



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



**ESTRATEGIAS FINANCIERAS BASADAS EN UN SISTEMA DE
INFORMACION GERENCIAL QUE OPTIMICE LOS
SERVICIOS Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO
ODONTOLÓGICO DE ESTÉTICA E IMPLANTES, S.C.
UBICADO EN LA CIUDAD DE VALENCIA, ESTADO
CARABOBO**

Autores:
Bracho, Abel
Collao, Jessica

Campus Bárbula, Agosto de 2014



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**ESTRATEGIAS FINANCIERAS BASADAS EN UN SISTEMA DE
INFORMACION GERENCIAL QUE OPTIMICE LOS
SERVICIOS Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO
ODONTOLÓGICO DE ESTÉTICA E IMPLANTES, S.C.
UBICADO EN LA CIUDAD DE VALENCIA, ESTADO
CARABOBO**

Tutor:
Lic. Daniel Rumbo

Autores:
Bracho, Abel
Collao, Jessica

**Trabajo de Grado presentado para optar al título
de Licenciado en Contaduría Pública y Administración Comercial**

Campus Bárbula, Agosto de 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ESTRATEGIAS FINANCIERAS BASADAS EN UN SISTEMA DE
INFORMACION GERENCIAL QUE OPTIMICE LOS
SERVICIOS Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO
ODONTOLÓGICO DE ESTÉTICA E IMPLANTES, S.C.
UBICADO EN LA CIUDAD DE VALENCIA, ESTADO
CARABOBO**

Tutor:
Lic. Daniel Rumbo

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y
Contaduría Pública.
Por. **Daniel Rumbo**
C.I. **V-12.750.394**
e-mail: danielrumbo uc@hotmail.com

Campus Bárbula, Agosto de 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE APROBACIÓN TRABAJO DE GRADO

Nº Exp 2015

Periodo: 1S-2014

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **ESTRATEGIAS FINANCIERAS BASADAS EN UN SISTEMA DE INFORMACION GERENCIAL QUE OPTIMICE LOS SERVICIOS Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO ODONTOLÓGICO DE ESTÉTICA E IMPLANTES, S.C. UBICADO EN LA CIUDAD DE VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

Elaborado y Presentado por:

BRACHO ABEL

20.729.370

CONTADURÍA PÚBLICA

COLLAO JESSICA

25.518.719

ADMINISTRACIÓN COMERCIAL

Alumno(s) de esta Escuela, reúne los requisitos exigidos para su aprobación con:

Aprobado

Aprobado Distinguido

Aprobado Meritorio

Rechazado

JURADOS

DANIEL RUMBO
TUTOR

MARIA A. RODRIGUEZ
COORDINADOR

CAROLINA VENEGAS
MIEMBRO PRINCIPAL

SUPLENTE

En Valencia a los _____ días del mes de _____ del año 2014

DEDICATORIA

Este trabajo de grado, que constituye la culminación de uno de los grandes sueños y aspiraciones que tengo en la vida va dedicado a Hilda mi madre que ha sabido inculcar el más aferrado empeño y motivación a lo largo de toda la carrera universitaria con mucho esfuerzo, no puede sino dedicar la realización de esta primera misión; éste es sólo nuestro primer triunfo, así que a seguir en pie de lucha juntos durante muchísimo tiempo más.

Asimismo, este proyecto va dedicado a todos ustedes: hermanos, tíos, primos y amigos cada uno partícipes y ampliamente merecedores de esta dedicatoria, que con todo el amor y el agradecimiento del mundo quiero brindarles en este momento tan importante, en el que no sólo he cerrado un ciclo de mi vida, sino iniciado una nueva etapa en la que estaré feliz de poder contar con el apoyo y la dedicación de todos y cada uno de ustedes que son vitales para mí.

Bracho Abel

DEDICATORIA

La persona que se lleva el 80 % de mi dedicatoria es mi mamá Eva Hoch, ella ha sido mi pilar y la que más me ha ayudado en este último y más difícil semestre, gracias a ella estoy logrando los objetivos que me propuse este año.

A mi mejor amiga y hermana, aunque está en Chile desde hace un año, ha sido una fuerza para mí día a día. Gracias a la tecnología actual siento que sigue aquí dándome ánimo para culminar mi carrera.

A mi papá, que ha sido una fuerza durante todos los años de estudio. Siempre está ahí recalcándome todo lo que puedo lograr y gracias a él he logrado muchas metas en mi vida personal y laboral.

Collao Jessica

AGRADECIMIENTOS

Primeramente al Señor por haberme bendecido con el don de la vida y acompañarme en cada tarea emprendida. A mis padres, por todo el amor, paciencia, dedicación y apoyo que me han brindado. Gracias Hilda por hoy hemos alcanzado un sueño y un anhelo máspreciado.

A mis Familiares, por el inmenso cariño, comprensión y entusiasmo; me motivan a ser cada día mejor.

A mis Amigos, con quienes compartimos momentos de alegrías, tristezas, angustias y felicidad a lo largo de todos estos años de carrera, y que permanecerán en nuestras memorias a pesar del tiempo y la distancia.

A la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, nuestro segundo hogar, por concedernos el honor de pertenecer a su comunidad y formarnos como verdaderos profesionales universitarios.

Al Lic. Daniel Rumbo, nuestro tutor académico, por brindarnos sus conocimientos y guiarnos durante el desarrollo de nuestro trabajo de grado.

Al Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C., quien nos permitió la realización de esta investigación y otorgó siempre de su valioso tiempo para la materialización de la propuesta planteada.

A todos mil gracias...

Bracho Abel

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a mis padres por todo lo que me han enseñado, definitivamente no sería la persona que soy en estos momentos si no fuera por ustedes. Esta etapa no la hubiese culminado sin su apoyo y aprendizajes, los amo un montón.

Indiscutiblemente a mi hermana por ser la persona con quién he compartido más que una hermandad, sino un amor incondicional pase lo que pase. Pronto estaremos juntas cumpliendo nuestros sueños en Chile, te amo mucho.

A mis amigos que han perdurado a través del tiempo y siguen estando ahí aunque me haya desaparecido últimamente. A mis compañeras de trabajo, sin duda todas han sido un apoyo en este año, ha sido un placer ser su líder me han hecho aprender y lograr una cantidad de cosas que jamás pensé que era capaz.

Por último, pero no menos importante a mis jefes, millones de gracias por el apoyo incondicional que me han dado con respecto a mis estudios y a entender los momentos donde no podía dedicarle 100% al trabajo.

Collao Jessica



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



**ESTRATEGIAS FINANCIERAS BASADAS EN UN SISTEMA DE
INFORMACION GERENCIAL QUE OPTIMICE LOS SERVICIOS Y
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO ODONTOLÓGICO DE
ESTÉTICA E IMPLANTES, S.C. UBICADO EN LA CIUDAD DE
VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

Autores: Bracho Abel y Collao Jessica

Tutor: Daniel Rumbo

Fecha: Agosto 2014

RESUMEN

La investigación presentada tiene como objetivo proponer estrategias basadas en un sistema de información gerencial que optimice los servicios y gestión administrativa del Sistema de Información Gerencial del Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C., ubicado en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, a través de un conjunto de acciones y planes de trabajo que beneficiarán a la empresa a tener mayor proyección y más ingresos que se generen con el desarrollo de las mismas. La metodología implementada en esta investigación es bajo la modalidad de un proyecto factible, apoyado en una investigación de campo de naturaleza cuantitativa, la cual radica en el hecho de que las variables, y los indicadores derivados de éstas van a ser medidos a través de los datos obtenidos mediante el instrumento de recolección de información. El estudio concluyó que es necesario iniciar un plan de mejora continua y de su entendimiento que la correcta articulación de sus actividades mediante el uso eficiente de su sistema de información gerencial, orientadas a la satisfacción al cliente, es un factor fundamental para lograrlos, se han implementado esfuerzos materiales y humanos para lograr que los trabajadores adopten una actitud mental orientada a hacer las cosas cada vez mejor, para lo cual se propuso un plan estratégico dividido en cuatro fases: definición de estrategias financieras, adaptación de una metodología para el mejoramiento de los procesos organizacionales para empresas de servicio en la gestión administrativa y de servicio al cliente; acciones estratégicas basadas en el aprovechamiento de los recursos y el uso eficiente del Sistema Informativo Gerencial de la Organización; y un programa de adiestramiento y evaluación al personal en materia de mejoramiento continuo como herramienta de mejora en el área de la empresa.

Descriptor: Estrategias financieras, Gestión administrativa, Sistema de Información Gerencial.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



FINANCIAL STRATEGIES BASED ON THE MANAGEMENT
INFORMATION SYSTEM TO OPTIMIZE THE SERVICES AND
ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF THE DENTAL CENTER OF
ESTHETICS AND IMPLANTS, S.C. LOCATED IN THE CITY OF
VALENCIA, CARABOBO

Authors: Bracho Abel and Collao Jessica

Tutor: Daniel Rumbo

Date: August 2014

ABSTRACT

The presented research aims to propose strategies based on the management information system to optimize the services and administrative management of The Dental Center of Esthetics and Implant, S.C., located in the city of Valencia, Carabobo state, through a set of actions and work plans that will benefit the company to have more protection and more revenue generated with the development of the same. The methodology implemented in this research is in the form of a feasible project, supported by field research of a quantitative nature, which lies in the fact that the variables and indicators derived from them will be measured through the data obtained by the data collection instrument. The study concluded that it is necessary to initiate a continuous improvement plan and their understanding that the proper coordination of their activities through the efficient use of management information system oriented to customer satisfaction is a key factor to achieve, have implemented material and human efforts to ensure that workers adopt a mindset oriented to make things even better, for which a strategic plan is divided into four phases proposed: definition of financial strategies, adapting a methodology for improving organizational processes for service companies in administrative management and customer service; strategic actions based on the use of resources and efficient use of the Management Information System of the Organization; and a training program and evaluation staff on continuous improvement as a tool for improvement in the area of the company.

Descriptors: Financial Strategies, Administrative Management, Management Information System.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Dirección de Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
 Campus Bárbula

FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL

Yo, Daniel Rumbo; titular de la Cédula de Identidad V-12.750.394, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Nombre y Apellido	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
Abel Bracho	V-20.729.370	0412-4834679	staff_abel@hotmail.com	AC	X
Jessica Collao	V-25.518.719	0412-4442979	jessicollaohoch@gmail.com	X	CP
				AC	CP

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas del Trabajo de Grado.

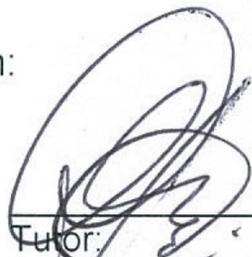
Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

Área: Sistemas y Procedimientos.

Línea: Aplicación de tecnologías de información en la PYMI

Interrogante: ¿Cuán útiles son las tecnologías de información y comunicación para alcanzar las ventajas competitivas de la organización.

Firman:



Tutor:
 Daniel Rumbo
 danielrumbo_uc@hotmail.com



Estudiante/Investigador
 Abel J. Bracho
 staff_abel@hotmail.com



Estudiante/Investigador
 Jessica Collao
 jessicollaohoch@gmail.com

Estudiante/Investigador
 Nombre y Apellido:
 E-mail:

En Valencia, a los 3 días del mes de Diciembre del año 2.013

RECIBIDO

Fecha 03-12-13
 Hora 5:55 pm

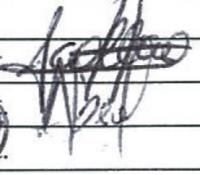
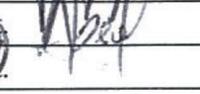
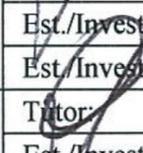
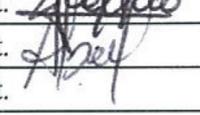
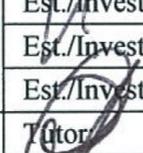
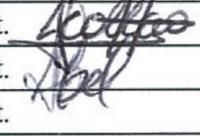


CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.

Profesor de Investigación Aplicada: Chávez, Zulay **Tutor:** Rumbo, Daniel

Título del Proyecto: ESTRATEGIAS BASADAS EN UN SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL PARA OPTIMIZAR LOS SERVICIOS Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO ODONTOLÓGICO DE ESTÉTICA E IMPLANTES, S.C. UBICADO EN LA CIUDAD DE VALENCIA, ESTADO CARABOBO

CAPÍTULO I El Problema	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Planteamiento del Problema - Formulación del Problema- Objetivos de la Investigación- Justificación- Alcance y Limitaciones	1.-	17/05/2013	Posibles títulos tentativos del tema objeto de estudio, los títulos no se redactan en verbo infinitivo y es importante señalar y delimitar el periodo para realizar el estudio, faltando el planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos de la investigación y justificación cumpliendo las normativas de faces.	Tutor:  Est./Invest.  Est./Invest.  Est./Invest.
	2.-	04/10/2013	Mejorar y ampliar el planteamiento del problema y las citas textuales utilizadas para la redacción del trabajo de grado que es en tercera persona, rediseñar los objetivos específicos, desarrollar las justificaciones de la investigación del mismo modo considerándose los lineamientos y normas de presentación.	Tutor:  Est./Invest.  Est./Invest.  Est./Invest.
	3.-	09/11/2013	Rediseñar el título y redactar en tercera persona. Mejorar y ampliar el planteamiento del problema conjunto con los objetivos de la investigación y la justificación. Veredicto: Observaciones de fondo y forma.	Tutor:  Est./Invest.  Est./Invest.  Est./Invest.
	4.-			Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.

RECIBIDO
 Fecha 05-06-14
 Hora 4:35 pm 

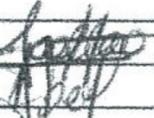
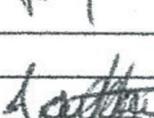
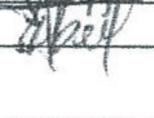
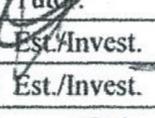
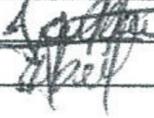
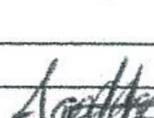
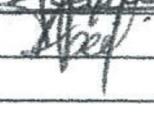
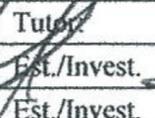
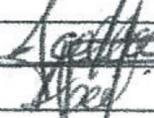
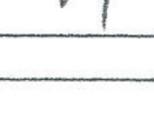
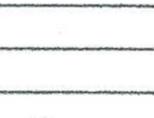


CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.

Profesor de Investigación Aplicada: Chávez, Zulay **Tutor:** Rumbo, Daniel

Título del Proyecto: ESTRATEGIAS BASADAS EN UN SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL PARA OPTIMIZAR LOS SERVICIOS Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO ODONTOLÓGICO DE ESTÉTICA E IMPLANTES, S.C. UBICADO EN LA CIUDAD DE VALENCIA, ESTADO CARABOBO

CAPÍTULO II Marco Teórico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal(opcional)- Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	05/11/2013	Se propuso cambiar el tema de la investigación con posibles títulos tentativos para rediseñar y comenzar a realizar un nuevo trabajo de grado, revisión de forma y fondo del trabajo para su presentación de la manera que se exige por la facultad de ciencias económicas y sociales.	Tutor:  Est./Invest.  Est./Invest.  Est./Invest. 
	2.-	21/11/2013	Definir claramente el objeto de estudio, enfocado en las debilidades que compete el área administrativa y no al sistema de información, mejorar el planteamiento del problema y rediseñar los objetivos específicos, consultar al tutor sobre la estructura y desarrollo de las teorías de las bases teóricas. Tomando en cuentas las normas para la presentación del trabajo de grado y la revisión de fondo y forma.	Tutor:  Est./Invest.  Est./Invest.  Est./Invest. 
	3.-	04/01/2014	Colocar en la siguiente entrega la constancia de aceptación firmada por el tutor y la enumeración se cuenta al inicio de cada capítulo per se coloca a partir de la siguiente hoja. Consultar con su tutor el orden presentado de las teorías el cual debería reestructurarse y tomar en cuenta la forma y el fondo en la presentación del trabajo de grado.	Tutor:  Est./Invest.  Est./Invest.  Est./Invest. 
	4.-			Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.

RECIBIDO
 Fecha 05-06-14
 Hora 4:35 pm 



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.

Profesor de Investigación Aplicada: Chávez, Zulay **Tutor:** Rumbo, Daniel

Título del Proyecto: ESTRATEGIAS BASADAS EN UN SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL PARA OPTIMIZAR LOS SERVICIOS Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CENTRO ODONTOLÓGICO DE ESTÉTICA E IMPLANTES, S.C. UBICADO EN LA CIUDAD DE VALENCIA, ESTADO CARABOBO

CAPÍTULO III Marco Metodológico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico.	1.-	17/01/2014	Revisar la unidad de estudio en la redacción y recursos humanos, incluyendo la asesora metodológica y a los informantes claves de la empresa.	Tutor: Est./Invest. <i>[Signature]</i> Est./Invest. <i>[Signature]</i> Est./Invest. <i>[Signature]</i>
	2.-	21/01/2014	Corregir la fecha del cronograma de actividades y faltaron los dos últimos objetivos específicos. Modificar el trabajo de fondo y forma bajo las normativas de presentación del trabajo de grado	Tutor: Est./Invest. <i>[Signature]</i> Est./Invest. <i>[Signature]</i> Est./Invest. <i>[Signature]</i>
	3.-	24/01/2014	Entrega definitiva del trabajo de grado	Tutor: Est./Invest. <i>[Signature]</i> Est./Invest. <i>[Signature]</i> Est./Invest. <i>[Signature]</i>
	4.-			Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.

RECIBIDO

Fecha 05-06-14
 Hora 4:35pm



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

TRABAJO DE GRADO Tutor: Rumbo, Daniel **E-mail del Tutor:** danielrumbo_uc@hotmail.com

Título del Trabajo: Estrategias Financieras Basadas en un Sistema de Información Gerencial que Optimice los Servicios y Gestión Administrativa del Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C. Ubicado en la Ciudad de Valencia Estado Carabobo.

CAPÍTULO IV Análisis e Interpretación de Resultados	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Elaboración del instrumento-Validación del Instrumento-Aplicación del Instrumento-Análisis e Interpretación de Resultados	1.-	26/05/2014	Reunión para discutir los instrumentos de recolección de datos y observaciones. Indicaciones para elaborar los guiones de entrevista.	Tutor: Rumbo, Daniel
				Est./Invest: Collao, Jessica.
				Est./Invest. Bracho, Abel.
				Est./Invest.
	2.-	02/06/2014	Revisión de los instrumentos de recolección de datos y correcciones de los mismos.	Tutor: Rumbo, Daniel
				Est./Invest: Collao, Jessica.
				Est./Invest. Bracho, Abel.
				Est./Invest.
	3.-	12/06/2014	Aprobación de las correcciones efectuadas a los guiones de entrevistas. Validación de dichos instrumentos, para proceder a su aplicación.	Tutor: Rumbo, Daniel
				Est./Invest: Collao, Jessica.
				Est./Invest. Bracho, Abel.
				Est./Invest.
4.-	19/06/2014	Presentación y corrección de los análisis de los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos.	Tutor:	
			Est./Invest.	
			Est./Invest.	
			Est./Invest.	



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

TRABAJO DE GRADO Tutor: Rumbo, Daniel **E-mail del Tutor:** danielrumbo_uc@hotmail.com

Título del Trabajo: Estrategias Financieras Basadas en un Sistema de Información Gerencial que Optimice los Servicios y Gestión Administrativa del Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C. Ubicado en la Ciudad de Valencia Estado Carabobo.

CAPÍTULO V	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
La Propuesta				
Presentación de la Propuesta- Justificación de la Propuesta- Fundamentación de la Propuesta- Factibilidad de la Propuesta- Objetivos de la Propuesta- Estructura de la Propuesta.	1.-	23/06/2014	Indicaciones para la elaboración de la propuesta.	Tutor: Rumbo, Daniel
				Est./Invest: Collao, Jessica.
				Est./Invest. Bracho, Abel.
				Est./Invest.
	2.-	03/07/2014	Correcciones de la propuesta. Entrega de conclusiones y recomendaciones.	Tutor: Rumbo, Daniel
				Est./Invest: Collao, Jessica.
				Est./Invest. Bracho, Abel.
				Est./Invest.
	3.-	07/07/2014	Correcciones conclusiones y recomendaciones.	Tutor: Rumbo, Daniel
				Est./Invest: Collao, Jessica.
				Est./Invest. Bracho, Abel.
				Est./Invest.
	4.-	08/07/2014	Revisión integral del Trabajo de Grado.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

ÍNDICE GENERAL

Dedicatorias.....	v
Agradecimientos	vii
Resumen.....	ix
Formato de postulación tutorial	xi
Control de etapas.....	xii
Índice General	xvii
Índice de Tablas	xix
Índice de Gráficos	xx
Introducción	21

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.....	23
Formulación del Problema	27
Objetivos de la Investigación	28
Objetivo General.....	28
Objetivos Específicos	28
Justificación de la Investigación	29

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la investigación	32
Bases Teóricas.....	37
Definición de Términos Básicos	47

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación.....	49
Diseño de Investigación	50

Unidades de Estudio.....	51
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	52
Técnicas de Presentación y Análisis	54

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Diagnóstico de la situación actual de la gestión administrativa.....	58
Descripción del proceso administrativo de la entidad.....	61
Identificación de los factores externos e internos.....	65
Matriz DOFA.....	82

CAPÍTULO V LA PROPUESTA

Presentación.....	84
Justificación.....	85
Objetivos.....	86
Estudio de Factibilidad.....	87
Desarrollo.....	88

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	106
Recomendaciones.....	110

LISTA DE REFERENCIAS	112
-----------------------------	-----

ANEXOS	115
---------------	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Resultados relacionados con el crecimiento económico.....	66
Tabla N° 2. Resultados relacionados con la planeación.....	67
Tabla N° 3. Resultados relacionados con la eficacia y eficiencia	68
Tabla N° 4. Resultados relacionados con la toma de decisiones.....	69
Tabla N° 5. Resultados relacionados con los indicadores de gestión.....	70
Tabla N° 6. Resultados relacionados con los objetivos de la gestión.	71
Tabla N° 7. Resultados relacionados con la gestión de los procesos	72
Tabla N° 8. Resultados relacionados con el desarrollo de actividades	73
Tabla N° 9. Resultados relacionados con la mejora continua	74
Tabla N° 10. Resultados relacionados con la supervisión efectiva	75
Tabla N° 11. Resultados relacionados con las estrategias orientadas a los clientes.....	76
Tabla N° 12. Resultados relacionados con la percepción de los clientes	77
Tabla N° 13. Resultados relacionados con los recursos tecnológicos.....	78
Tabla N° 14. Resultados relacionados con la capacitación tecnológica.....	79
Tabla N° 15. Resultados relacionados con la valoración del capital humano.....	80
Tabla N° 16. Resultados relacionados con los planes de desarrollo de personal.....	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Resultados relacionados con el crecimiento económico.	66
Gráfico N° 2. Resultados relacionados con la planeación.....	67
Gráfico N° 3. Resultados relacionados con la eficacia y eficiencia	68
Gráfico N° 4. Resultados relacionados con la toma de decisiones	69
Gráfico N° 5. Resultados relacionados con los indicadores de gestión	70
Gráfico N° 6. Resultados relacionados con los objetivos de la gestión.	71
Gráfico N° 7. Resultados relacionados con la gestión de los procesos	72
Gráfico N° 8. Resultados relacionados con el desarrollo de actividades	73
Gráfico N° 9. Resultados relacionados con la mejora continua	74
Gráfico N° 10. Resultados relacionados con la supervisión efectiva.....	75
Gráfico N° 11. Resultados relacionados con las estrategias orientadas a los clientes. .	76
Gráfico N° 12. Resultados relacionados con la percepción de los clientes.....	77
Gráfico N° 13. Resultados relacionados con los recursos tecnológicos.....	78
Gráfico N° 14. Resultados relacionados con la capacitación tecnológica.	79
Gráfico N° 15. Resultados relacionados con la valoración del capital humano.....	80
Gráfico N° 16. Resultados relacionados con los planes de desarrollo de personal.	81

INTRODUCCIÓN

En el escenario actual en el cual se desarrollan las organizaciones en la actualidad marcado por la influencia de la globalización, el incremento de la tecnología y los sistemas de información y las amenazas del entorno político y social externo de las empresas, se ha demostrado que gerenciar una organización no es tarea fácil. En vista de ello, la presente investigación propone estrategias financieras basadas en un Sistema de Información Gerencial que optimice los servicios y gestión administrativa del Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C., ubicado en la ciudad de Valencia, estado Carabobo.

En cumplimiento cabal con los requisitos establecidos por el la Universidad de Carabobo para la presentación del Trabajo de Grado, el mismo está formado por cinco capítulos, los cuales son los siguientes:

Capítulo I. El problema en el cual se presenta el contexto y planteamiento del problema utilizado para la siguiente investigación, además de los objetivos de la investigación y la justificación.

Capítulo II. Revisión Bibliográfica, el cual incluye lo referente a los antecedentes de la investigación, el marco referencial que fundamentan el presente trabajo y la definición de términos básicos.

Capítulo III. Metodología: este hace mención de la metodología utilizada por la investigación, tomando en cuenta la modalidad del proyecto factible, las técnicas e instrumentos de recolección de datos la unidad de estudio.

Capítulo IV: Se realiza el análisis y presentación de resultados, en concordancia con las técnicas e instrumentos de recolección de información seleccionados

Capítulo V: Se presenta la justificación, objetivos, desarrollo de la propuesta, con la finalidad de que la herramienta gerencial de trabajo definida para la empresa, permita el eficiente desarrollo de las actividades llevadas a cabo en él, utilizando al máximo los recursos humanos, materiales y financieros, orientados hacia la calidad y la satisfacción de los clientes.

El estudio finaliza con la presentación de las conclusiones y recomendaciones, así como las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En gran medida, el éxito de una empresa depende de la calidad de las decisiones que tomen sus administradores, para lo cual se requiere del procesamiento de una gran cantidad de información. Es por ello que en la actualidad, todas las organizaciones necesitan información actualizada, confiable y completa sobre todos los aspectos de la empresa, para tomar decisiones acertadas sobre el desempeño y la ejecución de ésta. Al respecto, Hernández y Domínguez (2009) explican lo siguiente:

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados especialmente, para lograr metas y objetivos a través de la utilización de los recursos humanos y materiales, las cuales están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. En tal sentido, constituyen estructuras sistemáticas de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de las comunidades dentro del contexto en el cual deben actuar y así poder cumplir con los objetivos para las cuales han sido diseñadas o propuestas (p. 18).

Es por ello que para hacer uso óptimo en el uso de los recursos disponibles, es fundamental la formulación de estrategias que permitan alcanzar los objetivos de una organización, dadas las condiciones de los mercados extremadamente cambiantes y competitivos. Por ello, todas las organizaciones necesitan información actualizada, confiable y completa sobre todos los aspectos de la empresa para tomar decisiones acertadas sobre el desempeño y la ejecución de ésta. Dicha información y la tecnología de la información forman parte de los cinco recursos con los que los

ejecutivos crean y/o modelan una organización, junto con el personal, los recursos económicos, el material y la maquinaria; la interacción de este conjunto de componentes se procesa, almacena y distribuye para el apoyo a la toma de decisiones y al control en una organización, originándose un Sistema de Información. En este sentido, Saroka (2010) indica:

El uso de las tecnologías en el mundo actual es algo normal, pero hoy en día el uso de tecnologías de información ha producido cambios significativos en el manejo de información en las empresas. Todos estamos conscientes de que vivimos rodeados de datos que a través de un proceso los transformamos en información (p.6)

Además, cada organización es única, tiene su propia combinación exclusiva de los elementos antes mencionados. No solamente son diferentes los componentes individuales de la organización, sino también el grado de evolución de su sistema de información para la administración de datos. Esta singularidad hace necesario que cada organización desarrolle sus propias especificaciones de sus sistemas de información, mediante una evaluación sistemática de su propio ambiente externo e interno y de su punto de vista, de acuerdo con sus objetivos empresariales productos de su planificación. Al momento de integrar todos estos sistemas se obtiene como resultado un Sistema de Información Gerencial (SIG), el cual es definido por Pastor (2002:16), como “un conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información, organizados y listos para su uso posterior, generados para cubrir una necesidad u objetivo” que proporciona información tanto para las necesidades de las operaciones como de la administración.

Asimismo, la continua evolución de la tecnología informática y el creciente interés de la Administración por alcanzar un desempeño más efectivo, han incrementado el uso de sistemas automatizados como mecanismos para enfrentar la

competitividad de manera más eficiente. El manejo de la información, a través de la implantación de sistemas automáticos viene permitiendo a las organizaciones, el dominio de gran cantidad de datos en forma centralizada y en línea. Tales razones explican la gran demanda y variedad de software o programas informáticos que están dando respuesta a necesidades particulares, en cuanto a la agilización y tramitación de datos que, debidamente interpretados puedan ser útiles para extraer conclusiones.

Por otra parte, para estar a la vanguardia del mundo actual hay que ajustarse al desarrollo y crecimiento del entorno tecnológico, como mecanismo de acceso a la información bajo parámetros de rapidez, privacidad, confiabilidad y eficiencia tal que permitan un desarrollo cónsono dentro de las instituciones y contribuya al desarrollo nacional. Esta realidad viene siendo asumida por las organizaciones mundiales, entre ellas, las instituciones orientadas a satisfacer las necesidades de la comunidad en cuanto a su salud, específicamente en el segmento de la odontología, establecimientos generadores y promotores de bienestar que asumen la tecnología, como herramienta para optimizar sus procesos internos. Desde esta perspectiva la implantación de sistemas automatizados se constituyen en una alternativa real y eficiente para mejorar los resultados de la gestión y un mejor desempeño laboral.

En el campo de los procesos médicos, los sistemas de información están jugando un importante papel, como elemento clave para abordar muchos de los retos que afronta el sector de los servicios de odontología, realidad que puede insertarse dentro de las expectativas de las organizaciones que conforman este sector. Dentro de este contexto se enmarca el Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C, institución ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, fundado en el año 2001 y el cual es una entidad que se fundamenta en el deseo de lograr y mantener una excelente salud dental para la población que atiende, con énfasis en la prevención y control del dolor. Todas las especialidades se ofrecen en un mismo lugar, previa cita, en un

ambiente de tranquilidad y relajación. La puesta en marcha del Servicio Médico Odontológico se inició con las expectativas basadas en la consistente y creciente demanda de los usuarios, situación que requiere ser atendida de la forma más expedita para cubrir las necesidades de salud bucal de la comunidad, y lograr una gestión de servicio más eficiente, cónsona con los objetivos organizacionales y financieros de la institución.

Para satisfacer las necesidades de información y contribuir con la gestión eficiente de los recursos administrativos de la entidad, sus propietarios hicieron una notable inversión en un sistema de información gerencial, denominado Admin, desarrollado específicamente para el centro odontológico de acuerdo a sus características. Sin embargo, se han presentado dificultades en su manejo, ya que muchos de los procesos administrativos que se cumplen en la institución no son registrados o no se les puede hacer seguimiento mediante esta herramienta de información gerencial.

En este sentido, una observación inicial llevada a cabo en conjunto con el director de la entidad permitió detectar los siguientes problemas: en la actualidad, no se puede llevar un control de las citas en el sistema, lo que obliga a crear mecanismos adicionales para hacer el seguimiento respectivo; al finalizar el tratamiento, el profesional de la salud tratante notifica por escrito lo que se le realizó al paciente para que el personal de administración pueda proceder a facturar; no se lleva un control exacto de las facturas pendientes por cobrar, lo que trae como consecuencia poca eficiencia en la gestión de cobranza, lo que impacta sobre el flujo de caja de la organización y la toma de decisiones basada en información confiable.

En lo que respecta a los procesos complementarios de la gestión administrativa se presentan tres debilidades que pueden afectar la calidad del servicio que presta la

entidad, a clientes internos (colaboradores y trabajadores de la entidad) y externos (pacientes y/o usuarios de la clínica). Esto se refiere a que los subprocesos de control de inventario, compras y contabilidad no han sido integrados al sistema de información de transacciones referido, lo que trae como consecuencia la creación de controles adicionales y a discreción de los responsables de las actividades. Todo lo anterior se traduce en un alto nivel de desorganización, poca integración de la información, poco uso de los datos generados por las transacciones en la toma de decisiones, lo que genera un clima de incertidumbre en las operaciones y un uso poco eficiente de los recursos tecnológicos disponibles.

En vista de lo anterior, en la presente investigación se propone evaluar cada una de las actividades asociadas con los procesos internos de la unidad sujeto de estudio, con el propósito de elaborar estrategias basadas de los recursos tecnológicos provistos por el sistema informativo gerencial para optimizar la gestión administrativa del Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C., ubicado en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, de forma tal que la información generada por dicho sistema sea reflejo fiel de las actividades que se llevan a cabo en la institución, para contribuir a incrementar la eficacia de los procesos, la eficiencia del personal, mejorar la calidad de servicio, la toma de decisiones basada en información confiable y oportuna, y el mejor uso de los recursos materiales, humanos e intelectuales de la entidad.

Formulación de la investigación

Con base en el planteamiento realizado, y con el propósito de orientar a la presente investigación, cuyo propósito consiste en adecuar los recursos informáticos disponibles en una institución de servicios odontológicos, se formulan las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación actual de la gestión administrativa en el Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C.? ¿Cuáles factores se deben tomar en

cuenta para adecuar los recursos de información provistos por el Sistema Admin a las necesidades y expectativas de crecimiento de la entidad? ¿Cuáles serán las estrategias financieras más apropiadas basadas en el sistema de información gerencial para optimizar los servicios y la gestión administrativa del centro odontológico?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias financieras basadas en un Sistema de Información Gerencial que optimice los servicios y gestión administrativa del Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C., ubicado en la ciudad de Valencia, estado Carabobo.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa en el Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C.

Describir el proceso administrativo de la entidad mediante el uso del Sistema Admin.

Identificar los factores externos e internos que se deben tomar en cuenta para adecuar los recursos de información provistos por el Sistema Admin a las necesidades y expectativas de crecimiento de la entidad.

Formular estrategias financieras que optimicen el nivel de servicio y la gestión administrativa mediante el uso eficiente del Sistema Informativo Gerencial del Centro

Odontológico de Estética e Implantes, S.C., ubicado en la ciudad de Valencia, estado Carabobo.

Justificación de la investigación

Durante los últimos años se ve con mayor preponderancia la importancia de los sistemas de información en las empresas, incluyendo también un número de acciones estratégicas y operativas encaminadas a mejorar la gestión de los flujos de información en los procesos de servicio al cliente, administración, logística y contabilidad. Paralelamente, también se ha podido observar un considerable mejoramiento en la gestión de la información derivada de los mismos, ya que los flujos de actividades e información no van siempre unidos y ciertos aspectos de los procesos operativos pueden ser realizados de forma virtual.

Esto ocurre por dos razones: por un lado, se redescubre el potencial de la gestión administrativa como una actividad que ofrece ventajas competitivas a la organización y, por otro lado, se ha desarrollado diversos modelos de gestión que promueven la ejecución de programas de actuación que van más allá del incremento de la eficiencia de las empresas, como mejorar el servicio y costo de los productos y que, en muchos casos, permiten redefinir o rediseñar los modelos de negocio mediante la aportación de estrategias innovadoras y con una rápida respuesta a las necesidades de los clientes.

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad del servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costos, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y captación de nuevos clientes, por citar algunos de los más

importantes. Como resultado de esta evidencia, la adecuación de los sistemas de información gerenciales a la gestión de la calidad del servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

Es por ello que en función de mantenerse acorde con las cambiantes exigencias del mercado y del propio negocio, que implica cada vez mayor cantidad de clientes y más complejidad en todas las funciones, en la organización objeto de estudio, se hace necesario contar con una herramienta gerencial para medir la eficiencia de sus procesos y funciones y la capacidad de sus sistemas informativos de responder a estas necesidades, adaptada a las necesidades específicas y particulares de la empresa en referencia. Por otra parte, la observación realizada en la empresa Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C. permite determinar que existe la necesidad de atender un mercado cada vez más exigente y segmentado e incrementar el nivel de calidad del servicio percibido por los clientes y usuarios.

Durante el desarrollo del presente trabajo se va a diagnosticar si las funciones que se están realizando en la gestión administrativa de la empresa y el sistema informativo que le sirve de apoyo están acordes con los parámetros de calidad establecidos por la empresa. Es por ello que la gestión de calidad es un concepto indefinible, lo que hace sumamente complejo el proceso de su medición, y los servicios son esencialmente intangibles, lo que supone diseñar procedimientos que hagan tangible esa propiedad.

En otro orden de ideas, por tratarse de un trabajo dirigido a una entidad en particular, los resultados de dicha investigación sólo podrán ser aplicados a la unidad de estudio y algunas otras instituciones con características similares. A través del presente trabajo se propone una estrategia que sirva de herramientas para gestionar

eficientemente la administración de la entidad. Igualmente, los beneficios que se van a lograr con la investigación, se pueden ver desde las siguientes perspectivas:

- a) Desde la perspectiva empresarial, la entidad Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C., se beneficiará tanto por la integración de las actividades vinculadas al proceso, como por los beneficios tangibles e intangibles que se generen por la eventual implementación de las estrategias.
- b) Desde el punto de vista social, los usuarios y clientes de la institución Centro Odontológico de Estética e Implantes, S. C., como beneficiarios principales, gozarán de nivel de servicio acorde que ellos han solicitado y esperan de la empresa; pero buscando en todo momento marcar la diferencia de las entidades que comparten el segmento del mercado y que compiten con ella. También por tratarse de una unidad que participa en el sector de la salud, que provee productos y servicios que impactan sobre la calidad de vida de la población de la región central.
- c) Desde el punto de vista académico, a los investigadores, ya que la realización de este estudio ayuda a profundizar y poner en práctica los conocimientos académicos en cuanto a las estrategias gerenciales aplicadas a la gestión administrativa, permitiéndoles indagar, profundizar, organizar, planificar, ejecutar, controlar y sistematizar todas las informaciones obtenidas de la situación antes planteada, de forma que puedan servir como antecedentes para futuras investigaciones dentro de la línea de investigación Gestión Administrativa para el Cambio y Desarrollo de las Organizaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Dependiendo de la naturaleza del trabajo, el marco teórico referencial puede comprender aspectos teóricos, conceptuales, legales, situacionales de la realidad objeto de la investigación u otros según convenga al caso. Esté de acuerdo con Arias (2006:29) “comprende una revisión de los trabajos previos realizados sobre el problema en estudio y de la realidad contextual en la que se ubica”. Su función es brindar coherencia documental y veracidad a la investigación; para esta investigación se estructura de la siguiente manera: antecedentes del estudio, bases teóricas y definición de términos básicos.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes se pueden concebir, de acuerdo a lo explicado por Arias (2006:31) como “todos aquellas investigaciones que preceden a la que se está realizando. Son los estudios relacionados con el objeto de estudio presente en la investigación”. Por lo tanto, con el fin de destacar su relevancia, y proporcionar un sustento teórico que permita una mayor comprensión, se procedió a la revisión de diversos trabajos previos relativos al objeto de estudio, y los cuales sirven de base para el desarrollo documental de este trabajo y presentarlos como antecedentes bibliográficos. Entre dichas revisiones se puede mencionar las siguientes:

Arteaga, H. y Noguera, M. (2011), quienes presentaron un Trabajo Especial de Grado llamado **Estrategias para Mejorar la Gestión de los Procesos Administrativos y Contables de la Empresa Inversiones y Transporte Hermoral, C.A.**, el cual fue presentado para optar al título de Licenciados en Administración

Comercial en la Universidad de Carabobo. El estudio tuvo como objetivo general definir estrategias para mejorar la gestión de los procesos administrativos y contables de la empresa seleccionada para llevar a cabo la investigación mediante el uso de los sistemas de información. El estudio analizado se enmarcó en la modalidad investigación cuantitativa apoyada en una investigación de campo, de nivel descriptivo. Para la recolección de información se empleó como técnica la encuesta, a través de un cuestionario con escala de Likert como instrumento.

Con base en la información suministrada por los sujetos seleccionados para la muestra, los resultados de la investigación concluyen en que la gerencia del departamento se esfuerza en dar respuesta a los problemas que se generan en el quehacer diario, sin tomar en cuenta las verdaderas funciones de una gerencia estratégica. Además, se identifican debilidades en el sistema informativo, en cuanto a las nociones básicas de control, lo que no permite el óptimo manejo de los recursos financieros, ya que no existen los métodos de detección de errores.

El aporte que brinda este estudio a la investigación que se presenta es la forma dinámica como desarrolla un conjunto de estrategias gerenciales destinadas a mejorar la situación diagnosticada, lo cual incluyó mecanismos de control, evaluación e indicadores de gestión financieros mediante el uso de los sistemas de información, para brindar una información confiable y una administración eficiente de los procesos vinculados a la gestión administrativa; así como una propuesta de organización y delimitación de funciones de quienes forman parte del departamento.

Castañeda (2011), quien llevó a cabo un Trabajo de Grado denominado **Desarrollo de estrategias gerenciales para ser competitivo en el mercado nacional. Caso de estudio Brivensa, C.A.** presentado para obtener el título de Licenciado en Administración Comercial en la Universidad de Carabobo (UC). El

objetivo general de la investigación consistió en desarrollar estrategias gerenciales para mejorar la competitividad de la empresa con el propósito de brindar apoyo al proceso de toma de decisiones de mercadeo. La investigación utilizó en su metodología un estudio de tipo descriptivo explicativo de ocho fases: análisis interno de la organización, evolución económica del país, análisis DOFA, análisis de la unidad estratégica, definición de misión, visión y valores; para finalmente establecer las estrategias a nivel corporativo de negocios y funciona que la empresa deber emprender para la consecución de sus objetivos.

Como aporte a la presente investigación y a manera de relación, el estudio permitió determinar la realidad en la que se encontraba la empresa en cada uno de los análisis aplicados, demostrando que la empresa cuenta con una amplia gama de oportunidades y fortalezas que le permiten ser altamente competitiva en el mercado nacional. Del mismo modo, a través de las estrategias propuestas se permitirá la captura y mantenimiento del mercado meta, y la consolidación de la empresa dentro del entorno económico, político y social del país.

Gastelo, M; Montano, M. y Torres, M. (2010) presentaron un Trabajo Especial de grado llamado **Plan Estratégico a fin de Optimizar los Procesos Administrativos del Departamento de Compras de la División Corporación Valencia Empresa Danaven, C.A.**, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad de Carabobo. El trabajo referido se centró en plantear cambios profundos en el proceso de compras de la empresa, en la búsqueda de una transformación de la perspectiva de la gerencia de la misma. Desde el punto de vista metodológico, el estudio fue concebido como un proyecto factible y para la recolección de los datos, se seleccionó como instrumentos el cuestionario, la observación directa y el análisis documental.

Entre las conclusiones más relevantes de esta investigación se puede mencionar la importancia que otorgan los investigadores a la necesidad de rediseñar el actual proceso de compras de la empresa, ya que la estructura actual se está convirtiendo en un factor que incrementa los costos; de la misma forma, esto se transforma en una amenaza para la estabilidad financiera de la organización estudiada. Igualmente se detectó que los objetivos del departamento no están alineados con los objetivos de la empresa, por lo que se presentan fallas en cuanto a la integración, liderazgo, dirección y control en el área de compras.

Asimismo, entre los aportes más significativos que la investigación brinda al presente trabajo, se puede mencionar la orientación hacia la organización y el manejo oportuno de la documentación como una estrategia formal que incide directamente a los procesos que forman parte del ciclo de compras y adquisiciones mediante el uso de los sistemas de información gerencial. De la misma forma, se apoya en la importancia de crear un flujo de transacciones e información eficiente que garantice el fortalecimiento de la calidad y el mejoramiento continuo de los procesos a través de la aplicación de un plan estratégico que garantice el éxito de la empresa en el mercado y la satisfacción de socios, directivos y empleados.

Por su parte, Blanco, Peña y Roa (2009) realizaron un Trabajo Especial de Grado denominado **Evaluación de la composición de los indicadores de gestión y su influencia en la toma de decisiones del área operativa de Planta de la empresa Envases Metálicos del Centro S.A. ubicada en Maracay, Estado Aragua**, presentado para optar al título de Magister Scientiarum en Administración de Empresas Mención Finanzas en el Área de Postgrado de la UC. El estudio estuvo orientado hacia el conocimiento de la estructura cualitativa de los indicadores de gestión en la empresa seleccionada como unidad de estudio. Para tal fin, la metodología del trabajo se adaptó a las características de un proyecto factible

apoyando en un diseño de campo, para lo cual se elaboraron encuestas y entrevistas al personal.

El estudio concluye que como consecuencia directa del fenómeno de la globalización y las rigurosas exigencias de la competitividad en los mercados, hace que las empresas busquen mecanismos que les permitan marcar diferencias frente a sus competidores y les facilite mantenerse dentro del negocio con posibilidades de éxito y expansión. Como relación entre el trabajo referido y el presente estudio está la importancia que otorga a la verificación de los procesos asociados a los sistemas de información de la empresa para verificar si son pertinentes al momento de hacer una generación efectiva de los indicadores de gestión, así como la evaluación acerca del impacto de la información financiera presentada en los informes dentro del proceso de toma de decisiones.

Cuicas, A; Figueroa, M. y Lucas, L. (2009), realizaron un Trabajo Especial de Grado denominado **Propuesta de Gestión por Procesos para Mejorar la Eficiencia del Departamento de Compras de la Empresa BOC Gases de Venezuela, Ubicada en la Zona Industrial San Vicente, Estado Aragua**, el cual fue presentado para optar al título de Licenciado en Administración de la Universidad de Carabobo. La investigación referida se propuso elaborar una propuesta basada en la gestión por procesos para mejorar la eficiencia del departamento de compras de la empresa.

Esta investigación fue realizada bajo la modalidad de proyecto factible y se apoyó en una investigación de campo de carácter descriptivo, con sus respectivos soportes de información documental, y fue dirigida a la Gerencia de Compras e Importaciones. Para la obtención de información, se recurrió a las técnicas de la encuesta y la observación directa, para lo cual se aplicaron como instrumentos de recolección de datos un cuestionario y una lista de cotejo, respectivamente. Con los

resultados obtenidos se pudo evidenciar la existencia de fallas en el proceso de compras, tales como retrasos en los pedidos y la insatisfacción de los clientes, lo que trae como consecuencia la ineficiencia del departamento.

Como relación y aporte con la presente investigación, el estudio referido destaca la importancia del diseño de una propuesta que satisfaga las necesidades de un departamento específico en la empresa para mejorar sus procesos, tomando en cuenta factores como la calidad y el mejoramiento continuo, añadiendo de esta forma valor a sus procesos, identificando el compromiso que deben tener los trabajadores del departamento en estudio y de las empresa con la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Bases Teóricas

Respecto a las bases teóricas, Balestrini (2008:43) explica que estas “son un cuerpo de ideas explicativas coherentes, viables, conceptuales y exhaustivas, armadas lógicamente y sistemáticamente para proporcionar una explicación envolvente pero limitada, acerca de las causas que expliquen la fórmula del problema de la investigación”; es decir, son los aspectos conceptuales y teóricos que se ubicarán en el problema de la investigación que están directamente relacionados con las variables del trabajo de grado.

Gestión Administrativa

De acuerdo con Robbins y Coulter (2005:81), la gestión administrativa es “un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”. Los modelos de gestión administrativa

permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario. Mintzberg (2008) explica lo siguiente en el contexto de la gestión administrativa y el uso de recursos de información:

En los últimos años muchas empresas han incorporado nuevos sistemas de gestión que permiten la automatización en la ejecución de los procesos con el fin de aumentar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios que realiza. Estos sistemas denominados flujo de trabajo son sistemas informáticos que permiten la integración de los distintos procesos así como, el control automático de los elementos que participan en los mismos, desde personas y ordenadores hasta información y documentación (p. 51).

De esta forma, la aplicación de estos nuevos sistemas de gestión a los procesos administrativos permite agilizar la circulación tanto de información como de documentos, obteniéndose una mayor eficacia en el servicio prestado. Pero es importante considerar, que la automatización es fácilmente aplicable en instituciones que cuentan con una estructura organizativa funcional y procedimientos administrativos definidos y efectivamente aplicados, así como también, la capacidad financiera que les permita invertir en la tecnología requerida.

En todo caso, Chase, Jacobs y Aquilano (2009) indican que la aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa persigue los objetivos siguientes: optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar; mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes; establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación

existente y de su evolución histórica; incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.

Asimismo, la incorporación de un nuevo modelo de gestión administrativa propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la entidad y los elementos que intervienen en ellos, tanto personal como material. Una de las claves del éxito del Modelo de Gestión Administrativa está en el análisis de la organización y de sus procesos y del uso apropiado de los sistemas de información. Es decir, la gestión administrativa es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa.

De esta forma, la importancia de incluir la gestión administrativa como referente teórico en el estudio de estrategias financieras basadas en un Sistema de Información Gerencial que optimice los servicios de un Centro Odontológico radica en el hecho de que a través de la administración se planean las funciones a realizar en las diferentes organizaciones, con el fin de ofrecer productos, bienes y servicios de calidad, que garanticen la satisfacción del cliente y el crecimiento interno de la misma.

Para ello se planean las acciones a realizar, ultimando hasta el más mínimo detalle; teniendo en cuenta planes de contingencia en caso de que algo pueda fallar, y de esta manera velar que todos los procesos que se lleven a cabo avalen el éxito; por medio de la organización y la adecuada gestión de los recursos económicos, humanos y materiales; ejecutando las reglas y acciones planeadas de la manera más propicia y benéfica para todos, dirigiendo y controlando las actividades que se han planeado a realizar, analizando detalladamente los resultados obtenidos para corregir errores y efectuar procedimientos en pro de la satisfacción de los involucrados.

Gestión de Servicios

Los servicios se caracterizan en lo fundamental por su intangibilidad, puesto que no se pueden percibir por los sentidos antes de adquirirlos. Se prestan y consumen al mismo tiempo que son creados, en los llamados Momentos de Verdad o decisivos que a decir de Albrecht (2001:11) “son los episodios en los que el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad del servicio”. El momento de verdad expresa, como se desprende de su definición la relación que existe entre proveedor y cliente en los puntos de contacto. Los episodios que tienen un impacto decisivo sobre las percepciones del cliente son los llamados Momentos Críticos de Verdad. Están estrechamente relacionados con el Sistema de Prioridades del Cliente, fundamentado en los conceptos de importancia, utilidad, preferencia y elección, así como con las metodologías de determinación correspondientes.

Estos “preciosos instantes” en los que la capacidad de cada entidad de servicios para satisfacer a sus clientes se pone a prueba determinan en gran medida los resultados que se obtendrán en el corto, mediano y largo plazo; basados en una orientación al consumidor. Además, Frías (2007) explica que los servicios:

No son objetos físicos, aunque pueden estar asociados a éstos. Su mayor o menor peso específico dependerá siempre del tipo de servicio de que se trate. Son inseparables de su fuente, ya sea una persona o una máquina, no son contables ni inventariables, a diferencia de los productos que una vez terminados entran en un proceso de almacenaje, transportación y venta. No se miden en términos físicos y por tanto no pueden ser verificados antes de ser vendidos (p. 32).

Según esta propuesta, el ciclo del servicio es la serie continua de sucesos que experimenta un cliente durante la prestación del mismo. El enfoque técnico dado por

las empresas y el enfoque al cliente y al personal a colaborar con ellos es relacionado en el modelo, de manera que es posible solucionar la contradicción existente. Cabe destacar que el consumidor puede percibir el cuadro completo, la organización como un todo, a pesar de que los momentos de verdad son diversos en su impacto.

En el contexto de la presente investigación, la inclusión de la gestión de servicios como referente conceptual es importante ya que es evidente que gracias a la tecnología las organizaciones de salud han evolucionado, pero en cuanto a su capacidad de prestación, no de la gestión de los recursos asignados, los que por definición, siempre son escasos, por lo que será necesario entonces, cambiar el paradigma de la eficacia por el de eficiencia, por la segura, oportuna y correcta gestión de los servicios en beneficio de los clientes. Asimismo, una mejor asignación de todos los recursos disponibles logra una mayor y mejor prestación. La visión gerencial actual es que el paciente es partícipe y protagonista del servicio prestado, y que lo recibe de otro ser humano, y ambos debieran quedar satisfechos con el resultado, y con el proceso en sí mismo, de ahí la importancia de su implementación.

Estrategias

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Koontz y Weihrich (2004:160), definieron estrategias como: “La determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos”. Se toma como punto de referencia dentro de esta investigación, ya que las estrategias tienen que determinarse como puntos principales, cuáles son los objetivos y las metas que la empresa necesita para mejorar sus procesos internos, incrementar las ventas y satisfacer las necesidades de los clientes. de esta forma, se pueden formular

estrategias financieras que optimicen el nivel de servicio y la gestión administrativa mediante el uso eficiente del Sistema Informativo Gerencial del Centro Odontológico objeto de estudio.

En este sentido, la mejor trayectoria para alcanzar objetivos, consiste en trazar un plan llamado “estrategia”. Se necesitan estrategias cuando se enfrenta a la incertidumbre. De acuerdo a Robbins y Coulter (2000:112), la planificación estratégica “ofrece una dirección a la gerencia, reduce el impacto de los cambios, minimiza el desperdicio de los recursos y establece controles”, por lo tanto se hace necesario definir qué es la estrategia, la cual consiste en la determinación de la misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr estos fines.

Para el estudio que se lleva a cabo en el Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C., ubicado en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, es relevante determinar la importancia de implementar estrategias, en este caso, para incrementar la eficiencia de las actividades relacionadas con el proceso de facturación a clientes. Al diseñar estrategias en esta área, se crea un vínculo importante entre las actividades internas de la organización y la satisfacción de las expectativas y necesidades de los usuarios de la organización. Por otra parte, una vez que la empresa define su misión y sus objetivos, todos los procesos de la empresa y las políticas necesarias para su operación deberán estar en estricta concordancia con lo previamente definido, de allí la importancia de contar con estrategias que materialicen esos objetivos.

Estrategias Financieras

Cuando se trata de una empresa diversificada, ésta se concibe como un conjunto de actividades o negocios, y dentro de las organizaciones es preciso añadir un nivel

superior de la estrategia que engloba las distintas estrategias de negocios y plantea el problema de una combinación acertada de las distintas actividades. A este respecto, Thompson y Strickland (1994:38), definen estrategias financieras como “los movimientos de una compañía diversificada para establecer posiciones empresariales en negocios diferentes y a las acciones y enfoques que usa para dirigir sus negocios”.

De esta forma, la estrategia financiera es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser, y también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades.

Por otra parte, las estrategias financieras establecen el propósito y alcance de la empresa. Su definición incluye dos decisiones trascendentales. La primera, tiene que ver con la misión de la empresa y la segunda, con la definición del negocio al que la empresa se dedica. Al decidir la misión de la empresa, el resultado es un enunciado que parece, además de una meta inalcanzable, algo a lo que toda empresa estaría obligada. Esta es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande.

Sin embargo, lo más importante en este concepto es que la perspectiva es compartida, ya que la estrategia es una perspectiva compartida por y entre los miembros de una organización a través de sus intenciones y acciones. Thompson y Strickland (1994:39) indican que “cuando se habla de estrategias en este contexto, se entra en el ámbito de la mente colectiva; individuos unidos por afinidades de pensamiento o de comportamiento o ambos”. En el estudio del desarrollo de las estrategias, uno de los aspectos fundamentales es como desempeñar los mecanismos

de la mente colectiva y así entender cómo se difunden las intenciones por medio del sistema que se llama “la organización” luego de ser compartidas y como son ejercidas las acciones que se articulan sobre las bases colectivas y que desean ser, al mismo tiempo, consistentes.

La estrategia corporativa es un proceso organizacional y tiene tres aspectos fundamentales: la formulación, implantación y evaluación. Las actividades de la formulación de la estrategia incluyen la identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en el que se desarrolla la compañía, así como el atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones discernibles. Al respecto, Minzberg (2008) indica:

Antes de inclinarse por una opción en particular, se deben valorar los puntos fuertes y las debilidades de la compañía junto con los recursos disponibles y el alcance de ésta. Será preciso determinar, con la mayor objetividad posible, su capacidad real y potencial para tomar ventaja de las necesidades percibidas del mercado, así como su capacidad para hacer frente a los riesgos inherentes a su desempeño. La opción estratégica que resulte de conjuntar la oportunidad y la capacidad corporativas en un nivel aceptable de riesgo constituye la estrategia económica (p. 83).

Por otra parte, la determinación de la estrategia requiere, asimismo, de la consideración de que opciones prefieren tanto el ejecutivo en jefe, como sus subordinados inmediatos, muy aparte de las consideraciones económicas. Los valores personales, las aspiraciones e ideales ejercen influencia sobre la elección final de propósitos, lo que los ejecutivos de una compañía desean llevar a cabo ha de ser acoplado con la decisión estratégica. La elección estratégica tiene un rasgo ético, las opciones pueden ser ordenadas en relación al grado de riesgo que conllevan, pueden también ser examinadas en relación a los márgenes de respuesta, elegidos por el estratega, a las expectativas de la sociedad.

En líneas generales, la esencia de la formulación de la estrategia financiera es adecuarse o adaptarse a la competencia; además, en la batalla por participar en el mercado, la competencia no solo está manifestada por la contra-parte, por el contrario, la situación de competencia en una industria está enraizada en su economía fundamental, y existen fuerzas competitivas que son: clientes, proveedores, participantes potenciales y productos sustitutos son todos prominentes dependiendo de la industria de la cual provengan.

Dentro del contexto del estudio, la implantación de la estrategia financiera en el Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C., ubicado en la ciudad de Valencia, estado Carabobo comprende una serie de actividades de naturaleza administrativa si se ha determinado su propósito, entonces es posible movilizar los recursos de la compañía, con objeto de lograr su realización. En este sentido, una estructura organizacional apropiada para el desempeño eficiente de las tareas requeridas ha de traducirse en sistemas de información y relaciones que permiten la coordinación de actividades subdivididas.

Sistemas de Información Gerencial

Los sistemas de información gerenciales son el resultado de interacción colaborativa entre personas, tecnologías y procedimientos -colectivamente llamados sistemas de información- orientados a solucionar problemas empresariales. Según Pastor (2002:11): “Son aquellos sistemas que se encargan de manera específica de procesar tanto las transacciones de información provocadas por las interacciones formales entre el entorno y la organización como las transacciones generadas en el seno de la organización”. Así mismo el SIG procesa las transacciones propias de un proceso logístico: pedidos, facturas, despachos, órdenes de compra, devoluciones, lista de empaque, pagos, entre otros. Además los sistemas transaccionales manejan

modelos de reposición, de compra y de ruteos, todo esto actividad rutinaria de la función logística. De este modo, Pastor (ob. cit.) acota entre sus principales características:

- a) A través de éstos suelen lograrse ahorros significativos de mano de obra, debido a que automatizan tareas operativas de la organización.
- b) Con frecuencia son el primer tipo de Sistemas de Información que se implanta en las organizaciones. Se empieza apoyando las tareas a nivel operativo de la organización.
- c) Son intensivos en entrada y salida de información; sus cálculos y procesos suelen ser simples y poco sofisticados.
- d) Tienen la propiedad de ser recolectores de información, es decir, a través de estos sistemas se cargan las grandes bases de información para su explotación posterior.
- e) Son fáciles de justificar ante la dirección general, ya que sus beneficios son visibles y palpables

Por su parte, la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (2012:5) define a un sistema de información, como “un conjunto de elementos que interactúan entre sí, con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio”. En un sentido amplio, un sistema de información no necesariamente incluye equipo electrónico (hardware). Sin embargo en la práctica se utiliza como sinónimo de sistema de información computarizado. El documento citado explica que estos elementos son de naturaleza diversa y normalmente incluyen:

- a) El equipo computacional, es decir, el hardware necesario para que el sistema de información pueda operar.

- b) El recurso humano que interactúa con el sistema de información, el cual está formado por las personas que utilizan el sistema.
- c) Los datos o información fuente que son introducidos en el sistema, son todas las entradas que éste necesita para generar como resultado la información que se desea.
- d) Los programas que son ejecutados por la computadora, y producen diferentes tipos de resultados.
- e) Las telecomunicaciones que son básicamente “hardware” y “software”, facilitan la transmisión de texto, datos, imágenes y voz en forma electrónica.

La importancia de la temática referente a los sistemas de información gerencial radica en que éstos son una necesidad hoy en día, ya que las empresas manejan grandes cantidades de datos los cuales pueden ser analizados, de tal manera que se pueda encontrar información relevante para tomar diferentes cursos de acción. Asimismo, forman parte de las estrategias corporativas, ya que la comunicación e información son de gran valor en las organizaciones o empresas, porque representan poder y son considerados parte del capital intelectual de la organización.

Definición de Términos Básicos

Indicadores de gestión: Son las dimensiones cuantitativas o cualitativas que a través de una unidad de medida permite medir, comparar y evaluar su comportamiento en forma estática o dinámica. Permite medir el nivel de la eficiencia, efectividad y productividad de unidad de análisis, en base a un plan operativo o estratégico

Lineamientos: Se entenderá por lineamientos al conjunto de acciones específicas que determinan la forma, lugar y modo para llevar a cabo una política en materia de

obra y servicios relacionados con la misma. El propósito de un lineamiento es describir las etapas, fases y pautas necesarias para desarrollar una actividad u objetivo.

Manual de normas y procedimientos: El manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa. Ha de ser un documento interno, del que se debe registrar y controlar las copias que de los mismos se realizan.

Procedimiento: Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En virtud del desarrollo de esta parte de la investigación, se presenta a continuación los elementos que conformarían el modelo paradigmático de la misma y según el cual se justifica bajo qué tipo de metodología, técnicas de investigación, de recolección de datos y análisis de estos, se va a definir esta etapa. Es aquí donde se explica qué procedimientos y técnicas de análisis se sustentarán la misma, una vez formulada previamente las directrices del presente estudio, es decir, los objetivos.

Tipo de Investigación

Toda investigación que se enfoca hacia el conocimiento, se basa en un proceso sistemático que da lugar al conocimiento científico, por ello, la presente investigación referida a la obtención de estrategias financieras basadas en un Sistema de Información Gerencial que optimice los servicios y gestión administrativa del Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C., ubicado en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, está enmarcada en una investigación de tipo descriptiva, en la cual se especifican las características más relevantes de una población, es decir, personas, grupos, comunidades, entre otros para ser estudiados de forma analítica. En este sentido, Arocha y López (2005), expresan:

Una efectiva investigación descriptiva se caracteriza por la enunciación clara del problema de decisión, objetivos específicos de investigación y necesidades de información detalladas, además de tener un diseño de investigación cuidadosamente planeado y estructurado, ya que el propósito es proveer información referente a preguntas o hipótesis (p. 51).

De tal modo, la presente investigación es descriptiva ya que mediante la descripción de determinadas situaciones asociadas a un fenómeno particular (los servicios y la gestión administrativa mediante el uso eficiente del Sistema de Información Gerencial) en un grupo social específico (los integrantes del área administrativa del Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C.)

Del mismo modo, desde el nivel comprensivo, la investigación se comprende dentro de la modalidad de un proyecto factible, respecto a lo cual Arias (2006:134) señala: “Un proyecto factible es una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”. De esta forma, consiste en un conjunto de actividades vinculadas entre sí, cuya ejecución permitirá el logro de objetivos previamente definidos en atención a las necesidades que pueda tener una institución o un grupo social en un momento determinado. Es decir, la finalidad del proyecto factible radica en el diseño de una propuesta de acción dirigida a resolver un problema o necesidad previamente detectada en el medio.

Diseño de la Investigación

En cuanto al diseño de la investigación, Arias (2006:36) indica que “se refiere a la manera práctica y precisa que el investigador adopta para cumplir con los objetivos de su estudio, ya que el diseño de investigación indica los pasos a seguir para alcanzar dichos objetivos”. Considerando dicha definición, el presente estudio tiene las características de una investigación de campo, apoyada en un estudio documental. Con respecto a la investigación de campo, Sabino (2006:41) explica que “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”; es decir, el investigador obtiene la información directamente en el lugar

50

donde ocurren el fenómeno, en este caso la situación actual de la entidad Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C.

Igualmente, se sustenta en una investigación documental, ya que empleará datos secundarios provenientes de fuentes bibliográficas, con los cuales se elaborará el marco teórico. Para tal fin, Arias (2006:17) denomina investigación documental al “proceso basado en la búsqueda, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios”. En esta misma orientación, Tamayo y Tamayo (2012:71), afirma que este tipo de investigación tiene como objetivo “el desarrollo de las capacidades reflexivas y críticas a través del análisis, interpretación y confrontación de la información regida. Entre los posibles propósitos de este tipo de investigación se encuentran: describir, mostrar, probar, persuadir o recomendar”, agregando que la investigación debe llevar a resultados originales y de interés para el grupo social de la investigación.

Unidades de Estudio

Hernández, Fernández y Baptista (2010:161) definen a las unidades de estudio como “la entidad mayor o representativa de lo que va a ser objeto específico de estudio en una medición y se refiere al qué o quién es objeto de interés en una investigación”, y puede referirse a grupos humanos, unidades geográficas o eventos particulares. Para este estudio, las unidades de análisis se clasifican en población y muestra. Cuando se habla de población se hace referencia a un todo, es decir, a un universo, cuyas unidades de análisis poseen características comunes que se estudian en el momento de realizar la investigación. Al respecto, Arocha y López (2005:88) definen a la población como "Total de elementos que comparten un conjunto de características comunes", es decir, la población consiste en la totalidad del fenómeno

a estudiar, donde las unidades de estudio poseen una característica común, que se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Atendiendo a la definición anterior, la población de la investigación representada por el personal que componen el Departamento de Administración de la entidad Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C., y estará conformada por cinco personas, quienes pueden ofrecer información confiable, segura y oportuna respecto al tema de investigación, la cual está conformada por cinco (5) personas distribuidos de la siguiente manera: Gerente de Administración, jefe de atención al cliente, y analistas de: atención al cliente, contabilidad y administración.

En lo que se refiere a la muestra, Arocha y López (2005:88) la definen como “Subconjunto o parte de la población, que se selecciona, se mide y se observa, con el objetivo de sacar conclusiones sobre la población”. A fines de la investigación se considerará, que el tamaño de la muestra será igual al de la población (5 personas), por ser finita y accesible; por esta misma razón no requerirá de ningún criterio estadístico para su selección. Al respecto, Arias (2006:82) indica que “si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra. En consecuencia se podrá investigar u obtener dato de toda la población objetivo, sin que se trate estrictamente de un censo”.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La recolección de datos es un proceso meticuloso y difícil, pues requiere un instrumento de medición que sirva para obtener la información necesaria para estudiar un aspecto o el conjunto de aspectos de un problema. Una vez definido el tipo de estudio y sus indicios, así como las unidades de estudio (población y muestra),

es necesario que el investigador seleccione las técnicas y los instrumentos mediante los cuales obtendrá la información necesaria para llevar a cabo la investigación.

Técnicas de Recolección de Datos

En atención a su naturaleza descriptiva y su diseño de campo, las técnicas a emplear serán la observación directa y la encuesta. De acuerdo con Hurtado (2008), la observación directa:

Es una actividad del ser humano y además es un elemento fundamental para las investigaciones. Permite observar los hechos tal cual como ocurren y sobre todo aquellos que les interesa y considera significativos el investigador. Se emplea básicamente para recolectar datos del comportamiento o conducta del sujeto o grupo de sujetos, hechos o fenómenos (p. 39).

Basado en esta referencia, se puede decir que en toda observación intervienen elementos muy precisos como son: el observador, el cual es la persona que se encarga de codificar las situaciones o eventos ocurrentes; el instrumento de registro de la información, que puede ser directamente los sentidos o instrumentos mecánicos, y la situación observada, que es un complejo de múltiples eventos y relaciones, del cual hay que seleccionar lo que se pretende estudiar. Mediante esta técnica se va a diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa en el Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C.

Por su parte, una encuesta, según Trespacios y Vázquez, citados por Thompson (2006:1), es “un instrumento de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo”. Por ello, la

información obtenida es válida únicamente para el trabajo que origina su recolección, y en el período de tiempo especificado, ya que tanto las características como las opiniones varían con el tiempo. Con el uso de esta técnica se va a identificar los factores externos e internos que se deben tomar en cuenta para adecuar los recursos de información provistos por el Sistema Admin a las necesidades y expectativas de crecimiento de la entidad.

Instrumentos de Recolección de Datos

Para la aplicación de la técnica de la observación directa, el instrumento utilizado fue la lista de control o guía de observación, también denominada lista de cotejo; en tal sentido, Arias (2006), la define como “un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada” (p. 69). Se estructura en tres columnas: en la columna izquierda se mencionan los elementos o conductas que se observaron; la columna central dispone de un espacio para marcar la presencia del aspecto o conducta observada; y en la columna derecha se utilizó el espacio para indicar si el elemento o conducta no está presente. En el caso de la técnica de encuesta, el instrumento seleccionado fue el cuestionario. Tamayo y Tamayo (2012:76) lo define como “un conjunto de preguntas formuladas en base a una o más variables a medir, donde se utiliza un formulario impreso estandarizado de preguntas, en el cual el encuestado llena por sí mismo”. También se le denomina cuestionario auto administrado, porque debe ser llenado por el encuestado sin intervención del encuestador.

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Una vez recopilados los datos por los instrumentos diseñados para este fin, es necesario procesarlos e interpretarlos, es decir, elaborarlos analítica y

matemáticamente, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico permitirán llegar a conclusiones en relación con las variables estudiadas. Por ello, el procesamiento de los datos, cualquiera que sea la técnica empleada para ello, consiste en el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados mediante una técnica analítica en la cual se verifica el cumplimiento de los objetivos específicos y se obtienen las conclusiones.

Análisis cuantitativo: Una vez que el investigador ha recogido la información correspondiente (sea una encuesta, una observación directa y documentos) no sólo debe disponer de una forma de organización para analizar los datos sino para presentarlos. De manera que primero se analizan los resultados y después se organizan para presentarlos de una manera que sea atrayente y clara para los que lo han de recibir. Por tratarse de una investigación que contiene un cuestionario, se va a hacer uso de tablas y gráficos.

Para tal fin, la interpretación de los resultados es el producto de la aplicación del instrumento a la población del estudio de la investigación. Los datos serán procesados en primera instancia de forma manual, para después llevarlos electrónicamente a porcentual, porque el análisis e interpretación de los resultados dan los lineamientos para realizar luego la construcción de la propuesta. En este sentido, dado que se va a utilizar un instrumento politómico, los resultados se presentarán con gráficos de barras, para representar distribuciones de frecuencias relativas (porcentuales) de las variables cuantitativas discretas.

Análisis cualitativo: para este propósito, se va a recurrir al análisis de contenido. En tal sentido, Tamayo y Tamayo (ob. cit.), explican que éste consiste en “la producción de generalizaciones de orden causal referidas a las relaciones entre las variables observadas en el marco de la investigación. Las comparaciones son

diseñadas a fin de evaluar el carácter de tales relaciones causales”. Por tanto, las comparaciones pueden dar lugar a la comprobación temporal o a la refutación de generalizaciones de orden causal.

Una de las ventajas de este método es que tiene una base empírica clara y perfectamente accesible, por lo que puede entonces analizarse un texto con menos subjetividad que por otros medios. Un fin presente en cualquier investigación desarrollada en esta disciplina consiste en la explicación de fenómenos específicos, de las causas por las que estos últimos tuvieron unas y no otras características. El análisis de contenido de un estudio descriptivo resulta imprescindible para establecer inferencias causales de carácter general y para facilitar la comprensión de los casos específicos analizados. Por ello, el análisis comparativo proporciona guías para la realización de estudios sistemáticos sobre los fenómenos sociales no fácilmente cuantificables.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados mediante la tabulación y el análisis de los datos obtenidos, en correspondencia con la aplicación de los instrumentos y de la técnica seleccionada. Dichos resultados se van a presentar a través del diseño de cuadros y gráficos que permitan una visión más precisa del análisis. De esta forma, la aplicación de la metodología de la investigación seleccionada inicialmente por los autores de este Trabajo Especial de Grado va a permitir obtener resultados específicos que van a ser analizados, interpretados y confrontados con la información manejada en el marco documental con el fin de llegar a presentar las conclusiones y recomendaciones en el capítulo siguiente.

Por lo tanto, el propósito del presente capítulo es mostrar los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos acordes según la metodología de la investigación. En el instrumento se consideraron los aspectos más importantes vinculados a los objetivos específicos, y a los resultados que persigue la investigación: diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa en el Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C.; la descripción del proceso administrativo de la entidad mediante el uso del Sistema Admin. y la identificación de los factores externos e internos que se deben tomar en cuenta para adecuar los recursos de información provistos por el Sistema Admin a las necesidades y expectativas de crecimiento de la entidad, y de este modo obtener información que permita formular estrategias financieras basadas en un Sistema de Información Gerencial que optimice los servicios y gestión administrativa del Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C., ubicado en la ciudad de Valencia, estado Carabobo.

**Diagnóstico de la situación actual de la gestión administrativa en el Centro
Odontológico de Estética e Implantes, S.C.**

El primer instrumento diseñado, la guía de observación, sirvió para la definición de las características que tiene la empresa en lo relacionado a la gestión, control y medición de su gestión administrativa para detectar sus oportunidades de mejora. De esta forma, y a partir de la evaluación de los hallazgos relacionados con el proceso administrativo de la organización y sus variables (control de gestión, estrategias y objetivos de la gestión administrativa, y resultados operativos), se realiza el siguiente diagnóstico:

Cuadro 1. Resultados del diagnóstico relacionados con el control de gestión.

Ítem	Elemento a evaluar	Diagnóstico	
		Presente	Ausente
1	Evidencia de verificación de cada una de las transacciones llevadas a cabo en la gestión administrativa.		x
2	Separación formal de actividades y responsabilidades para cada miembro del Departamento de Administración.		x
3	Existencia de un plan formal de las actividades que componen el ciclo administrativo de la empresa.		X
4	Existencia de formatos para el registro y control de las actividades.		X
5	Evidencia de la aplicación de mecanismos de control interno para la verificación del proceso administrativo.		X

Fuente: Bracho y Collao (2014).

Análisis: las situaciones observadas permitieron determinar un nivel de desempeño bajo en el control de gestión administrativa, ya que se evidencia que no se cumple con principios básicos de control interno: no se realiza la verificación de cada una de las transacciones llevadas a cabo en la gestión administrativa; no existe separación formal de actividades y responsabilidades para cada miembro del Departamento de Administración; no se detecta la existencia de un plan formal de las

actividades que componen el ciclo administrativo de la empresa ni Existencia de formatos para el registro y control de las actividades. Tampoco se evidencia la aplicación de mecanismos de control interno para la verificación del proceso administrativo.

Estos hallazgos inciden negativamente sobre la calidad de los procesos, ya que las actividades de control interno contribuyen a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa y la eficiencia de sus operaciones, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Asimismo, detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que se pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

Cuadro 2. Resultados del diagnóstico relacionados con la aplicación de estrategias y objetivos de la gestión administrativa.

Ítem	Elemento a evaluar	Diagnóstico	
		Presente	Ausente
6	Definición de objetivos a alcanzar por el personal de administración en el corto y mediano plazo.		x
7	Evidencia de que el personal haya sido informado de los objetivos trazados para el departamento.		x
8	Elaboración de auditorías financieras para evaluar el manejo de los recursos financieros del área y establecer el grado en que sus servidores administran y utilizan los recursos en forma transparente.		x
9	Ejecución de auditorías operacionales a la gestión de administración, para verificar el cumplimiento de los procesos diseñados por la dirección para el área.		x

Fuente: Bracho y Collao (2014).

Análisis: En los aspectos observados vinculados a la aplicación de estrategias y objetivos de la gestión administrativa, se detectó un nivel bajo de desempeño, ya que no se cumple con ninguno de los aspectos incluidos en la evaluación: no se ha hecho

hasta el momento una definición de objetivos a alcanzar por el personal de administración en el corto y mediano plazo, por lo que tampoco hay evidencia de que el personal haya sido informado de los objetivos trazados para el departamento. No se han elaborado auditorías financieras para evaluar el manejo de los recursos financieros del área y establecer el grado en que sus servidores administran y utilizan los recursos en forma transparente. Del mismo modo, no se han ejecutado auditorías operacionales a la gestión de administración, para verificar el cumplimiento de los procesos diseñados por la dirección para el área.

Esta observación indica la necesidad de incorporar herramientas estratégicas en la organización, que deben apoyarse en el sistema de información gerencial como instrumento de soporte para la toma de decisiones. Tomando en cuenta estos elementos, uno de métodos que reviste mayor importancia en la actualidad, es la aplicación de un plan de mejoramiento o un plan estratégico de las operaciones, como un instrumento directo de cómo la empresa efectúa su gestión en la disposición de los recursos y a su vez, evaluar alternativas de mejoras en los procesos.

Cuadro 3. Resultados del diagnóstico relacionados con los resultados operativos de la gestión administrativa.

Ítem	Elemento a evaluar	Diagnóstico	
		Presente	Ausente
10	Evidencia de la aplicación de herramientas de mejoramiento continuo para mejorar los procesos en el área y reducir la variabilidad.		X
11	Evidencia medición de los resultados obtenidos en relación con los objetivos trazados.		X
12	Evidencia formal de la discusión de los resultados obtenidos entre los miembros del equipo.		X
13	Elaboración de indicadores de gestión para medir el desempeño del personal del área administrativa.		X

Fuente: Bracho y Collao (2014).

Análisis: La última de las dimensiones incluidas fue la forma como la empresa evalúa los resultados operativos de la gestión administrativa. Al igual que en las otras dimensiones incluidas en el instrumento, se detecta un bajo nivel de desempeño, lo que se demuestra en que no se evidencia de la aplicación de herramientas de mejoramiento continuo para mejorar los procesos en el área y reducir su variabilidad, no se han desarrollado instrumentos que permitan medir de los resultados obtenidos en relación con los objetivos trazados, no se encontró evidencia de la discusión de los resultados obtenidos entre los miembros del equipo de manera formal ni se elaboran indicadores de gestión para medir el desempeño del personal del área administrativa.

En este sentido, en las empresas la evaluación de los resultados operativos es factor de la utilidad de las mismas, es por ello que una planeación de las actividades, contribuirá con el cumplimiento de las metas propuestas por la organización, siempre y cuando, implementen los procedimientos adecuados. En vista de ello, la calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades de los clientes y a sus quejas o muestras de insatisfacción. Por ello, si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, en este caso los de la gestión administrativa, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento.

Descripción del proceso administrativo de la entidad mediante el uso del sistema Admin.

En esta parte de los resultados se va a describir el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral mediante el uso de los recursos de información de la empresa. De esta forma, a través de las respuestas obtenidas por el gerente general de la organización del Centro Odontológico de Estética e Implantes,

S.C., ubicado en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, se evaluó el uso eficiente del Sistema de Información Gerencial:

Cuadro 4. Resultados de la entrevista elaborada para describir del proceso administrativo de la entidad mediante el uso del sistema Admin.

Pregunta	Respuestas Obtenidas	Análisis
<p>¿Cuál es el nivel de adaptabilidad del sistema informativo de la empresa a las funciones que se llevan a cabo en la gestión administrativa?</p>	<p>El nivel de adaptabilidad es muy alto en virtud de que el sistema informativo no es estándar si no se está diseñando a la medida de las necesidades de la entidad.</p>	<p>Existe un alto nivel de adaptabilidad ya que el Sistema de Información Gerencial empleado en la empresa está diseñado para cumplir con sus características.</p>
<p>¿De qué forma el sistema informativo de la empresa cumple con los requisitos necesarios para respaldar las funciones que lleva a cabo el personal de la organización y minimizar procesos manuales?</p>	<p>El sistema simula los procesos manuales en su entorno, automatizando sus pasos, manteniendo un record de las diferentes transacciones, y generando reportes como soporte y herramientas de análisis de gestión.</p>	<p>El sistema empleado cumple con tres requisitos básicos: automatización de todos los procesos internos, registro de las operaciones realizadas y generación de la información que permite la toma de decisiones.</p>

Fuente: Bracho y Collao (2014).

Cuadro 4. Resultados de la entrevista elaborada para describir del proceso administrativo de la entidad mediante el uso del sistema Admin (Continuación).

Pregunta	Respuestas Obtenidas	Análisis
En líneas generales, ¿cómo evalúa el desempeño del sistema informativo de la empresa en relación con el apoyo a la gestión administrativa?	El desempeño del sistema es satisfactorio apoyando la gestión administrativa a pesar de que todavía existen funciones complementarias que están en desarrollo.	La información obtenida infiere que el sistema de información que tiene la empresa no se está empleando en su totalidad pues aún está en su fase de desarrollo, lo que implica la necesidad de obtener información de los usuarios para incrementar su eficiencia.
¿Cuál es el nivel de integración de la información generada por el departamento de Administración de la empresa con la información contable en el sistema Admin?	El nivel de integración es medio, ya que la gestión contable se lleva a través de un contador externo a la organización.	Aún no se ha integrado la gestión contable dentro de la información generada por el departamento de Administración de la empresa con la información, lo que genera un trabajo adicional por parte de un contador externo.
¿Mediante el sistema informativo de la empresa se puede obtener información importante y resumida mediante reportes para la toma de decisiones en la gestión administrativa?	Sí, esa información que genera el sistema es una de las ventajas más significativas que tiene, y permite visualizar, y analizar el desempeño de la entidad para la toma de decisiones.	La herramienta de información gerencial permite la obtención de resumida mediante reportes, que puede ser utilizada para la toma de decisiones, lo cual es un elemento favorable y ventajoso dentro de la evaluación.

Fuente: Bracho y Collao (2014).

Cuadro 4. Resultados de la entrevista elaborada para describir del proceso administrativo de la entidad mediante el uso del sistema Admin.

Pregunta	Respuestas Obtenidas	Análisis
¿Considera que el sistema informativo de la empresa contribuye con la automatización de todos los procesos administrativos y reduce los trabajos manuales para hacer más efectiva la labor del trabajador?	Sí, efectivamente uno de los objetivos de la implementación del sistema fue facilitar el trabajo al personal administrativo, y que el mismo fuese más productivo.	El automatizar tareas que antes se llevaban manualmente contribuye en la disminución de los tiempos de ejecución, disminución de errores, y productividad del departamento administrativo.
¿De qué forma el sistema informativo de la empresa contribuye a la innovación y mejoramiento de la empresa?	Al automatizar los procesos diarios, el departamento de administración y la gerencia pueden dedicar más tiempo a la mejora e innovación de los servicios. Además los reportes que genera el sistema permiten evaluar el desempeño y poder tomar decisiones claves para el mejoramiento de la entidad.	Se obtiene una información clave para entender la importancia de contar con un sistema de información eficiente: que el personal pueda utilizar su tiempo en actividades que agregan valor y contribuir de esta forma con el mejoramiento y la innovación de la institución.
¿De qué forma el sistema informativo de la empresa contribuye con los resultados organizacionales de la empresa?	El sistema contribuye de manera positiva en los resultados de la organización porque permite organizar, controlar, y mejorar los procesos, y al mismo tiempo pone a la disposición de la gerencia información clave para la planificación, y dirección de la entidad.	En líneas generales, el sistema informativo de la empresa contribuye con los resultados organizacionales de la empresa mediante sus funciones de organización, control y mejora de los procesos, así como en el suministro de información que sirve para la planificación.

Fuente: Bracho y Collao (2014).

Cuadro 4. Resultados de la entrevista elaborada para describir del proceso administrativo de la entidad mediante el uso del sistema Admin.

Pregunta	Respuestas Obtenidas	Análisis
¿De qué forma el sistema informativo de la empresa contribuye con los resultados financieros de la empresa?	El sistema contribuye en los resultados porque permite tener al día y al momento la información financiera de manera automática, facilitando el análisis de los resultados, detección de desviaciones, y puesta en marcha de correctivos.	La contribución del sistema informativo de la empresa con los resultados financieros de la empresa se manifiesta en: provisión de la información financiera automatizada, posibilidad de análisis de los resultados, detección de las desviaciones que suceden en el proceso, y activación de medidas correctivas.
¿De qué forma el sistema informativo de la empresa contribuye con la calidad de servicio al cliente en la organización?	El sistema permite una visión general de los procesos, facilitando la toma de decisiones para el mejoramiento de los servicios.	La contribución del sistema informativo de la empresa con la calidad de servicio al cliente en la organización se manifiesta a través de la integración de los procesos, lo que incide en la calidad de servicio y la toma de decisiones al respecto.

Fuente: Bracho y Collao (2014).

Identificación de los factores externos e internos que se deben tomar en cuenta para adecuar los recursos de información provistos por el Sistema Admin a las necesidades y expectativas de crecimiento de la entidad.

Mediante la percepción de los trabajadores, se logró hacer una caracterización y análisis de los elementos más importantes de la gestión administrativa de la empresa para determinar la necesidad de incorporar una herramienta de gestión estratégica para el uso eficiente de su sistema.

Ítem 1. El desempeño actual del departamento de Administración contribuye con el crecimiento económico de la organización.

Tabla 1. Resultados relacionados con el crecimiento económico.

Opciones	Valores Absolutos	Valores Relativos
Totalmente de acuerdo.	4	80%
De acuerdo.	1	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	0%
En desacuerdo.	-	0%
Totalmente en desacuerdo.	-	0%
Totales	5	100%

Fuente: Bracho y Collao (2014).

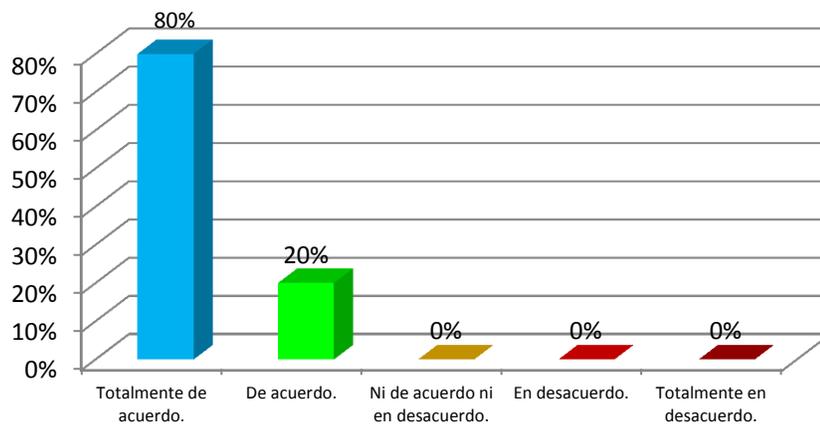


Gráfico 1. Resultados relacionados con el crecimiento económico.

Fuente: Bracho y Collao (2014).

Análisis: De los resultados obtenidos se infiere que para el momento de la realización del estudio, la mayoría de los consultados considera que el desempeño actual del departamento de administración contribuye con el crecimiento económico de la organización. Al respecto, el 80% de los consultados estuvo totalmente de acuerdo y un 20% de acuerdo. Estos resultados inciden sobre la gestión que se lleva a cabo en la empresa, ya que los logros de un área específica de una empresa, permiten la materialización de los objetivos globales, y por ende su crecimiento. Esta importancia se evidencia en lo afirmado por Chase, Jacobs y Aquilano (2009:211), de “que toda empresa necesita sincronizar a todo el personal en función a los planes futuros y la razón de ser del negocio, lo cual permite su permanencia en el tiempo”.

Ítem 2. Las actividades del área de administración responden a una planificación del trabajo emanada del jefe del departamento.

Tabla 2. Resultados relacionados con la planeación.

Opciones	Valores Absolutos	Valores Relativos
Totalmente de acuerdo.	2	40%
De acuerdo.	3	60%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	0%
En desacuerdo.	-	0%
Totalmente en desacuerdo.	-	0%
Totales	5	100%

Fuente: Bracho y Collao (2014).

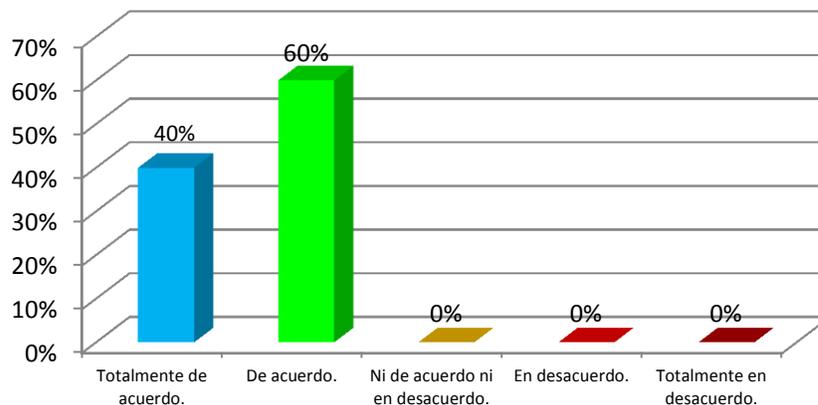


Gráfico 2. Resultados relacionados con la planeación.

Fuente: Bracho y Collao (2014).

Análisis: De los resultados obtenidos se deriva que el 60% de los empleados consultados están de acuerdo y 40% totalmente de acuerdo con que las actividades del área de administración responden a una planificación del trabajo emanada del jefe del departamento, lo que evidencia logros en la aplicación de estrategias comunicativas y de planeación formales, ya que, según Serna Gómez (2003:11) “la empresa debe estar enmarcada dentro de una estructura estratégica moderna y participativa, para cumplir con el logro de sus objetivos, que permita a la alta dirección intuir el futuro y adaptarse tanto a oportunidades como a amenazas del entorno” adoptando decisiones estratégicas y de comunicación.

Ítem 3. Se toman en cuenta los principios de eficacia y eficiencia para llevar a cabo las actividades en el departamento de Administración de la empresa.

Tabla 3. Resultados relacionados con la eficacia y eficiencia.

Opciones	Valores Absolutos	Valores Relativos
Totalmente de acuerdo.	-	0%
De acuerdo.	3	60%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	0%
En desacuerdo.	2	40%
Totalmente en desacuerdo.	-	0%
Totales	5	100%

Fuente: Bracho y Collao (2014).

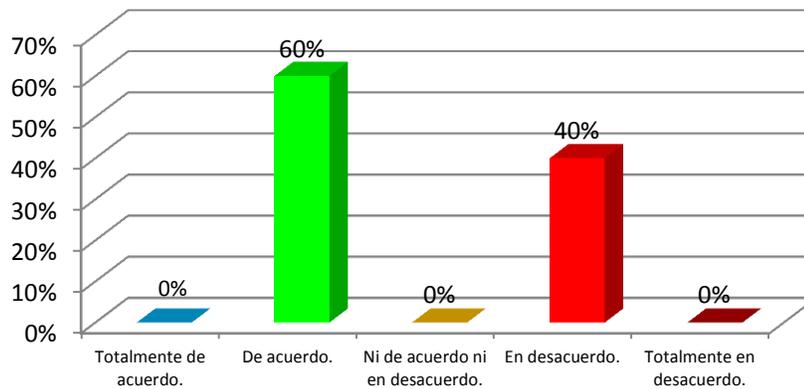


Gráfico 3. Resultados relacionados con la eficacia y eficiencia.

Fuente: Bracho y Collao (2014).

Análisis: Con base en los resultados obtenidos, se puede deducir que la mayoría de los consultados consideran que las actividades que se llevan a cabo en el departamento de Administración son realizadas bajo los principios de eficacia y eficiencia, situación respaldada por un 60% de consultados de acuerdo; sin embargo, 40% se manifestó en desacuerdo, lo que incide sobre la calidad del trabajo que se le entrega a los clientes y el uso de los recursos. En este sentido, Godoy (2002:6) indica que “una organización moderna requiere de un personal que ayude a mantener niveles óptimos en el proceso de control de la gestión, los procedimientos y las políticas que la empresa ha fijado”, y que se lleve de manera eficiente cada una de las pautas exigidas por la organización.

Ítem 4. En la actualidad se toman en cuenta los resultados obtenidos por la empresa para la toma de decisiones.

Tabla 4. Resultados relacionados con la toma de decisiones.

Opciones	Valores Absolutos	Valores Relativos
Totalmente de acuerdo.	1	20%
De acuerdo.	4	80%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	0%
En desacuerdo.	-	0%
Totalmente en desacuerdo.	-	0%
Totales	5	100%

Fuente: Bracho y Collao (2014).

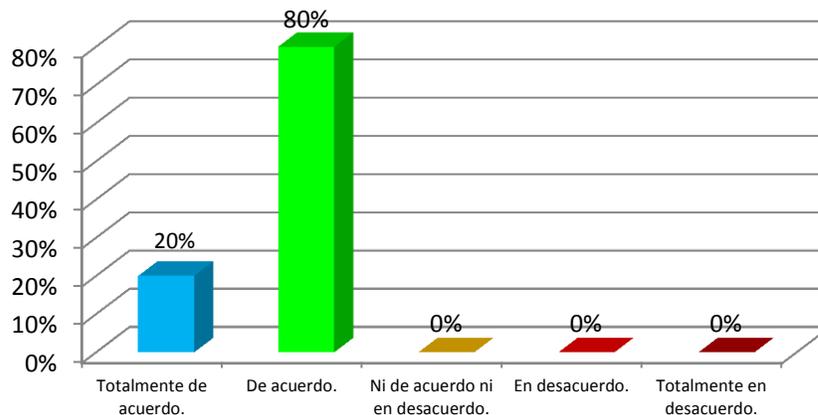


Gráfico 4. Resultados relacionados con la toma de decisiones.

Fuente: Bracho y Collao (2014).

Análisis: La mayoría de las personas consultadas consideran que en la actualidad se toman en cuenta los resultados obtenidos por la empresa para la toma de decisiones, situación que evidencia que muchas de las decisiones son tomadas con base en datos y hechos comprobables. En este sentido, el 80% respondió estar de acuerdo y 20% totalmente de acuerdo. Hay que reconocer al respecto, que la medición de desempeño es una herramienta cuyos indicadores ayudan a las empresas a establecer las estrategias más adecuadas para el logro de las metas trazadas, tal como lo menciona Kaplan y Norton (2000:40) “es fundamental la definición de los indicadores de desempeños más adecuados para medir la eficiencia de los planes definidos, bien sea a nivel general o en el caso de una gestión en particular”.

Ítem 5. En la empresa existen indicadores de gestión que permitan medir los niveles de desempeño del área administrativa.

Tabla 5. Resultados relacionados con los indicadores de gestión.

Opciones	Valores Absolutos	Valores Relativos
Totalmente de acuerdo.	-	0%
De acuerdo.	-	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	0%
En desacuerdo.	-	0%
Totalmente en desacuerdo.	5	100%
Totales	5	100%

Fuente: Bracho y Collao (2014).

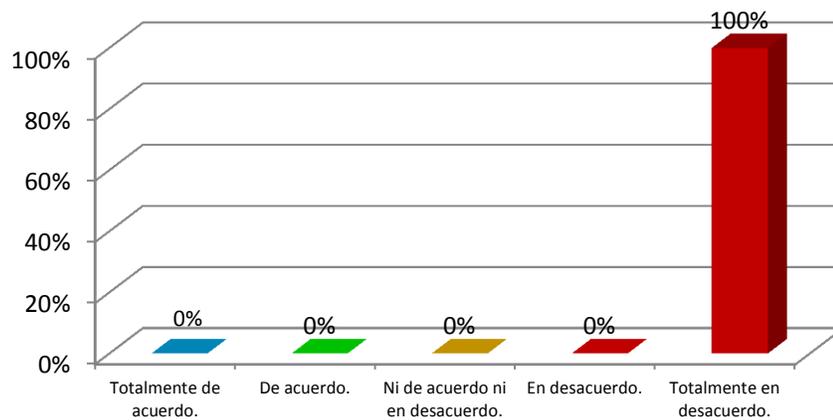


Gráfico 5. Resultados relacionados con los indicadores de gestión.

Fuente: Bracho y Collao (2014).

Análisis: Con la clara tendencia en los resultados obtenidos se puede concluir que no se llevan indicadores de gestión que permitan medir los niveles de desempeño del área administrativa, aseveración respaldada por un 100% de personas totalmente en desacuerdo. Estos resultados evidencian que no se garantiza en la actualidad que se estén midiendo y evaluando los resultados del desempeño administrativo e manera eficiente, por la ausencia de indicadores. Al respecto, Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2003:78) indican que “todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades”.

Ítem 6. Existen objetivos definidos de la gestión de Administración de la empresa que permitan servir como referencia al trabajador en el logro de metas individuales y colectivas.

Tabla 6. Resultados relacionados con los objetivos de la gestión.

Opciones	Valores Absolutos	Valores Relativos
Totalmente de acuerdo.	-	0%
De acuerdo.	-	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	0%
En desacuerdo.	1	20%
Totalmente en desacuerdo.	4	80%
Totales	5	100%

Fuente: Bracho y Collao (2014).

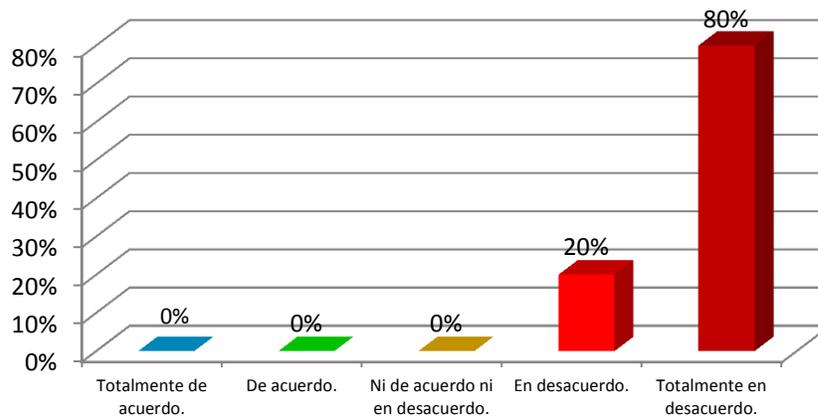


Gráfico 6. Resultados relacionados con los objetivos de la gestión.

Fuente: Bracho y Collao (2014).

Análisis: Con base en los resultados obtenidos, se puede deducir que el personal de la empresa considera que no existen objetivos definidos en la empresa que permitan servir como referencia al trabajador en el logro de metas individuales y colectivas, situación respaldada por un 80% de personas totalmente en desacuerdo y 20% en desacuerdo. Esto incide sobre los resultados de la organización, ya que, tal como indica Jaramillo (2006:4) “si la empresa cuenta con gerentes y empleados que están orientados por objetivos, además de estar conscientes de los roles y responsabilidades que tienen en la organización, esto permite que puedan desempeñar su trabajo eficientemente”.

Ítem 7. Los procesos del área de administración de la empresa son gestionados eficientemente.

Tabla 7. Resultados relacionados con la gestión de los procesos.

Opciones	Valores Absolutos	Valores Relativos
Totalmente de acuerdo.	-	0%
De acuerdo.	3	60%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	0%
En desacuerdo.	2	40%
Totalmente en desacuerdo.	-	0%
Totales	5	100%

Fuente: Bracho y Collao (2014).

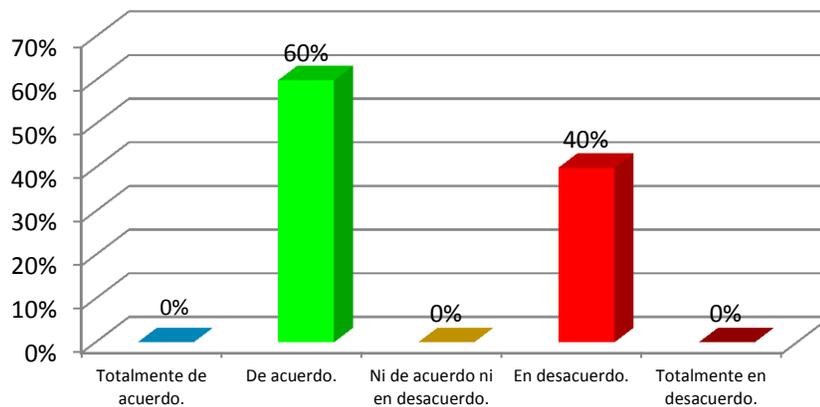


Gráfico 7. Resultados relacionados con la gestión de los procesos.

Fuente: Bracho y Collao (2014).

Análisis: De la información obtenida se desprende que la mayoría de los consultados considera que actualmente que los procesos del área de administración de la empresa son gestionados eficientemente, de lo cual se obtuvo un 60% de personas de acuerdo frente a 40% en desacuerdo. Esta situación indica la necesidad de tener un criterio más unificado, con un programa de entrenamiento al personal que incremente la motivación y satisfacción del personal en lo que respecta al desarrollo de sus capacidades intelectuales, lo cual, según Goodstein, Nolan y Pfeiffer (ob. cit) redundará en un manejo más eficiente de las operaciones que se realizan en la organización. En este aspecto, una planeación estratégica podría contribuir a medir la efectividad de los planes implementados (p. 79).

Ítem 8. Las actividades del Departamento de Administración de la empresa se cumplen de acuerdo a lo previsto en los manuales de normas y procedimientos existentes.

Tabla 8. Resultados relacionados con el desarrollo de actividades.

Opciones	Valores Absolutos	Valores Relativos
Totalmente de acuerdo.	-	0%
De acuerdo.	-	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	0%
En desacuerdo.	4	80%
Totalmente en desacuerdo.	1	20%
Totales	5	100%

Fuente: Bracho y Collao (2014).

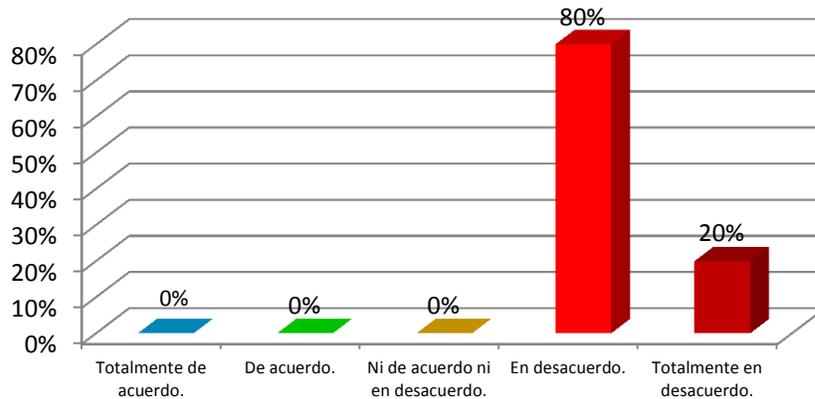


Gráfico 8. Resultados relacionados con el desarrollo de actividades.

Fuente: Bracho y Collao (2014).

Análisis: La información obtenida permite inferir que en la actualidad las actividades del departamento de administración de la empresa no se cumplen de acuerdo a lo previsto en los manuales de normas y procedimientos existentes. Al respecto, 80% respondió en desacuerdo, y 20% totalmente en desacuerdo, lo que indica que un alto número de integrantes no está al tanto de la existencia de estos manuales. Estos resultados son importantes, ya que según Robbins y Coulter (2005:201), “las normas y procedimientos establecen las secuencias de pasos a cumplir para llevar a cabo un proceso estandarizado, además de delimitar responsabilidades y objetivos precisos de las labores que se realizan en un área determinada”.

Ítem 9. En la actualidad se desarrollan las actividades del Departamento de Administración en un ambiente que promueva la mejora continua de los procesos.

Tabla 9. Resultados relacionados con la mejora continua.

Opciones	Valores Absolutos	Valores Relativos
Totalmente de acuerdo.	-	0%
De acuerdo.	-	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	1	20%
En desacuerdo.	1	20%
Totalmente en desacuerdo.	3	60%
Totales	5	100%

Fuente: Bracho y Collao (2014).

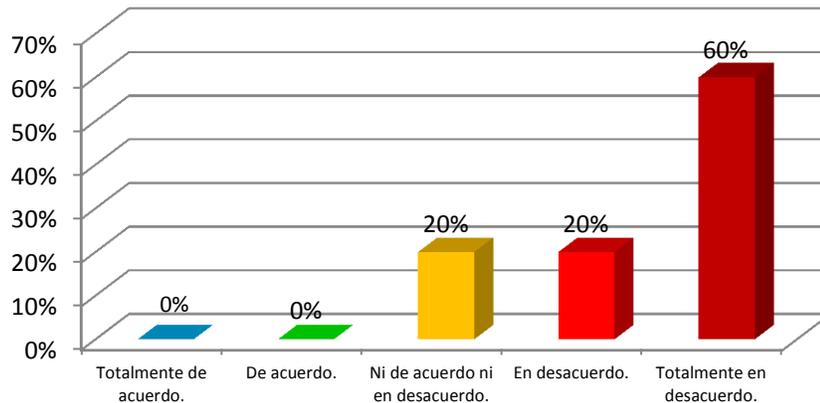


Gráfico 9. Resultados relacionados con la mejora continua.

Fuente: Bracho y Collao (2014).

Análisis: Basado en los resultados obtenidos, se permite decir que el 60% de los encuestados respondió estar totalmente en desacuerdo que en la actualidad se desarrollan las actividades del Departamento de Administración en un ambiente que promueva la mejora continua, situación que incide negativamente sobre los resultados y el clima laboral. Además, 20% estuvo en desacuerdo y otro 20% se mantuvo neutral. En este sentido, de acuerdo con Robbins y Coulter (ob. cit.) “el liderazgo y un personal motivado hacia la mejora continua es un factor crítico de éxito para el logro de las metas y objetivos establecidos” (p. 274), ya que la gente motivada es más productiva y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar los procesos.

Ítem 10. La forma como su supervisor inmediato organiza y dirige la gestión administrativa de la empresa le facilita su trabajo.

Tabla 10. Resultados relacionados con la supervisión efectiva.

Opciones	Valores Absolutos	Valores Relativos
Totalmente de acuerdo.	4	80%
De acuerdo.	1	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	0%
En desacuerdo.	-	0%
Totalmente en desacuerdo.	-	0%
Totales	5	100%

Fuente: Bracho y Collao (2014).

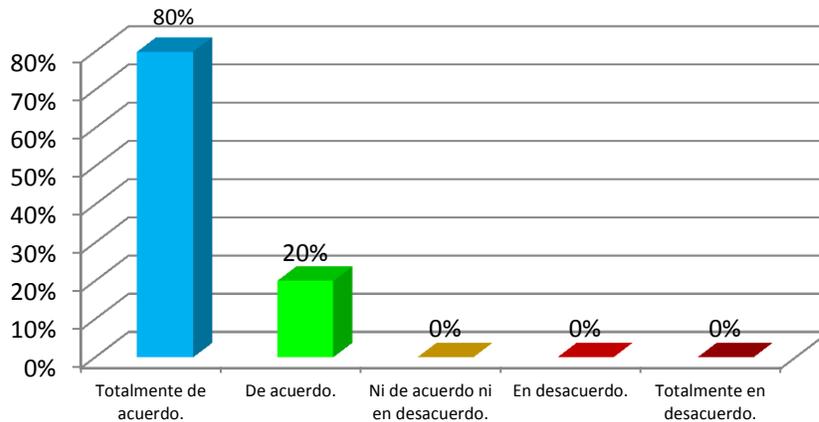


Gráfico 10. Resultados relacionados con la supervisión efectiva.

Fuente: Bracho y Collao (2014).

Análisis: Con base en la percepción de los consultados, se obtuvo que el 80% de los consultados respondieron estar totalmente de acuerdo y 20% de acuerdo con que se lleva a cabo una supervisión efectiva de las actividades desarrolladas en el Departamento de Administración. Esto incide positivamente en la gestión, ya que una buena supervisión contribuye al control eficiente de los procesos y a la motivación del personal. Hay que señalar al respecto lo indicado por Mintzberg (2008.43) en el sentido de que “el liderazgo y la empatía del personal son claves para implementar una planeación estratégica, ya se asegura que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización”.

Ítem 11. En la actualidad existen en el departamento de Administración estrategias orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de la empresa.

Tabla 11. Resultados relacionados con las estrategias orientadas a los clientes.

Opciones	Valores Absolutos	Valores Relativos
Totalmente de acuerdo.	-	0%
De acuerdo.	4	80%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	0%
En desacuerdo.	-	0%
Totalmente en desacuerdo.	1	20%
Totales	5	100%

Fuente: Bracho y Collao (2014).

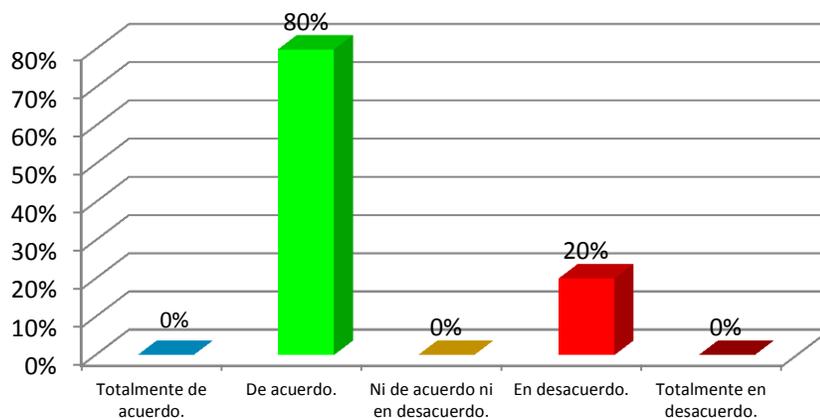


Gráfico 11. Resultados relacionados con las estrategias orientadas a los clientes.

Fuente: Bracho y Collao (2014).

Análisis: La alta tendencia mostrada en los resultados permite determinar que en la actualidad existen en el departamento de Administración, estrategias orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de la empresa, aseveración respaldada por un 80% de respuestas de acuerdo y sólo 20% en desacuerdo. En este sentido, Sallenave (2005:9) indica que “mediante la gestión administrativa se debe establecer un plan de acción orientado hacia los clientes como razón de ser del negocio y sistema de medición con indicadores que informen el grado de avance de la estrategia”; ya que si se carece de esta información sólo se podrá medir resultados finales y con esto se descarta la posibilidad de corregir sobre la marcha.

Ítem 12. En el departamento de Administración se ha desarrollado un instrumento que permita conocer la percepción de los clientes respecto al servicio ofrecido por el área.

Tabla 12. Resultados relacionados con la percepción de los clientes.

Opciones	Valores Absolutos	Valores Relativos
Totalmente de acuerdo.	-	0%
De acuerdo.	-	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	0%
En desacuerdo.	1	20%
Totalmente en desacuerdo.	4	80%
Totales	5	100%

Fuente: Bracho y Collao (2014).

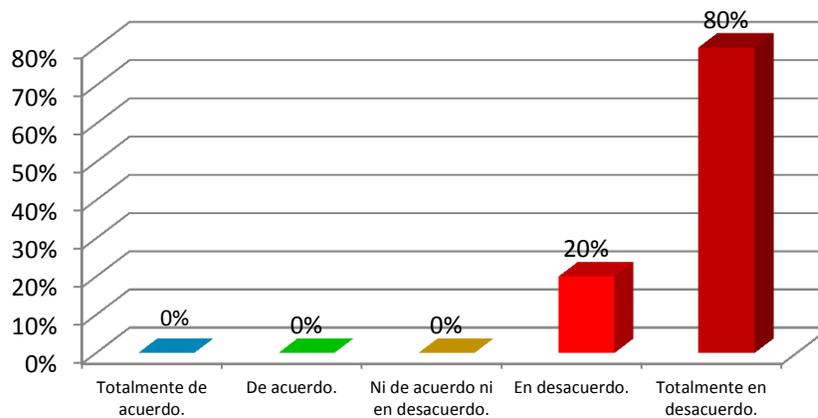


Gráfico 12. Resultados relacionados con la percepción de los clientes.

Fuente: Bracho y Collao (2014).

Análisis: En los resultados obtenidos se puede inferir que la totalidad de los consultados (80% en desacuerdo y 20% totalmente en desacuerdo) tienen la percepción de que en el departamento de Administración no se ha desarrollado un instrumento que permita conocer la percepción de los clientes respecto al servicio ofrecido por el área, lo que incide negativamente sobre la posibilidad de alcanzar sus necesidades y requerimientos. De esta forma, Steiner (2005) indica que la adopción de una perspectiva que promueva la creación de planes de trabajo orientado en las características y la satisfacción del cliente contribuirá al logro de su permanencia en el mercado y competitiva por medio del mejoramiento continuo.

Ítem 13. Los recursos tecnológicos empleados por el Departamento de Administración responde a sus necesidades y a las exigencias de crecimiento de la empresa.

Tabla 13. Resultados relacionados con los recursos tecnológicos.

Opciones	Valores Absolutos	Valores Relativos
Totalmente de acuerdo.	-	0%
De acuerdo.	-	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	0%
En desacuerdo.	4	80%
Totalmente en desacuerdo.	1	20%
Totales	5	100%

Fuente: Bracho y Collao (2014).

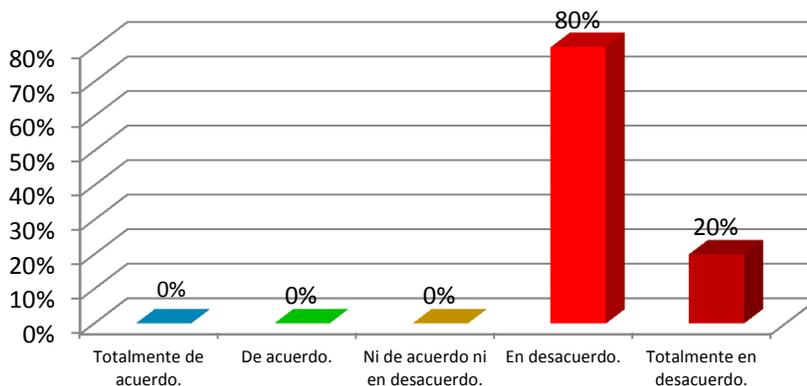


Gráfico 13. Resultados relacionados con los recursos tecnológicos.

Fuente: Bracho y Collao (2014).

Análisis: A partir de la información obtenida, se concluye que la mayoría de los consultados consideran que los recursos tecnológicos empleados no responden a sus necesidades y a las exigencias de crecimiento de la empresa. En este sentido, el 80% de la muestra estuvo en desacuerdo y 20% totalmente en desacuerdo. Estos resultados son importantes para el estudio, debido a que la información obtenida por los sistemas tecnológicos de la empresa es un recurso básico para el adecuado funcionamiento de los negocios. Al respecto, Newman (2004) indica que los sistemas de información son clave para ayudar a la organización a obtener ventajas competitivas. Estos resultados van a contribuir a implementar el plan con un importante respaldo de los recursos tecnológicos disponibles.

Ítem 14. Ha recibido capacitación y entrenamiento para el manejo del sistema por parte de la empresa para adquirir los conocimientos necesarios para realizar su trabajo

Tabla 14. Resultados relacionados con la capacitación tecnológica.

Opciones	Valores Absolutos	Valores Relativos
Totalmente de acuerdo.	-	0%
De acuerdo.	-	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	1	20%
En desacuerdo.	4	80%
Totalmente en desacuerdo.	-	0%
Totales	5	100%

Fuente: Bracho y Collao (2014).

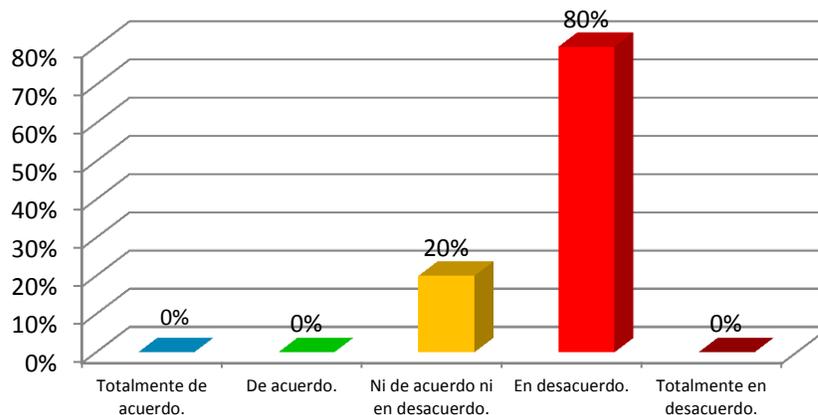


Gráfico 14. Resultados relacionados con la capacitación tecnológica.

Fuente: Bracho y Collao (2014).

Análisis: El 80% de las personas incluidas en la muestra consideró que no ha recibido capacitación y entrenamiento para el manejo del sistema por parte de la empresa para adquirir los conocimientos necesarios para realizar su trabajo, mientras 20% se mantuvo neutral. Esta situación debe resolverse con un programa de entrenamiento al personal que unifique criterios en lo que respecta al desarrollo de sus capacidades intelectuales, lo cual redundará en un manejo más eficiente de las operaciones que se realizan en la organización, lo que está acorde con Godoy (ob. cit.), cuando menciona que “ya que crea un empleado que va a estar en capacidad de ejercer un puesto de una forma eficiente y eficaz, al poder dar respuesta a los problemas que se le presente durante su desempeño” (p. 79).

Ítem 15. Se desarrollan iniciativas que promuevan el incremento del valor del capital humano como principal recurso organizacional.

Tabla 15. Resultados relacionados con la valoración del capital humano.

Opciones	Valores Absolutos	Valores Relativos
Totalmente de acuerdo.	-	0%
De acuerdo.	1	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	0%
En desacuerdo.	-	0%
Totalmente en desacuerdo.	4	80%
Totales	5	100%

Fuente: Bracho y Collao (2014).

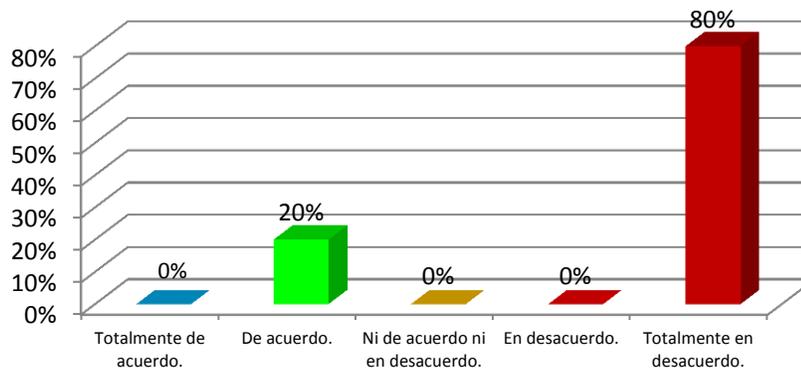


Gráfico 15. Resultados relacionados con la valoración del capital humano.

Fuente: Bracho y Collao (2014).

Análisis: Con base en la percepción de los consultados se obtuvo que el 80% de los mismos respondieron que la empresa no cuenta con un plan de desarrollo de personal que proyecte el futuro del trabajador en la organización, mientras sólo el 20% restante manifestó estar de acuerdo. La percepción en este sentido es que hay fallas en el crecimiento del personal, lo que sirve para planear las necesidades futuras que una empresa puede tener a nivel de talento. Al respecto, Donnelly (2007:21) menciona que “es vital la anticipación de los movimientos naturales de una organización y cómo deberían ir calzando las piezas para que la empresa conserve su competitividad”.

Ítem 16. La empresa cuenta con un programa efectivo de desarrollo de personal que proyecte el futuro del trabajador en la organización.

Tabla 16. Resultados relacionados con los planes de desarrollo de personal.

Opciones	Valores Absolutos	Valores Relativos
Totalmente de acuerdo.	-	0%
De acuerdo.	-	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	-	0%
En desacuerdo.	4	80%
Totalmente en desacuerdo.	1	20%
Totales	5	100%

Fuente: Bracho y Collao (2014).

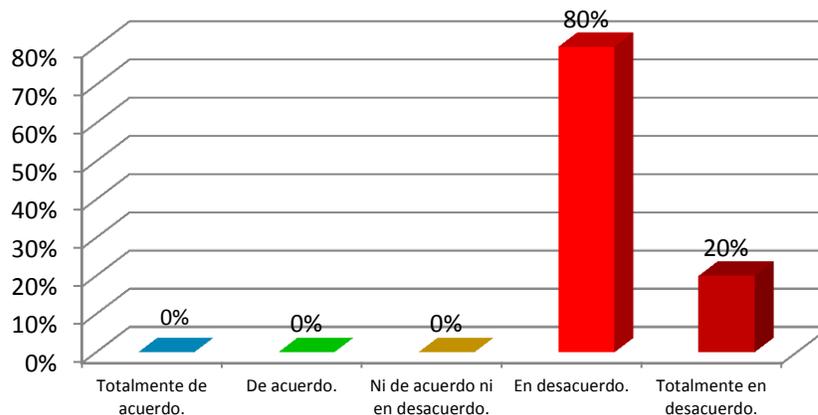


Gráfico 16. Resultados relacionados con los planes de desarrollo de personal.

Fuente: Bracho y Collao (2014).

Análisis: Los datos obtenidos mediante la aplicación de este ítem permiten inferir que empresa cuenta con un programa efectivo de desarrollo de personal que proyecte el futuro del trabajador en la organización. En este sentido, el 80% de la muestra estuvo en desacuerdo y 20% totalmente en desacuerdo, lo que denota y confirma, que la organización no ha evaluado las ventajas del adiestramiento a todo el personal, lo que puede influir decisivamente en la calidad de los procesos vinculados con el mantenimiento de las operaciones administrativas, corroborando lo descrito por Newman (ob. cit). “no es suficiente con poseer algunas gentes brillantes o preparadas en la organización, sino, es imprescindible que todos los integrantes estén alineados, con un propósito común y que se mantengan muy motivado” (p. 26).

Cuadro 5. Matriz DOFA – Identificación de los factores internos y externos que para adecuar los recursos de información provistos por el Sistema Admin a las necesidades y expectativas de crecimiento de la entidad.

Fortalezas	Debilidades
<p>El desempeño del departamento de administración contribuye con el crecimiento económico de la organización (F1).</p> <p>Percepción de los trabajadores de que las actividades que se llevan a cabo en el área de Administración se pueden mejorar (F2)</p> <p>Interés de la organización en mejorar los procesos vinculados con la gestión de Administración (F3).</p> <p>Los procesos del área de administración de la empresa son gestionados eficientemente (F4)</p>	<p>No existe una planeación formal de las actividades del departamento de Administración en la empresa (D1).</p> <p>No se toman en cuenta los resultados obtenidos por la empresa para la toma de decisiones (D2).</p> <p>No se realizan actividades de capacitación y entrenamiento para incrementar el valor del capital humano que labora en el Departamento de Administración (D3).</p> <p>No se lleva a cabo una supervisión efectiva de las actividades desarrolladas en el Departamento de Administración (D4).</p> <p>Los recursos tecnológicos empleados por el Departamento de Administración no responden a sus necesidades y a las exigencias de crecimiento de la empresa (D5).</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Posibilidad de crear nuevos servicios para satisfacer la demanda de nuevos clientes (O1).</p>	<p>Situación económica y cambiaria que dificulta la adquisición de materias primas (A1).</p> <p>Desconocimiento de las estrategias aplicadas por los competidores cercanos (A2).</p>

Fuente: Bracho y Collao (2014).

Cuadro 6. Alternativas de Solución obtenidas de la Matriz DOFA

Alternativa de Solución	Vinculación con la Matriz DOFA
<p>Adaptar una metodología para el mejoramiento de los procesos organizacionales para empresas de servicio en la gestión administrativa y de servicio al cliente.</p>	<p>El desempeño del departamento de Administración contribuye con el crecimiento económico de la organización (F1).</p> <p>Los procesos del área de administración de la empresa son gestionados eficientemente (F4)</p> <p>Los recursos tecnológicos empleados por el Departamento de Administración no responde a sus necesidades y a las exigencias de crecimiento de la empresa (D5).</p>
<p>Articular de forma eficiente todos los elementos que integran la cadena de abastecimiento y suministro de materiales de origen nacional e importado.</p>	<p>Posibilidad expandir la línea de productos para satisfacer la demanda de nuevos clientes (O1)</p> <p>Situación económica y cambiaria que dificulta la adquisición de materias primas (A1)</p> <p>Desconocimiento de las estrategias aplicadas por con competidores cercanos (A2).</p> <p>No existe una planeación de las actividades del departamento de Administración (D1).</p>
<p>Proponer estrategias basadas en el aprovechamiento de los recursos y el el uso eficiente del Sistema Informativo Gerencial de la organización</p>	<p>Percepción de los trabajadores de que las actividades que se llevan a cabo en el área de Administración se pueden mejorar (F2)</p> <p>Interés de la organización en mejorar los procesos vinculados con la gestión de Administración (O2).</p> <p>No se lleva a cabo una supervisión efectiva de las actividades desarrolladas en el Departamento de Administración (D4).</p> <p>No se toman en cuenta los resultados obtenidos por la empresa para la toma de decisiones (D2).</p>
<p>Elaborar un programa de adiestramiento y evaluación al personal en materia de mejoramiento continuo como herramienta de mejora en el área de Servicio y Atención al Cliente</p>	<p>Interés de la organización en mejorar los procesos vinculados con la gestión de Administración (F3).</p> <p>No se realizan actividades de capacitación y entrenamiento para incrementar el valor del capital humano que labora en el Departamento de Administración (D3)</p>

Fuente: Bracho y Collao (2014).

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Presentación de la Propuesta

En la actualidad, la definición de estrategias para el mejoramiento de los procesos organizacionales, se ha convertido en uno de los elementos diferenciadores de las empresas proveedoras de servicios. Su aplicación práctica implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción. De este modo, si se planifican, simplifican y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento. Pero, además, es necesario averiguar con cierta regularidad sobre la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que éste recibe.

A este escenario, se suma un entorno donde los cambios se producen cada vez con más rapidez, los competidores mejoran continuamente sus productos, los avances tecnológicos inducen productos sustitutivos y los valores, costumbres y hábitos del consumidor también cambian, haciendo evolucionar las necesidades de los clientes. Todo ello lleva a pensar que si el objetivo de satisfacer al cliente ya era difícil, ahora lo es mucho más.

Por esto, las áreas de las empresas responsables de servicios de calidad están evolucionando, de manera que cada vez adquieren más relieve los factores que permiten un mejor conocimiento y una ágil adaptación a las condiciones cambiantes del mercado. Entre estos factores se destaca la visión del mercado y planteamiento estratégico, el diseño de los procesos clave del negocio y la medición, análisis y

mejora continua. Es allí donde surge la necesidad de implementar estrategias financieras basadas en un sistema de información gerencial para optimizar el nivel de servicio y la gestión administrativa para la organización de una empresa de servicios como lo es el Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C., ubicado en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, debido a que la dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas.

La implantación de esta metodología se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la Gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones y se vincula estrechamente con el aprovechamiento del sistema de Información Gerencial que dispone la organización en el sentido de que mediante dicho recurso, se puede agilizar y estandarizar los procesos administrativos y se puede obtener información confiable para la toma de decisiones.

Justificación de la Propuesta

Esta propuesta tiene la finalidad de crear sensibilidad hacia los clientes del Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C., ubicado en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, como la única manera de mantener la relación a largo plazo y añadir valor a la lealtad de éste con la organización, mediante la aplicación de estrategias financieras basadas en un sistema de información gerencial para optimizar el nivel de servicio y la gestión administrativa, orientado hacia la calidad para el proceso de servicio y atención al cliente, que satisfaga las necesidades de los usuarios de la empresa y sus trabajadores.

Además, busca que la herramienta gerencial propuesta se convierta en un elemento motivador del esfuerzo del equipo de trabajo del área administrativa y de atención al cliente de la empresa creando soluciones innovadoras, que incorporen las

necesidades de crecimiento de la empresa y la satisfacción sus clientes y usuarios, con el máximo aprovechamiento de los recursos tecnológicos, financieros y materiales disponibles.

En cuanto a los beneficios que ofrece a la empresa, es importante destacar que para la filosofía de la gestión de servicio que la organización desea promover entre sus trabajadores, uno de los principales elementos consiste en mantener incentivados a los trabajadores para el buen desempeño de sus funciones, sobre todo para que se sientan orgullosos de sus empleos y valoren el aporte que hacen en su empresa y a la sociedad, haciendo una gran diferencia en términos de calidad, mejoras, costos más bajos y aumento de la oportunidad.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Formular estrategias financieras basadas en un Sistema de Información Gerencial que optimice los servicios y gestión administrativa del Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C., ubicado en la ciudad de Valencia, estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- Desarrollar estrategias financieras que permitan optimizar el servicio al cliente y la gestión administrativa.
- Adaptar una metodología para el mejoramiento de los procesos organizacionales para empresas de servicio en la gestión administrativa y de servicio al cliente.
- Proponer estrategias basadas en el aprovechamiento de los recursos y el uso eficiente del Sistema Informativo Gerencial de la Organización.

- Elaborar un programa de adiestramiento y evaluación al personal en materia de mejoramiento continuo como herramienta de mejora en el área de Servicio y Atención al Cliente del del Centro Odontológico de Estética e Implantes, S. C.

Estudio de Factibilidad

En el estudio de factibilidad de la propuesta, se hace mención de los recursos de tipo humanos, materiales, técnicos y financieros con los que se disponen o se necesitan para el cumplimiento de los objetivos tácticos planteados en la propuesta, además de la operatividad de dichos recursos, tomando en cuenta que con estos se busca dar soluciones viables a problemas que responden a necesidades organizacionales, sociales y culturales. La factibilidad viene dada por el uso de los recursos. Se debe hablar de recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros que se van a utilizar en la propuesta.

Factibilidad Operativa

La propuesta es factible desde el punto de vista operativo, si se considera que en el Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C., existe el personal capacitado requerido para elaborar y mantener actualizado el programa propuesto, y asimismo, existen usuarios finales (beneficiarios) dispuestos a emplear los servicios generados por la empresa, incluidos en la herramienta y que contribuya al incremento de las ventas de la organización.

Factibilidad Técnica

La propuesta de estrategias para el Centro Odontológico de Estética e Implantes, S. C., se considera factible desde el punto de vista técnico, ya que por una parte, propone mejoras en el uso actual de los recursos, particularmente el Sistema de Información Gerencial, la infraestructura y el presupuesto de la empresa. Además, se

cuenta con el apoyo de la gerencia general para la implementación progresiva de las iniciativas contempladas en las estrategias.

Factibilidad Económica

Este segmento del estudio de factibilidad se refiere a los costos y beneficios del proyecto en unidades monetarias, y se refiere a costos de personal, materiales y equipos, local y gastos de funcionamiento. Para llevar a cabo esta investigación, se pretende utilizar los recursos disponibles para el normal funcionamiento de la empresa ya que este es un proyecto que prevé la utilización al máximo de los recursos disponibles, por lo que no está prevista la inversión económica para la ejecución de los planes previstos.

Desarrollo de la propuesta

La gerencia general de la empresa siempre está en busca de alternativas que la hagan competitiva; por ello, entre las opciones disponibles, elige siempre la que vaya más acorde a sus necesidades. Para tomar estas decisiones la organización debe disponer de información y debe escoger un modelo para desarrollar y utilizar esta información, la cual variará en forma directamente proporcional con el tamaño de la misma, con el objeto de reducir las quejas de los clientes y la variabilidad, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallas en la ejecución del servicio al cliente. En la figura 1, se muestran los objetivos y unidades de competencias, o conjunto de actividades y requisitos necesarios para la eventual implementación de las estrategias financieras que optimicen el nivel de servicio y la gestión administrativa de forma de visualizar la metodología que se propone para el cumplimiento de los objetivos:

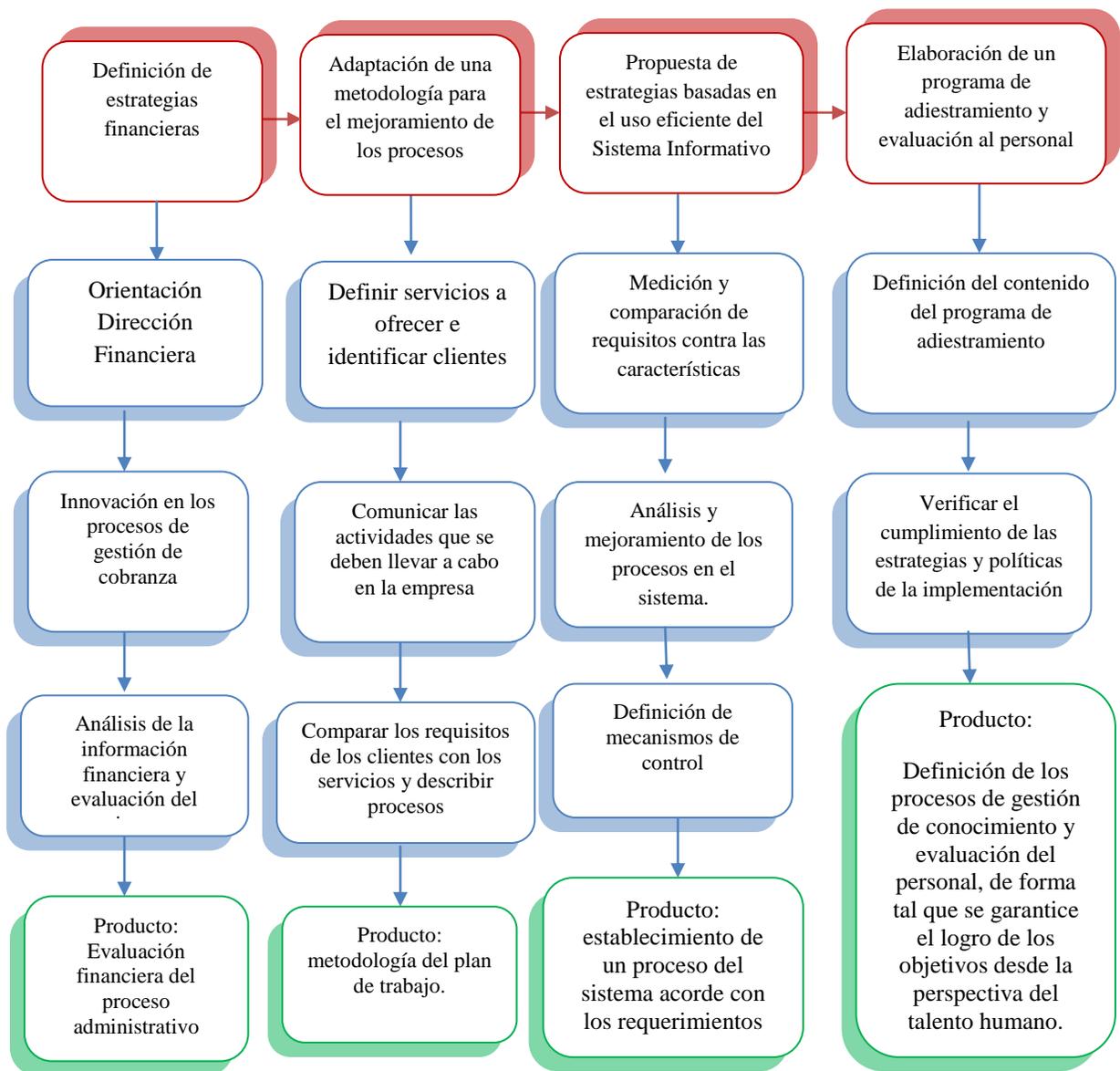


Figura No. 1. Plan de implementación para optimizar el nivel de servicio y la gestión administrativa de la organización.
Fuente: Bracho y Collao (2014).

Estrategias financieras que permitan optimizar el servicio al cliente y la gestión administrativa.

Para la determinación de estrategias financieras se deben de primero que nada identificar las áreas claves en las que se va a enfocar el esfuerzo, que en este caso son: el papel del responsable de las finanzas de la empresa, la innovación del servicio al cliente, la información financiera, los estados financieros y el riesgo financiero. Por ello se debe definir un objetivo estratégico que es el fin que se desea alcanzar, y en este caso se trata, en forma concreta, alcanzar el buen funcionamiento de la organización, por lo que se proponen las siguientes estrategias:

- a) **Dirección Financiera:** Recomendar al gerente general que es de suma importancia que él proporcione una visión inspiradora para impulsar el compromiso a la pertenencia de la organización, y que debería generar sentido de dirección y camino para llegar al punto deseado.
- b) **Innovación en los procesos de gestión de cobranza:** Existen varias medidas proactivas que la empresa puede adoptar con los clientes:

Educar a los clientes sobre características del producto, costos y gastos de cobranza: La educación al cliente puede resultar una medida significativa para reducir tasas de morosidad. Previo al desembolso de crédito, las instituciones deben educar y entrenar al cliente y los garantes en todo lo que implica acceder a un crédito, el funcionamiento del producto, los beneficios del pago oportuno, y el entendimiento del cronograma de pago, así como los lugares o medios más accesibles y convenientes para realizar el pago.

Establecer fechas de pago que sean mutuamente beneficiosas: Involucrar al cliente en la programación de fechas de pago que sean mutuamente favorables puede

incrementar la probabilidad de pago. En general, los días de pago deben coincidir con los días de mayor ingreso o liquidez del negocio.

Tratar quejas y reclamos oportunamente: En el desarrollo de nuevos servicios, a veces, cuando el cliente no recibe la atención adecuada, toma represalia no pagando el crédito. Una atención oportuna puede tratar la inquietud del cliente antes de resultar en morosidad.

Utilizar el Refuerzo Positivo: El refuerzo positivo, aunque parece sencillo, también puede jugar un papel importante. La institución tiene la oportunidad de reconocer y premiar a los clientes que realizan su pago puntual, ofreciendo acceso inmediato a nuevos créditos, montos mayores, tasas preferenciales (menor tasa), certificados de puntualidad, ofrecer entrenamiento y capacitación, obsequios. Estas acciones deben implementarse con el apoyo del área de Mercadeo, y ser integradas a la estrategia de venta de la institución.

- c) **Análisis Financiero:** Llevar a cabo mensualmente un análisis de los estados financieros para de esta manera medir la eficiencia económica de la empresa, utilizando el estado de la situación financiera, el estado de ingresos y gastos, el estado de utilidades retenidas, estado de resultados, y el estado de cambios en la situación con base en el efectivo.
- d) **Riesgo Financiero:** Para disminuir el riesgo financiero, se debe diversificar las inversiones periódicamente. Con el análisis de los resultados de la empresa, se determina si la falta de diversificación incide sobre el riesgo financiero, por lo que es importante preparar de manera inteligente la información financiera con la que cuenta la organización

Adaptación de una metodología para el mejoramiento de los procesos organizacionales para empresas de servicio en la gestión administrativa y de servicio al cliente.

Este objetivo consiste en la organización de un conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido, con la finalidad de alcanzar la mejora continua de las actividades desarrolladas; reducir la variabilidad innecesaria; eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades y optimizar el empleo de los recursos. Para ello se debe seguir los siguientes pasos, descritos bajo unidades de competencia:

Unidad de Competencia 1. Definir servicios a ofrecer:

A través de las diferentes servicios de la institución, cada una con su propia identidad, y cadena de valor asociadas a los servicios profesionales de salud, ofrece una gran gama de servicios que se fundamentan en el deseo de lograr y mantener una excelente salud dental para la población que atiende, con énfasis en la prevención y control del dolor para atender las necesidades de los clientes.

Unidad de Competencia 2. Identificar clientes y sus necesidades:

Para tener una clara perspectiva de las necesidades de los clientes de la organización y sus necesidades, se propone seguir con el siguiente plan de trabajo:

1. Definir la misión del proceso de forma que permita la comprensión del valor añadido del mismo respecto de su contribución a la misión general de la organización.
2. Comprender los requisitos del cliente como primer paso para la mejora de calidad.

3. Definir indicadores sólidos y consistentes que permitan la toma de decisiones respecto de la mejora de la calidad.
4. Evaluar el proceso identificando las ayudas y barreras existentes en el entorno y los puntos fuertes y áreas de oportunidad del proceso en sí.
5. Asignar un responsable de proceso que lidere la mejora continua de la eficacia y la eficiencia, lo que permita identificar las acciones adecuadas, para garantizar la mejora del rendimiento y convertirlas en planes detallados de mejora.

Unidad de Competencia 3. Comparar los requisitos de los clientes con los servicios

Al aplicar una metodología de mejora continua, se propone un sistema completo y flexible para conseguir, mantener y maximizar el éxito en la empresa. Así, la gestión de servicio funciona especialmente gracias a una comprensión total de las necesidades del cliente, del uso disciplinado del análisis de los hechos y datos, y de la atención constante a la gestión, mejora y reinversión de los procesos empresariales. Por ello, hay actividades que son esenciales para cualquier empresa. A través de los siguientes elementos se podrá comparar los requisitos de los clientes con los servicios:

- Adquisición de clientes. El proceso de atraer y asegurar clientes para la organización, mediante la publicidad y el buen servicio.
- Cumplimiento del servicio de salud bucal. Control de cita, preparación y ejecución del servicio de salud.
- Servicio o soporte a clientes. Actividades diseñadas para mantener la satisfacción de los clientes después de la ejecución del servicio, entre ellas la fijación de citas posteriores de control o continuación del servicio.
- Desarrollo de nuevos productos/servicios. Concepción, diseño y puesta en marcha de nuevos servicios que añaden valor a los clientes.

Unidad de Competencia 4. Describir procesos:

Por procesos se refiere a una cadena de tareas, las cuales suelen implicar a varios departamentos o funciones, que aportan valor (productos, servicios, soporte, información) a los clientes externos. En la Figura 2 se presenta el mapa estratégico de los procesos del Centro Odontológico de Estética e Implantes, S. C., que también incluye los procesos de la unidad, orientados al cliente y agrupados en tres tipos.

Procesos estratégicos. Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los socios, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos. En la empresa están constituidos por la atención al cliente, diseño de nuevos servicios, gestión de los recursos y gestión de la calidad.

Procesos clave. Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente y son los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad. Estos procesos clave se describen a continuación:

- a) Citas: cada paciente tiene que comunicarse con la recepcionista para coordinar la cita con el especialista, dependiendo de lo que necesite el paciente. Las citas pueden ser de una hasta dos horas dependiendo del tratamiento. Se le indica el día y el doctor que lo tratará. Las emergencias se tratan en lo posible de atender lo más rápido, llamando al doctor para que vaya a la clínica.
- b) Planeación: cada especialista tiene sus días correspondientes y sus horarios dependiendo de la disponibilidad del especialista. Cuando hay tratamientos largos se establecen citas de hasta dos veces por semana hasta que termine el tratamiento.
- c) Ejecución del servicio: los pacientes que no tienen historia clínica con la institución siempre pasan primero por el Odontólogo general para una consulta y

chequear como está dependiendo de lo que tiene se remite a otro profesional, ya que dentro de la clínica, se cuenta con todas las especialidades.

- d) Facturación: hay tres casos de facturación. La primera es cuando el caso es algo corto y sencillo se le factura al salir de la cita. En otros casos cuando hay citas previas como control o limpiezas para realizar un implante, ortodoncia, coronas o cualquiera que necesite de un servicio a un laboratorio o compra de un material, el paciente al salir basado en su presupuesto se le cobra solamente el laboratorio o material que se va a utilizar y el 50% de los honorarios del doctor. Una vez llegado el material o laboratorio de lo que se pidió se llama al paciente para coordinar la cita para colocar o medir lo que llegó, al terminar este tratamiento se le cobra el 50% restante del honorario. El tercer caso es cuando el paciente tiene muchos tratamientos a realizar y la factura esté muy elevada, se les da la facilidad de pagarlo a crédito con cuotas mensuales, hasta cuatro cuotas. La recepcionista es la encargada de estas cobranzas.
- e) Control: siempre se llama al paciente después de alguna operación o extracción para ver como está. Por otra parte, los pacientes que vienen por limpiezas o consultas de control simples se les coordinan citas para seis meses después de que hayan venido.

Procesos de soporte. Son los procesos que no son apreciados directamente por el cliente, son responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, equipos médicos y material médico quirúrgico, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes.

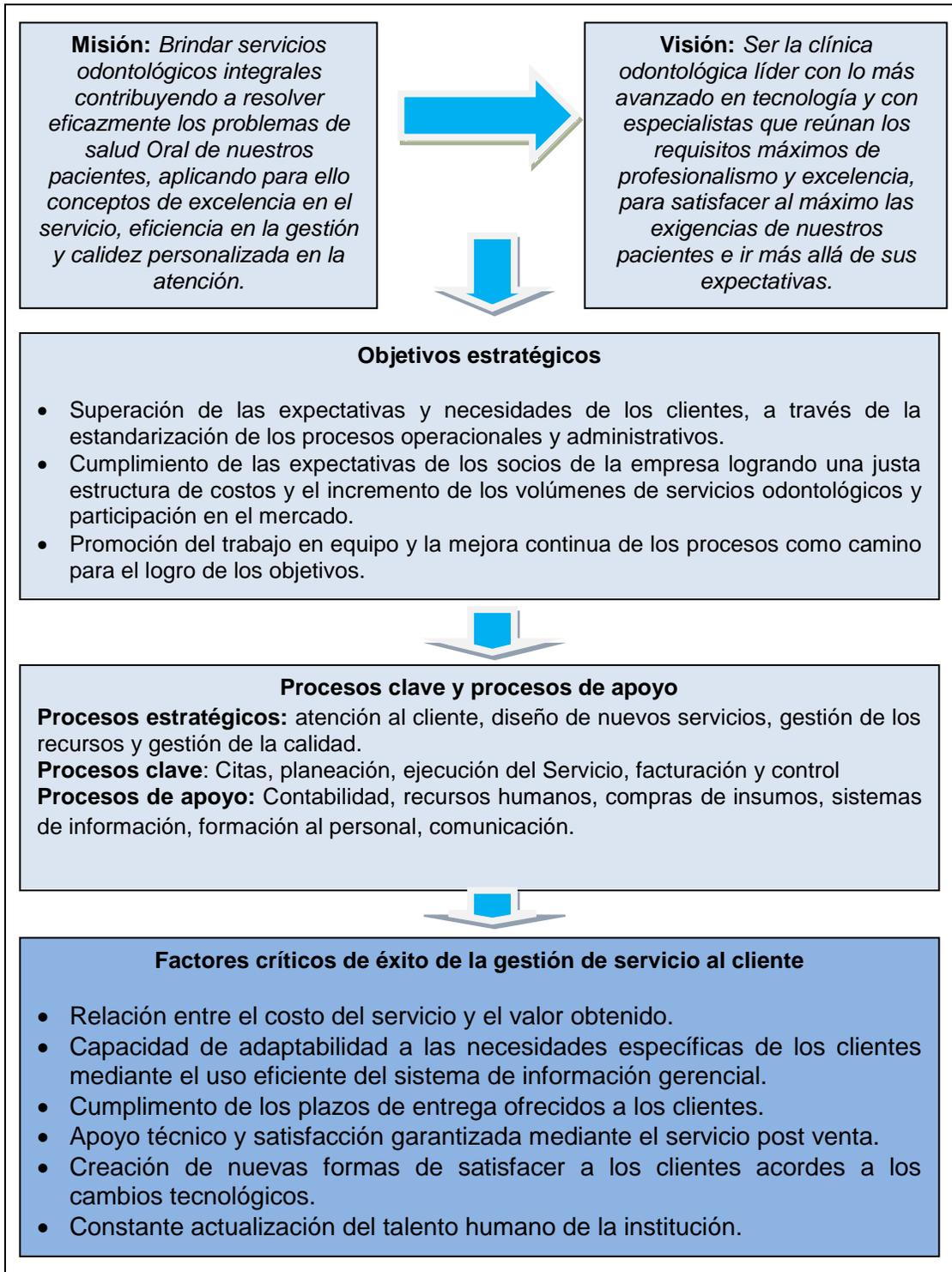


Figura 2. Mapa estratégico de procesos

Fuente: Bracho y Collao (2014)

Unidad de Competencia 5. Implementar el proceso

Los pasos a seguir para implementar una metodología de trabajo basada en la mejora continua que se propone son:

1. Constituir un equipo de trabajo con capacitación adecuada y analizar los objetivos y actividades de la organización.
2. Identificar los procesos, clasificarlos y elaborar el mapa de procesos.
3. Verificar si todos los procesos se llevan a cabo en el Sistema de Información Gerencial.
4. Integrar todas las actividades de la empresa en el Sistema de Información Gerencial.
5. Determinar los factores clave para la organización.
6. Determinar la información que se puede obtener mediante el Sistema de Información Gerencial.
7. Establecer el panel de indicadores de cada proceso.
8. Iniciar el ciclo de mejora sobre la base de metas de desempeño asociados a los factores clave.

En este sentido, importante documentar y sobre cómo deben documentarse, pero el hecho de documentar un proceso no excluye que, con el tiempo, puedan incorporarse mejoras o encontrar otras formas más adecuadas para realizar las actividades. Cuando, a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso, aparecen problemas (quejas de los destinatarios, despilfarro de recursos), o se constata que el proceso no se adapta a lo que necesita el cliente (necesidad de reestructurar el proceso), es necesario aplicar el ciclo de mejora. De esta forma, una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso.

Estas mejoras, se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso. Se puede mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico. Dentro de esta categoría se sugiere, por ejemplo:

1. Simplificar y eliminar burocracia (simplificar el lenguaje, eliminar duplicidades)
2. Normalizar la forma de realizar las actividades.
3. Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos.
4. Reducir el tiempo de ciclo de atención al cliente.
5. Análisis del valor y la naturaleza de las variaciones.
6. Promover alianzas con nuevos proveedores de materiales y equipos.

Unidad de Competencia 6. Medición del desempeño mediante indicadores

El objetivo de las estrategias de mejoramiento en el Centro Odontológico de Estética e Implantes, S. C., es proporcionar la información adecuada para ayudar a la implementación de la máxima calidad del servicio prestado en cualquier actividad, así como crear la confianza y comunicación entre todos los participantes, debido a que la actividad del negocio parte de la información, las ideas y la experiencia, y esto ayuda a elevar la calidad y el manejo de los procesos administrativo.

Entonces, el mejoramiento de los procesos es un programa que se define en dos niveles: operacional y gerencial. En el nivel operacional, se utilizan herramientas estadísticas para elaborar la medición de variables de los procesos con el fin de detectar los defectos. Por su parte, el nivel gerencial analiza los procesos utilizados por los empleados para aumentar la calidad de los procesos y servicios.

Para la medición del desempeño, se propone utilizar herramientas estadísticas para mejorar la calidad de servicio en las operaciones con el soporte que brinda la

información que provee el Sistema de Información Gerencial. Estas herramientas son para conocer los problemas en el área de Servicio al Cliente y saber el por qué de los defectos. Los principales indicadores que se proponen son:

- a) **Economía de los gastos operativos:** Es utilizado para medir el total de gastos operativos causados en el periodo con respecto al total de gastos presupuestados para ese mismo lapso de tiempo.
- b) **Incremento de los ingresos por ventas:** Se utiliza para medir el efecto del incremento de las ventas al final del periodo con respecto al total de Ventas del periodo anterior.
- c) **Satisfacción de los clientes:** Se aplica para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
- d) **Economía de los servicios:** Sirve para medir la utilización adicional de recursos monetarios requeridos para cumplir las metas de servicio con respecto a unos recursos presupuestados para ese mismo nivel de servicio.
- e) **Retención de los clientes:** Se usa para hacer seguimiento, en términos absolutos o relativos a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
- f) **Entregas retrasadas de proveedores de materiales:** Se emplea para medir la capacidad de cumplimiento de entrega de los proveedores y la calidad de servicio.
- g) **Nivel de capacitación del personal:** Se emplea para Medir el total de empleados capacitados y adiestrados mediante programas de desarrollo profesional, respecto al total de empleados.
- h) **Eficiencia del Sistema de Información Gerencial:** Se utiliza para medir el número de fallas presentadas por los recursos tecnológicos o por los sistemas de la empresa con respecto al total días del período.

Propuesta de estrategias basadas en el uso eficiente del Sistema Informativo Gerencial de la organización.

El programa de mejora es una etapa importante en la elaboración de un servicio que permite obtener buena calidad. Este proceso se divide en cuatro etapas:

Etapas 1 (Diagnostico). Consiste en seleccionar una o más características del servicio: como lo son las variables dependientes que identifican el proceso, tomar las medidas necesarias y registrar los resultados del proceso en una hoja de control, estimando el corto y largo plazo de la capacidad del proceso en la prestación de servicio. Verificar si todos los subprocesos relacionados con el servicio se llevan a cabo en el Sistema Informativo Gerencial, y determinar las causas en caso de que no se cumpla a cabalidad con esta última premisa.

Etapas 2 (Análisis). Implica la clave de la ejecución de las dimensiones del servicio y su integración al Sistema Informativo Gerencial. Un análisis de intervalo es tomado por lo regular para identificar los factores comunes y exitosos de la ejecución: los cuales explican las mejores formas de aplicación. En algunos casos es necesario rediseñar el servicio y/o el proceso, en base a los resultados del análisis. En los procesos de servicio se presenta el costo de baja calidad, ocasionado por:

- a) **Fallas internas**, de los servicios defectuosos; reprocesos y problemas en el control del servicio.
- b) **Fallas externas**, de productos devueltos o quejas de los clientes; garantías y penalizaciones.
- c) **Prevención de fallas**, debido al diseño del servicio, pruebas piloto, capacitación a trabajadores y mejora de la calidad.

Debido a esto, se decide aplicar la metodología en los procesos de la empresa para prevenir el costo de baja calidad y con ello tener procesos y servicios eficientes.

Al aplicar la metodología en el análisis de procesos de servicio se pueden detectar rápidamente problemas en la gestión como cuellos de botella, causa de las quejas, pérdidas de tiempo y etapas críticas, es por esto que es de gran importancia esta metodología.

Etapa 3 (Mejora). Se identifican las características del proceso que se puedan mejorar. Una vez realizado esto, las características son diagnosticadas para conocer si las mejoras en el proceso de adaptación del Sistema Informativo Gerencial son relevantes.

Etapa 4 (Control). Ayuda a asegurar que las condiciones del nuevo proceso estén documentadas y monitoreadas de manera estadística con los métodos de control del proceso.

Elaboración de un programa de adiestramiento y evaluación al personal en materia de mejoramiento continuo como herramienta de progreso en el área de Servicio y Atención al Cliente del Centro Odontológico de Estética e Implantes, S. C.

En la metodología propuesta para aplicar estrategias de mejoramiento en el área de Servicio y Atención al Cliente del del Centro Odontológico de Estética e Implantes, S. C., se propone la capacitación y evaluación del personal con el fin de obtener los niveles de calidad deseados por la dirección de la institución. El entrenamiento previsto en seis módulos provee a los candidatos con el conocimiento y características para guiar y dirigir la implementación de la metodología en la empresa. Las dos semanas del ciclo de entrenamiento son completados con cinco días de instrucciones en el salón de clases, seguidos por 30 días de aplicación en el trabajo. El objetivo y los contenidos de los módulos de capacitación son:

Objetivo: Dotar a los participantes de conocimientos sobre la planificación, evaluación y mejoramiento continuo de los procesos. Facilitar herramientas para desarrollar habilidades en las actividades de calidad en los centros. Generar una actitud proactiva en los profesionales dirigida a mejorar la práctica en tiempos de crisis.

Módulo 1: Identificación de las principales fases del ciclo de evaluación y mejora de la calidad (Identificación y priorización de problemas, análisis causal, análisis de acciones de mejora, implantación de acciones de mejora y reevaluación).

Módulo 2: Selección y aplicación las herramientas de análisis que se aplican en cada fase. (Técnica de Brainstorming, grupo nominal, diagrama causa-efecto, diagrama de flujo, técnica de priorización).

Módulo 3: Descripción del diseño de los sistemas de monitorización y conocer las posibles aplicaciones (Elaboración de indicadores y estándares). Objetivos de calidad. Actividades y asignación de responsabilidades

Módulo 4: Definición de las estrategias de cambio ligadas a la implantación de medidas correctoras de problemas de calidad e identificar/analizar las principales resistencias al cambio

En lo que respecta a la evaluación, una de las formas de trabajo para mejorar la calidad es mediante la utilización del ciclo de evaluación y mejora. Este ciclo ayuda a detectar problemas, sus causas y las posibles soluciones de forma simple y participativa. Es el mejor enfoque para planificar las actividades de mejora de la calidad en cualquier organización. En la figura 3 se presentan las actividades propuestas para el ciclo de evaluación del personal.

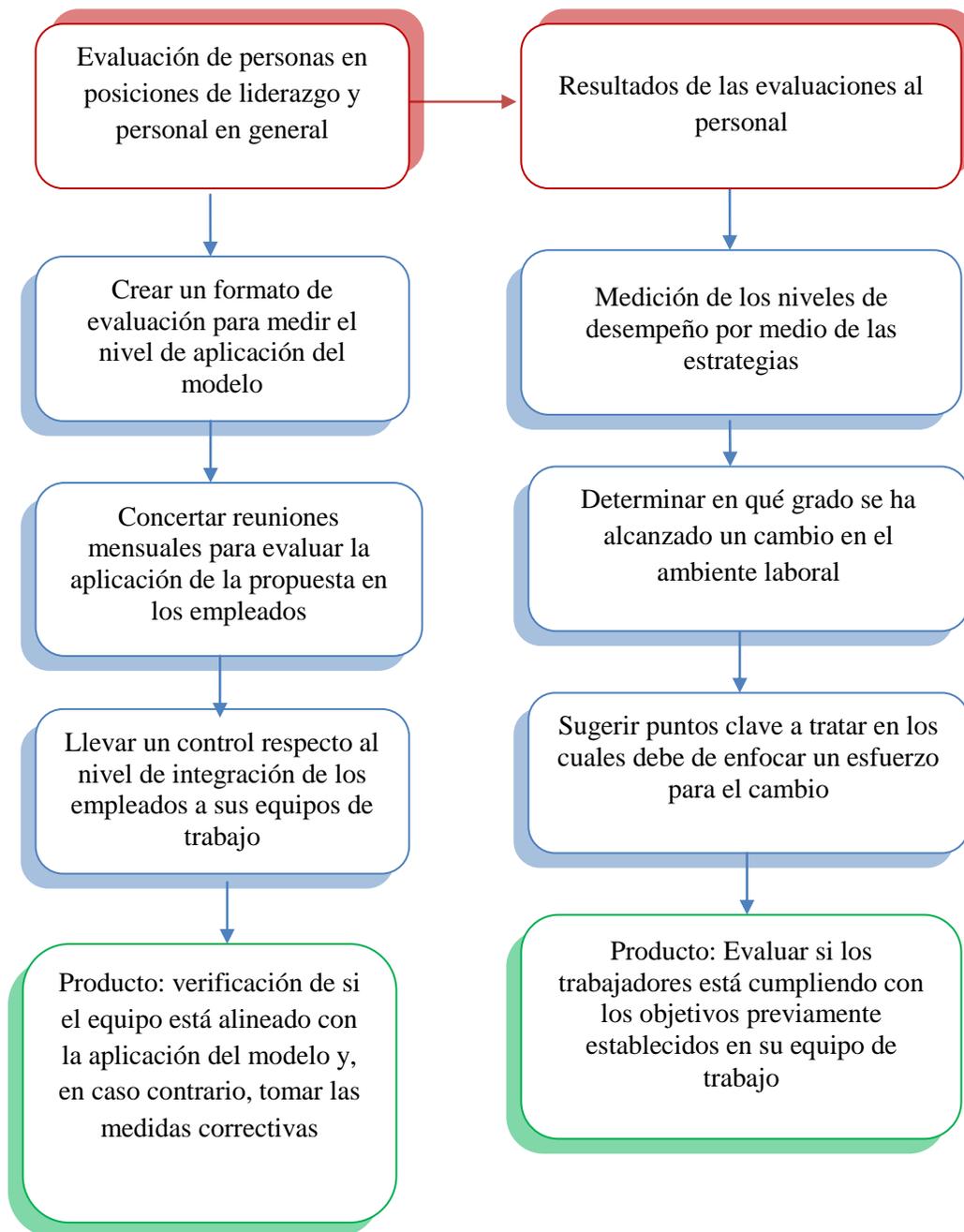


Figura No. 3. Evaluación y Control de Resultados de las Estrategias de Mejoramiento de la organización.
Fuente: Bracho y Collao (2014).

Sub-Actividad 1. Evaluación de personas en posiciones de liderazgo y personal en general.

En esta actividad, el director evaluará al gerente general y la persona seleccionada para implementar las mejoras en la empresa, con el propósito de medir su grado de avance en la aplicación de las estrategias, y éstas a su vez deberán evaluar mensualmente (durante los tres meses de implementación del programa) el desempeño de los empleados que forman parte del programa de mejoramiento para verificar si el equipo está alineado con la aplicación del modelo y, en caso contrario, tomar las medidas correctivas: para ello se sugiere:

- Crear un formato de evaluación para medir el nivel de aplicación del modelo de Estrategias de Mejoramiento de la organización en el equipo de trabajo.
- Concertar reuniones mensuales con los líderes, para evaluar la aplicación del modelo de Estrategias de Mejoramiento de la organización en los empleados, monitoreando el desempeño eficiente de los trabajadores.
- Llevar un control respecto al nivel de integración de los empleados a sus equipos de trabajo, con el propósito de medir el desarrollo eficiente de sus funciones, antes y después del programa.

Sub-Actividad 2. Resultados de las evaluaciones al personal

Con los resultados obtenidos en las evaluaciones, surgen las siguientes actividades:

- Medición de los niveles de desempeño por medio de las estrategias empleadas en el programa.
- Determinar en qué grado se ha alcanzado un cambio en la gestión administrativa y de servicio al cliente, después de terminada esta Sub-Actividad.

- Evaluar si los trabajadores está cumpliendo con los objetivos previamente establecidos en su equipo de trabajo.
- Sugerir puntos clave a tratar en los cuales debe de enfocar un esfuerzo para el cambio y lograr con ello la consecución de los objetivos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La formulación de estrategias es considerada en la actualidad como uno de los soportes operativos de gran parte de las organizaciones y progresivamente se ha ido convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas, gracias a su flexibilidad y la efectividad como herramienta de seguimiento. Esta tendencia llega después de las limitaciones puestas de manifiesto en diversas alternativas estratégicas gerenciales, en sucesivos intentos de aproximar las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento.

Partiendo de las necesidades requeridas por el Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C., ubicado en el municipio Valencia, Estado Carabobo para lograr sus objetivos de iniciar un plan de mejora continua y de su entendimiento que la correcta articulación de sus actividades mediante el uso eficiente de su sistema de información gerencial, orientadas a la satisfacción al cliente, es un factor fundamental para lograrlos, se han implementado esfuerzos materiales y humanos para lograr que los trabajadores adopten una actitud mental orientada a hacer las cosas cada vez mejor, razones que han motivado a la empresa a desarrollar programas dirigidos a potencializar las competencias y destrezas de sus colaboradores.

En este sentido, el objetivo principal de la presente investigación consistió en la elaboración de estrategias financieras basadas en un Sistema de Información Gerencial que optimice los servicios y gestión administrativa del Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C., ubicado en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, para lo cual se definieron cuatro objetivos específicos, los cuales en forma ordenada y secuencial, y mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos de

recolección de datos adecuados, permitieron el logro de las metas trazadas inicialmente.

El primero de los objetivos específicos consistió en diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa en el Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C, con el fin de evaluar la eficacia de los métodos de control y seguimiento de los procesos administrativos de la empresa, su entorno y las características de la forma de trabajo actual, para el manejo de sus estrategias de crecimiento. Con este propósito se diseñó una guía de observación, la cual permitió evidenciar las siguientes debilidades:

- No se ha hecho hasta el momento una definición de objetivos a alcanzar por el personal de administración en el corto y mediano plazo, por lo que tampoco hay evidencia de que el personal haya sido informado de los objetivos trazados para el departamento.
- No se cumple con principios básicos de control interno: no se realiza la verificación de cada una de las transacciones llevadas a cabo en la gestión administrativa; no existe separación formal de actividades y responsabilidades para cada miembro del Departamento de Administración; no se detecta la existencia de un plan formal de las actividades que componen el ciclo administrativo de la empresa.
- No se evidencia de la aplicación de herramientas de mejoramiento continuo para mejorar los procesos en el área y reducir su variabilidad, no se han desarrollado instrumentos que permitan medir los resultados obtenidos en relación con los objetivos trazados, no se encontró evidencia de la discusión de los resultados obtenidos entre los miembros del equipo de manera formal ni se elaboran indicadores de gestión para medir el desempeño del personal del área administrativa.

Estas observaciones indican la necesidad de incorporar herramientas estratégicas en la organización, que deben apoyarse en el sistema de información gerencial como instrumento de soporte para la toma de decisiones. Tomando en cuenta estos elementos, uno de los métodos que reviste mayor importancia en la actualidad, es la aplicación de un plan de mejoramiento o un plan estratégico de las operaciones, como un instrumento directo de cómo la empresa efectúa su gestión en la disposición de los recursos y a su vez, evaluar alternativas de mejoras en los procesos.

Seguidamente, el segundo de los objetivos específicos consistió en describir el proceso administrativo de la entidad mediante el uso del Sistema Admin, con el fin de caracterizar el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral mediante el uso de los recursos de información de la empresa. Con este propósito se diseñó una entrevista al gerente general de la empresa, la cual permitió determinar las siguientes conclusiones:

- Existe un alto nivel de adaptabilidad ya que el Sistema de Información Gerencial empleado en la empresa está diseñado para cumplir con sus características.
- El sistema empleado cumple con tres requisitos básicos: automatización de todos los procesos internos, registro de las operaciones realizadas y generación de la información que permite la toma de decisiones
- Aún no se ha integrado la gestión contable dentro de la información generada por el departamento de Administración de la empresa con la información, lo que genera un trabajo adicional por parte de un contador externo.
- La herramienta de información gerencial permite la obtención de resumida mediante reportes, que puede ser utilizada para la toma de decisiones, lo cual es un elemento favorable y ventajoso dentro de la evaluación.

- En líneas generales, el sistema informativo de la empresa contribuye con los resultados organizacionales de la empresa mediante sus funciones de organización, control y mejora de los procesos, así como en el suministro de información que sirve para la planificación.

Luego, se procedió a identificar los factores externos e internos que se deben tomar en cuenta para adecuar los recursos de información provistos por el Sistema Admin a las necesidades y expectativas de crecimiento de la entidad, para lograr la caracterización y análisis de los elementos más importantes de la gestión administrativa de la empresa para determinar la necesidad de incorporar una herramienta de gestión estratégica para el uso eficiente de su sistema. Para tal fin, se diseñó una encuesta al personal, de la cual se extraen las siguientes conclusiones:

- No existe una planeación formal de las actividades del departamento de Administración en la empresa, ni se toman en cuenta los resultados obtenidos por la empresa para la toma de decisiones.
- No se realizan actividades de capacitación y entrenamiento para incrementar el valor del capital humano que labora en el Departamento de Administración. Tampoco se lleva a cabo una supervisión efectiva de las actividades desarrolladas en el Departamento de Administración.
- Los recursos tecnológicos empleados por el Departamento de Administración no responden a sus necesidades y a las exigencias de crecimiento de la empresa. Por otro lado, los procesos del área de Administración de la empresa aunque son gestionados eficientemente pueden ser mejorados.

Los resultados obtenidos condujeron a la elaboración de las estrategias financieras; en lo que respecta a la dirección financiera, innovación de servicio al cliente, análisis de los estados financieros y el riesgo financiero. Para la

implementación de éstas, se elaboró un plan de cuatro etapas, donde se pretende, que se incorporen las necesidades de crecimiento de la empresa y la satisfacción de los clientes, con el máximo aprovechamiento de los recursos tecnológicos, financieros y materiales disponibles mediante actividades incluidas en la planificación.

Dichas actividades son: definición de estrategias financieras, adaptación de una metodología para el mejoramiento de los procesos organizacionales para empresas de servicio en la gestión administrativa y de servicio al cliente; acciones estratégicas basadas en el aprovechamiento de los recursos y el uso eficiente del Sistema Informativo Gerencial de la Organización; y un programa de adiestramiento y evaluación al personal en materia de mejoramiento continuo como herramienta de mejora en el área de la empresa, con el fin de hacer un gran cambio en términos de calidad, mejora de servicio al cliente, costos más bajos y aumento de la productividad.

Recomendaciones

Para mejorar la atención a los pacientes, la productividad en general e impulsar el éxito permanente de la empresa, es necesario implementar una serie de acciones que llevarán a un proceso de mejoramiento continuo, por lo que es muy importante que la gerencia de la empresa Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C. atienda a las siguientes recomendaciones:

- Poner en práctica el plan propuesto para implementar el mejoramiento de los procesos usando la metodología presentada.
- Buscar el apoyo de la alta gerencia de la empresa, haciéndoles ver el conjunto de ventajas y beneficios que tiene la herramienta de planeación como tal y la

utilidad que ofrece para efectos de evaluar y controlar el desempeño global de la empresa.

- Promover un curso o entrenamiento para los empleados administrativos y la gerencia acerca del funcionamiento del sistema de información gerencial para así poder asegurar que todos comprendan la utilidad de esta herramienta de gestión y posteriormente puedan contribuir a su mejor aprovechamiento.
- Elaborar un programa de adiestramiento y evaluación al personal utilizando los lineamientos presentados en el trabajo y actualizando con una frecuencia anual.
- Incluir en el adiestramiento a la gerencia de la empresa en temas relacionados con el liderazgo y el mejoramiento continuo.
- Diseñar e implementar los indicadores de desempeño para cada área de la empresa.
- Adquirir e implementar el módulo contable en el sistema de información gerencial actual y contratar un contador interno.

Finalmente se recomienda proponer a los dueños la realización de una sesión de planificación estratégica que incluya a los Odontólogos principales, en dicha reunión se puede revisar el mapa estratégico de la organización y definir las líneas posibles de innovación en el futuro. Además, se sugiere el desarrollo en la página web de un módulo de comunicación directa con los pacientes.

LISTA DE REFERENCIAS

- Agencia de Cooperación Internacional de Japón (2012). **Sistemas de Información**. Publicaciones de la Secretaría de Economía del Gobierno del Estado de México, México.
- Albrecht, Karl. (2001). **La revolución del servicio**. Fondo Editorial LEGIS. Arrona, H.F. Bogotá, Colombia
- Arias, Fidas. (2006) **El proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica**. Quinta Edición. Episteme, Caracas, Venezuela.
- Arocha C. y López. M. (2005) **Aprendizaje para realizar una Investigación de Mercadeo**. Segunda edición. Dirección de Medios y publicaciones. Ediciones DELFRON, C.A. Venezuela
- Arteaga, H. y Noguera, M. (2011). **Estrategias para Mejorar la Gestión de los Procesos Administrativos y Contables de la Empresa Inversiones y Transporte Hermoral, C.A.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Balestrini, Miriam. (2008). **Como se elabora el Proyecto de Investigación para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles**. Sexta Edición. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas.
- Blanco, B., Peña. M. y Roa, D. (2010). **Evaluación de la composición de los indicadores de gestión y su influencia en la toma de decisiones del área operativa de Planta de la empresa Envases Metálicos del Centro S.A. ubicada en Maracay, Estado Aragua**. Trabajo de Grado no publicado del Área de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Castañeda, Carlos. (2011). **Desarrollo de estrategias gerenciales para ser competitivo en el mercado nacional. Caso de estudio Brivensa, C.A.** Trabajo de Grado no publicado de la Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Chase, B. Jacobs, R. y Aquilano, N. (2009). **Administración de operaciones: producción y cadena de suministros**. Duodécima edición. McGraw Hill Editores, Ciudad de México

- Cuicas, A. Figueroa, M. y Lucas, L. (2009). **Propuesta de Gestión por Procesos para Mejorar la Eficiencia del Departamento de Compras de la Empresa BOC Gases de Venezuela, Ubicada en la Zona Industrial San Vicente, Estado Aragua.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Donnelly, Ivan. (2007) **Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas.** Octava Edición. Editorial Trillas, Ciudad de México.
- Frías, Roberto (2007). **Compañías de servicios orientadas al cliente.** Editorial McGraw Hill, Ciudad de México
- Gastelo, M., Montano, M. y Torres, M. (2010). **Plan Estratégico a fin de Optimizar los Procesos Administrativos del Departamento de Compras de la División Corporación Valencia Empresa Danaven, C.A.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Godoy, Guillermo (2002). **Manual de procesos administrativos y gerenciales.** McGraw Hill Editores, Ciudad de México.
- Goodstein, L., Nolan, T. Y Pfeiffer, J. (2003). **Planificación Estratégica Aplicada,** McGraw Hill Editores, Ciudad de México.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010) **Metodología de la Investigación.** McGraw Hill Interamericana de México, Naucalpan de Juárez, Edo. de México
- Hernández, G. y Domínguez, M. (2009). **Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa.** Trabajo de Grado no Publicado, Universidad de Oriente, Núcleo Cumaná.
- Horowitz, David. (2003). **Cultura organizacional y liderazgo.** Jossey Bass Publishers, San Francisco, EE.UU.
- Hurtado, Jacqueline. (2008). **El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación.** Sexta edición. Quirán Ediciones, Caracas.
- Jaramillo, César. (2006). **Logística integral. La Gestión Operativa de la Empresa.** Editorial. ESIC. España.

- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). **The Balanced Scorecard: The Strategy-Focused Organization (La organización enfocada en estrategias)**, Ediciones del Harvard Business School Press, Nueva York.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). **Administración: una perspectiva global**. Duodécima edición. Editorial McGraw-Hill. Ciudad de México.
- Mintzberg, Henry (2008). **Diseño de Organizaciones Eficientes**. Mc Graw-Hill de Management, Ciudad de México.
- Newman, William (2004). **Planificación y control de gestión**. Ediciones de la Universidad de Deusto, Bilbao, España.
- Pastor, Juan (2002). **Sistemas Transaccionales y Arquitectura de la Información**. Mc Graw-Hill de Management, Ciudad de México.
- Robbins y Coulter (2005). **Administración**. Octava edición. Editorial Prentice Hall, Ciudad de México.
- Sabino, Carlos (2006). **El Proyecto de Investigación**. Ediciones Panapo, Caracas.
- Sallenave, Jean Paul (2005). **La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia!** Editorial Norma, Caracas.
- Serna Gómez, Humberto (2003). **Gerencia Estratégica**. Global Ediciones. Bogotá.
- Saroka, Raúl Horacio (2010). **Sistemas de Información**. Ediciones de la fundación OSDE, Lima, Perú.
- Steiner, George (2005). **Modelo de Planeación Estratégica**. Editorial Polilibros, Ciudad de México.
- Tamayo y Tamayo (2012). **El proceso de investigación científica**. Editorial Limusa, Ciudad de México.
- Thompson, Iván. (2006) **Eficiencia y Eficacia**. Portal de Mercadotecnia con artículos, Directorios y Foros. Disponible:
www.promonegocios.net/administracion/eficienciayeficacia.HTML
- Thompson, A. y Strickland, A. (1994). **Dirección y Administración estratégica: conceptos, casos y lecturas**, Addison-Wesley. Iberoamericana. Ciudad de México.

ANEXOS

Anexo A. Cuadro Técnico Metodológico. Operacionalización de las variables

Objetivo general: Proponer estrategias financieras basadas Sistema de Información Gerencial que optimice los servicios y la gestión administrativa del Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C., ubicado en la ciudad de Valencia, estado Carabobo.				Técnica: Observación directa		
				Instrumentos: Guía de Observación		
				Fuente: Empleados de Administración (5)		
Objetivos específicos	Categorías	Definición		Dimensiones	Indicadores	Ítems
		Conceptual	Operacional			
Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa en el Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C.	Gestión administrativa	Consiste en la definición de las características que tiene la empresa en lo relacionado a la gestión, control y medición de su gestión administrativa para detectar sus oportunidades de mejora.	Control de gestión Estrategias y objetivos de la gestión administrativa Resultados operativos	Descriptiva	Verificación Separación de actividades Planeación del ciclo Formatos Control Definición de objetivos Información Auditoría financiera Auditoría operacional Mejoramiento continuo Medición Discusión de resultados Uso de indicadores	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13

Fuente: Bracho y Collao (2014).

Anexo A. Cuadro Técnico Metodológico. Operacionalización de las Variables (Continuación)

Objetivo general: Proponer estrategias financieras basadas Sistema de Información Gerencial que optimice los servicios y la gestión administrativa del Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C., ubicado en la ciudad de Valencia, estado Carabobo.				Técnica: Entrevista		
				Instrumento: Guión de Entrevista		
				Fuente: Gerente de la empresa		
Objetivos específicos	Categorías	Definición		Dimensiones	Indicadores	Ítems
		Conceptual	Operacional			
Describir el proceso administrativo de la entidad mediante el uso del sistema Admin.	Proceso Administrativo	Conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral mediante el uso de los recursos de información de la empresa.	Procesos	Descriptiva	Funciones	1
			Organización		Cumplimiento	2
			Resultados		Desempeño	3
					Integración	4
					Información	5
					Automatización	6
					Innovación	7
					Organizacionales	8
					Financieros	9
					Calidad de servicio	10

Fuente: Bracho y Collao (2014).

Anexo A. Cuadro Técnico Metodológico. Operacionalización de las variables (Continuación)

Objetivo general: Proponer estrategias financieras basadas Sistema de Información Gerencial que optimice los servicios y la gestión administrativa del Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C., ubicado en la ciudad de Valencia, estado Carabobo.				Técnica: Encuesta		
				Instrumento: Cuestionario		
				Fuente: Empleados de Administración (5)		
Objetivos específicos	Categorías	Definición		Dimensiones	Indicadores	Ítems
		Conceptual	Operacional			
Identificar los factores externos e internos que se deben tomar en cuenta para adecuar los recursos de información provistos por el Sistema Admin a las necesidades y expectativas de crecimiento de la entidad.	Factores Externos e Internos	Caracterización y análisis de los elementos más importantes de la gestión administrativa de la empresa para determinar la necesidad de incorporar una herramienta de gestión estratégica para el uso eficiente de su sistema.	Resultados Financieros y Organizacionales	Operativa	Crecimiento económico	1
			Gestión de procesos		Planeación	2
					Eficacia y eficiencia	3
					Toma de decisiones	4
Indicadores de gestión	Objetivos de la gestión	6				
	Gestión de los procesos	7				
	Normas y procedimientos	8				
	Desarrollo de actividades	9				
Supervisión efectiva	10					
Desempeño orientado a los Clientes	Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje	Estrategias orientadas al cliente	11			
			Percepción de los clientes	12		
			Recursos tecnológicos	13		
			Capacitación tecnológica	14		
Valoración del capital humano	15					
Planes de desarrollo de personal	16					

Fuente: Bracho y Collao (2014).

Anexo B. Guía de Observación

Objetivo del Instrumento: Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa en el Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C.

Parte I. Elementos relacionados con el control de gestión.			
Ítem	Elemento a evaluar	Diagnóstico	
		Presente	Ausente
1	Evidencia de verificación de cada una de las transacciones llevadas a cabo en la gestión administrativa.		
2	Separación formal de actividades y responsabilidades para cada miembro del Departamento de Administración.		
3	Existencia de un plan formal de las actividades que componen el ciclo administrativo de la empresa.		
4	Existencia de formatos para el registro y control de las actividades.		
5	Evidencia de la aplicación de mecanismos de control interno para la verificación del proceso administrativo.		
Parte II. Elementos relacionados con la aplicación de estrategias y objetivos de la gestión administrativa.			
Ítem	Elemento a evaluar	Diagnóstico	
		Presente	Ausente
6	Definición de objetivos a alcanzar por el personal de administración en el corto y mediano plazo.		
7	Evidencia de que el personal haya sido informado de los objetivos trazados para el departamento.		
8	Elaboración de auditorías financieras para evaluar el manejo de los recursos financieros del área y establecer el grado en que sus servidores administran y utilizan los recursos en forma transparente.		
9	Ejecución de auditorías operacionales a la gestión de administración, para verificar el cumplimiento de los procesos diseñados por la dirección para el área.		

Anexo B. Guía de Observación (Continuación)

Parte III. Elementos relacionados con los resultados operativos de la gestión administrativa.			
Ítem	Elemento a evaluar	Diagnóstico	
		Presente	Ausente
10	Evidencia de la aplicación de herramientas de mejoramiento continuo para mejorar los procesos en el área y reducir la variabilidad.		
11	Evidencia medición de los resultados obtenidos en relación con los objetivos trazados.		
12	Evidencia formal de la discusión de los resultados obtenidos entre los miembros del equipo.		
13	Elaboración de indicadores de gestión para medir el desempeño del personal del área administrativa.		

Anexo C. Instrumento de Recolección de Datos

Objetivo del instrumento: Identificar los factores externos e internos que se deben tomar en cuenta para adecuar los recursos de información provistos por el Sistema Admin a las necesidades y expectativas de crecimiento de la entidad.

Opciones de respuesta

TDA: Totalmente de acuerdo.

DA: De acuerdo.

NAND: Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

ED: En desacuerdo.

TED: Totalmente en desacuerdo.

Parte I. Diagnóstico de los Resultados Financieros y Organizacionales.						
Nro.	Elemento a evaluar	TDA	DA	NAND	ED	TED
1	El desempeño actual del departamento de Administración contribuye con el crecimiento económico de la organización.					
2	Las actividades del área de administración responden a una planificación del trabajo emanada del jefe del departamento.					
3	Se toman en cuenta los principios de eficacia y eficiencia para llevar a cabo las actividades en el departamento de Administración de la empresa.					
4	En la actualidad se toman en cuenta los resultados obtenidos por la empresa para la toma de decisiones.					
5	En la empresa existen indicadores de gestión que permitan medir los niveles de desempeño del área administrativa.					

Anexo C. Instrumento de Recolección de Datos (Continuación)

Parte II. Evaluación de la Gestión de procesos.						
Nro.	Elemento a evaluar	TDA	DA	NAND	ED	TED
6	Existen objetivos definidos de la gestión de Administración de la empresa que permitan servir como referencia al trabajador en el logro de metas individuales y colectivas.					
7	Los procesos del área de administración de la empresa son gestionados eficientemente.					
8	Las actividades del Departamento de Administración de la empresa se cumplen de acuerdo a lo previsto en los manuales de normas y procedimientos existentes.					
9	En la actualidad se desarrollan las actividades del Departamento de Administración en un ambiente que promueva la mejora continua de los procesos.					
10	La forma como su supervisor inmediato organiza y dirige la gestión administrativa de la empresa le ayuda a facilitar su trabajo.					

Anexo C. Instrumento de Recolección de Datos (Continuación)

Parte III. Evaluación del Desempeño orientado a los Clientes.						
Nro.	Elemento a evaluar	TDA	DA	NAND	ED	TED
11	En la actualidad existen en el departamento de Administración estrategias orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de la empresa.					
12	En el departamento de Administración se ha desarrollado un instrumento que permita conocer la percepción de los clientes respecto al servicio ofrecido por el área.					
Parte IV. Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje.						
Nro.	Elemento a evaluar	TDA	DA	NAND	ED	TED
13	Los recursos tecnológicos empleados por el Departamento de Administración responde a sus necesidades y a las exigencias de crecimiento de la empresa.					
14	Ha recibido capacitación y entrenamiento por parte de la empresa para adquirir los conocimientos necesarios para realizar su trabajo.					
15	Se desarrollan iniciativas que promuevan el incremento del valor del capital humano como principal recurso organizacional.					
16	La empresa cuenta con un programa efectivo de desarrollo de personal que proyecte el futuro del trabajador en la organización.					

Anexo D. Entrevista al Gerente General de la Empresa

Objetivo del Instrumento: Describir el proceso administrativo de la entidad mediante el uso del sistema Admin.

Ítem	Pregunta	Respuesta
1	¿Cuál es el nivel de adaptabilidad del sistema informativo de la empresa a las funciones que se llevan a cabo en la gestión administrativa?	
2	¿De qué forma el sistema informativo de la empresa cumple con los requisitos necesarios para respaldar las funciones que lleva a cabo el personal de la organización y minimizar procesos manuales?	
3	¿En líneas generales, como evalúa el desempeño del sistema informativo de la empresa en relación con el apoyo a la gestión administrativa?	
4	¿Cuál es el nivel de integración de la información generada por el departamento de Administración de la empresa con la información contable en el sistema Admin?	
5	¿Mediante el sistema informativo de la empresa se puede obtener información importante y resumida mediante reportes para la toma de decisiones en la gestión administrativa?	

Anexo D. Entrevista al Gerente General de la Empresa

Objetivo del Instrumento: Describir el proceso administrativo de la entidad mediante el uso del sistema Admin.

Ítem	Pregunta	Respuesta
6	¿Considera que el sistema informativo de la empresa contribuye con la automatización de todos los procesos administrativos y reduce los trabajos manuales para hacer más efectiva la labor del trabajador?	
7	¿De qué forma el sistema informativo de la empresa contribuye a la innovación y mejoramiento de la empresa?	
8	¿De qué forma el sistema informativo de la empresa contribuye con los resultados organizacionales de la empresa?	
9	¿De qué forma el sistema informativo de la empresa contribuye con los resultados financieros de la empresa?	
10	¿De qué forma el sistema informativo de la empresa contribuye con la calidad de servicio al cliente en la organización?	



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



Carta de Validación de los Instrumentos

Yo, _____, venezolano(a) titular de la C.I. N°: _____, de profesión _____; por medio de la presente constancia, he revisado y aprobado el instrumento de recolección de información “Guía de Observación, Cuestionario y Entrevista”, en mi condición de tutor, diseñado por los estudiantes en Administración Comercial y Contaduría Pública: **Jessica Collao H.** C.I. 25.518.719 y **Abel J. Bracho N.** C.I. 20.729.370; que será aplicado a la muestra seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado que lleva por título **“Estrategias financieras basadas en un Sistema de Información Gerencial que optimice los servicios y gestión administrativa del Centro Odontológico de Estética e Implantes, S.C, ubicado en la ciudad de Valencia, estado Carabobo”**.

Constancia que se expide a los ____ días del mes de _____ de 2014.

FIRMA

C.I.: _____



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO – GUÍA DE OBSERVACIÓN

Ítems	Dejar	Modificar	Eliminar	Concluir	Observaciones
1	X				
2	X				
3	X				
4	X				
5	X				
6	X				
7	X				
8	X				
9	X				
10	X				
11	X				
12	X				
13	X				

Observaciones Generales del instrumento:

A través de esta guía de control se obtiene información relevante para el diagnóstico.

Firma del Experto

Daniel Rombo D756394
Tutor

12/06/2014.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO - CUESTIONARIO

Ítems	Dejar	Modificar	Eliminar	Concluir	Observaciones
1	X				
2	X				
3	X				
4	X				
5	X				
6	X				
7	X				
8	X				
9	X				
10	X				
11	X				
12	X				
13	X				
14	X				
15	X				
16	X				

Observaciones Generales del instrumento:

Con este cuestionario se daría respuesta satisfactoriamente a los objetivos de la investigación


Daniel Pardo 1272090
Firma del Experto Tutor
12/06/2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO - ENTREVISTA

Ítems	Dejar	Modificar	Eliminar	Concluir	Observaciones
1	X				
2	X				
3	X				
4	X				
5	X				
6	X				
7	X				
8	X				
9	X				
10	X				

Observaciones Generales del instrumento:

Con la conversación mediante la entrevista se obtendrán datos relevantes para el desarrollo de la investigación

Firma del Experto

Daniel Rumbao 12370394

Tutor

12/06/2014