

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA O ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PLAN ESTRATEGICO DEL CENTRO CLINICO MARIA EDELMIRA ARAUJO S.A
(EN EL SERVICIO DE HOSPITALIZACIÓN) PERIODO 2022 - 2026

Presentado por:

Br. Yanela Albarran C.I V- 10.402.546

TSU Marianella Nava C.I V- 13.260.345

Lcda Mariely C. Benítez A. CI. V- 14.799.169

TSU Katherine Obeji C.I V- 15.953.046

TSU Ana Karina Moncayo C.I V- 18.350.792

Trujillo, 2022

Profesor: Gilberto Rojas

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA O ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PLAN ESTRATEGICO DEL CENTRO CLINICO MARIA EDELMIRA ARAUJO S.A
(EN EL SERVICIO DE HOSPITALIZACIÓN) PERIODO 2022 - 2026

Presentado por:

Br. Yanela Albarran C.I V- 10.402.546

TSU Marianella Nava C.I V- 13.260.345

Lcda Mariely C. Benítez A. CI. V- 14.799.169

TSU Katherine Obeji C.I V- 15.953.046

TSU Ana Karina Moncayo C.I V- 18.350.792

TUTOR

PROF. MSC, Gilberto Rojas

Trujillo, 2022



VICERRECTORADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES

VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Zaida Kassar, Prof. Esp. Karelis Paredes y Prof. Msc. Gilberto Rojas, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO CLÍNICO MARÍA EDELMIRA ARAUJO (EN EL SERVICIO DE HOSPITALIZACIÓN) PERIODO 2022-2026**. Que presenta la Licenciada: **MARIELY COROMOTO BENITEZ ALBARRAN**, Portadora de la C.I. N°. **14.799.169**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **diecinueve (19) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad “Valle del Momboy”, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en **Contaduría Pública**. En fe de lo cual firmamos en Valera a los un días (1) días del mes de julio del dos mil veintidós.

Prof. Esp. Karelis Paredes
C.I. 14.799.624
JURADO

Prof. Msc. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228
TUTOR

Prof. Msc. Zaida Kassar.
C.I. 9.175.011
PRESIDENTE DEL JURADO



Prof. Msc. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228
DECANO



Prof. Dra. Ana Linares
C.I. 9.013.217
VICERRECTORA



**VICERRECTORADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES**

VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Zaida Kassar, Prof. Esp. Karelis Paredes y Prof. Msc. Gilberto Rojas, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO CLÍNICO MARÍA EDELMIRA ARAUJO (EN EL SERVICIO DE HOSPITALIZACIÓN) PERIODO 2022-2026**. Que presenta la T.S.U **ANA KARINA MONCAYO PALOMARES**, Portadora de la C.I. No. **18.350.792**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **diecinueve (19) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad “Valle del Momboy”, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en **Contaduría Pública**.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los un días (1) días del mes de julio del dos mil veintidós.

Prof. Esp. Karelis Paredes
C.I. 14.799.624
JURADO

Prof. Msc. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228
TUTOR

Prof. Msc. Zaida Kassar.
C.I. 9.175.011
PRESIDENTE DEL JURADO

Prof. Msc. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228
DECANO



Prof. Dra. Ana Linares
C.I. 9.013.217
VICERRECTORA



VICERRECTORADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES

VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Zaida Kassar, Prof. Esp. Karelis Paredes y Prof. Msc. Gilberto Rojas, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO CLÍNICO MARÍA EDELMIRA ARAUJO (EN EL SERVICIO DE HOSPITALIZACIÓN) PERIODO 2022-2026**. Que presenta la T.S.U **MARIANELLA NAVA BRICEÑO**, Portadora de la C.I. No. **13.260.345**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **diecinueve (19) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad “Valle del Momboy”, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en **Contaduría Pública**.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los un días (1) días del mes de julio del dos mil veintidós.

Prof. Esp. Karelis Paredes
C.I. 14.799.624
JURADO

Prof. Msc. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228
TUTOR

Prof. Msc. Zaida Kassar.
C.I. 9.175.011
PRESIDENTE DEL JURADO



Prof. Msc. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228
DECANO



Prof. Dra. Ana Linares
C.I. 9.013.217
VICERRECTORA



VICERRECTORADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES

VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Zaida Kassar, Prof. Esp. Karelis Paredes y Prof. Msc. Gilberto Rojas, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO CLÍNICO MARÍA EDELMIRA ARAUJO (EN EL SERVICIO DE HOSPITALIZACIÓN) PERIODO 2022-2026**. Que presenta la T.S.U **KATHERINE DEL VALLE OBEJI SOTELO**, Portadora de la C.I. No. **15.953.046**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **diecinueve (19) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad “Valle del Momboy”, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en **Contaduría Pública**.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los un días (1) días del mes de julio del dos mil veintidós.

Prof. Esp. Karelis Paredes
C.I. 14.799.624
JURADO

Prof. Msc. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228
TUTOR

Prof. Msc. Zaida Kassar.
C.I. 9.175.011
PRESIDENTE DEL JURADO



Prof. Msc. Gilberto Rojas
19.285.228
DECANO



Prof. Dra. Ana Linares C.I.
C.I. 9.013.217
VICERRECTORA



VICERRECTORADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES

VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Zaida Kassar, Prof. Esp. Karelis Paredes y Prof. Msc. Gilberto Rojas, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO CLÍNICO MARÍA EDELMIRA ARAUJO (EN EL SERVICIO DE HOSPITALIZACIÓN) PERIODO 2022-2026**. Que presenta la T.S.U **YANELA TIBISAY ALBARRAN SANTIAGO**, Portadora de la C.I. No. **10.402.546**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **diecinueve (19) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad “Valle del Momboy”, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en **Contaduría Pública**.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los un días (1) días del mes de julio del dos mil veintidós.

Prof. Esp. Karelis Paredes
C.I. 14.799.624
JURADO

Prof. Msc. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228
TUTOR

Prof. Msc. Zaida Kassar.
C.I. 9.175.011
PRESIDENTE DEL JURADO

Prof. Msc. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228
DECANO



Prof. Dra. Ana Linares
C.I. 9.013.217
VICERRECTORA

DEDICATORIA

Dedicamos nuestro trabajo a Dios y a nuestras familias por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestros usuarios y pacientes que nos ayudaron a detectar y fortalecer las debilidades encontradas en nuestra investigación, a nuestros compañeros de trabajo por aportar sus conocimientos y su valiosa colaboración, a los profesores de esta prestigiosa universidad valle del momboy. Y a todos aquellos que contribuyeron de manera directa o indirectamente a la realización de este trabajo de grado mil gracias.

RESUMEN

En la actualidad nuestro país ha tenido un crecimiento en la población, que se impacienta en cada momento en resolver las necesidades de su salud privada, indagando de manera similar las mejores decisiones para el cuidado de su salud. Ya que en el sector de la salud pública que ofrece y existe en nuestro país es una carencia para la atención médica, debido a que no cumple con las expectativas de estos pacientes. En base a esta carencia el sector de la salud privada se afianza y aprovecha las necesidades presentes para presentar opciones de cuidado especializado, con profesionales médicos capacitados, incorporando nuevos equipos tecnológicos para el servicio del cuidado médico personalizado, y así poder cubrir las necesidades de los pacientes y al mismo tiempo poder fidelizarlos. El centro clínico María Edelmira Araujo es una institución con sesenta años brindando un servicio de salud en nuestro Estado Trujillo, además ha conseguido posicionarse entre las mejores clínicas de atención personalizada de la salud, y que está dirigida a cubrir aquellas necesidades que buscan los paciente ofreciendo un servicio de alta complejidad.

La finalidad es seguir brindando una atención de calidad y eficiente para seguir compitiendo en el mercado de la salud, estableciendo como una propuesta el plan estratégico para el Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A para el periodo 2.022 – 2.026 que se diseña como una propuesta de valor para la cultura en los servicios, que va establecida a los usuarios como si es el único en su cuidado, donde va estar afianzado por un plan moderno que se diferencia en los métodos de solicitud médica para los usuarios desde su entrada al centro clínico, inclusive en el momento de su egreso y todo esto contribuirá a una táctica para el posicionamiento en el mercado de la salud privada. Es importante destacar que la realización de esta investigación ha sido abordada y diseñada para asuntos universitarios y la información mostrada tiene valores referenciales.

ABSTRACTO

Currently, our country has had a growth in the population, which is impatient at all times to solve the needs of their private health, similarly investigating the best decisions for their health care. Since in the public health sector that it offers and exists in our country it is a lack for medical care, because it does not meet the expectations of these patients. Based on this lack, the private health sector strengthens itself and takes advantage of the present needs to present specialized care options, with trained medical professionals, incorporating new technological equipment for the service of personalized medical care, and thus be able to cover the needs of the patients. Patients and at the same time be able to retain them. The María Edelmira Araujo clinical center is an institution with sixty years providing a health service in our State of Trujillo, it has also managed to position itself among the best clinics for personalized health care, and which is aimed at covering those needs that patients seek by offering a highly complex service.

The purpose is to continue providing quality and efficient care to continue competing in the health market, establishing as a proposal the strategic plan for the Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A for the period 2022 – 2026, which is designed as a proposal for value for the culture in the services, which is established to users as if they are the only one in their care, where it will be secured by a modern plan that differs in the methods of medical request for users from their entrance to the clinical center, even at the time of graduation and all this will contribute to a tactic for positioning in the private health market. It is important to note that the conduct of this research has been approached and designed for university matters and the information shown has referential values.

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLA	14
INDICE DE FIGURA	16
INDICE DE ANEXOS.....	16
CAPÍTULO I.....	18
ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO.....	18
1.1 Idea Actual del Negocio Nombre del Negocio.....	18
1.2 Descripción del Servicio a Ofrecer.....	19
1.3 Equipo de Trabajo.....	20
1.3 Diagnostico Organizacional	28
1.4 Diagnostico situación contable financiera.....	31
1.5 Definición del problema	36
1.6 Propuesta de valor.....	38
1.8 Objetivos del trabajo de investigación	38
<i>1.8.1. Objetivo general.....</i>	<i>38</i>
<i>1.8.2 Objetivos específicos</i>	<i>39</i>
CAPITULO II	40
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	40
CAPÍTULO III.....	50
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO	50
4.1 Modelo de negocio CANVAS.....	50
3.2 Análisis funcional de la empresa.....	52
CAPÍTULO IV	57
FORMULACION DE OBJETIVOS 2.022 – 2.026.....	57
4.1 Objetivo general 2.022 – 2.026	57

4.2	Objetivos estratégicos 2.022 – 2.026.....	57
4.3	Análisis de los Objetivos estratégicos 2.022 – 2.026.....	58
5.2	Selección de la estrategia	64
CÁPITULO VI.....		66
PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN		66
6.1	Plan funcional de marketing	66
6.2	Plan funcional de operaciones.....	74
6.3	Plan funcional de recursos humanos.....	78
6.4	Plan contable – Tributario	81
6.5	Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	84
6.6	Plan funcional de finanzas y evaluación financiera	87
6.6.1.	<i>Situación actual de la gerencia financiera</i>	87
6.6.2.	<i>Objetivos de finanzas</i>	88
6.6.3	<i>Inversiones en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2.022 – 2.026</i>	88
6.6.4	<i>Proyección de Ventas (2.022 – 2.026)</i>	90
6.6.5	<i>Proyección de costos y gastos operativos 2.022 – 2.026</i>	91
6.6.6	<i>Cálculo de capital de trabajo 2.022 – 2.026</i>	93
6.6.8	<i>Estado de resultado proyectado 2.022 – 2.026</i>	94
6.6.9	<i>Estado de situación financiera proyectado 2.022 - 2.026</i>	95
6.6.10	<i>Flujo de caja proyectado 2.022 – 2.026</i>	97
6.6.11	<i>Indicadores de rentabilidad 2.022 – 2.026</i>	98
CONCLUSIONES.....		100
RECOMENDACIONES		101
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		102

INDICE DE TABLA

Tabla 1. Encuesta realizada a los pacientes de la Clínica María Edelmira Araujo, S.A para mejorar la calidad de atención en el servicio de Hospitalización.	29
Tabla 2. Pacientes que se han atendidos este año 2.022 en las diferentes áreas de servicio en esta institución.	37
Tabla 3. Población proyectada por sexo del estado Trujillo.	42
Tabla 4. Matriz (EFE) de la Clínica María Edelmira Araujo, S.A	44
Tabla 5. Matriz (MEFI) de la Clínica María Edelmira Araujo, S.A	49
Tabla 6. Matriz FODA Cruzada (MFODA).....	60
Tabla 7. Resumen MEFE y MEFI.....	62
Tabla 8. Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos	64
Tabla 9. Presupuesto funcional de marketing del plan.	73
Tabla 10. Presupuesto del plan funcional de operaciones	77
Tabla 11. Presupuesto del plan de recursos humanos	80
Tabla 12. Plan contable – tributario	83
Tabla 13. Plan de responsabilidad social empresarial	86
Tabla 14. Inversión en activo inicial (2.022 – 2.026).....	89
Tabla 15. Depreciación y amortización de activos (2.022 – 2.026).....	90
Tabla 16. Proyección de Venta (2.022 – 2.026).....	91
Tabla 17. Proyecciones de Costos (2.022 – 2.026).....	92
Tabla 18. Proyecciones de Gastos (2.022 – 2.026).....	92

Tabla 19. <i>Capital de Trabajo (2.022 – 2.026)</i>	94
Tabla 20. <i>Proyección de la estructura de financiamiento</i>	94
Tabla 21. <i>Estado de Resultado Proyectado (2.022 – 2.026)</i>	95
Tabla 22. <i>Estado de situación financiera proyectado (2.022 – 2.026)</i>	96
Tabla 23. <i>Flujo de Caja Proyectado (2.022 – 2.026)</i>	97
Tabla 24. <i>Indicadores de Rentabilidad (2.022 – 2.026)</i>	98

INDICE DE FIGURA

Figura 1.1. Organigrama general del C.C. María Edelmira Araujo, S.A.....	20
Figura 2.1. Organigrama de hospitalización del C.C. María Edelmira Araujo, S.A	21
Figura 3.1. Encuesta realizada a los pacientes del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A para mejorar la calidad de atención en el servicio de Hospitalización.	30
Figura 4.1. Porcentaje real de atención de pacientes en las diferentes áreas de servicio de la Clínica María Edelmira Araujo, S.A.....	37
Figura 5.1. Producto interno bruto anual 2.017 – 2.021 (variación porcentual)	41
Figura 6.1. Modelo de negocio CANVAS	51
Figura 7.1. Matriz Interna – Externa.....	63
Figura 8.1. Matriz Mckinsey	69

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Situación financiera de la Clínica María Edelmira Araujo, S.A	32
Anexo 2. Balance de estado de resultado de la Clínica María Edelmira Araujo, S.A.....	34

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

1.1 Idea Actual del Negocio Nombre del Negocio

La Clínica María Edelmira Araujo, S.A es un centro líder en salud privada que ofrece todos los requerimientos de asistencia médica necesarios para solventar la situación médica de los usuarios en la región, con equipos sofisticados y médicos especialistas en cada área que además contribuye al crecimiento socioeconómico de la región; consta de una estructura funcional con áreas de quirófano, imagenología, hospitalización, Unidad de Cuidados Intensivos, triaje, área de emergencia con médicos residentes especializados, con personal de enfermería las 24 horas del día, y con la capacidad de atender cualquier tipo de emergencia que se presente. En tal sentido nuestra institución cuenta con un personal de enfermería altamente calificado, conformado aproximadamente por 50 profesionales que desempeñan su labor de manera eficaz y eficiente ofreciendo a los pacientes los servicios en las distintas áreas del centro de salud, así como a los diferentes coordinadores que motivan al personal para la capacitación continua a través de la organización de charlas, jornadas científicas y talleres. Consta con un área de consultorios externos en donde atienden a usuarios con enfermedades menores en distintas especialidades, además de ofrecer consulta de prevención o detección de enfermedades tiene como objetivo brindar una salud de calidad a las personas con criterios de responsabilidad y ofreciendo equipos tecnológicos modernos para la mejora y la prevención de la enfermedades. Esta Institución se encuentra ubicada en la Avenida 10 con calle 13 Municipio Valera Parroquia Mercedes Díaz estado Trujillo.

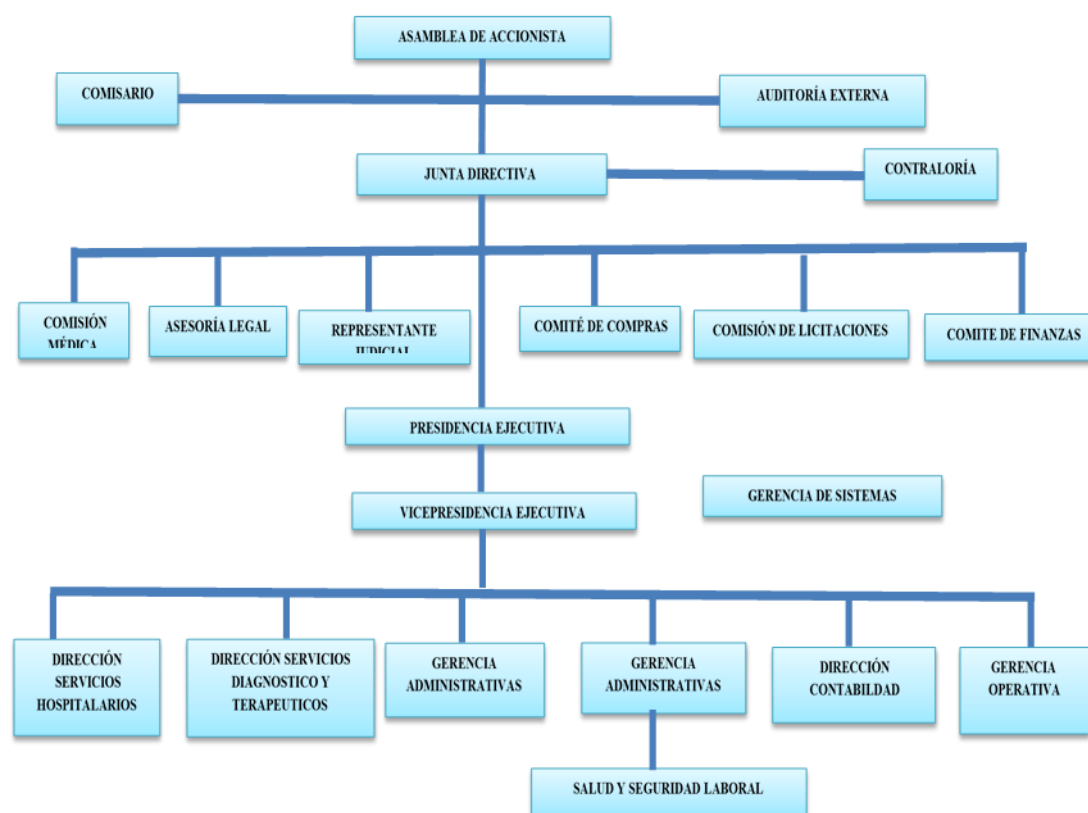
1.2 Descripción del Servicio a Ofrecer

Es una Institución de atención hospitalaria la cual ofrece una mayor comodidad en cuanto a la asistencia médica privada con una atención de calidad para sus pacientes; en lo que respecta a las unidades de hospitalización, emergencia, cuidados intensivos, quirófano, laboratorio general y microbiología, unidad de imagenología entre otros. además tiene una estructura funcional para el área de hospitalización con capacidad de treinta (30) habitaciones distribuida en tres (3) suite, veintidós (22) habitaciones privadas, cinco (5) habitaciones semi – privadas para pacientes post – quirúrgicos y tratamiento médico en todas las especialidades, dos (2) unidades de Cuidados Intensivos (UCI) donde se presta atención médica para pacientes con problemas graves de salud y una de dichas unidades presta servicio exclusivo para pacientes COVID-19.

1.3 Equipo de Trabajo

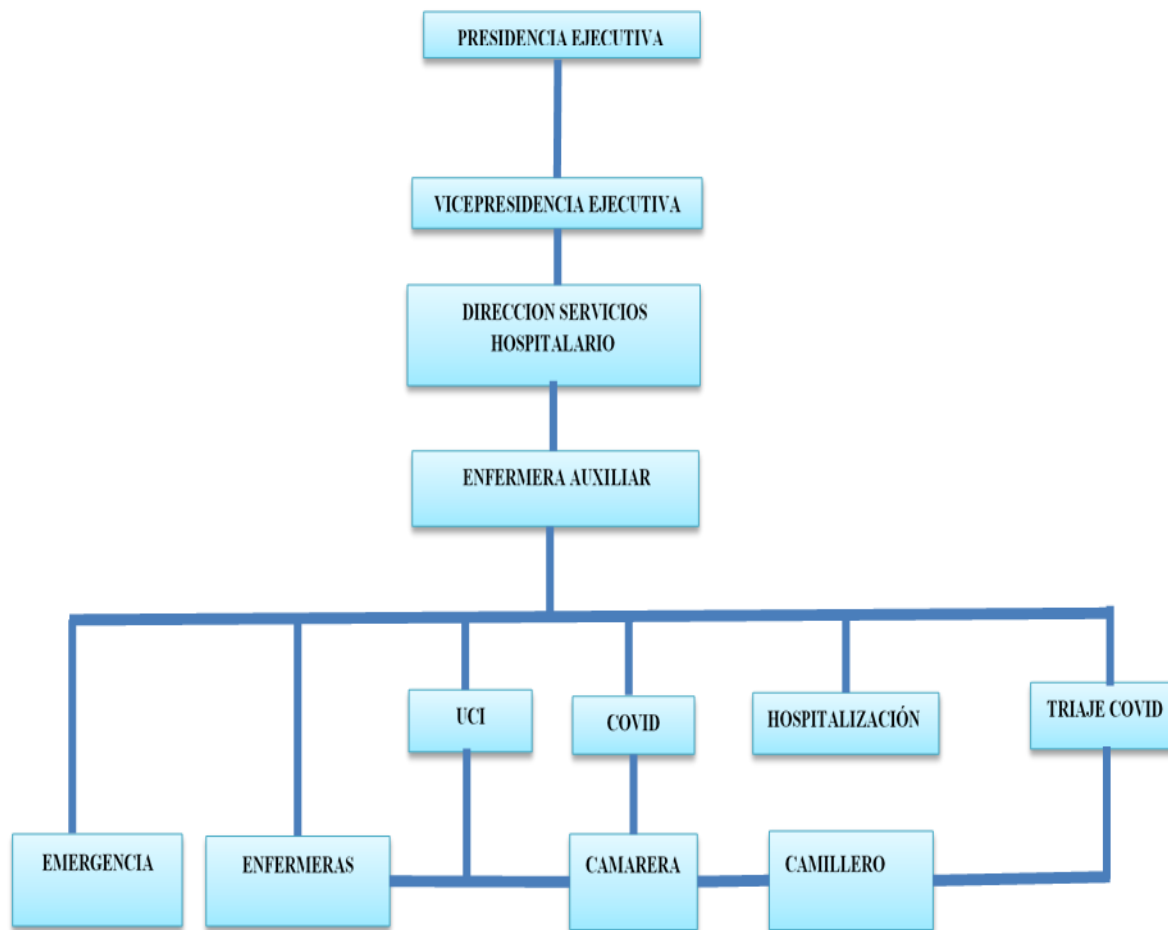
La Clínica María Edelmira Araujo, S.A se estructura con una Línea-staff de forma vertical debido a la especialización de cada ámbito de la institución. .

Figura 1.1. Organigrama general del centro clínico María Edelmira Araujo, S.A



Fuente: Clínica María Edelmira Araujo, S.A (2.021).

Figuras 2.1. Organigrama de hospitalización del C.C María Edelmira Araujo, S.A



Fuente: Clínica María Edelmira Araujo, S.A. (2020)

Asamblea de accionistas

Consiste en la máxima autoridad de la clínica constituida por 60 socios, donde la función principal es elegir a los integrantes que van a conformar la junta directiva, y a su vez dar fe de los resultados de las actividades realizadas por ellos, afirmando y rechazando la rendición de su gestión realizada por ellos.

La junta directiva

Los accionistas elige a cinco (05) socios para que formen parte de la directiva, donde van a tener la responsabilidad de elegir y nombrar el personal que va ser parte de la administración del centro clínico, donde estará constituida por los siguiente cargos:

- Presidente
- Vicepresidente
- Director médico
- Primer vocal
- Segundo vocal

La presidencia

Es la encargada de la representación legal de la organización tomando en cuenta todas las decisiones, acuerdos y resoluciones aceptadas por los representantes de directiva del centro clínico. De la misma manera, es su responsabilidad establecer objetivos y metas en la institución con una proyección para el logro de los mismos, donde se monitoreara y se comparara el comportamiento económico de la organización, para así poder tomar futuras decisiones con respecto a los procesos de planificación, control, ejecución y organización, donde permitirá resolver las dificultades de todos los procesos, niveles y departamentos de la clínica basado en unas políticas generales y unos parámetros de control y coordinación.

Consultoría Jurídica

Integrada por abogados jurídicos que son nombrados por los socios y accionista de los integrantes de la directiva, donde su función es representar legítimamente a la institución en las transacciones y decisiones planificadas por la directiva.

Gerencia general

La tarea es sistematizar y coordinar las políticas operativas, financieras y administrativas, empleadas por el centro clínico, destinados a alcanzar los objetivos formulados por la integrantes de la directiva. Y de aquí va a depender las demás actividades.

Gerencia administrativa

Establece la coordinación, supervisión y evaluación de las funciones en los siguientes departamentos de cobranza, admisión, historias médicas y contabilidad. Además participa en la aprobación de las políticas y normas de la clínica, con la previa aprobación del presidente de este centro clínico para que pueda existir una buena administración.

En la gerencia de recursos humanos

Es la autorizada de reclutar, seleccionar y de establecer una capacitación a los empleados que hacen vida activa en esta organización, además realiza los cálculos para la cancelación de la nómina a los empleados quincenalmente y mensualmente, con una previa autorización mediante un informe al departamento de contabilidad para que sea registrada y liberada.

La gerencia de sistemas

Facilitar todos los procesos tecnológicos a todos los empleados y a cada departamento del centro clínico, con la finalidad de llevar el control de las actividades que realizan a diario.

Finanza

Optimiza los sistemas administrativos y operativos, con el fin de ejecutar las cuentas por cobrar, y además se encarga de controlar y tramitar los créditos relacionados con los particulares y seguros privados.

La Coordinación de admisión

Se responsabiliza en realizar las diligencias en lo que respecta a las gestiones administrativas para poder cumplir con el ingreso y la dada de alta de los pacientes o asegurados con sus respectivas facturas fiscales.

La dirección Contable

Es la encargada de la coordinación y control de las operaciones realizadas diariamente derivada de la actividad económica de la organización, el objetivo es establecer una verdadera ejecución en los planes y programas propuestos, basados en los principios y normas de la contabilidad y con los lineamientos fundamentados por la gerencia administrativa.

La dirección de servicios hospitalarios

- Supervisar directamente la unidad de hospitalización y sus departamentos de: emergencia, neonatología, quirófano, anestesiología, recuperación, esterilización, endoscopia y RX – Fluoroscopia, cuidados intensivos de adultos y pediátrica, servicios externos, supervisión de enfermería y personal auxiliar.
- Supervisar directamente las unidades de: admisión y asistencia al usuario
- Supervisar directamente la unidad de diagnóstico, terapéuticos y sus departamentos de: imagenología, laboratorio clínico, de microbiología, nutrición y dietética, la sección de gestiones médicas.

La emergencia

- Existen médicos con una alta especialidad y con un personal de enfermería previamente calificado, disponibles para cumplir con sus funciones y ofrecer sus servicios de cualquier tipo de emergencia las 24 horas de día.

La hospitalización

- Está conformada por profesionales altamente calificados como son, enfermeras, auxiliares, camilleros, camareros y nutricionista donde su ocupación se centra en hacer que los pacientes se encuentren en buen estado de salud y bien cómodos en las instalaciones de la clínica.

Quirófano

- Consta de varios doctores especialista, enfermeras instrumentista especializadas y auxiliares, donde desarrollan sus habilidades en tres salas de pabellón, con nuevos equipos para intervenciones quirúrgicas de manera apropiada.

La unidad de cuidado intensivo (UCI)

- Es un área especializada para el cuidado de los pacientes que se encuentran con un estado de salud delicado, ofreciendo una atención continua, preventiva y humana. y además garantizando un cuidado de salud mental de alta calidad y con una óptima evolución. esta unidad cuenta con una capacidad para ingresar y atender a pacientes con estado crítico, intermedio, quemados.
- Está dirigida por doctores capacitados, acompañados de médicos residentes, enfermeras o enfermeros aptos y preparados. donde se le da un cuidado minucioso a recién nacidos, prematuros, adolescentes, o aquellos que presentan diferentes enfermedades o patologías.

La unidad de Enfermería

- Práctica sus funciones en el cuidado del paciente, sustentada en una relación de interacción humana, social y ética, que incluye el cuidado y mantenimiento de la higiene y el confort del medio ambiente del usuario para proporcionar seguridad y bienestar.
- Mantener comunicación eficiente con el personal de los servicios de admisión, hospitalización, imagenología, emergencia, quirófano, UCI y otros, para asistir al paciente con saberes, pericias, actitud moral y afectividad.

La unidad de cuidado de intensivo Covid

- Cuando el paciente llega en estado crítico, (Dificultada respiratoria) y es atendido por el Médico intensivista y dos enfermeros de guardia.

Triaje Covid

- Atender a todo usuario que se acerca a este centro clínico con sospecha de un cuadro respiratorio, donde se realiza su respectiva RX de tórax en espera de un resultado y donde se espera una decisión de que se traslade a hospitalización de UCI Covid.

Camareras

- Mantener aseado y en condiciones higiénicas todas las áreas de hospitalización y así como también los trajes de protección.
- Mantenerse informada sobre las novedades de alta de pacientes a fin de coordinar con el personal de limpieza la preparación de habitaciones para los nuevos ingresos.
- Entregar y/o recibir la guardia, de las camarera saliente a las camarera entrante, puntualmente, acto que contempla la entrega/recepción de los enfermos. No abandonar la guardia hasta tanto no ocurra la recepción formal de la camarera entrante.

Camilleros

- Ser responsable en todo el proceso secuencial de acciones, del transporte intra y extra – hospitalario e interinstitucional, que bajo prescripción médica, se hace, de pacientes muestras biológicas y/o de materiales, suministros, medicamentos e insumos, aparato, equipos y documentos, en todas las fases de preparación, traspaso desde la ubicación inicial o salida.
- Trasladarse a otras instituciones de salud con personas enfermas o con muestras biológicas, materiales, suministros, medicamentos e insumos, aparatos, dispositivos o historias médicas que se requieran para realizar estudios de laboratorio, imágenes y otros, según instrucción del médico tratante, del médico general de guardia, del supervisor inmediato encargado.
- Respondiendo que los pasos para la cancelación de la factura de dichos estudios cumplan con la normativa establecidas.

Laboratorio

- Integrado por bionalistas especializados en microbiología e inmunología, donde se incorpora a un personal auxiliar que se encargará de extraerle la sangre al cliente.

La unidad de Radiología

- Esta unidad ofrece el servicio con equipos de Rayos X y digitales alcanzando una alta resolución de la muestra de imagen digital que va a permitir visualizar una mejor patología. la clínica cuenta con un equipo técnico de radiólogos altamente capacitados que labora las 24 horas.

La unidad de ultrasonidos

- La clínica cuenta con equipos especializados y actualizados con capacidad doppler a color e imagenología tridimensional, donde se realizan diferentes pruebas percutáneas y de biopsias.

- Ofrece servicios en obstetricia y ginecología realizando ecosonogramas estructurales.

Imagenología

Distribuida en las diferentes unidades, la misma están supervisadas por un jefe de radiología y médicos radiólogos.

- **Tomógrafo helicoidal:** Con este equipo se realizan estudios tridimensionales y reconstrucciones de las tomografías.
- **Resonador magnético:** Realiza exploraciones en la medula espinal, articulaciones en hombros, rodillas, codo y cadera.
- **Mamógrafo:** Diagnostica patologías en pacientes en busca de micro calificaciones ampliadas o con cáncer de mamas.
- **Densitometría Ósea:** Identifica o detecta pérdidas de minerales y de densidad ósea en el cuerpo humano, para así poder dar un tratamiento de la osteoporosis

1.3 Diagnostico Organizacional

Se realizó una encuesta a las personas que acudieron a este centro clínico, Según Lovelock C. (2009) “Dado que los servicios son intangibles, los clientes requieren de algún elemento tangible que les facilite la comprensión de la naturaleza de la experiencia de servicio” (p. 18)

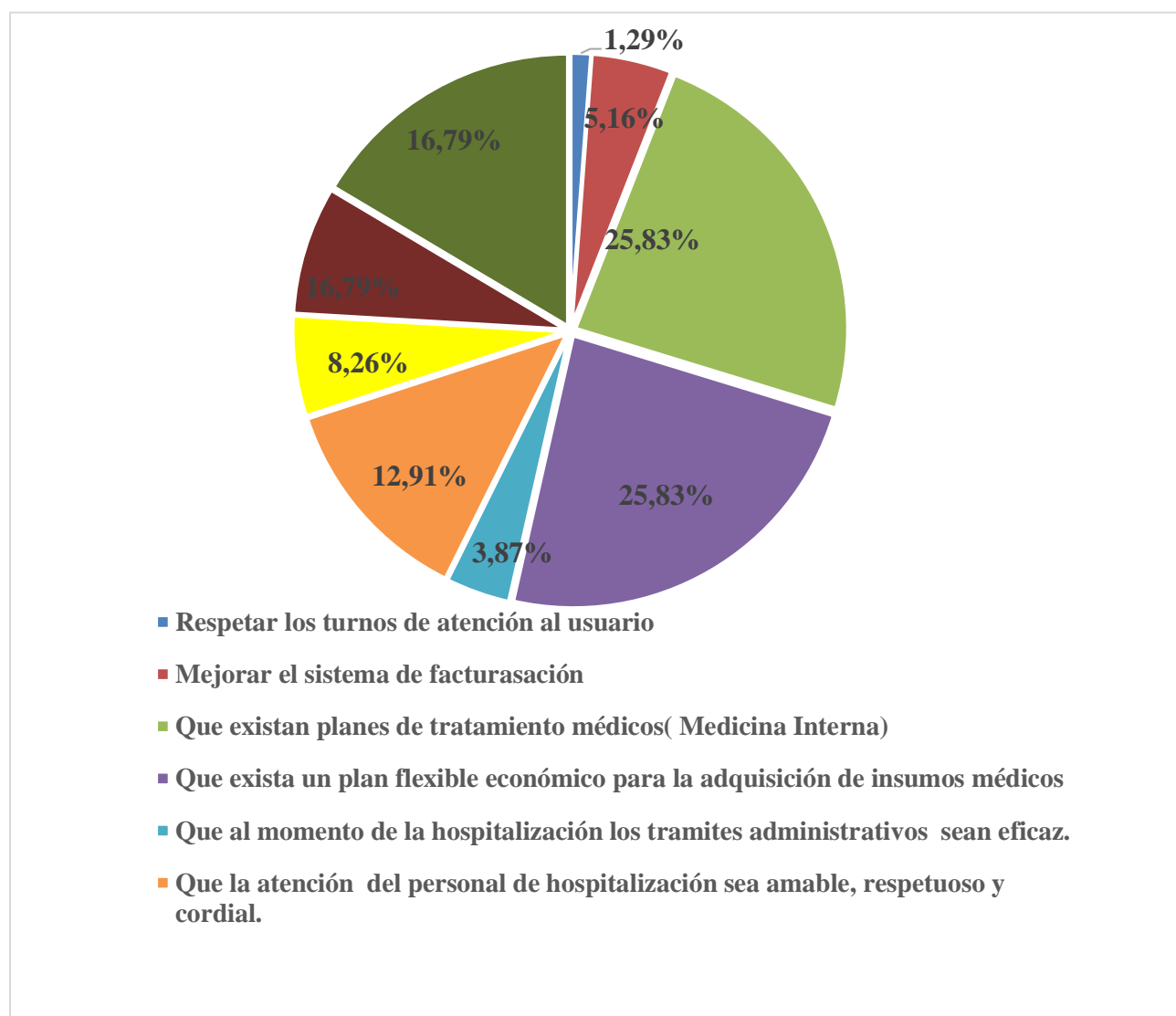
De acuerdo a su opinión, ¿Qué podría hacer el Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A para mejorar la calidad de atención en el servicio de Hospitalización?

Tabla 1. Encuesta realizada a los pacientes de la Clínica María Edelmira Araujo, S.A para mejorar la calidad de atención en el servicio de Hospitalización.

Preguntas	Frecuencias	Porcentaje (%)
Respetar los turnos de atención al usuario.	5	1,29%
Mejorar el sistema de facturación.	20	5,16%
Que existan planes de tratamiento médico (Medicina Interna).	100	25,83%
Que exista un plan flexible - económico para la adquisición de insumos médicos.	100	25,83%
Que al momento de la hospitalización los trámites administrativos sean eficaz.	15	3,87%
Que la atención del personal de hospitalización sea amable, respetuoso y cordial.	50	12,91%
Que los equipos de imagenología se encuentren disponible las 24 horas.	32	8,26%
Que el personal médico muestre gran interés para mejorar el estado de salud del paciente.	65	16,79%
TOTAL DE ENCUESTADOS	387	99,94%

Fuente: Encuesta de Investigación 2.022

Figura 3.1. Encuesta realizada a los pacientes del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A para mejorar la calidad de atención en el servicio de Hospitalización.



Fuente: Encuesta de Investigación 2.022

La investigación de la encuesta aplicada a 412 usuarios que asistieron al Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A, se dio a conocer diversidades de opiniones de los encuestados referente a la mejora de la calidad de atención en el servicio de hospitalización que brinda nuestra Institución hacia sus usuarios, los mismos exponen con un 25,83% Que debería existir planes de tratamiento médico (Medicina Interna) y Que existan planes flexible - económico para la

Adquisición de insumos médicos, esto con la finalidad de aumentar el número de usuarios en nuestra institución. El 16,79% Que el personal médico muestre gran interés para mejorar el estado de salud del paciente, que muestre un afecto de confianza y que no sea solamente por lo económico. Un 12,91% Que la atención del personal de hospitalización sea amable, respetuoso y cordial. , ya que muchas veces el paciente manifiesta un mal trato en su atención. El 8,26% manifiesta que los equipos de imagenología se encuentren disponible las 24 horas, ya que han manifestado que en varias ocasiones han asistido a esta institución a realizarse una resonancia y no se encuentra operativo. El 5,16% Mejorar el sistema de facturación, anexando otro espacio para que se pueda agilizar los procesos administrativo del usuario. El 3,87% Que al momento de su hospitalización los trámites administrativos sean eficaz, que al momento que sea ingresado el paciente se agilice el proceso de facturación. Y el 1,29% Respetar los turnos de atención al usuario, ya que en algunas ocasiones a cierto tiempo de espera se le dan el turno a otros usuario que no le corresponde su atención.

1.4 Diagnostico situación contable financiera

El servicio de hospitalización Clínica María Edelmira Araujo, S.A cuenta con la siguiente información financiera. De acuerdo a la información presentada se aplicaron los indicadores financieros con el propósito de conocer una representación de la situación financiera del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A

Clínica María Edelmira Araujo, S.A.

Rif J070041218

Situación Financiera

31 de Diciembre 2021

Anexo I. Situación financiera del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A.

ACTIVO	DEBE	HABER	SALDO
Corriente			
Caja	4.582,43		
Bancos	1.536,35	6.118,78	
Cuentas por cobrar			
Clientes	5.497,32	5.497,32	
Inventario de mercancía		1.619,50	
Pagos por anticipado			
Papelería	300,80		
Impuestos sobre ventas pagados	120,00	420,80	
Total activo corriente			13.656,40
Activo no corriente			
Propiedad planta y equipo			
Mobiliario		1.207,00	
Equipo de computación		744,00	
Total Activo no Corriente			1.951,00
Total Activo			15.607,40
PASIVO			
Corriente			
Cuentas por pagar			
Proveedores	335,00		
Impuestos y contribuciones	171,00		
Impuestos sobre la renta por pagar	73,00		

Sueldos y salarios	2.000,00	2.579,00	
Total Pasivo corriente			2.579,00
No corriente			
Apartado para prestaciones por antigüedad	830,00	830,00	
Total Pasivo no corriente			830,00
Total Pasivo			3.409,00
Patrimonio Neto			
Capital Social		761.780,00	
Reservas			
Reserva legal		694.999.,00	
Total Patrimonio		1.456.779	
Total Pasivo más Patrimonio Neto			1.475.795,40

Clínica María Edelmira Araujo, S.A.

Rif J070041218

Estado de Resultado

31 de Diciembre 2021

Anexo 2. Balance de resultado del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A

Ingreso por actividades ordinarias	908.176.231.729
Costos de ventas	509.450.513.040
Ganancia bruta	398.725.718.689
Gastos de administración	(95.610.271.500,00)
Depreciación y amortización del ejercicio	(47.265.851,00)
Otros ingresos	61.936.944.751,00
Ganancia antes del costo integral de financiamiento	365.005.126.089
Gastos financieros	(4.541.047.778,00)
Ganancia (o pérdida) en la posición monetaria neta	117.631.691.647,00
Total costo de financiamiento	113.090.643.869,00
Ganancia (o pérdida) antes del impuesto	669.921,00
Impuesto sobre la renta	(73.920,00)
Ganancia (o pérdida) del periodo	596.001,00

1. Indicador de Liquidez

Prueba acida (PA) = $\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$

$$\text{Prueba Acida (PA)} = \frac{9.280.497.762,04 - 1.619.500,00}{825.928,80} = 11.234,47 * 100\% = \mathbf{1.123.447\%}$$

2. Indicador de Endeudamiento

Apalancamiento Total (AT) = $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$

$$\text{Apalancamiento Total (AT)} = \frac{1.813.758,80}{9.480.165.413,24} = 0,00019 * 100\% = \mathbf{0,019\%}$$

3. Indicador de Rentabilidad

Rentabilidad sobre Ventas = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas} * 100}$

$$\text{Rentabilidad sobre Ventas} = \frac{596.001,00}{(398.725.718.689 * 100)} = \frac{596.001,00}{39.872.571.868.900}$$

$$\text{Rentabilidad sobre Ventas} = 0,000000014 * 100\% = \mathbf{0,0000014\%}$$

4. Indicador de Eficiencia

Indicador de eficiencia = $\frac{\text{Total de horas} - \text{Total de horas perdidas}}{\text{Total de horas}}$

$$\text{Indicador de eficiencia} = \frac{7-1}{7} = 0,85 * 100 = \mathbf{85\%}$$

La Clínica María Edelmira Araujo, S.A según los cálculos de los indicadores establecidos se puede demostrar, que durante el periodo del ejercicio económico 2021 fue un ejercicio

Económico positivo, sin embargo para este centro clínico no se cumplieron los objetivos económicos propuesto, unificado a esto por la situación económica del país que desestabilizó a la sociedad en común. En cuanto a su liquidez nuestra institución fue capaz de cubrir en un 1.123.447% lo cual se pueden retomar nuevas inversiones ya que de ello depende el prestigio de la clínica y así llamará la atención de buenos profesionales sanitarios interesados en trabajar en un lugar con éxito. Esto a su vez llamará la atención del público, y será más fácil atraer nuevos pacientes. Sus obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes en cuanto a su nivel de endeudamiento la clínica a financio sus activos a un 0,019% con pasivos o dinero de terceros, lo cual su endeudamiento se ha mantenido. Senplades (2.013) “Para la economía social y solidaria del individuo es el centro de la actividad económica y, por lo tanto, la economía debe estar al servicio de la vida y no a la inversa” (p. 14). Es importante mencionar que el área de servicio de hospitalización disminuyo debido a diferentes factores, primero a la situación económica del país los usuarios presentan un poder adquisitivo vulnerable que no cubren sus necesidades al cien por ciento, y segundo a la pandemia del covid-19 ya que los niveles de contagio aún permanecen y el costo para su tratamiento son muy elevados, si no se controlan la curva de contagio no será posible que la económica sea estable. Sin embargo a lo antes mencionado el área de hospitalización de esta clínica sea mantenido y ha cumplido con los compromiso profesionales y se ha dado a conocer por ser una empresa líder en salud en nuestro estado.

1.5 Definición del problema

Auge de Pacientes en el área de hospitalización del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A debido a las carencias que están viviendo los usuarios por la situación económica del país. Según Erich Fromm “La economía como esencia de la vida es una enfermedad mortal, porque un crecimiento infinito no armoniza con un mundo finito” (p. 28). A continuación presentamos la

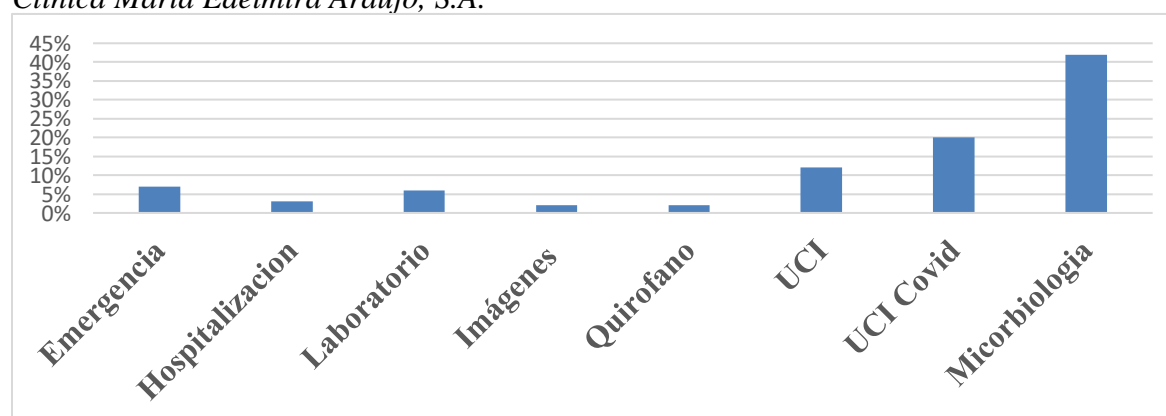
Estadística de pacientes que se han atendidos este año 2.022 en las diferentes áreas de servicio en esta institución con una comparación de datos donde nos dará como resultado el porcentaje real de atención.

Tabla 2. Pacientes que se han atendidos este año 2.022 en las diferentes áreas de servicio en esta institución.

SERVICIOS	AÑO 2021	AÑO 2022	%
Emergencia	1.106	80	7%
Hospitalización	520	18	3%
Laboratorio	57.688	3.418	6%
Imágenes	34.020	700	2%
Quirófano	587	14	2%
UCI	8	1	12%
UCI Covid	5	1	20%
Microbiología	7	3	42%

Fuente: Clínica María Edelmira Araujo, S.A. (2022)

Figura 4.1. Porcentaje real de atención de pacientes en las diferentes áreas de servicio de la Clínica María Edelmira Araujo, S.A.



Fuente: Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A. (2022)

De acuerdo a la estadística registrada en este centro clínico María Edelmira Araujo, S.A, se dio a conocer el número de pacientes que han atendido en este centro de salud , registrándose así un cuadro estadístico comparativo del año 2021 y del año 2022 donde se expresa que el 42% ha visitado el servicio de microbiología, el 20% el servicio de UCI Covid, el 12% la Unidad de Cuidados Intensivos, el 7% el servicio de emergencia, el 6% el servicio de laboratorio, el 3% el servicio hospitalización y el 2% servicio de imágenes y quirófano. Para nuestra investigación el servicio de hospitalización presenta un porcentaje muy bajo de atención de pacientes.

1.6 Propuesta de valor

La propuesta para poder aumentar la afluencia de pacientes en la Clínica María Edelmira Araujo, S.A. de acuerdo a la encuesta aplicada a los 387 usuarios que para el momento se encontraban solicitando información en diferentes servicios clínicos, las opiniones proyectaron como resultado que se debería tomar en cuenta planes de tratamiento médico (Medicina Interna) y quirúrgica de poca estancia, como también planes flexible - económico para la adquisición de insumos médicos.

1.8 Objetivos del trabajo de investigación

1.8.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la empresa María Edelmira Araujo, S.A. en los años 2022 – 2026 enfocado en una alta demanda en atención de paciente en el servicio de hospitalización.

1.8.2 Objetivos específicos

- Describir el macroentorno competitivo en que debe introducirse el servicio de hospitalización de la empresa, María Edelmira Araujo, S.A. en los años 2.022 – 2.026 enfocado a la calidad de atención en relación al auge de paciente en el servicio de hospitalización.
- Definir el modelo de negocio, característica del servicio de hospitalización de la empresa, María Edelmira Araujo, S.A. en los años 2.022 – 2.026 enfocado a la calidad de atención en relación al auge de paciente en el servicio de hospitalización.
- Determinar los objetivos estratégicos del servicio de hospitalización de la empresa, María Edelmira Araujo, S.A. en los años 2.022 – 2.026 enfocado a la calidad de atención en relación al auge de paciente en el servicio de hospitalización.
- Proponer las estrategias de recursos humanos, contabilidad, responsabilidad social Empresarial, publicidad, promoción local, email marketing, para el servicio de hospitalización de la empresa, María Edelmira Araujo, S.A. en los años 2.022 – 2.026 enfocado en una alta demanda en atención de paciente en el servicio de hospitalización.

CAPITULO II

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL)

2.1.1. Entorno político

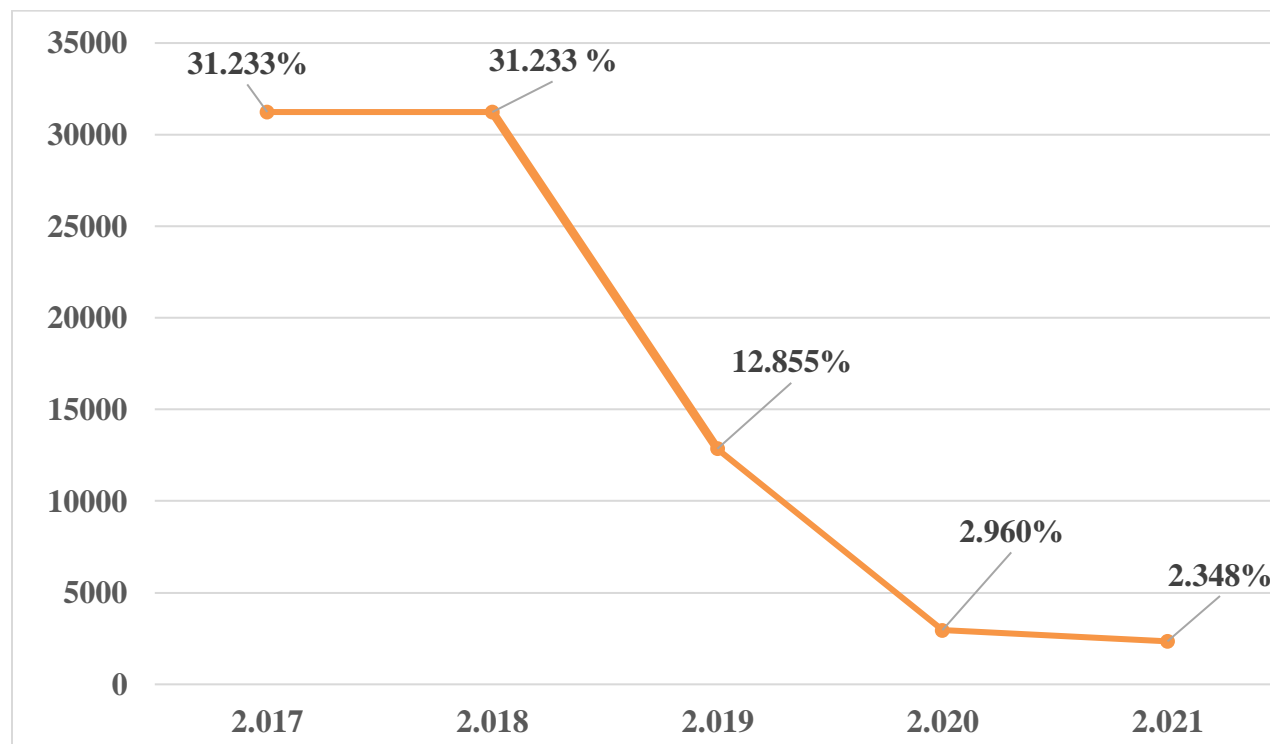
La situación política del país que estamos viviendo actualmente no se presenta como la más favorable debido a la inflación más alta del mundo y una moneda casi sin valor, el día a día de los venezolanos y venezolanas se ha vuelto cada vez más complicado. Esta situación empujó a casi 5 millones de personas a abandonar el país y generó la corriente migratoria más grande de América Latina de los últimos 50 años. Y así mismo el descontento de diversos sectores manifestando un descontento a través de marchas lo cual se presenta como un factor desfavorable para el progreso del país.

2.1.2 Entorno económico

El producto Interno Bruto (PIB) para el 2.021 disminuyó en un 2.348% y se observó una caída en comparación al 2.020 fue de 2.960%, información de la Universidad Católica Andrés Bello. Según el Emisor y la U. Católica Andrés Bello (Ucab). Este incremento se debe al consumo privado de Salud, 52,6%, Bienes y servicios diversos, con 66,5%, Alimentos, con 22,5%, y Calzado 11,8%.². Según los cálculos del Observatorio Venezolano de Finanzas, los salarios mensuales en el país no superan los tres dólares en la administración pública y están alrededor de los setenta dólares en el privado, reflejando una inestabilidad monetaria en el país, Donde existe ausencia de médicos capacitados y especializados, un déficit de planes especiales que incentiven la morbilidad de pacientes. Por tanto, Oliveros sostiene que “ese crecimiento no es lo suficientemente fuerte para que todos los segmentos de nuestro estado y todos los sectores

económicos se beneficien de ello”. Igual que el OVF, además, Ecoanalítica proyecta que la hiperinflación terminaría en febrero de 2022.

Figura 5.1. Producto interno bruto anual 2.017 – 2.021 (variación porcentual)



Fuente: Emisor y la Universidad Católica Andrés Bello (2.021)

2.1.3. Entorno social

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), como se refleja en la Tabla 1 la población proyectada en el estado Trujillo para el año 2.021, con base al censo del año 2.011 es de 730.778 habitantes que tendrán requerimientos en el incremento en la demanda de servicios privados de salud. Según Lucio Quezada (2010) “Población es el conjunto de todos los individuos (personas, objetos, animales, etc.) que porten información sobre el fenómeno que se estudia” (p.) Según la Real Academia Española (2.014) “El entorno social, representa las dinámicas sociales, costumbres y valores que trae consigo el individuo y que son parte de su conducta. La sociedad es

una agrupación natural o pactada de personas, en la que cada uno de ellos de forma independiente contribuye a cumplir con algún fin” (p. 19).

Tabla 3. Población proyectada por sexo del estado Trujillo.

AÑOS	POBLACIÓN		TOTAL
	MUJERES	HOMBRES	
2.011	29.699	30.588	60.287
2.012	30.301	31.198	61.499
2.013	30.909	31.815	62.724
2.014	31.524	32.438	63.962
2.015	32.139	33.061	65.200
2.016	32.756	33.684	66.440
2.017	33.371	34.307	67.678
2.018	33.987	34.927	68.914
2.019	34.601	35.548	70.149
2.020	35.207	36.155	71.362
2.021	35.806	36.757	72.563

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2.021)

2.1.4. Entorno tecnológico

En el Estado Trujillo no existe aún una visión global del problema de las tecnologías médicas y su conexión con la prestación de los servicios de salud, Un aspecto que hay que destacar a la hora de la adquisición de un equipo médico son los verdaderos costos de la implantación de innovación en la medicina y en la tecnología médica . Generalmente, los administradores sólo toman en cuenta el costo de adquisición sin tomar en cuenta los costos operativos. Según Martin

Schuurmans. (2010) “en la actualidad la innovación tecnológica se contempla no sólo como una simple creación de un producto o servicio para las empresas, sino como un amplio conjunto de acciones orientadas al conocimiento y toda clase de conocimiento, se convierta en la base fundamental del crecimiento económico de las instituciones al desarrollar y fomentar la innovación” (p.). Las tecnologías en salud de acuerdo a la definición de la Red Internacional de Agencias de Evaluación de Tecnologías de la Salud (INAHTA) son "Cualquier intervención que se puede utilizar para promover la salud, para prevenir, diagnosticar o tratar enfermedades o para rehabilitación o de cuidado a largo plazo.

2.1.5. Entorno ecológico

Un entorno ecológico de una empresa se determina cuando existe una excelente seguridad frente a las infecciones, así como las condiciones seguras de transporte de los pacientes, el régimen terapéutico y de seguridad, el depósito correcto de los desechos biológicos, el alojamiento adecuado del paciente y los regímenes especiales de traslado. La Organización Mundial de la Salud determina que la seguridad social del hombre es minimizar los riesgos asociados a la asistencia sanitaria a un mínimo aceptable, ya que la importancia de estar sano es un estado de completo bienestar físico, mental y social, que permite la posibilidad del desarrollo humano, el disfrute de la vida y el crecimiento para poder tener una vida saludable y llevar una vida disciplinada. Según Vincent (2017) “Evitar, prevenir o amortiguar los resultados adversos o el daño derivado del proceso de la asistencia sanitaria” (p. 7).

2.1.6. Entorno legal

En Venezuela, los ciudadanos cuentan con una serie de leyes que van dirigidas a mantener el derecho de la salud y en el cual se establece que es el ejecutivo nacional el encargado de velar por este derecho, a través de la implementación de decretos que van a permitir a los ciudadanos beneficiarse de una buena salud y ofrecerle la oportunidad de tener una atención de salud en caso de lo que lo amerite. El derecho a la salud es uno de los derechos fundamentales para todas las personas, este derecho está estrechamente relacionado al cumplimiento de muchos otros, sin los cuales no se podría obtener una buena salud.

2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Esta matriz de evaluación de factores externos se elaboró luego de identificar las oportunidades y las amenazas más relevantes, la cual arrojó un resultado de 1.55 comprendida en una escala del 1 al 4 lo que indica que el centro clínico María Edelmira Araujo, S.A tiene probabilidades a favor en su entorno y que se pueden diseñar estrategias que permitan incrementar la afluencia de usuarios todas aquellas oportunidades y minimizando las amenazas.

Tabla 4. Matriz (EFE) del centro clínico María Edelmira Araujo, S.A.

Factores	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Innovación en la medicina y en la tecnología médica.	0.10	2	0.20
Tendencia creciente por el cuidado en la salud privada.	0.10	3	0.30
Innovación en la tecnología y medicina.	0.15	1	0.15
Incremento en la demanda de servicios privados de salud.	0.15	2	0.30
Amenazas			
Inestabilidad monetaria en el país.	0.15	1	0.15

Incorporación al mercado de nuevos equipos tecnológicos.	0.15	1	0.15
Ausencia de médicos profesionales especializados	0.10	1	0.10
Déficit de planes especiales que incentiven la morbilidad de pacientes	0.10	2	0.20
Totales		1	1.55

Fuente: Elaboración propia (2.022)

2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Poder.

Según Arturo K (2014) “Es una herramienta que va a permitir identificar el grado de competitividad que existe en nuestro estado, realizando un análisis externo conocer el grado de competencia que existe en una entidad y, el caso de una empresa dentro de ella, realizar un Análisis externo que se utilice como una base para diseñar estrategias que estén destinadas a obtener el éxitos en la empresa para así poder seguir aprovechando las oportunidades y seguir haciendo frente a las amenazas detectadas”.

2.2.1 Negociación con proveedores

La clínica cuenta con los siguientes proveedores de la salud del sector privado.

- **Proveedores farmacéuticos:** Estos insumos médicos son despachados por empresas nacionales e importada. En nuestro país existen diversidades de laboratorios que elaboran insumos y sus costos son demasiado altos y su negociación es muy elevada. Una de las mejores estrategias es mantener proveedores de la misma ubicación geográfica, y que elaboren insumos que tengan un mayor rendimiento en comparación con las marcas de la competencia, y la desventaja es la competitividad que va a existir entre las empresas con respecto a sus clientes, proveedores y entorno.

- **Laboratorios clínicos:** Estas empresas ofrecen sus servicios de análisis de sangre, orina, heces, cultivo entre otros. en este presente el Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A tiene contrato con diferentes laboratorios en caso de que se queden sin algún químico, se les recibe la muestra y aplicamos el servicio. Su ventaja eficacia viricida, bactericida y fungicida. Estudios de diagnóstico y alteración. La desventaja un alto riesgo de contaminación biológica donde se manipulan en los mismo una amplia gama de organismo biológicos y sustancias perjudiciales para la salud.
- **Profesionales de la salud:** En el servicio de salud privada; el doctor es el principal activo estratégico de la clínica para que se ofrezca un servicio de alta calidad. La ventaja de un profesional de salud privada es poder obtener un beneficio personal con solo cambiarle la vida a muchas personas y que lo sientan como una gratificación en poder colaborar y ayudar a otros en momentos difíciles. Su desventaja la responsabilidad que conlleva contener a sus familiares en brindarles malas noticias y tener incluso la frialdad de observar como una persona atraviesa por un mal momento de salud sin poder revertirlo.

En el marco de la conmemoración del 76 aniversario de la Federación Médica Venezolana, su presidente, Douglas León Natera, ofreció una rueda de prensa para detallar cómo la emergencia humanitaria compleja que se vive en el país, sumada a la crisis económica y política, ha llevado a un éxodo gigantesco de trabajadores de este gremio, ya que cerca de 40 mil médicos venezolanos “han huido a otras naciones como consecuencia de la crisis hospitalaria y económica nunca antes vista en el país”. Todo esto va a contribuir a que el poder de negociación de los profesionales de la salud sea alto.

2.2.2 Negociación con clientes

Para instituir la negociación con los clientes se requiere de un plan estratégico basado en el estudio minucioso de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa aprovechando sus puntos fuertes corrigiendo las debilidades en cuanto a relaciones interpersonales con el paciente, que presentan aquellas circunstancias que en un principio parezca no funcionar.

Según James E (2.010) “La calidad hace pensar que se debe considerar desde las preceptivas internas y externa, es decir la calidad se relaciona con:

- a) El desempeño del producto que da como resultado las satisfacción del cliente
- b) Producto sin deficiencias, lo que evita la insatisfacción del cliente” (p. 10).

El Centro Clínico María Edelmira Araujo; S.A ofrece los mejores servicios médicos hospitalarios a pacientes tanto particulares como asegurados, haciendo posible que los mismo queden completamente satisfechos, tanto en la calidad del servicio prestado como en el trato hacia ellos, para lograr todo lo antes mencionado es necesario conocer ciertos aspectos o factores que describan a los pacientes obteniendo la información necesaria por ellos mismo, la cual, será de utilidad para la negociación con el cliente. Por ejemplo: dirección de vivienda, grupo familiar, edad, sexo, si estudia, si trabaja, calidad de vida, entre otros. Esto permitirá crear un perfil general del cliente que indique como debe actuar para lograr una opinión satisfactoria y de provecho para la empresa. Los datos recolectados serán analizados en base a las variables estadísticas que ya han sido estudiadas. Según Domingo Asún S (2.001) “Las investigaciones Cuantitativas se planifican y reflejan datos cuantitativos, para trabajar estadísticamente con ellos” (p. 4). Este método permitirá realizar proyecciones en las tendencias y promedios, realizar predicciones, comprobar relaciones y obtener resultados generales de las poblaciones grandes.

2.2.3 Rivalidad entre competidores existentes

La salud privada es un sector muy atractivo para los nuevos competidores existe personal con nivel académico excelente, falta de inversión de marketing y ausencia de estudios especiales, principalmente al crecimiento en el mercado y la mayoría de la población no cuenta con ningún servicio de seguro privado , y así podrá atenderse en una clínica. Debido a este factor existen un grado de competitividad en otras empresas en cuanto a los equipos tecnológicos de radiología.

2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos

En la vida de la salud privada existen diferentes las farmacias, ya que en ocasiones existen personas que acuden a estos sitios para buscar la solución a un problema de salud con el solo hecho de auto medicarse, que por lo general no es recomendable hacerlo para el cuidado de la salud, por lo que no representa una amenaza para el sector de la salud privada.

2.2.5 Entrada de nuevos competidores

Está enmarcada por un grupo de centros clínicos que están a las expectativas al igual que nosotros de lo que puede suceder en el mercado, en espera de oferta de servicios de alta complejidad. En otras palabras nuestros principales competidores son aquellos que están en el mismo mercado de la salud donde se trabaja esmeradamente para poder diferenciar los servicios.

2.2.6 Nivel de atraktividad de la industria

La Clínica María Edelmira Araujo cuenta con un servicio de hospitalización las 24 horas del día por la situación de la pandemia por el plan de contingencia, atendidos por un Médico en medicina general, tres enfermeras, un camillero y una camarera altamente calificados para la ejecución de todos los roles y deberes que a cada uno le corresponda.

2.2.7. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Una vez obtenidas y analizadas la fortalezas y las debilidades más notables, se procedió a diseñar la matriz de evaluación de los factores internos la cual arrojó el siguiente resultado con el 3.05 evaluada en una escala del 1 al 4 lo que establece que el centro clínico tiene fortalezas más sólidas que las debilidades. Y donde puede seguir manteniendo su liderazgo en el mercado con un personal con niveles académicos excelente, y que se identifique que pertenecen a una institución líder en salud, con médicos capacitados y calificados. Donde su única debilidad va ser mejorar las relaciones interpersonales con los pacientes.

Tabla 5. Matriz (MEFI) del centro clínico María Edelmira Araujo, S.A.

Factores	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
Personal con nivel académico excelente.	0,15	4	0,60
Oferta de servicios de alta complejidad.	0,15	4	0,60
Médicos altamente calificados.	0,15	4	0,60
Servicio de atención las 24 horas del día.	0,15	3	0,45
Debilidades			
Disminución en cursos de actualización.	0,10	2	0,20
Mejorar relaciones interpersonales con el paciente.	0,10	3	0,30
Falta de inversión de marketing.	0,10	2	0,20
Ausencia de estudios especiales.	0,10	1	0,10
Totales	1		3,05

Fuente: Elaboración propia (2.022)

CAPÍTULO III.

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

4.1 Modelo de negocio CANVAS.

Este modelo canvas es una herramienta que nos va a permitir analizar y crear diferentes modelos para obtener negocios de una forma simplificada. Donde se visualizara de una forma compleja un lienzo fraccionado con los principales aspectos que implica a la clínica y así poder girar a un entorno con una propuesta de valor donde se ofrecerán diferentes propuestas. Además se utiliza para tener una idea, y poder realizar el proyecto donde se plasmaran nuestra idea en un esquema empresarial. Es un modelo “vivo”, es decir, que vamos modificando según se va desarrollando, vamos validando clientes cuando surjan nuevas ideas. En esta ocasión se realizó el CANVAS del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A. Para el segmento de clientes para empresas privadas, públicas, mixtas, para las familias y personas naturales con una propuesta de valor basado a un plan de tratamiento médico y flexible económico para poder adquirir insumos médicos.

En los canales de atención tenemos la página web, redes sociales y whatsApp para una rápida y mejor atención. En la relación al cliente tenemos lo que es una hospitalización a domicilio para que el paciente se sienta en un estado de reposo físico y de salud adecuado. En la fuente de ingresos tenemos los servicios de laboratorios y de terapias alternativas y complementarias, las ventas de servicios médicos integrales. En los recursos claves un staff de médicos especializados y servicios de traslado las 24 horas del día para pacientes internos y externos. En las actividades claves tenemos una atención formal y domicilio para un excelente cuidado. Los socios claves son nuestros pacientes y proveedores. Y en nuestra estructura de costo es la adquisición de equipos de resonancia y tomógrafos, una campaña publicitaria para lograr la penetración en el mercado.

Figura 6.1. Modelo de negocio CANVAS

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
PACIENTES 	FORMA PRESENCIAL  A DOMICILIO 	PLANES DE TRATAMIENTO MEDICOS 	HOSPITALIZACION DOMICILIARIA 	EMPRESAS PRIVADAS, PUBLICAS Y MIXTAS  FAMILIAS 
PROVEEDORES 	RECURSOS CLAVES Staff médico  Servicio de Ambulancia	PLANES ECONOMICOS PARA ADQUISICIÓN DE INSUMOS 	CANALES REDES SOCIALES 	PEERSONAL NATURAL 
ESTRUCTURAS DE COSTOS		FUENTES DE INGRESOS		
Adquisición de Equipos  Campaña Publicitaria para Penetración de Segmentó en el mercado 		Servicios de Terapias Alternativas y Complementarias  Venta de Servicios Médicos Integrales 		

Fuente: Elaboración propia (2.022)

3.2 Análisis funcional de la empresa

3.2.1 Gerencia de la empresa

Es el componente básico responsable de la dirección, planeación, coordinación y ejecución de los departamentos de la clínica. Donde se va a establecer una serie de actividades y responsabilidades que separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte para luego ser utilizada en los procesos y lograr un ambiente positivo capaz de alcanzar esos objetivos y esas metas propuestas. El modelo de la gerencia a emplear es planificar estrategias, que se encargaran de formalizar todos los procesos administrativos y de organizar todas las líneas de acciones en la empresa que le permitirá alcanzar los objetivos estratégicos. La principal función de este modelo de gestión va ser la organización y formalización de los procesos de los servicios. Busca que al aplicarlo correctamente, la gerencia pueda plantear acciones que conlleve al éxito de los objetivos planteados. Según Maucher (2003) “La gerencia provee una dirección organizacional, al establecer metas y definir estrategias. Ayuda, asimismo, a interpretar el ambiente externo y a controlar la efectividad de la empresa” (p. 23).

La cultura organizacional de la clínica es brindar una salud privada a los usuarios con las herramientas existentes tanto en tecnología moderna como en servicios de hospitalización, implementado un plan estratégico en la prevención y curación de la enfermedad, en un marco de equidad, solidaridad, universalidad e integridad. Para seguir siendo un centro de salud líder en medicina y a su vez impulsar jornadas especiales que contribuyan a las necesidades de la comunidad con la más alta competencia técnica y profesional.

3.2.2. Recursos humanos

Es el departamento responsable dentro toda organización, sus funciones no se limitan únicamente a selección y gestión de su equipo de trabajo, teniendo una visión estratégica y de coordinación para alinear los conocimientos con los intereses y necesidades de otras áreas de la empresa. Además la gerencia del departamento de recursos humanos es la responsable de reclutar, entrevistar y contratar nuevo personal, además de servir como enlace entre los empleados y la gerencia de la empresa. Según Chiavenato (2007) “La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización de desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal” (p. 9).

3.2.2 Investigación y desarrollo

En una clínica técnicamente conocida como I+D, es un término aplicado a todas las actividades que puedan desarrollar nuevos conocimientos tecnológicos o científicos, con el fin de ser aprovechados al máximo de manera ordenada para la prestación de nuevos materiales y servicios. El gerente busca las formas de desarrollar o implementar métodos para monitorear los servicios actuales. En dado caso que la empresa pueda llegar a necesitar mejorar los procesos para registrar los gastos del servicio y / o los resultados de la investigación tales datos a menudo se reflejan en el desempeño de un producto o servicio dentro del mercado, los gerentes de investigación y desarrollo pueden identificar nuevas formas de completar y revisar los análisis de productos. Estos profesionales también pueden estar al tanto de las nuevas tendencias del mercado al leer revistas profesionales y documentos científicos que destacan los cambios en los métodos de procesamiento, formulaciones de productos o asuntos regulatorios que pueden afectar los productos o servicios de una empresa.

Según Ander (1992) afirma “La investigación como un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad descubrir o interpretar los hechos y fenómenos, relaciones y leyes de un determinado ámbito de la realidad” (p. 18).

3.2.3 Finanzas

Corresponde al movimiento de los recursos materiales o activos de la empresa, como también de los ingresos y egresos, es decir, lo que se gana y lo que se gasta. También estudia la obtención y la administración del dinero que ellos realizan para lograr sus respectivos objetivos, tomando en cuenta todos los riesgos que ello implica. La gerencia cumple funciones de alta responsabilidad dentro de la organización, en el manejo y control del sistema financiero (tesorería y contabilidad); en la elaboración de pagos; de impuestos; cobranzas; facturación de conformidad con las normativas que rigen la materia. Según Bodie (1999), “Las finanzas tratan, por lo tanto, de las condiciones y la oportunidad con que se consigue el capital, de los usos de éste, y los retornos que se un inversionista obtiene de sus inversiones” (p. 33).

3.2.4 Logística y aprovisionamiento

La logística de aprovisionamiento gestiona los suministros para que la empresa disponga de un flujo continuo y controlado de los materiales que necesita para llevar a cabo su actividad, ya sea el servicio y/o la venta. Se analiza la logística interna y externa en un primer momento, se investigan los suministradores externos y su incidencia en el proceso bajo estudio. En un segundo momento, se caracterizan las variables de tiempo, consumo y lugar relacionadas con los insumos, medios y equipos, sus proveedores fundamentales y el movimiento interno de producto en el proceso asistencial bajo estudio. De acuerdo a Escudero (2014), la gestión de aprovisionamiento “Es el conjunto de acciones que desarrolla una empresa para abastecerse de bienes o materiales dentro de su proceso productivo o de comercialización, si es utilizado

adecuadamente busca cumplir con los objetivos de la empresa”. (p. 22). Para McDaniel (2002) la logística “Es el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo” (p. 383)

3.2.5 Operaciones

Es la gestión que implica planificar, ejecutar y monitorear acciones dentro de una empresa. Realizar actividades en diferentes áreas de la empresa, con el objetivo de mejorar el desempeño de los procesos internos, aumentando su eficiencia y productividad. Y a su vez tiene como finalidad administrar los procesos de la gestión del desembolso y cobranzas de los servicios así como los procesos de las cobranzas de carteras y recuperaciones de acreencias. Chiavenato (2004) “Señala que la operaciones administrativas consiste en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos y/o resultados esperados, es decir, si lleva al fin determinado y recalca lo fundamental del proceso administrativo en cuanto a; planificación, organización, dirección y control” (p. 151).

3.2.6 Marketing y ventas

Son dos unidades de negocio fundamentales en las empresas y su colaboración entre ambos departamentos juega un papel clave para poder escalar y llegar a nuevos mercados. La tecnología es la principal protagonista ya que, gracias a ella se puede facilitar el camino entre la concordancia de ambos. El departamento de marketing se encargara de detectar las necesidades de las personas que utilicen este medio y así poder encontrar y dar respuestas a las necesidades a sus necesidades presentadas, facilitando el entendimiento y explorando los caminos entre el cliente y los servicios médicos.

Según Stanton, Etzel (1992) “ La mercadotecnia es un sistema total de actividades de negocios diseñados para planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos que satisfacen necesidades a mercados objetivo para lograr las metas organizacionales”(p. 4). Según Chandler (2000), “la venta es la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de líneas de acción y asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo dichas metas” (p. 1).

3.2.7 *Servicios postventa*

Aquí se engloba las operaciones de solicitud de los servicios de los clientes una vez formalizada la consulta. Donde el objetivo es conservar una óptima relación y así para poder fidelizarlos, demostrando una proyección de una buena imagen de salud privada. Para poder obtener una buena dedicación se requiere mantener una buena planificación, implantación y desarrollo de estrategias pues son muchos los ítems que hay que tener en cuenta para mantener un escenario, en el que este servicio médico pueda de verdad, impactar al paciente para la compra de su servicio. Es muy importante señalar que además de fidelizar a los pacientes actuales, el servicio posventa abre una vía paralela para conseguir otros nuevos clientes, gracias a un efecto de gran alcance como es el boca a boca tanto offline como online. Debido a que las buenas experiencias de los usuarios tras el pago de un servicio va ser la mejor publicidad para mantener a los clientes existentes y para atraer a otros nuevos, y con esto se estará proyectando una buena imagen y calidad del servicio. Según Kotler (2.005), “La postventa es un ejercicio de atención al cliente, este servicio puede ser desde operaciones de mantenimiento, como venta de repuestos, atención técnica, entre otros; también puede ser el ofrecer al cliente accesorios o servicios adicionales al bien o servicio adquirido” (p. 8).

CAPÍTULO IV

FORMULACION DE OBJETIVOS 2.022 – 2.026

4.1 Objetivo general 2.022 – 2.026

Diseñar un plan estratégico para la empresa Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A en los años 2.022 – 2.026 enfocado a la calidad de atención en relación al auge de usuarios en el servicio de hospitalización. Y así poder prestar a la colectividad en general la seguridad y calidad del servicio. Todo esto a través de una forma adecuada y eficiente de capacitación al personal de dicho centro hospitalario para así mejorar la calidad de atención en el servicio de hospitalización.

4.2 Objetivos estratégicos 2.022 – 2.026

- Desarrollar estrategias de publicidad, promoción local, email marketing, para el servicio de hospitalización de la empresa, María Edelmira Araujo, S.A.
- Estructurar la demanda de pacientes en la Clínica María Edelmira Araujo, S.A con un 12% anual de promedio con tendencia al incremento desde el servicio de 2.021, para los periodos anuales 2.022 – 2.026. Y ser la empresa líder en salud de nuestro Estado Trujillo.
- Estructurar planes flexible - económico para la adquisición de insumos médicos en un 8% de promedio en 1 año.
- Implementar una cultura organizacional orientada a mejorar los indicadores financieros de CCMEA.

4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2.022 – 2.026

Para poder incrementar la demanda de pacientes se debe tomar en cuenta la experiencia de los paciente, ya que es uno de los indicadores más importantes que debemos tener en cuenta para garantizar el crecimiento de este centro de salud y el continuo mejoramiento del servicio. Y así poder mejorar todos los procesos y garantizar que los pacientes se sientan cómodos y satisfechos. Con la implementación de nuevas estrategias de marketing se pueden implementar planes médicos que estén direccionados a mejorar la salud de la persona y a captar nuevos usuarios para un periodo de tiempo determinado. Ya que los clientes suelen analizar su economía comparando precios de los servicios de la competencia. Si se ofrecen planes frente a la competencia por periodos de tiempo específico se podrá alcanzar un número mayor de pacientes. Se tiene presente que las redes sociales son herramientas digitales y tecnológicas muy eficaz hoy en día, la cual debe estar actualizada constantemente. Ya que por lo general todo el mundo tiene un celular y por lo tanto los hábitos de búsqueda han cambiado, hoy día los usuarios buscan por internet la información sobre su salud y aumenta la probabilidad de alcanzar nuevos pacientes y que la empresa sea reconocida.

Proyectar Estados Financieros utilizándolos como estrategias que permitan a la clínica analizar los resultados obtenidos de las diversas transacciones. Este tipo de análisis se puede utilizar para determinar las posibles consecuencias de diversas decisiones implementadas. Los estados financieros van a permitir a la clínica calcular la situación financiera proyectada de acuerdo con diversos escenarios que se puedan presentar y así ir implementando nuevas estrategias. Y que puedan ser comparadas con los ejercicios económicos de años anteriores, obteniendo la utilidad de la empresa, realizar una distribución más accesible o económica que para que sigan estando acorde con las características del servicio, en él interactúan una serie de

Elementos y organizaciones que se ponen en juego para poder solucionar las barreras de tiempo, espacio y posesión que separan los servicios de salud de aquellos que los desean o necesitan. Con la creciente socialización de la salud en nuestro país, gradualmente los servicios de salud se están convirtiendo en un bien de conveniencia ya que los usuarios buscan estos servicios por la necesidad de su salud.

CAPÍTULO V.

LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

5.1 Formulación de la estrategia

5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA)

Es la identificación de acciones estratégicas, la cuales juntos con la grandes estrategias de la empresa será el marco para definir el plan estratégico operativo de la empresa, respecto al análisis interno se tiene que evaluar el impacto positivo o negativo de la perspectiva de vida estimada de la empresa, la coherencia del estilo de liderazgo propio con el modelo de negocio. Y el externo se hace el análisis del entorno sectorial donde se identifican aquellas variables actuales o potenciales que podrán tener un impacto en la idea de la empresa, como el crecimiento del PBI, las tendencias del tipo de cambio y las políticas comerciales del país. Según Kotler (2011). “La matriz FODA cruzada consiste en detectar las acciones presentes, las cuales junto con las grandes estrategias de la empresa serán el marco para concretar los objetivos estratégico de la empresa” (p. 9)

Tabla 6. Matriz FODA Cruzada (MFODA)

Ambiente Interno	Fortalezas:	Debilidades:
	F1. Personal con nivel académico excelente.	D1. Disminución en cursos de actualización
	F2. Oferta de servicios de alta complejidad.	D2. Mejorar las relaciones interpersonales con el paciente.
	F3. Médicos altamente calificados.	D3. Falta de inversión de marketing
	F4. Servicios de atención las 24 horas del día.	D4. Ausencia de estudios especiales.
Ambiente Externo		
Oportunidades:	Estrategias FO:	Estrategias DO:
O1 Innovación en la medicina y en la tecnología médica.	FO1: Personal con nivel Académico excelente. (F2, F3, F4, O2, O3)	DO1: Falta de incorporación de cursos de actualización (D4, O3)
O2 Tendencia creciente por el cuidado de la salud privada.	FO2: Oferta de servicios de alta complejidad. (F1, F3, O1, O4)	DO2: Optimizar las relaciones interpersonales con el paciente. (O1, O4)
O3 Innovación en la tecnología y medicina.	FO3: Disposición de médicos altamente calificados. (F4, O3, O4)	DO3: Mejorar la inversión en Marketing. (D4, O2, O3)
O4 Incrementar la demanda de servicios de salud privada.		
Amenazas:	Estrategias FA:	Estrategias DA:
A1 Inestabilidad económica del país.	FA1: Ingresar personal con nivel académico excelente. (F2, F3, A1, A2)	DA1: Disminución en cursos de actualización. (D2, D3, A1, A4)

A2 Incorporación al mercado de nuevos equipos tecnológicos por fuerte grupos económicos.

FA3: Incorporar médicos altamente calificados.
(F4, A4)

DA3: Falta de inversión de marketing. (D1, A1, A4)

A3 Escasez de profesionales médicos especializados.

FA4: Atención médica las 24 horas del día. (A1, A2)

DA4: analizar la ausencia de estudios especiales
(D3, D1, A1, A4)

A4 Déficit de planes especiales que incentiven la morbilidad.

Leyenda; Talento humano con alto conocimiento



Disponibilidad en atención



Inversión en cursos de actualización



Aumentar la capacitación



Elaboración propia (2.022)

5.1.2 Matriz Interna – Externa (MIE)

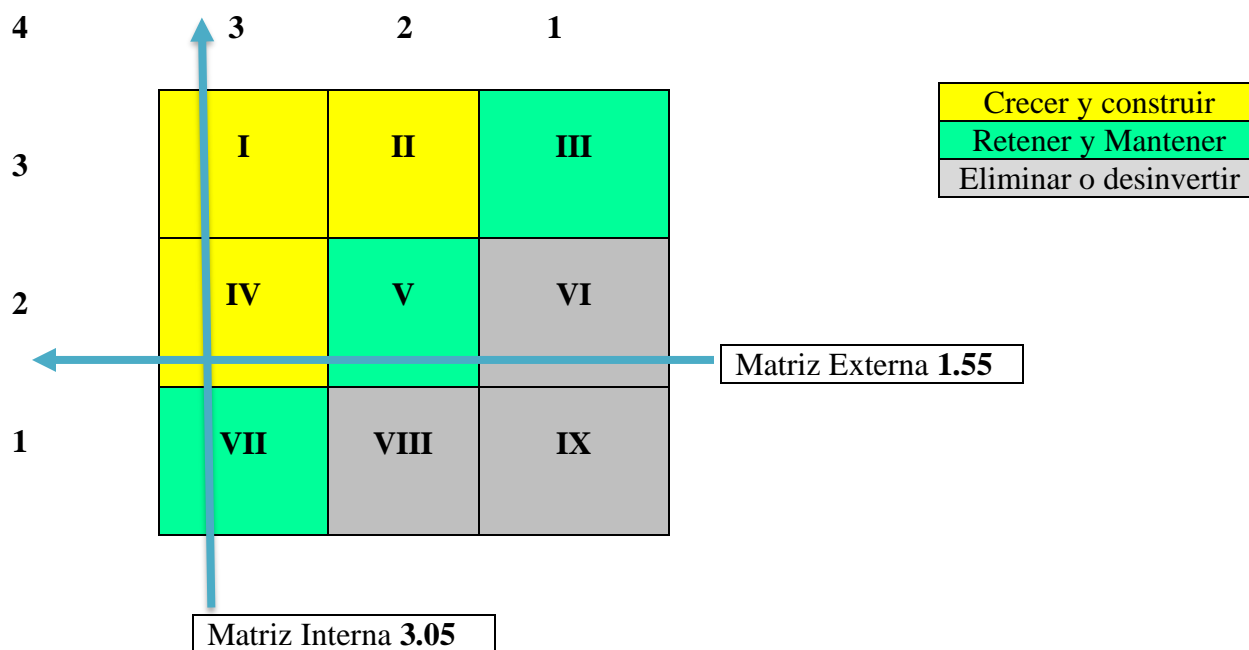
Según Porter (1.984) “ Esta matriz Interna y Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en consideración los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y sus factores Externos (Oportunidades y Amenazas) , cuantificando un índice que se puede gratificar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz” (p. 18). Esta matriz va a permitir identificar los factores que van a dar información crítica de la empresa para la toma de decisiones, la cual nos va a permitir analizar la cartera de negocios en las dos dimensiones para realizar el diagnóstico del análisis direccional.

Tabla 7. Resumen MEFE y MEFI

Matriz	Resultado
MEFE	1.55
MEFI	3.05

Fuente: Elaboración propia (2.022)

Figura 7.1. Matriz Interna – Externa



Fuente: Elaboración propia (2.022)

Al concluir con la elaboración de la matriz se observa que el vector direccional se encuentra en el cuadrante IV: Crecer y Construir, donde se proponen estrategias de penetración en el mercado, desarrollo del servicio e integración horizontal. Un plan de negocios es la guía que ayuda a organizar el funcionamiento y crecimiento de la empresa, ya que permite también organizar de manera concisa y rápida las características más relevantes de tu empresa a tu equipo de trabajo, tus proveedores y clientes.

5.2 Selección de la estrategia

5.2.1 Matriz de las estrategias Vs objetivos estratégicos

5.2.2 Estrategias seleccionadas

Tabla 8. Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos

Objetivos Estratégicos	Incrementar la demanda de pacientes en la Clínica María Edelmira Araujo, S.A	Desarrollar estrategias de publicidad, promoción local, email, marketing,	Establecer una cultura organizacional orientada a mejorar los indicadores financieros de CCMEA.	Estructurar planes flexible económico para la adquisición
Estrategias				
Aprovechar al personal con el nivel académico excelente.	X			
Mejorar la inversión en marketing.		X	X	X
Optimizar las relaciones interpersonales con el paciente.	X			

FUENTE: Elaboración propia (2.022)

Aquellas empresas que notan son las que se preocupan para poder resolver las necesidades de los clientes, brindando servicios con un alto valor agregado y que además resisten a las innovaciones del mercado. Por tanto, es indispensable que las organizaciones sepan mantener su talento ya que la migración de ciertos empleados a la competencia podría acarrear significativos costos para ella. Las la organizaciones tienen la capacidad de motivar a que dicho talento se utilice a favor de las estrategias de la empresa. Y así asumir que los empleados puedan ofrecer mejores resultados a la organización que los menos cualificados, y, por ende, esta persona puede esperar una compensación económica superior o unas mayores posibilidades de promoción profesional que otros. En nuestra actualidad nos abarca una nueva era digital, donde los pacientes o usuarios

buscan conectarse directamente con los profesionales de la salud a través de plataformas digitales y redes sociales, al crear un sitio web puedes aumentar la cantidad de pacientes, ya que estos buscan lugares para obtener información sobre profesionales médicos, clínicas y búsquedas relacionadas con condiciones graves, consultas en general y problemas de salud menores. Y además desean solucionar dudas específicas e incluso reservan horas de atención médica con tan solo unos clics., en los últimos años ha sido una herramienta de comunicación muy potente y de verdaderos intermediarios entre usuarios e instituciones con las que puedes alcanzar un amplio público permitiendo una comunicación bidireccional.

Para ofrecer una calidad de atención y ayuda a los usuarios para que puedan expresar sus necesidades y encontrar sus respectivas soluciones, los profesionales de salud deben saber utilizar algunas habilidades y destrezas de comunicación interpersonal. Todo profesional de salud deberá tener necesariamente al menos estas seis habilidades y destrezas de comunicación interpersonal:

1. Utilizar el silencio, se debe respetar las pausas que hacen los pacientes al hablar.
2. Aclarar, es una pregunta que se le hace al usuario para aclarar algún aspecto de la situación expuesta de su salud.
3. Parafrasear, es la repetición de una idea explicada por el paciente con las propias palabras del profesional de salud.
4. Reflejar, el mensaje del usuario describiendo los sentimientos expuestos por él.
5. Preguntas abiertas y de sondeo, permiten a los pacientes expresar y explorar sus ideas y sentimientos fácilmente.
6. Resumir, responder a los temas expuestos por el usuario agrupando los temas que se han presentad.

para obtener una excelente calidad de servicio médico y en la atención se debe incluir un nivel de respeto y confianza, es primordial que los profesionales de salud realicen las actividades esenciales de la comunicación interpersonal en la consulta médica. Durante la revisión médica los profesionales de salud deben realizar las siguientes actividades esenciales de la comunicación interpersonal:

1. Saludar al paciente y su familia amablemente.
2. Asegurar privacidad en el consultorio.
3. Conversar cara a cara con el paciente.
4. Explicar al paciente en que consiste la revisión.
5. Explicar al paciente qué se ha encontrado en la revisión.
6. Pedir al paciente que repita lo que acaba de escuchar.
7. Corregir mensajes que el paciente repitió incorrectamente.

La comunicación interpersonal es el primer factor que debe existir entre el profesional de salud y el paciente, y no puede realizarse en cualquier sitio, es muy importante que este lugar tenga ciertas condiciones mínimas que le den al usuario comodidad, confianza y tranquilidad.

CÁPITULO VI

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

6.1 Plan funcional de marketing

6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing

En la actualidad se presentó como una propuesta a la directiva de la clínica para poder apertura un departamento de marketing donde a futuro va ser una herramienta que va a estar vinculada a las funciones de la gestión médica, que nos va a permitir detectar y facilitar las respuesta a esas necesidades de servicios de salud que buscan los pacientes, todo esto se debe

a una previa investigación que va ser evaluada y analizada en base a la solicitud de los servicios de salud que están presentando ausencia en nuestro entorno social, para así poder captar y fidelizar mejor a los pacientes y seguir mejorando la atención logrando una satisfacción médica. Con respecto a todo lo que se va a promocionar en los diferentes servicios de salud se debe fomentar un bienestar hacia la sociedad, aunque el marketing de salud persigue un fin que van a ser los principios éticos. Nuestro objetivo es vincular y empatizar con los usuarios que buscan un servicio médico y con los miembros del equipo interno de la empresa.

Su principal función de esta gerencia de marketing es la de monitorear los siguientes aspectos:

- Implementar estrategias de mercadotecnia
- Promocionar planes en marketing
- Establecer objetivos y controlar el progreso de actividades centradas en el marketing
- Desarrollar el reconocimiento de marca
- Hacer el seguimiento y la interpretación de los datos de marketing
- Además se impulsaran campañas de mercadotecnia que van a incluir espacios como:
- Marketing de redes sociales
- Optimización para motores de búsqueda (SEO)
- Marketing impreso
- Video marketing

Todo esto va a contribuir al logro de los objetivos de la organización que van a identificar e incrementar la participación en el mercado para garantizar la supervivencia del mismo, y a subes generara una rentabilidad que asegurara el retorno de la inversión de los socios.

6.1.2 Objetivo de marketing

Los objetivos de marketing, que se detallan a continuación, se presentan como propuesta para alcanzar el objetivo de servicios planteado.

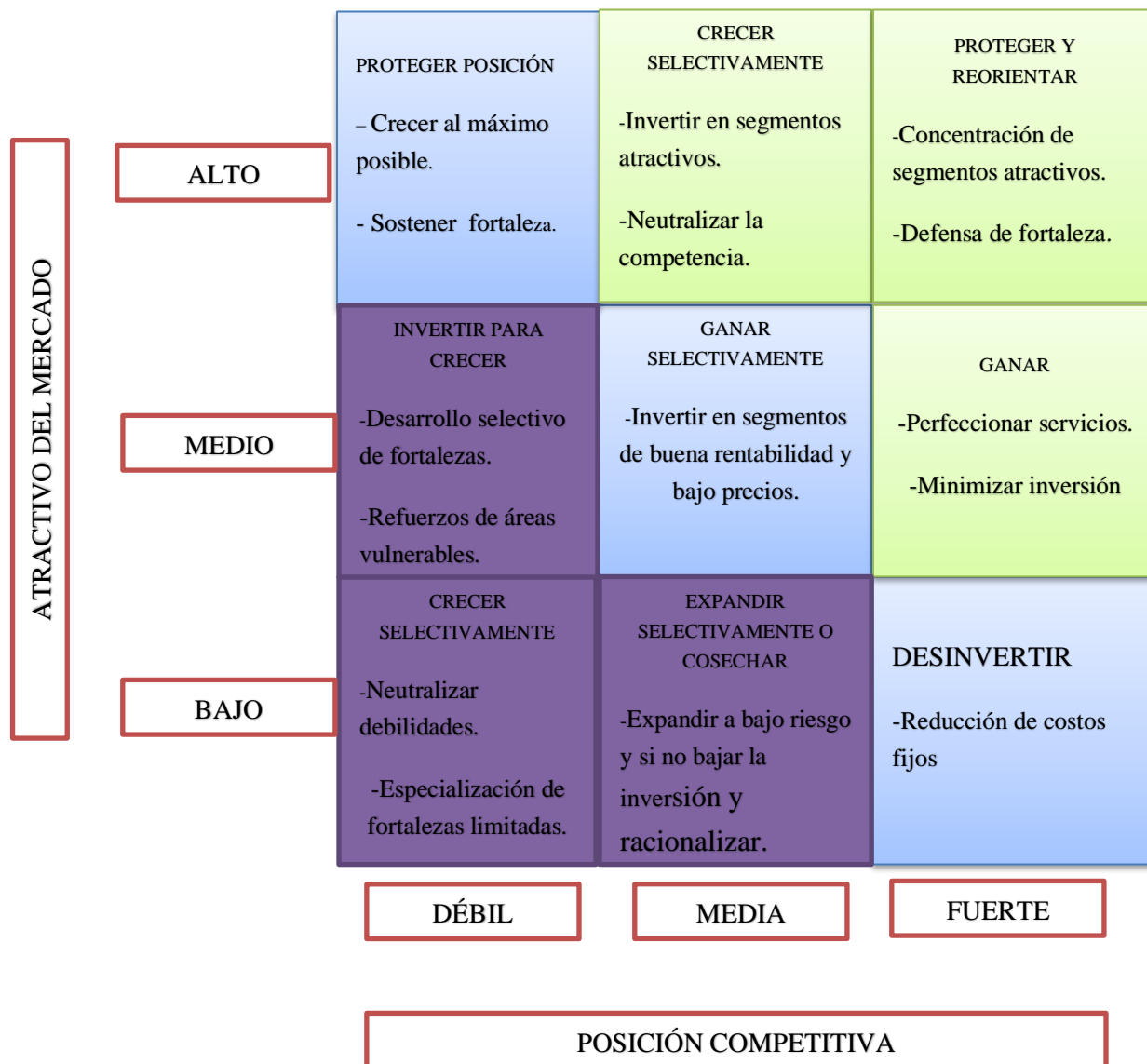
1. Orientar a la clínica a enfocarse en los detalles que hacen la diferencia en su oferta entre períodos.
2. Aumentar la fidelización de pacientes en un 100%.
3. Ampliar la cartera de ofertas en consultas médicas.
4. Mejorar el reconocimiento de salud en un 100%.
5. Asegurar el crecimiento de la clínica de acuerdo con la realidad del mercado.

6.1.3. Acciones estratégicas de marketing

Estrategia de cartera

En relación a las estrategias a seguir para el logro de los objetivos, se utilizara la matriz de dirección del crecimiento (Matriz Mckinsey), ya que se marcaron los objetivos de crecimiento.

Figuras 8.1. Matriz Mckinsey



Fuente: Elaboración propia 2.022

La Matriz Mckinsey evalúa el posicionamiento de los servicios en su macroentorno y se define, según las condiciones competitivas y otros factores que pueden afectar los servicios de atención médica, mediante esta matriz se puede evaluar una buena decisión de mantener el servicio en un tiempo determinado, es decir, si conviene invertir para crecer o si, por el contrario, lo más conveniente es realizar una desinversión. El objetivo de esta herramienta es proporcionar información clave para configurar la cartera de negocios de la mejor manera.

Estrategia de segmentación

Se encuentra constituida dentro del denominado servicio de hospitalización destinada a un segmento perteneciente al nivel socioeconómico de la población, que expresan un oportuno interés de un servicio médico, dispuestos a proporcionar un precio cómodo a cambio de una buena atención médica adecuada y económica. Principalmente provienen del estado Trujillo y sus municipios, donde el segmento de usuarios resultara factible para nuestro centro clínico. Es por esto, que se seguirá planificando en relación a todo esto para poder captar la fidelización de nuevos segmentos en el mercado, para aquellos usuarios que buscan un buen servicio de atención hospitalaria y primaria.

Estrategia de posicionamiento

Se posiciona al Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A en un servicio de hospitalización médico con una fortaleza y una favorecida ubicación para la comunidad, que conocen los esfuerzos y la excelencia en el cuidado médico, con el trato profesional personalizado hacia los pacientes buscando siempre el crecimiento y lograr el mayor disfrute de su atención y hospitalización para ellos actuando con responsabilidad, esto es cumpliendo con las expectativas de los pacientes de quienes son considerados como clientes potenciales.

Estrategia de fidelización

Las estrategias más importantes a considerar para lograr la base al éxito y así poder fidelizar a los usuarios son.

1. Ofrecer una mejor atención es lo principal y fundamental, porque por más económico que sean los servicios nadie volverá a la clínica si se sienten con una mala atención. Que todo el personal trate con una sonrisa al cliente e intenten crear un ambiente familiar para que se sienta lo más a gusto posible.
2. Recompensar la fidelidad de los clientes otorgándoles descuentos o servicios gratuitos dependiendo del poder adquisitivo, entre otros.
3. Mantener la comunicación es una manera de establecer un lazo con el usuario, como por ejemplo pedirles el correo para enviarles de forma periódica información sobre los servicios de la clínica, así como novedades y promociones.
4. Llamar al paciente por su nombre ya que por causas psicológicas a las personas le gusta que le llamen por el nombre. ya que al mismo tiempo se sienten a gusto por la atención que se le ofrece, como por ejemplo que si escuchan un “señor” o “señora”.
5. Ser puntual es un aspecto de mucha importancia, ya que de una de las cosas que más desespera a los pacientes en una clínica son las largas esperas. Si un paciente se le otorga una cita para las 6 y no le atiendes hasta las 6 y media posiblemente no volverá a aparecer por allí. hay que organizar las citas de un modo que se pueda recibir a todos los pacientes a una hora indicada. Y si no puedes evitar atender a un paciente a la hora establecida, por lo menos discúlpate y asegúrate que en la sala de espera haya lecturas adecuadas para entretener al paciente.

6. Desactivar a los usuarios insatisfechos, por lo contrario no se puede hacer que un usuario insatisfecho vuelva a buscar un servicio, pero si se puede evitar que hable mal de la clínica y dañe la reputación. Para evitar que suceda esto, hay que expresar las excusas por no haber estado a la altura de la expectativa del paciente. Inclusive puedes otorgar un cuestionario para conocer cómo se podría mejorar la atención en este centro clínico.

Estrategia funcional

Aquí se dan a conocer las estrategias y acciones que se deberán seguir con la finalidad de situar los planes de acción que se trazarán posteriormente.

Estrategia de producto/servicio

- Mantener la excelencia de la calidad del servicio médico y el encanto de las instalaciones percibidas por sus clientes.
- Acrecentar la oferta de los servicios médicos y así poder incrementar la fidelización de los pacientes, desarrollando nuevos servicios.

Estrategia de precio

- Cambiar las estrategias en los costos que actualmente utiliza la clínica, para que sea factible para los usuarios de la zona, con el propósito de atraer a los pacientes y transmitir una buena imagen a la empresa.
- Promover planes médicos en periodos bimensuales y así poder contar con una rentabilidad económica efectiva para la institución.

- Incentivar al máximo a los doctores para la colaboración de estos servicios médicos en los períodos de baja demanda, manteniendo precios justos..

Estrategia de distribución

- Optimizar los canales digitales que existen en la clínica para alcanzar los objetivos propuestos.

Estrategia de comunicación

- Promover de una manera efectiva el marketing, mediante el boca a boca, estableciendo objetivos positivos que generen clientes satisfechos, dedicándose a mejorar día a día el servicio ofrecido para quienes utilizan el servicio por primera vez, es decir, que los nuevos pacientes logren sentirse a gusto y recomendar a sus allegados utilizar esta clínica.
- Mejorar los servicios hospitalarios y los servicios en redes sociales (Facebook, Instagram).

6.1.4 Presupuesto

Tabla 9. Presupuesto funcional de marketing del plan.

Descripción	Año 2.022	Año 2.023	Año 2.024	Año 2.025	Año 2.026	Totales
Cambiar la estrategia de precios que actualmente utiliza la clínica, para que sea inferior a la mayoría de sus competidores en la zona.	500\$	500\$	300\$	250\$	190\$	1.740\$
Realizar promociones a lo largo del año para una demanda de pacientes.	60\$	60\$	60\$	60\$	60\$	300\$
TOTAL \$	560\$	560\$	360\$	310\$	250\$	2.040\$

Fuente: Elaboración propia.

6.1.5. Ejecución de tareas del plan de marketing.

Estas acciones estarán supervisadas por un lapso de tiempo trimestral, donde el responsable va ser la directiva del centro clínico, su proceso va ser la supervisión de la ejecución de las tareas marcadas revisando y optimizando cada una de ellas, manteniendo un seguimiento y ajuste para un respectivo análisis en las fases siguientes de recolección y resultados de datos, con la finalización de estas acciones se reflejaran las mejoras y se fijaran nuevas planificaciones para su próximo trimestre.

6.2 Plan funcional de operaciones.

6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones

Se trabaja para optimizar las solicitudes médica donde se manejan diferentes áreas de servicio que serán utilizados por los usuarios. La responsabilidad más fundamental para la gerencia de operaciones es instruir a los profesionales sobre todos los procedimientos de los equipos tecnológicos que hay en la clínica. Realizando el mantenimiento de los equipos y los procedimientos de seguridad. De aquí depende que la gerencia de operaciones siga en los procesos de capacitación a los miembros del personal y asegurarse de que todos estén bien informados, un aspecto esencial de esta posición es la de mantener el cuidado de todos esos equipos existente en la clínica dado que gran parte del equipo utilizado es costoso, esta gerencia garantiza consistentemente pruebas precisas de estos equipos. Esto significa que todo el personal debe de seguir los procedimientos correctos para que cuando se realicen las pruebas a los pacientes sigan siendo seguros y de alta calidad. Como a menudo es costoso realizar pruebas siempre mantenemos un presupuesto dentro de las finanzas.

Además nos encargamos de organizar, administrar, supervisar y dirigir estos procedimientos de equipos de salud para poder elaborar y actualizar las planificaciones de

negocios con los proveedores de salud para poder proveer soluciones a los posibles problemas que se puedan generar en este centro clínico.

6.2.2. Objetivos de operaciones

Estos objetivos de marketing que se describen se dan en base a una propuesta para alcanzar el éxito de los servicios médicos planteados.

1. Asegurar al paciente un servicio de salud médico privado, que satisfaga sus expectativas a través de un mejoramiento continuo en la calidad del servicio, talento humano capacitado e infraestructura confiable.
2. Lograr que este método de gestión de calidad, apoye y facilite el cumplimiento de la misión y visión de la Clínica y poder obtener alcanzar los objetivos de calidad.
3. Desarrollar una cultura de servicio médica, con el fin de facilitarle al paciente la mejor atención.
4. Implementar planes y programas de atención médica orientados a incentivar el servicio, para la capacitación y seguridad garantizando permanentemente la mejor atención al usuario.
5. Establecer mecanismos para mantener un ambiente laboral agradable que permite el desempeño óptimo del paciente interno.

6.2.3. Desarrollo de estrategia de operaciones

Estrategia de costo – capacidad

1. Elaborar un plan de acción para reducir los costos operativos, hasta obtener el alcance de la demanda.

2. Invertir en tecnología para optimizar las operaciones. manteniendo un nivel estable acorde con el periodo planificado.
3. Implementar programas para la planificación de los servicios de atención y operaciones.
4. Elaborar un plan de acción de prevención para las pérdidas de bienes dañados o desactualizados, ya que su tiempo de planificación y gestión es más fácil.

Estrategia de calidad – procesos

1. Alinear la atención médica, para perfeccionar las técnicas de cambio y desarrollo profesional médico.
2. Situar la calidad de estos servicios de salud como la principal prioridad de la agenda, ya que es un elemento usual al éxito en el cuidado de la salud privada.
3. Implementar sistemas de apoyo para seguir mejorando la calidad, en todos niveles de la institución.
4. Garantizar una justa responsabilidad y con una clara experiencia en los equipos tecnológicos que existe en los diferentes departamentos.

Estrategia de flexibilidad – capacidad

1. Brindar la capacidad de modificar la manera de que esta empresa gestione la operatividad.
2. Reaccionar al mercado cambiante con el posicionamiento del entorno.
3. Acelerar de manera exitosa el ritmo de renovación tecnológica.
4. Adaptar a la empresa a los cambios existente en las oportunidades de compra.

6.2.4 Presupuesto

Tabla 10. Presupuesto del plan funcional de operaciones

Descripción	Año 2.022	Año 2.023	Año 2.024	Año 2.025	Año 2.026	Totales
Reaccionar al mercado cambiante con el posicionamiento del entorno.	120\$	120\$	110\$	100\$	90\$	540\$
Adaptar a la empresa a los existente con los proveedores	35\$	35\$	35\$	35\$	35\$	175\$
TOTAL \$	155\$	155\$	145\$	135\$	125\$	715\$

Fuente: Elaboración propia.

6.2.5. Ejecución de tareas del plan de operaciones

El objetivo es optimizar y mejorar la calidad en estos servicios médicos de atención privada, y tratar de incrementar la tasa de fidelización en los usuarios, en este proceso se puede tasar una serie de actividades que va a estar interrelacionadas y ordenadas a la calidad del servicio, y que van a actuar sobre unas entradas que van a generar unos resultados preestablecidos para unos pacientes previamente identificados, existen actividades que se van a realizar sobre dichas entradas a las que se añade un valor común y a su vez se van a producir unas salidas que va a originar el logro de unos resultados. Estas actividades con ese valor obtenido se procederá a ejecutar unos procesos primarios: médicos y quirúrgicos, donde se activara los procesos de apoyo (mantenimiento) y los procesos de gestión, incluyendo unos elementos de nivel sanitario como

son los profesionales médicos, los materiales, los equipos utilizados, y los recursos estructurales. El propósito de esta tarea es buscar y lograr unos resultados que coincidan con los objetivos propuestos, esto indica que todos los procesos deben tener una secuencia en las actividades, unos métodos para ejecutar dichas actividades, un plan de control y de inspección eficiencia y de calidad, y así poder cumplir con las metas que van a estar bajo la responsabilidad del departamento de informática durante periodos trimestrales.

6.3 Plan funcional de recursos humanos

6.3.1. Situación actual en la gerencia de recursos humanos

Busca principalmente mejorar el ambiente laboral, mantener y retener a los mejores talentos o especialistas, y contar siempre con personas capacitadas para brindar un servicio orientado al paciente, ya que nos encontramos en una nueva era conocida como la del gran cambio, en que los servicios médicos cada vez son más digitales, diversos, globales y eficientes. Donde las necesidades y expectativas de los pacientes cada día van evolucionando frecuentemente ya que buscan herramientas tecnológicas para conocer los planes médicos que ofrece la clínica. El reto es justamente asimilar las necesidades de los pacientes y las exigencias que demanda el ambiente de la salud actualmente, esta propuesta intenta beneficiar a la directiva y al personal de recursos humanos al lograr la optimización en las gestiones del capital o del talento humano, y así poder marcar una nuevas normas para el actual ambiente socioeconómico que vivimos. Estamos centrado dentro de un comportamiento laboral entre equipos, cada uno con líderes que tienen habilidades para negociar y hacer crecer a la empresa, y con la aceptación de la resiliencia a los pensamientos sistemáticos que conocen con detalle a cada individuo, y con el optimismo de formar nuevos grupos con rapidez y eficiencia, lo cual es necesario para poder competir y ganar en este entorno laboral.

6.3.2 *Objetivos de recursos humanos*

Radica en una previa organización, desarrollo, planeación y coordinación de las estrategias para evaluar el desempeño eficiente del personal, aprovechando a esta organización como un medio que permite a los empleados poder lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente, estos objetivos de los recursos humanos, que se detallan a continuación se muestran como propuesta para alcanzar el objetivo planteado.

1. Difundir la cultura de buena experiencia al paciente en todos los departamentos de la clínica.
2. Incrementar el rendimiento de los profesionales mediante sus habilidades.
3. Desarrollar al máximo el potencial de los empleados.
4. Ofrecer oportunidades de crecimiento para optar a un cargo superior.
5. Incentivar la armonía en el entorno laboral.

6.3.3. *Estrategias*

1. Concertar con el sector empresarial para dar conocer los servicios de salud privada.
2. Apostar por la continuidad del aprendizaje.
3. Vincular la experiencia del usuario con los equipos de trabajo.
4. Desarrollar las condiciones con sus capacidades para aumentar el acceso y la cobertura de salud con equidad y calidad.

6.3.4 Presupuesto

Tabla 11. Presupuesto del plan de recursos humanos

Descripción	Año 2.022	Año 2.023	Año 2.024	Año 2.025	Año 2.026	Totales
Concertar con el sector empresarial para dar conocer los servicios de salud privada.	100\$	100\$	100\$	100\$	100\$	500\$
Vincular la experiencia del usuario con los equipos de trabajo	100\$	100\$	100\$	100\$	100\$	500\$
TOTAL \$	200\$	200\$	200\$	200\$	200\$	1.000\$

Fuente: Elaboración propia

6.3.5. Ejecución de tareas del plan de Recursos Humanos

El objetivo principal es proporcionar una adquisición de talento humano para poder gestionar y utilizar los recursos de este personal en base al tipo y complejidad de la funciones, lo cual nos permite garantizar que los recursos apropiados estén disponibles al momento y en el lugar adecuado. Se debe trabajar transversalmente con los mecanismos funcionales comprendidos en la clínica ya que se deben ejecutar operaciones en función a una misma línea de responsabilidad, es decir, la misión, los valores y los objetivos del centro clínico. Para poder perfeccionar las competencias y la interacciones con los miembros del equipo, haciendo un seguimiento a su desempeño resolviendo los problemas que se les presenten y al mismo tiempo ir gestionando los cambios. Donde va a representar un beneficio a la buena gestión del capital humano, y por ende el aumento del servicio, cumpliéndose así las normas de comportamiento laboral y, por consiguiente la generación de un excelente ámbito laboral y un óptimo trabajo de los servicios.

6.4 Plan contable – Tributario

6.4.1. Situación actual de la gerencia contable – tributaria

Es necesario resaltar que la situación actual de esta gerencia va enfocada en el desarrollo, comprensión e interpretación de los análisis de la información contable para poder formalizar de forma adecuada las medidas de planeación y el control de las finanzas de la clínica. Llevando acabo registros diarios de los ingresos y egresos de la clínica facilitando la toma de decisiones, utilizando el método científico para tomar poder tomar buenas decisiones que van a estar basados en los siguientes procesos para el: análisis contable, para así poder reconocer que existe algún problema, y a la vez delimitar la situación que se está presentando de acuerdo a la especificación de los datos adicionales necesarios. Y además nos va a permitir realizar comparaciones en tiempo real de la actividad económica de la clínica determinando lo que se está haciendo bien o mal y así poder sustituirlo o reforzarlo, evaluar la efectividad de los administradores en el tiempo para poder determinar si se conservan o es conveniente cambiarlos.

Asimismo la función administrativa tributaria está encaminada a diligenciar los tributos, que en un sentido amplio va a estar integrada por todas las funciones existentes a la cuantificación y determinación del compromiso tributario que existe en la clínica que va a estar dirigido por los procesos direccionales de seguimiento, coordinación y elaboración de las actuaciones y efectos de gestión tributaria, así como las propuestas de aprobaciones y modificaciones normativas que se refieran a su ámbito de recaudación. Donde se manejarán por los principios de la generalidad, la progresividad, la eficiencia, la simplicidad administrativa, la irretroactividad, la equidad, la transparencia y la suficiencia recaudatoria. Y además se priorizarán los impuestos directos y progresivos.

6.4.2 Objetivos de la gerencia contable – tributaria

Nos permite evaluar los gastos vinculado al flujo de los recursos en los proceso de transformación, también mide los recursos obtenidos de los servicios. Los dividendos logrados u obtenidos de las actividades operativas son las primordiales determinantes de las pérdidas y ganancias. Los objetivos de la gerencia contable – tributaria, que se detallan a continuación, se presentan como propuesta para alcanzar el objetivo planteado.

1. Enmarcar los objetivos claros y precisos para promover lo que debe lograr.
2. Determinar los impuestos que se deben pagar para evitar sanciones.
3. Crear un método de prevención que represente el ahorro de tiempo y dinero para obtener mayores beneficios para la clínica.
4. Optimizar la carga tributaria, facilitando el desempeño de las obligaciones fiscales en tiempo real.

6.4.3. Estrategias

1. Destinar una parte del efectivo en depósitos a plazo fijo en instituciones financieras.
2. Establecer una fecha límite para emitir órdenes de compra para los insumos y los servicios.
3. Crear planes que mejoren las ganancias y reduzcan los costos sin disminuir eficiencia de estos servicios médicos.
4. Supervisar las declaraciones de los impuestos emisión.

6.4.4 Presupuesto

Tabla 12. Plan contable – tributario

Descripción	Año 2.022	Año 2.023	Año 2.024	Año 2.025	Año 2.026	Totales
Supervisar las declaraciones de los impuestos emisión.	120\$	120\$	120\$	120\$	120\$	600\$
Establecer una fecha límite para emitir órdenes de compra los bienes y los	80\$	70\$	70\$	70\$	60\$	350\$
TOTAL \$	200\$	190\$	190\$	190\$	180\$	950\$

Fuente: Elaboración propia

6.4.5. Ejecución de tareas del plan de contable-tributario.

Este departamento es el responsable de aplicar y manejar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación de los registro de los movimientos contables, presupuestarios y de la consecución de las metas del centro clínico. Para que todos estos procesos se cumplan siempre mantenemos una constante supervisión y comunicación con la directiva y el departamento de recursos humanos, con el objetivo de informar de manera periódica la economía y contabilidad de la clínica. Además de lo expuesto, se diseña un plan general contable, que es un documento que sirve de instrumento a la hora de llevar a cabo todas las tareas asignadas al área del departamento de contabilidad, de forma que actúe de una forma ordenada y coherente, de estos resultados va a depender las futuras acciones y planes de la empresa. En lo que respecta a los tributos fiscales se tiene en cuenta el registro de los impuestos sobre el IVA y sobre las sociedades ya que, de no llevarse a cabo, no sería posible cumplir con las cuentas anuales que exige la norma contable y mercantil; el contador, tomando como base la

contabilidad fiscal, prepara el informe para presentar el pago de impuestos y las declaraciones de la empresa para el tiempo en que se tenga asignado.

6.5 Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

6.5.1. Situación actual de la RSE

La responsabilidad social empresarial del Centro Clínico María Edelmira Araujo, C, A su razón de ser es la asistencia de servicio de salud privada en el municipio Valera enfocada en las acciones de alta competitividad, eficiencia y eficacia y claridad, garantizando la sostenibilidad institucional y la excelencia en la prestación del servicio. Con este enfoque socialmente responsable seguimos apoyando de manera exclusiva en mantener el equilibrio y con carácter de responsabilidad en el desarrollo social, bienestar personal, con los usuarios, accionista, en el ambiente laboral evitando que los residuos lleguen a sitios adecuados, en el cuidado ético, la sociedad en general y en el cumplimiento de las leyes aplicables. Nuestra prioridad es seguir promoviendo una atención integral a nuestros afiliados de forma humanizada y con la mejor calidad posible teniendo en cuenta la infraestructura, tiempo de respuestas en los informes médicos, suministros de medicamentos entre otros. Y así poder seguir esmerándonos en la calidad de la salud para los usuarios.

6.5.2. Objetivos de RSE

Nos disponemos a contribuir una cultura solidaria en el ámbito de la salud privada, ya que al brindar un espacio de ayuda social, no solo vamos a favorecer a estos beneficiarios de los programas sociales sino, que reforzamos el compromiso de los colaboradores de la clínica y con esta contribución generaremos un acercamiento de voluntarios externos y al mismo tiempo

fortalecemos nuestra filosofía proyectada al respecto, vocación al servicio y a la confianza mediante los siguientes objetivos.

1. Ofrecer una facilidad de pago en servicio de hospitalización a sus colaboradores y familiares de los empleados.
2. Implementar talleres de crecimiento personal a los hijos de los trabajadores.
3. Brindar a los usuarios acciones que impacten la calidad de vida a través del mejoramiento de la salud.
4. Apoyar a la comunidad vecina hospitalaria con base a propuestas que nazcan de la misma comunidad.
5. Contribuir con el bienestar de la comunidad educativa con la generación de espacios que faciliten su aprendizaje.

6.5.3. Actividades de RSE

En el marco de nuestro desenvolvimiento como centro de salud privada realizamos unas series de actividades que ponen de manifiesto nuestro compromiso con la sociedad, poniendo en práctica el espíritu de todos los empleados que integran este centro de salud, así como el avance de la conciencia social a través de nuestro trabajo de publicidad y marketing. Con esta iniciativa contribuimos al bienestar de los que nos necesitan y del mismo modo seguimos posicionando la imagen responsable de nuestra clínica. Estas ayudas en cuanto a las actividades de responsabilidad social son:

1. Ayudas médicas en casos especiales con particulares que presentan una situación económica deplorable, donaciones a instituciones y apoyo médico a personas con discapacidad, entre otros.

2. Campaña gratuita de salud que se desarrollan en el marco del día de la madre y del día del padre denominado plan femenino y plan masculino.
3. Desarrollar al máximo el uso de la energía renovable, para poder reducir los niveles de emisiones de gases.
4. Desarrollar en tiempo libre el sistema de acondicionamiento físico crossfit para los empleados de la clínica.
5. Seguir proyectando a la sociedad un servicio de atención responsable y agradable.

6.5.4. Presupuesto

Tabla 13. Plan de responsabilidad social empresarial

Descripción	Año 2.022	Año 2.023	Año 2.024	Año 2.025	Año 2.026	Totales
Implementar talleres de crecimiento personal a los hijos de los trabajadores.	250\$	250\$	250\$	250\$	250\$	1.250\$
Desarrollar en tiempo libre el sistema de acondicionamiento físico crossfit para los empleados de la clínica.	250\$	250\$	250\$	250\$	250\$	1.250\$
TOTAL \$	500\$	500\$	500\$	500\$	500\$	2.500\$

Fuente: Elaboración propia

6.5.5 Ejecución de tareas del plan de responsabilidad social empresarial

Esta responsabilidad social sobre nuestra salud es la oportunidad que ejercemos de cuidarnos de la mejor manera posible, de acuerdo a nuestras capacidades y la situación personal

de cada uno donde tenemos que evitar que tengamos alguna repercusiones en nuestra vidas, estas tareas se ejecutaran promoviendo e impulsando en el interior de la clínica una cultura de responsabilidad social que nos propicie el logro de las metas y del el éxito, contribuyendo al mismo tiempo el bienestar de la sociedad e identificando aquellas necesidades sociales de este entorno en la cual nos encontramos ubicados, realizando donaciones para seguir apoyando la causas relativas a la sostenibilidad y colaborando en la solución de los mismos hacia una proyección al impulso del desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad, la idea principal de estas tareas es dar una transformación en la clínica muy positiva tanto interna como externa que van a estar encaminadas a contribuir a las mejoras de la sociedad y de la empresa.

6.6 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

6.6.1. Situación actual de la gerencia financiera

Este departamento se encarga de mantener la eficiente administración y manejo de los recursos adecuado al capital de trabajo, siendo este departamento una herramienta efectiva para mantener el óptimo equilibrio en nuestro centro clínico, aunque no cuenta formalmente con un procedimiento contable, sin embargo va a orientada a las estrategias financieras y apegadas a NIIF para garantizar la disponibilidad de las fuentes de financiamiento con otras instituciones y así poder proporcionar el correcto registro como un control en la gestión de esta empresa. La gerencia financiera mediante una relación con las áreas de contabilidad, presupuesto y tesorería se encarga del manejo de los estados financiero y de las entradas y salidas de los recursos y están relacionadas para tomar decisiones relativas al tamaño de los activos de la clínica, a la estructura de financiamiento, a la política diseñadas para alcanzar los objetivos del plan de financiamiento donde se especifican las condiciones del centro clínico.

Fundamentado en los indicadores de liquidez se establece con un alto porcentaje del 1.123,45% de posibilidades para cumplir con los compromisos de centro clínico, y la razón de eficiencia según la rotación de carteras es del 85% , siendo este el cociente en que las cuentas por cobrar se hagan efectivo, para la razón de endeudamiento se alcanza en un 0,019% de la proporción de los activos que están financiados por terceros, y con la razón de rentabilidad, enmarcado en el indicador de rentabilidad sobre ventas arrojó un 0,0000014%. En tal sentido todos los procedimientos en esta gerencia se controlan adecuada y eficientemente permitiendo detectar la situación financiera de la clínica en un tiempo real.

6.6.2. Objetivos de finanzas

Estos objetivos son el principal factor para fortalecer y seguir creciendo, promoviendo un mejor control de los costos y del presupuesto ya que nos indica la dirección por el cual se debe dirigir para poder alcanzar estos objetivos con una correcta administración de los recursos de la clínica.

1. Manejar correctamente todos los fondos y recursos de la clínica.
2. Distribuir correctamente a los departamentos que lo ameritan.
3. Analizar, presentar la información financiera a los accionista de la clínica
4. Preparar todo el informe financiero para poder obtener más fondos y recursos financieros.
5. Aplicar adecuadamente el capital de trabajo.

6.6.3 Inversiones en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2.022 – 2.026

Aplicando este análisis financiero, nos permitirá conocer a fondo las insuficiencias o requerimientos de inversión que se necesitan en los diferentes departamentos de la clínica y así

poder planear la inversión en activos que van a contar con bajos niveles de riesgo y a su vez van a ser intercambiables como parte de una estrategia de inversión a corto plazo.

Tabla 14. *Inversión en activo inicial (2.022 – 2.026)*

INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	VIDA ÚTIL	(%)
		2.022	2.023	2.024	2.025	2.026		Amort
ACTIVO NO CORRIENTE (A)								
Mobiliario	2.500,00						10	10%
Equipo de computación	600,00						5	20%
TOTAL NO CORRIENTE	3.100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
ACTIVO CORRIENTE (B)								
Existencia Inicial	12.000,00							
Tesorería (Caja y Bancos)	17.000,00							
TOTAL CORRIENTE	29.000,00							
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	32.100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 16 de inversión en activo refleja en dólares, la inversión que necesita este centro clínico para poder emplear el plan estratégico enfocado al auge de pacientes en el servicio de hospitalización. La amortización es la pérdida del valor de los activos con el transcurrir del tiempo donde se van reflejando en los procesos contables. La depreciación es el componente mediante el cual se registra la pérdida de valor que sufre un bien por medio de su inconsistencia con el pasar de su periodo de tiempo. Para el cálculo de la amortización y depreciación se razonó

con los sucesivos aspectos de la vida útil, valor amortizable, valor residual y por último el método de depreciación.

Tabla 15. Depreciación y amortización de activos (2.022 – 2.026)

TOTAL ACTIVO						
NO CORRIENTE	INICIO	AÑO 2.022	AÑO 2.023	AÑO 2.024	AÑO 2.025	AÑO 2.026
Mobiliario	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Equipo de Computación	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
TOTAL	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00
DOTACIÓN	INICIO	AÑO 2.022	AÑO 2.023	AÑO 2.024	AÑO 2.025	AÑO 2.026
AMORTIZACIONES						
Mobiliario	0,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Equipo de computación	0,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
TOTAL	0,00	370,00	370,00	370,00	370,00	370,00
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	INICIO	AÑO 2.022	AÑO 2.023	AÑO 2.024	AÑO 2.025	AÑO 2.026
Mobiliario	0,00	250,00	500,00	750,00	1.000,00	1.250,00
Equipo de Computación	0,00	120,00	240,00	360,00	480,00	600,00
TOTAL	0,00	370,00	740,00	1.110,00	1.480,00	1.850,00

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto con los datos que se muestran en la tabla 17 la cuota de amortización y depreciación es de 370,00 \$ anuales.

6.6.4 Proyección de Ventas (2.022 – 2.026)

Asimismo esta proyección se realizó mediante un cálculo estimado en los servicios médicos de atención al usuario, proyectando los servicios anteriormente mencionados en tiempo real y a futuro. De igual modo nos va a permitir visualizar el crecimiento de las entradas de pacientes, el

flujo de efectivo en caja y la optimización para generar la toma de decisiones en nuestra organización. Para obtener estos resultados de proyección se realizó con el método de regresión utilizando datos previamente registrados en el servicio de hospitalización con la visión de proyectar estos servicios en este centro clínico como lo muestra la tabla 18 para el periodo 2.022 – 2.026.

Tabla 16. Proyección de Venta (2.022 – 2.026)

VENTAS/ INGRESOS		AÑO 2.022	AÑO 2.023	AÑO 2.024	AÑO 2.025	AÑO 2.026
CONSULTA MÉDICA EN HOSPITALIZACIÓ	Unidades	110	143	186	242	314
	Precio	30	39	50,70	65,91	85,68
	Ingreso	3.300,00	5.577,00	9425,13	15.928,47	26.919,11
SERVICIOS DE CIRUGIA GENERAL	unidades	45	59	76	99	129
	Precio	1.500,00	1.950,00	2.535,00	3.295,50	4.284,15
	Ingreso	67.500,00	114.075,00	192.786,75	325.809,61	550.618,24
SERVICIOS DE PATOLOGIA Y TEJIDOS	Unidades	50	65	85	110	143
	Precio	100,00	130,00	169,00	219,70	285,61
	Ingreso	5.000,00	8.450,00	14.280,50	24.134,05	40.786,54
SERVICIO DE OBSERVACIÓN MEDICA	unidades	100	130	169	220	286
	precio	100,00	130,00	169,00	219,70	285,61
	Ingreso	10.000,00	16.900,00	28.561,00	48.268,09	81.573,07
SERVICIO DE TRATAMIENTO MEDICO	unidades	80	104	135	176	228
	precio	80,00	104,00	135,20	175,76	228,49
	Ingreso	6.400,00	10.816,00	18.279,04	30.891,58	52.206,77
TOTAL INGRESOS		92.200,00	130.468,00	220.490,92	372.629,65	629.744,12

Fuente: Elaboración propia

6.6.5 Proyección de costos y gastos operativos 2.022 – 2.026

En efecto los gastos que se presenta a continuación en la tabla 19 reflejan los desembolsos que necesita la clínica para poder cubrir un servicio de calidad en el área de hospitalización

considerando un incremento del 30%, donde se pretende la adquisición de camas, monitores de signos vitales y oxígeno para el periodo 2.022 – 2.026

Tabla 17. Proyecciones de Costos (2.022 – 2.026)

COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 2.022	AÑO 2.023	AÑO 2.024	AÑO 2.025	AÑO 2.026
CAMAS	unidades	5	7	8	11	14
	Precio	50,00	65,00	84,50	109,85	142,81
	Costes	250,00	422,50	714,03	1.206,70	2.039,33
MONITORES	unidades	3	4	5	7	9
DE SIGNOS						
VITALES	precio	100,00	130,00	169,00	219,70	285,61
	Costes	300,00	507,00	856,83	1.448,04	2.447,19
OXIGENO	unidades	1.000	1.300	1.690	2.197	2856
	Precio	50	65	85	110	143
	Costes	50.000,00	84.500,00	142.805,00	241.340,00	407.865,00
TOTAL COSTES		50.550,00	85.429,50	144.375,86	243.995,19	412.351,88

Fuente: Elaboración propia

Estos gastos son los pagos que la clínica va a realizar, para poder seguir prestando los servicios de hospitalización donde los mismo no estarán relacionados con los gasto de sueldos y salarios que será de un incremento del 10%, y los gastos de servicios y de presupuestos como se reflejan en la tabla 20 será de un 70% de incremento en los gastos para el periodo 2.022 – 2.026

Tabla 18. Proyecciones de Gastos (2.022 – 2.026)

PERSONAL	DATOS	AÑO 2.022	AÑO 2.023	AÑO 2.024	AÑO 2.025	AÑO 2.026
Salario medio mensual	200,00	24.000,00	31.680,00	34.840,00	38.332,80	42.166,08
Incremento salarial anual	10%					
Nº de empleados año 1	10					
Nº de empleados año 2	12					
Nº de empleados año 3	12					

Nº de empleados año 4	12					
Nº de empleados año 5	12					
% coste Seguridad Social	13%	3.120,00	4.118,40	4.530,24	4.983,26	5.481,59
Total gastos de personal		27.120,00	35.798,40	39.378,24	43.316,06	47.647,67
OTROS GASTOS						
Electricidad	140,00	1.680,00	2.856,00	4.855,20	8.253,84	14.031,53
Teléfono	60,00	720,00	1.224,00	2.080,80	3.537,36	6.013,51
Agua	30,00	360,00	612,00	1.040,40	1.768,68	3.006,76
Limpieza	75,00	900,00	1.530,00	2.601,00	4.421,70	7.516,89
Presupuesto de Marketing		560,00	560,00	300,00	250,00	190,00
Presupuesto de Operaciones		155,00	155,00	145,00	135,00	125,00
Presupuesto de Recursos Humanos		200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Presupuesto Contable - Tributario		200,00	190,00	190,00	190,00	180,00
Presupuesto RSE		500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Subida media anual en % 70%						
TOTAL OTROS GASTOS		5.275,00	7.827,00	11.912,40	19.256,58	31.763,69
TOTAL GASTOS		32.395,00	43.625,40	51.290,64	62.572,64	79.411,36

Fuente: Elaboración propia

6.6.6 Cálculo de capital de trabajo 2.022 – 2.026

Asimismo se calculó el capital de trabajo en base al monto real de la clínica para poder cubrir todas las necesidades que se puedan presentar como pago de sueldos y salarios, pago en mantenimiento, pago de impuesto como I.S.L.R, compras de insumos y gasto de operación. Mediante este proceso se calculó bajo los costos de inversión, y además podemos identificar si la clínica distribuye de una manera eficaz los recursos, la tabla 21 refleja la proyección de este capital de trabajo proyectado en este centro médico para los periodos 2.022 – 2.026

Tabla 19. Capital de Trabajo (2.022 – 2.026)

INICIO	AÑO 2.022	AÑO 2.023	AÑO 2.024	AÑO 2.025	AÑO 2.026
29.000,00	26.567,34	27.650,82	44.747,65	90.050,85	184.546,69

Fuente: Elaboración propia

6.6.7. Estructura y opciones de financiamiento 2.022 – 2.026

Mediante esta estructura la clínica refleja las estrategias financieras basada en financiamientos concretos que ha podido lograr con el transcurrir del tiempo, que serán destinadas a la inversión propia de esta actividad de servicio de salud privada con el objetivo de alcanzar las metas planteadas. La siguiente tabla 22 nos refleja la proyección de estos recursos propios para el plan estratégico 2.022 – 2.026

Tabla 20. Proyección de la estructura de financiamiento

FINANCIACIÓN	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 2.022	AÑO 2.023	AÑO 2.024	AÑO 2.025	AÑO 2.025
RECURSOS PROPIOS	32.100,00					
PRESTAMOS						
Condiciones Tipo de interés						
Años		0				
TOTAL FINANCIACIÓN	32.100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMPARACIÓN INVERSIÓN	32.100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FINANCIACIÓN	32.100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Elaboración propia

6.6.8 Estado de resultado proyectado 2.022 – 2.026

En tal sentido, la proyección del estado resultado podemos definir todos aquellos resultados que se lograron en la clínica, realizando una comparación con los diferentes periodos de su actividad económica de la empresa donde se toman en cuentan todos los ingresos y egresos que

puedan existir y a su vez conocer la rentabilidad de la clínica, en la presente tabla 23 se muestra el estado de resultado proyectado para el servicio de hospitalización para el periodo 2.022 – 2.026

Tabla 21. Estado de Resultado Proyectado (2.022 – 2.026)

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 2.022	AÑO 2.023	AÑO 2.024	AÑO 2.025	AÑO 2.026
Ventas	92.200,00	130.468,00	220.490,92	372.629,65	629.744,12
Aprovisionamiento	50.550,00	85.429,50	144.375,86	243.995,19	412.351,88
Variación de existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Margen	41.650,00	45.038,50	76.115,07	128.634,46	217.392,24
Gastos de personal	27.120,00	35.798,40	39.378,24	43.316,06	47.647,67
Alquileres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros gastos	5.275,00	7.827,00	11.912,40	19.256,58	31.763,69
EBITDA	9.255,00	1.413,10	24.824,43	66.061,82	137.980,88
Amortizaciones	370,00	370,00	370,00	370,00	370,00
EBIT	8.885,00	1.043,10	24.454,43	65.691,82	137.610,88
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BAI	8.885,00	1.043,10	24.454,43	65.691,82	137.610,88
Impuesto sobre beneficios	2.132,40	250,34	5.869,06	15.766,04	33.026,61
Resultado	6.752,60	792,76	18.585,36	49.925,78	104.584,27

Fuente: Elaboración propia

6.6.9 Estado de situación financiera proyectado 2.022 - 2.026

Sin embargo la proyección de la situación financiera del centro clínico María Edelmira Araujo, S.A esta determinada en un periodo a corto plazo, donde permite valorar y estimar los activos, pasivos y capital de la organización, como también las ganancias y pérdidas en dólares para los próximos periodos económicos, proporcionando una eficaz y efectiva información de la actividad financiera. En la siguiente tabla 24 se formula situación financiera proyectada para el periodo 2.022 – 2.026

Tabla 22. Estado de situación financiera proyectado (2.022 – 2.026)

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 2.022	AÑO 2.023	AÑO 2.024	AÑO 2.025	AÑO 2.026
ACTIVO						
Inmovilizado	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00
Amortizaciones		370,00	740,00	1.110,00	1.480,00	1.850,00
TOTAL ACTIVO	3.100,00	2.730,00	2.360,00	1.990,00	1.620,00	1.250,00
NO CORRIENTE						
Existencias	12.000,00	3.120,00	3.120,00	3.120,00	3.120,00	3.120,00
Clientes	0,00	3.789,04	5.361,70	9.061,27	15.313,55	25.879,90
Tesorería	17.000,00	21.735,70	22.679,92	38.499,63	81.644,50	172.492,76
TOTAL						
ACTIVO	29.000,00	28.644,74	31.161,62	50.680,90	100.078,05	201.492,66
CORRIENTE						
TOTAL	32.100,00	31.374,74	33.521,62	52.670,90	101.698,05	202.742,66
ACTIVO						
PASIVO						
Recursos propios	32.100,00	32.100,00	32.100,00	32.100,00	32.100,00	32.100,00
Reservas		6.077,34	6.790,82	23.517,65	68.450,85	162.576,69
Resultados negativos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prestamos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	32.100,00	38.177,34	38.890,82	55.617,65	100.550,85	194.676,69
NO CORRIENTE						
Proveedores		2.077,40	3.510,80	5.933,25	10.027,20	16.945,97
Tesorería negativa		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL CORRIENTE	0,00	2.077,40	3.510,80	5.933,25	10.027,20	16.945,97
TOTAL PASIVO	32.100,00	40.254,74	42.401,62	61.550,90	110.578,05	211.622,66

Fuente: Elaboración propia

6.6.10 Flujo de caja proyectado 2.022 – 2.026

El flujo de caja proyectado nos va a reconocer y a evidenciar el déficit o la falta de efectivo que existe en la clínica, de tal manera que se puedan tomar medidas en un lapso oportuno de financiamiento, donde se agrupan los ingresos y egresos que tenga la clínica. A continuación se centra el flujo de caja proyectado con disponibilidad del mismo por año para el servicio de hospitalización de este centro de salud para el periodo 2.022 – 2.026

Tabla 23. Flujo de Caja Proyectado (2.022 – 2.026)

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO	AÑO 2.022	AÑO 2.023	AÑO 2.024	AÑO 2.025	AÑO 2.026
Saldo inicial	17.000,00	21.735,70	22.679,92	38.499,63	81.644,50
+ Beneficio	6.752,60	792,76	18.585,36	49.925,78	104.584,27
+ Amortizaciones	370,00	370,00	370,00	370,00	370,00
+ Préstamos obtenidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Ampliaciones de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Crédito de proveedores	2.077,40	1.433,40	2.422,45	4.093,95	6.918,77
- Crédito a clientes	3.789,04	1.572,66	3.699,57	6.252,28	10.566,35
- Dividendos	675,26	79,28	1.858,54	4.992,58	10.458,43
- Devoluciones de préstamos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Inversiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo final	21.735,70	22.679,92	38.499,63	81.644,50	172.492,76

Fuente: Elaboración propia

6.6.11. Indicadores de rentabilidad 2.022 – 2.026

Nos permite medir la efectividad de la clínica, llevando el control de los costos y gastos, convirtiendo los servicios en utilidades y además se puede reflejar un excelente análisis financiero en la utilidad y la inversión de la empresa. En la tabla número 26 se señalan los posibles resultados de estos indicadores de rentabilidad para la debida conducción del informe financiero para el periodo 2.022 – 2.026

Tabla 24. Indicadores de Rentabilidad (2.022 – 2.026)

ANÁLISIS DEL BALANCE	INICIAL	AÑO 2.022	AÑO 2.023	AÑO 2.024	AÑO 2.025	AÑO 2.026	LIMITES
Fondo de maniobra	29.000,00	35.447,34	36.530,82	53.627,65	98.930,85	193.426,69	>0,00
Tesorería	17.000,00	21.735,70	22.679,92	38.499,63	81.644,50	172.492,76	>0,00
Ratio de Tesorería		12,29	7,99	8,02	9,67	11,71	>0,50
Ratio de Liquidez		13,79	8,88	8,54	9,98	11,89	>1,50
Ratio de Endeudamiento		0,05	0,08	0,10	0,09	0,08	<0,60
PUNTO DE EQUILIBRIO							
Ventas (V)		92.200,00	130.468,00	220.490,92	372.629,65	629.744,12	
Coste variables (C)		50.550,00	85.429,50	144.375,86	243.995,19	412.351,88	
Margen (M)		41.650,00	45.038,50	76.115,07	128.634,46	217.392,24	>CF
% Margen s/ventas		45%	35%	35%	35%	35%	
Costes fijos (CF)		70.745,00	84.825,40	96.590,64	128.872,64	217.711,36	<M
Umbral Rentabilidad		156.607,18	245.723,11	279.804,78	373.319,62	630.668,56	<V
RENTABILIDAD							
Económica							
Rotación		2,94	3,89	4,19	3,66	3,11	>0
Margen		0,10	0,01	0,11	0,18	0,22	>0
Financiera							
Apalancamiento		0,82	0,86	0,95	1,01	1,04	>=1
Efecto fiscal		0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	
ROE		0,18	0,02	0,33	0,50	0,54	>0
ROE en %		17,69%	2,04%	33,42%	49,65%	53,72%	>0

Fuente: Elaboración propia.

En los índice de rentabilidad económica se van se van a formular las ganancias obtenidas por la empresa, en cuanto al índice de rentabilidad financiera demuestran el volumen para percibir ganancias con dependencia a los recursos propios de la clínica son mayor a cero, motivo por el cual el servicio de hospitalización se considera como rentable.

CONCLUSIONES

El centro clínico María Edelmira Araujo, S.A encargada de ofrecer un servicio de salud privada, a nuestra comunidad y parte del territorio nacional, por los que debemos proponer un plan de estrategia de marketing para poder seguir obteniendo resultados y para poder seguir diferenciándonos de la competencia. Donde establecemos un canal online muy complejo con el fin de fidelizar a los usuarios, con una buena planeación, desarrollo y ejecución de las actividades y así poder lograr la atención de los usuarios. La aplicación de la matriz FODA nos permitió definir los objetivos estratégicos como ofertar servicios de alta complejidad, médicos altamente calificados con servicios de atención las 24 horas del día, mediante estas estrategias nos va a permitir conseguir una aceptación en el marco competitivo de la salud privada.

En el marco del plan funcional de marketing debemos fijar y desarrollar todos esos procesos para cumplir con la realización de los objetivos y de las actividades asignadas a cada uno de los servicios de la clínica, aunado a este plan estratégico se logró actualmente la creación del whatsApp empresarial business y en el interior de la clínica monitores que señalan publicidad y promociones, con el fin de unificar todos estos aspectos y objetivos mencionados y obtener un ingreso rentable para la empresa para este plan estratégico para los periodos 2.022 – 2.026

RECOMENDACIONES

En el presente plan estratégico enfocando en la ejecución de los objetivos estratégicos establecido en marketing, plan de operaciones, de recursos humanos, el tributario, la responsabilidad social empresarial y la calidad del talento humano existente en el centro clínico María Edelmira Araujo, disponemos de las recomendaciones siguientes

- Orientar a la clínica a enfocarse en los detalles que hacen la diferencia en su oferta entre períodos.
- Aumentar la fidelización de pacientes en un 100%.
- Ampliar la cartera de ofertas en consultas médicas.
- Mejorar el reconocimiento de salud en un 100%.
- Asegurar el crecimiento de la clínica de acuerdo con la realidad del mercado.
- Lograr que este método de gestión de calidad, apoye y facilite el cumplimiento de la misión y visión de la Clínica y poder obtener alcanzar los objetivos de calidad.
- Desarrollar una cultura de servicio médica, con el fin de facilitarle al paciente la mejor atención.
- Implementar planes y programas de atención médica orientados a incentivar el servicio, para la capacitación y seguridad garantizando permanentemente la mejor atención al usuario.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Ministerio del Poder Popular de Planificación (10 de Noviembre de 2.011) Censo de población y vivienda. Obtenido de <http://www.ine.gov.ve>

Iutcep (13 de Julio de 2.013) Procesos administrativos. Obtenido de <http://portafolioiutecpunerg.blogspot.com/2013/07/la-organizacion-como-elemento-de.html>

Incotec. (2.020) Funciones del departamento I+D. Obtenido de <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=investigacio+y+desarrollo>

Bodie. (1 de Octubre de 2.008) Definición de finanzas. Obtenido de <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=segun+autores+que+es+la+finanza>

Bernard, Lalonde. (1.971) Logística. Obtenido de <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=segun+autores+que+es+logistica+y+aprovisionamiento>

Philip, Kotler. (1.999) El marketing como crear, ganar y dominar los mercados <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=que+es+marketing+segun+autores>

Isart, A. (12 de Abril de 2.021). Segmentación del mercado: que es estrategia, objetivos y ventajas. Obtenido de <https://www.inboundeyele.com/blog-de-inboud-marketing/estrategias-de-segmentación-de-mercado#:~:text=La%20segmentaci%C3%B3n%20de%20mercado%20es,comportamientos%20que%20les%20son%20comunes.>

Amaya, L. (SF). Indicadores de rentabilidad: Obtenido de <https://contifico.com/indicadores-de-rentabilidad/>

Lesmes, F. (18 de Noviembre de 2.021) Flujo de caja proyectado:¿que no te sorprenda la falta de liquidez¿. Obtenido de <https://blog.nubox.com/empresas/flujo-de-cajas-proyectado>

Peiro, A. (21 de Septiembre de 2.015) 5 Fuerzas de Porter. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>

Pursell, S. (13 de Octubre de 2.021). Cuáles son las funciones del departamento de marketing?. Obtenido de <https://www.google.com/search?cliente=firefox-b-&q=cuales+son+las+funciones+del+departamento+de+marketing%F>

QuestionPro. (s.f.) Recursos humanos. Obtenido de S/F:<https://www.questionpro.com/es/que-son-los-recursos-humanos.html>

