la gerencia conoce este aspecto y no la ha dado a conocer a los demás miembros de este departamento, lo que impide que sea compartida y ocasiona que el personal que labora en esta unidad organizacional no conozca la filosofía de vida de este departamento.
Visión Departamental	Existencia de una visión Departamental	Fortaleza: Conocen con precisión hacia dónde van y que quieren lograr a futuro a través de las actividades que realizan.
	Desconocimiento de la visión departamental.	Debilidad: La mayoría de los empleados no conoce de la existencia de una visión claramente establecida en el Departamento, lo que le permita guiar sus actividades hacia el logro de los objetivos. Esta misión es únicamente conocida por la Gerencia de la organización.

Continuación del cuadro N° 8

Visión Departamental	Visión planteada por escrito.	Fortaleza: Se encuentra escrita, lo que permite compartirla con los demás miembros del Departamento.
	No es conocida ni compartida por todos los miembros del departamento	Debilidad: Se presenta debido a que solo la gerencia conoce este aspecto y no lo ha dado a conocer a los demás miembros que laboran en el Departamento; por lo que no se puede compartir esta visión. Esto ocasiona que el personal que labora en el Departamento de Administración no conozca hacia dónde están dirigidos sus esfuerzos para el logro de los objetivos planteados.
Objetivos Departamentales	Existencia de objetivos claramente establecidos en el Departamento.	Fortaleza: Existen objetivos que se quieren lograr a través de las actividades que se desarrollan en el Departamento.
	Desconocimiento de los objetivos en el Departamento.	Debilidad: Un gran porcentaje de los empleados no posee conocimientos sobre la existencia de los objetivos en el Departamento, que le permitan guiar sus acciones hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Continuación del cuadro N° 8

Objetivos Departamentales	Objetivos departamentales acordes con los objetivos organizacionales.	Fortaleza: Precisan de las acciones a ejercer para cumplir con los objetivos organizacionales, debido a la importancia que posee el Departamento dentro de la organización.
Análisis Estratégico	No realizan análisis estratégico	Debilidad: debido a que no determinan cuales son los aspectos que inciden positiva y negativamente en la organización, además de sus capacidades y fallas, que permitan tomar decisiones sobre las estrategias más adecuadas a seguir.
Funciones y Responsabilidades	Desempeño de actividades acordes con el cargo y compromiso con todas sus labores.	Fortaleza: conocen con claridad las responsabilidades y funciones del cargo que desempeñan.
	Importancia de las funciones que realizan los trabajadores dentro del Departamento	Fortaleza: Los empleados del Departamento se encuentran comprometidos en cumplir cabalmente las funciones inherentes a su cargo, por considerar la importancia que poseen para la organización
Manual de Sistemas y Procedimientos	Existencia de un manual de sistemas y procedimientos.	Fortaleza: Poseer una guía que le permite conocer todos los sistemas existentes en el Departamento y los procedimientos a seguir para el logro de los objetivos.

Continuación del cuadro N° 8

Manual de Sistemas y Procedimientos.	Desconocimiento de lo contenido en el manual de sistemas y procedimientos.	Debilidad: Aún cuando existe un manual de procedimientos en el Departamento de Administración, la mayoría del personal que en él labora, no conoce de su existencia ni de su contenido, lo que impide conocer los lineamientos y procedimientos para cumplir eficientemente con las actividades propias de dicho departamento.
Capacitación Laboral	Se capacita al personal del Departamento.	Fortaleza: Permite que los trabajadores del Departamento se desenvuelvan con más facilidad y estén actualizados a los cambios que se den en materia laboral y entorno al cargo que ocupan.
Elementos de La Estructura Financiera		
Elementos Financieros		
Información Financiera	Disponen de Información Financiera	Fortaleza: Expresa el desempeño financiero y económico de la organización, lo cual es de vital importancia para la toma de decisiones

Continuación del cuadro N° 8

Información Financiera	Elaboración, presentación y emisión mensual de los estados financieros.	Fortaleza: Los estados financieros reflejan la información financiera y económica de manera veraz y oportuna, ya que se emiten en un corto periodo.
Estado de Situación Financiera	Elaboran el estado de situación financiera.	Fortaleza: Refleja de forma razonable cuáles son los activos, pasivos y capital con el que cuenta el Centro Clínico en un momento determinado, lo que, le permite saber cual es su situación financiera.
Estado de Resultados	Elaboran el estado de resultados	Fortaleza: Le permite al Centro Clínico reflejar cuáles son sus ingresos, gastos y las ganancias o pérdidas que se han generado en un periodo determinado por el desarrollo de sus actividades.
Estado de flujo de efectivo	No elaboran el estado de flujo de efectivo.	Debilidad: No conocen el movimiento en el efectivo y sus equivalentes generados en el Centro Clínico, lo que no permite evaluar cuál es su capacidad para generarlos y conocer sus niveles de fluidez y solvencia.

Continuación del cuadro N° 8

Estado de Cambio en las cuentas de patrimonio	No se elabora el estado de cambio de las cuentas de patrimonio.	Debilidad: No conocen las variaciones de las cuentas que constituyen el patrimonio de la organización, ni la causa que la originan, así como las consecuencias que pueden tener sobre la estructura financiera de la organización.
Notas Revelatorias	No elaboran las notas revelatorias	Debilidad: No reflejan las respectivas notas revelatorias que acompañan a los estados financieros, mismas que explican con claridad el comportamiento de los aspectos contenidos en estos.
Capital de Trabajo	No determinan el capital de trabajo	Debilidad: No le permite conocer la capacidad monetaria que posee la empresa a corto plazo para hacer frente al cumplimiento de sus actividades normales.
Razones Financieras	No determinan razones financieras	Debilidad: Al no determinar estas razones, están dejando atrás aquellos cálculos o indicadores matemáticos que le permiten analizar las cifras expresadas en los estados financieros y así conocer aspectos como liquidez, rentabilidad, endeudamiento y cobertura dentro del Centro Clínico; los cuales son elementos claves para la toma de decisiones.

Continuación del cuadro N° 8

Análisis Financiero	No aplican ningún método de análisis financiero	Debilidad: Tanto los métodos de análisis financiero como el análisis Dupont, de tendencia y de porcentaje, permitirán a la organización comparar resultados financieros de un periodo a otro, o con otras empresas del mismo ramo, pudiendo obtener, de esta forma, elementos de juicio para la toma de decisiones.
Punto de equilibrio	No determinan punto de equilibrio.	Debilidad: No conocen hasta que punto el Centro Clínico generará utilidad o pérdida.
Presupuesto	No elaboran presupuesto	Debilidad. No cuentan con una estimación de sus ingresos, gastos, costo, que le permitan llevar un seguimiento en función a lo planeado.
Análisis de costos	No realizan análisis de costos	Debilidad: Ya que no determinan el impacto monetario que causa prestar su servicio, es decir la determinación de costos, gastos y pérdidas.

Continuación del cuadro N° 8

Riesgo y rendimiento	No aplican análisis de riesgo y rendimiento	Debilidad: no realizan estudios que le permitan evaluar la incidencia del riesgo y del rendimiento en las estrategias financieras a seguir, es decir las proyecciones que sirven para la toma de decisiones de inversión y financiamiento.
Apalancamiento	No aplican apalancamiento	Debilidad: No se basan en financiamiento externo combinado con recursos propios para el desarrollo de sus actividades, aprovechando los recursos externos para generar mayores niveles de ganancias.
Elementos No financieros		
Capital Intelectual	No toman en cuenta el capital intelectual	Debilidad. Debido a que existe personal, infraestructura, relaciones con clientes y proveedores y tecnología que pudiesen considerarse potenciales para la organización y el logro de sus objetivos, logrando así ventajas competitivas y agregando valor a la organización.

Continuación del cuadro N° 8

Plusvalía	No Reconocen la plusvalía generada internamente.	Debilidad: No reconocen el valor adicional que genera la organización al desarrollar sus actividades.
	No revelan ni registran la plusvalía generada internamente.	Debilidad: No revelan en las respectivas notas revelatorias que acompañan a los estados financieros, la plusvalía generada internamente. Por lo tanto, no muestran el valor real de empresa.
Información Medioambiental	Desconocimiento de la información medioambiental.	Debilidad: No conocen el impacto que causa al medio ambiente la realización de sus actividades, ni las multas que se pudieran acarear por el incumplimiento de las leyes medio ambientales.

Fuente: Autores, 2012

Ahora bien, una vez realizado el análisis de los elementos financieros internos y considerando que las fortalezas son aquellas situaciones o actividades que el Departamento de Administración puede controlar y que realiza de manera eficaz y eficiente, a continuación se presentan las fortalezas encontradas en este Departamento:

- Existencia de una misión organizacional claramente establecida, que le permite distinguirse dentro del entorno y que todos sus esfuerzos se orienten hacia un mismo propósito, el cual consiste en brindar un servicio de salud integral de alta calidad a través de sus empleados.

- Precisan de una visión organizacional, la cual permite a los empleados del Departamento de Administración trabajar de manera eficiente y guiar sus acciones hacia el logro de los objetivos establecidos.
- El Departamento de Administración cuenta con una misión departamental que le permite saber con precisión cuál es su razón de ser. Dicha misión se encuentra planteada por escrito, lo que permite compartirla con los demás miembros del Departamento.
- Existe una visión departamental, que le permite conocer hacia dónde van y que quieren lograr a futuro a través de las actividades que realizan; la misma se encuentra planteada por escrito, lo que permite compartirla con los demás miembros del Departamento.
- Cuenta con objetivos funcionales acordes a los objetivos organizacionales lo que permite precisar las acciones necesarias para el cumplimiento de éstos.
- El personal que labora en el Departamento de Administración conoce con claridad las responsabilidades y funciones del cargo que desempeñan.
- Se encuentran comprometidos con el cumplimiento de funciones inherentes a su cargo, por considerar la importancia que poseen para la organización
- El Departamento de Administración posee un manual de sistemas y procedimientos que le permite conocer todos los sistemas existentes en el Departamento y los procedimientos a seguir para el cumplimiento eficaz y eficiente de las actividades.
- Se capacita al personal que labora en el Departamento de Administración, lo que permite que los trabajadores se desenvuelvan con mayor facilidad y estén a la par de los cambios que se den material laboral, relacionados con el cargo que desempeñan
- Se dispone de información financiera veraz y oportuna que expresa el desempeño financiero y económico de la organización, lo cual es de vital importancia para la toma de decisiones.

- La información financiera es emitida mensualmente, lo que se traduce en oportunidad de la información para la toma de decisiones
- Elaboran el estado de situación financiera el cual refleja razonablemente la situación financiera del Centro Clínico en un momento determinado.
- Elaboran el estado de resultados que refleja la situación económica y los resultados generado en un periodo determinado.

En lo que respecta a las debilidades, estas son aquellas actividades que el Departamento no realiza de forma eficiente y que de alguna u otra forma obstaculizan el logro de las metas, entre ellas se destacan las siguientes:

- La mayoría del personal que labora en el Departamento de Administración desconoce la misión organizacional, lo cual no permite centrar sus propósitos hacia esfuerzos comunes, expresados en dicha misión.
- La mayoría del personal que labora en el Departamento de Administración no conoce la visión organizacional, lo que no le permite tener un enfoque claro sobre las acciones a desarrollar para alcanzar los objetivos establecidos en la organización.
- La mayoría de los empleados no posee conocimiento de la existencia de una misión Departamental claramente establecida que les indique el propósito a lograr dentro del Departamento de Administración, pues la misma solo es conocida por la gerencia
- La mayoría de los empleados del Departamento de Administración no conocen la visión del mismo, lo que no les permite guiar sus actividades hacia el logro de los objetivos, pues la misma solo es conocida por la gerencia.
- Desconocimiento de los objetivos departamentales, lo que no les permite guiar sus acciones hacia el logro de los mismos.

- No realizan análisis estratégico que le permita determinar cuáles son los aspectos que inciden positiva y negativamente en la organización, además de sus capacidades y fallas, que obstaculizan el logro de sus objetivos.
- La mayoría del personal que labora en el Departamento de Administración, no conoce de la existencia y el contenido de un manual de sistemas y procedimientos que le describa los lineamientos y procedimiento aplicados a las actividades propias del Departamento.
- No elaboran estados de flujo de efectivo que le permita llevar un seguimiento de los cambios en el efectivo y sus equivalentes generados por el Centro Clínico, lo que le impide evaluar cuál es su capacidad para generarlos y conocer sus necesidades de liquidez y solvencia.
- No elaboran el estado de cambio de las cuentas de patrimonio, lo que impide detectar las variaciones de las cuentas que constituyen el patrimonio de la organización, y las causas que la originan, así como las consecuencias que pueden tener sobre la estructura financiera de la organización
- No elaboran las notas revelatorias que acompañan a los estados financieros que explican con claridad el comportamiento de los aspectos contenidos en los mismos y que los números por si solo no explican.
- No determinan el capital de trabajo que le permita conocer la capacidad monetaria que posee la empresa a corto plazo para hacer frente al cumplimiento de sus actividades normales.
- No determinan razones financieras, las cuales involucran aquellos indicadores que le permiten analizar las cifras expresadas en los estados financieros y así conocer aspectos como la liquidez, rentabilidad, endeudamiento y cobertura del Centro Clínico, como elementos clave para la toma de decisiones.
- No aplican métodos de análisis financiero que especifiquen de manera clara los cambios en la situación financiera y económica en un momento determinado y permitan la comparación de dicha información.

- No determinan punto de equilibrio que le permita saber hasta qué punto el Centro Clínico genera utilidad o pérdida, con base en la prestación de su servicio.
- No elaboran presupuesto que le permita llevar un seguimiento y cuantificar sus operaciones u objetivos.
- No aplican el análisis de costo que le permita determinar el impacto monetario que causa prestar su servicio, es decir la determinación de sus costos, gastos y pérdidas.
- No aplican análisis de riesgo y rendimiento que le permita evaluar la incidencia del riesgo y del rendimiento en las estrategias financieras a tomar, es decir las proyecciones que sirven para la toma de decisiones.
- No miden el apalancamiento de la empresa, dejando de conocer el efecto que tiene el endeudamiento con relación al capital propio que pudiese generar rentabilidad sobre las operaciones.
- No toman en cuenta el capital intelectual, que le permita aprovechar las capacidades de personal potencial dentro de la organización.
- No reconocen el valor adicional que genera la organización al desarrollar sus actividades a través de la plusvalía generada internamente.
- No reconocen ni revelan la plusvalía generada internamente en la organización, es decir no informan sobre el valor real de la organización en el mercado.
- Se desconoce la información medioambiental, es decir no conocen el impacto que causa al medio ambiente la realización de sus actividades, y los posibles pasivos ambientales que pudieran acarrear por el incumplimiento de las leyes medio ambientales.

3.3.3.2 Oportunidades y Amenazas del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.

Las oportunidades y amenazas de una organización son aquellas situaciones favorables o desfavorables que se derivan de las condiciones del ambiente externo; por lo que, muchas veces estas situaciones no pueden ser controladas; sin embargo, la empresa debe saber aprovechar sus oportunidades para así poder contrarrestar las amenazas existentes. En tal sentido, una vez analizada la información recaudada a través de los cuestionario aplicados al personal que labora en el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A., se obtuvieron hallazgos que representan oportunidades y amenazas para este Departamento, las cuales se presentan en el Cuadro N°9.

Cuadro N°9 Análisis Externo del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.

Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A		
Elementos externos	Síntomas	Oportunidades y/o Amenazas
Aspectos Económicos		
Inflación	Altos niveles inflacionarios	Amenaza: genera alza en los costos de los suministros requeridos por el Centro Clínico para llevar a cabo las actividades normales del mismo. Además de afectar directamente los saldos de los estados financieros.

Continuación del cuadro N° 9

Índice de desempleo	No presenta síntoma	-----
Políticas cambiarias	Obtención de divisas	Oportunidad: Constituye una oportunidad a favor del Centro Clínico, ya que, a través de las políticas cambiarias la organización puede acceder al uso de divisas para la adquisición de equipos medios u otras herramientas en el exterior.
Medidas económicas	Limitación de las actividades de la clínica.	Amenaza: los rigurosos cambios en las medidas económicas implementadas por el Estado, limitan la cobertura que pudiese tener el Centro Clínico en el momento de desarrollar sus actividades.
Tasas de interés	Altas tasas de interés en el mercado	Amenaza: Afectan las inversiones y el financiamiento a solicitar por el Centro Clínico, ya que, al existir tasas de interés elevadas se incrementa sustancialmente los costos de financiamiento y merman las utilidades.

Continuación del cuadro N° 9

Impuestos	Tasas de impuesto tributaria	Amenaza: Mientras mayores sean las imposiciones de impuestos, tasas y contribuciones a pagar, más elevado será el monto que el Centro Clínico deberá cancelar al fisco y a la municipalidad.
Situación económica actual	Cambios económicos	Amenaza: Reducen el desarrollo de las actividades del Centro Clínico, disminuyendo los beneficios de éste.
Aspectos Sociales		
Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas.	Altos índices de inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas	Amenaza: Las actividades realizadas en la organización se pueden ver detenidas y afectadas por estas situaciones, las manifestaciones públicas pueden llegar a obstaculizar la entrada de los empleados a la organización. Todos estos aspectos afectan la integridad de la organización y sus empleados
Programas y trabajos sociales implementados por el gobierno.	No presenta síntomas	-----
Reputación de la empresa	Buena imagen ante terceros	Oportunidad: Le permite posicionarse a un nivel competitivo alto, alta demanda por parte de la población.

Continuación del cuadro N° 9

Responsabilidad social de la empresa	Cumplimiento de los fines sociales	Oportunidad. Le permite a la organización seguir contribuyendo con la colectividad, construyendo buenas relaciones con las comunidades y, a la vez, cumplir con la ley.
Aspectos Políticos y Legales		
Situación política actual del país.	Inestabilidad en la organización	Amenaza. Los repentinos cambios políticos causan tensión laboral y otros factores que afectan los intereses de la organización.
Normas y leyes que regulan la actividad de la empresa.	Existencia de Normas y leyes	Oportunidad. Existencia de un mecanismo legal que regula el comportamiento y las actividades dentro de la organización.
	Legislación y reformas legales	Amenaza: Le proporciona un régimen legal estableciendo límites de actuación, como el funcionamiento dentro de la organización, beneficios para sus empleados, prestaciones aplicadas.
Ley Orgánica de Salud	Aplicación de la ley	Oportunidad: establece los lineamientos para el desarrollo de sus actividades de manera correcta.

Continuación del cuadro N° 9

Ley de Costos y precios justos	No presenta síntomas	----- -
Normas Internacionales de Información Financiera NIIF	No la aplican	Oportunidad: aprovechar la existencia de estas normas a fin de reflejar y presentar información financiera de calidad, veraz, oportuna y comparable con otras empresas del mismo ramo.
Aspectos Tecnológicos		
Nuevas Tecnologías	Actualizaciones tecnológicas	Oportunidad: el mercado en búsqueda de perfeccionar el desarrollo de las actividades ofrece nuevas tecnologías que le permite al Departamento estar al día con los avances tecnológicos, además de favorecer el desarrollo de las actividades que en él se realizan.
<i>Software</i> Contables	Existencia de un <i>Software</i> contable	Oportunidad: La existencia de <i>software</i> contable novedosos en el mercado, permite procesar la información contable de forma confiable, veraz y oportuna.

Continuación del cuadro N° 9

Avances tecnológicos	Beneficios tecnológicos	Oportunidad: Se consideran beneficiosos los avances tecnológicos para el Departamento de Administración, pues éstos brindan mayor productividad en las actividades que se desarrollan.
Facilidad de acceso a la tecnología (Internet, Intranet, Extranet)	Acceso a Internet e Intranet	Oportunidad: sirven como medios de comunicación e información para el desarrollo de cualquier actividad del Departamento, permitiendo el acceso a la información en tiempo real, reduciendo costos, tiempo y espacio.
Factores Geográficos		
Acceso a la empresa	No existe dificultad	Oportunidad: los empleados no tienen dificultad en el acceso vial hacia la clínica.
Ubicación de la empresa	Buena ubicación	Oportunidad: debido a que esta en un sitio céntrico y de fácil acceso.

Fuente: Autores, 2012

Luego de realizar el respectivo análisis de los factores externos se determinaron las siguientes oportunidades:

- Las políticas cambiarias permiten a la organización acceder al uso de divisas para la adquisición de equipos y otras herramientas médicas en el exterior.

- La reputación y responsabilidad social del Departamento, permite posicionarse en un nivel competitivo ante otras empresas, y obtener una buena imagen desde el punto de vista social.
- La Ley Orgánica de la Salud, le establece los lineamientos para el desarrollo de las actividades de manera correcta.
- Aprovechar la existencia de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), a fin de reflejar y presentar información financiera de calidad, veraz, oportuna y comparable con otras empresas del mismo ramo.
- Oferta de nuevas tecnologías por el mercado que permiten estar al día con los avances tecnológicos.
- El mercado proporciona elementos de telecomunicaciones que permiten el desarrollo eficiente de las actividades.
- Son beneficiosos para el Departamento los avances tecnológicos, pues éstos brindan mayor productividad en las actividades realizadas.
- La existencia de *software* contables novedosos, permite estar a la mano con los avances tecnológicos y producir información contable veraz en tiempo real.
- El Internet e Intranet, sirven como medios de comunicación e información para el desarrollo de cualquier actividad del Departamento; por cuanto se puede tener acceso y transferir información en tiempo real, reduciendo costo, tiempo y espacio.

En cuanto a las amenazas existentes en el Departamento, se pueden señalar las siguientes:

- Los altos niveles inflacionarios generan un alza en los costos de los suministros que se requieren para poder realizar las actividades normales en el Centro Clínico, además de afectar directamente los saldos de los estados financieros.

- Los rigurosos cambios en las medidas económicas implementadas por el Estado, limitan la cobertura que pudiese tener el Centro Clínico al desarrollar sus actividades.
- Las altas tasas de interés afectan las inversiones y financiamientos solicitados a través del aumento de las tasas de interés a pagar en lapsos de tiempo determinado.
- Como cualquier empresa, ésta se encuentra en la obligación de pagar impuesto, dicha actividad es propia del Departamento.
- La situación económica actual del país afecta el desarrollo de la empresa y, por consiguiente, el beneficio de ésta.
- La inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas pueden detener las actividades del Departamento.
- Los repentinos cambios políticos causan tensión laboral y afectan los intereses de la organización.
- Las legislaciones y reformas legales le proporciona un régimen reglamentario estableciendo límites en su actuación.

3.3.4 Análisis de Impacto para el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A., Cumaná estado Sucre.

El análisis de impacto según Serna (1999:160), consiste en definir cuál es el efecto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en el negocio, y por tanto convertirlo en un factor clave del éxito. En tal sentido, el análisis de impacto para el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A., se presenta en los siguientes Cuadros N°10 y N°11.

Cuadro N° 10 Análisis de Impacto de los elementos internos que influyen en el Departamento de Administración.

Factores y/o Aspectos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Aspectos Generales									
Existencia de una Misión y Visión en la organización.	X						X		
Desconocimiento de la Misión y Visión de la organización.				X			X		
Existencia de una Misión y Visión en el Departamento.	X						X		
Desconocimiento de la Misión y Visión en el Departamento.				X			X		
Misión y Visión departamental planteada por escrito	X						X		
Existencia de Objetivos en el Departamento.	X						X		
Desconocimiento de Objetivos en el Departamento.				X			X		
Objetivos Departamentales acorde con Objetivos Organizacionales.	X						X		
Análisis Estratégico				X			X		
Conocimiento de sus funciones y responsabilidades	X						X		
Compromiso para cumplir sus funciones por la importancia que representa el Departamento.	X						X		

Continuación del cuadro N°10

Factores y/o Aspectos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Aspectos Generales									
Manual de Sistemas y Procedimientos.	X						X		
Desconocimiento de Manual de Sistemas y Procedimientos.				X			X		
Capacitación a sus empleados	X						X		
Elementos de la Estructura Financiera									
Disposición de Información Financiera.	X						X		
Elaboración, presentación y emisión de los Estados Financieros.	X						X		
Estado de Situación Financiera	X						X		
Estado de Resultado	X						X		
Estado de Flujo de Efectivo				X			X		
Estado de Cambio en las Cuentas de Patrimonio.				X			X		
Notas Revelatorias				X			X		

Continuación del cuadro N°10

Factores y/o Aspectos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Elementos de la Estructura Financiera									
Capital de Trabajo				X			X		
Razones Financieras				X			X		
Métodos de Análisis Financiero				X			X		
Punto de Equilibrio				X			X		
Presupuesto				X			X		
Análisis de Costo				X			X		
Riesgo y Rendimiento				X			X		
Apalancamiento				X			X		
Elementos no Financieros									
Capital Intelectual				X			X		
No reconocen la plusvalía generada internamente.				X			X		
No revelan ni registran la plusvalía				X			X		
Desconocimiento de la información medio ambiental.				X			X		

Fuente: Autores, 2012

**Cuadro N° 11 Análisis de Impacto de los elementos externos que influyen en el
Departamento de Administración.**

Factores y/o Aspectos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Aspectos Económicos									
Inflación				X			X		
Políticas cambiarias		X						X	
Medidas Económicas					X			X	
Tasas de interés				X			X		
Impuestos				X			X		
Situación económica actual				X			X		
Aspectos Sociales									
Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas.					X			X	
Reputación de la empresa.	X						X		
Responsabilidad Social de la empresa.	X						X		
Aspectos Políticos y Legales.									
Situación Política Actual.					X		X		
Normas y Leyes que regulan la actividad de la empresa.	X						X		
La legislación y reforma de leyes.					X			X	
Ley Orgánica de Salud	X						X		
Normas Internacionales de Información Financiera NIIF	X						X		

Continuación del cuadro N°11

Factores y/o Aspectos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Aspectos Tecnológicos									
Nuevas tecnologías	X						X		
Software contable novedoso	X						X		
Avances tecnológicos	X						X		
Facilidad de acceso a la tecnología	X						X		
Aspectos Geográficos	X						X		
Acceso a la empresa.	X						X		
Ubicación de la empresa	X						X		

Fuente: Autores, 2012

3.3.5 Acciones Estratégicas para el Departamento de Administración en el Centro Clínico Santa Rosa, C.A.

Una vez determinado el nivel de impacto que generan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas dentro de las actividades realizadas por el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A., se procedió a clasificar las que poseen un impacto significativo sobre la organización, mediante una hoja de trabajo (ver Cuadro N° 12), con el fin de establecer las futuras acciones estratégicas que permitan optimizar y mejorar el funcionamiento de la organización.

Cuadro N° 12. Hoja de Trabajo Departamento de Administración Del Centro Clínico “Santa Rosa”

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reputación de la empresa. 2. Responsabilidad Social de la empresa. 3. Normas y Leyes que regulan la actividad de la empresa. 4. Ley Orgánica de Salud 5. Nuevas tecnologías 6. Software contable novedosos. 7. Avances tecnológicos 8. Facilidad de acceso a la tecnología 9. Acceso a la empresa. 10. Ubicación de la empresa 11. Existencia de las NIIF 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Medidas económicas 3. Tasas de interés 4. Impuestos 5. Situación económica actual 6. Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas. 7. Situación política actual 8. La legislación y reforma de leyes.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de una Misión y Visión en la organización. 2. Existencia de una Misión y Visión en el Departamento. 3. Misión y Visión departamental planteada por escrito 4. Existencia de Objetivos en el Departamento 5. Objetivos Departamentales acorde con Objetivos Organizacionales. 6. Conocimiento de sus funciones y responsabilidades 7. Compromiso para cumplir sus funciones por la importancia que representa el Departamento. 8. Existencia de un Manual de Sistemas y Procedimientos. 9. Capacitación a sus empleados 10. Disposición de Información Financiera 11. Elaboración, presentación y emisión de los Estados Financieros. 12. Elaboración del Estado de Situación Financiera 13. Elaboración del Estado de Resultado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento de la Misión y Visión de la organización. 2. Desconocimiento de la Misión y Visión en el Departamento 3. Desconocimiento de Objetivos en el Departamento. 4. No realizan análisis Estratégico. 5. Desconocimiento de Manual de Sistemas y Procedimientos. 6. No elaboran estado de Flujo de Efectivo. 7. No elaboran el estado de cambio en las cuentas de patrimonio. 8. No elaboran notas revelatorias de los estados financieros. 9. No determinan el capital de trabajo 10. No determinan razones financieras 11. No aplican métodos de análisis financiero. 12. No determinan punto de equilibrio 13. No se elaboran presupuesto 14. No realizan Análisis de costo. 15. No miden riesgo y rendimiento en sus operaciones. 16. No aplican apalancamiento financiero. 17. No reconocen el capital intelectual. 18. No reconocen ni revelan la plusvalía generada internamente. 19. Desconocimiento de la información medioambiental.

Fuente: Autores, 2012

Con base en la información presentada en la hoja de trabajo, a continuación se presenta la matriz DOFA para el Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa. C.A., la cual es mostrada en el cuadro N° 13, que expone la relación existente entre las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Cuadro N° 13. Matriz DOFA para el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	(O1)Reputación de la empresa. (O2)Responsabilidad Social de la empresa. (O3)Normas y Leyes que regulan la actividad de la empresa. (O4)Ley Orgánica de Salud (O5)Software contable novedoso (O6)Avances tecnológicos (O7)Facilidad de acceso a la tecnología (O8)Acceso a la empresa. (O9)Ubicación de la empresa (O10) Normas Internacionales De Información Financiera NIIF	(A1)Inflación (A2)Medidas Económicas (A3)Tasas de interés (A4)Impuestos (A5)Situación económica actual (A6)Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas. (A7)Situación Política Actual (A8)La legislación y reforma de leyes.
Fortalezas (F)	Estrategias (FO)	Estrategias (FA)
(F1)Existencia de una Misión y Visión en la organización. (F2)Existencia de una Misión y Visión en el Departamento. (F3)Misión y Visión departamental planteada por escrito (F4)Existencia de Objetivos en el Departamento	(O1,F1,F2) Aprovechar y reforzar los conocimientos que tienen los empleados sobre la misión y visión de la organización para elevar aun más la reputación de la empresa.	(A1,F11) Elaborar, presentar y emitir los estados financieros ajustados bajo los efectos de la inflación según lo indica la NIC 29.

Continuación Del Cuadro N°13

<p>(F5)Objetivos Departamentales acorde con Objetivos Organizacionales. (F6)Conocimiento de sus funciones y responsabilidades (F7)Compromiso para cumplir sus funciones por la importancia que representa el Departamento. (F8)Manual de Sistemas y Procedimientos. (F9)Capacitación a sus empleados (F10)Disposición de Información Financiera (F11)Elaboración, presentación y emisión de los Estados Financieros. (F12)Elaboración del Estado de Situación Financiera (F13)Elaboración del Estado de Resultado.</p>	<p>(O2,F1,F2,F3,F4,F5) Fomentar el conocimiento de la misión, visión, objetivos tanto de la organización como del Departamento de Administración entre el personal que labora en el mismo, a fin de mejorar la imagen competitiva y reputación de la organización. (O3,F9) Reforzar la capacitación a sus empleados en base a la Normas y Leyes que regulan la actividad de la empresa. (O3,F10,F11) Elaborar, presentar y emitir los estados financieros en función a las normativas y leyes que la regulan (O4,F1,F2) Apegarse a los lineamientos de la Ley Orgánica de Salud para establecer las condiciones necesarias al trabajador y así cumplir con la misión y visión tanto Departamental como Organizacional. (O5,F9) Capacitar al personal existente con base en Software contable novedoso.</p>	<p>(A1,A2,F10) Tener presente las medidas económicas y los índices inflacionarios del país al momento de manejar información financiera de la clínica. (A4,F10,F11)Considerar los impuestos generados por la actividad de la empresa al presentar los estados financieros y manejar información financiera. (A5,F10) Tomar en cuenta la situación económica actual del país al momento de formular información financiera. (A6,F7) Fomentar las medidas de seguridad aplicadas para que la delincuencia y las manifestaciones públicas no afecten el cumplimiento de las actividades. (A8,F9)Mantener actualizado al personal con respecto a los constates cambios y reformas en las leyes que inciden en la actividad de la empresa.</p>
--	--	---

Continuación Del Cuadro N°13

	<p>(O5,O6,O7,F10,F11)Aprovechar los Software contables novedosos que le permitan la preparación, presentación y emisión de los estados financieros a fin de suministrar información financiera en forma veraz y oportuna.</p> <p>(O6,O7,F1,F2,F3) Fomentar el conocimiento de la misión y visión para la organización y las unidades funcionales que la conforman a través de la creación de una pagina <i>Web</i>, considerando los avances tecnológicos.</p> <p>(O6,O7,F7,F9) Aprovechar el fácil acceso a las nuevas tecnologías para la capacitación de sus empleados y facilitar el cumplimiento de sus funciones.</p> <p>(O6,F8) Automatizar el manual de sistemas y procedimientos, haciendo uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación.</p> <p>(O10,F9) Capacitar y adiestrar al personal que labora en el Departamento de Administración en el manejo y aplicación de las NIIF.</p> <p>(O10,F10,F11) Presentar los estados financiero y la información financiera tal como lo establecen las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), con el fin de presentar información financiera de calidad, veraz, oportuna y comparable.</p>	
--	--	--

Continuación Del Cuadro N°13

Debilidades (D)	Estrategias (DO)	Estrategias (DA)
<p>(D1)Desconocimiento de la Misión y Visión de la organización.</p> <p>(D2)Desconocimiento de la Misión y Visión en el Departamento</p> <p>(D3)Desconocimiento de Objetivos en el Departamento.</p> <p>(D4)No realizan análisis Estratégico.</p> <p>(D5)Desconocimiento de Manual de Sistemas y Procedimientos.</p> <p>(D6)No elaboran estado de Flujo de Efectivo.</p> <p>(D7)No elaboran el estado de cambio en las cuentas de patrimonio.</p> <p>(D8)No elaboran notas revelatorias de los estados financieros.</p> <p>(D9)No determinan el capital de trabajo</p> <p>(D10)No determinan razones financieras</p> <p>(D11)No aplican métodos de análisis financiero.</p> <p>(D12)No determinan punto de equilibrio</p> <p>(D13)No se elaboran presupuesto</p> <p>(D14)No realizan Analisis de costo.</p> <p>(D15)No miden riesgo y rendimiento en sus operaciones.</p> <p>(D16)No aplican apalancamiento financiero.</p>	<p>(O1,O2,D18) Aprovechar la reputación y responsabilidad social del Centro Clínico para incrementar el valor real de la misma.</p> <p>(O6,O7,D1,D2,D3) Aprovechar los avances de las tecnologías de información y comunicación para mantener a los empleados informados sobre aspectos como la visión y misión organizacional y departamental de igual manera los objetivos a cumplir.</p> <p>(O6,O7,D5) Aprovechar los avances de las tecnologías de información y comunicación para mantener a los empleados informados sobre aspectos contenidos en el Manual de Sistemas y Procedimientos.</p> <p>(O5,O7,D7,D8) Aprovechar el uso de software contable novedoso para la elaboración del estado de flujo de efectivo y el estado de cambio en las cuentas de patrimonio.</p> <p>(O5,O7,D8) Aprovechar las nuevas tecnologías de información y comunicación presentadas en los software contables para calcular las razones financieras.</p>	<p>(D10,A2) Determinar razones financieras que les permitan observar el nivel de liquidez, rentabilidad y solvencia de la empresa, además de determinar en qué grado afecta las medidas económicas a la organización.</p> <p>(A1, A2, A3, A4, D15). Realizar análisis de riesgo y de rendimiento financiero de la organización de manera que se pueda afrontar las tendencias económicas actuales como la inflación, medidas económicas, tasas de interés e impuestos. Para tomar las decisiones mas acertadas a la hora de invertir o solicitar financiamiento.</p> <p>(D9, A1). Determinar el capital de trabajo para poder contrarrestar los efectos de la inflación sobre la Clínica.</p> <p>(D16, A3,A4) Aplicar apalancamiento financiero a fin de contrarrestar a largo plazo el costo de las altas tasas de interés y la carga impositiva generada por los impuestos.</p>

Continuación Del Cuadro N°13

<p>(D17)No reconocen el capital intelectual. (D18)No reconocen ni registran la plusvalía. (D19)Desconocimiento de la información medioambiental.</p>	<p>(O5,O7,D11,D12,D13) Aprovechar las nuevas tecnologías de información y comunicación y software contable para la elaboración de presupuesto, cálculo de punto de equilibrio y con base en esta información aplicar métodos de análisis. (O1,F11) Valorar el capital intelectual que posee la organización como aspecto para aumentar la reputación de la empresa. (D19,O3) Reconocer el impacto que las actividades desarrolladas por el Centro Clínico tienen en el ambiente, mediante la aplicación de las leyes medioambientales. (O10,D18) Aplicar las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, específicamente la NIC 38 “Activos Intangibles” para reconocer y revelar la información relacionada con la plusvalía. (O10,D17) Aplicar las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, específicamente la NIC 38 “Activos Intangibles” para reconocer y revelar la información relacionada con el capital intelectual y agregarle valor adicional al Centro Clínico.</p>	<p>(D13,A1,A2,A3,A4,A5) Elaborar presupuestos considerando las tendencias económicas actuales como la inflación, medidas económicas, tasas de interés e impuestos.</p>
--	---	---

Fuente: Autores, 2012.

Una vez realizado el análisis de los factores internos y externos, se procedió a la determinación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A., y es a través de la matriz DOFA que se plantean las acciones estratégicas a ejercer para

aprovechar las fortalezas en función de las oportunidades, utilizar las fortalezas como medio para contrarrestar las amenazas, así como aprovechar las oportunidades para combatir las debilidades y descartar debilidades para hacer frente a las amenazas. Con base a este análisis surgieron las siguientes estrategias.

- Estrategia FO:
 - Aprovechar y reforzar los conocimientos que tienen los empleados sobre la misión y visión de la organización para elevar aun más la reputación de la empresa.
 - Fomentar el conocimiento de la misión, visión, objetivos tanto de la organización como del Departamento de Administración entre el personal que labora en el mismo, a fin de mejorar la imagen competitiva y reputación de la organización.
 - Reforzar la capacitación a sus empleados en base a la Normas y Leyes que regulan la actividad de la empresa.
 - Elaborar, presentar y emitir los estados financieros en función a las normativas y leyes que la regulan
 - Apegarse a los lineamientos de la Ley Orgánica de Salud para establecer las condiciones necesarias al trabajador y así cumplir con la misión y visión tanto Departamental como Organizacional.
 - Capacitar al personal existente con base en Software contable novedoso.
 - Aprovechar los Software contables novedosos que le permitan la preparación, presentación y emisión de los estados financieros a fin de suministrar información financiera en forma veraz y oportuna.
 - Fomentar el conocimiento de la misión y visión para la organización y las unidades funcionales que la conforman a través de la creación de una pagina Web, considerando los avances tecnológicos.

- Aprovechar el fácil acceso a las nuevas tecnologías para la capacitación de sus empleados y facilitar el cumplimiento de sus funciones.
 - Automatizar el manual de sistemas y procedimientos, haciendo uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación.
 - Capacitar y adiestrar al personal que labora en el Departamento de Administración en el manejo y aplicación de las NIIF.
 - Presentar los estados financieros de acuerdo a como lo establecen las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), con el fin de presentar información financiera de calidad, veraz, oportuna y comparable.
- Estrategias FA:
 - Elaborar y presentar los estados financieros ajustados bajo los efectos de la inflación según lo indican las Normas Internacionales de Información Financiera, específicamente en la NIC 29.
 - Tener presente la situación económica actual del país, índices inflacionarios, los impuestos generados por la actividad de la empresa, al momento de presentar los estados financieros y manejar información financiera, que garantice una toma de decisiones más ajustada a la realidad del Centro Clínico.
 - Fomentar las medidas de seguridad aplicadas para que la delincuencia y las manifestaciones públicas no afecten el cumplimiento de las actividades.
 - Mantener actualizado al personal con respecto a los constates cambios y reformas en las leyes que inciden en la actividad de la empresa.

- Estrategias DO:
 - Aprovechar la reputación y responsabilidad social del Centro Clínico para incrementar el valor real de la misma.
 - Aprovechar los avances de las tecnologías de información y comunicación para mantener a los empleados informados sobre aspectos como la visión y misión organizacional y departamental de igual manera los objetivos a cumplir.
 - Aprovechar los avances de las tecnologías de información y comunicación para mantener a los empleados informados sobre aspectos contenidos en el Manual de Sistemas y Procedimientos.
 - Aprovechar el uso de *software* contable novedoso para la elaboración del estado de flujo de efectivo y el estado de cambio en las cuentas de patrimonio.
 - Aprovechar las nuevas tecnologías de información y comunicación presentadas en los software contables para calcular las razones financieras.
 - Aprovechar las nuevas tecnologías de información y comunicación y software contable para la elaboración de presupuesto, cálculo de punto de equilibrio y con base en esta información aplicar métodos de análisis.
 - Valorar el capital intelectual que posee la organización como aspecto clave para aumentar la reputación de la empresa.
 - Reconocer el impacto que las actividades desarrolladas por el Centro Clínico tienen en el ambiente, mediante la aplicación de las leyes medioambientales.
 - Aplicar las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, específicamente la NIC 38 “Activos Intangibles” para reconocer y revelar la información relacionada con la plusvalía.
 - Aplicar las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, específicamente la NIC 38 “Activos Intangibles” para reconocer y revelar la

información relacionada con el capital intelectual y agregarle valor adicional al Centro Clínico.

- Estrategias DA

- Determinar razones financieras que les permitan observar el nivel de liquidez, rentabilidad y solvencia de la empresa, además de determinar en qué grado afectan las medidas económicas a la organización.
- Realizar análisis de riesgo y de rendimiento financiero de la organización de manera que se pueda afrontar las tendencias económicas actuales como la inflación, medidas económicas, tasas de interés e impuestos, a fin de tomar las decisiones más acertadas a la hora de invertir o solicitar financiamiento.
- Determinar el capital de trabajo para poder contrarrestar los efectos de la inflación sobre la Clínica en el corto plazo.
- Aplicar apalancamiento financiero a fin de contrarrestar a largo plazo el costo de las altas tasas de interés y la carga impositiva generada por los impuestos.
- Elaborar presupuestos considerando las tendencias económicas actuales como la inflación, medidas económicas, tasas de interés e impuestos, a fin de evitar distorsión en los resultados esperados.

Las acciones estratégicas son hechos que evalúan la eficiencia en el uso de medios para determinados fines y que establecen relaciones operativas o funcionales para el logro de las metas planteadas. En tal sentido, para que estas acciones se cumplan a cabalidad el personal debe estar enteramente identificado con su organización y debe recibir, anticipadamente instrucciones claras. A través de la formulación de dichas acciones se establecerán los parámetros a considerar dentro del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, es decir las posibles acciones a aplicar por parte del personal que allí labora, para aprovechar

la oportunidades, descartar las amenazas, fortalecer las capacidades y corregir las debilidades. A continuación se muestran las acciones estratégicas anteriormente desarrolladas, clasificadas por categorías: estrategias en el área general, estrategias en el área financiera, estrategias en el área de capacitación laboral, estrategias en el área tecnológica, estrategias en el área legal y normativa.

- Acciones Estratégicas en el Área General.
 - Aprovechar y reforzar los conocimientos que tienen los empleados sobre la misión y visión de la organización para elevar aun más la reputación de la empresa.
 - Fomentar el conocimiento de la misión, visión, objetivos tanto de la organización como del Departamento de Administración entre el personal que labora en el mismo, a fin de mejorar la imagen competitiva y reputación de la organización.
 - Fomentar las medidas de seguridad aplicadas para que la delincuencia y las manifestaciones públicas no afecten el cumplimiento de las actividades.
 - Aprovechar la reputación y responsabilidad social del Centro Clínico para incrementar el valor real de la misma.
 - Valorar el capital intelectual que posee la organización como aspecto para aumentar la reputación de la empresa.
 - Reconocer el impacto que las actividades desarrolladas por el Centro Clínico tienen en el ambiente, mediante la aplicación de las leyes medioambientales.

- Acciones Estratégicas en el Área Financiera.
 - Elaborar, presentar y emitir los Estados Financieros en función a las normativas y leyes que la regulan

- Determinar razones financieras que les permitan observar el nivel de liquidez, rentabilidad y solvencia de la empresa, además de determinar en qué grado afecta las medidas económicas a la organización.
 - Tener presente la situación económica actual del país, índices inflacionarios, los impuestos generados por la actividad de la empresa, al momento de presentar los estados financieros y manejar información financiera, que garantice una toma de decisiones más ajustada a la realidad del Centro Clínico.
 - Realizar análisis de riesgo y de rendimiento financiero de la organización de manera que se pueda afrontar las tendencias económicas actuales como la inflación, medidas económicas, tasas de interés e impuestos. Para tomar las decisiones más acertadas a la hora de invertir o solicitar financiamiento
 - Determinar el capital de trabajo para poder contrarrestar los efectos de la inflación sobre la Clínica en el corto plazo.
 - Aplicar apalancamiento financiero a fin de contrarrestar a largo plazo el costo de las altas tasas de interés y la carga impositiva generada por los impuestos.
 - Elaborar presupuestos considerando las tendencias económicas actuales como la inflación, medidas económicas, tasas de interés e impuestos, a fin de evitar distorsión en los resultados esperados.
- Acciones Estratégicas en el Área de Capacitación Laboral
 - Reforzar la capacitación a sus empleados en base a la Normas y Leyes que regulan la actividad de la empresa.
 - Capacitar al personal existente en base a Software contable novedoso.
 - Aprovechar el fácil acceso a las nuevas tecnologías para la capacitación de sus empleados y facilitar el cumplimiento de sus funciones.

- Mantener actualizado al personal con respecto a los constantes cambios y reformas en las leyes que inciden en la actividad de la empresa.
 - Capacitar y adiestrar al personal que labora en el Departamento de Administración en el manejo y aplicación de las NIIF.
- Acciones Estratégicas en el Área Tecnológica
 - Aprovechar los Software contables novedosos que le permitan la preparación, presentación y emisión de los estados financieros a fin de suministrar información financiera en forma veraz y oportuna.
 - Fomentar el conocimiento de la misión y visión para la organización y las unidades funcionales que la conforman a través de la creación de una pagina Web, considerando los avances tecnológicos.
 - Automatizar el manual de sistemas y procedimientos, haciendo uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación.
 - Aprovechar los avances de las tecnologías de información y comunicación para mantener a los empleados informados sobre aspectos como la visión y misión organizacional y departamental de igual manera los objetivos a cumplir.
 - Aprovechar los avances de las tecnologías de información y comunicación para mantener a los empleados informados sobre aspectos contenidos en el Manual de Sistemas y Procedimientos.
 - Aprovechar el uso de software contable novedoso para la elaboración del estado de flujo de efectivo y el estado de cambio en las cuentas de patrimonio.
 - Aprovechar las nuevas tecnologías de información y comunicación presentadas en los *software* contables para calcular las razones financieras.

- Aprovechar las nuevas tecnologías de información y comunicación contable para la elaboración de presupuesto, calculo de punto de equilibrio y con base a esta información aplicar métodos de análisis.
- Acciones Estratégicas en el Área Legal y Normativo.
 - Apegarse a los lineamientos de la Ley Orgánica de Salud para establecer las condiciones necesarias al trabajador y así cumplir con la misión y visión tanto Departamental como Organizacional.
 - Elaborar, presentar y emitir los estados financieros ajustados bajo los efectos de la inflación según lo indican Normas Internacionales de Información Financiera, específicamente en la NIC 29.
 - Presentar los estados financiero y la información financiera de acuerdo a como lo establecen las Normas Internacional de Información Financiera (NIIF), con el fin de presentar información financiera de calidad, veraz, oportuna y comparable.
 - Aplicar las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, específicamente la NIC 38 “Activos Intangibles” para reconocer y revelar la información relacionada con la plusvalía.
 - Aplicar las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, específicamente la NIC 38 “Activos Intangibles” para reconocer y revelar la información relacionada con el capital intelectual y agregarle valor adicional al Centro Clínico.

CONCLUSIONES

La situación mundial actual, ha generado como resultado que las organizaciones productoras de bienes y servicios se hallen envueltas en una oleada de constantes cambios, afectando así el normal desarrollo de sus actividades, ya que, no cuentan con una visión estratégica que le permita reducir el impacto que le produce tales situaciones. A medida que las organizaciones progresan y se involucran en un mayor número de actividades, corren el riesgo de concentrar mucho esfuerzo en los desafíos diarios del manejo de las operaciones financieras, perdiendo de vista sus objetivos. Por esta razón, la gerencia debe recurrir al análisis estratégico financiero, como una herramienta que le permita organizarse, para poder construir misiones, y establecer objetivos y metas financieras, a través de la identificación sistemática de amenazas y oportunidades, así como de las fortalezas y debilidades, es decir, realizando un análisis del entorno y de los recursos disponibles para el logro de tales fines.

En tal sentido, el análisis estratégico financiero, suministra a los gerentes la información financiera vital para seleccionar las estrategias mas acordes que permitan a la organización alcanzar una ventaja competitiva sostenida sobre sus competidores, la cual se logra cuando la rentabilidad de la empresa es superior a la que en promedio generan todas las organizaciones de su industria y que, además, es capaz de mantener a lo largo de los años; es por eso que, la gerencia de la organización deberá cuidar de todos y cada uno de los elementos y aspectos que generen valor a la misma, como lo son: sus finanzas, operaciones financieras, clientes, operaciones administrativas, tecnologías, innovaciones y su capital intelectual.

El análisis estratégico financiero involucra un proceso sistemático, el cual inicia con un diagnostico integral de la situación de la empresa, donde se analizan los

elemento internos, externos, financieros y no financieros vinculados a la organización con el fin de determinar cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que envuelven a la organización, luego de la identificación de éstas, se procede a evaluar cuál es el impacto que generan estos aspectos sobre las misma, para así generar las estrategias más acordes a las necesidades y capacidades de la organización.

Ahora bien, luego de la realización del análisis estratégico financiero en el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A., Cumaná, estado Sucre, mediante la utilización de la matriz DOFA, se plantean las siguientes reflexiones a modo de conclusiones derivadas de esta investigación:

- La misión y visión organizacional y departamental no son conocidas por la mayoría del personal que labora en el Departamento de Administración, lo cual representa una debilidad para dicho departamento, ya que, el desconocimiento de las mismas, genera falta de orientación y coordinación de sus integrantes, ocasionando que se trabaje en diferentes direcciones y que los trabajadores no conduzcan, de manera general, sus esfuerzos al logro de los objetivos; de allí que se recomienda a la gerencia del Departamento de Administración del Centro Clínico, difundir tanto la misión y visión organizacional como la departamental fomentando así la integración de los trabajadores en función de estos aspectos, lo que permitirá la coordinación de esfuerzos, para el logro de los objetivos tanto del Centro Clínico, como del Departamento de Administración.
- El personal que labora en el Departamento de Administración conoce con claridad las funciones del cargo que ocupa, y la importancia de dichas funciones, a pesar de que la mayoría no tiene conocimiento sobre la existencia de un manual de sistemas y procedimientos, que le indique las formas de como desempeñarse en el cargo ocupado, por ello se recomienda a la gerencia dar a conocer dicho manual,

a fin de reforzar en los empleados el conocimiento de las funciones y responsabilidades del cargo que ocupan, evitando así desviaciones en sus actividades desarrolladas

- La mayoría del personal que labora en el Departamento de Administración, no conoce los aspectos básicos aplicados al ambiente administrativo y contable; por lo que, se recomienda capacitar a los empleados del Departamento de Administración en temas administrativos-contables, que le permitan conocer y reforzar las tareas pertinentes al cargo que desempeñan y adecuándolos a las nuevas tendencias tecnológicas de información y comunicación.
- En el Departamento de Administración solo se elaboran los estados financieros básicos como lo son: el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados; por lo que, se recomienda la elaboración de los otros estados financieros exigidos por las Normas Internacionales de Información Financiera con sus respectivas notas revelatorias que sirvan como complemento al sistema de información financiera que posee dicho Departamento, tales como el Estado de Flujo de Efectivo, el Estado de Cambio en las Cuentas de Patrimonio y el Estado del Capital de Trabajo. Esto le permitirá a la gerencia de la organización contar con información financiera completa y detallada, a la hora de tomar decisiones de índole financiera.
- No se determinan las razones financieras, por lo que se recomienda su determinación, a fin de proporcionarle a la gerencia conocimientos sobre los niveles de liquidez, rentabilidad, cobertura, endeudamiento y solvencia del Centro Clínico en un momento determinado.
- No se determina el punto de equilibrio, generando en la gerencia del Departamento desconocimiento del punto en el que el Centro Clínico, pudiera comenzar a tener ganancias o pérdidas. Por consiguiente, se recomienda el cálculo de este elemento financiero para conocer dichos aspectos, y al mismo tiempo controlar los costos y gastos optimizando así el rendimiento de sus ingresos.

- En el Departamento de Administración no se elaboran presupuestos que le permitan saber cuáles son las estimaciones sobre sus ingresos, gastos, costos, y así llevar un seguimiento en función a lo planeado; por tanto, se recomienda su elaboración, ya que, la realización de los presupuestos es la manera de cuantificar los objetivos a lograr, además que sirven como herramienta de control para la evaluación de los mismos.
- No se realiza análisis de costos en el Departamento de Administración; por lo que se recomienda su elaboración, con el fin de determinar el impacto monetario que causa la prestación del servicio del Centro Clínico, es decir la determinación de costos, gastos y pérdidas.
- En el Departamento de Administración no se elaboran los análisis de riesgo y rendimiento, presentes en las operaciones financieras llevadas a cabo por la organización; por lo tanto, se recomienda la elaboración del mismo con el fin de evaluar la incidencia del riesgo y del rendimiento en las estrategias financieras a cumplir, es decir las proyecciones que sirven para la toma de decisiones en inversión y financiamiento.
- En el Departamento de Administración no se aplica apalancamiento financiero; por tanto, se recomienda su aplicación a fin de contrarrestar a largo plazo las altas tasas de interés y la carga impositiva generados por los posibles planes de inversión del Centro Clínico.
- En el Departamento de Administración no se reconoce el capital intelectual existente; por lo que, se recomienda valorar y reconocer el mismo, como factor generador de beneficios para el Departamento; para así también lograr ventajas competitivas y agregarle valor a la organización.
- No se reconoce ni se revela la plusvalía generada internamente en el Departamento de Administración, por tanto, se recomienda su reconocimiento y revelación, con el fin de conocer cuál es el valor adicional que genera la organización al desarrollar sus actividades.

- El Departamento de Administración no maneja la información medio ambiental referida a las actividades desarrolladas por la organización, por la cual se recomienda instruirse o capacitarse en materia de información medio ambiental, con el fin de conocer cuál es el posible impacto que genera su funcionamiento sobre el medio ambiente, así como las respectivas multas que pudiesen acarrear por el incumplimiento de las leyes medio ambientales.
- Por último, se recomienda al Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A., adoptar las acciones estratégicas planteadas, a fin de optimizar su funcionamiento, generar mayores niveles de rendimiento y alcanzar sostenibilidad financiera en el tiempo; de igual forma, crear un ambiente organizativo eficiente y eficaz, al capacitar a sus empleados, así mismo, mantenerse al margen de los cambios legales y normativos que pudiesen influir en el funcionamiento de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

Textos

Arias, F. 1999. **El proyecto de investigación**. Introducción a la metodología Científica. 3ª Edición. Editorial Episteme. Venezuela.

Arias, F. 2004. **El proyecto de investigación**. Introducción a la metodología Científica. 4ª Edición. Editorial Episteme. Venezuela.

Besley, S y Brigham, E. 2005. **Fundamentos de administración financiera**. 12ª edición. Editorial Mc Graw- Hill Interamericana, México.

Burbano, J. y Ortiz, A. 1998. **Presupuesto: enfoque moderno de planeación y control de recursos**. Segunda edición. Editorial Marta Edna Suarez. Colombia.

Chiavenato, I. 2000. **Administración de recursos humanos**. 5ta Edición. McGraw-Hill. Colombia

Conso, P. 1997. **La gestión financiera de la empresa**. Editorial Hispano Europea: Barcelona-España.

David, F. 2008. **Conceptos de administración estratégica**. 1ª edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México.

Francés, A. 2006. **Estrategia y planes para la empresa**. Con el cuadro de mando integral. Pearson. México.

Gitman, L. 2003. **Principios de administración financiera.** Editorial Pearson Educación: México.

Goodstein L., Nolan T., Pfeiffer J. 1997. **Planeación estratégica aplicada.** Mc Graw Hill. Colombia.

Hurtado, J. 2001. **El proyecto de investigación.** Edición Fundación Sypal. Venezuela.

Koontz, H., y Wehrich, H. 1998. **Administración. Una perspectiva global.** Editorial Mc.Graw Hill: México.

Lozano, A. 2009. **La valuación empresarial en la perspectiva de la intangibilidad del capital.** Caracas- Venezuela.

Méndez, C. 2008. **Metodología: Guía para la elaboración de diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas.** Editorial Mc GrawHill. Bogotá.

Ortega, A. 2008. **Planeación financiera estratégica.** Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. India.

Ortiz, A. 2005. **Gerencia financiera y diagnóstico estratégico.** 2^{da} edición. Editorial Mc Graw- Hill Interamericana, S.A. Colombia.

Robbins, S y Coulter M. 2005. **Administración.** Editorial Pearson educación. México.

Robbins, S. 1995. **Comportamiento organizacional teoría y práctica.** 7ma Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Robbins, S. y Coulter M. 2000. **Administración.** Editorial Pearson educación: México.

Hernández, R., Fernández, C y Baptista P. 2000. **Metodología de la investigación.** Editorial McGraw-Hill. México.

Serna, H. 1999. Gerencia **Estratégica: Planeación y gestión – Teoría y metodología.** 3R Editores LTDA. Colombia.

Thompson, A y Strickland, A. 1994, **Dirección y administración estratégica. Casos, conceptos y lecturas.** Edición Especial en español. Edición Addison – Wesley Hispanoamericana: Estados Unidos.

Thompson, A. y Strickland, A. 2003. **Administración estratégica.** Editorial McGraw-Hill. México.

Van Horne, J y Wachowicz, J. 1994. **Fundamentos de administración financiera.** Editorial Prentice-Hall. México.

Weston, F y Brigham, E. 1994. **Fundamentos de la administración financiera.** 10 a. Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México.

Trabajos de Grado

Caballero, A.; Romero, J. y Vásquez, R 2010. **Proceso de gerencia estratégica financiera en el Departamento de Contabilidad de la C.A. Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.** Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Márquez, J. y Andarcia, L. 2009. **Gerencia estratégica financiera en las organizaciones.** Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Mejías, M. y Patiño, L. 2011. **Proceso de gerencia estratégica financiera en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera,” C.A. ubicada en Cumaná, estado Sucre** Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Moreno, M. y Betancourt, H. 2009. **Análisis estratégico financiero en las organizaciones.** Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Mundaray, R. y Alfonzo, K. 2009. **Análisis estratégico financiero en la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración Y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná-Estado Sucre.** Trabajo de grado. Venezuela.

Leyes

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 1999. Gaceta Oficial N° 36860 de fecha 30/ 12/ 99. Venezuela.

Código de Comercio. 1955. Gaceta Oficial N° 475 de fecha 31/12/1955. Venezuela.

Ley Orgánica de Salud.1998. Gaceta Oficial N°36579 de fecha 11/11/1998. Venezuela.

Ley Orgánica del Trabajo.1997.Gaceta Oficial N°5152 de fecha 19/06/1997. Venezuela.

Ley de Costos y Precios Justos. 2011. Gaceta Oficial N° 39.715 de fecha 18/06/2011. Venezuela

Normas Internacionales de Contabilidad (NIC). 2009

Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). 2005

Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para PYMES). 2009

Documentos

Instructivo para la presentación de proyectos de trabajo de grado de la Escuela de Administración. 2006. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Venezuela.

Sitios Web Visitados

Sanz, C. 2011. **El Medio ambiente y la contabilidad**. Disponible en: http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=170188&orden=0

Velásquez, C. 2011. **El Problema de investigación**. Disponible en: <http://carlosvelasquez.crearblog.com/?p=34>.

Velásquez, C. 2011. **Justificación del problema**. Disponible en: <http://carlosvelasquez.crearblog.com/?p=34>.

Velásquez, C. 2011. **Antecedentes de la investigación**. Disponible en: <http://carlosvelasquez.crearblog.com/?p=34>.

Velásquez, C. 2011. Bases teóricas. Disponible en: <http://carlosvelasquez.crearblog.com/?p=34>.

Norton y Kaplan. 2011. **Perspectivas del balanced scorecard**. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com>

Otros Sitios Web Visitados:

<http://blogs.strat-cons.com/?p=401>.

<http://definicion.de/gerencia/>.

http://en.wikipedia.org/wiki/Value_chain

<http://es.wikipedia.org>

http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

<http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Finanzas>

http://ficus.pntic.es./ibus0001/servicios/definicion_servicios.html

<http://negociosyemprendimiento.com/analisis-foda-de-la-empresa-wal-mart/>

<http://planeacion-estrategica.blogspot.com>.

<http://tesis.usn.mx/digital/tesis/docs/13053/Cpitulo3>

<http://unefaplan2.lacoctelera.net>

<http://www.admindeempresas.com>

http://www.alipso.com/monografias/evaluación_estrategias/

<http://www.apocatastasis.com/diccionario-glosario-marxismomar>

<http://www.areaminera.com/Contenidos/Tecnologia/Analisis/11.act>

<http://www.artificialhttp://definicion.de/proceso/>

<http://www.buenastareas.com/ensayos/medicion-del-desempe%C3%B1o-en-una-organización/28577.html>

http://www.degerencia.com/articulo/ejemplo_de_matriz_dofa_amazon_com.

http://www.economia48.com/spa/d/estructura_financiera/estructura-financiera.htm

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacion/

<http://www.eumed.net/ce/2009b/jcqp3.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/estrategia-en-la-administracion.htm>

<http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/10%20Posicionamiento%20geogr%20Economico.pdf>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/no8/Gerenciafin.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/tippresu.htm>

<http://www.mailxmail.com/curso-gestion-empresas/gerencia-financiera-estrategica>

<http://www.monografias.com/trabajos45/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica2.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos22/factores-empresa/factores-empresa.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos69/relacion-entre-dimensiones-capital-intelectual/relacion-entre-dimensiones-capital-intelectual2.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos83/planeacion-administracion/planeacion-administracion.shtml>

<http://www.mujerdeempresas.com>

<http://www.mujeresdeempresa.com/finanzas/080401-el-punto-de-equilibrio.asp>

<http://www.planeacion-estrategica>

<http://www.plan-estrategico.com/balanced-scorecard.html>

<http://www.rankia.com/blog/la-sonrisa-de-buffett/425737-importancia-estrategia-empresarial>

<http://www.rieoei.org/deloslectores/804Bravo.PDF>

http://www.saber.ula.ve/bitstream/12346789/17579/2/articulo_2.pdf

<http://www.tueconomia.net/finanzasysusareas/conceptodefinanzas.php>

<http://www.tueconomia.net/finanzasysusareas/conceptodefinanzas.php>

<http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/admonf1/8.pdf>

<http://www.valoryempresa.com/archives/indicadores.htm>

Otras fuentes:

Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A. 2011

ANEXOS

Anexo N°1

Cumaná, 23 de Enero de 2012

Ciudadano(a):

Presente.-

Muy gratamente nos dirigimos a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que actualmente estamos cursando estudios en la Universidad de Oriente y en este momento nos encontramos en proceso de realización del Trabajo de Grado “Análisis Estratégico Financiero en el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, Cumaná Edo. Sucre, el cual tiene como objetivo realizar un “Análisis Estratégico Financiero para el Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa C.A.

Asimismo, le informamos que a efectos de obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo, se requiere la aplicación de un cuestionario que ha sido estructurado para tal fin, cuyo objeto es estrictamente académico y la información suministrada se manejará de manera confidencial. Las preguntas han sido inspiradas en función de los objetivos específicos de la investigación, y del mismo se desprenderán los elementos de análisis sobre los que se debe prestar especial atención. Agradeciendo su receptividad y colaboración en el sentido de responder el cuestionario antes indicado, a fin de obtener información requerida.

Atentamente,

Br. Alberto Gómez

CI: 19.239.147

Br. César Ramos

CI: 18.904.696

CUESTIONARIO
ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN EL DEPARTAMENTO DE
ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO CLINICO “SANTA ROSA”, C.A,
CUMANÁ ESTADO SUCRE.

HOJA DE CONTROL

(No escriba en los espacios punteados)

Nº.....

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

CARGO QUE OCUPA: _____

FECHA: _____

INSTRUCCIONES GENERALES

Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones:

- a) Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan.
- b) En las preguntas con alternativas a seleccionar, marque con una equis (X) su respuesta.
- c) Trate en lo posible de responder todas las preguntas.
- d) Escriba en forma clara y legible.

CUESTIONARIO

ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO CLINICO “SANTA ROSA”, C.A, CUMANÁ ESTADO SUCRE.

I.- Elementos Financieros Internos en el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.

A.- Aspectos Generales

1) ¿Existe una misión en la organización?

- a) Si _____
b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 4.

2) ¿Conoce usted la misión de la organización?

- a) Si _____
b) No _____

3) ¿Están orientadas las labores del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, en función de la misión de la organización?

- a) Si _____
b) No _____

4) ¿Existe una visión en la organización?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 7.

5) ¿Conoce usted la visión?

a) Si _____

b) No _____

6) ¿Están orientadas las labores del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, en función de la visión de la organización?

a) Si _____

b) No _____

7) ¿Cuenta el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, con una misión claramente establecida?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 10.

8) ¿La misión del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, se encuentra planteada por escrito?

a) Si _____

b) No _____

9) ¿La misión del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, es conocida y compartida por todos los miembros del Departamento?

- a) Si _____
- b) No _____

10) ¿Cuenta el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, con una visión claramente establecida?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 13.

11) ¿La visión del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, se encuentra planteada por escrito?

- a) Si _____
- b) No _____

12) ¿La visión del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, es conocida y compartida por todos los miembros del Departamento?

- a) Si _____
- b) No _____

13) ¿Están claramente establecidos los objetivos del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 17.

14) ¿Los objetivos del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, se encuentran acorde con los objetivos de la organización?

- a) Si _____
- b) No _____

15) ¿Considera usted que el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, es fundamental para lograr los objetivos de la organización?

- a) Si _____
- b) No _____

16) ¿Realiza el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, análisis estratégico que le permitan alcanzar los objetivos de la organización?

- a) Si _____
- b) No _____

17) ¿Conoce usted con claridad las funciones relacionadas con el cargo que ocupa en el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A. ?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 19.

18) ¿Conoce usted con claridad las responsabilidades que tiene el cargo que ocupa en el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Si _____
- b) No _____

19) ¿Qué tan importante son las funciones que cumple el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, para la organización?

- a) Muy importante. _____
- b) Poco importante. _____
- c) Nada importante. _____

20) ¿Cuenta el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, con un manual de sistemas y procedimientos?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 22

21) ¿Conoce y aplica usted todo lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Siempre _____
- b) Casi siempre _____
- c) Nunca _____

22) ¿Se le ofrece a usted capacitación para laborar en el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Si _____
- b) No _____

23) ¿Cada cuánto tiempo el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, capacita al personal que labora en él?

- a) Anual _____
- b) Semestral _____
- c) Trimestral _____
- d) Otro _____ Especifique: _____

B.- Elementos de la Estructura Financiera

b.1 Análisis Financiero

24) ¿Considera usted que el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, dispone de información financiera formulada en forma veraz y oportuna?

- a) Si _____
- b) No _____

25) ¿El Centro Clínico “Santa Rosa” C.A., elabora sus estados financieros?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 27.

26) ¿Cada cuanto tiempo el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, emite estados financieros?

- a) Mensual _____
- b) Trimestral _____
- c) Semestral _____
- d) Anual _____
- e) Otro _____ Especifique: _____

27) ¿Cuál cree usted es la importancia de los estados financieros para el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Permiten conocer la situación financiera y económica de la empresa _____
- b) Permiten conocer el desarrollo de la gestión y el control de la empresa _____
- c) Permiten conocer las estrategias y tácticas empresariales _____

28) ¿Considera usted que la información financiera y económica contenida en los estados financieros elaborados en el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, es utilizada para el análisis financiero de la empresa?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 31

29) ¿En qué aspectos de la empresa incide el análisis financiero realizado por el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Toma de decisiones _____
- b) Planeación _____
- c) Control _____
- d) Actividades Administrativas _____
- e) Todas las anteriores _____
- f) Ninguna de las anteriores _____
- g) Otros _____ Especifique: _____

30) ¿Cuál o cuáles de los elementos de análisis financiero que se mencionan a continuación utiliza el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Cálculo de costos _____
- b) Análisis de los estados financieros _____
- c) Estado de Situación Financiera _____
- d) Estado de Ganancias y Pérdidas _____
- e) Estado de flujo de efectivo _____
- f) Estado de cambio de las cuentas del patrimonio _____
- g) Capital de trabajo _____
- h) otros _____ Especifique: _____

31) ¿Cuál o cuáles de los aspectos financieros de la empresa que se mencionan a continuación cree usted que deben analizarse para la toma de decisiones de la misma?

- a) Liquidez _____
- b) Gestión _____
- c) Solvencia _____
- d) Rentabilidad de la empresa _____
- e) Ingresos _____
- f) Costos _____
- g) Resultados obtenidos por la empresa _____
- h) Inversiones _____
- i) Endeudamiento _____
- j) Riesgo empresarial _____
- k) Punto de Equilibrio _____
- l) Todos _____
- m) Ningunos _____
- n) Otros _____ Especifique: _____

32) ¿Cree usted que es posible tomar decisiones efectivas sin el análisis financiero aplicado a la organización?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 34.

33) ¿Qué tipo de decisiones pueden tomarse en la empresa, con el análisis financiero obtenido de los estados financieros?

- a) Decisiones financieras: inversión y financiamiento _____
- b) Decisiones administrativas: tácticas y estrategias para mejorar la gestión _____
- c) Todas las Anteriores _____
- d) Ninguna de las anteriores _____

34) ¿En el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, se elabora el estado de situación financiera?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 36.

35) ¿Considera Usted que el estado de situación financiera es importante para la organización?

- a) Si _____
- b) No _____

36) ¿En el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, se elaboran estados de resultados?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 38.

37) ¿Con qué finalidad el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, elabora estados de ganancias y pérdidas?

- a) Evalúa la rentabilidad _____
- b) Evalúa el desempeño de la organización _____
- c) Estima el potencial de crédito _____
- d) Mide el riesgo _____
- e) Todas las anteriores _____
- f) Ninguna de las anteriores _____
- g) Otra _____

Especifique: _____

38) ¿Se elabora el estado de flujo de efectivo en el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Si _____
- b) No _____

39) ¿Considera Usted que el estado de flujo de efectivo es importante para el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Si _____
- b) No _____

40) ¿Qué aspectos financieros del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A., cree usted permiten evaluar el estado de flujo de efectivo de ésta?

- a) Evalúa la capacidad de generar efectivo y equivalente de efectivo _____
- b) La evaluación de proyectos de inversión _____
- c) La necesidad de liquidez _____
- d) Identifica los cambios en la mezcla de activos productivos _____
- e) Muestra la relación existente entre la utilidad neta y los saldos de cambio de efectivo _____
- f) Toma de decisiones _____
- g) Todas las anteriores _____
- h) Ninguna de las anteriores _____
- i) Otra _____

Especifique: _____

41) ¿Elabora el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A., el estado de cambio de las cuentas de patrimonio?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 43.

42) ¿Qué finalidad persigue el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, al elaborar el estado de cambio de las cuentas patrimonio?

- a) Evalúa las variaciones de los elementos que componen el patrimonio _____
- b) Evalúa la estructura financiera de la organización _____
- c) La toma de decisiones correctiva _____
- d) Todas las anteriores _____
- e) Ninguna de las anteriores _____
- f) Otra _____ Especifique: _____

43) ¿Sabe usted si el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, elabora las Notas Revelatorias de los Estados Financieros?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 45

44) ¿Conoce usted la importancia que tiene la información contenida en las Notas Revelatorias sobre el Análisis Financiero?

- a) Si _____
- b) No _____

45) ¿El Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, realiza análisis del capital de trabajo?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 48.

46) ¿Cuál es el grado de importancia que tiene para el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, determinar el capital de trabajo?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

47) ¿Qué finalidad persigue la Gerencia del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, al determinar el capital de trabajo?

- a) Evalúa la eficiencia técnica _____
- b) Evalúa la rentabilidad de la organización _____
- c) Evalúa el riesgo para la organización _____
- d) Todas las anteriores _____
- f) Ninguna de las anteriores _____
- g) Otra _____ Especifique: _____

48) ¿Determina el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, razones financieras?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 59

49) ¿Cuál es el grado de importancia de las razones financieras para el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

50) ¿Cuál de estas razones financieras son aplicadas en el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- Razón de liquidez _____
- Razón de endeudamiento _____
- Razones de rentabilidad _____
- Razones de cobertura _____
- Todas las anteriores _____
- Otra _____ Especifique: _____

51) De los aspectos que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted evalúa (n) la solvencia de la empresa?

- a) Capital neto de trabajo _____
- b) Índice de solvencia _____
- c) Índice de la prueba del ácido _____
- d) Rotación de inventario _____
- e) Plazo promedio de inventario _____
- f) Rotación de cuentas por cobrar _____
- g) Rotación de cuentas por pagar _____
- h) Todas las Anteriores _____
- i) Ninguna de las Anteriores _____
- j) Otra _____ Especifique: _____

52) ¿Cuál o cuáles cree usted de las condiciones que se mencionan a continuación, son las requeridas para calcular la razón de liquidez?

- a) Evalúa los recursos obtenidos por la organización _____
- b) Evalúa el cumplimiento de las obligaciones adquiridas con terceros _____
- c) Toma de decisiones _____
- d) Todas las anteriores _____
- e) Ninguna de las anteriores _____
- f) Otra _____ Especifique: _____

53) De las razones que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted evalúan el endeudamiento en la empresa?

- a) Razón de endeudamiento _____
- b) Razón pasivo-capital _____
- c) Razón pasivo a capitalización total _____
- d) Todas las Anteriores _____
- e) Ninguna de las Anteriores _____
- f) Otra _____

Especifique: _____

54) De las condiciones que se mencionan a continuación, ¿Cuál o cuáles cree usted, son las requeridas para calcular el endeudamiento?

- a) Evaluar la intensidad de toda la deuda de la empresa _____
- b) Evaluar el porcentaje de fondos totales proporcionados por los acreedores _____
- c) Todas las Anteriores _____
- d) Ninguna de las Anteriores _____
- e) Otra _____ Especifique: _____

55) De las razones que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted evalúan la rentabilidad de la organización?

- a) Margen bruto de utilidades _____
- b) Margen de utilidades operacionales _____
- c) Margen neto de utilidades _____
- d) Rotación del activo total _____
- e) Rendimiento de la inversión _____
- f) Rendimiento del capital común _____
- g) Todas las Anteriores _____
- h) Ninguna de las Anteriores _____
- i) Otra _____ Especifique: _____

56) ¿Cuál cree usted que es la finalidad del Departamento de Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, al calcular la razón de rentabilidad para la empresa?

- a) Evalúa las ganancias obtenidas por la organización _____
- b) Evalúa la eficiencia y efectividad de la organización _____
- c) Todas las Anteriores _____
- d) Ninguna de las Anteriores _____
- e) Otra _____ Especifique: _____

57) De las razones que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted evalúan la razón de cobertura de la empresa?

- a) Veces que se ha ganado interés _____
- b) Cobertura total del pasivo _____
- c) Razón de cobertura total _____
- d) Todas las Anteriores _____
- e) Ninguna de las Anteriores _____
- f) Otra _____ Especifique: _____

58) ¿Cuál cree usted que es la finalidad de calcular la razón de cobertura para la empresa?

- a) Evalúa los pagos contractuales y sus intereses _____
- b) Evalúa el cumplimiento de sus obligaciones por intereses _____
- c) Evalúa la capacidad de la empresa para cubrir sus cargos financieros _____
- d) Todas las Anteriores _____
- e) Ninguna de las Anteriores _____
- f) Otra _____ Especifique: _____

59) De los métodos de análisis financieros que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted aplica el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, en la organización?

- a) Análisis de porcentaje _____
- b) Análisis de tendencia _____
- c) Análisis Dupont _____
- d) Todas las anteriores _____
- e) Ninguna de las anteriores _____
- f) Otro _____ Especifique: _____

b.3 Punto de Equilibrio

60) ¿El Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, determina Punto de equilibrio?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 62.

61) ¿Cuál cree usted que es la finalidad de determinar el punto de equilibrio dentro de la organización?

- a) Analizar utilidades de un proyecto de inversión _____
- b) Evaluar la capacidad instalada, en el cual los ingresos son iguales a los costos _____
- c) Calcular punto neutro _____
- d) Todas las Anteriores _____
- e) Ninguna de las Anteriores _____
- f) Otra _____ Especifique: _____

b.4 Presupuesto

62) ¿El Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, elabora los presupuestos de la empresa?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 64.

63) ¿Cuál es el grado de importancia para el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, elaborar el presupuesto?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____
- d) Ninguno _____

64) ¿Cuál cree usted que es la finalidad de elaborar los presupuestos en la organización?

- a) Permite el cumplimiento de los objetivos planteados _____
- b) Permite reflejar el comportamiento económico de la organización _____
- c) Permite la obtención de tasas de rendimiento sobre el capital _____
- d) Permite la interrelación de funciones _____
- e) Todas las anteriores _____
- f) Ninguna de las anteriores _____
- g) Otro _____ Especifique: _____

65) ¿Cuál cree usted es el tipo de presupuesto que es representativo y adecuado para el Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A?

- a) Presupuesto Financiero _____
- b) Presupuesto Operativo _____
- c) Todas las anteriores _____
- d) Ninguna de las anteriores _____
- e) Otros _____ Especifique: _____

Si su respuesta es la (a) pase a la siguiente pregunta 66. Si su respuesta es la (b) pase a la pregunta N° 67, de lo contrario pase a la pregunta N° 68.

66) ¿Cuál de estos presupuestos financieros son elaborados en el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A?

- a) Presupuesto de efectivo _____
- b) Estado de situación presupuestado _____
- c) Todas las anteriores _____
- d) Ninguna de las anteriores _____
- e) Otro _____

Especifique: _____

67) ¿Cuál de los siguientes elementos del presupuesto económico son elaborados en el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Presupuesto de egresos _____
- b) Presupuesto de ingresos _____
- c) Estado de ganancias y pérdidas presupuestado _____
- d) Todas las anteriores _____
- e) Ninguna de las anteriores _____
- f) Otros _____ Especifique: _____

b.5 Análisis de Costos

68) ¿El Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, realiza análisis de costos?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 70.

69) ¿Cuál es el grado de importancia para el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, elaborar análisis de costos?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____
- d) Ninguno _____

b.6 Riesgo y Rendimiento

70) ¿Conoce y aplica el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, análisis de riesgo y rendimiento?

- Si _____
- No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 77.

71) ¿Cuál o cuáles de las preferencias del riesgo considera el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Inferencia del riesgo _____
- b) Aversión del riesgo _____
- c) Aceptación _____

72) De los métodos para evaluar el riesgo que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted aplica el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Análisis de sensibilidad _____
- b) Desviación estándar _____
- c) Coeficiente de variación _____

Si su respuesta es la letra (c) pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 75.

73) ¿El Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, a la hora de evaluar el riesgo de una cartera de activos aplican las siguientes medidas?

- a) Rendimiento de Portafolio _____
- b) Correlación _____
- c) Diversificación _____

74) ¿Cuáles tipos de riesgos considera usted que el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, toma en cuenta a la hora de evaluar el riesgo de una cartera de activos?

- a) Riesgo Sistemático _____
- b) Riesgo no Sistemático _____

75) ¿Determina el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, el rendimiento de la empresa?

Si _____

No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 77.

76) De los tipos de rendimiento que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted determina el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, dentro de la empresa?

a) Rendimiento sobre el total activo o sobre la inversión _____

b) Rendimiento sobre el capital propio _____

c) Todas las anteriores _____

d) Ninguna de las anteriores _____

b.7 Apalancamiento

77) ¿Determina el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, el apalancamiento de la empresa?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pasar a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 80.

78) ¿Qué tipo de apalancamiento aplica el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

a) Apalancamiento operativo _____

b) Apalancamiento financiero _____

Si su respuesta es la letra (b) pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 80.

79) ¿Qué tipo de apalancamiento financiero se genera en el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Apalancamiento financiero positivo _____
- b) Apalancamiento financiero negativo _____
- c) Apalancamiento financiero neutro _____

b.8 Capital Intelectual

80) ¿Conoce usted qué es el capital intelectual?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 83.

81) ¿Cree usted que el capital intelectual es valorado en el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Si _____
- b) No _____

82) ¿Cuáles de las estructuras del capital intelectual inciden potencialmente en la capacidad para generar beneficio en el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A?

- a) Capital humano _____
- b) Capital estructural _____
- c) Capital relacional _____
- d) Todas las anteriores _____
- e) Ninguna de las anteriores _____

b.9 Plusvalía

83) ¿Qué tipo de plusvalía reconoce y revela el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A?

- a) Comprada _____
- b) Generada Internamente _____
- c) Ninguna de las anteriores _____

Si su respuesta es la (b) pasar a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 86.

84) ¿Registra el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, la plusvalía que se genera internamente?

- a) Si _____
- b) No _____

85) ¿Reconoce en notas revelatorias a los estados financieros la plusvalía generada internamente?

- a) Si _____
- b) No _____

b.10 Información Medioambiental

86) ¿Conoce usted que es la Información medioambiental?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 90

87) ¿Cree usted que las actividades que se realizan en el Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, ocasionen daños al medioambiente?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 90

88) ¿En qué grado afectan las actividades que se realizan en, al medioambiente que la rodea?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

d) Ninguno _____

89) ¿El Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A, reconoce y revela en los estados financieros la información medioambiental?

a) Si _____

b) No _____

II.- Elementos Externos considerados en el Análisis Estratégico Financiero en el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.

A.- Aspectos General

90) ¿Cuál o cuáles de los factores del ambiente externo que se presentan a continuación influyen directamente en la operatividad del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A?

- a) Legales _____
- b) Sociales _____
- c) Tecnológicos _____
- d) Políticos _____
- e) Geográficos _____
- f) Éticos _____
- g) Competitivos _____
- h) Otros _____ Especifique: _____

B. Factores Económicos

91) ¿Cuáles de estos aspectos económicos inciden en las actividades desarrolladas en el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Política cambiaria del país. _____
- b) Pronósticos económicos. _____
- c) Tamaño del mercado. _____
- d) Índice de desempleo. _____
- e) Inflación. _____
- f) Devaluación de la moneda. _____
- g) Salario mínimo. _____
- h) La competencia. _____
- i) La inversión. _____
- j) Control de precios. _____
- k) Oferta de bienes y servicios. _____

92) ¿Cree usted que la inflación y el índice de desempleo afectan las actividades del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A. ?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 94.

93) ¿En qué grado afecta la inflación y el índice de desempleo a las actividades del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A. ?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

94) ¿Cree usted que las políticas cambiarias afectan las actividades del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 96.

95) ¿En qué grado afectan las políticas cambiarias las actividades del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

96) ¿Cree usted que las medidas económicas afectan las actividades del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 98.

97) ¿En qué grado afectan las medidas económicas las actividades del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

98) ¿Cree usted que las tasas de interés afectan las actividades del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A. ?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 100.

99) ¿En qué grado afectan las tasas de interés las actividades del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A. ?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

100) ¿Cree usted que los impuestos afectan las actividades del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 102.

101) ¿En qué grado afecta los impuestos a las actividades del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A. ?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

102) ¿Considera usted que la situación económica actual del país afecta las actividades del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 104.

103) ¿En qué grado afecta situación económica actual del país las actividades del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

C. Aspectos Sociales

104) ¿Cuáles de estos aspectos sociales inciden en las actividades del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A. ?

- a) Pérdida de valores. _____
- b) Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas. _____
- c) Manifestaciones públicas. _____
- d) Desempleo. _____
- e) Distribución del ingreso del país. _____
- f) Exigencia de los consumidores. _____
- g) Inseguridad. _____
- h) Los programas sociales implementados por el gobierno. _____
- i) Reputación de la empresa. _____
- j) Responsabilidad social de la empresa. _____
- k) Todas las anteriores _____
- l) Ninguna de las anteriores _____
- m) Otros _____ Especifique: _____

105) ¿Cree usted que la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas afectan las actividades del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 107.

106) ¿En qué grado es la incidencia de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas sobre las actividades del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

107) ¿Afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a las actividades del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 109.

108) ¿En qué grado afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a las actividades del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____

109) ¿Considera usted que la reputación de la empresa y la responsabilidad social de la misma con la sociedad son una ventaja para el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario

pase a la pregunta N° 111.

110) ¿Cómo clasificaría la ventaja que tiene la empresa con respecto a su reputación y su responsabilidad social?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

D. Aspectos Políticos y Legales

111) ¿Cuáles de estos aspectos políticos y legales inciden en las actividades del El Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Elecciones _____
- b) Normas y leyes que regulan la actividad de la empresa _____
- c) Legislación y reforma de leyes. _____
- d) Privatización o nacionalización de empresas por el gobierno. _____
- e) Estabilidad política del país _____
- f) Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado. _____
- g) Ley Orgánica del Trabajo _____
- h) Normas ISO. _____
- i) Todas las anteriores _____
- j) Ninguna de las anteriores _____
- k) Otros _____

Especifique: _____

112) ¿Considera usted que la situación política actual del país perjudica las actividades del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 114

113) ¿Cuál es el grado de incidencia de la situación política actual del país sobre las actividades del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____

114) ¿Considera usted que las Normas de Información Financiera para PyMes (NIF PyMes), perjudican las actividades del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 116.

115) ¿Cuál es el grado de incidencia las Normas de Información Financiera (NIF), sobre las actividades del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____

116) ¿Considera usted que la normas referidas a la calidad del servicio de salud (Ley Orgánica de Salud) inciden sobre las actividades del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 118.

117) ¿Cuál es el grado de incidencia de las normas referidas a la calidad del servicio de salud (Ley Orgánica de Salud) sobre las actividades del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

118) ¿Conoce usted la Ley de costos y precios justos??

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 120.

119) ¿En que medida cree la Ley de costos y precios justos afecte las actividades del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A.?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

E. Aspectos Tecnológicos

120) ¿Cuáles de estos aspectos tecnológicos inciden en las actividades del El Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A?

- a) Telecomunicaciones. _____
- b) Nuevas tecnologías. _____
- c) Facilidad de acceso a la tecnología. _____
- d) Otros _____

Especifique: _____

121) ¿Podrían considerarse los avances tecnológicos beneficiosos para las actividades del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 123.

122) ¿Cuál es el grado de beneficio de los avances tecnológicos en las actividades del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A?

- Alto _____
- Medio _____
- Bajo _____

123) ¿Aplica el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A software contables novedosos?

- a) Si _____
- b) No _____

124) ¿Cuál o cuáles de los medios informáticos que se mencionan a continuación utiliza el Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A para tener acceso a la información y realizar las transferencias de las mismas?

- a) Internet _____
- b) Intranet _____
- c) Extranet _____
- e) Todas las anteriores _____
- f) Ninguna de las anteriores _____
- g) Otros _____ Especifique: _____

F. Factores Geográficos

125) ¿Cuáles de estos aspectos geográficos inciden en las actividades del Departamento de Administración del Centro Clínico “Santa Rosa”, C.A?

- a) Acceso a la empresa. _____
- b) Dificultad del transporte terrestre. _____
- c) Ubicación de la empresa. _____
- d) Todas las anteriores _____
- e) Ninguna de las anteriores _____
- f) Otros _____ Especifique: _____

126) ¿Cree usted que la ubicación geográfica de la empresa es la más idónea?

- a) Si _____
- b) No _____

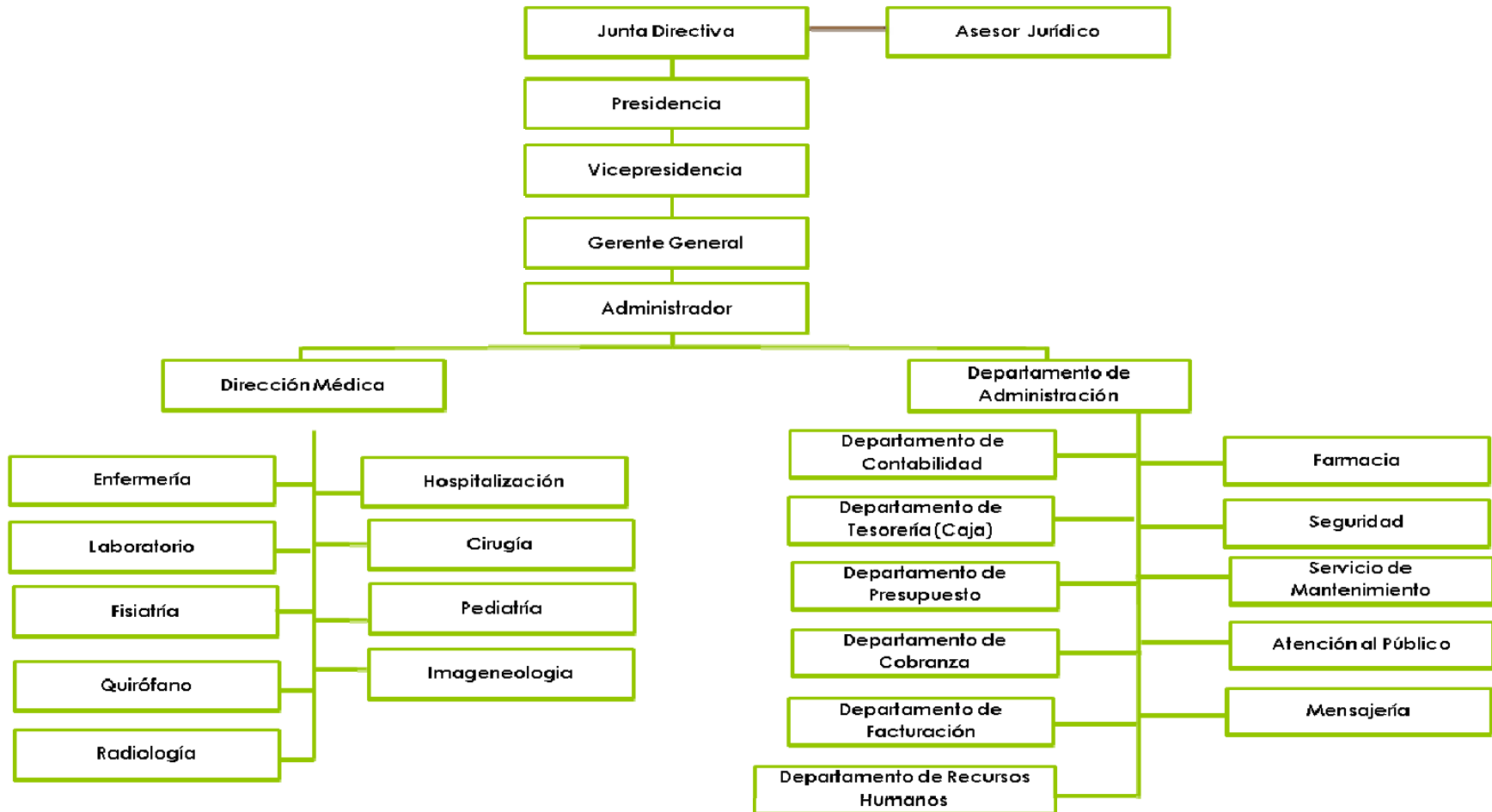
127) ¿Existe dificultad en cuanto a acceso vial para la empresa?

- a) Si _____
- b) No _____

“Gracias por su colaboración”

Anexo N°2.

Estructura Organizativa del Centro Clínico Santa Rosa, C.A.



Fuente: Centro Clínico Santa Rosa, C.A., 2011

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	Análisis Estratégico Financiero En El Departamento De Administración Del Centro Clínico “Santa Rosa,” C.A Ubicado En Cumaná, Estado Sucre
Subtítulo	

Autor(es):

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Gómez M., Alberto O (cont)	CVLA	19.239.147
	e-mail	pilletegomez@hotmail.com
	e-mail	
Ramos B., César Augusto (admon)	CVLA	18.904.696
	e-mail	Caesarap_6@hotmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Análisis Estratégico Financiero
Estrategias
Organizaciones
Finanzas
Elementos Financieros Internos y Elementos Externos.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Administración
	Contaduría Pública

Resumen (abstract):

El análisis estratégico financiero permite desarrollar una evaluación integral de todos los factores que perturban de una u otra forma el ámbito financiero dentro la organización, a pesar de que algunos de estos elementos no sean de tipo financiero como tal, pero tienen una repercusión significativa en dicha área. Este análisis permite establecer una mejor visión empresarial y ayuda a las organizaciones a afrontar con mayor seguridad los frecuentes cambios sociales, políticos, tecnológicos, económicos y financieros, producto de la globalización. De allí que, el objetivo de la presente investigación consiste en realizar un análisis estratégico financiero en el Departamento de Administración del Centro Clínico Santa Rosa C.A., Cumana, Estado Sucre, a través de una investigación de campo con un nivel descriptivo. Considerándose necesaria, la caracterización de los diferentes factores tanto internos como externos, financieros y no financieros, en función de maximizar el potencial de las fortalezas, aprovechar las oportunidades y minimizar el impacto de las debilidades y amenazas vinculadas con el Departamento y la organización; es decir, un análisis del entorno y de los recursos que le permitan establecer acciones estratégicas a seguir para lograr la sostenibilidad en el largo plazo, cumplimiento óptimo de sus objetivos y maximizar el valor de la empresa.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Dra. Damaris Zerpa de Márquez	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	5.706.787
	e-mail	
	e-mail	
Dra. Elka Malavé Ramos	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	8.649.633
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2012	03	16

Lenguaje: SPA

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS_AGyCR.DOC	Application/word

Alcance:

Espacial: **UNIVERSAL** (Opcional)
Temporal: **INTEMPORAL** (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciatura en Administración

Licenciatura en Contaduría Pública

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado

Área de Estudio:

Administración y Contaduría Pública

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Letdo el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR <i>[Firma]</i>
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Cordialmente,
[Firma]
JUAN A. BOLANOS CUNELA
Secretario

C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/marija

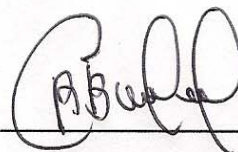
Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) : “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.




Gómez, M., Alberto, O.
CI: 19.239.147
AUTOR I



Ramos, B., Cesar, A.
CI: 18.904.696
AUTOR II



Dra. Damaris Zerpa de Márquez
CI: 5.706.787
Jurado Asesor I



Dra. Elka Malavé Ramos
CI: 8.649.633
Jurado Asesor II