

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY

VICERRECTORADO ACADEMICO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y

GERENCIALES

ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA



PLAN ESTRATEGICO CENTRO MEDICO QUIRURGICO HOSPITAL

PRIVADO, C.A PERIODO 2024-2028

**Presentado
por:**

BR., ROMAN YOLISER C.I V-29.916.989

BR., CORONADO MARIA C.I V- 30.717.142

**TRUJILLO, VENEZUELA
2023**

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY

VICERRECTORADO ACADEMICO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y

GERENCIALES

ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA



PLAN ESTRATEGICO CENTRO MEDICO QUIRURGICO HOSPITAL

PRIVADO, C.A PERIODO 2024-2028

Trabajo de Grado para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública

**Presentado
por:**

BR., ROMAN YOLISER C.I V-29.916.989

BR., CORONADO MARIA C.I V- 30.717.142

**Tutor: Msc. Lisbeth Cabrera
TRUJILLO, VENEZUELA**

2023

VEREDICTO

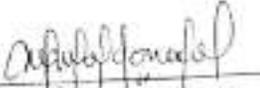
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

VEREDICTO

Nosotros, Profe. Msc. Maira Maldonado, Prof. Msc. Karla Dunn y Prof. Lisbett Cabrera, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATEGICO DE CENTRO MEDICO QUIRÚRGICO HOSPITAL PRIVADO C.A. PERIODO 2024-2028** que presenta el(la) bachiller **ROMAN CAÑIZALES YOLISER NAZARETH**, Portador de la C.I. No. 29.916.989, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con once (11) 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 seis días (06) días del mes de octubre del año dos mil veintitrés.


Prof. Msc. Karla Dunn
C.I. 19.286.584
JURADO


Msc. Maira Maldonado
C.I. 10.039.285
PRESIDENTE DEL JURADO


Prof. Lisbett Cabrera
C.I. 13.461.549
TUTOR


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




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





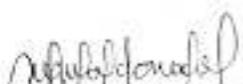
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

VEREDICTO

Nosotros, Profe. Msc. Maira Maldonado, Prof. Msc. Karla Dunn y Prof. Lisbeti Cabrera, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATEGICO DE CENTRO MEDICO QUIRÚRGICO HOSPITAL PRIVADO C.A. PERIODO 2024-2028** que presenta el(la) bachiller **CORONADO CAÑIZALES MARIA ALEJANDRA**, Portador de la C.I. No. 30.717.142, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con **once (11) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Mombuy", 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 seis días (06) días del mes de octubre del año dos mil veintitrés.


 Prof. Msc. Karla Dunn
 C.I. 19.286.584
 JURADO


 Msc. Maira Maldonado
 C.I. 10.038.285
 PRESIDENTE DEL JURADO


 Prof. Lisbeti Cabrera
 C.I. 13.461.549
 TUTOR




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




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

DEDICATORIA

Llenas de regocijo, amor y esperanza, dedicamos esta tesis a cada uno de nuestros seres queridos, quienes han sido nuestros pilares para seguir adelante.

Es para nosotras una gran satisfacción poder dedicarles a ellos quienes han sido la base de nuestro éxito académico. Por su apoyo constante y por ser fuente de alegría en los momentos más difíciles

A todos aquellos que nos han alentado, motivado y creído en nosotras, este trabajo de grado es un tributo a su confianza en nuestra capacidad.

A la Universidad Valle del Momboy por ser una excelente casa de estudios y permitir formarnos como Licenciadas elevando nuestro grado de instrucción.

Gracias por ser parte de esta historia y por ayudarnos alcanzar este logro tan significativo.

Román Cañizales, Yoliser Nazareth.-

Coronado Cañizales, María Alejandra.-

AGRADECIMIENTOS

Queremos aprovechar este momento para expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la culminación de nuestro trabajo de grado. Agradecemos de manera especial a nuestros tutores, por su guía experta, paciencia infinita y dedicación. Su sabiduría y experiencia fueron piezas fundamentales para el desarrollo exitoso de nuestra investigación.

También queremos extender nuestra máxima gratitud a Dios, nuestros familiares y amigos quienes fueron nuestra compañía y apoyo incondicional durante todo el proceso.

El valioso aporte de todos los participantes de nuestra investigación, quienes brindaron sus perspectivas enriquecedoras para obtener resultados significativos y contribuir al avance del conocimiento en este campo.

A la entidad Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado, C.A por brindar sus recursos, apoyo y acceso, lo cual fue indispensable para la recolección de datos y análisis requerido.

Estamos enormemente agradecidas con todas las personas que formaron parte de este proyecto, quienes fueron pilares fundamentales en esta travesía académica. ¡De corazón, muchas gracias a todos!

Román Cañizales, Yoliser Nazareth.-

Coronado Cañizales, María Alejandra.-

RESUMEN

La investigación que da origen a este artículo surgió con el objetivo de diseñar un plan estratégico para el Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A enfocado en garantizar un mayor alcance y rentabilidad durante el periodo 2024-2028, considerando sus problemáticas existentes como lo son: La decadencia de clientes y mala gestión en áreas funcionales. Lo que parte de su diagnóstico organizacional y financiero el cual se determinó mediante la técnica de observación directa así como también la entrevista semi-estructurada basada en temas generales de su funcionamiento administrativo, políticas, canales y trayectoria, del mismo modo se implementó la aplicación de ratios financieros para determinar aspectos contables de la entidad. Mediante los resultados arrojados permitió identificar y analizar ámbitos internos y externos de la organización e implementar herramientas de estudio como el FODA desde la óptica de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para así desarrollar y seleccionar las estrategias acordes a sus necesidades. Se concluye que los resultados demostraron la necesidad que tiene la empresa de aplicar prácticas innovadoras y aspectos de optimización en sus procesos que permitan aumentar el alcance y rentabilidad de la organización. Por ende y en base a ello, se desarrollaron acciones de mejora abarcando áreas de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, Responsabilidad Social Empresarial y Finanzas que permitan brindar una nueva visión y oportunidad para la entidad.

Palabras Claves: (Planes estratégicos, innovación, rentabilidad)

ABSTRACT

The research that gives rise to this article arose with the objective of designing a strategic plan for the Surgical Medical Center Private Hospital C.A. focused on guaranteeing a greater scope and profitability during the period 2024-2028, considering its existing problems such as: The decline of customers and mismanagement in functional areas. This is based on its organizational and financial diagnosis, which was determined through the technique of direct observation as well as the semi-structured interview based on general topics of its administrative operation, policies, channels and trajectory, in the same way the application of financial ratios was implemented to determine accounting aspects of the entity. Through the results obtained, it was possible to identify and analyze internal and external areas of the organization and implement study tools such as SWOT from the perspective of strengths, weaknesses, opportunities and threats, in order to develop and select strategies according to its needs. It is concluded that the results demonstrated the company's need to apply innovative practices and optimization aspects in its processes to increase the scope and profitability of the organization. Therefore, and based on this, improvement actions were developed covering the areas of Marketing, Operations, Human Resources, Corporate Social Responsibility and Finance to provide a new vision and opportunity for the company.

Key words: (Strategic plans, innovation, positioning, profitability).

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	12
INDICE DE FIGURAS.....	14
INDICE DE ANEXOS	15
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	16
1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio.....	16
1.1 Descripción del producto/servicio a ofrecer	17
1.2 Equipo de trabajo	18
1.3 Diagnostico organizacional.....	21
1.4 Diagnostico situación contable-financiera.....	25
1.5 Definición del problema.	25
1.6 Propuesta de valor.....	26
1.7 Objetivos del trabajo de investigación.	27
<i>1.7.1 Objetivo general</i>	27
<i>1.7.2 Objetivos específicos</i>	27
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO.....	29
2.1 Análisis del macro entorno (PESTEL).....	29
2.1.1. <i>Entorno político</i>	30
2.1.2. <i>Entorno económico</i>	31

2.1.3.	<i>Entorno social</i>	31
2.1.4.	<i>Entorno tecnológico</i>	32
2.1.5.	<i>Entorno ecológico</i>	33
2.1.6.	<i>Entorno legal</i>	34
2.1.7.	<i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	35
3.1	Análisis del Microentorno del sector: Fuerzas Porter.	36
2.2.7	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	40
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO INTERNO.....		41
3.1	Modelo de negocio CANVAS.	41
3.2	Análisis funcional de la empresa.	44
3.2.1.	<i>Gerencia de la empresa</i>	46
3.2.2.	<i>Recursos humanos</i>	47
3.2.3.	<i>Investigación y desarrollo</i>	48
3.2.4.	<i>Finanzas</i>	49
3.2.5.	<i>Logística y aprovisionamiento</i>	49
3.2.6.	<i>Operaciones</i>	49
3.2.7.	<i>Marketing y ventas</i>	50
3.2.8.	<i>Servicios postventa</i>	52
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2024 – 2028.....		52
4.1	Objetivo general 2024 a 2028.....	52

4.2	Objetivos estratégicos 2024 a 2028.	53
4.3	Análisis de los Objetivos Estratégicos 2024 a 2028.	54
5.1	Formulación de la estrategia.....	57
5.1.1	<i>Matriz FODA cruzada (MFODA)</i>	60
5.1.2.	<i>Matriz interna - Externa (MIE)</i>	62
5.2	Selección de la estrategia.....	63
5.2.1.	<i>Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos</i>	64
5.2.2.	<i>Estrategias seleccionadas</i>	68
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN		72
6.1	Plan funcional de marketing.....	72
6.1.1.	<i>Situación actual de la gerencia de marketing</i>	72
6.1.2.	<i>Objetivos de marketing</i>	74
6.1.3.	<i>Acciones estratégicas de marketing</i>	75
6.1.4.	<i>Presupuesto</i>	81
6.1.5	<i>Ejecución de tareas del plan de marketing.</i>	82
6.2	Plan funcional de operaciones.....	85
6.2.1.	<i>Situación actual de la gerencia de operaciones</i>	85
6.2.2.	<i>Objetivos de operaciones</i>	86
6.2.3.	<i>Desarrollo de la estrategia de operaciones</i>	87
6.2.4.	<i>Presupuesto</i>	91

	10
6.2.5 <i>Ejecución de tareas del plan de operaciones.</i>	92
6.3 Plan funcional de recursos humanos	94
6.3.1. <i>Situación actual de la gerencia de recursos humanos</i>	95
6.3.2. <i>Objetivos de recursos humanos</i>	95
6.3.3. <i>Estrategias</i>	96
6.3.4. <i>Presupuesto</i>	97
6.3.5 <i>Ejecución de tareas del plan de Recursos Humanos</i>	99
6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	101
6.4.1. <i>Situación actual de la RSE</i>	101
6.4.2 <i>Objetivos de RSE</i>	102
6.4.3. <i>Actividades de RSE</i>	104
6.4.4. <i>Presupuesto</i>	108
6.4.5. <i>Ejecución de tareas del plan de RSE.</i>	109
6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera	112
6.5.1. <i>Situación actual de la gerencia financiera</i>	113
6.5.2. <i>Objetivos de finanzas</i>	114
6.5.3. <i>Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027</i>	115
6.5.4. <i>Proyección de ventas 2024-2028</i>	117
6.5.5. <i>Proyección de costos y gastos operativos 2024-2028</i>	119

6.5.6. <i>Cálculo del capital de trabajo 2024-2028</i>	122
6.5.7. <i>Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027</i>	123
6.5.8. <i>Estado de resultado proyectado 2023-2027</i>	124
6.5.9. <i>Estado de situación financiera proyectado 2023-2027</i>	125
6.5.10. <i>Flujo de caja proyectado 2023-2027</i>	126
6.5.11. <i>Indicadores de rentabilidad 2023-2027</i>	127
Fuente: Elaboración propia.....	128
RECOMENDACIONES.....	134
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	136
ANEXOS	139

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ratios Contables	25
Tabla 2 Matriz MEFE	36
Tabla 3 Matriz MEFI	40
Tabla 4 Matriz Foda.....	60
Tabla 5 Resumen MEFE y MEFI	62
Tabla 6 Matriz Interna–Externa (MIE).....	63
Tabla 7 Matriz de estrategias vs. Objetivos estratégicos	65
Tabla 8. Presupuesto del plan funcional de marketing	81
Tabla 9. Presupuesto del plan funcional de operaciones	91
Tabla 10 Presupuesto de Plan de recursos humanos.....	98
Tabla 11. Objetivos del Plan RSE.....	103
Tabla 12. Estrategias RSE.....	107
Tabla 13. Presupuesto RSE.....	108
Tabla 14. Inversión de activos	115
Tabla 15. Amortización y Depreciación de activos.....	116
Tabla 16. Proyección de ventas periodo 2024-2028.....	118
Tabla 17. Proyección de costos y gastos operativos 2024-2028.....	119
Tabla 18. Gastos.....	121
Tabla 19. Capital de trabajo	123
Tabla 20. Proyección de la estructura de financiamiento	123

Tabla 21. Estado de resultados proyectado.....	124
Tabla 22. Estado de situación financiera proyectado.....	125
Tabla 23. Flujo de caja proyectado.....	126
Tabla 24. Indicadores de rentabilidad.....	127

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama	18
Figura 2 Modelo Canvas	43
Figura 3 Cadena de Valor de Porter.....	46

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Logo	139
Anexo 2. Instalaciones	139
Anexo 3. Instalaciones 2	140
Anexo 4. Instalaciones 3	140
Anexo 5. Recepción	141
Anexo 6. Espacios.....	141
Anexo 7. Médicos	142
Anexo 8. Formulación de preguntas para el diagnóstico organizacional.	142

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio

El Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A RIF: J-08500029-1 tuvo lugar a sus inicios en el año 1970 siendo fundado como una Sociedad Mercantil en forma de Compañía Anónima por los ciudadanos: Ángel Abbate, Constantino Kiriakidis, Gerardo Serra Peso, Alirio Gallardo, Simón Rodrigo Cortez, Francisco Pífano, Daniel González Sánchez, Guillermo del Rio, Pedro Manuel Zaraza, Guillermo Gilson, Francisco Suarez Torres, Delia Coll de Martínez, Félix Pífano Federico, Adelis Márquez, Silvia Roselia Salazar y Luis Alfonso Briceño. Su domicilio está ubicado en Av. Pedro León Torres esquina calle 55, local CMQHPCA, Zona Oeste Barquisimeto. Dedicado a la Prestación de servicios Médicos-Quirúrgicos y de Laboratorio, con un recorrido de 53 Años.

Del mismo modo, el presente Centro de Salud fundamenta sus labores bajo su misión y visión la cual hace énfasis en el cuidado y el bienestar de sus pacientes, teniendo por objetivo brindar una respuesta rápida y eficaz al paciente durante y después de su proceso, a fines de desarrollar su actividad con completa profesionalidad, eficacia y respeto, partiendo de la mano con personal competitivo, vocacional y comprometido. Del mismo modo, su visión se enfoca en implementar, impulsar y mejorar un modelo asistencial privado centrado en la calidad para el paciente.

Sin embargo, en los últimos 5 años su nivel de venta se considera decreciente, puesto a que en otras épocas, por lo general se consideraban poco productivos los primeros meses del año, pero a partir del tercer trimestre la situación mejoraba, aunque los últimos años se

consideran complicados principalmente luego de la pandemia y por otro lado, la mayoría de los trabajos que se realizan en el sistema de salud es a través de seguros y la población ya no cuenta con este medio. Uno de los mejores clientes era el Ministerio de Educación e instituciones públicas como el Seniat, policías, seguros horizonte, pero las coberturas que poseen ya no cubren los gastos, las personas no tienen ese tipo de pólizas.

1.1 Descripción del producto/servicio a ofrecer

El Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A Tiene por objeto la prestación de servicios médicos-quirúrgicos y de laboratorio en forma privada. Siendo una institución dedicada a ofrecer servicio de salud en diferentes áreas como lo son: Servicios de emergencia, servicio de laboratorio, servicio de radiología, hospitalización, cirugía y UCI.

Del mismo modo se puede determinar que la mayor demanda sucede en el área de imágenes y emergencia, puesto a que se trabajan las 24 Horas y en defecto, la menor demanda por los momentos es Hospitalización, debido a que las personas que se han atendido ingresan por cirugías que se han realizado, pero hospitalización por tratamientos médicos no, por esta razón se considera el área en decadencia.

1.2 Equipo de trabajo

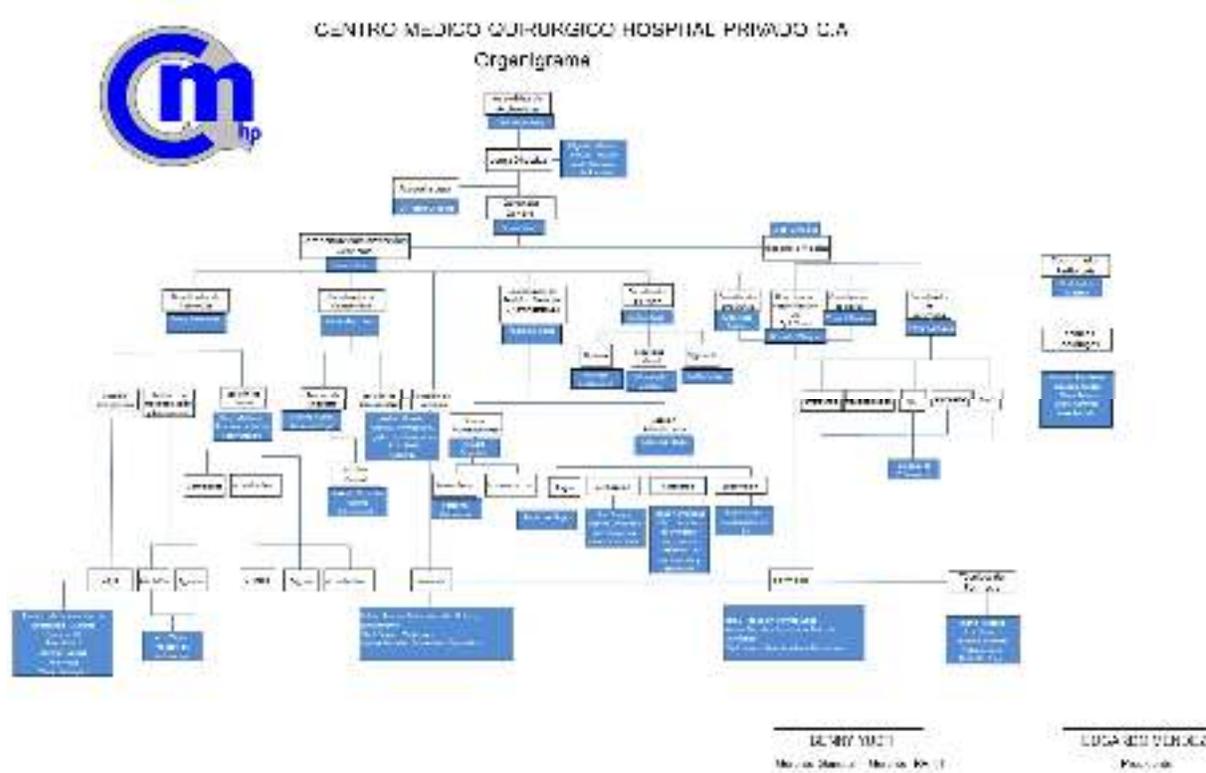


Figura 1 Organigrama

Fuente: Elaboración propia

El Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A dispone de una estructura con una Línea - staff de forma vertical basada en la especialización de cada departamento de especialistas que funcionan allí.

Asamblea de Accionistas

Representa la máxima autoridad de la institución, constituida por 110 accionistas. Su función principal es garantizar la elección de los miembros a la junta directiva y avalar los

resultados de las actividades que se realizan en el seno de la institución, al mismo tiempo rechazan o afirman la rendición de la gestión ejecutada.

Junta Directiva

Sus integrantes son elegidos por los accionistas, son 5 que conformaran la Junta Directiva, serán responsables de nombrar al personal que conformará la Administración del Centro Médico. Se nombrarán: 1 Presidente, 1 Vicepresidente, 1 Director Médico, Primer Vocal, Segundo Vocal.

Asesoría Legal

Está conformada por abogados jurídicos nombrados por los socios y accionistas que pertenecen a la Junta Directiva. Ejercen la representación legítima de la institución, toman parte en las decisiones que se planifiquen para el funcionamiento de la institución.

Gerencia General

Su función está basada en la coordinación de las acciones inherentes al desempeño del personal de la institución. Tomar correcciones cuando sea necesario, velar por el buen funcionamiento de las diferentes dependencias adscritas al Centro Médico.

Gerencia Administrativa y Servicios

Se encarga de coordinar todo lo concerniente al funcionamiento efectivo de los diferentes departamentos, a saber.

Coordinador de Cobranzas

Para la buena marcha de los procesos de cobranzas de las diferentes actividades que lo ameritan, cumpliendo las estipulaciones reglamentarias para tal fin. Vela por el funcionamiento de la Sección de Emergencias (caja), Hospitalización y Ambulancias, relacionando admisión y egresos; Sección de cobro que a su vez cubre las comisiones y arrendamiento, facturación de la clínica y seguros.

Coordinador de Contabilidad

Se encarga de la coordinación y el control de las operaciones contables a diario, velar porque todo corresponda correctamente. De allí que vela por la efectividad de la Sección de Impuestos. Contabilidad y Compras, en correspondencia con el archivo general y el Almacén.

Coordinador de Servicios Generales y Administrativos

Se encarga de coordinar las actividades en general, gestionar todo lo concerniente a los requerimientos necesarios para cubrir aspectos que engloban el funcionamiento del Centro Médico administrativamente. Se enlazan las secciones de Mantenimiento que a su vez controla saneamiento e Infraestructura y Administrativa que coordina aspectos relacionados con pagos verificación resguardo y supervisión.

Coordinador de Derechos Humanos (RRHH)

Vela por el respeto de las condiciones adecuadas para el desempeño laboral el personal en los distintos departamentos, cumpliendo la ley, respetando normas y el buen trato, teniendo

presente la dignidad del trabajador. Por lo tanto controla lo relativo a la Nómina, Seguridad Laboral y Vigilancia.

Gerencia Médica

Se encarga de velar por la buena marcha de los departamentos que tienen que ver con el desempeño del personal médico. De allí que trabaja en conjunto con las diferentes coordinaciones: Emergencia, Hospitalización, UCI y Quirófano, se conjuga sus funciones con la farmacia y los técnicos en farmacia, en una Coordinación simultánea con el Almacén. Enfermería y COVID, asimismo, controlar el personal que labora en UCI. La Coordinación de Radiología conformada por los Técnico Radiólogos.

1.3 Diagnostico organizacional

El diagnostico organizacional es un proceso que implica recopilar y analizar información sobre la estructura, procesos y resultados de la organización, con el fin de identificar problemas y oportunidades de mejora (Coulter, 2016). De manera que es considerado una estrategia para la recopilación de información mediante diferentes metodologías y técnicas de investigación donde se evalúan aspectos organizacionales con el objetivo de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para poder proponer acciones de mejora y optimización.

Igualmente, el diagnóstico organizacional es un proceso de recopilación y análisis de información sobre una organización para identificar discrepancias entre el estado actual y el estado deseado, con el fin de desarrollar estrategias de cambio (Beckhard 1969). Lo que a su

referencia indica que permite determinar la situación actual de la empresa, visualizar el estado deseado y el trayecto necesario a trazar en pro de conseguir su continuo desarrollo y crecimiento.

En este sentido, la entrevista es considerada un instrumento de investigación puesto a que permite establecer una conexión interpersonal que fomenta la confianza y la sinceridad, con objetivo de obtener información relevante para el estudio. De esta manera, ofrece la oportunidad de explorar diferentes perspectivas y construir una relación empática con los participantes, lo que puede generar datos más confiables y significativos (Fontana et al, 2005)

Considerando esta premisa, se estableció que este instrumento fue la técnica principal para determinar el diagnóstico organizacional del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A a fines de conocer su situación actual en la estructura de la organización. Dichas preguntas fueron formuladas para determinar diversidad de aspectos como: Procesos, gestiones administrativas y financieras, trayectorias, políticas, departamentos, estrategias y decisiones de marketing, iniciativa comercial, calidad del servicio ofrecido, evaluación de desempeño, canales, ambiente laboral, puntos fuertes y débiles, medidas de eficiencia y eficacia en los procesos administrativos, capacitación, mayores dificultades que afrontan en la área y la manera de implementar una solución.

De acuerdo a las respuestas obtenidas durante la entrevista realizada a la Gerente General de la institución Benny Yusti, se identifica que existe un ambiente adecuado para el desempeño laboral del personal que allí labora, puesto que se mantiene ante todo que es una institución privada al servicio de la salud, para ello tienen establecido la ejecución de diversos servicios, tales como: emergencia, imágenes, rayos X, algo que es importante resaltar es que los servicios de emergencia y radiología funcionan las 24 horas del día, mientras las otras instituciones solo funcionan hasta las 6.00 pm, representan un aspecto positivo tanto para la institución como para la comunidad que así lo requiera.

Del mismo modo, nos informa que la empresa mantiene sus bienes en un nivel satisfactorio, sin embargo, se conoce que se encuentran en una decadencia de clientes desde unos años, pues no cuentan con un departamento de marketing o personal capacitado designado para el oficio, que tenga la posibilidad de atraer nuevos clientes.

En cuanto al desarrollo organizacional, este se mantiene actualizado, a través de evaluación del desempeño del personal y realiza repaso bimensual o trimestral para detectar debilidades y aplicar planes de corrección, además se realizan mejoras continuas para garantizar la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos. No obstante, se pudo observar que la falta de comunicación y el no poseer del detalle de un manual de procedimiento de las actividades llevadas a cabo en cada departamento de sus instalaciones inciden directamente en confusiones y errores durante la ejecución de los mismos, por ende, la pérdida de tiempo y re trabajo en sus procesos.

Sin embargo de que la institución dispone de un ambiente laboral adecuado, las fortalezas que tienen y estar atentos constantemente a corrección de fallas en la prestación de servicios, la institución debe enfrentar desafíos enmarcados en las medidas impuestas por el gobierno, las cuales, casi siempre, son aplicadas y el proceso para su adaptación institucional se desconoce, es allí donde se responde a este requisito, representan un desafío a alcanzar para mantenerse como institución al servicio de la salud integral de la población.

Independientemente se pudo observar que, la empresa presenta algunas debilidades en cuanto a su control interno, la falta de control interno, se refleja en la no identificación de oportunidades de mejora, y puede resultar en una pérdida de tiempo y de recursos. Esta presenta problemas con el manejo del inventario, pues sus registros no siempre son acertados, y el personal no cuenta con un supervisor constante, que tenga un perfil técnico y administrativo especializado en control de inventario. Cabe resaltar, que estos errores afectan indirectamente los costos de la empresa, aumentando o disminuyendo el precio del servicio.

Por otra parte, en cuanto se detalla el organigrama de la empresa, esta cuenta con una debilidad en la distribución de sus puestos de trabajos o tareas, ya que, una persona asume varias responsabilidades. Lo que puede conllevar a una falta de especialización en cada uno de ellos, o afectar a la persona en un aumento de carga laboral y no contar con el tiempo suficiente para asumirlas todas, afectando la calidad de los resultados. En conclusión, hace falta personal para una mejor distribución del trabajo, para mejorar la eficiencia en el uso del recurso humano.

1.4 Diagnóstico situación contable-financiera

El diagnóstico financiero es un análisis del ámbito económico-financiero de una empresa, teniendo por objetivo identificar su salud financiera y tomar decisiones informadas, para la misma aplicamos ratios de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y eficacia.

Tabla 1 Ratios Contables

INDICADORES	2022
Relación Corriente	0,69
Endeudamiento de Apalancamiento	4,67
ROE	0,39
Rotación de inventarios	2,91

Fuente: Elaboración propia.

Mediante los ratios aplicados podemos dar un resumido diagnóstico del estado contable de la empresa, la relación corriente nos indica cuanto pose la empresa para cubrir sus deudas al ser este resultado menor que 1 nos indica que la empresa puede tener problemas para cubrir sus deudas. Al igual que el endeudamiento de apalancamiento al dar un resultado de 4,67 indica que la empresa tiene más deudas en comparación con sus activos. El ratio de rentabilidad ROE al ser negativo nos indica que la no está generando ganancias suficientes en relación a su inversión total. Y por último la rotación de inventarios, este ratio nos indica que la empresa tiene más inventario del necesario para satisfacer sus niveles de venta, lo que puede ser ocasionado por una mala gestión del inventario, ya sea falta de planificación o una sobreestimación del consumo.

1.5 Definición del problema.

En el sector salud se utilizan los estudios de mercado con médicos para acceder a las opiniones de expertos del sector y de diversos especialistas en medicina en relación a los servicios se prestan actualmente o potencialmente para garantizar que son pertinentes seguros

y que podrán liderar las tendencias en el sector salud. Es muy importante que las personas involucradas en la dirección de una institución que ofrece servicios de salud tengan una mente abierta a los cambios y adaptaciones de acuerdo a la situación que se vive. El personal eficiente no se orienta hacia las problemáticas sino hacia las oportunidades y dejan morir de inercia a los problemas (Druker, 2002).

Considerando este planteamiento, es pertinente que en el Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A los directivos se orienten hacia estos principios, pues se evidencia que existe en la institución una falta de estudio de mercado que incide directamente en la decadencia de pacientes, lo cual amerita una revisión al respecto. En este sentido, el estudio de mercado facilitará la toma decisiones para la captación de pacientes, para una campaña publicitaria efectiva del mismo modo asegurará la efectividad de un plan marketing, el cual no se ha puesto en marcha, esto incide notoriamente en la imagen de la institución como en el funcionamiento interno.

1.6 Propuesta de valor.

Una institución de bienestar centrado en la atención medica de calidad.

El Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado, C.A tiene como objetivo principal brindar bienestar integral a cada paciente. Para ello ofrece una amplia variedad de servicios médicos-quirúrgicos y de laboratorio, con atención profesional las 24 horas por parte de personal altamente capacitado. Esto permite posicionar al Centro Medico como un líder en el mercado de la salud por su excelente atención.

Sin embargo, su enfoque no se limita solo a la atención actual, sino que también está orientado a la integración continua de técnicas y tecnologías innovadoras. La institución busca

constantemente modernizarse, sin perder su propósito original de brindar los mejores servicios médicos centrados en el bienestar del paciente. De esta manera, el Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A se consolida como una institución sólida, con una visión de futuro pero sin descuidar la calidez en la atención medica personalizada.

1.7 Objetivos del trabajo de investigación.

1.7.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para el Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A enfocado en garantizar un mayor alcance y rentabilidad durante el periodo 2024-2028.

1.7.2 Objetivos específicos

- Describir el macroentorno competitivo en el que se deben introducir los servicios del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A en el periodo 2024-2028 enfocado en posicionar la entidad en el mercado a través técnicas y estrategias innovadoras de marketing.
- Definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de propuesta del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A en el periodo 2024-2028 enfocado en posicionar la entidad en el mercado a través técnicas y estrategias innovadoras de marketing.
- Definir los objetivos estratégicos del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A en el periodo 2024-2028 enfocado en posicionar la entidad en el mercado a través técnicas y estrategias innovadoras de marketing.

- Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A en el periodo 2024-2028 enfocado en posicionar la entidad en el mercado a través técnicas y estrategias innovadoras de marketing.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

2.1 Análisis del macro entorno (PESTEL).

El análisis del macro entorno consta de todas las variables que son externas al control del negocio, pero que impactan en todos sus índices de desempeño (Grupo IOE, 2020). Por lo que es considerado un estudio fundamentado en factores externos que ayuda a las organizaciones a tener una visión más amplia de su entorno operativo y a tomar decisiones más informadas y estratégicas.

Bajo este contexto, al comprender y analizar los factores, las organizaciones pueden anticipar cambios, identificar oportunidades y amenazas, y adaptar sus estrategias para tener éxito en su entorno dinámico y competitivo para el cual es indispensable implementar herramientas que aporten su completa información, por lo que la técnica principal destinada para es el análisis PESTEL (Trenza, 2020). El análisis PESTEL se considera un estudio fundamentado en los factores externos que puedan tener un impacto significativo en la empresa en sentido a los aspectos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

Basado en estos fundamentos, se realizó un análisis macroeconómico mediante la herramienta PESTEL para determinar los factores y cómo influyen en el Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado, C.A, donde se determinó:

2.1.1. Entorno político

El entorno político hace énfasis en los aspectos de políticas, procedimientos o reglamentos implementados por el ente gubernamental que bien beneficien o en su defecto desfavorezcan al desarrollo de la compañía. Considerando su procedencia local, regional, nacional e internacional.

En este sentido, el país Venezolano está marcado por una situación de crisis política y económica que ha afectado a todos los sectores de la población. Resaltando entre ellos el sector salud de las empresas privadas el cual ha sufrido un gran impacto negativo debido a escasez de medicamentos, insumos médicos, emigración de profesionales médicos y regulaciones implementadas que rigen en el sector (León, 2014).

Bajo este orden, el entorno político está caracterizado por diferentes aspectos que afectan notablemente el funcionamiento del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A, a saber: Políticas económicas como la inflación y la devaluación de la moneda, lo cual incrementa la inestabilidad en la población. Igualmente, las Políticas fiscales: Impuestos y aranceles, en los cuales se presentan cambios imprevistos.

Las Regulaciones y requisitos: estos se establecen para operar un centro clínico privado en Venezuela. El cumplimiento de estas es costoso y puede limitar su capacidad de inversión.

La situación económica de la población venezolana, marcada notablemente por la devaluación constante del salario. Además, ha traído como consecuencia una creciente migración de profesionales de la salud. Agravando cada vez más con la dificultad para encontrar calidad en insumos médicos y el difícil incentivo para invertir en la comunidad privada.

2.1.2. Entorno económico

El entorno económico hace referencia a todas las circunstancias y condiciones económicas de un país, abarcando la política económica, mercado laboral, mercado monetario, relaciones comerciales, etc. El cual posee sus variaciones de acuerdo a ciclos económicos, temporadas de ascenso y de crisis en la economía que irradian en las empresas (Schumpeter, 1942). El estudio de este entorno permite tener una visión global de las condiciones del país, de los mercados y de la competencia, lo que contribuye a la toma de mejores decisiones, estrategias de negocio y facilidad de adaptación a los posibles cambios.

En la actualidad, el país venezolano está muy dificultado debido a la grave crisis económica que afecta notablemente a diferentes sectores del país que atraviesan por factores influyentes como deterioro, pobreza, inflación y devaluación de la moneda. Lo que se considera un reto imposible sostenerse con los precios fijados por el gobierno.

Bajo este contexto, la inflación ha tenido un gran impacto en el sector salud privado venezolano, ya que los costos de los insumos y los servicios médicos han subido muy por encima de la capacidad de los pacientes de pagar, marcado fuertemente por la devaluación del salario que afecta directamente a las personas para acceder a los servicios de salud privada. Esto ha provocado que muchas empresas del sector se hayan ido a la bancarrota, lo cual ha dejado a mucha gente sin cobertura médica.

2.1.3. Entorno social

El entorno social se refiere a la conjunción de factores sociales y culturales de una sociedad, como la cultura, la educación, la salud, la seguridad, la justicia, la religión, la política y la

familia. Todos estos factores influyen en la vida de las personas y en la forma en que funciona una sociedad, por lo que evaluar dicho entorno permite entender la realidad de las personas y a su vez, mejorar las estrategias de marketing y operaciones. La evaluación del entorno social es una herramienta importante para comprender los factores externos que pueden afectar la salud de una empresa en un contexto de alta incertidumbre (Christensen et al, 2000)

El entorno social en Venezuela ha estado cambiando y experimentando muchas transformaciones en los últimos años. La crisis económica ha afectado la calidad de vida de los ciudadanos lo cual ha dificultado acceder a los servicios de salud privada, por su parte El Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado, C.A a pesar de las diversidades y decadencia de pacientes, es una entidad que sigue apostando por la salud de los venezolanos adaptándose a circunstancias y manteniéndose en el mercado. Aunque bien se ve afectado en el acceso a la tecnología médica moderna por sus altos costos, continua empleando la tecnología médica de calidad para los servicios de diagnóstico de imagenología y de laboratorio, se emplean historias clínicas electrónicas para comodidad de los pacientes, y otorgan crédito de 15 días a entidades como los seguros.

2.1.4. Entorno tecnológico

El entorno tecnológico hace énfasis a la conjunción de todas las tecnologías que existen en una sociedad, así como a los avances tecnológicos en el futuro. Dicho entorno afecta directamente a la capacidad de una empresa para innovar y desarrollar nuevos productos y servicios. La importancia de evaluar el entorno tecnológico a través del tiempo implica proyectar el futuro en base a las tendencias actuales como una manera de predecir el futuro y prepararse para la innovación (Diamandis, 2014).

Actualmente, Venezuela sufre de carencia de infraestructura, así como por una escasa inversión en tecnologías de punta. Aunque existen empresas que han tratado de avanzar y desenvolverse en la presente área, su entorno en general sigue siendo poco favorable a la innovación. Por consiguiente, se hace más complicada la implementación de nuevos servicios y productos en el sector salud.

No obstante, el Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado, C.A a pesar de la dificultad que atraviesa el país y en su particularidad se ve afectado en el acceso a la innovación de tecnología médica de punta por sus altos costos, aun en el mercado se caracteriza por brindar servicios de calidad a sus pacientes, y por otra parte, trabajan con software y sistemas operativos para facilitar y mejorar los procesos administrativos y contables de la entidad.

2.1.5. Entorno ecológico

El entorno ecológico hace referencia al conjunto de relaciones y condiciones ambientales de una región o país. El cual incluye el clima, la biodiversidad, la calidad del agua y el aire, las tierras y los bienes naturales y renovables, lo que afecta la calidad de vida de la población de un país. Por lo que se categoriza como crucial en la evaluación del entorno de las entidades para el progreso de las mismas. Evaluar el entorno ecológico permite a las empresas tomar decisiones estratégicas e informadas sobre cómo adaptarse a un ambiente cambiante, predecir y adaptarse a posibles futuros cambios en el entorno, lo cual les da una ventaja competitiva (Porter, 1994).

De tal modo, la población venezolana carece de iniciativa y conciencia al momento de actuar en pro del buen cuidado del entorno ecológico y en parte, se considera un factor influyente la falta regulaciones ambientales e inversión en proyectos de conservación. Por consecuencia el

deterioro ambiental, como la deforestación y la contaminación, la calidad del agua y el aire toma un papel relevante en desarrollo verde que influye directamente en las entidades. En los últimos años se ha incrementado notablemente la falta de agua potable, lo cual limita el buen funcionamiento de los servicios, se ha incrementado el empleo del reciclaje de papel, como implementación de prácticas sostenibles con el medio ambiente. Igualmente se ha recrudecido la falta del servicio del aseo urbano, aumentando la exposición de desechos sólidos que atenta contra la salud de los ciudadanos.

Para hacer frente a el entorno ecológico, el Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A Se asegura de mantener siempre higiénico y aséptico el ambiente, para brindar un servicio de calidad y seguro al cliente. Por lo que opta por implementar estrategias que beneficien el buen funcionamiento sanitario en sus instalaciones. Posee papeleras clasificadas y personal encargado de limpiar y clasificar el tipo de desechos en turnos de 24horas para sacarlos en bolsas especiales y mantenerlo en zonas delimitadas para basura y desechos. Además, cuenta con empresa terciaria encargada de tratar y movilizar los desechos patológicos. Todo esto se lleva bajo los estándares de seguridad establecido por el gobierno nacional, logrando mantener los departamentos limpios y descontaminados para conservar el valor de las mismas.

De igual manera, el agua es un recurso indispensable para la buena labor en las instalaciones por lo que siempre se recurre a surtir mediante cisterna.

2.1.6. Entorno legal

El entorno legal es la conjunción de la legislación, las normas y regulaciones que afectan a una organización. El cual incluye leyes, reglamentos, tratados internacionales y otras normas

relacionadas con el ámbito a tratar. Estas normas pueden afectar la manera en que las empresas trabajan e influir en su funcionamiento. Una óptima evaluación de este entorno permite a las empresas entender y adaptarse a las normas y regulaciones existentes. Esto los conlleva a operar de manera legal y a reducir el riesgo de incumplimiento de las normas (Daza, 2018)

En la actualidad, el entorno legal en Venezuela está en un estado de inestabilidad debido a la crisis política y económica que está enfrentando el país. La ley se ha visto afectada por la inestabilidad política, lo cual ha afectado la manera en que las empresas del sector de la salud operan. No obstante el Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A no pasa desapercibido en este aspecto, el cual categoriza como uno de sus mayores desafíos dentro del mercado, puesto a que enfrentan cambios continuos en cuanto a impuestos, modalidades de servicios y todas las disposiciones relacionadas a el sector ya que este permanece controlado por diversidades de entes como el Ejecutivo, Nivel Tributario, Contraloría Sanitaria de Salud, Contraloría Sanitaria Radiológica y Contraloría Ambiental . Considerando los cambios como situaciones novedosas donde no se especifica la manera correcta de abordar ciertos aspectos, sin embargo tratan en lo posible de hacer esquemas apegados a lo que plantea la normativa con fines de abordar la problemática que se presenta.

2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

La tabla MEFE es una herramienta aplicada para evaluar a nivel externo factores que le puedan afectar o favorecer a la empresa en cuestión. Su propósito se basa en identificar y analizar las oportunidades y amenazas del entorno que pueden impactar a la empresa a corto y mediano plazo.

Tabla 2 Matriz MEFE

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades			
-Seleccionan al sector privado para un mejor servicio de salud	0.15	4	0.60
-Variedad de tecnologías, sistemas software y digitalización.	0.15	2	0.30
-Precios establecidos en dólares	0.07	2	0.14
-Oportunidad de innovación	0.08	2	0.16
-Influencia de redes sociales	0.05	1	0.05
Amenazas			
-Aperturas de nuevas entidades en el mercado competente	0.15	1	0.15
-Inestabilidad política-económica	0.10	2	0.20
-Dificultad para acceder a la tecnología médica por los altos costos.	0.10	1	0.10
-Migración de profesionales de la salud	0.15	2	0.30
Totales	1.00		2,00

3 Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

3.1 Análisis del Microentorno del sector: Fuerzas Porter.

Se denomina micro entorno al conjunto de fuerzas cercanas a la empresa que tienen un impacto directo en su capacidad para operar y competir en el mercado, por lo que su estudio ayuda a identificar factores competitivos que afectan a la empresa y desarrollar estrategias para mantenerse relevante en el mercado (Michael Porter, 1980).

Así mismo, identificar y analizar los factores que conforman el micro entorno del negocio, brinda el poder de determinar nuevas oportunidades de mercado, anticipar amenazas y

desarrollar estrategias efectivas para mantenerse competitiva, considerándose de tal manera un estudio fundamental para el éxito a largo plazo de una empresa.

En este sentido, una de las herramientas más completas y utilizadas para el diagnóstico del micro entorno de las empresas son las 5 fuerzas Porter, puesto a que su función se fundamenta como un análisis estratégico para evaluar y determinar su posición en el mercado competitivo considerando el potencial de rendimiento de una empresa . Mediante la utilización de este instrumento las empresas pueden analizar sus fortalezas y amenazas frente a estos cinco factores fundamentales, estando así en las circunstancias ideales para determinar estrategias que potencien sus recursos y crezcan en rendimiento y rentabilidad (Porter, 2015)

Es por ello que se consideró la estrategia por excelencia para evaluar bajo sus 05 fuerzas el micro entorno del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado, C.A, obteniendo los siguientes resultados:

2.2.1 Negociación con proveedores

El Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A cuenta con los siguientes proveedores del sector privado:

✓ **Proveedores farmacéuticos:** Estos insumos son provistos por empresas nacionales e importadas, lo cual está limitado por la situación del país en relación con el acceso a los insumos, igualmente, los laboratorios están en difícil situación, sin embargo el personal encargado hace lo posible por obtener los insumos necesarios para la prestación del servicio, contactando los proveedores más cercanos, de manera que se reduzcan gastos.

✓ **Laboratorios clínicos:** Se dispone del funcionamiento de Laboratorios LABX, lo cual representa un recurso apropiado que responde a las necesidades de los usuarios. Los laboratorios en Venezuela enfrentan desafíos debido a la falta de reactivos, además de las limitaciones para la adquisición de materiales de laboratorio. Es importante resaltar que algunas soluciones pueden incluir buscar proveedores alternativos, adaptar métodos de prueba o colaborar con otros laboratorios y al mismo tiempo compartir recursos.

✓ **Profesionales de la salud:** En cuanto a los médicos que allí laboran, están atravesando una situación difícil porque están presentando decadencia de clientes debido a la falta de marketing. Es de hacer notar que los médicos se mantienen en el Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A porque trabajan en varias clínicas. En los últimos años, los médicos en Venezuela están enfrentando dificultades debido a la situación económica y sanitaria del país. Muchos se ven obligados a trabajar en condiciones difíciles, por lo que buscan oportunidades en el extranjero para lograr mejoras a su situación laboral y económica. Por otra parte, algunos médicos pueden buscar trabajos adicionales o emprender proyectos independientes para complementar sus ingresos. La situación varía para cada médico, lo cual depende de circunstancias muy particulares.

2.2.2 Negociación con clientes:

El Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A se propone brindar un servicio de salud de calidad, el cual permita a los clientes cubrir sus necesidades y quedar conformes con la prestación del servicio y la atención recibida. Para superar las debilidades, se mantiene comunicación con los clientes para indagar acerca de cualquier situación presentada, se toman en cuenta las opiniones dadas y se hacen los correctivos necesarios a través de contactos telefónicos

o por las redes. La calidad consiste en el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes. Además consiste en no tener deficiencias (Juran, 1993).

En el Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A se mantiene la visión de dar la mejor atención a los clientes, por ello la información de los clientes constantemente se está actualizando, aspectos tales como; dirección de residencia, teléfono, ocupación, medios de ingreso, si es estudiante, profesional: jubilado o activo, calidad de vida que lleva, entre otros; los mismos son archivados digitalmente para disponer de ellos en el momento requerido. Todo ellos será útil para determinar la calidad del servicio dado.

El producto, bien o servicio es el reflejo e imagen de la empresa, necesario para sus operaciones en el mercado y debe medirse y controlarse como una variables fundamental en el funcionamiento general; el producto que el mercado recibe de reflejar la calidad del servicio prestado por la organización.

2.2.3 Rivalidad entre competidores existentes

La prestación del servicio de salud es una prioridad para cualquier comunidad, de allí que los directivos del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A se proponen a que sea cubierto este servicio de la manera más efectiva para la población. Uno de los aspectos resaltantes es mantener el servicio de radiología y emergencia activo las 24 horas del día, este es un aspecto resaltante pues no hay otra institución que preste estos servicios durante todo el día; lo cual representa un aspecto positivo que se refleja además de la atención a los clientes, el ingreso económico a la institución. Es importante resaltar que este hecho se convierte en un punto de alta competitividad, con el cual la institución se mantiene activa y con proyección positiva.

2.2.5 Entrada de nuevo competidores

Los nuevos competidores surgen en el sector salud, el resto de las instituciones que prestan servicio de la misma naturaleza están atentos ante las innovaciones que surjan en el mercado, cada una con miras a dar lo mejor de su personal, La situación país obliga a las instituciones del sector salud a mantener una comunicación conjunta y compartir experiencias, lo que puede dar origen a alianzas que con el tiempo pueden ser provechosas; por lo pronto, la institución está enfocada a dar lo mejor, sobresaliendo en la calidad de los servicios prestados.

2.2.6 Nivel de atractividad de la industria

El hecho de mantener los servicios de Radiología y Emergencia en funcionamiento las 24 horas del día ubican al Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A en un alto nivel de atractividad, al ser la única institución al servicio de la salud que mantiene esta atención. Igualmente, el personal está preparado para el buen trato hacia los clientes para aportar aspectos positivos que los destaquen en calidad laboral y humana.

2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

La matriz MEFI es una herramienta de análisis estratégico aplicada para identificar las oportunidades y desventajas que tiene la empresa a nivel interno, para así valorar dichos factores y tener claridad para tomar una decisión de mejora.

Tabla 3 Matriz MEFI

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas			
-Servicio de emergencia y radiología las 24 horas	0.15	4	0,60
-Personal médico con excelente nivel de capacitación dispuesto las 24 horas.	0.15	4	0.60
-Posen equipos de tecnología y software	0.10	4	0.40
-Reconocimiento local			
	0.05	3	0.15

-Abiertos a planes de mejora	0.05	4	0.20
Debilidades			
-Falta de personal	0.13	2	0.26
-Publicidad y marketing debilitado	0.09	2	0.18
-Decadencia de clientes / Única localización geográfica	0.13	1	0.13
-Poca actualización de tecnología medica	0.05	2	0.10
-Deficiencia en el manejo de los inventarios / Alteración de costos.	0.10	1	0.10
Totales	1.00		2.72

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO INTERNO

3.1 Modelo de negocio CANVAS.

Es muy vital para una organización contar con una referencia teórica relacionada con su desarrollo desde el punto de vista económico y social. En este sentido, es fundamental destacar que este modelo es visto como una estrategia efectiva, completa y de fácil implementación

cuando se decide lanzar un negocio o reestructurar uno existente, ya que orienta sobre el camino para el logro de los objetivos propuestos (Roa, 2023). Esta metodología permite presentar todas las ideas que realmente harán posible el funcionamiento del negocio en un formato sencillo.

Es importante resaltar que en Venezuela se está viviendo en un entorno social y económico que demanda de instrumentos flexibles e innovadores para adecuarse y obtener buenos resultados en cualquier empresa, permitiendo su adecuación y competencia en el sector al cual pertenece. Es bien conocido que estos tiempos están marcados por la incertidumbre, los cambios tecnológicos y las transformaciones digitales, lo cual implica la implementación de nuevas tecnología, enfoques y estrategias que den respuestas satisfactorias a las exigencias impuestas, de manera que en las empresas resulta vital la presencia de una nueva calidez cultural organizacional, con directivos preparados para liderar y hacer cada vez más productiva la prestación de servicios.



Figura 2 Modelo Canvas

Fuente: Elaboración propia (2023)

Este modelo hace posible diseñar e implementar modificaciones según se van desarrollando, de esta manera se valida a los clientes en la medida que se tengan nuevas ideas. A tal efecto se presenta el Modelo CANVAS del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A- en el segmento de Clientes, está dirigido a cualquier tipo de clientes, sin importar edad, sexo, o religión. La relación con los clientes se da de manera personal, atención al cliente mediante llamadas telefónicas, el empleo de las redes sociales como Instagram, Twitter, entre otros. Los canales empleados son a través del establecimiento de la clínica, canales web y redes sociales. La Propuesta de Valor está basada en el ofrecimiento de un servicio de bienestar y salud de calidad,

Servicio de Emergencia las 24 horas del día, Servicio de Radiología e Imagenología, Consultas Médicas con Especialistas en el Área, Material, Medicina e Insumos Médicos.

Las Actividades Claves relacionadas con Atención al Cliente, diagnosticar y atender al paciente. Se cuenta con Recursos Claves con personal trabajador capacitado, personal médico capacitado, insumos médicos, herramientas y equipos. Las Asociaciones Claves están representadas por proveedores de insumos médicos, proveedores de tecnología médica, empresas aseguradoras, empresas de asistencia técnica de maquinaria y equipo, empresa encargadas de desechos químicos, farmacéuticos y radioactivos. Los costes de estructura están indicados por salarios del personal, insumos médicos, material y medicinas; Marketing y publicidad; tecnología médica, servicios médicos, mantenimiento y limpieza. Las Fuentes de Ingresos están dadas por la venta de Servicios de Emergencia, laboratorio, radiología, hospitalización, cirugía y UCI; venta de Servicios Médicos especializados.

3.2 Análisis funcional de la empresa.

El análisis funcional de la empresa es procedimiento mediante el cual se evalúa y comprende las diferentes funciones y actividades que se llevan a cabo en una entidad. Para lograr sus objetivos. Es un enfoque para entender cómo las organizaciones logran sus objetivos mediante la coordinación de las diferentes funciones y actividades (Herbert, 1947).

En este sentido, se enfoca en identificar las áreas clave de una organización, como gerencia de la empresa, recursos humanos, investigación y desarrollo, finanzas, logística y aprovisionamiento, operaciones, marketing y ventas, y servicios post ventas con fines de evaluar

cómo se desempeñan y se relacionan entre sí. Este análisis ayuda a comprender la eficiencia de los procesos, identificar áreas de mejora y optimizar el funcionamiento global de la empresa. Además, permite detectar oportunidades de crecimiento y desarrollo estratégico.

Bajo este contexto, la cadena de valor de Porter es una de las herramientas más completas para evaluar las múltiples actividades de una organización con el fin de determinar sus ventajas competitivas. Según la cual, la cadena de valor de una empresa consiste en todas las actividades que realiza para diseñar, fabricar, comercializar, suministrar y mantener sus bienes y servicios (Porter, 1985).

En este sentido, el modelo de la cadena de valor permite identificar las actividades clave en las que una empresa puede obtener ventaja competitiva y generar valor para los clientes por lo que se grafica en la siguiente figura el análisis funcional del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A:



Figura 3 Cadena de Valor de Porter

Fuente: Elaboración Propia.

3.2.1. Gerencia de la empresa

En una entidad que ofrece servicios de salud, es muy necesaria la gestión, debido a la disposición de personal profesional que pueden ser preparados, sean sanitarios o no, en este contexto se hace necesario tener conocimientos sobre liderazgo, delegación y motivación. En este sentido se plantea que la figura del gerente en salud puede ser médico o no, en ambos casos debe tener una formación específica en el área de gestión (Martin, 2001). El trabajo directivo ha de realizarse con dedicación exclusiva y permanente disponibilidad, por lo que no podrá ser compatible con la labor asistencial ni en la docente, ya que su único propósito es dirigir para este caso es dirigir una institución de salud en el sector privado, como lo es el Centro Médico

Quirúrgico Hospital Privado C.A, por lo tanto debe estar atento a desarrollar actividades de promoción, liderazgo y asumir cambios que se presenten.

Igualmente, el gerente debe tomar en cuenta que los integrantes del personal tienen diferentes aspiraciones y experiencias, como resultado de las interrelaciones con el ambiente; de allí que la competencia del gerente se dirige principalmente a desarrollar aptitudes de competencia interpersonal, analítica y emocional, con el deseo de tratar adecuadamente con las personas, este aspecto lo diferencia de aquellas personas que no están motivadas hacia el desempeño gerencial.

3.2.2. Recursos humanos

El departamento de Recursos Humanos en los centros sanitarios es una tarea de máxima responsabilidad y cuidado porque afecta a la eficiencia y organización del centro, así como a la formación y atención del personal médico porque de todo depende el calibre de la atención que reciben los pacientes. En esta situación, es esencial destacar este departamento como un componente clave de la gestión de recursos humanos. Se reafirmó el objetivo de potenciar las capacidades nacionales para producir iniciativas de mejora de las fases de formación, capacitación, empleo, rendimiento y gestión del personal sanitario (Organización mundial de la salud, 2006).

Una función elevada y compleja. La teoría y la práctica entorno a los procesos económicos, políticos, técnicos y culturales inherentes al trabajador y su contribución a la atención de la salud de la población son más importantes que lo que se hace en las oficinas de personal (Brito, 2021). Esto significa que la gestión de los recursos humanos en el sector de la salud debe centrarse en la independencia de la gestión de los servicios, por lo que sus funciones se dividen en:

- Reclutamiento de empleados.
- Mantener la relación legal/contractual.
- Formación y desarrollo de sus empleados.
- Evaluación de desempeño.
- Asegurarse que se implementen competencias sanas.
- Máxima atención a los problemas, conflictos, higiene y seguridad de los empleados.

Como se puede observar, el departamento de recursos humanos es donde tiene lugar la identificación de los empleados para la institución. Por ello, es crucial que este departamento sea capaz de pensar en sí mismo como una empresa que principalmente vende servicios a los pacientes, lo que significa tener una experiencia significativa con el calibre de la atención prestada por los médicos y otros miembros del personal. Este es el factor más crítico que muchos profesionales pasan por alto o sobre el que no están suficientemente informados.

3.2.3. *Investigación y desarrollo*

Se establece que la investigación y desarrollo (I+D) es un método de conocimiento científico y técnico con el objetivo de crear tecnologías que permitan la adquisición de nuevos recursos (López, 2023). Los responsables de investigación y desarrollo planifican, gestionan y coordinan estas actividades en nombre de una organización, empresa o compañía que presta servicios.

Su objetivo es seleccionar una técnica innovadora que eleve el nivel de ventas de la empresa. Esto puede lograrse elevando significativamente el nivel del servicio ofrecido al tiempo que se reduce el precio; de este modo se crea una ventaja competitiva. En los últimos años se ha utilizado la expresión “I+D+i”, con la innovación (i) como componente final. El gobierno utiliza con frecuencia beneficios fiscales para facilitar los gastos en I+D de las empresas.

3.2.4. Finanzas

Desde el punto de vista general las finanzas pueden ser entendidas como todas aquellas actividades vinculadas a los flujos de dinero, realizado entre personas, empresas y hasta el mismo estado. Al respecto, se plantea que deben ser entendidas como la ciencia de la economía que se encarga de evaluar la forma en que los individuos, instituciones e inclusive gobiernos deciden como obtener los recursos que necesitan y como desplegar esos recursos para obtener un retorno en el futuro (Merton, 2022). A través de los mismos, tanto particulares como empresas compran y venden valores como acciones, bonos y otros instrumentos financieros; aquí es donde entran en juego intermediarios financieros como bancos, compañías de seguros y otros proveedores de servicios financieros que se rigen por normativas legales y cuyas operaciones están reguladas por instituciones financieras.

3.2.5. Logística y aprovisionamiento

Se define como el sistema que integra la planificación, selección, adquisición y control de los recursos necesarios para la operación de una organización (Contreras, 2016). Por lo que toda empresa debe disponer de un sistema de planeación para adquirir materiales, respondiendo a la transformación de los productos o materia prima debido a que este se enfoca en la determinación de las cantidades necesarias de productos y recursos, el tiempo requerido para satisfacer la demanda y los costos asociados.

3.2.6. Operaciones

Las operaciones financieras son intercambios de capital entre prestamistas y prestatarios en condiciones equivalentes entre el capital que se ha entregado a una parte y otra.

Por ello, se enfatiza que ambas partes prestación y contraprestación deben ser financieramente iguales (Méndez, 2020). La expresión “S=S” significa que las sumas financieras de los capitales de prestación (S) y de los capitales de contraprestación (S’) deben coincidir.

En este contexto, es importante señalar que se destacan todas las operaciones comerciales, es decir, todas las que están relacionadas con las divisiones de la empresa que producen los bienes o servicios prestados a los clientes. Un papel crucial dentro de la gestión operativa es el de la dirección de operaciones, porque permite establecer un plan a largo plazo de las acciones que hay que emprender para aumentar la competitividad de la empresa. En este sentido, se afirma que diversos factores caen bajo la gestión del director de operaciones. Entre ellos se encuentra la gestión de los recursos técnicos, logísticos, operativos y humanos que añaden valor a las materias primas, subcontratistas y/o recursos utilizados por la empresa. Todo ello con el fin de adquirir una variedad de bienes o servicios que permitan satisfacer las necesidades del cliente, lo que se relaciona directamente con la planificación, las compras, la logística, la gestión de inventarios y otras actividades relacionadas (Riveros, 2020).

3.2.7. *Marketing y ventas*

El mercado ocupa un lugar importante en la sociedad contemporánea. La cantidad y el alcance de sus operaciones, su respuesta a las necesidades de la vida humana, el crecimiento del empleo, el desarrollo de nuevas fuentes de producción y comercio y la rápida comunicación entre diversas partes del mundo han ampliado los vínculos comerciales. En consecuencia, el mercado se define como el conjunto de clientes potenciales que comparten una necesidad o un deseo y pueden estar dispuestos a satisfacerlo mediante el intercambio de otros bienes valiosos (Kotler, 1998). También hay que tener en cuenta que el término “marketing” se refiere a una forma de pensar y a una filosofía de gestión sobre cómo entender el modo en que los productos y

servicios de una organización interactúan con el mercado. La forma en que se ha conceptualizado la actividad de intercambio ha evolucionado a través de diversos puntos de vista hasta llegar a la concepción actual del marketing, que tiene en cuenta tanto las necesidades individuales como las de la sociedad.

En cambio, vender es una de las actividades a las que más aspiran las empresas, organizaciones o individuos que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado objetivo, ya que su éxito está directamente correlacionado con la frecuencia con que realizan esta actividad, lo bien que lo hacen y lo rentable que les resulta hacerlo. Por lo tanto, es esencial que todas las personas implicadas en actividades de tecnología de mercado, especialmente las ventas, entiendan que es un mercado. En este sentido, se concibe como una función que forma parte del sistema tecnológico del mercado, y se define como cualquier actividad que da a los clientes el último empujón hacia el intercambio (Fisher y Espejo, 2014). Ambos tutores añaden que el esfuerzo realizado en actividades anteriores como la investigación de mercado, la elección de un producto y la decisión sobre los precios se materializa finalmente en este punto, es decir, durante el proceso de venta.

En esta lista de ideas, es importante señalar la importancia de la estrategia de ventas y su conexión con el marketing para que una organización pueda crecer y tener éxito en el mundo empresarial. La diferencia entre ventas y comercio es que las ventas son más tácticas, mientras que el comercio tiende a ser más estratégico (Stanton, 1998). En este sentido, los vendedores deben comprender como funciona el sistema de marketing de la empresa para poder tomar decisiones estratégicas con respecto a su fuerza de ventas.

3.2.8. *Servicios postventa*

Todas las actividades de atención al cliente una vez realizada una venta se incluyen en el servicio postventa. El objetivo es mantener una excelente relación con ellos para fidelizarlos y, al mismo tiempo, proyectar una impresión positiva del servicio prestado. En este sentido, se dice que los servicios postventa incluyen el mantenimiento en general, la venta de reembolsos, el soporte técnico y otras cosas. También es una forma de conservar a los clientes ofreciéndoles servicios adicionales a los bienes o servicios que han adquirido (Kotler, 2005)

Por otro lado, la prestación de servicios postventa garantiza que los clientes repetirán o realizaran compras rutinarias, y seguirán haciéndolo una vez finalizada la venta (Pérez, 2013). Dado que es el último paso en el proceso de aumento de la calidad, el servicio postventa podría diferenciarse de la competencia. Además, proporciona a las empresas conocimientos sobre las opiniones de los clientes, les ayuda a reconocer oportunidades de mejora, analiza sus productos y procesos y les ayuda a planificar mejor el futuro.

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2024 – 2028

4.1 Objetivo general 2024 a 2028

Implementar un plan estratégico para posicionar al Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A en el mercado, mediante el diseño de un modelo plan marketing durante los años 2023-2027, enfocado en desarrollar técnicas de innovación en servicios, programas y tecnologías dirigidos a satisfacer y captar la atención de los pacientes. Garantizando así el aumento de demanda en sus instalaciones y por ende, la rentabilidad y cumplimiento de objetivos de la clínica.

4.2 Objetivos estratégicos 2024 a 2028.

- A) Incentivar la apertura de nuevas especialidades dentro de la entidad durante el primer año en las instalaciones del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado, C.A para el periodo 2024-2028.
- B) Implementar un plan de gestión flexible para optimizar procesos y hacer frente ante posibles variaciones del entorno durante el segundo año en las instalaciones del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado, C.A para el periodo 2024-2028
- C) Implementación de estrategias de marketing creativas utilizando métodos innovadores y efectivos para promocionar los servicios y programas haciendo énfasis en las tendencias actuales con el uso de redes sociales, publicidad dirigida a públicos específicos o la organización de eventos para dar a conocer los servicios durante el primer y segundo año en las instalaciones del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado, C.A para el periodo 2024-2028
- D) Establecer instrucciones y procedimientos para el control de entrada, movimiento y salida durante el primer y segundo año en el inventario del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado, C.A para el periodo 2024-2028
- E) Personalización de servicios implementando el uso de tecnologías avanzadas adaptadas a las necesidades y preferencias de los pacientes, donde se ofrecen opciones de citas en línea, consultas y atención médica a distancia o la posibilidad de elegir a su médico o especialista de confianza durante el segundo y tercer año en las instalaciones del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado, C.A para el periodo 2024-2028
- F) Implementación de programas de bienestar y salud integral, que incluyan asesoramiento nutricional, programas de ejercicio personalizados o terapias de relajación durante el

primer y segundo año en las instalaciones del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado, C.A para el periodo 2024-2028

- G) Incrementar las ventas totales desde un 8% anual desde las ventas base del año 2022 del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado, C.A durante el cuarto y quinto año para el periodo 2024-2028.
- H) Ampliar la cartera de clientes en un 20% del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado, C.A durante el cuarto y quinto año para el periodo 2024-2028.

4.3 Análisis de los Objetivos Estratégicos 2024 a 2028.

- A) Incentivar la apertura de nuevas especialidades en las instalaciones del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado, C.A para el periodo 2024-2028. Hace énfasis en el estudio de mercado durante el primer año para identificar las necesidades de atención medica de la zona y las especialidades que podrían ser más rentables, partiendo de allí se procede a analizar los costos y beneficios de la apertura de las nuevas especialidades para así establecer un plan de negocio sólido y evitar el riesgo de pérdida.
- B) Implementar un plan de gestión flexible para optimizar procesos y hacer frente ante posibles variaciones del entorno durante el segundo año en las instalaciones del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado, C.A para el periodo 2024-2028. Para mantener en ventaja a la empresa esta debe adaptarse a las condiciones de riesgos, amenazas y cambios en el entorno, por lo cual, implica la adopción de estrategias y actividades para adaptarse a los cambios y asegurar que la clínica pueda continuar con sus operaciones.
- C) Se considera fundamental bien sea contratar o formar alianzas con personal altamente capacitado y especializado en el área nueva de apertura durante el segundo año ya que de esta manera se estaría brindando una imagen de profesionalismo y excelencia a la

empresa, lo que puede generar confianza tanto en los clientes como en los socios comerciales. Así mismo, contribuye a una mayor productividad debido a los procesos eficientes en el área que domine y por su parte, fomenta la innovación en brindar soluciones que impulsan el crecimiento y la competitividad de la empresa en el mercado.

- D) La implementación de estrategias de marketing creativas utilizando métodos innovadores y efectivos para promocionar los servicios y programas en las instalaciones del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado, C.A para el periodo 2024-2028 durante los primeros dos años puede generar un mayor interés en los clientes potenciales, dado que estos métodos suelen ser más atractivos, es posible que los clientes se sientan intrigados y conectados. Además, al distinguirse de la competencia, puede destacarse la propuesta de valor única de los servicios o programas promocionados, lo que quizá conduzca a un mayor aumento de las ventas y a la expansión del mercado. Debido a que su enfoque se basa en las tendencias actuales en el uso de los medios sociales, la publicidad dirigida o la planificación de eventos para promocionar sus servicios.
- E) Establecer instrucciones y procedimientos para el control de entrada, movimiento y salida en el inventario del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado, C.A para el periodo 2024-2028. Es esencial que durante el primer y segundo año se establezcan criterios claramente definidos en pro del buen manejo del inventario, el cual debe poseer personal capacitado responsable de emplear de manera oportuna las instrucciones y procedimientos establecidos. De tal manera, se debe implementar la actualización detallada constante del inventario con las entradas y salidas de productos a fines de tener un registro actualizado en todo momento, la cual debe permanecer soportada para efectos de supervisión o auditorías. Así mismo, es necesario realizar inventarios físicos

periódicos para verificar que la cantidad física de productos coincida con la cantidad registrada en el inventario. Garantizando así una mejor gestión de tiempos y recursos.

- F) Personalización de los servicios mediante la aplicación de tecnología punta adaptada a las necesidades y preferencias de los pacientes. Esta estrategia innovadora hace más hincapié en producir una atención más centrada, eficaz y orientada al paciente, lo que podría mejorar la satisfacción del mismo, la calidad de la atención y los resultados sanitarios cuando se utilice en el segundo y tercer año. Este enfoque tiene el potencial de revolucionar la atención médica al mejorar la satisfacción del paciente, impulsar la eficacia del tratamiento, facilitar la comunicación y abogar por un enfoque proactivo del mantenimiento de la salud, por lo que su aplicación debe centrarse en ofrecer opciones de citas en línea, consultas médicas y atención a distancia, así como la opción de seleccionar a su médico o especialista de confianza.
- G) Mediante la aplicación de programas de bienestar y salud a lo largo del primer y segundo año, los empleados experimentan menos estrés y ansiedad, así como una mejora de su calidad de vida, lo que a su vez impulsa la productividad y la motivación en el trabajo. Asimismo, los empleados que se sienten valorados y atendidos por su empleador tienen más probabilidades de sentirse comprometidos con su trabajo y ser más fiables a lo largo del tiempo, razón por la cual deben incluirse prácticas de asesoramiento nutricional, programas de ejercicio adaptados y terapias de relajación.
- H) Incrementar las ventas totales desde un 8% anual desde las ventas base del año 2022 del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado, C.A durante el cuarto y quinto año para el periodo 2024-2028. Donde cada una de las estrategias anteriormente planteadas aporta en pro del principal enfoque direccionado en la incrementación de las ventas totales en las

instalaciones del CMQHP, donde se trabajan aspectos de innovación en servicios, programas y tecnologías, implementación de marketing como de igual manera mejoras en procedimientos para el control de inventario y motivación del personal empleado. Del mismo modo, es necesario hacer una reevaluación de los costos con fines de su máxima minimización, de manera que se pueda mantener precios módicos en el mercado que la competencia no pueda superar.

- I) Incremento del 20% de la clientela del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado, C.A. en el transcurso del cuarto y quinto año en el periodo 2024-2028. Para llegar a una mayor población y dar solución a una de las limitaciones de la institución, como lo es atender solo a un tipo de cliente. Del mismo modo, realizar una evaluación de los clientes para conocer sus necesidades, preferencias y servicios deseados puede ayudar a la empresa a satisfacer mejor las demandas de sus clientes actuales y potenciales.

CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

5.1 Formulación de la estrategia

La gestión estratégica es el pensamiento analítico y el compromiso necesarios para convertir los recursos en acciones. El cálculo por sí mismo no es planificación. Algunas de las cuestiones más significativas de la administración estratégica no pueden cuantificarse. (Davis, 2008)

Hoy en día, toda empresa debe ser competitiva, sea cual sea su naturaleza, por lo que basa su gestión y funcionamiento en una herramienta fundamental, como lo es la estrategia. Pues esta es utilizada en la mayoría de los aspectos de la vida cotidiana, y por supuesto para las empresas en

lo que se refiere a planificación, organización, gestión de recursos humanos, marketing. Por ello, es el objetivo principal de la dirección de la empresa para conducirla a cumplir sus objetivos de forma eficiente.

La empresa debe desarrollar un proceso de planificación que comienza con un análisis tanto de su propia situación como del entorno en el que opera. La empresa utiliza el análisis para desarrollar una estrategia que le permita tener una ventaja competitiva y proporcionar mayores beneficios.

La creación y aplicación de una estrategia son tareas de máxima prioridad para la administración por la siguiente razón esencial: Una estrategia clara y racional es la clave de la administración para dirigir los negocios, su hoja de ruta para lograr ventajas competitivas y su estrategia para satisfacer a los clientes y, en consecuencia, mejorar los resultados financieros. La mayoría de la veces, las empresas alcanzan un éxito significativo por el desarrollo de la estrategia sabio, innovador y proactivo, y no entran por aplicar ideas ilógicas.

El éxito de esta clase solo durara temporalmente a menos que desarrollen un plan que les permita capitalizar su buena fortuna, basarse en lo que funciona y prescindir de todo lo demás. Por ello, no cabe duda que la estrategia de una empresa es vital, muy importante (Thompson, 2012)

Los propietarios de pequeñas empresas, directores generales, presidentes y ejecutivos de varias organizaciones con y sin ánimo de lucro reconocen y son conscientes de las ventajas de la gestión estratégica en este entorno. Históricamente, el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias mediante un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección estratégica. Este sigue siendo uno de los mayores beneficios de la administración estratégica, aunque estudios más recientes sugieren

que el proceso en sí, más que las decisiones o los documentos, contribuyen en mayor medida. La clave del éxito de la administración estratégica es una comunicación eficaz. Al participar en el proceso, los directivos y los miembros del personal se comprometen a apoyar más a la organización. La participación y el dialogo son ingredientes esenciales (David, 2008).

Además, los directivos no toman decisiones estratégicas en un entorno no competitivo. Sus empresas entre sí. La competencia es un proceso de varias etapas donde solo prevalecen los más fuertes y constantes. Para maximizar el valor para el inversor, los administradores deben desarrollar y aplicar estrategias que permitan a su empresa superar a sus competidores, dándoles una ventaja competitiva. Cuando la rentabilidad de una empresa es superior a la medida de otras empresas que compiten con los mismos clientes, se dice que tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales.

Una organización tiene una ventaja competitiva sostenida cuando sus estrategias le permiten mantener rentabilidad superior a la media durante varios años. Es probable que los rivales de una empresa pierdan cuota de mercado si esta tiene una ventaja competitiva sólida. En consecuencia, la ventaja competitiva también conduce a un mayor crecimiento de los servicios en comparación con lo que ofrecen los rivales.

La clave para entender la ventaja competitiva es comprender como trabajan los administradores de la estrategia para desarrollar actividades que, combinadas, tengan sentido para que la empresa sea única o diferente de sus competidores y pueda superarlos sistemáticamente (Hill et al, 2009)

Por otra parte, lograr mantener una ventaja competitiva es el principal objetivo de la gestión estratégica. Generalmente una empresa solo puede mantener su ventaja competitiva durante

cierto tiempo antes que sus empresas competidoras la copien. Por lo tanto, limitarse a conseguir la ventaja competitiva no es la mejor estrategia.

La formulación, aplicación y evaluación eficaz de estrategias que maximicen los beneficios de estos factores es continua en respuesta a los cambios en las tendencias y éxitos externos, así como en las capacidades, competencias y recursos internos (David, 2008)

5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA)

El análisis FODA implica la evaluación de los factores fuertes y débiles que, en conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, oportunidades y amenazas. Se trata también de una herramienta que podría considerarse fundamental y que permite adquirir una perspectiva amplia de la situación estratégica que afecta a una organización determinada.

Es fundamental recordar que el éxito de todo el modelo empresarial depende de gran medida de la autoconciencia. Y cuanto más consciente sea una organización de sus puntos fuertes y débiles, más asertiva será a la hora de decidir estrategias comerciales que la posicionen de forma destacada en el mercado, al igual, tener la capacidad de reconocer las oportunidades y amenazas potenciales es también una cualidad vital.

La FODA matriz cruzada (MFODA) busca combinar puntos fuertes y débiles para impulsar las fortalezas de la empresa, capitalizar oportunidades, mitigar amenazas y corregir las debilidades. En consecuencia, el análisis cruzado FODA sirve para definir que estrategias deben aplicarse una vez identificados los factores internos y externos que influyen en el rendimiento de la empresa.

Tabla 4 Matriz Foda

Factores Interno	FORTALEZAS	DEBILIDADES
------------------	------------	-------------

Factores Externos	F1: Personal médico con excelente nivel de capacitación dispuesto las 24 horas F2: Poseen equipos de tecnología y software F3: Reconocimiento local. F4: Servicio de emergencia y radiología las 24 horas F5: Abiertos a planes de mejora.	D1: Falta de personal D2: Publicidad y marketing debilitado D3: Deficiencia en el manejo de los inventarios / Alteración de costos D4: Decadencia de clientes / Única localización geográfica D5: Poca actualización de tecnología medica
OPORTUNIDADES O1: Seleccionan al sector privado para un mejor servicio de salud O2: Precios establecidos en dólares O3: Oportunidad de innovación O4: Influencia de redes sociales O5: Variedad de tecnologías, sistemas software y digitalización.	ESTRATEGIAS FO: F4-O1: Ofrecer servicios médicos a preferencia de los pacientes en cualquier momento que lo amerite. F1-O1: Aprovechar la alta capacitación del personal médico para ofrecer un servicio de calidad las 24 horas. F3-O4: Aprovechar el reconocimiento local para maximizar la influencia del uso de las redes sociales mediante la implementación de estrategias de marketing y mercadeo que permita expresar su recomendación para así lograr un alcance mayor, seguridad y fidelización con nuevos clientes. F5-O3: Tomar ventaja competitiva dentro del mercado mediante la inclusión de prácticas innovadoras y tendencias actuales en la atención de salud que las entidades competentes no poseen, como lo es la telemedicina, tele consulta y el enfoque de la atención preventiva.	ESTRATEGIAS DO: D4-O4: implementar estudio de público y mercado para tener conocimiento de los clientes sobre sus necesidades y preferencias. D3-O5: Optimizar los procesos de manejo de inventario a través de la capacitación del personal y el buen uso de los diferentes métodos de tecnología, sistemas software y digitalización, y por ende, la reducción de costos. D2-O4: Establecer estrategias de marketing, publicidad y mercadeo, para dar a conocer los servicios y beneficios del centro clínico para así atraer y retener nuevos clientes, como también establecer una relación más cercana con los ya existentes. D1-O4: Contratar personal capacitado capaz de conseguir mediante su desempeño mayor alcance y retención de clientes, del mismo modo, construir un puesto delegado específicamente para esos oficios como los es marketing y redes sociales. D4-O3: Expandir el mercado hacia otras localidades para la percepción de nuevos clientes.
AMENAZAS A1: Aperturas de nuevas entidades en el mercado competente A2: Inestabilidad política A3: Dificultad para acceder a la tecnología médica moderna por los altos costos. A4: Migración de los profesionales de la salud	ESTRATEGIAS FA: F5-A3: Entidad con capacidad de adaptación y flexibilidad en un entorno cambiante; por ende, brinda la oportunidad de crecimiento y superación a sus empleados. F1-F3-F4-A1: Diferenciarse por calidad, reconocimiento y accesibilidad a los servicios las 24 horas frente a nuevos competidores. F5-A2: Desarrollar procesos de gestión flexible que permitan adaptarse a las condiciones cambiantes.	ESTRATEGIAS DA: D2-A1: Mejorar el nivel de atractividad en mercado con una presencia digital consistente y una buena imagen e información en línea. D4-A1: Optimizar al máximo la experiencia del cliente en base a la eficiencia del servicio, cordialidad y atención personal. D3-A4: Diseño y aplicación de una informática especializada para el control del inventario, lo cual permitirá un mejor control y optimización de sus recursos. D1-A3: Recompensar e incentivar a la labor del personal, que aumente su motivación y le permita sentirse en un proyecto en común.

Leyenda:  = Desarrollo de productos;  = Mercado;  = Enfoque de costos;  = Diferenciación

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2. *Matriz interna - Externa (MIE)*

La matriz interna externa (MIE) es una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar la posición competitiva de una organización teniendo en cuenta factores internos y externos, como los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas. Determina las áreas en las que la empresa puede aprovechar sus puntos fuertes y oportunidades, así la forma de mitigar sus debilidades y hacer frente a las amenazas (Fred, 1986). Con esta herramienta es posible aprovechar los puntos fuertes y las oportunidades, así como hacer frente a los puntos débiles y las amenazas, lo que permitirá a la empresa tener una comprensión más clara y completa de la situación actual, tomar decisiones más informadas para alcanzar sus objetivos estratégicos.

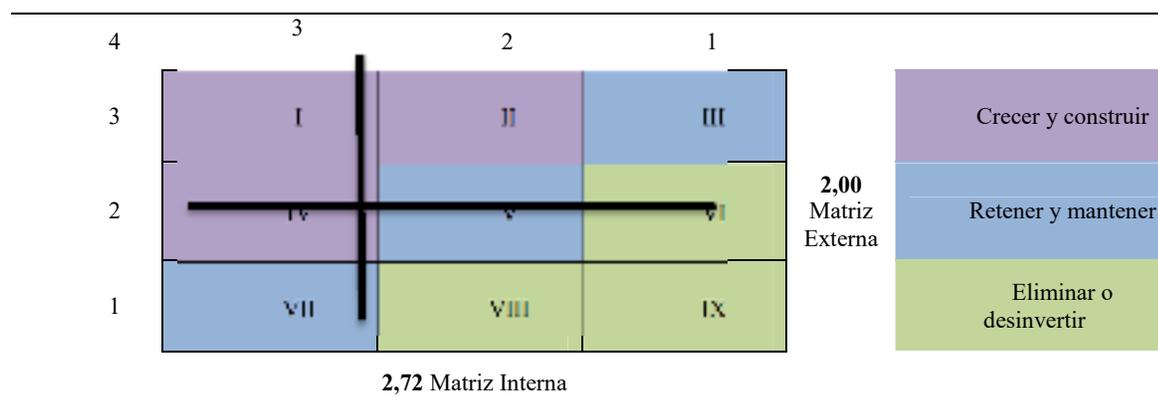
En consecuencia, para completar esta matriz es necesario tener en cuenta los resultados de las matrices MEFE y MEFI anteriores. Estos resultados se utilizarán para localizar los resultados finales de la matriz MIE utilizando sus 9 cuadrantes.

Tabla 5 Resumen MEFE y MEFI

Matriz	Resultado
MEFE	2,00
MEFI	2.72

Fuente: Elaboración propia

De este modo, la matriz interna-externa (MIE) se proyecta utilizando las conclusiones de los puntos fuertes y débiles de la matriz interna y las oportunidades y amenazas de la matriz externa. Por ello, la combinación de los datos de las matrices interna y externa permite identificar las estrategias más eficaces de la organización.

Tabla 6 Matriz Interna–Externa (MIE)

Fuente: Elaboración propia

El resultado de la matriz interna-externa, donde el valor de la matriz interna es 2,72 y el de la matriz externa es 2,00 sitúa el punto de intersección entre estos dos valores en el cuarto cuadrante. La recomendación para este cuadrante es crecer y construir, donde se pueden tener en cuenta estrategias de marketing, estudios de consumo y de mercado, para mejorar la participación en el mercado y maximizar las ventas mediante la penetración en el mercado actual, el desarrollo de nuevos servicios innovadores o la expansión a otros segmentos de mercado.

5.2 Selección de la estrategia

La selección de la estrategia implica la toma de decisiones sobre los recursos de la empresa, la estructura organizativa y las políticas con el objetivo de garantizar que estas elecciones estén en consonancia con la misión y los objetivos de la empresa y conduzcan a la eficiencia o eficacia de la empresa (Peter, 1954).

Esto implica analizar la situación actual de la empresa, analizar las opciones de estrategias disponibles, elegir la más adecuada a las circunstancias y aplicar eficazmente esa estrategia. Para lograr el éxito a largo plazo y reforzar la posición competitiva de la empresa, hay que identificar

las oportunidades y amenazas, evaluar la situación actual y tomar decisiones estratégicas que maximicen los beneficios.

La elección de la estrategia permite a las organizaciones reaccionar rápidamente a las condiciones cambiantes del entorno, y tomar las decisiones que permitan adaptarse a esos cambios y seguir adelante (Mintzberg, 1987).

5.2.1. *Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos*

Dentro de esta matriz se emplea las estrategias creadas mediante la matriz FODA ubicadas en la columna y los objetivo estratégicos ubicados en la fila objetivos estratégicos, con la finalidad de definir cuáles son aquellas que comparten una misma meta, seleccionando aquellas estrategias que se crucen como las que se van a ejecutar en definitiva.

métodos de tecnología, sistemas software y digitalización, y por ende, la reducción de costos.

X

X

D2-O4: Establecer estrategias de marketing, publicidad y mercadeo, para dar a conocer los servicios y beneficios del centro clínico para así atraer y retener nuevos clientes, como también establecer una relación más cercana con los ya existentes.

X

D1-O4: Contratar personal capacitado capaz de conseguir mediante su desempeño mayor alcance y retención de clientes, del mismo modo, construir un puesto delegado específicamente para esos oficios como los es marketing y redes sociales.

X

X

D4-O3: Expandir el mercado hacia otras localidades para la percepción de nuevos clientes.

X

X

F5-A3: Entidad con capacidad de adaptación y flexibilidad en un entorno cambiante; por ende, brinda la oportunidad de crecimiento y superación a sus empleados.

X

F1-F3-F4-A1: Diferenciarse por calidad, reconocimiento y accesibilidad a los servicios las 24 horas frente a nuevos competidores.

X

F5-A2: Desarrollar procesos de gestión flexible que permitan adaptarse a las condiciones cambiantes.

X

D2-A1: Mejorar el nivel de atractividad en mercado con una presencia digital constante, y una buena imagen e información en línea

X

D4-A1: Optimizar al máximo la experiencia del cliente en base a la eficiencia del servicio, cordialidad y atención personal.

X

D3-A4: Diseño y aplicación de una informática especializada para el control del inventario, lo cual permite un mejor control del inventario y optimización de sus recursos.

X

D1-A3: Recompensar e incentivar a la labor del personal, que aumente su motivación y le permita sentirse en un proyecto en común.

X

Fuente: Elaboración propia

5.2.2. Estrategias seleccionadas

Luego de un análisis de las estrategias identificadas en las evaluaciones anteriores de las matrices, junto con una comparación con los objetivos estratégicos planteados por el Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado, C.A, se seleccionan las estrategias que tienen mayor grado de convergencia y como resultado, dichas estrategias deben ser ejecutadas en primer lugar. A continuación se describe como se llevara a cabo:

F5-O3: Tomar ventaja competitiva dentro del mercado mediante la inclusión de prácticas innovadoras y tendencias actuales en la atención de salud que las entidades competentes no poseen, como lo es la telemedicina, tele consulta y el enfoque de la atención preventiva. La implementación de nuevas prácticas y procedimientos innovadores garantiza un posicionamiento dentro del mercado lo que puede incrementar el nivel de pacientes en las instalaciones. Generando así retención de clientes, aumento de ventas, recomendaciones positivas y mejora de la reputación de la empresa.

F2-O5: Simplificar procesos mediante la buena implementación de tecnología y digitalización. Contribuye a un proceso más eficaz y actualizado, lo cual mejora la calidad de experiencia del paciente como también los procedimientos de operatividad en las instalaciones. En pocas palabras representa una ventaja de evolución indispensable en la actualidad, puesto a que optimiza los procesos de atención y aumenta la productividad del mismo.

D4-O4: Implementar estudio de público y de mercado para tener conocimiento de los clientes sobre sus necesidades y preferencias. Permite conocer mejor a los consumidores y sus necesidades, lo que puede conducir a una mejor elección en cuanto a productos, servicios y estrategias de marketing. Además, puede ayudar a identificar nuevas oportunidades de mercado y mejorar la fidelización de los consumidores existentes.

D3-O5: Optimizar los procesos de manejo de inventario a través de la capacitación del personal y el buen uso de los diferentes métodos de tecnología, sistemas software y digitalización, y por ende, la reducción de costos. La capacitación del personal y el buen uso de la tecnología son dos elementos clave para optimizar los procesos de manejo de inventario. Esto influye directamente en desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para comprender los procesos, métodos y la mejoría de prácticas mediante software diseñados con el fin de evitar errores. De esta manera, se estaría mejorando la eficiencia, reduciendo los costos y por consiguiente, adquiriendo la oportunidad de cumplir de una mejor manera con las demandas de los clientes.

D1-O4: Contratar personal capacitado capaz de conseguir mediante su desempeño mayor alcance y retención de clientes, del mismo modo, constituir un puesto delegado específicamente para esos oficios como lo es: Marketing y redes sociales. El marketing es una función esencial para cualquier empresa que quiera tener éxito, puesto a que contribuye al logro de objetivos de crecimiento y rentabilidad. Por ende, un personal capacitado para laborar en esta

área garantiza un mayor alcance, incremento de ventas y satisfacción del cliente. En otras palabras, es una inversión que puede generar importantes beneficios para la empresa.

F1-F3-F4-A1: Diferenciarse por calidad, reconocimiento y accesibilidad a los servicios las 24 horas frente a nuevos competidores. Potenciar estas características distintivas radica en un excelente nivel de posicionamiento dentro del mercado, puesto a que el cumplimiento de expectativas de los clientes es uno de los principales factores que seleccionan los mismos, el reconocimiento aporta la atracción y fidelización de los clientes y por último, la disposición de servicios las 24 horas.

F5-A2: Desarrollar procesos de gestión flexible que permitan adaptarse a las condiciones cambiantes. Se trata de hacer que la empresa esté preparada para afrontar cambios del entorno, con flexibilidad y respuestas eficaces. Es importante que en esta estrategia se tenga en cuenta el uso eficiente de los recursos, la innovación en servicios y el desarrollo de relaciones estratégicas con proveedores y clientes y la mejora continua.

D2-A1: Mejorar el nivel de atractividad en el mercado con una presencia digital consistente y una buena imagen e información en línea. Permite aumentar la visibilidad en línea a través de estrategias digitales y establecer una relación más cercana con los clientes existentes al mantener una comunicación constante y personalizada lo que puede conducir a un mayor número de consultas y citas. De igual manera fomenta la recomendación positiva, ya que los clientes satisfechos pueden recomendar el centro clínico a sus familiares y amigos. En

general, estas estrategias ayudan a aumentar la base de clientes, fortalecer la relación con ellos y posicionar al centro clínico como una opción confiable y preferida en el mercado.

D3-A4: Diseño y aplicación de una informática especializada para el control del inventario, lo cual permitirá un mejor control y optimización de sus recursos. Un buen control de inventario permite garantizar que la empresa tenga la cantidad adecuada de productos disponibles para satisfacer a la demanda de los clientes, evitando así la falta de stock o el exceso de stock. En este sentido, puede mejorar el control mediante automatización de tareas manuales como el control de entrada y salidas, seguimiento de fechas de caducidad y análisis de los niveles de stock, de la misma manera mejora la precisión en datos lo que puede evitar errores costosos y por último, aporta una mayor visibilidad de los niveles de stock y movimientos de inventario.

D1-A3: Recompensar e incentivar a la labor del personal, que aumente su motivación y le permita sentirse en un proyecto en común. Este enfoque permite mejorar la eficiencia y la productividad del personal, del mismo modo que contribuye a mejorar la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

6.1 Plan funcional de marketing

Disponer de una estrategia de marketing es la mejor manera de gestionar la competencia. Las mejores estrategias de marketing son las que responden las necesidades únicas del público objetivo (Kloter, 2011). Un plan marketing funcional es un documento que describe las estrategias, los objetivos, los resultados previstos y los recursos necesarios para alcanzar una posición competitiva en el mercado. Para maximizar la utilización de los recursos, una estrategia comercial funcional incluye la evaluación del mercado y la segmentación de los clientes en función de sus necesidades y características.

Así mismo, los planes funcionales contienen un análisis de los factores externos que afectan al negocio, tales como la legislación y normativas vigentes, así como los avances y las tendencias sociales que afectan al mercado y al público objetivo. Otro elemento importante en los planes funcionales de marketing son los costos y presupuestos.

La competitividad no es una cualidad inherente a una organización, sino más bien un factor de elección. Basándose en una serie de decisiones estratégicas, una organización puede elegir ser competitiva (Porter, 1998). En consecuencia, el objetivo de la estrategia de marketing es que la empresa consiga una ventaja competitiva y una mayor rentabilidad satisfaciendo eficazmente las necesidades de los clientes y logrando los resultados financieros deseados.

6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing

El marketing es la función de la empresa que se encarga de cualquier actividad seleccionada relacionado con el cliente. Si se plantea como un asunto humano y no solo como un

asunto de publicidad, resulta ser una fuentes más poderosas de innovación del producto, servicio, proceso y mercado (Drucker, 1999). Reiterando que la gestión del marketing es la disciplina que se ocupa de la planificación, dirección y control de todas las iniciativas de marketing de una organización con el objetivo de satisfacer eficazmente las necesidades de los clientes a través de un análisis de mercado.

En este orden de ideas, la gestión del marketing tiene un enfoque multidisciplinar y da prioridad a los aspectos fundamentales, siendo el primero la investigación de mercado para comprender a los clientes, sus necesidades y los cambios en esas necesidades, y el segundo la gestión de los procesos de marketing, como la gestión de los distintos canales de comunicación, la estrategia comercial, la planificación de la producción y el seguimiento de los resultados.

De forma similar, quienes trabajan en este puesto directivo o área funcional de la empresa son expertos que realizan regularmente estudios de mercado y desarrollan estrategias empresariales que maximizan los resultados. Como tales su trabajo gira en torno a las 4P del marketing y está relacionado con ellas, estas son las siguientes: producto, precio, plaza y promoción. Estas cuatro variables son interdependientes y deben ser combinadas de manera efectiva para lograr los objetivos de marketing de una empresa.

La gerencia de marketing es esencial para el éxito de una organización porque permite comprender y satisfacer las necesidades de los clientes mediante la investigación y la planificación de estrategias que añadan valor y, al mismo tiempo, consigan el mayor rendimiento posible de los recursos de la organización. El papel del director de marketing es crucial para innovar, diferenciar a la empresa de la competencia y mejorar los procesos empresariales fomentando la colaboración entre los departamentos y los empleados.

El hecho de que el Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado careza de un departamento de marketing o designado significa que, en estos momentos la empresa no está llevando a cabo las tareas necesarias para lograr una mayor presencia y posicionamiento en el mercado de su concepto de negocio. Estas tareas incluyen la investigación de mercados y la evaluación de productos para diseñar estrategias de marketing objetivas y adaptadas a las necesidades del público objetivo.

Pues manejan sus redes sociales pero no son constantes ni tienen a alguien encargado de aquello por lo que para el cliente obtener información tiene que ir directamente al establecimiento. Es de suma importancia, que se plantee una reorganización que incluya la creación de un departamento de mercadeo en cuanto a la comercialización, distribución y ventas de sus servicios. Del mismo modo, debe establecerse una estrategia de marketing y publicidad para lograr una buena posición y, en su lugar, mantener a los clientes existentes y atraer a otros nuevos. Para ello contratar personal especialista en marketing que aporte un aire nuevo y fresco a la empresa, para que pueda elevarse y ponga en práctica las ventajas competitivas y pueda tener y definir un plan estratégico de marketing operativo que repercuta la empresa

6.1.2. *Objetivos de marketing*

Aplicar una estrategia de marketing operativo es rentable para el modelo de negocio de cada empresa, pero para que estos esfuerzos den los resultados deseados, es importante definir claramente los objetivos de marketing que se persiguen. Esto permitirá centrarse mejor en la ejecución de las estrategias. Las metas de la organización se conocen como sus objetivos de marketing, y afectan directamente a la forma en que se proporciona valor a los clientes para satisfacer sus deseos con lo que la empresa ofrece en el mercado.

Entre otros objetivos más importantes que ayudaran a la organización a mantenerse centrada y conseguir el mayor número de beneficios se encuentran: construir una marca en el mercado, ampliar la clientela, lograr la empatía con los clientes y fomentar su fidelidad, y conseguir un aumento de las ventas de alta calidad. Estos objetivos son llevados a cabo de una u otra forma por todas las empresas dentro del departamento de marketing: sin embargo, la clientela, y el tipo de producto, se debe hacer más hincapié en unos que otros (Boada, 2022).

- Posicionar de manera competitiva a la empresa en el mercado.
- Conocer las necesidades y preferencias de los clientes mediante la implementación del estudio del público y mercado.
- Emplear campañas de publicidad y marketing que atraigan y retengan al consumidor.
- Tomar como herramienta medios de comunicación para dar a conocer los servicios y beneficios del centro médico para atraer y retener nuevos clientes, así como fortalecer la relación con los ya existentes.
- Enriquecer el nivel de atractividad en el mercado con una presencia digital constante.
- Aumentar las ventas en un 8% anual.

6.1.3. Acciones estratégicas de marketing

La puerta de entrada a la aplicación del marketing es la gestión estratégica del marketing. Para llegar a los consumidores y aumentar las ventas, hay que desarrollar y poner en práctica determinadas estrategias (Aaker, 1991).

Así mismo, desde el mercado tan cambiante que vive el país entero, son muchas las empresas que buscan mantenerse a flote y competitivas dentro de este juego llamado mercadeo, donde un día puedes estar arriba y al otro abajo depende de tus esfuerzos y estrategias. Pues las

estrategias de marketing vienen siendo un componente esencial para las organizaciones, para ser rentables, sostenibles en el tiempo y lo que es más importante para alcanzar los objetivos fijados.

Al igual la empresa debe plantearse y crear estrategia sobre cómo vender el servicio, cuando y donde o cuánto tiempo tardara. Por consiguiente, es necesario saber qué acciones estratégicas se llevaran a cabo para tomar decisiones asertivas. Las estrategias a utilizar son las siguientes:

Estrategia de cartera

La estrategia de cartera es un proceso que ayuda a garantizar que está invirtiendo su dinero de forma coherente con sus objetivos, tolerancia al riesgo y horizonte temporal. Esta estrategia empresarial se centra en la gestión de una “cartera” de productos o servicios para añadir valor a la empresa mediante el desarrollo de una colección de bienes y servicios que satisfagan las demandas del mercado y aumenten los ingresos.

Una estrategia de cartera puede ser una herramienta poderosa, para lograr rentabilidad y estabilidad financiera. Sin embargo se requiere de una estrategia bien pensada, para evitar perder dinero y sobre todo, perder oportunidades (Vanguard Group, 1975).

Tomando en cuenta aquello, las estrategias de cartera que se aplicaran en el Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A se basan en **Tomar ventaja competitiva dentro del mercado mediante la inclusión de prácticas innovadoras y tendencias actuales en la atención de salud que las entidades competentes no poseen, como lo es la telemedicina, tele consulta y el enfoque de la atención preventiva**, las actividades a realizar son las siguientes:

- Implementar la telemedicina, utilizando medios como videoconferencias, llamadas telefónicas y aplicaciones móviles.
- Integrar programas de bienestar integral.

- Medicina personalizada mediante genes.
- Mejorar la eficiencia en los procesos para reducir los costos y diversificar la cartera a su vez.
- Mejora de rentabilidad aumentando los ingresos

Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación es un método que divide al mercado en segmentos de clientes con características similares, y a los cuales pueden ofrecerse productos o servicios específicos para cada uno de ellos. La segmentación puede ser realizada de acuerdo a diferentes criterios, como edad, ubicación, necesidades o actitudes.

La estrategia de segmentación es una herramienta esencial para el éxito del marketing, pues permite tener un enfoque más personalizado y adaptarse a las necesidades específicas de cada grupo de clientes (Kotler, 1994).

Tomando en cuenta aquello las estrategias de segmentación que se aplicaran en el Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A se basan en el objetivo **Implementar estudio de público y mercado para tener conocimiento de los clientes sobre sus necesidades y preferencias**, las actividades a realizar son las siguientes:

- Elaboración de encuestas para conocer los hábitos de consumo, las preferencias y las necesidades del público objetivo.
- Entrevistas a clientes actuales y potenciales para obtener información cualitativa.

- Con base a la información obtenida de las entrevistas y encuestas, se podrán adaptar los servicios existentes, desarrollar nuevos servicios y mejorar para el mutuo beneficio.
- Estudio de la competencia para identificar sus fortalezas y debilidades.

Estrategia de posicionamiento

Es el método de presentar un bien o servicio de forma que destaque entre la competencia y se posicione favorablemente en el mercado. La estrategia de posicionamiento permite destacar las cualidades distintivas frente a la competencia y demostrar a los clientes las ventajas que aportan dichas cualidades.

El posicionamiento es esencial para garantizar que los clientes recuerden nuestra marca y depositen su confianza en nosotros antes que en los demás competidores. El posicionamiento del producto lo diferencia de todos los demás del mercado (Ries et al, 1981)

Tomando en cuenta aquello, las estrategias de segmentación que se aplicaran en el Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A se basan en el objetivo estratégico **Personalización de servicios implementando el uso de tecnologías avanzadas adaptadas a las necesidades y preferencias de los clientes**, las actividades a realizar son las siguientes:

- Dirigirnos al público en general, sin importar edad, sexo o religión.
- Adaptarnos a las preferencias de los clientes.
- Poner en funcionamiento el Tomógrafo de resonancia magnética (imagen tridimensional y en 3D del cuerpo humano).
- Poner en funcionamiento el Frat Panel (Medición de miembros inferiores) para más precisión en el diagnóstico

- Actualizar los equipos existentes para dar mejores diagnósticos.

Estrategia de fidelización

Una estrategia de fidelización, se refiere a las acciones que se realizan con el fin de mantener a los clientes y obtener lealtad de ellos, mediante la creación de un vínculo emocional con la marca. Esto se logra a través de la creación de experiencias satisfactorias, el ofrecer beneficios especiales a los clientes leales, y mantener comunicación constante.

Para fidelizar al cliente, es fundamental entender que la lealtad no se consigue con descuentos y promociones, si no con un compromiso emocional. Cuando un cliente se siente escuchado y cuidado, es cuando vuelve a comprar y recomienda nuestra marca (Godín, 2007).

Tomando en cuenta aquello, las estrategias que se aplicaran en el Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A se basan en el siguiente objetivo **Diferenciarse por calidad, reconocimiento y accesibilidad a los servicios las 24 horas frente a nuevos competidores**, las actividades a realizar son las siguientes:

- Ofrecer una experiencia de atención al cliente excepcional desde que solicita en servicio hasta que se culmina.
- Crear un ambiente de confianza con el paciente para que se sienta cómodo.
- Comunicarse regularmente con los pacientes, comunicando promociones en los servicios o jornadas de salud, mediante correos y redes sociales.
- Organizar eventos para los pacientes como charlas referentes a la salud, familiarización con la clínica y los equipos que posee, y eventos de promoción de salud, en el que se ofrecen pruebas médicas o exámenes preventivos en descuento.

- Crear jornadas de salud con promociones en las ventas de los servicios.

Estrategia funcional

La estrategia de posicionamiento funcional, también conocida como estrategia de posicionamiento funcional, se basa en las cualidades o características de los bienes o servicios, como su calidad, precio, facilidad de uso o diseño. Del mismo modo, la estrategia de marketing funcional, a menudo conocida como marketing mix o las 4p, es la principal variable de marketing que se utiliza para alcanzar los objetivos de la empresa.

Una estrategia de posicionamiento funcional, debe ser centrada en la mejoría constante, porque si el producto o servicio se queda estancado, terminara por perder la vanguardia, y por lo tanto, su posicionamiento funcional (Aaker, 2001).

Tomando en cuenta aquello, las estrategias de funcionalidad que se aplicaran en el Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A se basa en el objetivo planteado **Incrementar las ventas en un 8% anual**, las actividades a realizar son las siguientes:

- Publicidad en redes sociales, radio, periódicos digitales, y publicidad en la comunidad con folletos y stands.
- Mejorar la experiencia del cliente
- Ofrecer descuentos y promociones en servicios, con moderación para no erosionar los márgenes de beneficios.
- Expandir el mercado al ofrecer nuevos servicios de salud.
- Mejorar los procesos de registro de inventario para que no se vean afectados los costos.

6.1.4. Presupuesto

Después de presentar las estrategias a realizar es importante definir un presupuesto, este es un plano económico que establece los gastos a realizar en marketing, de acuerdo a lo ya planteado estrategias y objetivos del negocio.

El presupuesto de marketing no solo debe utilizarse para planificar y controlar los gastos de marketing. Es una herramienta clave para conectar los gastos con la eficacia de la campaña y la creación de valor dentro de la empresa (Kotler, 2010)

Por consiguiente, se presenta el presupuesto de marketing:

Tabla 8. Presupuesto del plan funcional de marketing

PLAN DE MARKETING	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Acciones							
-Conocer las necesidades y preferencias de los clientes mediante estudio de público y mercado.	Contratación de personal especializado en marketing y publicidad.	\$0,39	\$234	\$234	\$234	\$234	\$234
	300 horas x2						
-Organizar eventos para los pacientes (educación en salud, jornadas de salud, descuento en servicios)	120 horas x2	\$0,39	\$93,60				
-Emplear campañas de publicidad y marketing, mediante redes sociales, radio, periódicos, y folletos en la comunidad.	120 x2	\$0,39	\$93,60	\$93,60		\$93,60	
-Implementar servicios de telemedicina,	100 x2	\$0,39	\$78	\$78			

bien estar integral, atención preventiva y medicina personalizada								
-Realizar entrevistas y encuestas a clientes y público en general	100 x2	\$0,39	\$78	\$78	\$78	\$78	\$78	\$78
		TOTAL (\$)	\$577,20	\$483,60	\$312	\$405,60	\$312	\$312

Fuente: Elaboración propia.

6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.

La definición del plan de marketing incluye su materialización, es decir se ejecuta en conjunto. Planear una estrategia de marketing exige llevarla a cabo, por lo que es importante asignar funciones al equipo implicado y fijar objetivos al formular estrategias.

Objetivo: Posicionar de manera competitiva a la empresa en el mercado.

- Diferenciarse por calidad, reconocimiento y accesibilidad a los servicios las 24 horas frente a nuevos competidores.
- Contratar personal experto en el área de marketing.
- Tomar ventaja competitiva dentro del mercado mediante la inclusión de prácticas innovadoras y tendencias actuales en la atención de salud que las entidades competentes no poseen, como lo es la telemedicina, tele consulta y el enfoque a la atención preventiva.
- Optimizar al máximo la experiencia del cliente en base a la eficiencia del servicio, cordialidad y atención al personal.

Responsable: Marketing, Gerencia General.

Tiempo: 30 horas semanales.

Objetivo: Conocer las necesidades y preferencia de los clientes mediante la implementación del estudio de público y mercado.

- Elaboración de encuestas para conocer los hábitos de consumo, las preferencias y las necesidades del público objetivo.
- Entrevistas a clientes actuales y potenciales para obtener información cualitativa.
- Con base a la información obtenida de las entrevistas y encuestas se podrán adaptar los servicios existentes, desarrollar nuevos servicios y mejorar para el mutuo beneficio
- Estudio de la competencia para identificar sus fortalezas y debilidades.

Responsable: Marketing

Tiempo: Cada que lo requiera.

Objetivo: Emplear campañas de publicidad y marketing que atraigan y retengan al consumidor.

- Aprovechar el reconocimiento local para maximizar la influencia del uso de las redes sociales.
- Ofertar servicios innovadores y tendencias actuales en la atención de salud (telemedicina, medicina personalizada, atención preventiva, bienestar integral).
- Crear contenido en función del estudio anterior, con el fin de mejorar o adaptar las campañas en función de los resultados.

Responsable: Marketing, Gerencia General

Tiempo: 240 horas anuales

Objetivo: Tomar como herramienta medios de comunicación para dar a conocer los servicios y beneficios del centro médico para atraer y retener nuevos clientes, así como fortalecer la relación con los ya existentes.

- Contratar expertos en desarrollo de páginas web y manejo de redes sociales para generar mejor presencia en el mercado.
- Crear contenido llamativo que promueva la buena labor y atención de la empresa.
- Analizar la efectividad del contenido realizado.
- Mejorar la comunicación con el público, creando canales de contacto directo, donde se puedan comunicar los servicios ofertados y sus características. Usando las redes sociales y páginas web presentando contenidos llamativos.

Responsable: Marketing, RRHH.

Tiempo: 20 horas semanales

Objetivo: Enriquecer el nivel de atractividad en el mercado con una presencia digital constante.

- Construir un puesto delegado a marketing y redes sociales, con personal que logre conseguir mediante su desempeño mayor alcance y retención de clientes, mostrándose constante y con contenido llamativo.
- Hacer contenido que resuelvan las dudas del público en cuanto a los servicios ofrecidos, en cuanto a precios y características del o los servicios.
- Fomentar una comunicación personalizada con el cliente, mediante comunicaciones por correo y redes sociales.

Responsable: Marketing

Tiempo: 25 horas semanales

6.2 Plan funcional de operaciones.

El plan funcional de operaciones comprende a un documento que toda organización o entidad debería implementar al momento de delegar las actividades que ejecuta cada departamento, a fines de cumplir con los objetivos planteados de manera ordenada, sistemática y eficaz. Según la naturaleza de la empresa y lo que concierne a su actividad económica, en él se concentran todos los aspectos organizativos y técnicos relacionados con la producción de un bien o la prestación de un servicio específico (Caurin, 2017). En este sentido, dotar a sus ejecutivos de una comprensión general de las operaciones y la actividad económica de su empresa disminuye la probabilidad de errores y costes adicionales, al tiempo que facilita la comunicación entre los miembros del equipo y la coordinación de sus esfuerzos.

6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones

El plan operativo es un documento que define como se llevara a cabo el día a día de una organización, siendo considerado una herramienta que permite organizar y optimizar la eficiencia de una empresa u organización.

El plan funcional de operaciones debe definir los recursos y las responsabilidades, establecer la estructura de la organización y establecer un sistema de control y supervisión (Mintzberg, 1982). Dicho de otra manera, el plan de operaciones debe abarcar una hoja de acción con todos los procesos y responsabilidades a detalle, a fines de planificar los recursos necesarios y optimizar los procesos de la manera más efectiva posible.

En este sentido, se observa que el Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A cuenta con una estructura organizativa que incluye un sistema de control y supervisión; sin embargo, este se ve directamente limitado por la falta de personal asignado para realizar dichas funciones diariamente en cada uno de sus departamentos. Del mismo modo, esta debilidad afecta a la delegación de tareas y responsabilidades ya que se observa que la misma persona es asignada a cada puesto en su estructura organizativa. Otro problema es que carece de un manual detallado que describa como debe funcionar cada departamento. Como consecuencia, hay errores en los registros de inventario lo que afecta indirectamente a sus costos.

6.2.2. *Objetivos de operaciones*

Un plan operativo funcional debe incluir objetivos funcionales como la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible para la empresa, sirviendo de base la eficacia de la estrategia de cada proceso. (Nuño, 2017)

Dichos objetivos deben ser claros, precisos, manejables y tener un plazo establecido. Esto permite determinar si se está avanzando hacia la consecución de los objetivos o si algo no está funcionando como se esperaba. Es crucial que los objetivos estén alineados con las metas y el enfoque estratégico de la organización.

En este sentido, se presentan los objetivos del plan funcional de operaciones basado en las estrategias seleccionadas para el Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A:

- Optimizar los procesos de atención y aumentar la productividad del mismo
- Comprender procesos, métodos y la mejoría de prácticas con el fin de evitar errores.
- Aumentar la eficiencia y reducir los costos.

- Garantizar un mayor alcance, incremento de ventas y satisfacción del cliente mediante contratación de personal capacitado para la apertura del puesto de marketing y redes sociales.
- Mejorar la precisión de datos y aportar una mayor visibilidad de niveles de stock y movimientos de inventario.
- Identificar nuevas oportunidades en el mercado competente.

6.2.3. *Desarrollo de la estrategia de operaciones*

Las estrategias de operaciones son planes o métodos que se desarrollan para convertir los recursos de la organización en resultados concretos. Es decir, son los planes que se utilizan para lograr los objetivos propuestos en el plan de operaciones. Según la estrategia, la empresa describe como colabora cada uno de sus departamentos operativos para alcanzar los objetivos (Sordo, 2021)

En este sentido, las estrategias de operaciones facilitan la definición de protocolos a seguir durante los procesos laborales, por lo que se enfocan en aspectos como el control, calidad, productividad y la mejora continua. Bajo este contexto, se estructuran y clasifican de acuerdo al siguiente esquema:

Estrategia de costos – capacidad

La estrategia de costos es una estrategia comercial que busca maximizar la ganancia reduciendo los costos de la empresa, mientras se mantiene un nivel aceptable de calidad y un mejor precio para el cliente. Por consiguiente, la disminución de gastos redundará en un mejor precio para el cliente y en consecuencia en una mayor participación de mercado (Francés, 2006).

Tomando en cuenta aquello, las estrategias que se aplicaran en el Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A son las siguientes

- Mantener una constante evaluación de la demanda para poseer la cantidad necesaria en stock mediante tomas físicas, estudio y supervisión de control
- Capacitación de personal a través de charlas, prácticas supervisadas, ejemplos, material de apoyo, etc. Siendo identificadas sus debilidades mediante la supervisión y seguimiento del coordinador de cada área funcional inherentes a su labor.
- Contratar personal para labores de supervisión y control diseñando el perfil necesario para cada área funcional con el fin de asegurarse que la persona cumpla con el mismo.
- Desarrollar relaciones estratégicas con proveedores de precios competitivos; y a su vez variedad de insumos y materiales como lo son las empresas fabricadoras. Estableciendo un vínculo de confianza, buena comunicación y acompañamiento mutuo en la toma de decisiones.
- Especialización de informática para el control de inventario que permita gestionar la documentación y controlar el registro de procesos, permitiendo acceso al personal calificado encargado. Por medio de personal contratado de sistema y software.

Estrategia calidad – procesos

Este tipo de estrategia permite a la empresa satisfacer las demandas del mercado, así como también identificar, analizar y mejorar los procesos de la entidad con el fin de descubrir los puntos en los que hay fallos y errores, y tomar medidas para mejorar el proceso y reducir la

incidencia de dichos fallos. Son estrategias que pretenden mejorar la productividad, especialización, la calidad y la ética de la empresa (Cortes, 2020).

Tomando en cuenta aquello, las estrategias que se aplicaran en el Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A son las siguientes:

- Desarrollar y definir el detalle de un manual de procedimiento por área funcional que incluya el detalle de cada acción a realizar, posibles situaciones y ejemplos para cumplir eficientemente la labor.
- Delegar cargos y funciones mediante el estudio en cada área y el perfil del personal necesario para abordar efectivamente situaciones que se presenten.
- Contratar personal necesario mediante la búsqueda por parte del departamento de RRHH. Que cumpla con el perfil y permita la apertura de áreas claves como: Marketing y redes sociales. Así como también, personal que ejecute labores de supervisión y control.
- Implementar prácticas innovadoras y tendencias actuales en la atención de salud como lo es la telemedicina, tele consulta y salud preventiva. Dando Apertura a un canal de comunicación que permita conectarse el paciente con el médico tratante.
- Mantener un estudio de público y mercado para tener conocimiento de las preferencias y necesidades de los clientes, implementando acciones de encuestas, apertura de espacio web donde permita la expresión del cliente, estadístico de ventas, etc.

Estrategia de flexibilidad - capacidad

La estrategia de flexibilidad se refiere a la capacidad de una organización para adaptarse a los cambios de su entorno y a las condiciones del mercado. Es importante mantener la competitividad incluso en circunstancias inestables e inciertas siendo adaptable y flexible. Corresponde a la flexibilidad que maneja el negocio en contraste con su participación activa en el mercado y el cómo responde frente a entornos desafiantes y competitivos, al mismo tiempo mantiene u optimiza su capacidad (Domenech, 2021). Por ende, esta estrategia requiere ser creativa, adaptable y cambiar constantemente para ajustarse a los nuevos desafíos.

Tomando en cuenta aquello, las estrategias que se aplicaran en el Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A son las siguientes:

- Reducir la dependencia con respecto a proveedores específicos mediante el estudio y búsqueda constante de proveedores con precios competitivos dentro del mercado.
- Ofrecer planes de pago para personas con pocos recursos económicos.
- Fortalecer la capacidad de tomar decisiones rápidas y flexiblemente, mediante la formación del personal en estas habilidades. Promoviendo su desarrollo mediante talleres y ejemplos prácticos por parte de personal capacitado en estas áreas.
- Asegurar la disponibilidad de insumos para garantizar la continuidad del servicio manteniendo una reserva tanto monetaria como de insumos para situaciones de emergencia.
- Mantener la información fluida entre los diferentes miembros de la organización, así como los clientes y proveedores, creando canales de difusión. Reuniones programadas donde exista transparencia sobre la situación y las medidas a implementar.

- Mantener una presencia digital consistente a través de las diferentes redes sociales y páginas web.

6.2.4. Presupuesto

El presupuesto de operaciones es un plan económico que permite especificar en términos financieros los ingresos, gastos y desembolsos que se prevé realizar en una empresa para alcanzar sus objetivos. Este plan se basa en las estrategias organizativas y está relacionado con los planes estratégicos operativos de producción, ventas y administración (Taylor, 1911).

En este sentido, el objetivo principal de un presupuesto operativo es establecer un plan anual que detalle las necesidades de cada área funcional de la empresa. A continuación se muestra la previsión presupuestaria para el plan operativo del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado, C.A:

Tabla 9. Presupuesto del plan funcional de operaciones

PLAN DE OPERACIONES Acciones	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
-Contratar personal para labores de supervisión y control necesario para áreas funcionales para una mejor labor; capacitación del personal mediante charlas y practicas supervisadas por el personal encargado; delegar cargos y funciones. Contratar personal por medio de	200 horas X3 personas	\$0,39	\$234	\$234	\$234	\$234	\$234

estudios de perfil de recursos humanos.						
-Desarrollar manuales de procedimiento por área funcional que incluya en detalle la acción a realizar; reducir la dependencia con respecto a proveedores y mantenerse en búsqueda de los que tengan mejores precios. Mantener la cantidad adecuada en inventarios mediante supervisión.	200	x2	\$156	\$156		
-Desarrollar especialización de informática para el control de inventario, que permita gestionar de manera oportuna los procesos. Por medio del personal de sistema y software existente.	200 horas	x1 persona	\$39	\$39	\$39	\$39
			TOTAL (\$)	\$429	\$429	\$156
					\$156	\$156

Fuente: Elaboración propia.

6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

La capacidad de llevar a cabo un plan de acción para alcanzar el objetivo propuesto se denomina ejecución de la tarea. Incluye la organización y coordinación de actividades, así como la flexibilidad para ajustarse a las circunstancias cambiantes y a las necesidades de los clientes (Fayol, 1914). En consecuencia, se considera un componente esencial en la ejecución del plan de operaciones, ya que implica llevar a cabo las tareas y objetivos esbozados en el plan mediante un plan coordinado de las actividades de la organización.

Objetivo: Optimizar los procesos de atención y aumentar la productividad del mismo; garantizar un mayor alcance, incremento de ventas y satisfacción del cliente mediante

contratación de personal capacitado para la apertura del puesto de marketing y redes sociales.

- Desarrollar y definir el detalle de un manual de procedimiento por área funcional
- Delegar cargos y funciones
- Contratar personal necesario en áreas funcionales
- Implementar prácticas innovadoras y tendencias actuales en la atención de salud.
- Mantener un estudio de público y mercado para tener conocimiento de las preferencias y necesidades de los clientes

Responsable: Dpto. RRHH; Dpto. Marketing; Gerencia General.

Tiempo: 25 horas semanales.

Objetivo: Comprender los procesos, métodos y la mejoría de prácticas con el fin de evitar errores; Aumentar la eficiencia y reducir los costos; Mejorar la precisión de datos y aportar una mayor visibilidad de niveles de stock y movimientos de inventario.

- Mantener una constante evaluación de la demanda para poseer la cantidad necesaria en stock.
- Capacitación de personal
- Contratar personal para labores de supervisión y control
- Desarrollar relaciones estratégicas con proveedores de precios competitivos; y a su vez variedad de insumos y materiales.
- Especialización de informática para el control de inventario

Responsable: Dpto. Administración; Dpto. RRHH; Dpto. Almacén; Dpto. Compras.

Tiempo: 30 días.

Objetivo: Identificar nuevas oportunidades en el mercado competente.

- Reducir la dependencia con respecto a proveedores específicos
- Ofrecer planes de pago para personas con pocos recursos económicos
- Fortalecer la capacidad de tomar decisiones rápidas y flexiblemente, mediante la formación del personal en estas habilidades.
- Asegurar la disponibilidad de insumos para garantizar la continuidad del servicio.
- Mantener la información fluida entre los diferentes miembros de la organización, así como los clientes y proveedores.
- Mantener una presencia digital consistente.

Responsable: Dpto. Compras; Gerente General; Dpto. Almacén; Dpto. Marketing.

Tiempo: 30 días.

6.3 Plan funcional de recursos humanos

Es un documento que gestiona y ordena todas las operaciones y actividades relacionada con la gestión del personal. La capacidad de definir, gestionar y adquirir recursos humanos de acuerdo con el tipo y las necesidades de la empresa permite garantizar que se dispondrá de los recursos adecuados cuando y donde sea más conveniente (Barcelo, 2020). Del mismo modo, permite determinar la estructura organizativa y el organigrama, por lo que las empresas deben realizar un análisis y un estudio para determinar cuántos empleados es necesario incorporar al equipo de trabajo y que tipo de formación requiere para que este alineado con la cultura, la identidad y los objetivos de la empresa.

En este sentido, se constituye como uno de los recursos más valiosos con el que debe contar un negocio, ya que representa la fuerza motriz de la organización, y el éxito de la misma depende de la calidad, productividad y retención del presente talento.

6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos

La gestión de todas las actividades relacionadas con el personal dentro de una organización se denomina gestión de recursos humanos (RRHH) (Dessler, 2005). Su principal objetivo es aumentar la productividad de la organización mediante la eficacia y la eficiencia de sus recursos humanos. Para lograrlo, hace uso de factores inherentes a este ámbito, como optimizar el talento humano, garantizar que las necesidades del personal se satisfacen de la forma más eficaz posible teniendo en cuenta sus antecedentes técnicos y personales, gestionar el talento e inspirarlo mediante planes de formación y desarrollo basado en el trabajo en equipo, y fomentar una cultura corporativa sólida.

En este sentido, se puede determinar que en el Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A posee una gerencia de recursos humanos actualmente activa, pero en la cual, se pueden determinar ciertas debilidades como lo es la definición y detalle de diferentes aspectos organizacionales indispensables para la labor eficiente y minimización de posibles errores.

Por ende, se puede mencionar que es necesaria la implementación de evaluación, seguimiento, orientación y delegación en pro de optimizar cada área funcional que conforma a la entidad.

6.3.2. Objetivos de recursos humanos

El objetivo del plan estratégico de recursos humanos es desarrollar un plan que este en consonancia con la misión y los objetivos de la organización y que tenga en cuenta las

necesidades y capacidades de la plantilla. En otras palabras, el objetivo es garantizar que el grupo de trabajo alcance sus propios objetivos al mismo tiempo que los de la empresa, lo que redundara en una realización más eficaz de las tareas y, en última instancia, en beneficios para la organización.

- Fortalecer el desarrollo habilidades y conocimientos necesarios para comprender los procesos.
- Evitar la recarga de trabajo.
- Definir cargos y funciones.
- Asegurar el cumplimiento de tareas laborales asignadas.
- Mejorías en la estructura organizativa de la entidad.

6.3.3. Estrategias

La relación entre una empresa y sus empleados, debe basarse en la colaboración y el trabajo en equipo. Es necesario que todos sean parte de una cultura de calidad y trabajo, en la que el personal se sienta motivado, valorado y fiel a la empresa (Drucker, 1954).

El término “estrategias de gestión de recursos humanos” hace referencia a un conjunto de acciones y medidas creadas para ayudar a una organización a alcanzar sus metas y objetivos mediante una gestión eficaz de sus recursos humanos. Estas estrategias buscan desarrollar y retener a los empleados para lograr un trabajo eficiente. Se basan en las necesidades, la cultura y las competencias de la empresa. Asimismo, se dividen en dos grupos: el primero son las estrategias operativas de recursos humanos, cuyo objetivo es mejorar el desarrollo y la retención de los empleados, y el segundo son las estrategias operativas de recursos humanos, cuyo objetivo es racionalizar las operaciones empresariales y los procesos de trabajo.

Tomando en cuenta aquello, las estrategias que se aplicaran en el Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A son las siguientes:

Objetivo: Fortalecer el desarrollo habilidades y conocimientos necesarios para comprender los procesos

- **Estrategia:** Capacitación del personal mediante orientación y prácticas supervisadas.

Objetivo: Evitar la recarga de trabajo

- **Estrategia:** Contratación de personal necesario para áreas funcionales.

Objetivo: Definir cargos y funciones

- **Estrategia:** Desarrollar manuales de procedimientos y perfil para cada área funcional de la entidad.

Objetivo: Asegurar el cumplimiento de tareas laborales asignadas.

- **Estrategia:** Implementar estrategias de control y supervisión.

Objetivo: Mejorías en la estructura organizativa de la entidad.

- **Estrategia:** Reestructurar el organigrama tomando en cuenta las fortalezas y debilidades para hacer las correcciones necesarias.

6.3.4. Presupuesto

El presupuesto de un plan de gestión de recursos humanos son los costes y los ahorros previstos para la gestión de los recursos humanos durante un periodo de tiempo determinado. Este presupuesto debe tener en cuenta los costes asociados a áreas de recursos humanos como la

contratación y la selección, formación y el desarrollo, la salud laboral, la compensación y la remuneración, entre otras. Se utiliza como herramienta de seguimiento y control de la gestión y el rendimiento de la organización. Como parte del plan de recursos humanos del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A se deben cumplir las siguientes tareas:

Tabla 10 Presupuesto de Plan de recursos humanos

PLAN DE RECURSOS HUMANOS	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Acciones							
-Fortalecer el desarrollo de habilidades y conocimientos necesarios para comprender los procesos	300 horas X1	\$0,39	\$117	\$117	\$117	\$117	\$117
-Evitar sobre carga de trabajo	100 horas x1		\$39	\$39	\$39		
-Definir cargos y funciones	100 horas x1		\$39	\$39			
-Asegurar el cumplimiento de tareas laborales asignadas	200 horas x2		\$156	\$156	\$156	\$156	\$156
-Mejorías en la estructura organizativa de la entidad	100 horas x1		\$39	\$39			
		TOTAL (\$)	\$390	\$390	\$312	\$273	\$273

6.3.5 Ejecución de tareas del plan de Recursos Humanos.

La buena ejecución de un plan de recursos humanos, es como la buena ejecución de una orquesta. El director de la orquesta selecciona a los músicos, les entrega los materiales, dirige el trabajo, y ajusta los distintos elementos, para alcanzar el mejor resultado (Davis, 1961).

Objetivo: Fortalecer el desarrollo habilidades y conocimientos necesarios para comprender los procesos

Estrategia: Capacitación del personal mediante orientación y prácticas supervisadas.

Ejecución: Posteriormente de la identificación del área en carencia, aplicar planes de mejora y exponer de manera clara y precisa las expectativas. Es importante considerar la asignación de un mentor que domine en el área y tenga claros los objetivos de la organización, el cual puede ser una persona que ya labore en las instalaciones o en defecto, la contratación de personal con el perfil requerido.

Responsable: Dpto. RRHH

Tiempo: Según la necesidad.

Objetivo: Evitar la recarga de trabajo

Estrategia: Contratación de personal necesario para áreas funcionales.

Ejecución: Aplicar medidas de evaluación constantes que permitan determinar el desempeño y fluidez de las diferentes áreas funcionales a fines de contratar personal en pro de la productividad en los procesos.

Responsable: Dpto. RRHH.

Tiempo: Trimestralmente.

Objetivo: Definir cargos y funciones

Estrategia: Desarrollar manuales de procedimientos y perfil para cada área funcional de la entidad

Ejecución: Diseñar una descripción de cargo y manual de procedimientos por puesto de trabajo para estandarizar las funciones a ejecutar por cada colaborador.

Responsable: Dpto. RRHH

Tiempo: Continuamente.

Objetivo: Asegurar el cumplimiento de tareas laborales asignadas.

Estrategia: Implementar estrategias de control y supervisión.

Ejecución: Realizar una evaluación de desempeño de forma trimestral y anual, de acuerdo a las necesidades de la empresa para monitorear el rendimiento de los colaboradores de acuerdo a las funciones delegadas, la cual puede ser ejecutada a través de un formato segmentado por diversos criterios (actitudes, personalidad, cargo, funciones, situaciones, etc.)

Responsable: Dpto. RRHH

Tiempo: Trimestral/Anual

Objetivo: Mejorías en la estructura organizativa de la entidad.

Estrategia: Reestructurar el organigrama tomando en cuenta las fortalezas y debilidades para hacer las correcciones necesarias.

Ejecución: A través del repaso semestral por cada área funcional con el fin de identificar fortalezas y debilidades que permitan hacer correcciones necesarias y poder reflejar de manera precisa la nueva estructura organizacional de la entidad.

Responsable: Dpto. RRHH

Tiempo: Cada 6 meses.

6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

No existe una empresa que no tenga responsabilidades sociales, ya que simplemente por existir, afecta a otros y es afectada por otros (Porter, et al, 2004). Esta tiene un impacto directo e indirecto sobre el bienestar de muchas personas y grupos de interés.

La responsabilidad empresarial debe ir más allá de la producción de valor para los inversores. Además, debe crearse valor para todas las partes interesadas, como clientes proveedores, empleados, comunidades locas, medio ambiente e inversores (Kiel, 1991). Lo mismo puede decirse del plan de responsabilidad empresarial, que describe los compromisos de la empresa en materia de responsabilidad social y medioambiental. Este plan puede basarse en el compromiso de la empresa con la comunidad, el efecto medioambiental, las acciones socialmente responsables, la transparencia y la ética empresarial.

6.4.1. Situación actual de la RSE

La responsabilidad social empresarial es el mecanismo mediante el cual las empresas aplican su potencial humano, financiero y tecnológico a fines sociales y humanos, que superan sus propios intereses económicos, y que contribuyen a una sociedad más justa, próspera y sostenible (Grayson, 2000).

Esta es una parte fundamental para cualquier empresa que busca ser sostenible y tener un impacto positivo en su entorno. Las empresas no solo deben tener el compromiso de generar ganancias para sus accionistas, si no también, ser agentes de cambio en sus comunidades.

Es por ello, que el Centro Médico Quirúrgico Hospital privado, C.A se apega a los principios y valores de la Responsabilidad Social Empresarial, que atañen a la forma en la que las empresas se relacionan con sus empleados, con la sociedad y con su entorno.

En este sentido, cabe señalar que el Centro Clínico cuenta con un departamento de seguridad laboral cuya principal responsabilidad es garantizar la seguridad y el bienestar de su personal, clientes, usuarios de las instalaciones y alrededores. Del mismo modo, ofrece descuentos en los servicios cuando lo necesita un trabajador, dona dinero a organizaciones sin ánimos de lucro como las plazas de bomberos y aporta su granito de arena para mantener a su comunidad y empleados seguros y sanos. Además, participa en actos de reconocimiento y celebración para fomentar un entorno laboral positivo.

En resumen, su responsabilidad social empresarial busca hacer la clínica sostenible y con un impacto positivo en su entorno, implementando medidas que promueven bienestar a sus empleados, la colaboración con organizaciones de lucro, el cuidado del medio ambiente, ya que toman medidas de higiene con las bolsas y selección de desechos. No obstante, cabe resaltar que formalmente no existe un plan de RSE como tal, sino que las actividades realizadas se ejecutan de acuerdo a las decisiones tomadas por la directiva en momentos oportunos.

6.4.2 *Objetivos de RSE*

La responsabilidad social no es solo una cuestión de caridad. La responsabilidad social es una cuestión de eficiencia y de sobrevivencia empresarial. Si una empresa no es responsable,

entonces no será eficiente (Drucker, 1974). Por ello, los objetivos de la responsabilidad social empresarial, son promover prácticas éticas y sostenibles en las empresas, mejorar el bienestar social y ambiental de las comunidades en las que operan, fomentar la transparencia y la rendición de cuentas, y contribuir al desarrollo económico sostenible. Como finalidad busca, que las empresas sean responsables con su entorno y con su impacto social y ambiental.

En este mismo contexto, la responsabilidad social empresarial también busca mejorar la imagen y reputación de las empresas, fortalecer su relación con sus grupos de interés, como clientes, empleados, proveedores y accionistas, y generar como valor compartido para la sociedad y el negocio. Además, la RSE puede contribuir a la atracción y retención de talento, a la mitigación de riesgos y a la identificación de nuevas oportunidades de negocio. En definitiva, es una estrategia empresarial que busca integrar el impacto social y ambiental en la toma de decisiones y en la gestión diaria de las empresas.

- Promover un código de ética interno empresarial que genere un impacto externo y social
- Elaborar un programa de actividades de RSE.
- Cumplir con las expectativas de los clientes
- Fomentar la motivación en los empleados
- Ejecutar aportes comunitarios

Tabla 11. Objetivos del Plan RSE

Objetivo	Indicador	Metas propuestas			Fuentes de información
		Corto Plazo (1 año)	Mediano Plazo (2 – 3 años)	Largo Plazo (4 – 5 años)	
Promover un código de ética interno empresarial que genere un impacto externo y	Percepción de los empleados, clientes, y proveedores	100%	100%	100%	Empleados, clientes y proveedores.

social.

Elaborar un programa de actividades de RSE	Rendimiento operativo, recepción del público	100%	100%	100%	Seguridad Laboral y clientes.
Cumplir con las expectativas de los clientes	Nro. de clientes satisfechos	100%	100%	100%	Público consumidor
Fomentar la motivación de los empleados		100%	100%	100%	Dpto. Recursos Humanos
Ejecutar aportes comunitarios		100%	100%	100%	Dirección Ejecutiva / Dpto. Administración

Fuente: Elaboración propia

6.4.3. Actividades de RSE

Las actividades del plan de responsabilidad social empresarial, esbozan las estrategias que la empresa debe emplear para alcanzar sus objetivos y mejorar su competitividad, reputación y valor añadido. Se trata del método de dirección y funcionamiento de las empresas que tienen en cuenta su influencia en la sociedad y el medio ambiente. Las definiciones de estas estrategias pretenden tener un impacto significativo en diversos ámbitos, como el respeto de los derechos humanos, la ética y la moralidad, el cumplimiento de la legislación laboral y medioambiental, así

como todas las acciones que repercuten en el bienestar de los empleados, los clientes y el medio ambiente.

Objetivo 1: Promover un código de ética interno empresarial que genere un impacto externo y social.

Estrategia: Reforzar el desarrollo de una cultura organizacional con valores y ética profesional en la empresa.

Actividades:

- Capacitaciones y talleres sobre ética empresarial para todos los empleados.
- Creación de comités éticos internos encargados de promover y vigilar el cumplimiento del código de ética.
- Implementación de canales de comunicación confidenciales para reportar conductas no éticas.
- Reconocimiento y premiación a aquellos empleados que demuestren un comportamiento éticos ejemplar.

Objetivo 2: Elaborar un programa de actividades RSE.

Estrategia: Implementar un programa de responsabilidad social que esté basado en los objetivos de desarrollo sostenible.

- Realizar campañas de reciclaje.
- Apoyo a proyectos locales sociales.
- Donaciones a organizaciones benéficas

- Actividades de voluntariado comunitario.

Objetivo 3: Cumplir con las expectativas de los clientes.

Estrategia: Compromiso con la calidad y excelencia en la atención al cliente

Actividades:

- Realizar un seguimiento constante del nivel de satisfacción de los clientes.
- Tener conmiseración con las necesidades y demandas del cliente.
- Establecer canales de comunicación efectivos.
- Recopilar y responder comentarios de los clientes.

Objetivo 4: Fomentar la motivación de los empleados.

Estrategia: Proporcionar un ambiente de trabajo en el que los empleados tengan la oportunidad de desarrollarse profesional y personalmente.

Actividades:

- Organizar sesiones de capacitación continuas, enfocadas en el desarrollo de habilidades y conocimientos.
- Reconocimientos y premios.
- Establecer programas de salud y bienestar
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y promoción interna, y fomentar la comunicación abierta.
- Difundir una cultura de reconocimiento y agradecimiento en el trabajo.

Objetivo 5: Ejecutar aportes comunitarios.

Estrategia: Identificar y aportar a las necesidades de la comunidad.

Actividades:

- Colaborar con organizaciones locales para identificar áreas de necesidad y apoyar proyectos específicos.
- Donar recursos o servicios a causas benéficas en la comunidad.
- Organizar eventos para recaudar fondos para proyectos comunitarios.
- Establecer programas de voluntariado corporativo para apoyar proyectos comunitarios.

Tabla 12. Estrategias RSE

Estrategias	Objetivos				
	Promover un código de ética interno empresarial que genere un impacto externo social.	Elaborar un programa de actividades RSE	Cumplir con las expectativas de los clientes	Fomentar la motivación de los empleados	Ejecutar aportes comunitarios.
Reforzar el desarrollo de una cultura organizacional con valores y ética profesional en la empresa.	X				
Implementar un programa de responsabilidad social que esté basado en los objetivos de desarrollo sostenible.		X			
Compromiso con la calidad y excelencia en la atención al cliente.			X		
Proporcionar un ambiente de trabajo en el que los empleados tengan la oportunidad de desarrollarse profesional y personalmente.				X	

Identificar y aportar a las necesidades de la comunidad

X

6.4.4. Presupuesto

Tomar decisiones que realmente añadan valor social es la mejor manera de ganarse la confianza y el respeto de clientes y empleados (Porter, 1998). La asignación de recursos financieros para la puesta en marcha de acciones y proyectos que promuevan el bienestar social, el desarrollo sostenible y el impacto positivo en la comunidad por parte de una organización se conoce como presupuesto de RSE.

No es el dinero lo que hace que la RSE sea importante, sino lo que la empresa hace con el dinero (Martin, 2013). Este presupuesto se ajusta de acuerdo a los recursos, las necesidades y las metas planteadas en el plan de responsabilidad social empresarial.

El presupuesto a aplicar en el plan de RSE del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado es el siguiente:

Tabla 13. Presupuesto RSE

Descripción	Año					Totales (\$)
	2023	2024	2025	2026	2027	
Promover un código de ética interno empresarial que genere impacto externo y social.	250	300	350	350	350	1600
Elaborar un programa de actividades RSE	1000	2000	2500	3000	3500	12000
Cumplir con las expectativas de los clientes.	250	300	350	350	350	1600
Fomentar la motivación de los	1000	2000	2000	2000	2000	9000

empleados

Ejecutar aportes comunitarios.	1200	1700	2200	2700	3200	11000
Total	3700	6300	7400	8400	9400	35200

Fuente: Elaboración propia

6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.

La ejecución de las tareas de RSE se refiere a la aplicación práctica de lo establecido en el plan de RSE. Es decir, son las actividades que la empresa realiza con el fin de cumplir con los objetivos planteados en el plan de RSE, las actividades son las siguientes:

Estrategia 1. Reforzar el desarrollo de una cultura organizacional con valores y ética profesional en la empresa.

Tareas:

- Elaborar un cronograma institucional mensual donde se integren los días y horas pautadas para la ejecución de talleres y capacitación de ética empresarial; de la misma manera informarle al personal colocándolo en cada departamento de las instalaciones.
- Implantar un sistema de sanciones y disciplina por el incumplimiento de las responsabilidades y compromisos éticos del Centro Clínico.
- Bonificación mensual al mejor trabajador; premiación por puntualidad.
- Otorgar reconocimiento a trabajador por su desempeño.

Tiempo: Continuo

Responsable: Dpto. Seguridad laboral; Dpto. Administración; Dpto. RRHH.

Estrategia 2. Implementar un programa de responsabilidad social que esté basado en los objetivos de desarrollo sostenible.

Tareas:

- Incentivar a los empleados y demás personal a reciclar mediante charlas, reforzando la responsabilidad e importancia de la labor.
- Ofrecer espacios para sesiones de educación, talleres o conferencias.
- Donar materiales útiles, como material médico.
- Contribuir con material de información, como folletos y libros sobre temas de salud.
- Ofrecer médicos voluntarios que brinden asesoría a la comunidad.

Tiempo: Continuo.

Responsable: Dpto. Seguridad laboral; Dpto. Administración; Dpto. RRHH.

Estrategia 3. Compromiso con la calidad y excelencia en la atención al cliente.

Tareas:

- Apertura un espacio Online donde se permita la expresión de la experiencia del cliente.
- Realizar encuestas mediante canales electrónicos.
- Ejecutar análisis estadísticos para medir el nivel de retención y repetición de clientes.
- Contratar personal encargado para el monitoreo de los diferentes canales de comunicación.

Tiempo: Continuo

Responsable: Dpto. Marketing y redes sociales; Dpto. RRHH.

Estrategia 4. Proporcionar un ambiente de trabajo en el que los empleados tengan la oportunidad de desarrollarse profesional y personalmente

Tareas:

- Supervisar el personal con la finalidad de identificar el área con necesidad de capacitación.
- Planear y alinear capacitaciones específicas a las necesidades de los empleados ofreciendo apoyo mediante materiales electrónicos como presenciales.
- Reconocimiento a empleados de manera pública o en la página web.
- Dar la oportunidad de subir de cargo así como desarrollarse en nuevas áreas de conocimiento o habilidades.
- Otorgar aumento de sueldo al personal que se destaque en su trabajo.

Tiempo: Continuo.

Responsable: Dpto. RRHH; Dpto. Gerencia General; Dpto. Marketing y redes sociales.

Estrategia 5. Identificar y aportar a las necesidades de la comunidad.

Tareas:

- Ofrecer pagos en cuotas a personas necesitadas.
- Brindar acceso a agua potable.
- Trazar planes de salud para grupos de la comunidad con menos recursos.
- Donar materiales útiles, como material médico.
- Contribuir con material de información, como folletos y libros sobre temas de salud.

Tiempo: Semestral.

Responsable: Dpto. Seguridad Laboral; Dpto. Gerencia General; Dpto.

Administración.

6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

La planificación financiera se refiere a la constitución de presupuesto organizacional general, tomando en consideración los recursos económicos existentes de un negocio y enfocado a garantizar su viabilidad financiera y conseguir los objetivos económicos de rentabilidad a largo plazo, definidos previamente. El resultado de la planificación financiera es el desarrollo de un plan financiero, siendo un documento que permite monitorear que la idea de negocios cumple con las consideraciones de liquidez, rentabilidad y solvencia que necesita para subsistir a largo plazo (Apaza, 2017).

Uno de los principales principios de la planificación empresarial es el plan financiero funcional, un componente del plan estratégico que esboza los objetivos y las estrategias

financieras de la empresa. Este plan define el capital necesario, los ingresos y gastos previstos, así como los cambios financieros y operativos que la empresa deberá realizar para alcanzar sus objetivos. Lo que se convierte en esencial para un mejor plan empresarial en términos de inversión estratégica y gestión eficaz de la salud económica de la empresa.

6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera

La gerencia financiera es más que un conjunto de herramientas y técnicas, es una forma de pensar, una manera de encarar los problemas y de tomar decisiones (Wolk, 2001). Toma importancia, al estar vinculado a todo aquello relacionado con la administración y control de los recursos financieros de la empresa, lo que incluye dentro de ello, el presupuesto, la contabilidad, los ingresos, los gastos, la planificación financiera, el análisis de la rentabilidad, entre otros factores.

Además, la gerencia financiera se encarga de analizar y evaluar los estados financieros, de la empresa, realizar proyecciones financieras, gestionar riesgos y tomar decisiones relacionadas con la estructura del capital, dividendos y políticas financieras. Su objetivo principal es garantizar la salud financiera y el crecimiento sostenible de la organización.

Partiendo del análisis financiero realizado al Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A, se determina que la gestión financiera es tomada en cuenta en la estructura organizativa de la empresa dada la existencia del departamento de contabilidad, el cual se encarga de todos los aspectos económicos y financieros de la organización y es supervisado y controlado por la junta directiva.

Tomando como referencia es diagnóstico contable antes realizado se puede observar que la empresa toma medidas para fortalecer su posición y enfrentar los desafíos financieros. Sin

embargo, presenta dificultades para cubrir las deudas en tiempo y forma, aunque se benefician de los plazos de crédito extendidos por parte de los proveedores, a pesar de ello, su capacidad se encuentra al límite.

Al igual, al aplicar los ratios estos demuestran que la empresa cuenta con más pasivo que activo por lo que se le dificulta cubrir sus deudas a corto plazo, además de que la situación contable en el año anterior no mostro ganancias ni rentabilidad al terminar su ejercicio, quedando con el saldo de ganancias en 0. Como principal causa se detecta la decadencia de cliente en la clínica, pues en los últimos años ha decaído notablemente.

Es muy importante resaltar, que el inventario de la empresa tiene una mala administración del mismo, los procesos de este en algunos casos son llevados de manera ineficiente, por lo que se han visto directamente afectados los costos del servicio, aumentando el precio final del servicio de salud, perdiendo una oportunidad de venta.

En resumen, la contabilidad de la empresa es ejecutada de manera eficiente, lo que permite conocer a tiempo la verdadera situación de la empresa, pues se puede identificar los errores y anomalías en los procesos administrativos, por lo que se controlan adecuadamente pero algunas correcciones no son acatadas.

6.5.2. Objetivos de finanzas

Para cualquier empresa, existe una relación directa entre las finanzas y la estrategia, y los objetivos de finanzas son la columna vertebral de una estrategia exitosa (Collins, 2001).

Los objetivos financieros son los que guían la estrategia financiera a corto y medio plazo de una organización. De igual modo, buscan maximizar los beneficios minimizando los gastos, gestionar el riesgo financiero y lograr un crecimiento financiero sostenible. Además de ayudar a

mantener el control financiero y lograr la seguridad y prosperidad económica a largo plazo, los objetivos financieros son cruciales para planificar el pago de la deuda, las inversiones, el ahorro y el uso de los recursos económicos.

- Diversificar y aumentar las fuentes de ingresos.
- Aumentar la eficiencia en el uso de los recursos.
- Aumentar los niveles de venta entre un rango de 8% y 10% anual.
- Asegurar la sostenibilidad financiera
- Mantener un nivel moderado de costos y gastos operativos.
- Maximizar el retorno de accionista

6.5.3. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027

Con la finalidad de planifica la inversión necesaria en actividades para la empresa en el periodo requerido en este plan estratégico, fue necesario identificar las necesidades y requerimientos de inversión a través del análisis financiero que se realizó con dicha finalidad. En este sentido, en la siguiente tabla se detalla la inversión inicial de los activos, presentando su valor en divisas, inversión que necesita la empresa para fortalecer y potenciar los servicios ofrecidos. De igual forma se plasma las inversiones que se realizaran al irse desarrollando el plan estratégico.

Tabla 14. Inversión de activos

INVERSIONES		INICIO ACTIVIDA D	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2025	VIDA ÚTIL	(%) Amort
ACTIVO	NO								
CORRIENTE (A)									
Equipo de tecnología medica		10.500			7.000		8.000	15	7%
Mejoras en la propiedad		4.500						30	3%
		15.000,00			7.000		8.000		

TOTAL NO CORRIENTE						
ACTIVO CORRIENTE						
(B)						
Existencia Inicial	2.000					
Tesorería Caja y Bancos	5.000					
TOTAL CORRIENTE	7.000					
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	22.000	7.000	8.000			

Fuente: Elaboración propia. Montos Expresados en (\$)

Se plantea la inversión en equipo de tecnología médica, y mejoras en la propiedad, ya que se tiene un pabellón inhabilitado y se necesita un área adaptada específicamente para un tomógrafo es desuso por dicha razón. Al igual que tener como activo corriente dinero en existencia inicial y tesorería en caja y bancos. Toda la inversión proyectada será financiada netamente por los socios o nuevos accionistas que la puedan aportar.

Por otro lado, amortizar los costes de las actividades equivale a aquel activo que va perdiendo su valor, lo que debe reflejarse en contabilidad. Este término se refiere a la disminución regular de una actividad como consecuencia del uso, el envejecimiento y el paso del tiempo. Para calcular la amortización y la depreciación se tiene en cuenta los siguientes factores: la vida útil de un bien, que responde al precio que la empresa calcula recuperar si en algún momento lo vende, el método de amortización, que en este caso es el de línea recta y el valor del bien.

Tabla 15. Amortización y Depreciación de activos

Total Activo No Corriente	Inicio	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027
Equipo de tecnología medica	10.500,00	10.500,00	10.500,00	17.500,00	17.500,00	25.500,00
Mejoras en la propiedad	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00
Total	15.000,00	15.000,00	15.000,00	22.000,00	22.000,00	30.000,00

Dotación Amortizaciones	Inicio	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027
Equipo de tecnología medica	0,00	700,00	700,00	1.166,67	1.166,67	1.700,00
Mejoras en la propiedad	0,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Total	0,00	850,00	850,00	1.316,67	1.316,67	1.850,00
Amortización Acumulada	Inicio	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027
Equipo de tecnología medica	0,00	700,00	1.400,00	2.566,67	3.733,33	5.433,33
Mejoras en la propiedad	0,00	150,00	300,00	450,00	600,00	750,00
Total	0,00	850,00	1.700,00	3.016,67	4.333,33	6.183,33

Fuente: Elaboración propia. Montos expresados en (\$)

6.5.4. Proyección de ventas 2024-2028

La proyección de ventas es una técnica de planificación que consiste en estimar los ingresos futuros, basados en las tendencias y resultados de ventas en el pasado. En este sentido, se puede definir como una proyección de cómo serán las ventas en un futuro próximo, la cual sirve para ayudar a una empresa a tomar decisiones acerca de sus estrategias de mercadeo y promoción.

Existen varias metodologías para predecir las ventas, entre ellas el método Delphi, el método de navegación exponencial y el método de regresión. En este caso, se utilizó el método de regresión para predecir el comportamiento futuro de las ventas mediante la recopilación de datos históricos. Para realizar el proyecto hacia los años 2024-2028.

La siguiente tabla muestra las proyecciones de ventas del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A, para el periodo 2024-2028:

Tabla 16. Proyección de ventas periodo 2024-2028

VENTAS / INGRESOS		AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	AÑO 2028
SERVICIO DE HOSPITALIZACIÓN / QUIROFANO	unidades	56,16	60,65	65,51	70,75	76,41
	precio	\$864	\$933,12	\$1.007,77	\$1.088,39	\$1.175,46
	ingresos	\$48.522,24	\$52.404,02	\$56.596,34	\$61.124,05	\$66.013,97
SERVICIO DE EMERGENCIA	unidades	676,08	730,17	788,58	851,67	919,80
	precio	\$69,12	\$74,65	\$80,62	\$87,07	\$94,04
	ingresos	\$46.730,65	\$50.469,10	\$54.506,63	\$58.867,16	\$63.576,53
SERVICIO DE IMAGENES	unidades	1.212,84	1.309,87	1.414,66	1.527,83	1.650,06
	precio	\$21,60	\$23,33	\$25,19	\$27,21	\$29,39
	ingresos	\$26.197,34	\$28.293,13	\$30.556,58	\$33.001,11	\$35.641,20
SERVICIO DE UCI / SERVICIOS CONTRATADOS	unidades	14,04	15,16	16,38	17,69	19,10
	precio	\$1.944,00	\$2.099,52	\$2.267,48	\$2.448,88	\$2.644,79
LABORATORIO	ingresos	\$27.293,76	\$29.477,26	\$31.835,44	\$34.382,27	\$37.132,85
CONDominio, ARRENDAMIENTO / COBRANZAS	unidades	71,28	76,98	83,14	89,79	96,98
	precio	\$230,04	\$248,44	\$268,32	\$289,78	\$312,97
	ingresos	\$17.709,03	\$19.125,75	\$20.655,81	\$22.308,27	\$24.092,93
TOTAL		<u>\$166.453,02</u>	<u>\$179.769,26</u>	<u>\$194.150,80</u>		<u>\$226.457,49</u>

INGRESOS

\$209.682,86

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Se calcula en moneda USD (\$).

Nota 2: Se considera un incremento por año del 8%

Mediante esta proyección se puede observar que la empresa en el periodo estimado aumenta sus ventas de manera significativa, aumentando por año un 8%, tomando como referencia las ventas reales de la empresa del año anterior. Lo que viene siendo positivo para la entidad, pues se le hará más sencillo cumplir con sus obligaciones financieras.

6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2024-2028

La proyección de costos operativos es una técnica que consiste en estimar los costos directos e indirectos, como los costos de trabajo, materias primas, insumos, costo de mantenimiento, y otros. En este sentido, esta técnica se basa en el análisis y estudio de datos históricos de costos y visualizar su comportamiento a futuro.

En este orden de ideas, se presenta en la siguiente tabla la proyección de costos para el periodo 2024-2028 del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A:

Tabla 17. Proyección de costos y gastos operativos 2024-2028

COMPRAS / SUMINISTROS	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	AÑO 2028
unidades	2.116,80	2.286,14	2.469,04	2.666,56	2.879,88
MEDICINAS					
precio	\$17,28	\$18,16	\$20,16	\$21,77	\$23,51

	costes	\$33.868,80	\$36.578,30	\$39.504,57	\$42.664,93	\$46.078,13
MATERIAL	unidades	2.116,80	2.286,14	2.469,04	2.666,56	2.879,88
MEDICO	precio	\$10,80	\$11,66	\$12,60	\$13,60	\$14,69
QUIRURGICO	costes	\$21.168,00	\$22.861,44	\$24.690,36	\$26.665,58	\$28.798,83
	unidades	64,80	69,98	75,58	81,63	88,16
DIETA	precio	\$15,17	\$16,38	\$17,69	\$19,11	\$20,63
PACIENTE	EXAMEN					
	LABORATORIO					
	PACIENTE					
	costes	\$909,98	\$982,77	\$1.061,40	\$1.146,31	\$1.238,01
	unidades	162	174,96	188,96	204,07	220,40
FLETE EN	precio	\$8,64	\$9,33	\$10,08	\$10,88	\$11,75
COMPRA	costes	\$1.296,00	\$1.399,68	\$1.511,65	\$1.632,59	\$1.763,19
MANO	unidades	246,24	265,94	287,21	310,19	335,01
DE OBRA	precio	\$44,98	\$48,58	\$52,47	\$56,66	\$61,20
DIRECTA	costes	\$10.255,90	\$11.076,37	\$11.962,48	\$12.919,48	\$13953,03
COSTOS	unidades	181,44	195,96	211,63	228,56	246,85
INDIRECT	precio	\$44,98	\$48,58	\$52,47	\$56,66	\$61,20
OS	Costes	\$7.556,98	\$8.161,53	\$8.814,46	\$9.519,61	\$10.281,18

OTROS	unidades	10,80	11,66	12,60	13,60	14,69
COSTOS	precio	\$2.893,54	\$31.250,19	\$33.750,20	\$36.450,22	\$39.366,24

TOTAL COSTES

\$103.991,01 \$112.130,29 \$121.295,11 \$130.998,72 \$141.478,62

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Se calcula en moneda USD (\$).

Nota 2: Se considera un incremento por año del 8%

En esta tabla se presentan los costos estimados de la empresa en un periodo de 5 años, aumentando en un 8% por año, al igual tomando datos reales de la empresa del año anterior. Se observa un comportamiento correcto en los costos de la empresa y favorables para la misma.

Por otro lado, los gastos son los pagos que realiza una organización para poder comercializar sus bienes; sin embargo, no están directamente relacionados con lo mismo. En este sentido, los gastos que se toman en cuenta para el proyecto incluyen salarios y beneficios, gastos de mantenimiento, entre otros.

En la siguiente tabla se muestran los gastos que el Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A espera incurrir entre los años 2024 y 2028:

Tabla 18. Gastos

PERSONAL	DATOS	CÁLCULOS INTERMEDIOS				
		AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027
Salario medio mensual	80,00	17.280,00	19.152,00	21.168,00	22.226,40	24.504,61
Incremento salarial anual	5,00%					
Nº de empleados año 1	18					
Nº de empleados año 2	19					
Nº de empleados año 3	20					

N° de empleados año 4	20					
N° de empleados año 5	21					
% coste Seguridad Social	13,00%	2.246,40	2.489,76	2.751,84	2.889,43	3.185,60
Total gastos de personal		19.526,40	21.641,76	23.919,84	25.115,83	27.690,20
OTROS GASTOS						
Electricidad	94,77	1.137,24	1.137,82	1.504,00	1.729,60	1.989,04
Agua	313,39	3760,65	4324,75	4973,47	5719,49	6577,41
Teléfono	6,75	81,01	93,16	107,13	123,20	141,68
Papelería y artículos de oficina	43,99	527,82	607,00	698,05	802,75	923,17
Internet	27,65	331,76	381,52	438,75	504,57	580,25
Publicidad	16,32	195,85	225,23	259,01	297,86	342,54
Aseo urbano	24,59	295,08	339,34	390,24	448,78	516,09
Mtto de edificio, mobiliario y equipo	253,81	3045,67	3502,53	4027,90	4632,09	5326,90
Presupuesto de oper, marketing, RRHH y RSE.		5.096,20	7.602,60	8.180,00	9.234,60	1.681,00
Subida media anual en %	15,00%					
TOTAL OTROS GASTOS		14.471,29	18.383,95	20.578,55	23.492,94	18.078,09
TOTAL GASTOS		33.997,69	40.025,71	44.498,39	48.608,77	45.768,29

Fuente: Elaboración propia. Montos expresados en (\$)

En esta tabla se muestran los gastos estimados para la empresa, presentando los pagos de personal indirectos y servicios necesarios de la empresa, aunando los presupuestos definidos para los planes estratégicos de marketing, de operaciones, de recursos humanos y de responsabilidad social empresarial, proyectando su comportamiento en los 5 años proyectados.

6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2024-2028

La cantidad de dinero que necesita una organización para llevar a cabo todas las tareas necesarias para su funcionamiento, como la compra de seguros, los gastos de funcionamientos, los gastos de mantenimiento, el pago de los salarios de los empleados y el cumplimiento de las obligaciones fiscales, se conoce como capital de trabajo. Es posible evaluar si una organización

utiliza eficazmente sus recursos mediante el cálculo del capital de trabajo. Que se calcula mediante la siguiente fórmula $\text{Capital} = \text{Activo} - \text{Pasivo}$.

En este sentido, se aplican los cálculos respectivos y se representa en la siguiente tabla el capital de trabajo proyectado para el Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A en el periodo 2024-2028, resaltando que el aporte de este capital es suministrado por los socios o accionistas nuevos que lo puedan aportar:

Tabla 19. Capital de trabajo

Activo	Monto
Existencia inicial	2.000,00
Tesorería en caja y banco	5.000,00

Fuente: Elaboración propia.

6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027

La estructura de financiamiento hace referencia a la forma en la que la empresa obtiene los recursos económicos necesarios para sus actividades, viene siendo indispensable para tener claro y concreto cual es la inversión que se necesita y como la podemos obtener si por recursos propios o requiriendo préstamos bancarios.

En la siguiente tabla se muestra la proyección de la estructura de financiamiento del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A., donde se presenta el financiamiento total por recursos propios, con la aportación de los recursos propios de los accionistas existentes o la obtención de nuevos inversionistas.

Tabla 20. Proyección de la estructura de financiamiento

FINANCIACIÓN		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027
RECURSOS PROPIOS		22.000,00					
PRESTAMOS		0,00					
Condiciones	Tipo de interés	0%		0%		0%	
	Años	0		0			
TOTAL FINANCIACIÓN		22.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMPARACIÓN	INVERSIÓN	22.000,00	0,00	0,00	7.000,00	0,00	8.000,00
	FINANCIACIÓN	22.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Elaboración propia. Montos expresados en (\$)

6.5.8. Estado de resultado proyectado 2023-2027.

El estado de resultados proyectado permite comparar los resultados de la empresa a lo largo de varios periodos de tiempo tomando en cuenta los ingresos y gastos que tendrán lugar en los años siguientes, permitiendo identificar la rentabilidad pudiente de este plan. Por ello, el resultado proyectado para el Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado, C.A, en el rango de tiempo de 2024-2028 es el siguiente:

Tabla 21. Estado de resultados proyectado

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027
Ventas	\$165.141,24	\$192.620,75	\$224.672,84	\$262.058,40	\$305.664,92
Aprovisionamiento	\$103.991,01	\$112.310,29	\$121.295,11	\$130.998,72	\$141.478,62
Variación de existencias					
Margen	61.150,24	80.310,46	103.377,73	131.059,68	164.186,30
Gastos de personal	19.526,40	21.641,76	23.919,84	25.115,83	27.690,20
Alquileres					
Otros gastos	14.471,29	18.383,95	20.578,55	23.492,94	18.078,09
EBITDA	27.152,55	40.284,75	58.879,34	82.450,91	118.418,01
Amortizaciones	850,00	850,00	1.316,67	1.316,67	1.850,00
EBIT	26.302,55	39.434,75	57.562,67	81.134,25	116.568,01
Gastos financieros					
BAI	26.302,55	39.434,75	57.562,67	81.134,25	116.568,01

Impuesto sobre beneficios		4.208,41	6.309,56	9.210,03	12.981,48	18.650,88
Resultado		22.094,14	33.125,19	48.352,64	68.152,77	97.917,13

Fuente: Elaboración propia

El estado de resultados proyectado de la empresa muestra una situación saludable, reflejando una gestión financiera eficiente, teniendo un rendimiento adecuado de los ingresos, gastos, utilidades y margen de ganancia, los cuales aciertan con los objetivos establecidos, lo que representa la capacidad de mejora y estabilidad a largo plazo.

6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.

Mediante la situación financiera que se ha proyectado sobre la empresa en este rango de tiempo nos permite conocer y estimar los activos, pasivos y capital de la empresa, así como ganancias y pérdidas potenciales en el próximo periodo económico. Proporcionan información sobre las condiciones financieras venideras junto con la determinación por parte de la dirección de la utilidad de cada condición y el conocimiento precioso de la eficacia y flexibilidad de la gestión de la empresa.

En este sentido, se presenta la tabla que manifiesta el estado de situación financiera proyectado en el periodo de los años 2024-2028 a la empresa Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A:

Tabla 22. Estado de situación financiera proyectado.

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	AÑO 2028
ACTIVO						
Inmovilizado	15.000,00	15.000,00	15.000,00	22.000,00	22.000,00	30.000,00
Amortizaciones		850,00	1.700,00	3.016,67	4.333,33	6.183,33
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	15.000,00	14.150,00	13.300,00	18.983,33	17.666,67	23.816,67
Existencias	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Clientes		6.786,63	7.915,92	9.233,13	10.769,52	12.561,57

Tesorería	5.000,00	28.600,01	60.473,43	100.146,37	165.469,33	251.409,92
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	7.000,00	37.386,64	70.389,35	111.379,50	178.238,86	265.971,49
TOTAL ACTIVO	22.000,00	51.536,64	83.689,35	130.362,84	195.905,52	289.788,16
PASIVO						
Recursos propios	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00
Reservas		20.989,44	52.458,37	98.393,38	163.138,51	256.159,78
Resultados negativos						
Prestamos						
TOTAL PASIVO CORRIENTE	22.000,00	42.989,44	74.458,37	120.393,38	185.138,51	278.159,78
Proveedores		8.547,21	9.230,98	9.969,46	10.767,02	11.628,38
Tesorería negativa						
TOTAL PASIVO	22.000,00	51.536,64	83.689,35	130.362,84	195.905,52	289.788,16

Fuente: Elaboración propia.

El estado de situación financiera muestra un equilibrio entre los activos y pasivos, lo que refleja la sólida posición financiera y demuestra la capacidad para administrar de manera eficiente los recursos y obligaciones de la clínica.

6.5.10. Flujo de caja proyectado 2023-2027.

A través de la creación de flujo de caja proyectado, es posible anticipar situaciones relativas a la actividad operativa de la empresa y, muy específicamente, las relativas a la liquidez. Con el fin de tomar decisiones oportunas sobre una posible financiación, ya que mediante este flujo de caja proyectado se puede predecir si hay futuros déficit en la misma. Es por ello, que se realiza el siguiente flujo de caja proyectado al Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A, en el periodo 2024-2028

Tabla 23. Flujo de caja proyectado

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	AÑO 2028
---------------------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Saldo inicial	5.000,00	28.600,01	60.473,43	100.146,37	165.469,33
+ Beneficio	22.094,14	33.125,19	48.352,64	68.152,77	97.917,13
+ Amortizaciones	850,00	850,00	1.316,67	1.316,67	1.850,00
+ Prestamos obtenidos					
+ Ampliaciones de capital					
+ Crédito de proveedores	8.547,21	683,78	738,48	797,56	861,36
- Crédito a clientes	6.786,63	1.129,29	1.317,21	1.536,39	1.792,05
- Dividendos	1.104,71	1.656,26	2.417,63	3.407,64	4.895,86
- Devoluciones de préstamos					
- Inversiones			7.000,00		8.000,00
- Existencias					
Saldo final	28.600,01	60.473,43	100.146,37	165.469,33	251.409,92

Fuente: Elaboración propia.

Al presentarse las salidas y las entradas de efectivo y estar sus resultados en positivo, quiere decir que hay liquidez, que se adquiere la mercancía requerida y se cumplen con los plazos de pago.

6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2023-2027.

Los indicadores de rentabilidad son indispensables para medir la eficacia empleada en el control de costes y gastos, esto se demuestra en la utilidad reflejada en las condiciones del mercado financiero. Del mismo modo, la relación entre el uso y la inversión en la empresa puede determinarse con precisión mediante el cálculo del indicador de rentabilidad.

Por lo tanto, se presenta la siguiente tabla donde se aplican los indicadores de rentabilidad al Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado, C.A, en el periodo 2024-2028.

Tabla 24. Indicadores de rentabilidad.

ANÁLISIS DEL BALANCE	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
Fondo de maniobra	7.000,00	28.839,44	61.158,37	101.410,04	167.471,84	254.343,11	>0,00
Tesorería	5.000,00	28.600,01	60.473,43	100.146,37	165.469,33	251.409,92	>0,00
Ratio de Tesorería		4,14	7,41	10,97	16,37	22,70	>0,50
Ratio de Liquidez		4,37	7,63	11,17	16,55	22,87	>1,50
Ratio de Endeudamiento		0,17	0,11	0,08	0,05	0,04	<0,60

PUNTO DE EQUILIBRIO						
Ventas (V)	165.141,24	192.620,75	224.672,84	262.058,40	305.664,92	
Coste variables (C)	103.991,01	112.310,29	121.295,11	130.998,72	141.478,62	
Margen (M)	61.150,24	80.310,46	103.377,73	131.059,68	164.186,30	>CF
% Margen s/ventas	37%	42%	46%	50%	54%	
Costes fijos (CF)	33.997,69	40.025,71	44.498,39	48.608,77	45.768,29	<M
Umbral Rentabilidad	91.813,55	95.999,73	96.709,23	97.194,92	85.206,63	<V
RENTABILIDAD						
Económica						
Rotación	3,20	2,30	1,72	1,34	1,05	>0
Margen	0,16	0,20	0,26	0,31	0,38	>0
Financiera						
Apalancamiento	1,20	1,12	1,08	1,06	1,04	>=1
Efecto fiscal	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	
ROE	0,51	0,44	0,40	0,37	0,35	>0
ROE en %	51,39%	44,49%	40,16%	36,81%	35,20%	>0

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores rentabilidad se caracterizan porque muestran los beneficios de la empresa a partir de la financiación con recursos propios. Estos indicadores arrojan resultados superiores a cero, lo que repercute a la empresa en cuestión como rentable en términos de crecimiento de la inversión, sostenibilidad y continuidad.

En la tabla de indicadores de rentabilidad se observa con gran satisfacción que todos los resultados han sido favorables para la empresa. Basado en los límites y resultados proporcionados, el desempeño financiero de la empresa es sólido y favorable:

- El fondo de maniobra es mayor a cero, lo que indica una capacidad de financiamiento adecuada para las operaciones.

- La tesorería es mayor a cero, lo que significa que la empresa tiene suficiente efectivo disponible.

- El ratio de tesorería es mayor a 0.50, lo que indica una buena liquidez en términos de activos líquidos.

- El ratio de liquidez es 1.50, lo que indica una buena capacidad para cubrir las obligaciones a corto plazo.

- El ratio de endeudamiento es menor a 0.60, lo que sugiere un nivel saludable de endeudamiento.

Así mismo el punto de equilibrio muestra los ingresos, costos y beneficios, determinado en el primer año que las ventas tienen que ser de 91.813,55\$ para cubrir los costos. Indica el umbral mínimo de ventas necesarias para cubrir todos los costos y no incurrir en pérdidas.

- La rotación es mayor a cero, lo que indica una buena eficiencia en la gestión de los activos.

- El margen es mayor a cero, lo que implica una rentabilidad positiva en relación con las ventas.

- El apalancamiento es mayor a 1 y el efecto fiscal también, lo cual indica un uso eficiente de la deuda y beneficios fiscales asociados.

- La ROE es mayor a cero, lo que significa que los accionistas están obteniendo rendimientos positivos sobre su inversión.

Del mismo modo, se puede evidenciar mediante el análisis que mantiene un margen saludable y equilibrio en cuanto a su situación financiera en los años proyectados. Resaltando que, los resultados del simulador financiero muestran que este concepto de negocio también es rentable a largo plazo porque su margen de rentabilidad se sitúa en el límite superior para cada tiempo estimado, junto con su patrimonio, capital y activos.

En general, se muestran resultados positivos, indicando la rentabilidad de este plan estratégico a largo plazo, ya que el rango en el que opera es a 5 años. Además, que los cálculos indican que el negocio será solvente, rentable y líquido, lo que demuestra salud financiera y sostenibilidad económica.

CONCLUSIONES

La creación de una nueva visión para la empresa se establece como un plan estratégico para el logro de las metas propuestas, y dar a desarrollar de manera exitosa cada uno de los objetivos propuestos, limitando este plan estratégico a 5 años a partir del 2024 para desarrollar e implementar planes, en el Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A. Ubicado en la Av. Pedro León Torres esquina calle 55 local CMQHPCA, Zona Oeste Barquisimeto, los cuales se desglosan a continuación permitiendo concluir con lo siguiente.

En primer lugar, se logró determinar que la naturaleza de la actividad económica de la organización se basa en la prestación de servicios médicos-quirúrgicos y de laboratorio las 24 horas, ofreciendo atención de calidad de la mano con profesionales capacitados en sus diferentes áreas.

Del mismo modo, partiendo de su diagnóstico organizacional y financiero, desde la óptica de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se diseñó un plan enfocado en garantizar un mayor alcance y rentabilidad durante el periodo 2024-2028 con el fin de hacer frente a la afluencia de clientes por la cual atraviesan y del mismo modo, optimizar los procesos y gestiones internas en áreas funcionales de la organización en las que se detectaron brechas.

Así mismo, para la ejecución de estos diagnósticos, se utilizaron diversos instrumentos de investigación como lo es la entrevista, la observación directa en las instalaciones y la aplicación de ratios con los cuales se dio respuesta a la situación organizacional y contable de la organización. De la misma manera, partiendo de la información recopilada se llevó a cabo el análisis de los mismos abarcando ámbitos internos y externos de la organización y el impacto que pueden generar en la misma. De igual forma, mediante la matriz FODA cruzada se logró

definir todas las estrategias, para la selección de las mismas se determinó la relación existente entre las estrategias con los objetivos específicos.

En segundo lugar, con respecto a la definición del modelo de negocio, características del servicio y planes para la implementación de la propuesta del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A se implementó el modelo CANVAS para dar respuesta a los diferentes factores que lo determinan como es lo que ofrece, cuáles son sus clientes, sus canales, entre otros aspectos que se desglosan a detalle en el modelo de negocio.

Del mismo modo, se procedió a estructuras y separar funciones por departamentos de la organización especificando y clasificando las actividades primarias en relación a las operaciones directas del proceso, y las actividades secundarias,

En tercer lugar, con respecto a la definición de los objetivos estratégicos del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado, C.A periodo 2024-2028 se plantearon un total de ocho objetivos que abarcan aspectos de optimización e innovación con el fin de garantizar un mayor alcance y la rentabilidad de la organización. En este sentido se llevó a cabo el análisis de estos objetivos permitiendo definir las estrategias a implementar, lo cual permitirá el cumplimiento exitoso de las metas planteadas.

En cuarto lugar, con respecto a la propuesta de estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado, C.A , se procedió primeramente a conocer la situación actual de cada área determinando si se llevaban a cabo correctamente sus actividades afines, en base al cual permitió formular los objetivos, estrategias y sus tareas a seguir para así definir el presupuesto necesario para la implementación de cada plan en cada área.

Finalmente, de acuerdo al plan estratégico, las propuestas estratégicas plateadas, y el análisis de los cálculos aplicados se concluye que el Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A se estima que será rentable para el periodo 2024-2028. Del mismo modo, para efectos de materializar todos los objetivos específicos plasmados se hace necesaria la aprobación por parte de sus accionistas, del mismo modo su disposición a invertir y apostar por una nueva visión innovadora y beneficiosa en las instalaciones del Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A.

RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones deben estar presentes para el cumplimiento de los objetivos, así como para la efectividad del plan estratégico derivado de los análisis organizacionales y financieros aplicados tanto a nivel interno como externo en el Centro Médico Quirúrgico Hospital Privado C.A, y las propuestas basadas en mercadeo, operaciones, recursos humanos, aspectos fiscales RSE y financieros:

Utilizar los diferentes medios tecnológicos como principal fuente de marketing, basado en la incentivación y motivación del cliente, apertura del puesto de marketing, contratación de personal calificado.

Acciones comerciales para posicionarse en el mercado, basado en: Estudio constante del cliente y el mercado, implementación de prácticas innovadoras que la competencia no posee como lo es la telemedicina, alianzas estratégicas con proveedores.

Capacitación y establecimiento de políticas y manuales de procedimientos y perfiles de cargo por departamento funcional, con la finalidad de clasificar las actividades que cada colaborador debe hacer y promoviendo la especialización del trabajo y los recursos necesarios para ello.

Mejorar los procedimientos internos y la optimización de los recursos. De la misma manera, la supervisión y control constante en cada área funcional.

Implementar las propuestas estratégicas planteadas en relación con los planes de marketing, RRHH, operaciones, RSE y finanzas con el objetivo de hacer rentable y viable la empresa desde

todos los ángulos que afectan e inciden en su identidad y gestión tanto interna como externamente.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Anta, G. (2021). *Matriz MEFE y MEFI, herramientas para Análisis Estratégico*. Consultoría de Marketing. Mundo Empresarial. Blog.

Brito, P. (2021). *Principios de Gestión en Salud*. Revista Informática de Salud.

Cortés, D. (2020). *Gestión de la calidad total: Principios y estrategias*.
<https://www.ceupe.com/blog/gestion-de-la-calidad-total-principios-y-estrategias.html>

D'Alessio, F. (2008). *Administración y Dirección de la Producción*. Enfoque Estratégico y de Calidad. Pearson Prentice Hall. Perú.

Drucker, P. (1999). *La empresa del siglo XXI*. Harper Business

Escudero, M. (2011). *Gestión de Aprovisionamiento*. Ediciones Paraninfo. Madrid - España

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Editorial Pearson Education

Francés, A. (2001). *Estrategia para la Empresa en América Latina*. IESA. Caracas. –Venezuela.

Feigenbaum, A. (1994). *Control Total de la Calidad*. 3° edición. Compañía Editorial Continental. México.

Fisher, L. y Espejo, J. (2014). *Mercadotecnia*. Tercera Edición. Mc Graw Hill.

Juran. (1993). *Nuevas Formas ISO*. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/09/desarrollo-concepto-calidad/>

- Kotler, P. (2005). *Hacer Marketing en el Año 2005*. Editorial Person. México.
- Kotler, P (1998). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Editorial Prentice Hall.
- Lister, K (2015). *Marketing for Dummies*. Editorial John Wiley & Sons.
- López, D. (2016). *Investigación y desarrollo (I+D)*.
<https://economipedia.com/definiciones/investigacion-desarrollo-id.html>
- López, D. (2023). *Investigación y Desarrollo (I+D)*. economipedia.
- Martin, (2001). *Gestión de Instituciones Inteligentes*. Internet
- Méndez, D. (2020). *Definición de Operaciones Financieras*. Economía Simple.net
- Merton, R. (2022). *Teoría y Estructuras Sociales*. Editorial Fondo de Cultura Económica. España.
- Molina, (2014). *Calidad de los Servicios*. EcuRed.
- Mintzberg, H (1982). *Administración estratégica: un enfoque aplicado*. Editorial Pearson Education.
- Nuño, P. (2017). *Objetivos del plan de operaciones*. <https://www.emprendepyme.net/objetivos-del-plan-de-operaciones.html>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2021). *Desafíos de la Gestión de los Recursos Humanos en la Salud*.
- Pérez, F. (2013). *Manual, Creación y Gestión de Microempresas: Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas*. Editorial CEP, Ed.

Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria. México.

Porter, M.E (1996). *What is Strategy*. Editorial Harvard Business Review.

Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la industria y de los competidores*. Editorial Free Press

Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Herramientas Para El Estudio De La Empresa Y Su Competencia*. Editorial Pirámide.

Porter, M (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenibilidad de un Desempeño Superior*. Editorial Free Press.

Riveros, A. (2020). *Definiciones Básicas de la Dirección de Operaciones en la Empresa*. EALDE, institución de negocios. España.

Roa, Y. (2023). *Modelo de Negocio Canvas: Qué es y Cómo usarlo*. Canales/ Redes Sociales.

ANEXOS

Anexo 1. Logo



Anexo 2. Instalaciones



Anexo 3. Instalaciones 2**Anexo 4. Instalaciones 3**

Anexo 5. Recepción



Anexo 6. Espacios



Anexo 7. Médicos



Anexo 8. Formulación de preguntas para el diagnóstico organizacional.

Se entrevistó a Benny Yusti, Gerente General, para conocer aspectos inherentes al diagnóstico organizacional de la empresa, para identificar las oportunidades y amenazas de la empresa, así como el análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades. En este sentido, se tienen las preguntas formuladas con sus respectivas respuestas:

1. Como una organización de salud privada ¿Cuáles son sus objetivos principales?

Prestar un Servicio de Salud Integral, Servicio de Imágenes, de Laboratorio, Emergencia, Rayos X.

2. ¿Los servicios que ofrecen en general tiene un carácter distintivo a la competencia?

Lamentablemente No, pero nuestra fortaleza, nuestros servicios de Emergencia y Radiología funcionan las 24 horas, mientras que la competencia solamente trabaja hasta las 6:00pm.

3. ¿La calidad de los servicios de salud ofrecidos responde a los deseos del consumidor?

Si responden.

4. ¿Tienen elaborada una eficaz segmentación del mercado?

Eficaz No. Solamente estamos delimitados por el tipo de cliente que nos llega, de acuerdo a la ubicación de la empresa, es decir, nuestra población clientela, en su mayoría son personas que viven al Oeste, por eso tenemos de alguna manera segmentado el mercado.

5. ¿Se mantienen los bienes de la empresa a un nivel satisfactorio?

Sí.

6. ¿El número de pacientes (clientes) está creciendo, está estable o está decreciendo?

Está decreciendo.

7. ¿Se cuida el contacto con los clientes, es decir, se tiene una iniciativa comercial?

Sí. Nuestros clientes potenciales son los que acuden al área de admisión o presupuesto, solicitando un presupuesto sobre una cirugía, una hospitalización, unos exámenes. Quienes se encargan si la persona no se concreta, la hospitalización, la cirugía, se llama al cliente preguntando el por qué no se hospitalizó y esa persona le responde, lo que tengan a bien contestar en su oportunidad.

8. ¿Cuenta la empresa con un Plan de Comunicación Comercial?

No, lamentablemente no. Teníamos, pero ahora lo que tenemos son los anuncios por las redes sociales, que es Instagram.

9. ¿En qué se basa la empresa para tomar decisiones de Marketing?

Las decisiones de Marketing, el foco afluencia de pacientes a través de la llamada al cliente, en las cuales no terminan de cristalizarse los servicios de la empresa, se llaman y se empieza a averiguar qué pasa en otras clínicas que tienen los mismos servicios, están en las mismas condiciones, estén calificadas, al igual que la clínica, el Centro Médico, entonces se ponen a ver cuáles son las debilidades que tenemos a partir de allí hacemos estrategia de mercado.

10. ¿Realiza evaluaciones periódicas del desempeño de trabajadores para el cumplimiento de objetivos?

Si se realizan.

11. ¿Al igual, hace un repaso de la empresa para apreciar puntos fuertes y débiles?

Sí se hace un repaso bimensual o trimestral de cuáles fueron las debilidades en ese periodo para poder aplicar planes de corrección.

12. ¿Cómo se capacita y desarrolla al personal de la empresa?

Dependiendo de las necesidades de la empresa, se le da la respectiva capacitación.

13. ¿Existe algún canal establecido para recibir sugerencias o quejas del personal?

Sí, a través de las redes sociales que es Instagram, a través de la página de Instagram y de la página web.

14. ¿Cómo describiría el ambiente laboral?

Satisfactorio.

15. ¿Cómo se mide y evalúa el desempeño del área administrativa?

A través del cumplimiento de metas y el cumplimiento efectivo de las labores que se hacen, a través de un instrumento de evaluación de desempeño.

16. ¿Cuáles medidas se toman para garantizar la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos? ¿Se realizan mejoras continuas?

Sí, cuando se evalúan cuáles son las deficiencias o los puntos débiles; se evalúan las distintas formas de cómo sucedió eso y si existe alguna ruptura o alguna falta de comunicación o agregar un proceso para que se pueda medir y salir mejor esa estrategia, cumplir esa meta, entonces se aborda a la persona de desarrollo del software y se cambian estrategias de cumplimiento de funciones y allí es donde se evalúa y se ponen en práctica para realizar las mejoras.

17. ¿Cuáles son los principales desafíos o problemas que enfrenta el Área Administrativa y cómo lo abordan?

Los principales desafíos: los cambios continuos del gobierno en cuanto a impuesto, modalidades de servicio, en cuanto a todas las disposiciones que ellos tengan que ver, porque el Área de Salud lo controla el ejecutivo, controla el nivel tributario, lo controla la Contraloría Sanitaria de Salud, control sanitaria radiológica, contraloría ambiental; entonces dependiendo de cada una de estas áreas en pro del bienestar comunitario, enfrentamos algunos desafíos porque son cuestiones novedosas, muchas personas lo hacen porque salió de estricto en decreto de

estricto cumplimiento, cuando no existe ningún reglamento que nos establezca a nosotros cómo debemos saber ciertas cosas. Sin embargo, tratamos en lo posible de hacer esquemas apegados a lo que diga la normativa para abordar la problemática que se presente.

18. ¿Cómo ha sido el nivel de venta en los últimos 5 años?

Bueno, los productos como ya te dije en la pregunta numero 1, nuestros productos son de servicio de emergencia, laboratorio, radiología, hospitalización, cirugía y UCI. ¿Cuáles son los que tienen mayor demanda? Por supuesto el Área de Imágenes y Emergencia, porque trabajamos las 24 horas del día y cualquier persona cercana puede acudir allí a realizarla. ¿Cuál tiene menos demanda? En este momento, lo que menos tenemos es en Hospitalización, las que hemos tenido han sido a través de cirugías, hospitalizaciones por tratamiento médico no las tenemos, la tenemos en decadencia. El paciente esté bien atendido, una buena atención, mitigado el problema.